

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Laju pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam periode 1988 - 1997 menunjukkan bahwa struktur ekonomi Indonesia sudah berubah dengan semakin besarnya peranan sektor industri, sedangkan peranan sektor pertanian semakin merosot. Selain sektor industri, juga ada sektor-sektor lain yang peranannya terhadap pertumbuhan PDB (Produk Domestik Bruto) mengalami peningkatan yaitu sektor listrik / air / gas, konstruksi, transportasi / komunikasi dan sektor bank / jasa keuangan. Berdasarkan sumber data sekunder dari Data Consult (olahan data BPS), kontribusi sektor jasa keuangan terhadap PDB mengalami peningkatan cukup pesat yaitu pada tahun 1988 peranan sektor tersebut sebesar 4,2 % per tahun, tetapi 7 tahun kemudian (th.1995) menjadi 11,2 % dan tahun 1996 diperkirakan menjadi 11,6 %. Padahal peranan sektor-sektor ekonomi lain terhadap PDB berdasarkan sumber data tersebut rata-rata relatif stabil dari tahun ke tahun bahkan ada yang mengalami penurunan cukup besar seperti pada sektor pertanian dan sektor jasa lainnya.

Perbankan di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat mengesankan sejak deregulasi perbankan diterbitkan yaitu PAKTO 1988 , karena perangkat deregulasi tersebut cukup banyak memberikan kemudahan-kemudahan untuk proses perizinan berdirinya suatu bank. Berdasarkan sumber data dari Bank Indonesia per Oktober 1997 (data belum termasuk 16 bank yang dilikuidasi)

menunjukkan bahwa jumlah Bank Umum Swasta Nasional (BUSN) Devisa meningkat 7 x dari 10 bank per Oktober 1988 menjadi 80 bank per Oktober 1997, BUSN Non Devisa meningkat 43 % dari 56 bank per Oktober 1988 menjadi 80 bank per Oktober 1997, sedangkan Bank Campuran meningkat 33 x dari 1 bank per Oktober 1988 menjadi 34 bank per Oktober 1997. Di tahun 1998, sampai dengan 31 Juli jumlah bank-bank tersebut diatas belum mengalami perubahan sampai dengan saat ini.

Hal ini menggambarkan sektor bank / jasa keuangan semakin besar peranannya dalam pertumbuhan PDB sebagai infrastruktur dari seluruh kegiatan usaha, terutama kegiatan sektor industri manufaktur non migas yang pada akhirnya ikut mendorong perkembangan sektor-sektor ekonomi lainnya. Hanya sayangnya struktur industri nasional kita cukup rapuh karena hidup dari proteksi dan monopoli, ditambah lagi mayoritas kegiatan industri di Indonesia terlalu menggantungkan hidupnya dari kebutuhan impor, dalam arti kebutuhan bahan baku maupun mesin-mesinnya. Dengan kata lain, industri nasional Indonesia adalah berbasis impor karena kebijakan industri nasional bukan dibangun atas dasar kebijakan produk unggulan yang Indonesia miliki dan tanpa mempertimbangkan apakah industri yang dibangun itu mampu berdaya saing tinggi atau tidak di pasaran internasional. Akibatnya beban yang muncul yaitu ekspor non migas tidak makin bertambah, pasar dalam negeri dibanjiri barang-barang (*consumer goods*) asal impor, sedangkan impor bahan baku terus meningkat. Kondisi ini semakin diperburuk dengan semakin meningkatnya depresiasi Rupiah terhadap US Dollar sehingga posisi defisit transaksi berjalan semakin membesar dan cadangan devisa

semakin menipis (berdasarkan sumber Bank Indonesia , per tgl. 11 Agustus 1998 cadangan devisa sebesar US\$ 14,1 milyar).

Krisis moneter yang terjadi saat ini membawa pengaruh yang sangat buruk terhadap kinerja seluruh bank swasta nasional maupun bank pemerintah. Depresiasi Rupiah dan pengetatan likuiditas telah menghentikan pertumbuhan kredit dan meningkatkan suku bunga pinjaman pada saat bank-bank mempersiapkan diri menghadapi membengkaknya kredit bermasalah (*Non Performing Loans / NPL*). Langkah pengetatan likuiditas dan peningkatan suku bunga dilakukan oleh Bank Indonesia agar dapat mempertahankan kurs Rupiah tanpa menggunakan cadangan devisa serta mencegah pelarian dana ke luar negeri.

Dihadapkan dengan pengetatan likuiditas, suku bunga yang tinggi dan pertumbuhan ekonomi yang semakin melambat dan bahkan minus, para bankir Indonesia sekali lagi harus menghadapi masa sulit yang berkepanjangan. Keyakinan atas masa depan yang cerah disebabkan oleh pertumbuhan PDB yang pesat selama 4 tahun terakhir (diatas 7,5 % per tahun) serta kecenderungan turunnya suku bunga, kini telah meragukan banyak pihak.

