

UPAYA PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN DENGAN PENDEKATAN *LEAN SIGMA* PADA BANK PAPUA, JAYAPURA

Ricky

Jurusan Teknik Industri – Fakultas Teknik

rick_independen@yahoo.co.id

Abstrak

Persaingan antar Bank di Indonesia saat ini sangat kompetitif, produk perbankan yang menarik tidak cukup untuk memenangkan persaingan, dibutuhkan layanan yang dapat memuaskan nasabah. Bank Papua memiliki visi kedepan menjadi bank komersial yang bertaraf nasional, untuk itu Bank Papua perlu untuk meningkatkan layanannya secara berkesinambungan. *Lean Sigma* dengan metodologi DMAIC telah terbukti menjadi pendekatan yang menghasilkan perbaikan berkesinambungan di berbagai perusahaan besar di dunia. *Critical to Quality* untuk *front office* Bank Papua antara lain: informasi dari petugas, sikap dari petugas, kemampuan petugas, kecepatan dan ketepatan dalam bekerja, ketersediaan peralatan dan formulir untuk menyelesaikan transaksi, serta kehandalan jaringan komputer. Rata-rata *Level Sigma front office* Bank Papua adalah 3.13 dan rata-rata *process cycle efficiency* adalah 19.28%. Hasil dari kombinasi *tools* FMEA, *Pareto Chart*, serta *Ishikawa Diagram* menunjukkan bahwa penyebab cacat dan *waste* di *front office* Bank Papua antara lain: kurangnya motivasi kerja dari petugas, rendahnya kemampuan petugas dalam bekerja, kerusakan pada beberapa mesin perbankan, ketidakterediaan peralatan dan formulir untuk menyelesaikan transaksi, serta faktor-faktor eksternal lainnya. Setelah dilakukan perbandingan antara *benefit* dan *effort* menggunakan *PICK Chart* maka rancangan perbaikan yang disarankan untuk Bank Papua antara lain: mensosialisasikan penggunaan fasilitas ATM, membuat *quick information*, mengadakan pelatihan secara berkesinambungan, mengadakan rekreasi secara rutin, mempersiapkan perlengkapan kerja sebelum jam buka kas, melakukan perawatan mesin secara berkala, menjalankan promosi jam pasir, memberikan cermin yang ditemplei *tagline*, mencantumkan estimasi waktu tunggu, memberikan *product knowlegde*.

Kata Kunci: *Lean Sigma*, Bank, DMAIC, kualitas layanan.

Abstract

Nowdays, competition between local bank in Indonesia so really competitive, banking product is not enough to win the competition, banks need excellence service to win it. Bank Papua has a vision to be a national comercial bank, so that Bank Papua need to upgrade their service continously. Lean Sigma with DMAIC

methodology has been proven to be a methodology who made continuous improvement at many world class organization at the world. Critical to quality for front office Bank papua is information from the staff, attitude of the staff, the speed and accuracy of the staff, the skill of the staff, availability tools, machines, and formulirs who need to finsih the transaction, and relibility of the internet connection. Average level sigma at front office Bank Papua is 3.13 and the average process cycle efficiency is 19.28%. Result of the combination of tools FMEA, Pareto Chart, and Ishikawa Diagram shiw if the causes of the problem at front office Bank Papua is motviation and skill of the staff is relative low, breakdown at some banking machine, unavailability tools and forms who need to finsih the transaction, and otheer external factors. After we compare the benfit and the effort of each improvement plan program, there are some who high recommended to do, that is socialize the use of atm machine, make a quick information, make a continuous training, make a routine recreation, prepare the working tools also forms before customer coming, do some sand watch promotion, give teller and CS with the tagline, give the estimation of waiting time, and give the product knowledge while customer waiting

Keywords: Lean Sigma, Bank, DMAIC, Service Quality.

Pendahuluan

Peningkatan pertumbuhan ekonomi Indonesia dari tahun ke tahun menyebabkan industri perbankan menjadi salah satu industri yang sangat menarik untuk dimasuki oleh investor dari dalam maupun luar negeri. Hal ini membuat persaingan antar bank menjadi sangat kompetitif. Produk perbankan yang menarik saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan, lebih dari itu dibutuhkan suatu sistem yang mampu membuat nasabah dari bank tersebut menjadi sangat puas. Bank Papua memiliki visi kedepan untuk menjadi bank komersial yang bertaraf nasional. Dalam rangka pencapaian visi ini, Bank Papua perlu menyiapkan produk perbankan yang menarik serta kualitas layanan yang mampu memuaskan nasabahnya dan terus ditingkatkan secara berkesinambungan. Tanpa mengesampingkan faktor atau objek lain, Bank Papua perlu untuk memfokuskan pengembangan kualitas layanannya. Ini dapat dimulai dengan meningkatkan kualitas layanan di *front office* yang merupakan pusat interaksi antara nasabah dan Bank Papua yang diwakili oleh *frontliner*. *Lean Sigma* merupakan pendekatan manajemen yang telah terbukti menghasilkan perbaikan secara berkesinambungan di banyak perusahaan besar baik di industri manufaktur maupun industri jasa.

