

In cooperation with Bank Indonesia
and the Indonesian Ministry of Finance



Laporan Hasil Survei Kepuasan Nasabah BPR dan LPD 2005/2006

Dilaksanakan untuk ProFi - GTZ

Oleh Regional Economic Development Institute (REDI)

Dan Don Johnston (Pakar Keuangan Mikro/UKM)





**Bekerjasama Dengan
Bank Indonesia dan Departemen Keuangan
Republik Indonesia**

**LAPORAN
HASIL SURVEI KEPUASAN NASABAH BPR & LPD
2005/2006**

Dilaksanakan untuk

The Promotion of Small Financial Institutions (ProFI) Project,
Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Oleh



Regional Economic Development Institute

dan

Don Johnston
Pakar Keuangan Mikro/UKM

14 Juni 2006

Daftar Isi

I. Pendahuluan dan Latar Belakang Survei	1
A. <i>Pendahuluan</i>	1
B. <i>Survei Kepuasan Pelanggan</i>	2
C. <i>Spesifikasi Survei</i>	2
D. <i>Mekanisme Pelaksanaan Survei</i>	3
E. <i>Instrumen Survei</i>	4
F. <i>Pendekatan Skoring: Menentukan Tingkat Kepuasan Nasabah</i>	5
G. <i>Ujicoba Instrumen Survei</i>	8
H. <i>Penentuan Sampel Survei</i>	8
I. <i>Akurasi Survei dan Marjin Kesalahan</i>	9
J. <i>Pemeriksaan Sampel</i>	10
K. <i>Respon Survei yang Valid</i>	10
L. <i>Rekomendasi untuk Pelaksanaan Survei pada Masa Mendatang</i>	10
M. <i>Bibliografi</i>	12
II. Hasil-Hasil Pokok, Survei Kepuasan Nasabah BPR	15
A. <i>Ukuran BPR, Pertumbuhan dan Karakteristik Nasabah</i>	15
B. <i>Kepuasan Nasabah BPR secara Keseluruhan</i>	19
C. <i>Kepuasan Terhadap Kualitas Layanan BPR</i>	25
D. <i>Kepuasan Produk BPR</i>	27
E. <i>Indikator Loyalitas Nasabah BPR</i>	31
F. <i>Masukan Nasabah BPR</i>	35
G. <i>Hal-Hal Penting Bagi Nasabah BPR</i>	36
H. <i>Nasabah Tidak Aktif/Mantan Nasabah</i>	41
III. Kesimpulan dan Rekomendasi, Survei Kepuasan Nasabah BPR.....	52
A. <i>Kepuasan Nasabah BPR: Baik, namun Perlu Peningkatan</i>	52
B. <i>Beberapa Masalah yang dihadapi BPR - dan Satu Masalah Utama BPR</i>	52
C. <i>Manfaat Hasil Kepuasan yang Lebih Baik: Pertumbuhan dan Keuntungan yang Semakin Meningkat</i>	53
D. <i>Meningkatkan Kepuasan Nasabah—Kunci Strategi Profitabilitas dan Pertumbuhan BPR</i>	54
E. <i>Rekomendasi untuk Meningkatkan Kepuasan Nasabah BPR</i>	54
F. <i>Menerapkan Peningkatan Pelayanan dan Produk: Mencari Solusi Bersama</i>	56
G. <i>Meningkatkan Kepuasan Nasabah: Hal-hal yang Tidak Bisa Dilakukan Sendiri oleh BPR</i>	57
IV. Hasil-Hasil Pokok, Survey Kepuasan Nasabah LPD.....	59
A. <i>Ukuran LPD, Pertumbuhan dan Karakteristik Nasabah</i>	59
B. <i>Kepuasan Nasabah LPD Secara Keseluruhan</i>	64
C. <i>Kepuasan Kualitas Pelayanan LPD</i>	69

<i>D. Kepuasan Produk LPD</i>	70
<i>E. Indikator Loyalitas Nasabah LPD</i>	74
<i>F. Masukan Nasabah LPD</i>	79
<i>G. Hal-Hal Penting Bagi Nasabah LPD</i>	81
<i>H. Nasabah Tak Aktif/Mantan Nasabah</i>	85
V. Kesimpulan dan Rekomendasi, Survei Kepuasan Nasabah LPD	95
<i>A. Kepuasan Nasabah LPD: Baik, Namun Masih Perlu Ditingkatkan</i>	95
<i>B. Tantangan: Mengimbangi Loyalitas Nasabah yang Luar Biasa dengan Pelayanan yang Prima</i>	96
<i>C. Meningkatkan Kepuasan Nasabah—Bagian Penting Strategi Pertumbuhan dan Peningkatan Keuntungan LPD</i>	96
<i>D. Rekomendasi untuk Meningkatkan Kepuasan Nasabah LPD</i>	97
<i>E. Mencari Solusi Bersama</i>	98

Daftar Tabel

Tabel 1.1	: Istilah yang Digunakan untuk Respon Kepuasan Nasabah	5
Tabel 1.2	: Interpretasi Rata-Rata Skor Kepuasan	7
Tabel 1.3	: Respon Valid Survei Kepuasan Nasabah BPR	10
Tabel 1.4	: Respon Valid Survei Kepuasan Nasabah LPD.....	10
Tabel 2.1	: Distribusi Ukuran BPR (dalam Juta Rupiah).....	15
Tabel 2.2	: Pertumbuhan Rekening BPR (Desember 2004—September 2005).....	16
Tabel 2.3	: Kepuasan Keseluruhan Nasabah Aktif BPR	19
Tabel 2.4	: Distribusi Rata-Rata Skor Kepuasan Nasabah per BPR.....	20
Tabel 2.5	: Kepuasan Secara Keseluruhan Berdasarkan Lokasi Survei	21
Tabel 2.6	: Kepuasan Keseluruhan Berdasarkan Status Kepemilikan BPR	21
Tabel 2.7	: Kepuasan Keseluruhan Berdasarkan Pertumbuhan Rekening	22
Tabel 2.8	: Kepuasan Keseluruhan Berdasarkan Ukuran BPR	22
Tabel 2.9	: Kepuasan Keseluruhan Nasabah Tabungan Berdasarkan Kategori Ukuran	23
Tabel 2.10	: Kepuasan Keseluruhan Nasabah Deposito Berdasarkan Kategori Ukuran	24
Tabel 2.11	: Kepuasan Keseluruhan Nasabah Peminjam Berdasarkan Kategori Ukuran	24
Tabel 2.12	: Perbandingan oleh Nasabah Aktif BPR dalam hal Kualitas Pelayanan dan Produk BPR dengan Lembaga Keuangan Lain.....	35
Tabel 2.13	: Perbandingan menurut Nasabah Tak Aktif BPR tentang Kualitas Pelayanan dan Produk BPR dibandingkan Lembaga Keuangan Lain.....	48
Tabel 4.1	: Distribusi Ukuran LPD (dalam Juta Rupiah).....	59
Tabel 4.2	: Distribusi Rekening LPD	60
Tabel 4.3	: Pertumbuhan Rekening LPD.....	60
Tabel 4.4	: Perbandingan Besar Pinjaman antara LPD dan BPR.....	61
Tabel 4.5	: Kepuasan Secara Keseluruhan Nasabah Aktif LPD.....	65
Tabel 4.6	: Distribusi Skor Kepuasan Rata-rata per LPD.....	65
Tabel 4.7	: Kepuasan Secara Menyeluruh Berdasarkan Metode Survei.....	66
Tabel 4.8	: Perbandingan Distribusi Skor Kepuasan Keseluruhan berdasarkan Metode Survei.....	66
Tabel 4.9	: Kepuasan Secara Keseluruhan Berdasarkan Ukuran LPD.....	67
Tabel 4.10	: Kepuasan Nasabah Tabungan berdasarkan Kategori Ukuran	68
Tabel 4.11	: Kepuasan Nasabah Deposito berdasarkan Kategori Ukuran.....	68
Tabel 4.12	: Kepuasan Nasabah Peminjam Berdasarkan Kategori Ukuran.....	68
Tabel 4.13	: Perbandingan oleh Nasabah Aktif LPD tentang Kualitas Pelayanan dan Produk LPD dengan Lembaga Keuangan Lain.....	78
Tabel 4.14	: Kepuasan secara Keseluruhan Nasabah Tak Aktif LPD, Berdasarkan Metode Survei.....	86
Tabel 4.15	: Perbandingan oleh Mantan Nasabah LPD tentang Kualitas Pelayanan dan Produk LPD dibandingkan Lembaga Keuangan Lain.....	91

Daftar Gambar

Gambar 2.1	: Distribusi Rata-Rata Pendapatan Keluarga Per Bulan, Nasabah BPR	17
Gambar 2.2	: Distribusi Nasabah BPR berdasarkan Gender.....	17
Gambar 2.3	: Distribusi Nasabah BPR berdasarkan Pekerjaan.....	18
Gambar 2.4	: Bagaimana Nasabah Pertama Kali Tahu tentang BPR	19
Gambar 2.5	: Distribusi Skor Kualitas Layanan BPR, berdasarkan Kategori Aspek Layanan	25
Gambar 2.6	: Distribusi Skor Kepuasan Produk Pinjaman.....	27
Gambar 2.7	: Perbandingan Skor Kepuasan Nasabah Kredit Usaha dan Kredit Konsumtif	28
Gambar 2.8	: Distribusi Skor Kepuasan Produk Tabungan	29
Gambar 2.9	: Distribusi Skor Kepuasan Produk Deposito	30
Gambar 2.10	: Rencana Nasabah BPR dalam Menggunakan Layanan BPR di Masa Depan	31
Gambar 2.11	: Faktor-Faktor yang Dapat Menyebabkan Nasabah Tidak Memakai Jasa BPR	32
Gambar 2.12	: Nasabah yang Akan Meninggalkan BPR demi Tingkat Suku Bunga yang Lebih Kompetitif di Tempat Lain, berdasarkan Jenis Rekening.....	33
Gambar 2.13	: Perbandingan, Hubungan Nasabah dengan Lembaga Keuangan Lain berdasarkan Metode Survei	34
Gambar 2.14	: Bidang-Bidang yang Perlu Ditingkatkan oleh BPR	35
Gambar 2.15	: Layanan/Produk Keuangan yang Dibutuhkan Namun Belum Ada di BPR	36
Gambar 2.16	: Tingkat Kepentingan Layanan vs Produk	37
Gambar 2.17	: Aspek-Aspek Kualitas Pelayanan yang Dianggap Penting oleh Nasabah.....	38
Gambar 2.18	: Aspek-aspek Produk Pinjaman yang Dianggap Penting oleh Peminjam BPR	39
Gambar 2.19	: Aspek-aspek Produk Tabungan yang Dianggap Penting oleh Nasabah Penabung BPR.....	40
Gambar 2.20	: Aspek-aspek Produk Deposito yang Dianggap Penting oleh Nasabah Deposito BPR.....	41
Gambar 2.21	: Perbandingan Distribusi Pendapatan Nasabah Aktif & Tak Aktif.....	42
Gambar 2.22	: Kombinasi Klasifikasi Peminjam Tak Aktif/Mantan Peminjam.....	43
Gambar 2.23	: Alasan Utama Tidak Meminjam, Peminjam Tak Aktif vs Mantan Peminjam (Tidak Termasuk Peminjam Bermasalah)	44
Gambar 2.24	: Klasifikasi Diri oleh Penabung Tak Aktif/Mantan Penabung.....	45
Gambar 2.25	: Klasifikasi Diri oleh Nasabah Deposito Tak Aktif/ Mantan Nasabah	45
Gambar 2.26	: Alasan Utama Tidak Menabung, Penabung Tak Aktif vs Mantan Penabung	46

