

## **ANALISIS PELAYANAN MUTU TOTAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA USAHA PERBANKAN DI INDONESIA**

**Tatik Suryani**  
**Sri Lestari Kurniawati**  
**Wiwik Lestari**

STIE Perbanas Surabaya

*This research explains the implementation of total quality service (TQS) in the banking industry in Indonesia and examines the differences of the implementation between government banks and private banks and also the influence of TQS variables on business performance. By using 32 samples, the result of regression analysis shows that TQS implementation variables significantly influence all banking performance variables, ie. human resources performance, customer satisfaction, service quality and cost performance except in financial performance variable at 5% level of significance. Further, there is significant difference between government banks and private banks in giving responses to their customers. Private banks give better response compared with those of government banks.*

**Key words:** *total quality services, business performance.*

### **PENGANTAR**

Meningkatnya tuntutan pelanggan (nasabah) terhadap pelayanan perbankan yang berkualitas dan persaingan antar bank memaksa bank melakukan upaya-upaya khusus melalui pendekatan manajemen agar memiliki keunggulan bersaing. Salah satu pendekatan manajemen yang dapat mendorong timbulnya budaya pelayanan yang bermutu adalah pendekatan pelayanan mutu total (Stamatis, 1996). Pelayanan yang bermutu akan dapat diwujudkan melalui komitmen dari manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, kemampuan sumber daya manusia, tanggapan kepada pelanggan dan keunggulan ekonomis (Lakhe dan Moharti, 1995).

Pelayanan mutu total (*total quality service*) perlu diterapkan pada perbankan di Indonesia agar lebih profesional. Ini penting mengingat masih kurang baiknya kinerja perbankan di Indonesia. Data Laporan Bank Indonesia (1999) menunjukkan dari 200 bank yang

dinilai baik, kini tinggal 73 bank. Ketidaksehatan tersebut selain karena kebijaksanaan penyaluran kredit maupun penggunaan dana juga karena kurang tepatnya pendekatan manajemen dalam meningkatkan kualitas dan pemenuhan kepuasan nasabah yang kurang mempertimbangkan biaya.

Bagi nasabah pelayanan yang bermutu sangat penting. Menurut Royne (1994) kualitas pelayanan menjadi komponen utama karena produk-produk utama bank yaitu kredit merupakan suatu penawaran yang tidak berbeda dan pelayanan bank juga mudah ditiru. Oleh karena itu persaingan akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan bank memberikan pelayanan terbaik yang bermutu dibandingkan pesaingnya.

Pendekatan ini mungkin sudah mulai diterapkan pada beberapa bank di Indonesia, meskipun secara formal tidak dinyatakan. Dari survey yang dilakukan diketahui bahwa beberapa bank sudah menerapkan manajemen

mutu total dan mutu pelayanan berpengaruh terhadap kinerja usaha perbankan (Mustika Widowati, 1999). Pertanyaan lebih lanjut adalah sejauh mana bank telah menerapkan pelayanan mutu total, baik bank pemerintah maupun swasta. Penelitian ini bertujuan: 1) mengetahui pelayanan mutu total (PMT) pada bank-bank di Indonesia, 2) mengetahui pengaruh variabel PMT terhadap Kinerja SDM, Kepuasan Pelanggan, Kualitas Pelayanan, Kinerja Relatif Keuangan dan Kinerja Biaya di perbankan dan 3) untuk mengetahui perbedaan PMT di bank pemerintah dengan bank swasta.

### KERANGKA TEORITIS

Konsep mengenai kualitas sangat luas cakupannya. Berbagai ahli memberikan definisi dan membentuknya dalam dimensi-dimensi yang berbeda. Ada yang mendefinisikan kualitas sebagai *excellence*, sebagai nilai, sebagai kesesuaian dengan suatu spesifikasi atau persyaratan tertentu, atau juga sebagai kecocokan manfaat (Reeves & Bednar; 1994). Sementara itu Spencer (1994) menjabarkan kualitas sebagai suatu yang memuaskan konsumen sehingga setiap upaya pengembangan kualitas harus dimulai dari pemahaman terhadap persepsi dan kebutuhan konsumen. Demikian pula pendapat Garvin yang dikutip oleh Evans dan Lindsay (1996) menekankan bahwa kualitas harus mengandung dimensi kinerja (*performance*), bentuk (*feature*), kepercayaan, kesesuaian, cakupan aktu, kemampuan melayani, estetika dan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Perlu dipahami pula bahwa kualitas tidak boleh dipandang sebagai suatu ukuran sempit hanya dari kualitas produk semata. Kualitas meliputi keseluruhan aspek organisasi. Untuk mencapainya dibutuhkan *Total Quality Management* (Domingo, 1994) yang oleh Dumond (1995) juga diistilahkan sebagai *Continuous Measurement Improvement* ataupun *Total Quality Improvement*.