Tujuan dari penelitian ini adalah menetapkan hal-hal kritis yang mempengaruhi penilaian konsumen terhadap kualitas layanan perbankan serta mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah kepada konsumen bank, menganalisis tingkat cacat dan efisiensi waktu dalam transaksi di bagian *front office* Bank Papua, menganalisis penyebab cacat dan *waste* yang terjadi pada bagian *front office* Bank Papua, merancang perbaikan untuk mengatasi penyebab masalah yang telah dianalisis, dan membuat sistem kontrol agar rancangan perbaikan dapat berjalan secara konsisten dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Diharapkan dengan tercapainya tujuan dari penelitian ini maka kualitas layanan dari *front office* dapat meningkatkan dan membuat nasabah merasa lebih puas sehingga Bank Papua dapat mencapai visinya.

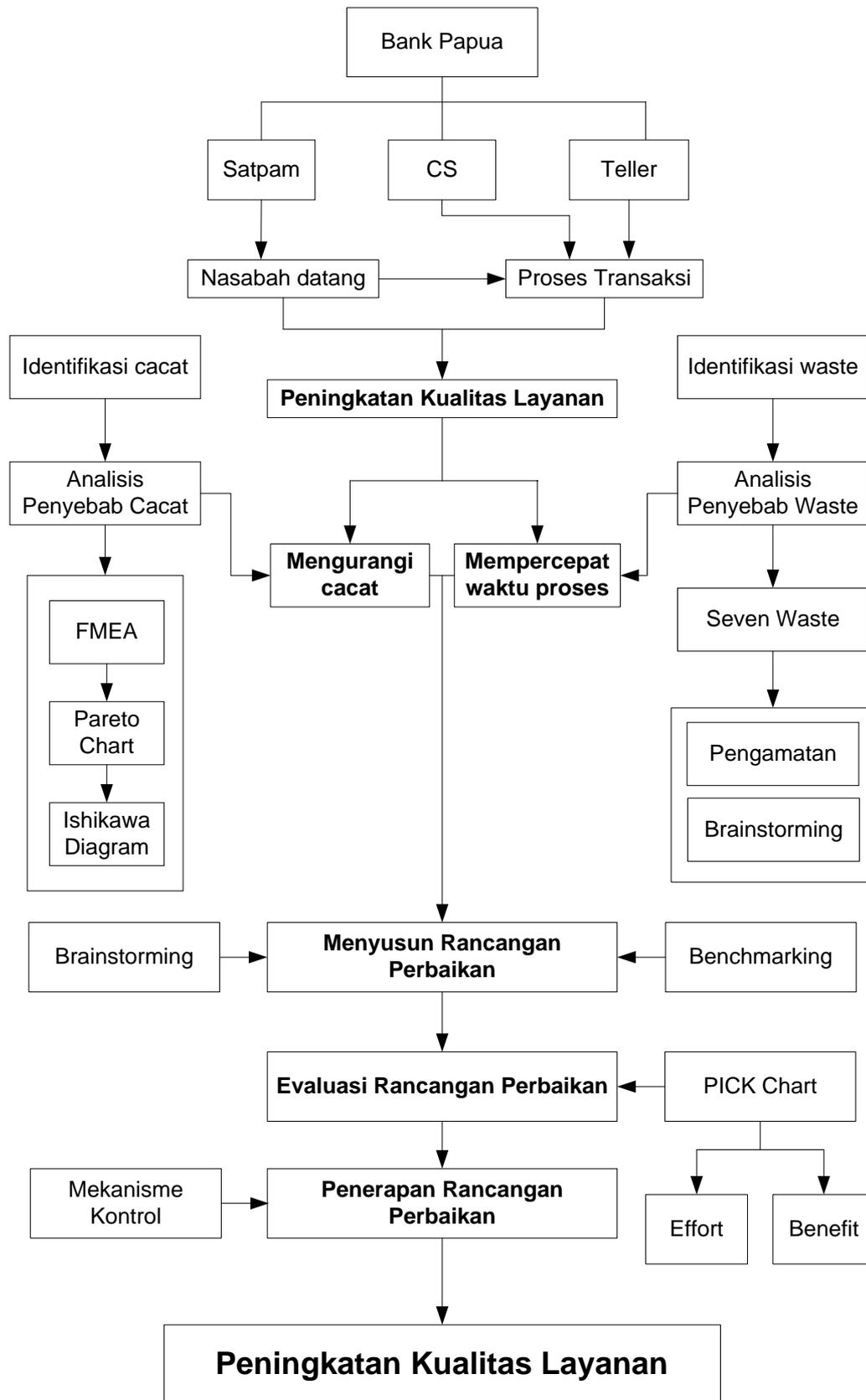
Metode Penelitian

Lean Sigma merupakan suatu konsep manajemen yang mengintegrasikan konsep *Lean* dan *Six Sigma*. *Lean* pertama kali diperkenalkan oleh Toyota oleh Taichi Ohno dan Sensei Shigeo Shingo, namun pada tahun 1920-an Henry Ford telah menerapkan prinsip *lean* terlebih dahulu. George secara sederhana menjelaskan bahwa tujuan dari *Lean* adalah mempercepat kecepatan proses dengan cara memangkas *waste* dalam bentuk apapun. Secara lebih rinci George menjelaskan bahwa ada empat hal yang menjadi dasar dalam memahami *Lean* menurut: (i) *lean* berfokus pada memaksimalkan kecepatan proses, (ii) *lean* menyediakan *tools* untuk menganalisis aliran proses beserta masalah yang ada dalam setiap aktivitas pada aliran proses tersebut, (iii) *lean* memisahkan antara *value added activity* dan *non value added activity* kemudian mengeliminasi penyebab utama dari *non value added activity*, (iv) *lean* merupakan suatu saran untuk mengkuantifikasikan dan mengeliminasi biaya kualitas. Sementara berhubungan dengan *waste*, George menjelaskan bahwa *Lean* dapat digunakan untuk mengorganisasi *waste* sehingga dapat diminimalisir (George, 2003). *Six Sigma* dikembangkan oleh seorang *engineer* Motorola bernama Bill Smith di pertengahan tahun 1980. Penerapan *Six Sigma* membawa Motorola memenangkan Baldrige National Quality Award pada tahun 1988 (Snee, 2010). Menurut Pande,