Gambar 2.27	: Alasan Utama Tidak Menabung, Sebelumnya Nasabah Deposito Berjangka	47
Gambar 2.28	: Peminjam Sebelumnya yang Merasa bahwa Produk Pinjaman BPR Sesuai dengan Kebutuhan Mereka (Berdasarkan Kombinasi Klasifikasi Peminjam Sebelumnya).....	48
Gambar 2.29	: Saran untuk Perbaikan Produk Pinjaman, Sebelumnya Peminjam.....	49
Gambar 2.30	: Saran-Saran untuk Perbaikan Produk Tabungan, Sebelumnya Penabung	50
Gambar 2.31	: Saran-Saran untuk Perbaikan Produk Deposito, Sebelumnya Nasabah Deposito	51
Gambar 4.1	: Perbandingan Nasabah LPD dan BPR berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	61
Gambar 4.2	: Perbandingan Nasabah LPD dan BPR berdasarkan Pekerjaan.....	62
Gambar 4.3	: Perbandingan Nasabah LPD dan BPR berdasarkan Pendapatan Bulanan.....	62
Gambar 4.4	: Sarana Transportasi/Kontak yang Paling Sering Dipakai Nasabah LPD.....	63
Gambar 4.5	: Alasan-Alasan Menjadi Nasabah LPD.....	64
Gambar 4.6	: Distribusi Skor Kepuasan Kualitas Pelayanan LPD, Berdasarkan Kategori Aspek Pelayanan.....	69
Gambar 4.7	: Distribusi Skor Kepuasan Produk Pinjaman	71
Gambar 4.8	: Perbandingan Skor Kepuasan pada Pinjaman Usaha dan Konsumsi..	72
Gambar 4.9	: Distribusi Skor Kepuasan Produk Tabungan	73
Gambar 4.10	: Distribusi Skor Kepuasan Produk Deposito	74
Gambar 4.11	: Rencana Nasabah LPD Menggunakan Layanan dari LPD di Masa Depan	75
Gambar 4.12	: Kemungkinan Penjualan-Silang pada Nasabah LPD.....	75
Gambar 4.13	: Faktor-Faktor yang Menyebabkan Nasabah Pindah.....	76
Gambar 4.14	: Nasabah yang Akan Meninggalkan LPD demi Tingkat Suku Bunga yang Lebih Kompetitif di Lembaga Lain, berdasarkan Jenis Rekening.....	77
Gambar 4.15	: Perbandingan, Hubungan Nasabah dengan Lembaga Keuangan Lain berdasarkan Metode Survei.....	78
Gambar 4.16	: Bidang-Bidang yang Perlu Diperbaiki oleh LPD.....	79
Gambar 4.17	: Layanan/Produk Keuangan yang Diperlukan Tapi Belum Tersedia di LPD.....	80
Gambar 4.18	: Nilai Penting Pelayanan vs Produk bagi Nasabah LPD dan BPR.....	81
Gambar 4.19	: Aspek-Aspek Kualitas Pelayanan yang Dianggap Penting oleh Nasabah LPD.....	82
Gambar 4.20	: Aspek Produk Pinjaman yang Dinilai Penting oleh Peminjam LPD..	83
Gambar 4.21	: Aspek Produk Tabungan yang Dianggap Penting oleh Penabung LPD.....	84
Gambar 4.22	: Aspek Deposito yang Dianggap Penting oleh Nasabah Deposito LPD.....	84
Gambar 4.23	: Perbandingan Pekerjaan Nasabah Aktif dan Tak Aktif LPD.....	85

Gambar 4.24	: Distribusi Pendapatan, Nasabah Aktif dan Tak Aktif LPD.....	86
Gambar 4.25	: Kombinasi Klasifikasi Peminjam Tak Aktif/Mantan Peminjam.....	87
Gambar 4.26	: Alasan Utama Tidak Meminjam, Peminjam Tak Aktif v Mantan Peminjam (Tidak Termasuk Peminjam Bermasalah).....	88
Gambar 4.27	: Klasifikasi-Diri Penabung Tak Aktif/Mantan Penabung	89
Gambar 4.28	: Klasifikasi-Diri Nasabah Deposito Tak Aktif/Mantan	89
Gambar 4.29	: Alasan Utama Tidak Lagi Menabung, Penabung Tak Aktif vs Mantan Penabung.....	90
Gambar 4.30	: Alasan Utama Tidak Lagi Menabung, Sebelumnya Nasabah Deposito.....	91
Gambar 4.31	: Mantan Peminjam yang Merasa Produk Pinjaman BPR Sesuai dengan Kebutuhan Mereka.....	92
Gambar 4.32	: Saran-Saran untuk Perbaikan Produk Pinjaman, Sebelumnya Peminjam.....	92
Gambar 4.33	: Saran-Saran untuk Perbaikan Produk Tabungan, Sebelumnya Penabung.....	93
Gambar 4.34	: Saran untuk Perbaikan Produk Deposito, Sebelumnya Nasabah Deposito.....	94

Lampiran

- Lampiran 1. Deskripsi Tambahan, Metodologi Survei
- Lampiran 2. Konsep-Konsep Statistik yang Digunakan dalam Desain dan Analisis Survei
- Lampiran 3. Deskripsi Tambahan, Pelaksanaan Survei
- Lampiran 4. Hasil-Hasil Tambahan, Karakteristik BPR dan nasabah BPR
- Lampiran 5. Hasil-Hasil Tambahan, Nasabah Aktif BPR
- Lampiran 6. Hasil-Hasil Tambahan, Nasabah Tak Aktif/ Mantan Nasabah BPR
- Lampiran 7. Hasil-Hasil Tambahan, Karakteristik Nasabah LPD
- Lampiran 8. Hasil-Hasil Tambahan, Nasabah Aktif LPD
- Lampiran 9. Hasil-Hasil Tambahan, Nasabah Tak Aktif/ Mantan Nasabah LPD
- Lampiran 10. Paket Instrumen Survei
- Lampiran 11. Sampel Survei

Daftar Istilah dan Singkatan

AO	Account Officer (Staf BPR, biasanya mengurus kredit)
ATM	Automatic Teller Machine
BCA	Bank Central Asia
BI	Bank Indonesia
BMT	Baitul Maal wa Tamwil (lembaga keuangan mikro dengan menggunakan sistem syariah)
BNI	Bank Negara Indonesia
BPD	Bank Pembangunan Daerah
BPR	Bank Perkreditan Rakyat
BPR-S	Bank Perkreditan Rakyat Syariah
BRI	Bank Rakyat Indonesia
BSF	BPR Survey Finding (Hasil Temuan Survei BPR)
DSP	Danamon Simpan Pinjam
FGD	Focus Group Discussion
GTZ	Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit
KTP	Kartu Tanda Penduduk
LPD	Lembaga Perkreditan Desa
LSF	LPD Survey Finding (Hasil Temuan Survei LPD)
Marjin Kesalahan (<i>Margin of Error</i>)	Istilah statistik yang menunjukkan akurasi suatu hasil statistik, disajikan sebagai angka yang, jika dikurangi kemudian ditambahkan pada hasil, memberikan batas bawah dan batas atas, secara berturut-turut, dari interval keyakinan di sekitar hasil tersebut
N	Jumlah sampel
Persentil	Setiap nilai dari 99 nilai yang membagi suatu data yang diurutkan menjadi 100 bagian yang sama, sehingga setiap bagian merupakan 1/100 suatu sampel atau populasi.
PD	Perusahaan Daerah
PDAM	Perusahaan Daerah Air Minum
PLN	Perusahaan Listrik Negara
PLPDK	Pembina Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten
ProFI	The Promotion of Small Financial Institutions
PT	Perseroan Terbatas
QC	Quality Control
Rata-rata (<i>Mean</i>)	Istilah statistik yang menunjukkan nilai rata-rata suatu hasil
REDI	Regional Economic Development Institute
RIA	Regulatory Impact Assessment
SDM	Sumber Daya Manusia
SERVQUAL	Format survei standar untuk Kualitas Pelayanan (<i>Service Quality</i>)
SD	Sekolah Dasar
SMP	Sekolah Menengah Pertama
SMA	Sekolah Menengah Atas
SIUP	Surat Ijin Usaha Perdagangan

Tak ada (<i>Missing</i>)	Jumlah observasi yang tidak ada atau hilang dari suatu sampel
UKM	Usaha Kecil Menengah
SMS	Short Message Service
Valid	Observasi yang memenuhi kriteria survei dan dipakai dalam perhitungan statistik

I. Pendahuluan dan Latar Belakang Survei

A. Pendahuluan

Bagi suatu institusi bisnis komersial, salah satu faktor terpenting dalam pertumbuhan dan keberhasilan bisnis adalah kepuasan dan loyalitas pelanggan (*customer satisfaction and loyalty*). Kepuasan dan loyalitas pelanggan akan mendorong pelanggan untuk menghargai hubungan mereka dengan institusi tersebut serta ingin terus menggunakan institusi bisnis tersebut, walaupun ada pesaing lain. Peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan dapat dijadikan sebagai indikator kunci keberhasilan pengembangan institusi serta sebagai prediksi kesuksesan pada masa mendatang. Di samping itu, masukan dari pelanggan terkait dengan kepuasan dan loyalitas dapat digunakan sebagai panduan untuk pengembangan bisnis yang efektif. Dalam bisnis keuangan mikro di Indonesia, yang memiliki persaingan yang kuat dan terus tumbuh antar institusi sejenis, pengembangan institusi yang didasarkan pada preferensi pelanggan, baik yang sudah ada dan yang masih potensial, merupakan hal yang sangat penting.

Laporan ini menyajikan hasil Survei Kepuasan Nasabah BPR tahun 2005, yang merupakan survei kepuasan nasabah BPR secara nasional yang baru pertama kali dilaksanakan. Selain survei pada BPR, survei yang sama juga dilaksanakan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali. Survei ini prakarsai oleh GTZ ProFI project dan dilaksanakan oleh tim peneliti dari Regional Economic Development Institute (REDI) bekerjasama dengan Don Johnston, pakar keuangan mikro/UKM. Pelaksanaan survei ini juga didukung dan dibantu oleh Bank Indonesia, Perbarindo, dan Koordinator LPD. Apabila ada kesalahan dalam pelaporan hasil survei, hal ini merupakan tanggung jawab penulis.

Oleh karena survei ini dimaksudkan sebagai survei pertama dari survei yang berkelanjutan untuk mengukur tingkat kepuasan nasabah BPR (dan LPD), maka ada perhatian khusus dalam hal metodologi survei dan rancangan instrumen survei untuk memastikan bahwa survei ini nantinya dapat dilaksanakan lagi dengan modifikasi seminimal mungkin. Di samping itu, seperti yang akan dijelaskan pada bagian lain laporan ini, dalam survei kepuasan nasabah yang pertama ini juga dilaksanakan sub-survei khusus, disebut survei "Quality Control", yang ditujukan sebagai pembandingan tingkat akurasi survei yang utama.

Dalam laporan ini, bagian I membahas secara ringkas mengenai metodologi desain survei, termasuk penjelasan mengenai mengapa beberapa hal tertentu dilaksanakan dalam survei ini. Bagian ini juga memberikan beberapa rekomendasi untuk pelaksanaan survei yang sama pada masa mendatang dan bagian ini diakhiri dengan ringkasan daftar referensi. Bagian II menyajikan pokok-pokok hasil survei pada BPR, yang diawali dengan gambaran karakteristik BPR dan nasabah BPR yang terpilih sebagai sampel survei. Bagian ini selanjutnya menyajikan pokok-pokok hasil survei pada nasabah aktif BPR yang dilanjutkan dengan pokok-pokok hasil dari nasabah yang tidak aktif. Bagian

III menjabarkan ringkasan kesimpulan dan rekomendasi berdasarkan hasil survey pada BPR. Bagian IV dan V berisi pokok-pokok hasil survei dan kesimpulan, secara berturut-turut, dari survei pada LPD.

Selain laporan ini, ada beberapa lampiran, termasuk informasi pelengkap hasil survei serta instrumen survei yang digunakan.