Adapun kualitas total (*total quality*) didefinisikan oleh Evans dan Lindsay (1996) sebagai berikut:

*Total quality (TQ) is a people-focused management system that aims at continual increase in customer satisfaction at continually lower real cost. TQ is total system approach (not a separate area or program) and an integral part of high-level strategy; it work horizontally across functions and departments, involves all employees, top to bottom, and extends backward and forward to include the supply chain and the customer chain. TQ stresses learning and adaption to continual change as keys to organizational success.*

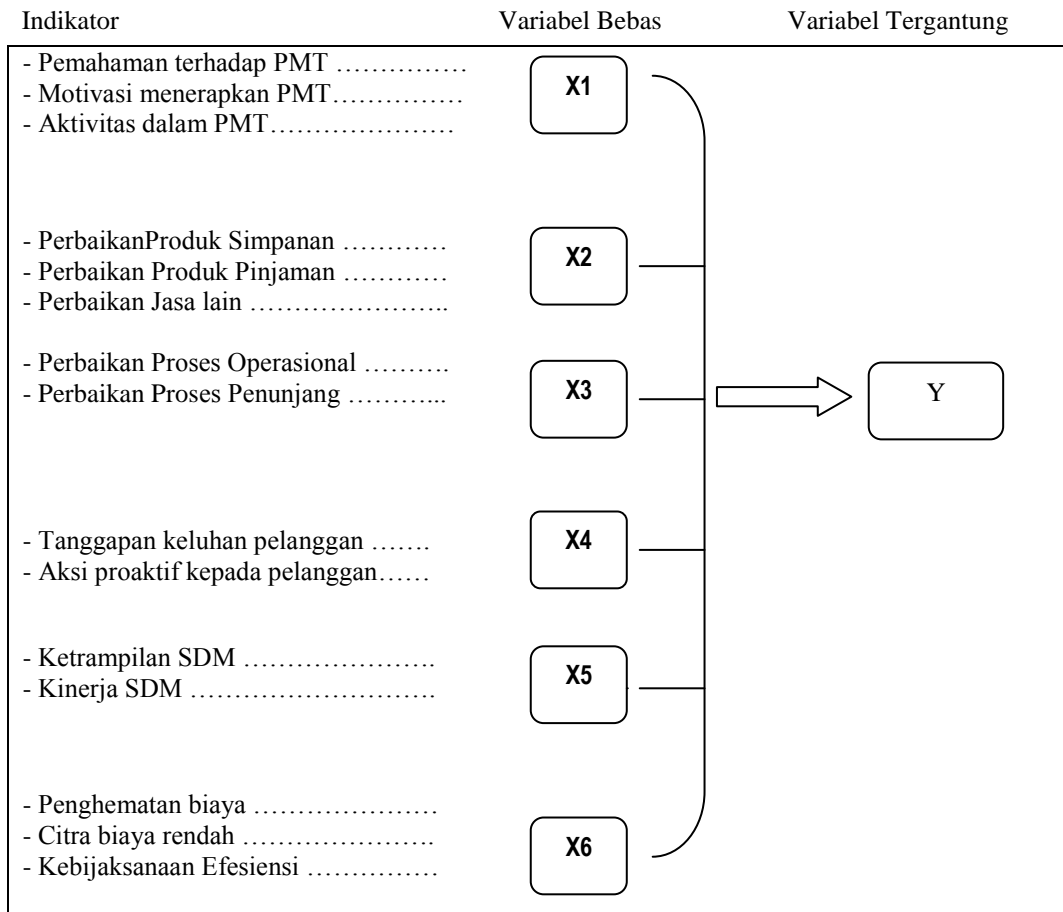
Pelayanan mutu total adalah komitmen yang sungguh-sungguh untuk menerapkan konsep yang berfokus pada pelanggan, menetapkan standar kinerja pelayanan, pengukuran kinerja patok duga, pengakuan dan pemberian penghargaan terhadap perilaku teladan dan menjaga semangat untuk tetap memperhatikan pelanggan (Stamatis, 1996).

Dalam pelaksanaannya Pelayanan Mutu Total dipengaruhi oleh enam faktor. (Lakhe dan Mohanti, 1995). Keenam faktor tersebut adalah Respon Komitmen dari Manajemen Puncak (*Commitment Response*), Perbaikan Produk (*Product Improvement*) dan Perbaikan Proses (*Process Improvement*), Kemampuan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Exellent*), tanggapan yang berorientasi kepada pelanggan (*Customer Orientation Response*), dan Keunggulan Ekonomis (*Economic Advantage*).

Perusahaan yang melaksanakan Pelayanan Mutu Total dengan baik diharapkan memiliki kinerja bisnis yang unggul baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan. Kinerja bisnis menurut Kaplan dan Norton (1996) sebaiknya tidak hanya diukur dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek non-keuangan. Dalam penelitian ini kinerja bisnis diukur dari kinerja sumber daya manusia, kepuasan

pelanggan, kualitas pelayanan, kinerja biaya pelayanan mutu total terhadap terhadap kinerja serta kinerja keuangan. Gambar 1 mem- usaha .  
perlihatkan pengaruh variabel pelaksanaan

**Gambar 1.** Pengaruh Variabel Pelaksanaan Pelayanan Mutu Total terhadap Kinerja Usaha



*Keterangan*

X1 = Respon komitmen manajemen puncak  
X2 = Perbaikan produk  
X3 = Perbaikan proses

X4 = Respon kepada pelanggan  
X5 = Kemampuan sumberdaya manusia  
X6 = Keunggulan ekonomis

Y = Kinerja Usaha yang terdiri dari :

- Y1 = Kinerja SDM
- Y2 = Kepuasan pelanggan
- Y3 = Kualitas pelayanan
- Y4 = Kinerja relatif keuangan
- Y5 = Kinerja biaya