Six Sigma dapat didefinisikan sebagai tiga hal yaitu sebuah pengukuran, sebuah tujuan, dan sebuah sistem manajemen. *Six Sigma* diartikan sebagai sebuah pengukuran karena *Six Sigma* mampu mengukur kinerja suatu proses atau produk dengan indikator level sigma, dasar perhitungan level sigma sendiri adalah variasi dari proses atau produk tersebut. Kemudian *Six Sigma* diartikan sebagai sebuah tujuan karena *Six Sigma* memang bertujuan untuk mendekati kesempurnaan proses dalam peningkatan kinerja. Dan yang terakhir *Six Sigma* didefinisikan sebagai sebuah sistem manajemen karena manajemen memegang peranan terpenting dalam implementasi dan pengontrolan *Six Sigma* sehingga dapat dapat menghasilkan perbaikan berkelanjutan (Pande, 2002).

Penelitian ini menitikberatkan pendekatan *Lean Sigma* pada metodologi DMAIC yang terdiri dari *define, measure, analyze, improve, dan control*. DMAIC bukanlah sebuah proses yang dimulai dari *define* kemudian berakhir pada *control phase*, namun DMAIC merupakan sebuah siklus yang harus terus dijalankan oleh perusahaan untuk menjamin terjadinya peningkatan berkesinambungan. *Define phase* merupakan tahap dimana penelitian mencoba untuk menemukan masalah yang ada di Bank Papua yang meliputi penetapan *critical to quality* dan identifikasi *waste* yang terjadi di Bank Papua. Kemudian tahap *measure* dilakukan untuk mengetahui kehandalan dari sistem pelayanan *front office* Bank Papua yang diukur melalui *level sigma* serta efisiensi sistem yang diukur melalui *process cycle efficiency* (PCE). *Improve phase* dikerjakan dengan mengintegrasikan *tools* FMEA, *Pareto Chart*, serta *Ishikawa Diagram* dengan tujuan menetapkan penyebab masalah di *front office* Bank Papua. Setelah mengetahui masalah yang terjadi serta penyebabnya, maka bagian berikutnya akan dilakukan analisis rancangan perbaikan untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut. Penyusunan rancangan perbaikan ini merupakan bagian dari *improve phase*. Rancangan perbaikan akan disusun dengan melakukan *brainstroming* dengan pihak internal Bank Papua serta melakukan *benchmarking* dengan industri jasa sejenis maupun lembaga-lembaga pemerintahan. Bagian lain dalam tahap *improve* pada penelitian ini adalah evaluasi rancangan perbaikan tersebut. Proses evaluasi rancangan perbaikan ini akan dilakukan menggunakan *PICK Chart* dengan membandingkan *benefit* yang dihasilkan dari rancangan perbaikan tersebut dengan *effort* yang

diperlukan untuk melakukan rancangan perbaikan tersebut. Rancangan perbaikan yang sangat disarankan adalah rancangan perbaikan yang menghasilkan *benefit* tinggi namun hanya memerlukan *effort* yang relatif kecil. Setelah menemukan rancangan perbaikan yang ditetapkan, maka langkah berikutnya adalah memastikan rancangan perbaikan ini berjalan dengan efektif sehingga memberikan nilai tambah dan keuntungan bagi Bank Papua. Pembuatan sistem kontrol ini merupakan bagian dari *control phase*. Berikut ini kerangka berpikir dari penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka berpikir penelitian

Hasil dan Pembahasan

Bagian awal dalam metodologi DMAIC adalah *define phase*. Dalam tahap ini akan dilakukan identifikasi *critical to quality* serta *waste* yang terjadi di *front office* Bank Papua. Proses penetapan *critical to quality* dimulai dengan menangkap *voice of customer* dari nasabah yang diintegrasikan kedalam tahapan setiap proses dari setiap transaksi yang diamati. Berdasarkan hasil wawancara dengan 20 orang nasabah Bank Papua dengan profil yang berbeda-beda maka didapatkan beberapa *voice of customer* serta persentase sebagai berikut: 30% jawaban responden mengatakan bahwa pelayanan yang cepat merupakan faktor penting dalam kualitas pelayanan di *front office* suatu Bank, 24% menjawab petugas yang ramah dan sopan, 19% menjawab kejelasan informasi, dan 15% menjawab pelayanan yang meyakinkan dan terpercaya serta 13% menjawab ruang tunggu yang bersih, nyaman, dan tidak berbau menyengat. *Voice of Customer* ini kemudian diintegrasikan dengan tahapan proses pada setiap transaksi yang diamati, hasilnya adalah faktor-faktor kritis yang mempengaruhi kualitas layanan atau sering disebut dengan *critical to quality* (CtQ). Untuk mendapatkan layanan yang memuaskan maka sistem *front office* Bank Papua harus memenuhi *critical to quality* yang telah ditetapkan. Pemenuhan CtQ ini harus dapat diukur melalui sebuah variabel yang dapat diukur dan mewakili CtQ itu sendiri. Variabel tersebut sering dikenal dengan *defect criteria*. *Defect criteria* sendiri dihasilkan dengan melakukan diskusi dengan pihak internal Bank Papua serta mempertimbangkan target-target yang ditentukan Bank Papua dalam melayani nasabahnya. Berikut ini beberapa CtQ yang kemudian di terjemahkan ke dalam *defect criteria* di *front office* Bank Papua:

Tabel 1. Voice of Customer front office Bank Papua

No	<i>Critical to Quality</i>	<i>Defect Criteria</i>
1	Informasi dari petugas	Petugas tidak menanyakan keperluan nasabah dan atau memberikan informasi mengenai hal-hal berkaitan dengan transaksi nasabah
2	Sikap dari petugas	Petugas tidak menyapa dan memberikan salam kepada nasabah
3	Kecepatan dan ketepatan dalam bekerja	waktu <i>teller</i> untuk melakukan suatu aktivitas atau proses lebih dari waktu target yang ditetapkan
4	Komunikasi dari petugas	Nasabah memberikan nilai yang buruk ketika diwawancara mengenai kemampuan komunikasi petugas

No	<i>Critical to Quality</i>	<i>Defect Criteria</i>
5	Ketersediaan peralatan dan mesin yang dibutuhkan untuk menyelesaikan transaksi	Peralatan mengalami kerusakan, peralatan tidak tersedia, dan atau petugas harus menunggu untuk menggunakan peralatan tersebut.
6	Kehandalan jaringan komputer	<i>Server down</i> atau komputer bekerja dengan lamban

Selain menentukan CtQ serta *defect criteria*, pada tahap *define* juga akan dilakukan identifikasi *waste* yang terjadi di *front office* Bank Papua. Biechenno mengklasifikasikan *waste* menjadi tujuh jenis, antara lain: *delay*, *duplication*, *unnecessary movement*, *unclear communication*, *incorrect inventory*, *opportunity lost*, serta *errors*. Berikut ini indikator pengamatan *waste* dari setiap jenis *waste*:

Tabel 2. Tabel indikator pengamatan *waste* di *front office* Bank Papua

Waste	Indikator
<i>Delay</i>	<i>Customer waiting</i>
<i>Duplication</i>	Petugas mengkonfirmasi ulang transaksi setelah nasabah meninggalkan <i>front office</i>
	Diskusi dengan kepala bagian atau sesama petugas
<i>Unnecessary Movement</i>	Petugas harus berpindah dari tempat kerjanya untuk menyelesaikan suatu transaksi
<i>Unclear Communication</i>	Interupsi nasabah lain
<i>Incorrect Inventory</i>	Peralatan, formulir, uang tunai, dan semua peralatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan transaksi tidak tersedia
<i>Opportunity Lost</i>	Nasabah membatalkan keinginan untuk melakukan transaksi karena antrian yang sangat panjang
<i>Errors</i>	Petugas membantu petugas yang lain karena kesalahan dari petugas tersebut

Setelah menentukan variabel pencapaian CtQ, maka bagian berikutnya menentukan seberapa besar sistem *front office* Bank Papua tidak mampu memenuhi CtQ tersebut serta efisiensi dari sistem layanan *front office* Bank Papua. Seluruh proses ini merupakan bagian utama dari fase *measure* dalam metodologi DMAIC. Pemenuhan CtQ tersebut diukur melalui level *sigma*, berikut ini nilai dari level *sigma* untuk setiap transaksi yang diamati di *front office* Bank Papua:

- Penarikan tunai : 3.2
- Setoran tunai : 3.17
- Transfer : 3.12
- Pembukaan rekening baru : 3.2

- Pergantian kartu ATM : 3.07
- Pergantian buku tabungan : 2.99
- Pencetakan rekening koran : 3.13

Kemudian efisiensi sistem *front office* Bank Papua diukur melalui *process cycle efficiency* yang diukur berdasarkan perbandingan *non value added activity* tipe 1 dan tipe 2 dengan total *cycle time*. Berikut ini PCE dari setiap transaksi yang diamati di *front office* Bank Papua:

- Penarikan tunai : 17.17%
- Setoran tunai : 16.21%
- Transfer : 18.79%
- Pembukaan rekening baru : 26.84%
- Pergantian kartu ATM : 16.6%
- Pergantian buku tabungan : 20.27%
- Pencetakan rekening koran : 18.68%

Tahap berikutnya adalah *improve phase*, pada bagian ini akan dilakukan analisis akar masalah yang terjadi di *front office* Bank Papua yang meliputi akar penyebab cacat serta akar penyebab *waste*. Analisis mengenai akar penyebab cacat akan dimulai dengan menganalisis resiko dari setiap proses atau tahapan dari setiap transaksi yang diamati. Analisis ini menggunakan *tools Failure Modes Effect and Analysis* dimana resiko akan dinilai melalui tiga indikator yaitu *severity* atau tingkat keparahan jika cacat terjadi pada aktivitas tersebut, *occurance* atau tingkat frekuensi terjadinya cacat pada aktivitas tersebut, serta *detection* atau tingkat kehandalan sistem kontrol dalam mendeteksi cacat pada aktivitas tersebut. Hasil dari analisis FMEA ini adalah *risk priority number* yang kemudian akan menjadi dasar dalam penentuan prioritas pengamatan. Penentuan prioritas yang dilakukan menggunakan *tools Pareto Chart* ini bertujuan untuk memfokuskan analisis akar penyebab masalah kepada masalah yang berpengaruh besar. Hasil dari *Pareto Chart* adalah aktivitas yang akan dianalisis akar penyebab masalahnya. Analisis akar penyebab masalah sendiri dilakukan menggunakan *Ishikawa Diagram* yang menganalisis akar penyebab masalah dari lima faktor yaitu *man, machine, method, material*, serta *environment*. Hasil dari integrasi ketiga *tools* ini adalah akar