B. Survei Kepuasan Pelanggan

Walaupun survei kepuasan pelanggan belum menjadi rutinitas dalam menjalankan bisnis di Indonesia, namun survei semacam ini mulai menjadi hal yang umum dilakukan pada beberapa bidang usaha, termasuk pada jasa perbankan dan keuangan. Survei semacam ini dipandang perlu sebagai sarana yang penting untuk memperoleh masukan untuk pengembangan pemasaran perusahaan, bahkan beberapa perusahaan telah mengembangkan pendekatan tertentu untuk meneliti dan menjadikan kepuasan dan loyalitas pelanggan sebagai bagian strategi perusahaannya. Dengan SERVQUAL dan konsep kerangka kerja yang sejenis¹, pendekatan survei kepuasan pelanggan semakin meningkat reliabilitasnya dan menjadi semakin standar sehingga pelaksanaan survei semacam ini semakin mudah pelaksanaannya.

Dalam dunia keuangan mikro, selama tiga tahun terakhir telah banyak perkembangan pesat di seluruh dunia dalam cara pengukuran kepuasan dan loyalitas nasabah serta cara untuk memperoleh masukan dari nasabah. Dalam hal ini, ada sejumlah lembaga yang bersedia berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka dengan industri keuangan mikro secara keseluruhan (secara cuma-cuma atau dengan ongkos yang murah, seringkali lewat internet). Namun demikian, sejauh ini masih sangat sedikit penerapan berbagai pengetahuan dan pengalaman tersebut dalam dunia keuangan mikro Indonesia, yang sebagian besar lembaga keuangan mikronya tampaknya berkembang tanpa upaya sistematis yang didasarkan pada keinginan nasabah mereka. Untungnya, hal ini mungkin mulai berubah, karena telah ada lembaga keuangan seperti Danamon Simpan Pinjam (DSP) yang menunjukkan bagaimana riset pasar dapat mengidentifikasi peluang yang sangat bagus dalam segmen keuangan mikro yang sebelumnya sudah dianggap relatif jenuh.

C. Spesifikasi Survei

Sejak awal, tujuan pelaksanaan survei ini sedikit berbeda dengan survei sejenis yang dilaksanakan suatu lembaga keuangan mikro untuk memperoleh masukan yang bermanfaat dari nasabahnya. Dalam hal ini, kepuasan dan loyalitas nasabah diukur pada *seluruh kelas* institusi, yang mencakup Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Dengan demikian, masukan yang diperoleh dapat digunakan untuk menggambarkan kepuasan dan loyalitas nasabah BPR secara keseluruhan, tetapi tidak dapat sepenuhnya memberikan cetak biru untuk pengembangan satu individu BPR tertentu.

¹ Untuk pembahasan lebih lanjut, lihat Referensi Bab I, bagian M.

Sebagai tambahan, salah satu faktor yang mendorong GTZ untuk melaksanakan studi ini adalah keinginan untuk menggunakan kepuasan nasabah sebagai "suatu indikator yang terukur untuk mencapai hasil yang diharapkan." Dalam hal ini, diharapkan agar nantinya analisis perkembangan kepuasan nasabah yang diperoleh melalui pelaksanaan survei pada masa mendatang dapat memberikan panduan yang bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas bantuan kebijakan dan dukungan kelembagaan bagi BPR secara keseluruhan.

Dalam survei ini, sejak awal telah ditentukan bahwa kebutuhan utama klien dan stakeholder kunci lain yang akan memanfaatkan hasil survei adalah sebagai berikut:

- dapat mewakili lembaga keuangan mikro secara keseluruhan,
- dapat direplikasi pada masa mendatang, dan
- bersifat kuantitatif, sehingga memungkinkan dilakukannya analisis tren dan perkembangan yang dapat dipercaya.

Berdasarkan hal tersebut, tim survei selanjutnya telah merancang mekanisme pelaksanaan survei, instrumen survei, dan pendekatan sampling survei.

D. Mekanisme Pelaksanaan Survei

Oleh karena survei ini merupakan survei kepuasan/loyalitas nasabah yang pertama kali dilaksanakan dalam skala yang luas di Indonesia, maka survei ini dilaksanakan dalam dua mekanisme yang berbeda. Berdasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh cakupan sampel yang luas dengan biaya yang relatif rendah, survei utama dilaksanakan sendiri oleh institusi (LPD atau BPR) dengan menggunakan paket materi dan instruksi survei yang dikirimkan kepada mereka. Paket ini telah disusun dan diujicoba (dalam beberapa pelaksanaan) oleh tim survei untuk memastikan bahwa staf dan manajemen suatu BPR atau LPD dapat memahami dengan jelas bagaimana cara melakukan survei tersebut dengan baik.

Kejelasan merupakan salah satu perhatian utama dalam survei ini, dan untuk masalah ini, tim peneliti telah menunjukkan keberhasilan dalam mengkombinasikan materi yang telah diujicoba dilapangan dengan bantuan yang mudah diakses lewat telepon dan SMS. Perhatian lain, dan merupakan hal yang agak sulit untuk dicegah, adalah kemungkinan adanya bias - bahwa survei yang dilaksanakan sendiri oleh pihak LPD dan BPR mungkin menyebabkan institusi tersebut terlihat "terlalu baik." Oleh karena penyebab bias semacam ini bisa jadi tidak tampak (mulai dari bias pemilihan jenis sampel sampai dengan pernyataan secara lisan, ekspresi wajah, atau "bantuan" lain yang diberikan oleh nasabah dalam memberikan jawaban dalam survei), maka dirasa perlu untuk membuat perbandingan sebagai kontrol atas hasil survei yang dilaksanakan sendiri oleh institusi bersangkutan/ (survei dengan metode "lewat surat/mail-out").²

² Temuan terkait dengan bias pada survei BPR disajikan dalam Lampiran IV, halaman 2. Singkatnya, tidak ada bukti bahwa survei lewat surat/ *mail out* menunjukkan tingkat kepuasan nasabah yang lebih tinggi. Sedangkan adanya bias dalam survei pada LPD dibahas dalam Bab IV, Temuan Survei LPD No. 9.

Dalam hal ini, pada sample survei “Quality Control” dilakukan survei yang sama dengan instruksi yang sama pula - tetapi dalam hal ini wawancara dilaksanakan secara langsung oleh tim survei. 25 BPR dari Jawa dan Bali serta 10 LPD dipilih secara acak untuk menjadi "Sampel Quality Control" untuk mewakili berbagai karakteristik umum pada LPD dan BPR. Oleh karena keterbatasan waktu di lapangan, jumlah aktual BPR yang dapat tercakup dalam sampel Kontrol Kualitas ada 23 BPR; untuk LPD tim survei dapat memenuhi target 10 LPD.

E. Instrumen Survei

Untuk survei ini, tim survei menyusun beberapa instrumen khusus (dapat dilihat dalam lampiran) untuk pengumpulan data. Penyusunan instrumen ini didasarkan pada praktik terbaik internasional dalam hal survei kepuasan nasabah keuangan mikro (lihat Referensi). Instrumen yang disusun adalah sebagai berikut:

- Lembar Informasi Institusi BPR – *infomasi kuantitatif dan deskriptif mengenai BPR, dipergunakan untuk dasar analisis tingkat perbedaan dalam rata-rata tingkat kepuasan nasabah BPR dengan beberapa karakteristik yang berbeda, termasuk pertumbuhan BPR.*
- Instrumen Kuesioner untuk Nasabah Aktif BPR – *merupakan instrumen utama; infomasi mendasar terkait dengan kepuasan dan loyalitas nasabah aktif, dengan penekanan pada pemahaman faktor-faktor penentu kepuasan dan sekaligus untuk memperoleh masukan sederhana dari nasabah.*
- Instrumen Kuesioner untuk Nasabah Tidak Aktif BPR – *jumlah sampelnya lebih kecil dibandingkan nasabah aktif, namun tetap merupakan hal yang penting. Instrumen ini ditujukan untuk mengetahui mengapa seorang nasabah berhenti menggunakan jasa BPR. Dalam instrumen ini juga ada penekanan lebih besar dalam masukan dari responden.*
- Instrumen informasi institusi BPR, Kuesioner Nasabah Aktif, dan Kuesioner Nasabah Tidak Aktif yang dimodifikasi untuk BPR syariah. *Instrumen ini secara umum sama dengan ketiga instrumen sebelumnya, dengan beberapa perubahan pada pertanyaan dalam hal suku bunga dan pembiayaan. Hasil yang diperoleh dari instrumen ini sepenuhnya dapat dibandingkan dengan hasil survei pada BPR “konvensional”.*
- Instrumen informasi institusi LPD, Kuesioner Nasabah Aktif, dan Kuesioner Nasabah Tidak Aktif yang dimodifikasi untuk LPD.
- Instruksi untuk Penentuan Sample Nasabah pada BPR dan LPD – *walaupun bukan merupakan bagian instrumen survei, penyusunan instrumen ini juga membutuhkan upaya dan uji coba lapangan seperti halnya kuesioner survei.*

F. Pendekatan Skoring: Menentukan Tingkat Kepuasan Nasabah

Respon Individu

Dalam penyusunan instrumen survei, salah satu hal yang menjadi perhatian utama adalah penentuan cara terbaik untuk mengukur tingkatan kepuasan nasabah. Berdasarkan hasil pengujian lapangan dan diskusi kelompok dengan nasabah BPR serta staf BPR yang bertindak sebagai enumerator dalam pengujian lapangan, tiga poin berikut ini muncul sebagai hal yang sangat penting untuk memperoleh hasil yang konsisten dan jelas dari para nasabah:

- Nasabah harus diberikan sejumlah pilihan yang terbatas³,
- Masing-masing pilihan harus memiliki maksud yang jelas⁴, dan
- Pilihan yang disediakan sebaiknya tidak memasukkan respon yang bersifat netral⁵.

Berdasarkan hal tersebut, tim survei menyusun skala empat poin berikut ini untuk mengukur tingkat kepuasan nasabah:

Tabel 1.1: Istilah yang Digunakan untuk Respon Kepuasan Nasabah

Istilah yang digunakan dalam Survei	Terjemahan Bahasa Inggris	Poin Skala Respon
Tidak Puas	Dissatisfied	1
Kurang Puas	Unsatisfied	2
Puas	Satisfied	3
Sangat Puas	Very Satisfied	4

“Tidak Puas” (“Dissatisfied”) berarti sangat negatif dan, nanti dapat dilihat, merupakan hasil yang tidak biasa. “Kurang Puas” (dalam Bahasa Inggris adalah “less satisfied,” tapi dalam hal ini artinya lebih pada “Unsatisfied”) merupakan penilaian yang sedikit tidak ekstrim, tapi masih merupakan respon negatif dalam ungkapan orang Indonesia. “Puas” adalah respon positif tapi tidak terlalu antusias, sedangkan “Sangat Puas” menunjukkan rasa antusias, kurang lebih merupakan lawan kata “kurang puas.”

³ Dalam uji di lapangan, tim peneliti menggunakan beberapa pendekatan skoring yang berbeda untuk mendapatkan respon dari nasabah. Baik pilihan respon dalam skala berkelanjutan dan dalam jumlah pilihan yang banyak (salah satunya, dalam dalam skala 1 – 10) ditolak karena tidak praktis, menimbulkan respon yang tidak konsisten dan kesulitan dalam memberikan penjelasan kepada nasabah.

⁴ Manfaat terpenting spesifikasi yang jelas untuk setiap pilihan respon tampak pada adanya konsistensi baik dalam cara bertanya enumerator survei (oleh staf BPR untuk sampel mail-out) dan dalam jawaban atau respon oleh nasabah.

⁵ Ketika di ujicoba di lapangan, adanya pilihan netral cenderung membuat responden menghindari memilih jawaban positif atau negatif, walaupun dalam percakapan informal sebenarnya responden memiliki penilaian positif atau negatif. Selain itu juga tampak adanya ketidakjelasan maksud dari respon netral (apakah positif ataukah negatif – tidak jelas apakah seorang nasabah merasa puas) dan jawaban “biasa” merupakan jawaban yang umum. Walaupun dapat dikatakan ambigu, jawaban “biasa” selama uji coba di lapangan pada umumnya memiliki arti ke arah positif.