Berdasarkan kerangka konseptual pada gambar 1 dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan pelayanan mutu total (PMT) yang terdiri dari variabel respon komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan sumberdaya manusia dan keunggulan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM pada Industri perbankan di Indonesia.
- b. Pelaksanaan pelayanan mutu total (PMT) yang terdiri dari variabel respon komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan sumberdaya manusia dan keunggulan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan pada Industri perbankan di Indonesia.
- c. Pelaksanaan pelayanan mutu total (PMT) yang terdiri dari variabel respon komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan sumberdaya manusia dan keunggulan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan Industri perbankan di Indonesia.
- d. Pelaksanaan pelayanan mutu total (PMT) yang terdiri dari variabel respon komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan sumberdaya manusia dan keunggulan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap kinerja relatif keuangan industri perbankan di Indonesia.
- e. Pelaksanaan pelayanan mutu total (PMT) yang terdiri dari variabel respon komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan sumberdaya manusia dan keunggulan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap kinerja biaya industri perbankan di Indonesia.
- f. Terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal pelaksanaan pelayanan mutu total (PMT) yang ditinjau dari respon

komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan sumberdaya manusia dan keunggulan ekonomis antara bank pemerintah dengan bank swasta.

## METODOLOGI

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang dikirim melalui pos. Terdapat 250 bank (bank pemerintah dan bank swasta) yang telah ditentukan untuk menjadi sampel atas dasar *proportional stratified random sampling* atas dasar jenis dan lokasi. Untuk meningkatkan tingkat pengembalian (*response rate*) kuesioner melalui sistem bebas peranko balasan dan pengiriman surat susulan pada responden yang bersangkutan untuk mengingatkan mereka bahwa telah dikirim kuesioner. Dari 250 kuesioner yang dikirim 35 mengembalikan dan yang layak dianalisis 32 kuesioner.

Variabel pelaksanaan pelayanan mutu total yang diteliti meliputi: respon komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan SDM, dan keunggulan ekonomis. Sedang kinerja usaha yang diukur adalah kinerja SDM kinerja, kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, kinerja relatif keuangan, dan kinerja biaya.

Semua variabel diukur dengan kuesioner yang disusun dengan menggunakan skala Likert yang telah dimodifikasi dengan nilai 1 sampai 7. Semua instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Kriteria skoring ditentukan sebagai berikut: nilai rata-rata skor 1 (buruk sekali), 2 (buruk), 3 (agak buruk), 4 (cukup), 5 (agak baik), 6 (baik) dan 7 (baik sekali) dengan pembulatan lebih besar dari 0,5 dibulatkan keatas dan sebaliknya. Uji validitas dilakukan untuk masing-masing butir pernyataan dengan analisis korelasi *product moment* sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan *Cornbach Alpha*. Semua pernyataan memiliki validitas tinggi serta reliabilitas di atas 0,6.

Teknik analisis data untuk menguji hipotesis a sampai dengan e dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan model :

$$Y_1 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + ei.$$

$$Y_2 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + ei.$$

$$Y_3 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + ei.$$

$$Y_4 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + ei.$$

$$Y_5 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + ei.$$

*Keterangan :*

$Y_1$  = kinerja SDM

$Y_2$  = kepuasan pelanggan

$Y_3$  = kualitas pelayanan

$Y_4$  = kinerja relatif keuangan

$Y_5$  = kinerja biaya

$x_1$  = respon komitmen manajemen puncak

$x_2$  = perbaikan produk

$x_3$  = perbaikan proses

$x_4$  = respon kepada pelanggan

$x_5$  = kemampuan sumber daya manusia

$x_6$  = keunggulan ekonomis

$ei$  = faktor penganggu

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama dari variabel pelaksanaan pelayanan mutu total terhadap kinerja usaha, sedangkan uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial. Hipotesis diterima jika  $p < 0,05$ .

Adapun untuk menguji apakah terdapat perbedaan pelaksanaan pelayanan mutu total

yang meliputi respon komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan sumber daya manusia, keunggulan ekonomis antara bank pemerintah dengan bank swasta digunakan uji t. Hipotesis diterima jika  $p < 0,05$ .

## HASIL PENELITIAN

Sebagaimana disampaikan diatas, penelitian ini mempunyai *respond rate* yang rendah seperti terlihat pada tabel 1 berikut ini

**Tabel 1.** Hasil Pengumpulan Kuesioner

Kuesioner yang dikirim	250 buah
Kembali tidak valid	3 buah
Kembali valid	32 buah
Respon rate	14 %

### Pelaksanaan pelayanan mutu total

Pelaksanaan pelayanan mutu total yang telah dilakukan pada bank-bank yang diteliti dapat dijelaskan seperti yang terlihat pada tabel 2.

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa respon komitmen manajemen puncak dan respon kepada pelanggan sudah dilakukan dengan baik oleh perbankan. Sedangkan untuk perbaikan produk, perbaikan proses, kemampuan SDM dan keunggulan ekonomis pada tingkat yang agak baik. Perbaikan produk dan perbaikan proses meskipun agak baik, namun karena nilainya relatif rendah perlu mendapatkan perhatian. Diperlukan peningkatan upaya-upaya perbaikan produk dan proses agar perbankan di Indonesia nantinya dapat bersaing terutama dengan bank-bank asing pada masa mendatang.