penyebab cacat di *front office* Bank Papua. Bagian lain dari tahap *analyze* adalah menganalisis penyebab *waste*. Analisa mengenai penyebab *waste* ini dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung serta diskusi dengan pihak internal Bank Papua. Hasil dari analisis akar penyebab cacat dan penyebab *waste* menjadi akar penyebab masalah yang terjadi di *front office* Bank Papua. Berikut ini akar penyebab masalah yang diidentifikasi dalam tahap *analyze*:

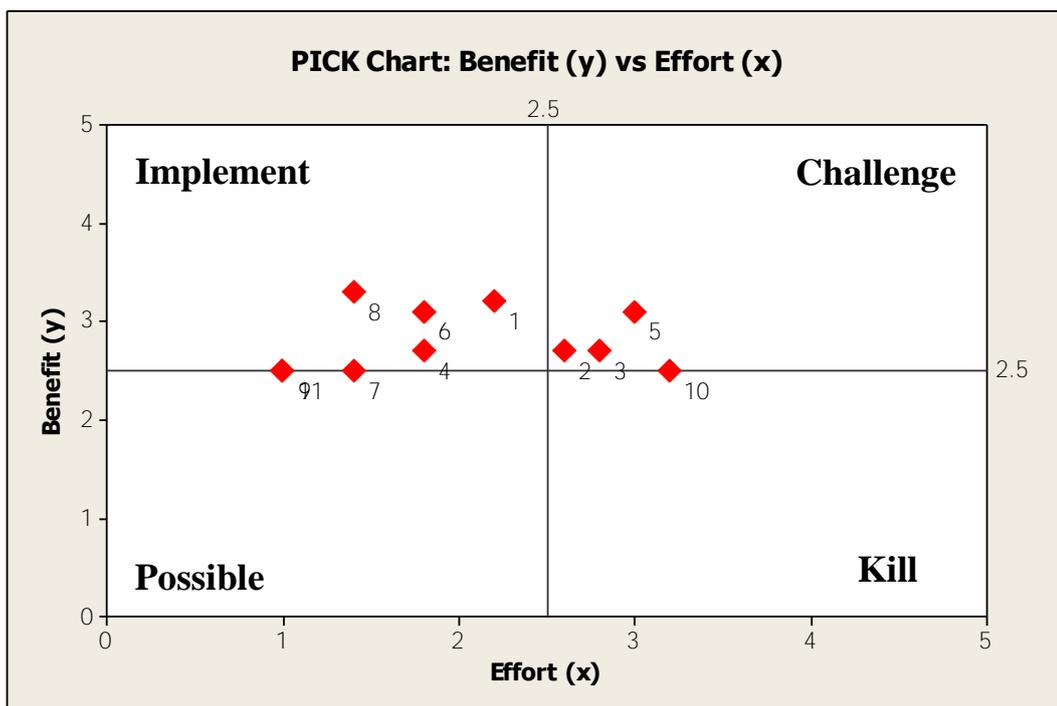
- Petugas tidak berada di tempat
- Petugas kurang peka atau perhatian terhadap nasabah yang datang
- Kurangnya motivasi petugas dalam bekerja
- Petugas belum terlalu cekatan dalam bekerja
- Kemampuan komunikasi yang kurang baik dari petugas
- Fokus kerja petugas terpecah
- Mesin dan peralatan yang digunakan untuk melakukan transaksi tidak tersedia atau mengalami kerusakan
- Jaringan internet yang buruk
- Komputer bekerja dengan lamban atau rusak
- Tidak ada mekanisme kontrol
- Kedatangan nasabah dalam jumlah banyak dalam waktu yang hampir bersamaan
- Tekanan kerja yang tinggi

Setelah mengetahui akar penyebab masalah yang ada di *front office* Bank Papua maka langkah berikutnya adalah menyusun rancangan perbaikan untuk mengatasi masalah yang ada serta dampak dari masalah-masalah tersebut. Hal ini merupakan tujuan utama dari *improve phase* dalam metodologi DMAIC. Penyusunan rancangan perbaikan ini dihasilkan dari proses *brainstorming* dengan pihak internal Bank Papua serta *benchmarking* dengan industri-industri jasa sejenis maupun lembaga pemerintahan lainnya. Hasilnya ada 11 rancangan perbaikan yang diusulkan kepada Bank Papua dalam rangka peningkatan kualitas layanannya di *front office*, rancangan perbaikan tersebut antara lain:

- Mensosialisasikan penggunaan fasilitas ATM
- Membuat *Quick Information*

- Mempersiapkan perlengkapan dan peralatan kerja sebelum jam buka kas
- Melakukan perawatan mesin secara berkala
- Mengadakan pelatihan yang berkesinambungan
- Mengadakan rekreasi secara rutin
- Memberikan cermin yang ditemplei *tagline* pada meja *teller* dan CS
- Menjalankan promosi jam pasir (khusus bagian *teller*)
- Mencantumkan estimasi waktu tunggu di kertas nomor antrian
- Menyediakan fasilitas TV dan WiFi di ruang tunggu *front office*
- Memberikan *product knowledge* Bank Papua kepada nasabah secara personal ketika sedang menunggu