Rata-Rata Respon

Walaupun respon individu dapat (dan memang) berada dalam rentang antara 1 dan 4, rata-rata respon – pada keseluruhan sampel, subsample, dan masing-masing BPR atau LPD- berada dalam rentang yang lebih sempit, dan untuk penafsiran rata-rata kebutuhan respon diperlukan suatu skala yang berbeda.

Dalam survei ini, rata-rata respon hampir selalu berada dalam rentang 2.7 - 3.5, dengan kebanyakan skor berada antara 2.8 dan 3.2. Hal ini bukanlah sesuatu yang mengejutkan; dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, sebagian besar nasabah aktif tentu diharapkan merasa puas. Tabel di bawah memberikan panduan untuk menginterpretasikan rata-rata skor respon dalam survei ini. Untuk membantu pembaca, tabel berikut ini juga memberikan kolom yang menggambarkan bagaimana menilai rata-rata skor tersebut menurut 10-poin skala nilai sekolah Indonesia serta menurut skala nilai huruf yang biasa dipergunakan pada sekolah menengah atau universitas. Pembaca juga dipersilahkan untuk menarik kesimpulannya sendiri berdasarkan data yang disajikan dalam laporan ini.

Tabel 1.2: Interpretasi Rata-Rata Skor Kepuasan

Rata-rata Rentang Skor Respon	Persamaan dengan Nilai Sekolah Indonesia	Persamaan dengan Skala Nilai Huruf	Karakteristik Distribusi Respon yang mengarah pada Skor ⁶				Deskripsi / Interpretasi ⁷
			% Tidak Puas	% Kurang Puas	% Puas	% Sangat Puas	
≤ 2.8	1 – 4	F	5%	20%	75%	--	% tinggi nasabah yang tidak puas/kurang puas, menunjukkan kinerja kepuasan yang sangat buruk
> 2.8 – 2.9	5	D	--	15%	85%	--	% yang cukup signifikan dalam hal nasabah yang tidak puas/kurang puas dengan sedikit atau tidak ada nasabah yang sangat puas, menunjukkan kinerja kepuasan yang buruk
> 2.9 – 3.0	6	C	--	7.5%	90%	2.5%	Jumlah nasabah yang tidak puas/kurang puas sedikit lebih banyak atau seimbang dengan nasabah yang sangat puas, kinerja cukup baik tapi masih perlu banyak perbaikan
> 3.0 – 3.1	7	B	--	2.5%	90%	7.5%	Jumlah nasabah yang sangat puas lebih besar dibandingkan dengan yang tidak puas/kurang puas, menunjukkan kinerja yang baik dan masih ada peluang untuk ditingkatkan
> 3.1 – 3.2	8	B+	--	--	85%	15%	% nasabah yang sangat puas cukup besar, hanya sedikit yang tidak puas/kurang puas, kinerja kepuasan sudah baik
> 3.2 – 3.5	9	A	--	--	65%	35%	% nasabah yang sangat puas besar, sangat sedikit nasabah yang tidak puas/kurang puas, kinerja kepuasan yang sangat baik
> 3.5	10	A+	--	--	40%	60%	Sebagian besar nasabah merasa sangat puas, menunjukkan kinerja kepuasan yang hampir sempurna

⁶ Distribusi respon yang ditunjukkan dalam table ini merupakan titik tengah dari rentang nilainya, kecuali untuk kategori pertama dan terakhir, yang didasarkan pada skor 2.7 dan 3.6, berturut-turut. Distribusi yang ditunjukkan di sini didasarkan pada distribusi aktual skor kepuasan keseluruhan pada masing-masing BPR.

⁷ Catatan dalam kolom ini menunjukkan penerapan norma karakteristik kepuasan nasabah dalam konteks keuangan mikro Indonesia yang digunakan analisis survei. Oleh karena adanya unsur subyektivitas dalam interpretasi skor tersebut, para pembaca dipersilakan menarik kesimpulan mereka sendiri berdasarkan data yang ada.

G. Ujicoba Instrumen Survei

Ujicoba instrumen survei dilaksanakan melalui diskusi kelompok (FGD) dan diskusi dengan manajemen/staf pada 5 BPR, 2 di Bali dan 3 di Jawa Timur, serta 2 LPD di Bali. FGD yang dilaksanakan menghasilkan masukan yang berharga untuk memperbaiki instrumen survei, baik dari nasabah BPR dan LPD maupun dari manajemen BPR dan LPD. FGD di Bali dilaksanakan pada 24-26 Oktober 2005, sedangkan FGD di Jawa Timur dilaksanakan pada 29 Oktober-1 November 2005. Finalisasi instrumen survei dilakukan pada minggu pertama dan kedua bulan November.

H. Penentuan Sampel Survei

Sampel BPR untuk Survei lewat Surat (Mail-Out)

Oleh karena survei ini merupakan survei baru dengan ketidakpastian yang cukup tinggi dalam hal jumlah BPR yang akan mengembalikan instrumen survei yang dikirimkan pada mereka, untuk itu telah diputuskan bahwa jumlah sampel yang relatif besar sebanyak 200 BPR akan dipilih secara acak dari daftar seluruh BPR yang ada. Apabila jumlah BPR yang tidak mengembalikan ternyata mencapai 40%, diperkirakan masih ada lebih dari cukup respon untuk dapat menarik kesimpulan yang signifikan secara statistik, dengan mengasumsikan bahwa BPR yang tidak mengembalikan terdistribusi secara acak.

Untuk LPDs, ditetapkan bahwa sampel untuk satu wilayah propinsi sebanyak 80 LPD akan dipilih secara acak dari daftar seluruh LPD. Jumlah sampel ini masih aman untuk diturunkan sebab 1) variasi antar LPD lebih sedikit dibanding dengan BPR (namun ternyata hal ini tidak sepenuhnya benar karena LPD menunjukkan banyak variasi dalam aspek-aspek tertentu), dan 2) persentase pengembalian mungkin lebih tinggi (hal ini ternyata juga tidak sepenuhnya benar, dan tingkat pengembalian yang rendah menyebabkan meningkatnya margin kesalahan survei LPD menjadi di atas tingkat yang diproyeksikan sebelumnya dan tingkat margin kesalahan pada survei BPR).

Kategori Institusi dan "Oversampling"

Untuk perbandingan, relatif mudah membagi sample menjadi dua bagian berdasarkan dua karakteristik *relatif*, misalnya BPR besar vs. kecil atau BPR dengan pertumbuhan cepat vs. pertumbuhan lambat. Karakteristik *absolut*, pada sisi lain, kadang-kadang dapat menimbulkan permasalahan, terutama ketika ciri yang ditentukan jarang frekuensinya – dalam hal ini mungkin tidak cukup respon pada ciri yang diberikan sehingga memungkinkan perbandingan yang valid secara statistik.⁸

Sejak awal telah diproyeksikan bahwa diperlukan setidaknya 12 respon yang valid per kategori untuk memungkinkan perbandingan yang valid secara statistik. Oleh karena itu, ditargetkan bahwa sedikitnya terpilih 20 institusi pada setiap kategori yang telah ditentukan (sekali lagi dengan memperhitungkan 40% sampel tidak mengembalikan kuesioner). Apabila

⁸ Lebih tepatnya, mungkin tidak ada cukup respon untuk menyimpulkan bahwa perbedaan yang ada dapat dikatakan signifikan secara statistik. Dalam keseluruhan studi ini dipergunakan level signifikansi secara statistik sebesar 95%.

penentuan secara acak dari keseluruhan populasi hanya diperoleh kurang dari 20 BPR atau LPD untuk masing-masing kategori, maka digunakan "oversampling" (pemilihan tambahan BPR atau LPD dengan karakteristik yang diinginkan). Untuk pembahasan masalah ini secara lebih rinci, lihat Lampiran 2.

Responden Survei

Masing-masing institusi diminta untuk wawancara 40 nasabah aktif yang dipilih secara acak. Jumlah responden sebanyak ini sudah cukup untuk menentukan rata-rata tingkat kepuasan yang dapat dipercaya untuk masing-masing LPD atau BPR yang menjadi sampel. Selain itu, masing-masing BPR atau LPD juga diminta untuk mewawancarai 3 peminjam tidak aktif dan 3 penabung tidak aktif dengan menggunakan kuesioner tersendiri yang telah disediakan. Sampel nasabah tidak aktif ditetapkan lebih kecil karena dirasa tidak banyak nilai tambah yang diperoleh dengan melakukan survei nasabah tidak aktif dengan jumlah sampel yang lebih besar untuk masing-masing LPD atau BPR yang menjadi sampel; untuk nasabah tidak aktif cukup dengan gambaran secara keseluruhan.

Survei Quality Control

Untuk mengukur adanya kemungkinan bias atau permasalahan kualitas dalam survei yang dilaksanakan secara *mail-out* (dikirim ke BPR atau LPD), tim survei juga melaksanakan survei *Quality Control* (pengendalian mutu), yang merupakan survei yang sama tetapi dengan sampel yang lebih kecil pada BPR dan LPD serta dilaksanakan langsung oleh tim survei dari REDI. Dalam hal ini, survei pengendalian mutu ditujukan untuk memastikan validitas keseluruhan atas hasil survei *mail-out*. Kesiapan BPR untuk berpartisipasi dalam survei pengendalian mutu, di mana tim survei datang ke lokasi dan melakukan sebagian besar pekerjaan survei, relatif tinggi dengan mencapai lebih dari 80%. Untuk pembahasan secara lebih rinci dapat dilihat dalam Lampiran 3.

I. Akurasi Survei dan Marjin Kesalahan

Pada sebagian besar temuan-temuan penting yang disajikan dalam laporan survei ini juga ditunjukkan informasi marjin kesalahan (*margin of error*) untuk membantu pembaca dalam mengukur sejauhmana akurasi hasil yang sebenarnya. Walaupun suatu survei dilaksanakan dengan benar (misalnya, sampel dipilih secara acak, menghindari sumber penyimpangan repon, dll.), kita tidak dapat berharap survei itu akan memberikan hasil yang sesuai dengan "dunia nyata". Namun demikian, diharapkan hasil survei tersebut dapat mendekati kondisi yang sebenarnya; dalam hal ini hasil surveinya harus berada dalam batasan marjin kesalahan.

Dalam survei ini, tim survei mengikuti aturan bahwa marjin kesalahan perlu mencerminkan tingkat kepercayaan 95%; yakni bahwa diharapkan 95% kondisi "dunia nyata" berada di dalam marjin kesalahan, atau 19 kali masuk dari 20 kali upaya. Untuk informasi lebih rinci mengenai marjin kesalahan dan bagaimana hal ini digunakan serta dihitung dalam survei ini, dapat dilihat Lampiran 2 tentang Statistik.

J. Pemeriksaan Sampel

Sebagai bagian dari usaha untuk memeriksa informasi nama dan kontak BPR, tim survei REDI mencoba untuk menghubungi lewat telepon semua BPR konvensional maupun syariah yang ada dalam daftar sampel. Alasan lain yang mendorong upaya ini adalah untuk menciptakan "hubungan personal" dengan BPR sampel dalam rangka mendorong BPR agar melaksanakan survei secara tepat waktu serta membuat kontak jika staf BPR ada pertanyaan atau permasalahan dalam pelaksanaan survei tersebut. Tim survei memperkirakan bahwa tanpa kontak telepon yang sistematis ini, tingkat respon mungkin hanya mencapai setengah dari 61% tingkat respon yang dapat dicapai. Suatu dari Indonesia Bank memang sangat diperlukan, namun tanpa ada tindak lanjut dari surat tersebut berupa kontak lebih jauh, maka akan sulit untuk mencapai tingkat respon yang tinggi.