**Tabel 2.** Pelaksanaan Pelayanan Mutu Total Bank Responden

Variabel Pelayanan Mutu Total	Mean	Kategori
Respon komitmen manajemen puncak	5,86	baik
Perbaikan produk	4,70	Agak baik
Perbaikan proses	4,97	Agak baik
Respon kepada pelanggan	6,08	Baik
Kemampuan SDM	5,47	Agak baik
Keunggulan ekonomis	5,05	Agak baik

### Kinerja bank

Kinerja bank selain dari perspektif keuangan dapat juga dilihat dari perspektif pelanggan (nasabah) dan proses (biaya) maupun pertumbuhan dan belajar (kemampuan sumber daya manusia). Dari analisis yang dilakukan diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 3.

Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa secara umum kinerja bank-bank swasta dari aspek kinerja relatif keuangan, kualitas pelayanan, kepuasan lebih baik daripada bank pemerintah. Ini dapat dilihat dari rata-rata nilai (mean) yang lebih besar, kecuali untuk aspek kinerja biaya terlihat bahwa bank swasta kurang baik dibandingkan dengan bank pemerintah.

### Pelaksanaan Pelayanan Mutu Total pada Masing-Masing Aspek

Dari analisis deskriptif secara umum untuk masing-masing aspek pelaksanaan pelayanan mutu total secara detil dapat dilihat pada tabel 4.

### Hasil Analisis Regresi

#### *a. Pengaruh Variabel Pelaksanaan Pelayanan Mutu total (PMT) terhadap Kinerja SDM*

Dari tabel 5 diperoleh F ratio sebesar 6,828 dengan signifikansi 0,000 berarti variabel pelaksanaan PMT secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Selain itu hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,621 yang berarti 62,10% variasi yang terjadi di dalam kinerja SDM secara serempak dipengaruhi oleh variabel-variabel respon komitmen manajemen puncak, perbaikan produk, perbaikan proses, tanggapan kepada pelanggan, kemampuan SDM dan keunggulan ekonomis sedangkan 37,90% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model. Setelah melakukan uji F, maka dilanjutkan dengan uji parsial (uji t). Dari uji t maka terdapat dua variabel pelaksanaan PMT yang berpengaruh bermakna secara parsial terhadap kinerja SDM yaitu respon komitmen manajemen puncak dan respon kepada pelanggan pada taraf signifikansi 5%. Variabel respon kepada pelanggan memiliki pengaruh dominan di antara variabel pelaksanaan PMT yang lain.

**Tabel 3.** Kinerja Bank Pemerintah dan Swasta

Aspek Kinerja	Kategori Bank			
	Swasta	Keterangan	Pemerintah	Keterangan
Kinerja relatif keuangan	5,57	baik	5,27	Agak baik
Kualitas pelayanan	5,81	baik	5,45	Agak baik
Kepuasan pelanggan	5,67	baik	5,36	Agak baik
Kinerja SDM	5,43	Agak baik	4,91	Agak baik
Kinerja biaya	5,48	Agak baik	5,55	Baik

Sumber: data diolah

**Tabel 4.** Pelaksanaan Pelayanan Mutu Total untuk Masing-Masing Aspek

Aspek Pelayanan Mutu Total	Bank			
	Swasta		Pemerintah	
	Mean	Keterangan	Mean	Keterangan
Pemeliharaan manajemen puncak terhadap PMT	5,86	Baik	5,91	Baik
Motivasi manajemen puncak untuk menerapkan PMT	5,81	Baik	6,09	Baik
Keterlibatan manajemen puncak dalam PMT	5,86	Baik	5,73	Baik
Perbaikan dan inovasi produk simpanan	4,62	Agak baik	4,64	Agak baik
Perbaikan inovasi produk pinjaman	4,57	Agak baik	5,00	Agak baik
Perbaikan inovasi pada produk jasa lain	4,71	Agak baik	4,82	Agak baik
Perbaikan proses operasional	5,1	Agak baik	5,27	Agak baik
Perbaikan proses penunjang	4,86	Agak baik	4,64	Agak baik
Pencegahan keluhan pelanggan	6,19	Baik	5,45	Agak baik
Penanganan terhadap keluhan	6,57	Baik sekali	5,55	Baik
Ketrampilan SDM	5,62	Baik	5,27	Agak baik
Kinerja SDM	5,62	Baik	5,09	Agak baik
Penghematan biaya	5,29	Agak baik	5,18	Agak baik
Kebijaksanaan efisiensi	5,33	Agak baik	5,18	Agak baik
Citra biaya rendah	4,43	Cukup	5,00	Agak baik

**Tabel 5.** Hasil Uji F dan Uji t Variabel Pelaksanaan PMT Terhadap Kinerja SDM

Variabel Pelaksanaan PMT	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Signifikan
Respon komitmen manajemen puncak (X1)	0,283	1,806	0,083
Perbaikan produk (X2)	- 0,107	-0,699	0,491
Perbaikan proses (X3)	0,135	0,890	0,382
Respon kepada pelanggan (X4)	0,345	2,589	0,016
Kemampuan SDM (X5)	0,008	0,465	0,646
Keunggulan ekonomis (X6)	0,197	1,014	0,320
Konstanta = - 0,126	F ratio = 6,828		
R Squared = 0,621	Sig = 0,000		
Multiple R = 0,788			

*b. Pengaruh Variabel Pelaksanaan Pelayanan Mutu Total (PMT) terhadap Kepuasan Pelanggan*