Untuk memastikan rancangan perbaikan ini sesuai dengan kondisi *front office* Bank Papua serta menghasilkan keuntungan bagi Bank Papua maka akan dilakukan evaluasi pada setiap rancangan perbaikan ini. Evaluasi rancangan perbaikan ini akan menggunakan *tool* PICK *Chart* dimana konsep dasar dari *tool* ini adalah membandingkan *benefit* yang dihasilkan dari suatu rancangan perbaikan dengan *effort* yang diperlukan untuk mengimplementasikan rancangan perbaikan tersebut. Rancangan perbaikan yang sangat direkomendasikan adalah rancangan perbaikan yang menghasilkan *benefit* yang tinggi namun memerlukan *effort* yang relatif rendah untuk mengimplementasikannya. Indikator pengukuran *benefit* adalah penurunan waktu proses, peningkatan kinerja karyawan, serta peningkatan kepuasan nasabah sedangkan indikator pengukuran *effort* adalah biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan rancangan perbaikan tersebut serta tingkat resistensi dari internal ketika rancangan perbaikan tersebut dijalankan. Skala penilaian setiap indikator adalah 1-5, dimana nilai *benefit* dan *effort* didapatkan dengan menjumlahkan hasil kali nilai setiap indikator penilaian dengan bobot dari indikator tersebut. Penentuan bobot pada setiap indikator sendiri ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan pada masing-masing indikator tersebut. Berikut ini hasil dari evaluasi rancangan perbaikan menggunakan PICK *Chart*:



Gambar 2. Hasil analisis PICK Chart rancangan perbaikan

Tabel 3. Hasil analisis PICK Chart rancangan perbaikan

No	Rancangan Perbaikan	Nilai Benefit	Nilai Effort	Hasil Analisis PICK Chart
1	Mensosialisasikan penggunaan fasilitas ATM	3.2	2.2	<i>Implement</i>
2	Membuat <i>quick information</i>	2.7	2.6	<i>Challenge</i>
3	Mempersiapkan perlengkapan dan peralatan kerja sebelum jam buka kas	2.7	2.8	<i>Challenge</i>
4	Melakukan perawatan mesin secara berkala	2.7	1.8	<i>Implement</i>
5	Mengadakan pelatihan secara rutin	3.1	3	<i>Challenge</i>
6	Mengadakan rekreasi secara rutin	3.1	1.8	<i>Implement</i>
7	Memberikan cermin yang ditemplei <i>tagline</i> pada meja <i>teller</i> dan CS	2.5	1.4	<i>Possible</i>
8	Menjalankan promosi jam pasir (khusus bagian <i>teller</i>)	3.3	1.4	<i>Implement</i>
9	Mencantumkan estimasi waktu tunggu di kertas nomor antrian	2.5	1	<i>Possible</i>
10	Memberikan fasilitas televisi dan jaringan internet melalui WiFi	2.5	3.2	<i>Kill</i>
11	Memberikan <i>product knowledge</i> yang sedang menunggu	2.5	1	<i>Possible</i>

Dari hasil analisis PICK Chart ini maka rancangan perbaikan yang tidak direkomendasikan untuk dilakukan oleh Bank Papua adalah memberikan fasilitas TV dan jaringan internet melalui WiFi. Sementara itu rancangan perbaikan yang sangat direkomendasikan untuk dilakukan adalah rancangan perbaikan yang berada

di kuadran *implement*. Ada empat rancangan perbaikan yang ada di kuadran ini, keempat rancangan perbaikan tersebut adalah mensosialisasikan penggunaan fasilitas ATM, melakukan perawatan mesin secara berkala, mengadakan rekreasi secara rutin serta menjalankan promosi jam pasir. Sementara itu rancangan perbaikan yang berada di kuadran *challenge* merupakan rancangan perbaikan yang memiliki *benefit* dan *effort* yang tinggi, rancangan perbaikan yang ada dalam kuadran ini dapat diimplementasikan oleh perusahaan, namun sebelum diimplementasikan Bank Papua dapat mengurangi *effort* dari rancangan perbaikan tersebut dengan cara mengurangi biaya atau memberikan penjelasan kepada pihak internal mengenai rancangan perbaikan tersebut. Sementara itu rancangan perbaikan yang ada dalam kuadran *possible* merupakan rancangan perbaikan yang memiliki *benefit* serta *effort* yang relatif rendah.