Untuk survei pada LPD, tim survei mempercayakan pada PLPKD untuk memastikan pelaksanaan survei oleh LPD yang terpilih menjadi sampel. Hal ini masih kurang berhasil karena hanya mencapai tingkat respon sebesar 62.5%.

K. Respon Survei yang Valid

Tabel berikut ini menunjukkan jumlah aktual respon valid yang berhasil dicapai dalam survei ini.

Tabel 1.3: Respon Valid Survei Kepuasan Nasabah BPR

Metode Survei	BPR		Nasabah Aktif		Nasabah Tidak Aktif		Total Nasabah	
Mail out	126	84.6%	4,919	84.1%	716	83.7%	5,635	84.0%
Quality Control	23	15.4%	931	15.9%	139	16.3%	1,070	16.0%
Total	149	100.0%	5,850	100.0%	855	100.0%	6,705	100.0%

Tabel 1.4: Respon Valid Survei Kepuasan Nasabah LPD

Metode Survei	LPD		Nasabah Aktif		Nasabah Tidak Aktif		Total Nasabah	
Mail out	50	83.3%	1,391	81.1%	313	83.7%	1,704	81.6%
Quality Control	10	16.7%	324	18.9%	61	16.3%	385	18.4%
Total	60	100.0%	1,715	100.0%	374	100.0%	2,089	100.0%

L. Rekomendasi untuk Pelaksanaan Survei pada Masa Mendatang

Berdasarkan pengalaman yang diperoleh selama pelaksanaan survei kepuasan nasabah ini, tim survei menyajikan rekomendasi-rekomendasi berikut ini untuk pelaksanaan survei berikutnya:

Survei Kepuasan Nasabah BPR

- Untuk kebutuhan internal, penelitian, dan penggunaan umum, direkomendasikan agar Bank Indonesia dan/atau Perbarindo menerbitkan direktori BPR yang tersedia secara umum serta selalu diperbarui, baik untuk BPR konvensional maupun BPR syariah (BPR-S). Direktori semacam ini akan sangat berguna bagi stakeholder dan masyarakat umum.
- Direkomendasikan bahwa dalam survei kepuasan nasabah pada masa mendatang sebaiknya tidak dilaksanakan setelah pertengahan tahun, dengan memperkirakan adanya beberapa respon yang agak terlambat. Dalam pelaksanaan survei ini, awal pelaksanaan yang terlambat turut membuat BPR enggan berpartisipasi dalam survei karena menghadapi beban ganda, yaitu melaksanakan survei pada nasabah mereka dan sekaligus mempersiapkan penutupan buku dan laporan akhir tahun.
- Dengan panjang dan relatif kompleksnya kuesioner yang digunakan dalam survei, direkomendasikan agar pendekatan interview tetap dilanjutkan pada survei masa mendatang. Secara keseluruhan, staf BPR dan LPD telah melakukan dengan baik tugasnya sebagai enumerator survei, dan tidak satupun pertanyaan yang tampaknya sulit untuk dijawab oleh responden.
- Hasil survei memang memvalidasikan pendekatan survei lewat surat (*mail-out*), namun tingkat respon harus menjadi perhatian yang serius. Adanya upaya pendekatan individual dengan tindak lanjut berupa hubungan lewat telepon dan e-mail/fax serta penawaran hadiah undian bagi institusi yang berpartisipasi, tingkat respon mampu mencapai sedikit di atas 60% baik pada BPR dan LPD. Jika tim survei tidak melakukan hal ini kemungkinan tingkat respon akan lebih rendah, bisa jadi hanya setengah dari hasil yang dicapai ini. Oleh karena itu direkomendasikan agar dalam survei lewat surat (*mail-out*) pada masa mendatang tetap melakukan "sosialisasi" secara hati-hati dan menindaklanjuti usaha ini bekerjasama stakeholder kunci, terutama Perbarindo dan Bank Indonesia.
- Tingkat respon yang lebih tinggi, lebih dari 80%, dapat dicapai melalui survei pengendalian mutu, di mana tim survei dari REDI tidak banyak menambah beban staf BPR dan LPD untuk melakukan kerja lapangan. Namun demikian, respon yang lebih tinggi ini juga membutuhkan biaya yang jauh lebih tinggi untuk per institusi yang disurvei dan pendekatan yang sama tidak direkomendasikan untuk pelaksanaan survei pada masa mendatang. Sebagai tambahan, survei kepuasan nasabah pada masa mendatang oleh pewawancara dari luar tetap perlu dilakukan untuk memperkecil kemungkinan "bias positif," dampak bias ini akan dibahas dalam bab berikutnya. Upaya pengendalian mutu pada masa mendatang akan lebih baik diarahkan pada monitoring pelaksanaan survei lewat surat (*mail-out*) daripada melaksanakan survei sejenis.
- Untuk keperluan analisis, pelaksanaan survei yang sejenis pada LPD dan BPR sangat bermanfaat. Pada masa mendatang, manfaat ini dapat digeneralisasikan dengan mewawancarai sampel yang bukan nasabah dan para pengguna lembaga keuangan mikro lainnya.
- Dalam analisis survei, perbandingan kepuasan dan indikator hal-hal yang dianggap penting ternyata sangat bermanfaat untuk mengembangkan rekomendasi; pada masa mendatang, instrumen survei perlu dimodifikasi agar dapat memanfaatkan hal ini secara lebih baik ini.
- Untuk survei pada masa mendatang, instrumen survei juga perlu sedikit dimodifikasi untuk memungkinkan analisis yang lebih khusus mengenai nasabah baru.

Survei Kepuasan Nasabah LPD

- Sistem LPD yang ada mampu menyediakan informasi dasar yang baik dalam hal jumlah, lokasi, dan karakteristik LPD untuk keperluan penentuan sampel. Meskipun demikian, tetap akan sangat membantu, jika ada suatu direktori LPD yang terbaru dan lengkap yang dibuat serta disebarluaskan.
- Direkomendasikan agar besar sampel untuk survei LPD pada masa mendatang ditingkatkan; meningkatkan besar sampel sampai dengan 160 (yang akan menghasilkan sekitar 100 respon valid) akan meningkatkan ketelitian hasil survei sampai dengan kira-kira 29% dan memungkinkan perbandingan antar tipe LPD yang berbeda.
- Bekerjasama dengan PLPDK setempat (Pembina LPD Kabupaten) cukup banyak membantu, tetapi tidak banyak mengurangi tingkat tindak lanjut yang diperlukan untuk memperoleh tingkat respon lebih dari 60%. Untuk itu direkomendasikan agar dalam putaran survei berikutnya perlu direncanakan tindak lanjut yang sama untuk survei LPD seperti survei yang dilakukan pada survei BPR.
- Pengalaman tim survei dalam survei pertama ini menunjukkan bahwa, secara rata-rata, kebutuhan pelatihan pra-survei, dan pengawasan berkualitas survei oleh staf LPD yang berpartisipasi tampaknya lebih besar dibandingkan dengan BPR, dan ini harus dipikirkan dalam perencanaan survei pada masa mendatang.
- Seperti halnya survei pada BPR, validitas pendekatan survei lewat surat (*mail-out*) telah ditunjukkan oleh hasil survei yang diperoleh, hal ini berarti bahwa pendekatan ini dapat dilanjutkan dan upaya pengendalian mutu pada masa mendatang dapat difokuskan pada monitoring bagaimana pelaksanaan survei *mail-out* daripada melakukan survei paralel.

M. Bibliografi

“*Counting (on) Your Prospective Clients: Guiding Principles in Measuring Microfinance Client Satisfaction and Loyalty*,” **MFC Spotlight Note No. 8**, Microfinance Centre for Eastern Europe and the Newly Independent States, www.mfc.org.pl, Februari 2004.

Darmawati, Atik, “*Trik Penerbit Kartu Kredit: dari Sensasi ke Inovasi*,” **InfoBank No. 309**, Desember 2004, hal. 32-35.

-----, “*Raih Loyalitas: Dari Inovasi Hingga Adu Gengsi*,” **InfoBank No. 321**, Desember 2005, hal. 34-38.

-----, “*Aksesibilitas Halangi Loyalitas*,” **InfoBank No. 321**, Desember 2005, hal. 40-42.

Djalil, Mucharor, “*Customer Satisfaction Asuransi Jiwa*,” **InfoBank Edisi Khusus No. 308**, November 2004, hal. 63.

-----, “*Survei Kepuasan dan Loyalitas Nasabah Asuransi Jiwa Indonesia*,” **InfoBank Edisi Khusus No. 308**, November 2004, hal. 64-68.

-----, "*Nasabah Tabungan dan Kartu Kredit: Antara yang Loyal dan Kutu Loncat,*" **InfoBank No. 309**, Desember 2004, hal. 12-16.

-----, "*Nasabah Mulai Gelisah: Bank mana yang Nasabah Tabungan, Kartu Kredit, dan Syariahnya Paling Loyal,*" **InfoBank No. 321**, Desember 2005, hal. 12-16.

Ferdian, Rully, "*Kearifan Komunikasi yang Menghindari Trauma,*" **InfoBank Edisi Khusus No. 308**, November 2004, hal. 69.

-----, "*Pelayanan yang Melebihi Harapan Tertanggung,*" **InfoBank Edisi Khusus No. 308**, November 2004, hal. 78-79.

-----, "*Ekspektasi Nasabah Sejalan dengan Teknologi,*" **InfoBank Edisi Khusus No. 308**, November 2004, hal. 80.

-----, "*Satisfaction Sudah Usang,*" **InfoBank No. 309**, Desember 2004, hal. 20-23.

-----, "*Loyalitas Nasabah dalam Taruhan,*" **InfoBank No. 321**, Desember 2005, hal. 11.

Hasanuddin dan Subkhan, Farid, "*Loyalitas Nasabah Bank: dari Rasional hingga Emosional dan Spiritual,*" **InfoBank No. 321**, Desember 2005, hal. 18-23.

Hudson, Rob, "*An In-Depth Quantitative Assessment of the Ugandan Microfinance Environment,*" laporan riset untuk **Microsave** (www.microsave.org) oleh TMS Financial, April 2003.

Iskandar, Tofik, "*Bagaimana Menarik dan Mempertahankan Nasabah?,*" **InfoBank No. 321**, Desember 2005, hal. 44-47.

Kurniasih, Apriyani, "*Tidak Ada yang Bisa Sempurna,*" **InfoBank Edisi Khusus No. 308**, November 2004, hal. 70-71.

-----, "*Komplain: Kesempatan Memperbaiki Diri,*" **InfoBank Edisi Khusus No. 308**, November 2004, hal. 72-73.

-----, "*Sangat Pentingnya Tahu yang Dipikirkan Customer,*" **InfoBank Edisi Khusus No. 308**, November 2004, hal. 76-77.

-----, "*Menggiring Loyalitas dengan Fleksibilitas,*" **InfoBank No. 321**, Desember 2005, hal. 32-33.

Kristopo, "*Meloyalkan Penabung dengan Hadiah dan Tanpa Hadiah,*" **InfoBank No. 309**, Desember 2004, hal. 26-29.

-----, "*Kuncinya Pelayanan Maksimal dan Hadiah Menarik,*" **InfoBank No. 321**, Desember 2005, hal. 26-30.

“Market Intelligence: Making Market Research Work for Microfinance,” **Accion InSight Note No. 7**, Oktober 2003, www.accion.org.

MicroSave Market Research for [Micro] Finance Toolkit, www.microsave.org, 2004. Website ini juga memuat sejumlah link dan penjelasan singkat terkait penelitian pasar untuk keuangan mikro.

Mohammad, Karnoto, *“Menimbang Loyalitas Nasabah,”* **InfoBank No. 309**, Desember 2004, hal. 11.

-----, *“Bank Buana, Jawara Loyalitas Penabung,”* **InfoBank No. 309**, Desember 2004, hal. 24-25.