Dari hasil analisis pada tabel 6 terlihat pengaruh variabel pelaksanaan pelayanan mutu total terhadap kepuasan pelanggan. Dari uji serempak (uji F) menunjukkan bahwa hasil F ratio 3,594 pada signifikansi 0,010. Signifikansi 0,010 lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa variabel-variabel pelaksanaan pelayanan mutu total secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Kemudian dari koefisien deter-

minasi ( $R^2$ ) menunjukkan hasil sebesar 0,463 yang berarti 46,30% terjadinya kepuasan pelanggan disebabkan oleh variabel-variabel dalam pelaksanaan PMT sedangkan 53,70% nya disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar model. Untuk hasil uji parsial (uji t) ternyata terdapat dua variabel yang mempunyai pengaruh secara parsial yaitu variabel respon komitmen manajemen puncak pada taraf signifikansi 10% dan variabel respon kepada pelanggan pada taraf signifikansi 5% dan variabel respon kepada pelanggan mempunyai pengaruh dominan di antara variabel pelaksanaan PMT yang lain.

**Tabel 6.** Hasil Uji F dan Uji t Variabel Pelaksanaan PMT Terhadap Kepuasan Pelanggan

Variabel Pelaksanaan PMT	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Signifi kansi
Respon komitmen manajemen puncak (X1)	0,401	1,999	0,057
Perbaikan produk (X2)	- 0,175	- 0,896	0,379
Perbaikan proses (X3)	0,182	0,938	0,357
Respon kepada pelanggan (X4)	0,459	2,679	0,013
Kemampuan SDM (X5)	- 0,217	- 0,946	0,353
Keunggulan ekonomis (X6)	- 0,158	- 0,635	0,533
Konstanta = 2,324	F ratio = 3,594		
R Squared = 0,463	Sig = 0,010		
Multiple R = 0,681			

*c. Pengaruh Variabel Pelaksanaan Pelayanan Mutu Total (PMT) Terhadap Kualitas Pelayanan*

Dari tabel 7 dapat dilihat pengaruh variabel pelaksanaan pelayanan mutu total terhadap kualitas pelayanan. Uji serempak (uji F) menunjukkan F ratio sebesar 5,267 dengan signifikansi 0,001 yang mana signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga variabel-variabel pelaksanaan PMT secara bersama-sama berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Sedangkan dari angka koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,558 berarti 55,8% variasi kualitas pelayanan disebabkan

oleh variabel-variabel pelaksanaan PMT sedangkan sisanya sebesar 44,2% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar model. Berdasarkan pada uji parsial (uji t) maka terdapat dua variabel yang berpengaruh secara signifikan pada taraf signifikansi 5% yaitu variabel respon komitmen top manajemen dan variabel respon kepada pelanggan, sedangkan terdapat satu lagi variabel yang berpengaruh secara signifikan pada level 10% yaitu keunggulan ekonomis. Variabel respon kepada pelanggan mempunyai pengaruh dominan terhadap kualitas pelayanan.

**Tabel 7.** Hasil Uji F dan Uji t Variabel Pelaksanaan PMT Terhadap Kualitas Pelayanan

Variabel Pelaksanaan PMT	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Signifi kansi
Respon komitmen manajemen puncak (X1)	0,35300	2,495	0,020
Perbaikan produk (X2)	0,00076	0,055	0,956
Perbaikan proses (X3)	0,00363	0,265	0,793
Respon kepada pelanggan (X4)	0,36400	3,012	0,006
Kemampuan SDM (X5)	0,00917	0,576	0,576
Keunggulan ekonomis (X6)	- 0,33600	- 1,905	0,068
Konstanta = 2,381	F ratio = 5,267		
R Squared = 0,558	Sig = 0,001		
Multiple R = 0,745			

*d. Pengaruh Variabel Pelaksanaan Pelayanan Mutu Total (PMT) Terhadap Kinerja Relatif Keuangan*

Dari hasil pada tabel 8 terlihat pengaruh variabel pelaksanaan pelayanan mutu total

terhadap kinerja relatif keuangan. Uji serempak (uji F) menunjukkan angka sebesar 2,254 dengan signifikansi 0,071 dimana signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 tetapi masih lebih kecil dari 0,1, dengan demikian dapat



dikatakan bahwa variabel pelaksanaan PMT secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja relatif keuangan perbankan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan angka sebesar 0,351 yang berarti besarnya pengaruh variabel-variabel pelaksanaan PMT terhadap kinerja relatif keuangan

sebesar 35,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Uji parsial (uji t) menunjukkan hasil bahwa dari keenam variabel pelaksanaan PMT yang diteliti tidak satupun variabel yang secara signifikan mempengaruhi kinerja relatif keuangan.

**Tabel 8.** Hasil Hasil Uji F dan Uji t Variabel Pelaksanaan PMT terhadap Kinerja Relatif Keuangan

Variabel Pelaksanaan PMT	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Signifikan
Respon komitmen manajemen puncak (X1)	0,25500	1,303	0,204
Perbaikan produk (X2)	0,30100	1,574	0,128
Perbaikan proses (X3)	- 0,24800	-1,309	0,202
Respon kepada pelanggan (X4)	0,24100	1,441	0,162
Kemampuan SDM (X5)	0,00760	0,339	0,737
Keunggulan ekonomis (X6)	- 0,00612	- 0,251	0,804
Konstanta = 2,220	F ratio = 2,254		
R Squared = 0,351	Sig = 0,071		
Multiple R = 0,592			

*e. Pengaruh Variabel Pelaksanaan Pelayanan Mutu Total (PMT) terhadap Kinerja Biaya*