Hasil dari PICK Chart menunjukkan bahwa hanya ada satu rancangan perbaikan yang tidak direkomendasikan untuk diimplementasikan yaitu memberikan fasilitas TV dan jaringan internet melalui WiFi di *front office*. Rancangan perbaikan yang direkomendasikan untuk diimplementasikan ini harus dapat berjalan secara efektif dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dan juga menjamin terjadinya perbaikan berkelanjutan, untuk mencapai hal ini dibutuhkan suatu sistem yang mampu mengontrol berjalannya rancangan perbaikan ini. Pembuatan sistem kontrol ini merupakan tujuan utama dari *control phase* dalam metodologi DMAIC. Sistem kontrol ini akan dibuat untuk setiap rancangan perbaikan sehingga rancangan perbaikan tersebut dapat berjalan dengan efektif. Pembuatan sistem kontrol ini dilakukan dengan melakukan diskusi dengan pihak internal Bank Papua serta disesuaikan dengan target-target dari Bank Papua. Berikut ini rancangan sistem atau mekanisme kontrol untuk setiap rancangan perbaikan yang ada:

Tabel 4. Sistem kontrol untuk setiap rancangan perbaikan

No	Rancangan perbaikan	Sistem/Mekanisme Kontrol	Periode Kontrol	Target pencapaian	Person / Departement in Charge
1	Mensosialisasikan penggunaan fasilitas ATM	Penambahan instruksi kerja	Hanya diawal	Dalam waktu 1 bulan petugas satpam sudah terbiasa melakukan instruksi kerja tersebut	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Satpam • Kepala Dept. Konsumer • Wakil kepala KCU Bank Papua Jayapura

No	Rancangan perbaikan	Sistem/Mekanisme Kontrol	Periode Kontrol	Target pencapaian	Person / Departement in Charge
		Evaluasi peningkatan penggunaan fasilitas ATM	Setiap tahun	Meningkat 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Dept. Pendukung operasi • Kepala unit ATM dan TI
2	Membuat <i>quick information</i>	Melakukan <i>Job Analysis</i>	Hanya diawal	Menghasilkan <i>job spec., job desc.</i> Serta kriteria dan target penilaian kinerja yang tepat	<ul style="list-style-type: none"> • SDM Bank Papua pusat • SDM Bank Papua KCU Jayapura
		Evaluasi kinerja petugas <i>quick information</i>	Setiap tahun	Disesuaikan dengan hasil dari proses <i>job analysis</i>	
3	Mempersiapkan perlengkapan dan peralatan kerja sebelum jam buka kas	Penambahan instruksi kerja	Hanya diawal	Dalam waktu 1 bulan petugas satpam, <i>teller</i> , dan CS sudah terbiasa melakukan instruksi kerja tersebut	Kepala Dept. Konsumer
		Pengendalian dokumen	Setiap hari	Perbaikan yang cepat dan tepat terhadap masalah kerusakan mesin perbankan atau kehabisan formulir	
4	Melakukan perawatan mesin secara berkala	Melakukan evaluasi pada <i>vendor</i> yang melakukan perawatan	Setiap tahun	Cacat atau tambahan waktu akibat kerusakan mesin perbankan berkurang	Kepala Dept. Pendukung Operasi
5	Mengadakan pelatihan secara rutin	Merancang pelatihan yang berkesinambungan	Hanya diawal	Pelaksanaan pelatihan yang berkesinambungan sehingga meningkatkan kinerja petugas	<ul style="list-style-type: none"> • Divisi SDM Bank Papua pusat • Unit SDM Bank Papua KCU Jayapura
		Evaluasi hasil pelatihan	Setiap kali pelatihan	Disesuaikan dengan <i>job analysis</i> dari setiap bagian yang mengikuti pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Divisi SDM Bank Papua pusat • Unit SDM Bank Papua KCU Jayapura
6	Mengadakan rekreasi secara rutin	Evaluasi hasil rekreasi	Setiap kali rekreasi	Disesuaikan dengan <i>job analysis</i> dari setiap bagian yang mengikuti pelatihan	Unit SDM Bank Papua KCU Jayapura
7	Memberikan cermin yang ditemplei <i>tagline</i> pada meja <i>teller</i> dan CS	Sosialisasi penggunaan dan fungsi dari cermin tersebut	Hanya diawal	Dalam waktu 1 bulan petugas sudah terbiasa menggunakan cermin tersebut	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala <i>teller</i> • Kepala CS
		Memperbaharui <i>tagline</i>	Setiap enam	Tercipta <i>tagline</i> baru yang sesuai	• Kepala Dept. Konsumer

No	Rancangan perbaikan	Sistem/Mekanisme Kontrol	Periode Kontrol	Target pencapaian	Person / Departement in Charge
			bulan	dengan visi dan misi perusahaan untuk memotivasi petugas <i>teller</i> dan CS	<ul style="list-style-type: none"> Unit SDM Bank Papua KCU Jayapura
8	Menjalankan promosi jam pasir (khusus bagian <i>teller</i>)	Penambahan instruksi kerja	Hanya diawal	Dalam waktu 1 bulan petugas <i>teller</i> , sudah terbiasa melakukan instruksi kerja tersebut	<ul style="list-style-type: none"> Kepala <i>Teller</i> Kepala Dept. Konsumer
		Sosialisasi promosi jam pasir pada <i>teller</i>	Hanya diawal	Dalam waktu 1 bulan petugas <i>teller</i> , sudah terbiasa melakukan instruksi kerja tersebut	<ul style="list-style-type: none"> Kepala <i>teller</i> Kepala CS
9	Rancangan perbaikan untuk mengelola waktu tunggu nasabah	Pengukuran peningkatan kepuasan nasabah	Setiap tahun	Terjadi penurunan keluhan nasabah terkait layanan di <i>front office</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kepala Dept. Konsumer Kepala KCU Bank Papua Jayapura

Kesimpulan dan Saran

Dari hasil pengukuran level *sigma* dan PCE di *front office* Bank Papua, terlihat bahwa sistem layanan yang ada sudah cukup baik, namun tentunya tetap perlu ditingkatkan khususnya untuk mengatasi waktu *customer waiting* yang cukup lama. Akar penyebab masalah di *front office* Bank Papua dapat berasal dari faktor *man*, *machine*, *method*, *material*, serta *environment*, faktor yang paling dominan adalah faktor *man* dan *machine*. Rancangan perbaikan untuk mengatasi akar penyebab masalah tersebut juga telah ditetapkan. Ada dua jenis rancangan perbaikan yang disusun berdasarkan tujuannya. Rancangan perbaikan yang pertama adalah rancangan perbaikan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sistem, sementara itu rancangan perbaikan yang kedua adalah rancangan perbaikan yang bertujuan untuk mengelola waktu tunggu nasabah secara psikologis.