-----, *“Menonton Perang Bunga dengan Penabung Setia,”* **InfoBank No. 321**, Desember 2005, hal. 24-25.

Mussry, Jacky, Hasanudin, dan Farid Subkhan, *“Era Baru Pengukuran Loyalitas dari Satisfaction hingga Enthusiasm,”* **InfoBank No. 309**, Desember 2004, hal. 18-19.

Ratnawati, Enny, *“BCA di Puncak Tangga Nasabah Kartu Kredit,”* **InfoBank No. 309**, Desember 2004, hal. 30-31.

Saskiawardani, Ninuk, *“Membanding-banding Tiga Survei Pelayanan,”* **InfoBank No. 309**, Desember 2004, hal. 36-38.

“Service Quality,” (<http://ils.unc.edu/daniel/131/servicequality.html>) tulisan singkat yang meringkas kerangka kerja penelitian survei SERVQUAL dalam Zeithaml, Parasuraman & Berry, **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, Free Press, 1990.

II. Hasil-Hasil Pokok, Survei Kepuasan Nasabah BPR

A. Ukuran BPR, Pertumbuhan dan Karakteristik Nasabah

BSF-1: BPR merupakan UKM sektor keuangan.

Meskipun sudah tidak asing lagi di antara banyak pembuat kebijakan, survei yang dilakukan menegaskan bahwa kebanyakan BPR cukup kecil, tiga perempat BPR sampel melaporkan aset total kurang dari Rp 7.3 milyar (September 2005, lihat tabel di bawah). Dari semua sampel BPR, hanya lima BPR yang memiliki ekuitas lebih dari 10 milyar, salah satu kriteria resmi tentang perusahaan skala-menengah.⁹ Oleh karena itu, layanan komersial BPR, kecuali jika dikumpulkan atau dilakukan bersama oleh banyak BPR, akan cenderung berada pada tingkat harga dan mutu “UKM” dan mungkin tidak bisa dibandingkan dengan layanan dan persyaratan yang ada pada lembaga keuangan yang lebih besar.

Tabel 2.1 Distribusi Ukuran BPR (dalam Juta Rupiah)

Karakteristik Ukuran BPR		Total Aset Per September 2005	Profit Per September 2005	Ekuitas per September 2005
N	Valid	141	141	131
	Tak ada	8	8	18
Rata-rata		8,122	252	1,382
Marjin Kesalahan		± 2,696	± 98	± 407
Persentil	1	140	-641	0.2
	25	2,067	32	265
	50	3,397	94	635
	75	7,267	256	1,447
	99	120,136	4,270	15,237

BSF-2: Meskipun kebanyakan BPR masih terus bertumbuh dalam hal jumlah nasabah, 36% BPR menunjukkan penurunan dalam total rekening dan pinjaman nasabah.

Tabel berikut ini menunjukkan angka pertumbuhan jumlah nasabah dalam BPR sampel. Pertumbuhan jumlah nasabah adalah indikator penting daya tarik sebuah lembaga keuangan dan sering mengungkapkan informasi yang tertutup oleh bilangan pertumbuhan rupiah. Pada lembaga keuangan mikro, ada sejumlah faktor jangka pendek yang bisa menyebabkan bilangan rupiah melonjak tanpa ada pelonjakan jumlah nasabah. Untuk pinjaman, hal ini mencakup lonjakan dalam rata-rata masa pinjaman, sebagai kompensasi atas kekurangan pendanaan, inflasi dan upaya “menyusul” paska-inflasi oleh nasabah. Namun dalam jangka panjang, pertumbuhan per nasabah pada kebanyakan lembaga keuangan kemungkinan besar tidak akan jauh melebihi

⁹ Instruksi Presiden (Inpres) No. 10, 1998. Definisi ini juga mengurangi nilai tanah dan bangunan (tidak termasuk di sini).

tingkat pertumbuhan nominal GDP, dan ini menegaskan bahwa pertumbuhan yang lebih cepat membutuhkan peningkatan jumlah nasabah.

Meskipun rata-rata pertumbuhan BPR tampak cukup sehat, 36% BPR mengalami penurunan rekening nasabah. Tabel di bawah ini membagi angka pertumbuhan nasabah berdasarkan jenis rekening dan menampilkan ringkasan distribusi pertumbuhan rekening antar BPR:

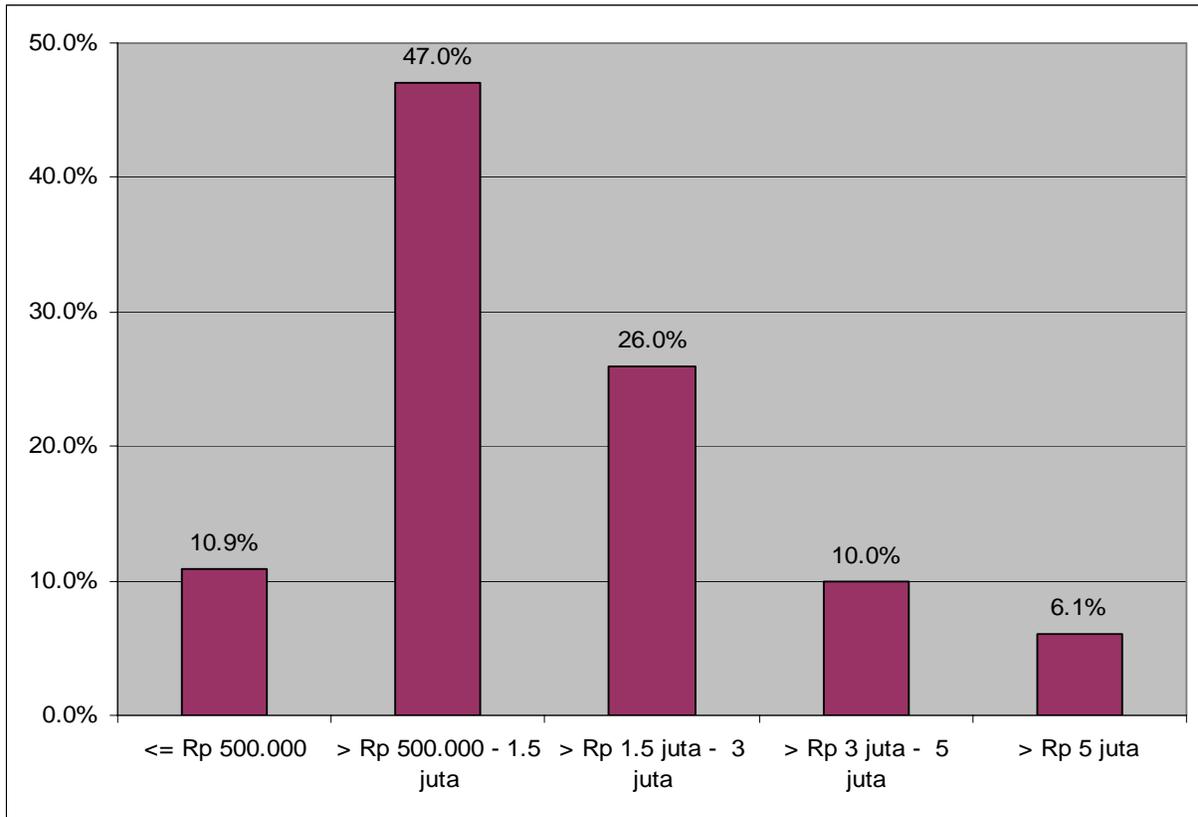
Tabel 2.2: Pertumbuhan Rekening BPR (Desember 2004—September 2005)

Karakteristik Pertumbuhan Rekening BPR		Rekening Tabungan	Rekening Deposito	Rekening Pinjaman	Total Pertumbuhan Rekening
N	Valid	139	137	138	135
	Tak ada	10	12	11	14
Rata-rata		9.5 %	20.8 %	3.7 %	4.7 %
Persentil	1	-71.2 %	-85.5 %	-87.8 %	-54.0 %
	25	-1.4 %	-12.0 %	-7.6 %	-3.1 %
	50	4.7 %	4.8 %	1.9 %	4.5 %
	75	13.2 %	22.6 %	17.0 %	11.1 %
	99	275.0 %	1,168.9 %	83.4 %	88.8 %

BSF-3: BPR terutama melayani individu dan rumah tangga berpenghasilan rendah; 58% rumah tangga yang menjadi nasabah BPR memiliki penghasilan kurang dari atau sama dengan tiga kali rata-rata garis kemiskinan rumah tangga. Sekitar 11% keluarga yang menjadi nasabah BPR masuk dalam kategori miskin.

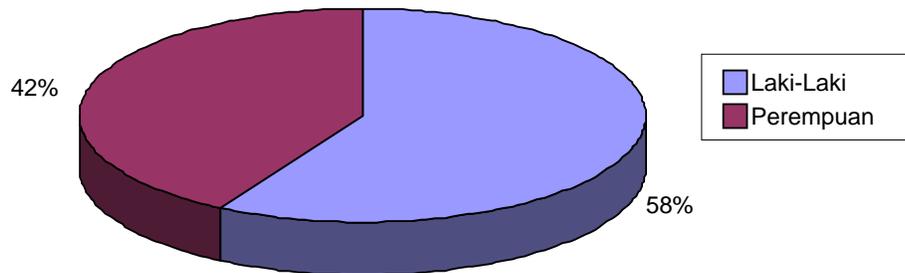
Grafik di bawah ini menyajikan distribusi rata-rata pendapatan rumah tangga per bulan para nasabah BPR (peminjam dan peabung). Sebagai informasi tambahan, tingkat kemiskinan daerah pedesaan di Indonesia pada 2005 dikalikan rata-rata ukuran keluarga responden akan menghasilkan “rata-rata garis kemiskinan keluarga” sekitar Rp 490,000, nyaris sama dengan kategori garis pemisah sebesar Rp 500,000 yang digunakan dalam survei ini. Sekitar 11% keluarga yang menjadi nasabah BPR berjumlah kurang dari 16% dari seluruh rakyat miskin di Indonesia, yang menunjukkan bahwa para nasabah BPR bagaimanapun masih lebih baik dibandingkan dengan non-nasabah. Namun, 58% keluarga yang menjadi nasabah BPR memiliki pendapatan kurang dari atau sama dengan tiga kali garis kemiskinan.

Gambar 2.1.: Distribusi Rata-Rata Pendapatan Keluarga Per Bulan, Nasabah BPR



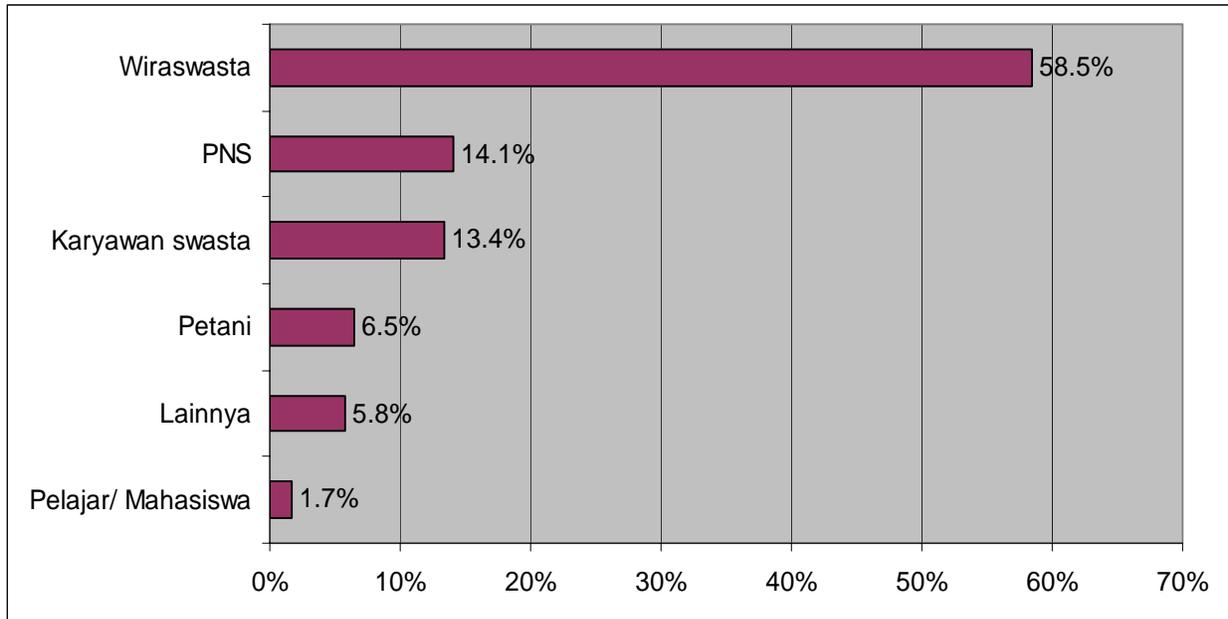
BSF-4: 42% nasabah BPR adalah perempuan.