**Tabel 9.** Hasil Hasil Uji F dan Uji t Variabel Pelaksanaan PMT Terhadap Kinerja Biaya

Variabel Pelaksanaan PMT	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Signifikan
Respon komitmen manajemen puncak (X1)	0,63600	4,119	0,000
Perbaikan produk (X2)	0,11200	0,741	0,466
Perbaikan proses (X3)	- 0,00867	-0,581	0,567
Respon kepada pelanggan (X4)	- 0,00754	-0,572	0,572
Kemampuan SDM (X5)	- 0,00445	-0,252	0,803
Keunggulan ekonomis (X6)	0,00176	0,092	0,928
Konstanta = 2,287	F ratio = 5,240		
R Squared = 0,557	Sign = 0,001		
Multiple R = 0,746			

Dari analisis pada tabel 9 dapat dilihat pengaruh variabel pelaksanaan pelayanan mutu total terhadap kinerja biaya. Uji serempak (uji F) menghasilkan 5,24 dengan signifikansi 0,001 yang berarti signifikansi lebih kecil dari 5%, sehingga dapatlah dikatakan bahwa variabel-variabel pelaksanaan PMT secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja biaya perbankan. Serta jika dilihat dari koefisien determinasinya

menunjukkan angka 0,557 yang berarti 55,7% variabilitas kinerja biaya dipengaruhi oleh variabel pelaksanaan PMT sedangkan sisanya yaitu 44,3% dipengaruhi variabel lain diluar model. Uji parsial (uji t) menghasilkan hanya variabel respon komitmen top manajemen yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja biaya sehingga variabel itu pulalah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja biaya

### Hasil Analisis Uji T Untuk Sampel Bebas

Dari hasil uji t yang dilakukan antara kelompok bank Pemerintah dan kelompok bank swasta diperoleh hasil sebagaimana tabel 10.

Berdasarkan tabel 10, terlihat bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal respon kepada pelanggan antara bank pemerintah dengan bank swasta dengan t hitung sebesar 2,164 pada signifikansi (dua ekor) sebesar 0,049 yang berarti lebih kecil dari level signifikansi yang dipilih yaitu 5%.

**Tabel 10.** Hasil Analisis Uji t untuk Sampel Bebas

Variabel bebas	t	Signifikansi (dua ekor)
Respon komitmen top manajemen (X1)	-0,208	0,837
Perbaikan produk (X2)	-0,304	0,764
Perbaikan proses (X3)	0,038	0,970
Respon kepada pelanggan (X4)	2,164	0,049
Kemampuan SDM (X5)	1,640	0,112
Keunggulan ekonomis (X6)	-0,339	0,738

### Pembahasan

Secara umum dapat dilihat bahwa variabel pelaksanaan PMT yang terpilih, secara serempak mempengaruhi baik Kinerja SDM, Kepuasan Pelanggan, Kualitas Pelayanan, Kinerja Relatif Keuangan maupun Kinerja Biaya. Hal ini menandakan pentingnya pelaksanaan PMT di sektor jasa khususnya industri perbankan. Hasil ini dapat dimengerti mengingat industri jasa adalah industri pelayanan sehingga mutu pelayanan sangat dipentingkan. Dengan makin majunya peradaban, masyarakat (pelanggan) makin sadar akan mutu sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja baik SDM, keuangan maupun kinerja keseluruhan perusahaan diperlukan penerapan mutu secara total.

Lebih jauh, dari masing-masing variabel pelaksanaan PMT yang terpilih, variabel Respon Komitmen Manajemen Puncak secara parsial menunjukkan pengaruh yang signifikan pada empat variabel dependen yang diteliti yaitu pada Kinerja SDM, kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan dan Kinerja Biaya. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya komitmen top manajemen pada pelaksanaan PMT untuk mencapai kinerja perusahaan. Hasil ini sesuai dengan dimensi kualitas yang banyak dianut

yaitu pentingnya peranan manajemen puncak dalam pengembangan dan pelaksanaan pelayanan mutu total. Dalam hal ini, manajemen puncak diharapkan sebagai pendorong (*driver*) (Dilworth, 1996) terhadap proses pengembangan kualitas, penciptaan nilai, tujuan dan sistem (Ahire, et al, 1996). Aspek ini penting mengingat bukti-bukti bahwa kegagalan pelaksanaan TQM salah satu penyebab adalah kurangnya dukungan dan komitmen pemimpin dalam melaksanakan konsep kualitas (Ahire, 1996). Meskipun menurut Black and Porter (1996) komitmen lebih cenderung bersifat persepsi dan masing-masing individu bisa mempunyai standar yang berbeda, tetapi dengan komitmen yang tinggi terhadap pentingnya penerapan PMT diharapkan dapat mendorong tindakan yang nyata untuk mewujudkan pelaksanaannya.

Demikian pula pada variabel Respon Kepada Pelanggan yang secara parsial menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Kinerja SDM, Kepuasan Pelanggan maupun Kualitas Pelayanan dengan tingkat signifikansi yang bahkan relatif lebih tinggi dibanding variabel Komitmen Manajemen Puncak. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya fokus kepada pelanggan.

Salah satu tujuan utama perusahaan adalah kepuasan konsumen yang akan menjamin keuntungan dan kelangsungan hidup perusahaan serta lebih jauh lagi yaitu pencapaian keunggulan bersaing (Evans and Lindsay, 1996). Keunggulan bersaing yang kuat berasal dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Jelas bahwa konsumen merupakan faktor kritis bagi setiap perusahaan. Sebaik apapun teknik pengembangan dan manajemen yang dijalankan, jika tidak memperhatikan konsumen maka perusahaan akan mengarah kepada kehancuran (Ahire, et al, 1996).