Seorang analyst dari *Schroders* , Mr. Rajiv Louis memberikan pernyataannya bahwa yang menjadi pemenang pada era persaingan dalam masa krisis ini adalah bank-bank kelas menengah yang dikelola secara profesional dan konservatif / tingkat kehati-hatian yang tinggi (contoh : seperti Bank Lippo tidak aktif dalam transaksi jual beli valuta asing), didukung oleh struktur modal yang kuat dan selalu menekankan pada pertumbuhan laba yang konsisten. Bank-bank tersebut juga memiliki struktur pendanaan yang baik dimana komposisi dana

masyarakat lebih didominasi oleh Tabungan dan Giro (rekening koran) sebagai sumber pendanaan yang murah bagi bank dan dapat memperkuat stabilitas basis pendanaan atau mengurangi resiko likuiditas. Bank-bank yang saat ini memiliki masalah likuiditas beberapa penyebabnya diantaranya adalah karena memiliki komposisi dana masyarakat yang didominasi Deposito Berjangka (*cost of fund* yang tinggi), ditambah lagi dengan penyaluran kredit yang terfokus pada kredit korporasi pada sektor-sektor usaha yang beresiko tinggi (misal property, serta sektor usaha yang dengan kandungan impor yang tinggi) sehingga saat terjadi krisis moneter, dengan sendirinya fasilitas kredit tersebut menjadi tertunggak pengembaliannya (*non performing loans*).

Sebelum terjadinya krisis moneter di Indonesia (dimulai sekitar Juli 1997), arena persaingan bisnis sektor jasa keuangan ini cukup semarak karena *size* dan *scope* dari pemain-pemain didalamnya terus tumbuh dan berkembang, baik dari sisi *assets* maupun teknologi perbankan seiring dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang selama dekade terakhir berkisar 6 % - 7 % per tahun. Pertumbuhan ekonomi ini diikuti pula oleh pertumbuhan pendapatan per kapita, berdasarkan sumber dari Data Consult Inc. edisi Agustus 1998, pendapatan per kapita mencapai US\$ 1.023 di tahun 1995 , US\$ 1.184 di tahun 1996 , US\$ 1.088 di tahun 1997. Tetapi sehubungan dengan depresiasi Rupiah terhadap US Dollar sudah mencapai 80,1 % atau apresiasi US Dollar menjadi sekitar 404 % dalam 12 bulan terakhir (TT Buy per 13 Agustus 1997 = Rp.2.437,- , per 13 Agustus 1998 = Rp.12.275,-) dan mempengaruhi tingkat inflasi Januari sampai Juli 1998 menjadi tak terkendali

yaitu akumulasi sebesar 59,1 % sehingga saat ini pendapatan per kapita sampai dengan Agustus th. 1998 diperkirakan menurun drastis menjadi US\$ 450.

Dengan semakin majunya tingkat pendidikan, serta semakin canggihnya teknologi dan gaya hidup masyarakat kota maka semakin menuntut kualitas dan jenis pelayanan perbankan yang prima dan bervariasi. Karena berbagai jenis produk / jasa yang ditawarkan oleh bank-bank pada umumnya bersifat *homogeneous* maka masing-masing bank berkompetisi didalam memberikan kualitas pelayanan (*service quality*) yang prima dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dan memanfaatkan kecanggihan teknologi saat ini seperti *electronic banking*, *internet banking* dan sebagainya.

Dengan begitu banyaknya bank, maka persaingan menjadi semakin ketat. Untuk itu *differentiation strategy* dalam bentuk *service features* misalnya keunikan dari product / jasa, *delivery system*, *marketing approach* dan lain-lain akan sangat mendukung *performance* suatu bank. Kualitas pelayanan yang kurang memenuhi harapan dan kepuasan nasabah akan sangat mempengaruhi tingkat *customer retention* dari suatu bank. Semakin besar *delivered value* yang dirasakan nasabah dalam menggunakan jasa dari suatu bank yang dipilihnya, maka nasabah akan semakin yakin bahwa bank pilihannya tepat sehingga loyalitas mulai terbentuk (*customer loyalty*) karena kepuasan yang diterimanya tidak mudah digantikan bila ia memilih bank lain. Semakin banyak suatu bank memiliki nasabah yang loyal berarti menunjukkan bahwa *brand equity* yang dimiliki bank tersebut semakin kuat sehingga ia mampu menjadi *market leader*. Untuk itu perusahaan jasa, dalam hal ini bank, perlu menentukan *positioning* dari berbagai dimensi yaitu menurut

kebutuhan dan manfaat maupun keunggulan-keunggulan produk yang dapat diberikan kepada nasabah, kapan dan bagaimana jasa tersebut digunakan, dan lain-lain sehingga nasabah dapat membedakan jenis jasa tertentu yang diberikan suatu bank dibandingkan dengan bank-bank lain sebagai pesaingnya.