Gambar 2.2.: Distribusi Nasabah BPR berdasarkan Gender



BSF-5: 58,5% nasabah BPR memiliki usaha non-pertanian. Meskipun kebanyakan BPR bertempat di luar kota, hanya 6,5% nasabah yang berprofesi sebagai petani.

Gambar 2.3: Distribusi Nasabah BPR berdasarkan Pekerjaan



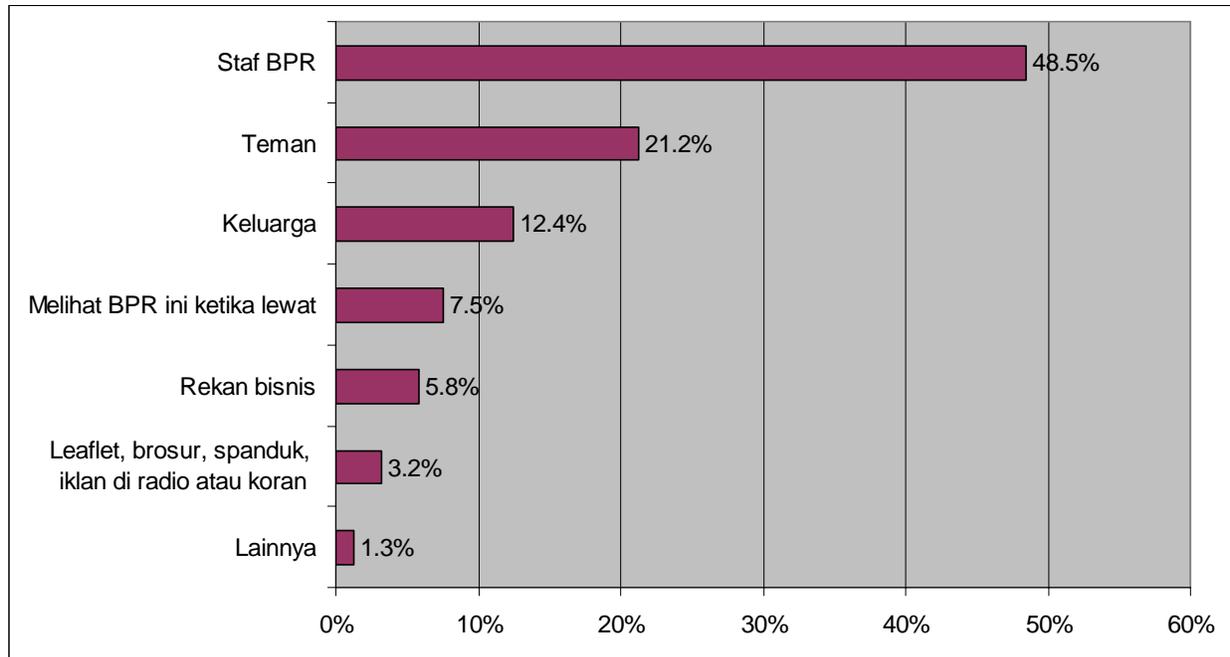
Untuk mendapatkan informasi lebih lanjut mengenai karakteristik nasabah BPR, lihat Lampiran 4.

BSF-6: Nasabah BPR cenderung menjadi peminjam terlebih dahulu, baru menjadi penabung.

Meskipun banyak peminjam yang akhirnya menjadi penabung, 60% nasabah pada mulanya tertarik pada BPR karena prospek meminjam, sementara kurang dari 40% pertama kali tertarik pada BPR dengan tujuan untuk menabung.

BSF-7: Kontak langsung dan promosi dari mulut-ke-mulut masih menjadi sarana utama untuk mengenal BPR. Peran iklan resmi masih sangat kecil.

Gambar 2.4: Bagaimana Nasabah Pertama Kali Tahu tentang BPR



B. Kepuasan Nasabah BPR secara Keseluruhan

BSF-8: Rata-rata, BPR telah cukup bagus dalam hal kepuasan nasabah secara keseluruhan. Nilai rata-rata kepuasan keseluruhan sebesar 3,07 sudah cukup bagi industri BPR untuk mendapatkan nilai **B**, yang menempatkan mereka dalam kategori “kinerja baik namun masih harus ditingkatkan.”¹⁰

Tabel 2.3: Kepuasan Keseluruhan Nasabah Aktif BPR

Rata-rata skor kepuasan	3.07
Marjin kesalahan	± .01
Jumlah sampel	5,529
Persamaan dengan skala nilai huruf	B

Respon Kepuasan	Distribusi
Tidak Puas = 1	0.2%
Kurang Puas = 2	3.1%
Puas = 3	86.3%
Sangat Puas = 4	10.4%
Total	100.0%

¹⁰ Untuk mendapatkan informasi mengenai sistem penilaian, lihat Bab 1, Bagian F, “Pendekatan Skoring: Menentukan Tingkat Kepuasan Nasabah.”

BSF-9: Hampir 97% nasabah BPR merasa puas atau sangat puas pada BPR.

Secara keseluruhan, 86% nasabah merasa puas dengan BPR, sedangkan 10% nasabah merasa amat puas. Hanya 3% yang merasa tidak puas, dan 0,2% nasabah merasa kecewa.

Ini merupakan hasil yang cukup solid, namun juga berfungsi sebagai *tanda peringatan* bagi sebuah industri yang sedang berjuang keras memaksimalkan pelayanan pelanggan. Salah satu peraturan dalam dunia pemasaran adalah, agar menjadi perusahaan yang sehat, bertumbuh dan memiliki kredibilitas, sebuah perusahaan membutuhkan 20% persen nasabah yang merasa antusias (yaitu, sangat puas) pada layanan mereka. Secara keseluruhan, industri BPR masih jauh dari standar ini, meskipun banyak dari BPR terbaik sudah mencapainya (lihat di bawah).

BSF-10: Kepuasan nasabah sangat berbeda antara BPR terbaik dan terburuk,

BSF-10a: 25% BPR terbawah memiliki lebih banyak nasabah yang “kurang puas” daripada “sangat puas” (kebanyakan masih dalam kategori “puas”), satu posisi yang sangat tidak sehat untuk sebuah industri jasa.

BSF-10b: Sebaliknya, 25% BPR terbaik memiliki tingkat kepuasan nasabah yang sehat, biasanya dengan 20% lebih nasabah mereka masuk dalam kategori “sangat puas.”

Tabel 2.4: Distribusi Rata-Rata Skor Kepuasan Nasabah per BPR

Persentil Ranking BPR N = 149 BPR	Skor Kepuasan Keseluruhan	Persamaan dengan Skala Nilai Sekolah	Persamaan dengan Skala Nilai Huruf
1 (rendah)	2.68	1 – 4	F
10	2.93	6	C
20	2.97	6	C
25	3.00	6	C
30	3.00	6	C
40	3.02	7	B
50 (menengah)	3.05	7	B
60	3.07	7	B
70	3.13	8	B+
75	3.15	8	B+
80	3.18	8	B+
90	3.24	9	A
99 (tinggi)	3.54	10	A+

BSF-11: Para nasabah BPR di luar Jawa/Bali merasa lebih puas ketimbang mereka yang ada di Jawa atau Bali. BPR di luar Jawa/Bali memperoleh nilai kepuasan sebesar 3,11 (B+) dibandingkan 3,06 (B) yang diperoleh BPR di Jawa/Bali.

Tabel 2.5: Kepuasa Secara Keseluruhan Berdasarkan Lokasi Survei

Lokasi Survei	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Jawa	3.06	± 0.01	3932	.2%	3.5%	86.6%	9.7%
Bali	3.07	± 0.03	597	.2%	2.2%	88.1%	9.7%
Luar Java/Bali	3.11	± 0.02	1000	.0%	2.4%	83.9%	13.7%
Total	3.07	± 0.01	5529	.2%	3.1%	86.3%	10.4%

Berdasarkan data awal, setidaknya sebagian alasan atas hal ini mungkin adalah karena rendahnya persaingan. Tak ada perbedaan dalam rata-rata kepuasan untuk BPR yang berlokasi di kota dan yang berada di desa atau kabupaten. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas, lihat Lampiran 3.

BSF-12: PT BPR rata-rata memiliki kepuasan nasabah lebih tinggi baik dibandingkan dengan PD BPR atau Koperasi BPR. PT BPR memperoleh 3,09 (B) dibandingkan 3,03 (juga B) untuk PD BPR.

Secara keseluruhan, para nasabah PT BPR (hampir semuanya milik swasta, meskipun ada sedikit sekali BPR lokal yang milik pemerintah juga berstatus PT) menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi ketimbang nasabah PD (milik pemerintah) PD BPR. Rata-rata, PT BPR juga memiliki nasabah dengan tingkat antusiasme yang lebih tinggi ketimbang baik PD maupun BPR milik koperasi.

Gambaran yang ditampilkan di bawah ini juga bisa diinterpretasikan sebagai perbedaan dalam rata-rata kepuasan antara BPR milik publik (PD) dan milik swasta (PT). Karena BPR sampel hanya menyertakan satu PT BPR milik umum, tidak mungkin menentukan apakah kepuasan untuk PT BPR milik umum lebih tinggi ketimbang untuk PD BPR.

Tabel 2.6: Kepuasan Keseluruhan Berdasarkan Status Kepemilikan BPR

Status BPR	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
PD	3.03	± 0.02	1627	.2%	4.5%	87.0%	8.2%
PT	3.09	± 0.01	3752	.2%	2.4%	85.8%	11.6%
Koperasi	2.99	± 0.05	150	.0%	6.0%	89.3%	4.7%
Total	3.07	± 0.01	5529	.2%	3.1%	86.3%	10.4%

BSF-13: BPR yang memiliki pertumbuhan rekening lebih cepat rata-rata tidak menunjukkan kepuasan keseluruhan yang lebih tinggi.

Ketika sampel dipilah-pilah lagi berdasarkan pertumbuhan rekening, tak ada perbedaan secara statistik antara rata-rata kepuasan BPR total jumlah rekeningnya menurunnya dengan BPR yang meningkat rekeningnya. Faktor-faktor lain (misalnya ukuran pasar, persaingan, daya tarik terhadap nasabah *baru*, dll.) sepertinya menjadi penyebab tumbuhnya rekening BPR. Untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap, lihat Lampiran 4.

Tabel 2.7: Kepuasan Keseluruhan Berdasarkan Pertumbuhan Rekening

Pertumbuhan Rekening	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Lambat	3.06	± 0.02	1686	.1%	2.9%	88.2%	8.8%
Menengah	3.08	± 0.02	1462	.3%	4.4%	82.6%	12.7%
Cepat	3.08	± 0.02	1930	.2%	2.0%	87.8%	9.9%
Total	3.07	± 0.01	5078	.2%	3.0%	86.5%	10.4%

BSF-14: BPR kecil (di sini, BPR dengan aset total hingga Rp 2,5 milyar) memiliki nilai rata-rata kepuasan nasabah 3,04 (B). Ini jelas lebih rendah ketimbang nilai rata-rata 3,08 untuk BPR menengah dan besar.