Variabel pelaksanaan PMT lain yang secara parsial mempengaruhi variabel dependen adalah variabel Keunggulan Ekonomis yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kualitas Pelayanan. Variabel ini mencerminkan harga yang dalam perbankan adalah bunga tabungan yang diberikan kepada deposan maupun bunga kredit yang dibebankan kepada debitur serta *fee* yang dibebankan pada pengguna jasa bank yang lain. Ini berarti bahwa faktor harga masih cukup diperhitungkan oleh nasabah dalam menilai kualitas layanan perbankan selain pelayanan keramahan maupun jasa lain yang ditonjolkan.

Yang menarik dalam penelitian ini adalah bahwa tidak satupun variabel pelaksanaan PMT yang berpengaruh terhadap Kinerja Relatif Keuangan. Hal ini seakan-akan adanya pemisahan antara komitmen terhadap kualitas dengan Kinerja Keuangan Perbankan. Sebagaimana diketahui bahwa sejak masa krisis pertengahan tahun 1997, kinerja keuangan perbankan disorot dan ternyata memang terdapat banyak ketidakberesan dalam pengelolaan keuangan oleh oknum-oknum perbankan. Hasilnya, berbagai kasus penyelewengan dana perbankan terbuka sehingga ujung-ujungnya beberapa bank dianggap tidak layak untuk beroperasi dan harus dilikuidasi. Sementara itu sebagian lagi yang dianggap masih mampu diselamatkan dilakukan restrukturisasi keuangan. Kasus-kasus yang

muncul tersebut memang terlepas dari apakah bank tersebut menerapkan PMT atau tidak sehingga tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja relatif keuangan.

Uji beda dua rata-rata antara kelompok bank swasta dengan bank pemerintah (Uji t) dalam penelitian menunjukkan hasil bahwa variabel Respon kepada Pelanggan antara bank swasta dengan bank pemerintah adalah berbeda secara signifikan. Dalam hal ini angka rata-ratanya menunjukkan bahwa bank swasta mempunyai respon kepada pelanggan yang lebih tinggi dibanding dengan bank pemerintah. Hal ini mungkin dapat dijelaskan bahwa sebagaimana anggapan umum, bank pemerintah memang masih belum benar-benar *consumer oriented* sebagaimana bank swasta. Dapat dimengerti bahwa konsumen adalah asset yang sangat berharga bagi bank swasta mengingat keberadaannya sangat ditentukan oleh kemampuannya mendapatkan konsumen yang lebih banyak. Berbeda dengan bank pemerintah yang didukung oleh pemerintah sehingga seakan-akan tidak bisa mati, meskipun pada kenyataannya, pada era reformasi, ada bank pemerintah yang dianggap tidak layak untuk terus beroperasi sehingga harus mengalami merger.

Bagi bank swasta, keluhan pelanggan sangat penting sifatnya sebagai salah satu tolok ukur keberhasilannya dalam melayani nasabah sehingga angka komitmennya tergolong tinggi. Bank swasta merasa perlu untuk mengadakan pencegahan dan apabila memang ada, akan segera ditindaklanjuti setiap keluhan yang disampaikan oleh konsumen.

### **Implikasi Dan Kelemahan Hasil Penelitian**

Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa secara umum kinerja usaha perbankan di Indonesia masih memerlukan peningkatan-peningkatan. Dari aspek kinerja relatif keuangan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, kinerja sumber daya dan kinerja

biaya semuanya memerlukan upaya peningkatan kearah yang lebih baik.

Dari aspek pelaksanaan pelayanan mutu total menunjukkan pentingnya upaya perbaikan dan inovasi untuk produk simpanan, perbaikan inovasi produk pinjaman maupun jasa-jasa yang lain. Meskipun dalam penelitian ini aspek tersebut secara umum tidak memiliki pengaruh yang bermakna, namun dari beberapa penelitian yang dilakukan di negara maju memperlihatkan bahwa masalah inovasi akan menjadi penting bagi konsumen ketika tingkat kesejahteraan konsumen meningkat dan kondisi persaingan antara bank semakin intensif.

Dalam pelaksanaan pelayanan mutu total baik respon komitmen dari manajemen puncak, perbaikan produk dan perbaikan proses, respon kepada pelanggan, kemampuan SDM serta keunggulan ekonomis menjadi penting untuk diperhatikan. Komitmen dari manajemen dapat ditingkatkan melalui pemahaman yang tepat akan pelayanan mutu total. Dari pihak manajemen puncak itu sendiri motivasi yang kuat untuk terlibat di dalam usaha ini sangat penting untuk menanamkan visi dan mendorong anak buah untuk terlibat di dalamnya.

Respon kepada pelanggan dalam bentuk penanganan yang cepat terhadap keluhan maupun usaha-usaha untuk mencegah terjadinya keluhan dari pelanggan juga merupakan aspek yang penting. Dari penelitian ini terlihat bahwa respon kepada pelanggan berpengaruh penting terhadap kinerja SDM, kepuasan pelanggan maupun kualitas pelayanan. Untuk mewujudkan hal ini tidak terlepas dari upaya perusahaan untuk dapat menciptakan budaya yang berorientasi pada pelanggan serta pentingnya nilai kualitas bagi setiap karyawan.