Latar belakang dan sejarah mengenai Bank Lippo sendiri selama berdirinya hingga saat ini sudah mengalami berbagai kemajuan di segala bidang, terutama dalam pertumbuhan *assets*, jumlah jaringan kantor cabang maupun sisi permodalan bank tersebut. Bank Lippo berdiri sejak 1948 di Jakarta dan sahamnya sudah *listed* di BEJ pada bulan Oktober tahun 1989, kurang lebih 3 tahun setelah bank tersebut mengadakan perombakan besar (*restructuring*) termasuk perubahan nama bank, logo, susunan pemegang saham maupun management bank tersebut. Dari hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pemegang saham dan manajemen baru mempunyai visi dan misi jauh ke depan. Pengaruhnya dapat dievaluasi saat ini bahwa dalam 6 tahun terakhir saja pertumbuhan total dana masyarakat (*deposits growth*) yang tersimpan di Bank Lippo sebesar 356 % dan pertumbuhan kantor cabang sebesar 89 %, sedangkan peningkatan jumlah karyawan hanya sebesar 13 %. Pertumbuhan yang pesat tersebut karena pedoman / kebijakan (*policy*) yang ditentukan oleh *Top Management* Bank Lippo sejak awal restrukturisasi adalah *conservative on assets side* (*Lending* = Pinjaman Yang Diberikan) , *aggressive on liability side* (*Funding* = Giro, Tabungan , Deposito). Dalam hal *customer base* Bank Lippo (sebesar ± 2,1 juta nasabah), selama ini berkonsentrasi kepada bidang ritel distribusi yaitu dari usaha berukuran menengah sampai dengan kecil yang bergerak dalam bidang perdagangan. Saat ini Bank Lippo memiliki ± 6.800

karyawan dan professionals dengan ± 350 kantor cabang utama dan kantor kas yang tersebar di 19 propinsi dan 110 kota di Indonesia.

Untuk membangun *effective positioning* maka suatu perusahaan jasa atau bank sebaiknya memberikan perhatian khusus / fokus kepada *Service Quality Dimensions* ( *SQD* : *reliability, assurance, responsiveness, empathy and tangibles*). Dengan *SQD* yang diterapkan dengan baik maka tujuan pemasaran dari suatu bank yaitu meningkatkan *profitability* melalui peningkatan kepuasan nasabah, yang ditunjukkan oleh indikator-indikator seperti peningkatan dana masyarakat, perbaikan terhadap reputasi bank, penurunan *customers complaint* , peningkatan *customer retention*, dan lain-lain dapat lebih mudah tercapai. Itulah sebabnya mengapa peranan *Front-Line Employee* (*Customer Service Officer / CSO*) yang menjalankan *SQD* terutama pada perusahaan industri jasa sangat penting peranannya dalam memberikan *personal service* sehingga kebutuhan dan keinginan yang lebih mendalam atau mendasar dari pelanggan dapat diketahui dan bukan lagi merupakan suatu misteri. Maka perlu diadakan *marketing research* yang dapat memberikan masukan-masukan yang akurat dan terpercaya kepada manajemen agar strategi pemasaran yang dirancang dan yang akan digunakan dapat mencapai sasaran. Sasaran yang dimaksud tidak lain adalah kepuasan nasabah. Berdasarkan *marketing concept*, sasaran / objektif suatu perusahaan adalah memperoleh keuntungan melalui kepuasan nasabah (*profit through customer satisfaction*)<sup>1</sup>. Karena begitu tergantungnya profit perusahaan terhadap kepuasan

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip. *Marketing Management*, 8<sup>th</sup> Edition. Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall International Edition, 1994. Hal. 19.

nasabah (*customer satisfaction*) maka penerapan SQD agar pelayanan lebih fokus kepada kebutuhan konsumen / nasabah bagi suatu bank adalah hal yang vital. Indikator penting dari kepuasan nasabah yang dibahas dalam penulisan ini adalah *customer retention*.

## 1.2. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan hal-hal tersebut diatas, penulis ingin meneliti masalah yang berkaitan dengan *customer retention* yang semakin lama semakin berkurang. Dalam industri jasa perbankan *customer retention* dapat diukur dengan mengevaluasi lamanya jangka waktu aktifitas rekening nasabah di suatu bank dari saat membuka sampai menutup rekeningnya (*average account life span*). Sebagai contoh, jumlah rekening tutup (*closed accounts*) selama semester terakhir tahun 1997 rata-rata sebanyak 16.779 rekening per bulan, tapi kemudian selama semester pertama tahun 1998 mengalami peningkatan menjadi rata-rata sebanyak 19.307 rekening per bulan, dan semester kedua tahun 1998 meningkat lagi menjadi rata-rata sebanyak 23.446 rekening per bulan (sumber : Laporan Rekening Tutup Bulanan di Bank Lippo). Sedangkan hasil survey menunjukkan nilai CSI per 3 bulan adalah konstan sebesar 78 , berturut-turut selama 18 bulan terakhir tahun 1997 - 1998. Padahal jumlah rekening tutup, seperti yang diuraikan diatas, mengalami peningkatan yang cukup besar setiap semesternya. Berdasarkan kenyataan tersebut, penulis ingin meneliti beberapa sub masalah dibawah ini :

1. Masalah-masalah apa saja yang menghambat prestasi kerja karyawan *front liner* (misalnya CSO, AO) didalam memberikan pelayanan yang memuaskan