Adapun saran yang diberikan peneliti kepada Bank Papua adalah terus meningkatkan kualitas layanan dengan berfokus pada *customer* sehingga dapat mencapai visinya untuk menjadi bank komersial di tingkat nasional. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas layanan yang berfokus pada *customer* adalah dengan melakukan rancangan perbaikan yang telah disusun dalam penelitian ini.

Kemudian saran reflektif untuk penelitian sejenis yang akan dilakukan adalah hati-hati dalam membedakan asumsi dan realita. Penelitian ini menggunakan banyak sekali proses *brainstorming* dimana didalamnya pengalaman dari orang-orang yang mengikuti *brainstorming* ini sangat dominan. Pengalaman dari pihak internal dapat berasal dari fakta yang ada, namun untuk menjamin keakuratan dari hasil *brainstorming* tersebut perlu dilakukan pengecekan dengan kondisi riil di lapangan sehingga hasil *brainstorming* tersebut tidak semata hanya asumsi dari orang-orang tersebut.

Daftar Pustaka

- Antony, J. (2006), "Six Sigma for service processes", *Business Process Management*, Vol. 12 No. 2.
- Antony, J., Antony, F. J., & Kumar, M. (2007), "Six Sigma in service organisations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 No. 3.
- American Institute of Banking (1987). *Banking Management*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Bass, I. (2007), *Six Sigma Statistics with Excel and Minitab*, McGraw-Hill, New York.
- Bhattacharyya, S., & Rahman, Z. (2004), "Capturing The Customer's Voice, The Centerpiece of Strategy Making: A Case Study in Banking", *European Business Review*, Vol. 16 No. 2.
- Biechenno, J. (2008), *The Lean Toolbox for Service Systems*, Picisie Books, Buckingham.
- Breyfogle, F. W. (2003), *Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods*, John Wiley & Sons, INC, Texas.
- Carreira, B. (2005), *Lean Manufacturing That Works: Powerfull Tools for Dramatically Reducing Waste and Mazimizing Profits*, AMACOM, New York.
- Chakraborty, A., & Leyer, M. (2012), "Developing a Six Sigma Framework: Perspectives from Financial Service Companies:", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 30 No. 3.

- Chowdury, S. (2003), *Design for Six Sigma*, Prentice Hall, Great Britain.
- De Feo, J. A., & Barnard, W. W. (2004), *Juran Institutes's Six Sigma: Breakthrough and Beyond*, McGraw-Hill, New York.
- Dharmayanti, D. (2006). "Analisis dampak service performance dan kepuasan sebagai moderating variable terhadap loyalitas nasabah", *Jurnal Manajemen Pemasaran*. Vol. 1. No. 1.
- Gaspersz, V. (2007), *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- George, M. L. (2003), *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed & Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, McGraw-Hill, New York.
- George, M. L. (2002), *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed*, McGraw-Hill, New York.
- Gygi, C., DeCarlo, N., & Williams, B. (2005), *Six Sigma for Dummies*, Wiley Publishing, Inc., Indiana.
- Jun, M., & Cai, S. (2001), "The key determinants of internet banking service quality: a content analysis", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 no. 7.
- Mishkin, F. S. (2013), *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*, Pearson Education, New York.
- Muir, A. (2006), *Lean Six Sigma Statistics: Calculating Process Efficiencies in Transactional Projects*, McGraw-Hill, New York.
- Norman, D. (2008), *The Psychology of Waiting Lines*, Nielsen Norman Group, Chicago.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000), *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance*, McGraw-Hill, New York.
- Pande, P., & Holpp, L. (2002), *What is Six Sigma?*, McGraw-Hill, New York.
- Plaia, A. (1994), "Application and assessment of IDEF3 - Process Flow Description and Capture Method", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 15 No.1.

- Pyzdek, T. (2003), *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels*, McGraw-Hill, New York.
- Scott, S. (2013), *The Quantitative PICK Chart*, Perficient, Chicago.
- Snee, R. D. (2010), "Lean Six Sigma - getting better all the time", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 1 No. 1.
- Soh, S. (2013), *Para Tikus, Pasta Gigi, Dan Problem Solving*, SSCX Indonesia, Jakarta.
- Ta, C., Ho, B., & Lin, W.-C. (2010). "Measuring the service quality of internet banking: scale development and validation", *European Business Review*, Vol. 22 No. 1.
- www.isixsigma.com (tanggal akses: 29 Desember 2013)
- www.leanindonesia.com (tanggal akses: 10 Oktober 2013)
- www.shiftindonesia.com (tanggal akses: 18 Oktober 2013)
- www.slate.com (tanggal akses: 8 Desember 2013)
- www.westgard.com (tanggal akses: 29 Desember 2013)
- Yang, K., & El-Haik, B. (2003), *Design for Six Sigma: A Roadmap for Product Development*, McGraw-Hill, New York.