Perbaikan pada kapabilitas operasi yang mengarah pada efisiensi biaya merupakan hal yang penting. Penciptaan kualitas dapat diwujudkan melalui usaha-usaha yang juga memperhitungkan aspek biaya. Sehingga di satu sisi bank tetap dapat bersaing melalui

kualitas pelayanan dan di sisi yang lain bank mampu membebaskan biaya yang ringan sebagai keunggulannya dalam bersaing.

Dari aspek pengembangan keilmuan, penelitian ini akan melengkapi beberapa penelitian sebelumnya. Berangkat dari penelitian ini dapat dikembangkan penelitian berikutnya secara lebih spesifik mempertimbangkan variabel dalam pelaksanaan pelayanan mutu total secara lebih mendalam.

Dari sisi metodologi penelitian ini memiliki keterbatasan terutama kecilnya jumlah sampel yang diteliti. Sebenarnya peneliti telah melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan *respon rate*, namun demikian ternyata sulit. Meskipun peneliti telah mendatangi beberapa responden yang diteliti namun belum tentu bersedia karena prosedur administrasi yang sentralistik (semua tergantung pada kantor pusat) dalam merespon kesediaan menjadi responden. Terbatasnya dana menjadi kendala bagi peneliti untuk satu per satu mendatangi obyek yang diteliti. Oleh karena itu disarankan untuk penelitian yang sama akan lebih baik hasilnya apabila dilakukan dalam jumlah yang lebih besar dan tidak hanya mempertimbangkan bank menurut kategori kepemilikan (pemerintah dan swasta), namun juga mempertimbangkan ukuran aset dan tingkat kesehatan bank.

Metode pengumpulan data utama yang dipakai dalam penelitian ini yakni kuesioner yang dikirim melalui pos, telah membatasi peneliti untuk mengungkap hal-hal yang terkait dengan variabel yang diteliti. Untuk itu dalam penelitian yang semacam ini peneliti menyarankan apabila memungkinkan menggunakan wawancara sebagai metode utama sehingga data yang akan diungkap dapat lengkap.

Keterbatasan lain terutama pada pengukuran kinerja usaha yang bersifat relatif subyektif. Idealnya suatu penelitian yang mengukur variabel ini akan obyektif hasilnya kalau dilakukan pengukuran secara obyektif

tidak hanya dari sudut pandang manajer tetapi juga dari data-data keuangan maupun data-data tentang biaya dan keluhan pelanggan. Pengukuran terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan yang hanya didasarkan pada persepsi manajer kurang obyektif meskipun dari sisi pengujian validitas dan reliabilitas cukup baik. Idealnya pengukuran untuk kedua variabel ini didasarkan pada persepsi pelanggan mengenai kualitas pelayanan maupun kepuasannya karena pelanggan (nasabah) sebenarnya orang yang paling dapat menilai dan merasakan bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu bank serta kepuasannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, Sanjay L., 1996. TQM Age versus Quality: An Empirical Investigation. *Production and Inventory Management Journal*. First Quarter. 18-23
- Ahire, Sanjay L., Damodar Y. Golhar and Matthew A. Waller, 1996. *Development and Validation of TQM Implementation constructs*, *Decision Sciences*, Winter. Vol 27(1) 23-56
- Berry, Leonard L., A. Parasuraman, 1997. *Listening to The Customer : The Concept of a Service Quality Information System*, *Sloan Management Review*, Spring,. 65 – 76
- Best, R.J., 1997. *Market-Based Management*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall.
- Black, Simon A. And Leslie J. Porter, 1996. *Indentification of the Critical Factor of TQM*, *Decision Sciences*, Winter, Vol 27(1) 1-22
- Dilworth, James B., 1996. *Operation Management*, Second Edition, McGraw-Hill, New York.
- Dumond, Ellen J., 1995. Learning from the Quality Improvement Process: Experience from US. Manufacturing Firms., *Production and Inventory Management Journal*, Forth Quarter, 7-13
- Evans, James R. and William M. Lindsay, 1996. *The Management and Control of Quality*, Third Edition, West Publishing Company, Minneapolis.
- Hoffman, K. Douglas dan John E.G. Bateson, 1997. *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press, Philadelphia.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1996. *The Balance Scorecard*, Harvard Business School Press, Harvard.
- Lakhe, RR and RP. Moharty, 1995. "Understanding TQM in Service System", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. (19 (9) 139-153.
- Laporan Bank Indonesia tahun 2000, 2000. Bank Indonesia
- Malhotra, Naresh, K., 1996. *Marketing Research*, New Jersey, Pritice Hall, Inc.
- Reeves, Carol A. and David Bednar, 1994. *Defining Quality: Quality Alternatives and Implications" The Academy of Management Review*, Vol 19(3), July, 419-445.
- Royne, Maria Stafford, 1994. *How Customer Perceive Service Quality*, *Journal of Retail Banking*, Vol XVII, No. 2 Summer, 1-15
- Saifuddin Azwar, 1997. *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Spencer, Barbara A., 1994. *Model of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation*, *The Academy of Management Review*, Vol 19(3), July, 446-471.
- Stamatis, D.H., 1996. *Total Quality Service : Principles, Practices & Implementation*, St. Lucia Press, Florida.
- Zeithaml, VA, Parasuraman dan Leonard L. Berry, 1990. *Delivering Service Quality*, The Free Press, New York