- kebutuhan nasabah ? Apakah frekwensi pelatihan (*training*) yang diselenggarakan HRG ikut pula mempengaruhinya ?
2. Masalah / keluhan pelayanan apa saja yang dialami nasabah ditinjau dari *Service Quality Dimensions* (SQD) sehingga mempengaruhi *customer retention* ?
  3. Apakah *Customer Satisfaction Index* (CSI) versi CSTS (*Customer Satisfaction Tracking System*) sebagai alat pengukuran kepuasan nasabah di Bank Lippo dapat diandalkan untuk meningkatkan *customer retention* melalui penerapan SQD ?
  4. Apakah konsep pengukuran CSI versi CSTS yang dimodifikasi penulis lebih dapat diandalkan sebagai cerminan dari kondisi kualitas pelayanan yang sesungguhnya di Bank Lippo ditinjau dari penerapan SQD ?
  5. Dari hasil penelitian penerapan SQD di Bank Lippo dan hasil pengujian konsep pengukuran CSI yang dimodifikasi, faktor manakah didalam SQD (*reliability, responsiveness* dan *assurance*) yang mengalami masalah paling serius di Bank Lippo ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah :

- Untuk mengetahui sampai seberapa besar pengaruh penerapan SQD dengan indikatornya yaitu *Customer Satisfaction Index* (CSI), *Customer Complaint* maupun *Frekuensi Peserta Training* terhadap tingkat *Customer Retention* (indikatornya : *average account life span*) di Bank Lippo.

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen Bank Lippo untuk lebih fokus mengambil tindakan-tindakan perbaikan dan pemantapan terhadap SQD sebagai *service positioning strategy* yang dijalankan selama ini seiring dengan perkembangan pasar dan kemajuan teknologi serta selalu mengutamakan kepuasan nasabah.
- Survey terhadap karyawan CSO dan AO dilakukan pada bulan Agustus 1998 untuk memperoleh data mengenai *employee behavior*, dan sebagai bahan perbandingan atau konfirmasi / penegasan mengenai pelaksanaan program pelayanan kepada nasabah sehari-hari yang berhubungan dengan *reliability* dan *assurance* yang diberikan kepada nasabah.
- Dengan melakukan evaluasi terhadap konsep pengukuran CSI yang selama ini dijalankan akan diketahui kelemahan dan kekurangannya yang menyebabkan nilai CSI tidak mencerminkan kondisi yang sesungguhnya. Atas dasar hasil evaluasi tersebut penulis akan melakukan pengujian konsep pengukuran CSI yang baru. Diharapkan hasil pengujian tersebut dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dan masukan untuk memperbaiki konsep pengukuran CSI yang selama ini dijalankan. Dari pengujian tersebut, penulis juga mencoba memperoleh masukan berupa kritik dan saran dari nasabah (*customer feedback*) mengenai program kualitas pelayanan di Bank Lippo dari sudut 3 faktor/ dimensi dalam SQD yaitu *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance*.

#### 1.4. Ruang Lingkup Dan Pembatasan Masalah

Dalam riset pemasaran, istilah “masalah dan peluang” sering digunakan saling menggantikan satu sama lain, karena setiap peluang pemasaran dapat terwujud melalui *research problem* yang sudah diteliti. Dengan kata lain jika masalah dapat dipecahkan secara realistis dan tepat guna berdasarkan waktu dan berbagai sumber (*resources*) yang ada maka “masalah” dapat menjadi “peluang”.

Dalam penelitian ini penulis mengharapkan agar masalah-masalah yang dialami oleh Bank Lippo yaitu mengenai *customer retention* akan berubah menjadi suatu peluang bila hasil penelitian ini mampu memberikan informasi yang *relevant, accurate, reliable, valid* dan *current* kepada pihak management Bank Lippo. Untuk itu data-data yang dikumpulkan dan diperoleh perlu dibatasi ruang lingkungannya agar penelitian menjadi lebih fokus dan data-data yang terkumpul menjadi lebih relevan, akurat dan dapat dipercaya keabsahannya dengan permasalahan yang akan dibahas.

Dalam kegiatan penelitian ini, penulis membatasi ruang lingkup penelitian dan pembahasan hanya kepada :

1. Obyek penelitian terdiri dari :
  - a. Nasabah penabung (Tabungan) dan giran (Giro) saja yang aktivitas rekeningnya tergolong aktif dalam 3 bulan terakhir (*quarterly research*) dengan sample nasabah dari 143 cabang utama (tidak termasuk Kantor Kas) dan berdomisili di Jabotabek (72 cabang) dan luar Jabotabek (71 cabang). Survey terhadap nasabah ini sudah dilakukan sejak 20 bulan yang lalu dengan tujuan mengukur *customer satisfaction* dengan indikator

*Customer Satisfaction Index* (CSI) dan sebagai bahan acuan atas tanggapan nasabah terhadap pelaksanaan program pelayanan yang berkualitas di Bank Lippo.

- b. Nasabah penabung dan giran dari seluruh cabang yang pernah mengalami masalah atau keluhan didalam pelayanan yang diberikan Bank Lippo dan mengadakan masalahnya ke CRC (*Customer Response Centre*) di Kantor Pusat. Survey terhadap nasabah ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data mengenai *customer complaint* dan membuat pengukuran CSI pula (versi CRC) dengan sample sebanyak 100 nasabah yang bermasalah setiap bulan.
- c. Seluruh nasabah penabung dan giran yang tutup rekening setiap bulan , sehingga dari setiap nasabah tersebut dapat dihitung umur rekening rata-rata (*average life span of account*) dari nasabah tersebut. Survey (tanpa sample dan kuesioner) terhadap nasabah ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data mengenai *customer retention*.
- d. Staff bagian pelayanan nasabah (*Customer Service Officer* dan *Account Officer*) yang bertugas di kantor-kantor cabang dengan sample diambil dari kantor cabang yang berlokasi di Jakarta Barat saja yaitu sebanyak 11 cabang. Masukan dari survey terhadap karyawan ini hanya sebagai penegasan dan pelengkap atas hasil survey yang diperoleh dari pengukuran CSI.
- e. Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan karyawan di Bank Lippo di seluruh kantor cabang di Jabotabek maupun luar Jabotabek. Data yang

kami peroleh dari *Training Division, Human Resources Group* Bank Lippo ini adalah berupa frekwensi peserta *training* dalam 20 bulan terakhir. Data ini akan digunakan untuk meneliti sampai seberapa jauh pengaruh program *training* yang dilakukan terhadap peningkatan kualitas pelayanan.

- f. Terakhir adalah penulis menyebarkan kuesioner kepada 50 respondent yaitu nasabah penabung, giran dan depositan yang melakukan transaksi aktif sehari-hari di salah satu kantor cabang di Jakarta Barat untuk menguji konsep pengukuran CSI yang baru.
2. Pembahasan penelitian mengenai *service quality dimensions* (SQD)<sup>2</sup> yaitu *reliability, assurance, responsiveness, empathy, tangibles*, namun penulis membatasi pembahasan kualitas pelayanan ini hanya kepada *reliability, assurance* dan *responsiveness* saja agar kegiatan penelitiannya dapat lebih terfokus. Ketiga dimensi dalam SQD ini akan dibahas pengaruhnya terhadap *customer retention*.
3. Pembahasan lain adalah evaluasi mengenai efektivitas dari *customer survey* yang dilakukan oleh *Service Development Group* Bank Lippo yaitu konsep pengukuran *customer satisfaction index* (CSI) dan menganalisa apakah nilai CSI tersebut *reliable* dan *valid* untuk digunakan sebagai dasar pengukuran kepuasan nasabah (*customer satisfaction*).

Bila hasil pengukuran CSI tersebut ternyata bias berdasarkan perhitungan analisa korelasi (*correlation coefficient*), maka penulis membuat modifikasi

---

<sup>2</sup> Valarie Zeithaml & Mary Jo Bitner. Services Marketing. McGraw-Hill International Edition, 1996. Hal. 288.

konsep penyusunan kuesioner tersebut dengan suatu konsep baru yang lebih lengkap dan melakukan pengujian langsung di salah satu kantor cabang Bank Lippo.

### 1.5. Disain Penelitian (*Research Design*)

Klasifikasi jenis penelitian ini adalah termasuk dalam *descriptive* dan *evaluatif research*. Penelitian ini adalah mengenai penerapan *service quality dimensions* (SQD) yang menentukan *customer satisfaction index* (CSI) yang pada akhirnya mempengaruhi *customer retention* di Bank Lippo.

#### 1.5.1. Disain Sampling :

Berikut ini adalah *sampling design*<sup>3</sup> dengan urutan prosedur dari survey terhadap nasabah dan karyawan tersebut adalah sebagai berikut :

##### 1. *Target Population* :

- *Elements* : a). Nasabah dengan transaksi setiap 3 bulan terakhir di 143 kantor cabang.
- b) Nasabah yang mengadakan keluhan / masalah (*customer complaint*) setiap bulannya ke CRC.
- c) Karyawan Bank Lippo yang bertugas di 11 cabang.
- d) Nasabah yang melakukan transaksi aktif sehari-hari dan datang langsung ke satu kantor cabang.

---

<sup>3</sup> Malhotra, Naresh . Marketing Research. An Applied Orientation. Prentice Hall International Edition, 1996. Hal. 360 - 363.



*Technique*<sup>4</sup>. Adapun jenis teknik sampling diatas yang diaplikasikan adalah *Quota Sampling* dimana element dipilih dari populasi nasabah dari 72 cabang di Jabotabek dan 71 cabang di luar Jabotabek.

- b. Teknik sampling dalam pengukuran CSI versi CRC sebagai berikut :

Teknik sampling yang digunakan adalah *Judgmental Sampling* (= *Purposive Sampling*) yaitu sample yang diambil berdasarkan *judgment* dari peneliti. Sample yang diambil CRC secara random berasal dari nasabah yang bermasalah dan dianggap nasabah sudah merasa puas karena masalahnya sudah selesai ditangani dengan baik.

Teknik sampling yang sama juga digunakan untuk meneliti *employee behavior* dengan sample karyawan Bank Lippo yang bertugas di 11 kantor cabang di Jakarta Barat

- c. Teknik sampling dalam pengujian konsep pengukuran CSI yang baru dengan menyusun kuesioner yang baru pula (*pretesting questionnaire*) biasanya yang digunakan adalah *Convenience Sampling* karena teknik ini sangat praktis, paling murah dan paling tidak memakan waktu lama dibandingkan dengan teknik lainnya.

#### 4. *Sample Size* :

- a. Dari 143 cabang, masing-masing cabang diambil sample 100 nasabah untuk cabang di Jabotabek , 75 nasabah penabung dan giran di luar Jabotabek. Dari total kuesioner (*questionnaire*) yang

---

<sup>4</sup> Ibid. Hal. 364-369.

dikirim sebanyak 12.525, *response rate* rata-rata  $\pm 13 \%$  atau sebesar 1.628 setiap 3 bulan.

- b. Dari seluruh nasabah yang mempunyai keluhan/ masalah pelayanan yang diambil sebagai sample hanya 100 nasabah setiap bulan.
- c. Jumlah sample CSO dan AO dari 11 cabang di Jakarta Barat sebanyak 85 karyawan.
- d. Jumlah sample nasabah yang datang melakukan transaksi di satu kantor cabang di Jakarta Barat sebanyak 50 nasabah.

#### 5. *Execution* :

Setelah menjalankan 4 prosedur diatas, maka peneliti dapat memulai menjalankan proses sampling berdasarkan kualifikasi yang sudah ditentukan. Metode survey yang digunakan akan diuraikan dibawah ini.

#### 1.5.2. **Metode Survey** :

Metode survey<sup>5</sup> yang biasa digunakan dalam *marketing research* adalah :

- *Telephone* : *Traditional Telephone, CATI (Computer Assisted Telp. Interviewing).*
- *Personal* : *In-home Interview, Mall Intercept Interview, CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing)*
- *Mail* : *Mail Interview , Mail Panel (mail questionnaires, product tests dan telephone survey).*

---

<sup>5</sup> David Aaker, V.Kumar & George Day (1995). *Marketing Research*. John Wiley & Sons Inc. Fifth Edition. Hal. 207 - 229.

Dari ketiga jenis metode tersebut, peneliti menggunakan metode *Mail Interview* dengan menggunakan kuesioner yang dikirimkan kepada nasabah dan karyawan. Khusus untuk *sampling unit* nasabah yang datang ke kantor cabang (dalam pengujian kuesioner), penulis menggunakan metode *Personal Interview*.

### 1.5.3. Instrumen Survey :

Penulis menggunakan kuesioner dengan skala rating *Likert Scale*<sup>6</sup> yaitu suatu skala pengukuran dengan 5 tingkat kategori respon misal dari “sangat setuju / puas” sampai dengan “sangat tidak setuju / tidak puas” , yang meminta *respondents* untuk menentukan / menunjukkan salah satu tingkatan / *degree* dari 5 kategori pilihan tersebut pada setiap pertanyaan yang diajukan. Khusus untuk pengujian konsep pengukuran CSI yang dimodifikasi , penyusunan kuesioner yang akan diuji-cobakan menggunakan skala rating *Semantic Differential Scale*<sup>7</sup> yaitu suatu skala pengukuran dengan 7 tingkat kategori respon yang terbagi dalam 2 kutub ekstrim yang berlawanan yaitu misalnya dari “sangat tidak puas ” sampai dengan “sangat puas”. Dengan skala rating ini peneliti dapat membagi 2 segmen *respondent* yang memberikan respon yang berlawanan (misal kelompok nasabah “tidak puas” dan kelompok nasabah “puas”) untuk dihitung *mean* dari masing-masing segmen, dan kemudian dari analisa statistik dapat dibuat suatu kesimpulan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi nasabah puas atau tidak puas.

Alasan penulis menggunakan skala semantik ini karena lebih memudahkan dalam memberikan nilai pada setiap *response* atau rating yang diberikan responden

---

<sup>6</sup> Malhotra, Naresh (1996). Marketing Research. An Applied Orientation. Prentice Hall International Edition. Hal. 292.

<sup>7</sup> Ibid. Hal. 295

misalnya dalam penilaian *Individual Performance*, pada *rating* 1 (“sangat tidak puas”) senilai 10 poin dan seterusnya sehingga *rating* 7 (“sangat puas”) senilai 70 poin. Dengan menggunakan konsep *two dimensional survey* maka nilai tertinggi 70 poin tersebut dapat meningkat lagi bila persepsi nasabah terhadap kualitas pelayanan Bank Lippo dibandingkan bank-bank pesaing dinilai lebih baik misalnya berdasarkan penilaian *Group Performance*, bila responden memilih *rating* 7 (“jauh lebih baik”) berarti mendapat nilai tambahan 30 poin, sehingga total nilai tertinggi =  $70 + 30 = 100$  poin. Uraian selengkapnya yang lebih jelas akan dibahas di Bab. III penulisan ini.

#### 1.5.4. Metode Analisis Data :

Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai pengaruh *customer satisfaction* (dengan indikator CSI) dan *customer complaint* serta pengaruh frekuensi karyawan peserta *training program* terhadap tingkat *customer retention* di Bank Lippo. *Customer satisfaction* sebagai variable X1, *customer complaint* sebagai variable X2, dan frekwensi karyawan peserta *training program* sebagai variable X3, sedangkan *customer retention* sebagai variable Y , akan dicari korelasinya dengan menggunakan metode sebagai berikut :

##### 1. *Correlation Coefficient Analysis* <sup>8</sup> (Analisa Korelasi) :

Untuk mengukur apakah kedua variable X dan Y mempunyai korelasi yang kuat secara linear atau tidak maka metode analisa yang digunakan yaitu *correlation coefficient* dengan rumus :

---

<sup>8</sup> John Hanke & Arthur Reitsch. Business Forecasting. Prentice Hall International Editions. Fifth Edition. Hal. 39 - 46.

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dari hasil perhitungan dengan rumus tersebut diatas akan diperoleh tiga kemungkinan yang menunjukkan korelasi antara variable X dan Y , sebagai berikut

- $r = -1$  berarti : mempunyai korelasi negative yang sempurna.
- $r = 0$  berarti : tidak mempunyai korelasi.
- $r = +1$  berarti : mempunyai korelasi positive yang sempurna.

## 2. Regression Analysis (Analisa Regresi) :

Dari perhitungan *correlation coefficient* diatas, penulis mencoba membuat analisa perhitungan *Regression Analysis* yaitu  $Y = bo + bX$  dengan terlebih dulu membuat perhitungan kedua variable X1 dan Y atau X3 dan Y dengan *least squares method* yaitu :

- *Slope formula* 
$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

- *Y intercept formula* 
$$bo = \frac{\sum Y}{n} - \frac{b \sum X}{n}$$

Dari perhitungan dengan formula tersebut diatas maka akan didapatkan :

- Nilai  $b$  yang diinterpretasikan sebagai rata-rata perubahan nilai Y yang terjadi bila nilai X meningkat sebesar 1.
- Nilai  $bo$  diinterpretasikan sebagai nilai Y yang terjadi bila nilai  $X = 0$ .

### 3. *Customer Satisfaction Tracking System (CSTS)* :

CSTS adalah *management tool* yang selama ini digunakan oleh *Service Development Group (SDG)* Bank Lippo dirancang sedemikian rupa untuk mendapatkan masukan langsung dari nasabah sehingga SDG dapat memantau tingkat kepuasan dan kesetiaan nasabah di cabang-cabang Bank Lippo yang tersebar di Jabotabek maupun luar Jabotabek. Dari laporan CSTS tersebut dan indikator penilaiannya berupa *Customer Satisfaction Index (CSI)*, maka diharapkan SDG dapat memperoleh informasi dalam hal apa saja cabang harus memperbaiki pelayanannya sesuai dengan harapan-harapan nasabah, walaupun pada kenyataannya SDG mengalami kesulitan karena hasil CSI yang diperoleh kurang mewakili kondisi yang sesungguhnya. Adapun cara perhitungan CSI versi CSTS adalah sebagai berikut :

- Indikator CSI dari Bank Lippo dihitung dengan cara memberikan nilai kepada jawaban nasabah dalam kuesioner atas pertanyaan tentang “tingkat kepuasan secara keseluruhan” dan “kesediaan nasabah untuk merekomendasikan Bank Lippo kepada orang lain”. Kedua nilai tersebut dikombinasikan untuk menghasilkan CSI dalam skala 0 sampai dengan 100.

Berikut ini adalah contoh dari beberapa pertanyaan didalam kuesioner yang selama ini digunakan oleh Bank Lippo-Kantor Pusat untuk mengukur indeks kepuasan nasabah. Contoh :

- Secara keseluruhan, apakah Anda puas dengan kualitas pelayanan yang Anda terima di Bank Lippo ?

Sangat Puas	Agak Puas	Biasa Saja	Kurang Puas	Sangat Tidak Puas
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	37,5	25	12,5	0

- Apakah Anda bersedia merekomendasikan Bank Lippo ini kepada relasi atau teman anda ?

Pasti	Mungkin Ya	Mungkin	Mungkin Tidak	Tidak
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	37,5	25	12,5	0

Nasabah menjawab “agak puas” dan “mungkin merekomendasikan” maka nilai indeksny adalah 62,5 dan dibulatkan menjadi 63.

### 1.6. Definisi

Berikut ini penulis menerangkan beberapa istilah penting dalam pembahasan masalah yang telah disebutkan dalam uraian diatas, adalah sebagai berikut :

- *Differentiation Strategy* : adalah strategy yang dijalankan perusahaan dalam menghadapi keunggulan-keunggulan pesaing, dimana perusahaan berusaha selalu membuat produk / jasa yang ditawarkan memiliki keunikan tersendiri / inovatif dibanding para pesaing sehingga konsumen merasa memiliki nilai yang lebih baik dalam produk / jasa yang ditawarkan.<sup>9</sup>
- *Customer Delivered Value* : adalah selisih antara total customer value dan total customer cost. Total customer value adalah sejumlah keuntungan / manfaat yang diharapkan oleh konsumen atas suatu produk / jasa. Sedangkan total

<sup>9</sup> Porter, Michael . Competitive Advantage. Creating And Sustaining Superior Performance. The Free Press / Simon & Schuster Inc., 1985. Hal. 14.

customer cost adalah monetary cost yang dikeluarkan oleh konsumen termasuk waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk mendapatkan produk / jasa.<sup>10</sup>

- *Customer Loyalty* : adalah suatu kondisi dimana customer sangat loyal / tidak berpindah ke perusahaan pesaing, karena perusahaan tersebut secara konsisten memberikan *superior value* kepada customer (menyebabkan *market share* dan *revenues* semakin meningkat dan *cost* menurun)<sup>11</sup>.
- *Brand Equity* : adalah kekuatan *image* suatu *brand* tertentu yang sangat mempengaruhi preferensi customers terhadap *brand* tersebut sehingga dianggap sebagai *equity* (modal) yang bernilai tinggi bagi perusahaan. Terjadinya *brand equity* yaitu setelah melalui suatu proses yang terdiri dari *awareness*, *acceptability*, *preference* dan *loyalty* terhadap suatu produk / jasa.<sup>12</sup>
- *Service Quality Dimensions* : adalah 5 dimensi untuk mengukur / menilai kualitas pelayanan, terdiri dari :
  - *Reliability* (kemampuan untuk menjalankan suatu janji atas kualitas suatu jasa secara tepat dan dapat diandalkan),
  - *Responsiveness* (keinginan/ niat dan kemampuan untuk membantu customers dan menyediakan jasa pelayanan secepat mungkin),

---

<sup>10</sup> Kotler, Philip. Marketing Management, 8<sup>th</sup> Edition. Analysis, Planning , Implementation and Control. Prentice Hall International Editions, 1994. Hal. 37.

<sup>11</sup> Lovelock, Christopher . Services Marketing, Third Edition. Prentice Hall International Editions, 1996. Hal. 245.

<sup>12</sup> Kotler, Philip . Marketing Management, 8<sup>th</sup> Editions. Analysis, Planning. Implementation & Control. Prentice Hall International Editions, 1994. Hal. 445.

- *Assurance* (kemampuan dari karyawan atas pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya sehingga customer dapat mempunyai keyakinan dan kepercayaan terhadap karyawan dan institusinya),
  - *Empathy* (kemampuan karyawan untuk memberikan perhatian secara khusus / individual kepada customer)
  - *Tangibles* (penampilan fisik gedung, peralatan, personalia,dll. dalam mendukung keempat dimensi diatas<sup>13</sup>.
- *Service Positioning* : adalah sesuatu hal yang ada didalam pikiran customer yang menggambarkan image dari kualitas pelayanan yang diinginkan perusahaan maupun customer.<sup>14</sup>
  - *Customer Retention* : adalah tingkat dari sejumlah customer yang bertahan di suatu perusahaan (tidak berpindah-pindah ke pesaing). Hal ini sehubungan dengan nilai manfaat / benefit yang dia terima maupun kualitas dan kepuasan atas pelayanan yang dia rasakan sehingga membuatnya bertahan / loyal dengan *service provider* yang telah dipilihnya. Akibatnya semakin lama orang bertahan menjadi customer di suatu perusahaan, maka akan semakin menguntungkan perusahaan tersebut<sup>15</sup>.
  - *Customer Satisfaction Index* : adalah indikator paling penting untuk menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan secara

<sup>13</sup> Valarie Zeithaml & Mary Jo Bitner . Services Marketing. McGraw Hill International Editions,1996. Hal. 118.

<sup>14</sup> Ibid. Halaman 286 - 287

<sup>15</sup> Ibid. Halaman 189

keseluruhan. Indeks tersebut dihitung dengan cara memberikan nilai kepada jawaban pelanggan dalam kuesioner<sup>16</sup>.

- CSO (*Customer Service Officer*) dan AO (*Account Officer*) adalah (\*) :
  - a) CSO adalah petugas bagian jasa pelayanan (*Service Officer*) yang melayani kebutuhan dan keluhan nasabah sehari-hari, dimana administrasi dari jenis transaksi yang ditangani CSO lebih terfokus kepada transaksi pendanaan (*funding side*), misalnya pembukaan rekening giro, tabungan, deposito, pengiriman rekening koran, informasi produk tabungan, informasi saldo rekening, informasi kiriman uang (KU) dan inkaso, termasuk menangani segala keluhan nasabah (yang tidak dapat ditangani sendiri, dialihkan penanganannya ke *Customer Response Centre / CRC* , Kantor Pusat) , dan lain-lain.
  - b) AO adalah petugas bagian pemasaran (*Marketing Officer*) yang melayani kebutuhan nasabah dan memasarkan produk-produk bank ke calon nasabah potensial dimana jenis transaksi yang ditangani lebih terfokus kepada transaksi perkreditan (*lending side*) atau penyaluran dana ke para pengusaha dan konsumen dalam bentuk fasilitas pinjaman dari bank, misalnya memasarkan produk kredit seperti kredit investasi atau modal kerja, memasarkan pembukaan *Letter of Credit* dan pembukaan Bank Garansi, menganalisa proposal kredit atau *feasibility study*, memantau dan mengawasi saldo debit pinjaman dan suku bunga pinjaman dan lain-lain. Dalam praktek sehari-hari petugas AO ini memiliki cakupan pekerjaan yang lebih luas dan fleksibel

---

<sup>16</sup> Kotler, Philip . Marketing Management, 8<sup>th</sup> Editions. Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall International Editions, 8<sup>th</sup> Edition, 1994. Hal. 40 - 53.

karena mereka juga dapat berperan ganda yaitu sebagai CSO didalam mendukung pelayanan kepada nasabah sehari-hari.

Sumber (\*) : *Job Description* yang ditentukan Divisi SDM di Bank Lippo, serta berpedoman kepada kebiasaan pekerjaan sehari-hari di kantor cabang.