Tabel 2.8: Kepuasan Keseluruhan Berdasarkan Ukuran BPR

Besarnya Aset	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Besar	3.08	± 0.02	1756	.2%	2.7%	86.0%	11.1%
Menengah	3.08	± 0.02	1819	.2%	2.1%	87.1%	10.7%
Kecil	3.04	± 0.02	1655	.2%	4.8%	85.9%	9.0%
Total	3.07	± 0.01	5230	.2%	3.2%	86.4%	10.3%

Setelah sampel dipilah berdasarkan ukuran BPR, kategori BPR terkecil (yang memiliki aset total ≤ Rp 2,5 milyar) jelas menunjukkan kepuasan nasabah yang lebih rendah ketimbang baik kategori menengah maupun besar. Tak ada perbedaan sama sekali antara rata-rata kepuasan pada BPR menengah (>Rp 2,5 milyar hingga 5,2 milyar) dan BPR besar (aset total >Rp 5,2 milyar).

Sebagai penjelasan atas temuan ini, dua faktor mungkin turut terlibat: pertama, beberapa BPR kategori terkecil mungkin mengalami kesulitan dengan likuiditas, yang mengakibatkan menurunnya kepuasan nasabah. Kedua, *persyaratan modal minimum* mungkin menyulitkan BPR terkecil dengan mewajibkan mereka untuk menyediakan modal yang lebih besar daripada menekankan pada prinsip kehati-hatian semata (dalam bentuk CAR). Pada gilirannya hal ini akan cenderung mengurangi efisiensi dan menambah marjin yang dibutuhkan oleh BPR terkecil, yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan pelanggan. Kecil kemungkinan teknologi turut

berpengaruh dalam hal ini, karena pada saat ini BPR yang lebih besar tidak memiliki akses pada teknologi yang jauh berbeda dengan yang digunakan di BPR yang lebih kecil. Sementara kemungkinan ini bukanlah satu-satunya faktor yang terlibat, tindakan-tindakan pengaturan untuk menaikkan tingkat efisiensi minimum sebuah BPR (misalnya, persyaratan penambahan modal minimum di atas yang dibutuhkan oleh BPR skala menengah) tampaknya juga mengurangi kepuasan nasabah pada BPR terkecil.

BSF-15: Para penabung besar pada BPR merasa lebih puas ketimbang para penabung yang lebih kecil, dalam hal ini penabung besar memberikan BPR nilai rata-rata 3,11 (B+) dibandingkan nilai rata-rata 3,06 (B) dari para penabung kecil.

Para penabung kecil (di sini didefinisikan sebagai sepertiga terbawah dalam distribusi rekening berdasarkan ukuran, yaitu mereka yang memiliki saldo Rp 200.000 atau kurang) jelas merasa kurang puas ketimbang para penabung besar (di sini didefinisikan sebagai sepertiga rekening tertinggi berdasarkan ukuran, dengan saldo >Rp 1,33 juta). Dengan menggunakan definisi ukuran lain untuk menciptakan kelompok lebih kecil dari nasabah terkecil dan terbesar (tidak ditunjukkan di sini) tidak memengaruhi hasilnya.

Tabel 2.9: Kepuasan Keseluruhan Nasabah Tabungan Berdasarkan Kategori Ukuran

Tipe Nasabah Tabungan	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Penabung Kecil	3.06	± 0.02	996	0.4%	1.9%	88.9%	8.8%
Penabung Menengah	3.09	± 0.02	955	0.0%	2.4%	85.9%	11.7%
Penabung Besar	3.11	± 0.02	979	0.1%	2.2%	84.2%	13.5%
Total	3.09	± 0.01	2930	0.2%	2.2%	86.3%	11.3%

Catatan: Untuk analisis ini, sampel pemilik tabungan pada BPR dibagi menjadi tiga kategori: sepertiga pemilik terbawah (“kecil”) memiliki saldo Rp 200.000 atau kurang, sepertiga di tengah (“menengah”) memiliki saldo lebih dari Rp 200.000 sampai Rp 1,33 juta, dan sepertiga teratas (“besar”) memiliki saldo tabungan lebih dari Rp 1,33 juta rupiah.

Tidak ada hubungan antara besar deposito dan kepuasan keseluruhan pada nasabah pemilik deposito. Namun demikian, rata-rata skor berdasarkan kelompok ukuran dan secara keseluruhan masih lebih tinggi dibandingkan dengan skor pada tabungan.

Tabel 2.10: Kepuasan Keseluruhan Nasabah Deposito Berdasarkan Kategori Ukuran

Tipe Nasabah Deposito	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Deposito kecil	3.12	± 0.05	229	0.0%	1.3%	85.6%	13.1%
Deposito menengah	3.08	± 0.04	219	0.0%	1.4%	89.0%	9.6%
Deposito besar	3.12	± 0.05	225	0.0%	1.3%	84.9%	13.8%
Total	3.11	± 0.03	673	0.0%	1.3%	86.5%	12.2%

Catatan: Untuk analisis ini, sampel pemilik deposito pada BPR dibagi menjadi tiga kategori: sepertiga pemilik deposito terbawah yang memiliki rekening Rp 5 juta atau kurang, sepertiga penabung menengah yang memiliki deposito lebih besar dari 5 juta hingga 10 juta, dan sepertiga pemilik deposito teratas memiliki deposito lebih dari 10 juta rupiah.

BSF-16: Kepuasan keseluruhan para peminjam besar BPR lebih tinggi dibandingkan dengan para peminjam kecil, meskipun kedua kelompok ini memberikan skor dalam rentang nilai B untuk kepuasan keseluruhan terhadap BPR, yakni 3,09 dan 3,04 secara berturut-turut.

Tabel 2.11: Kepuasan Keseluruhan Nasabah Peminjam Berdasarkan Kategori Ukuran

Tipe Nasabah Peminjam	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Peminjam kecil	3.04	± 0.02	1031	.4%	4.8%	85.7%	9.1%
Peminjam menengah	3.05	± 0.02	947	.2%	3.2%	87.9%	8.8%
Peminjam besar	3.09	± 0.02	947	.1%	3.0%	84.9%	12.0%
Total	3.06	± 0.01	2925	.2%	3.7%	86.2%	9.9%

Catatan: Untuk analisis ini, sampel peminjam BPR dibagi menjadi tiga kategori: sepertiga peminjam terbawah memiliki pinjaman sebesar Rp 3 juta atau kurang, sepertiga peminjam menengah memiliki pinjaman lebih dari Rp 3 juta hingga Rp 8 juta, dan sepertiga peminjam teratas memiliki besar pinjaman lebih dari Rp 8 juta.

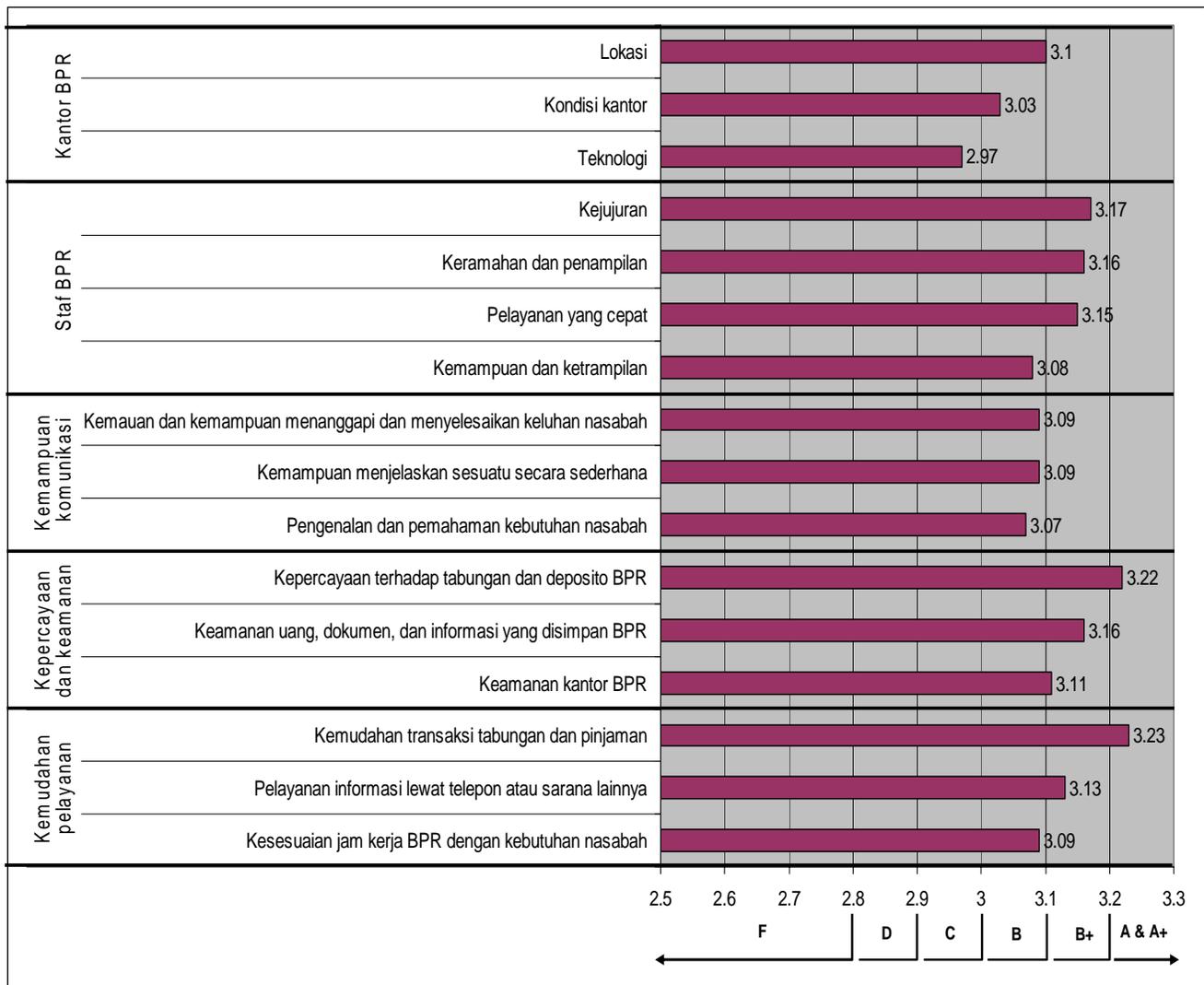
Hasil ini tidak berubah ketika definisi ukuran rekening yang berbeda digunakan untuk membagi dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil dari peminjam terbesar dan terkecil (tidak ditunjukkan). Meskipun demikian, tidaklah mengherankan bahwa nasabah yang lebih besar merasa lebih puas (dan mungkin dilayani dengan lebih baik), tingginya kepuasan seperti ini tampak jelas pada tingkat tabungan dan pinjaman yang masih kecil, yang masih berada dalam jangkauan yang bisa dicapai oleh penabung dan peminjam “normal” dalam jangka waktu tertentu. BPR tampaknya mencoba untuk memberikan layanan terbaik pada nasabah yang masih berada dalam kategori penabung dan peminjam “mikro”.

C. Kepuasan Terhadap Kualitas Layanan BPR

BSF-17: Rata-rata, nasabah memberikan skor tinggi (B+ dan A) untuk kebanyakan aspek kualitas layanan BPR.

Oleh karena nasabah saat ini cenderung lebih mengutamakan layanan daripada kualitas produk,¹¹ kepuasan pada pelayanan adalah alasan utama mengapa kepuasan nasabah bisa sedemikian tinggi—kepuasan produk jauh lebih rendah. Hampir semua indikator di bawah level B+ bisa mencapainya dengan hanya sedikit peningkatan dalam kepuasan rata-rata.

Gambar 2.5: Distribusi Skor Kualitas Layanan BPR, berdasarkan Kategori Aspek Layanan



¹¹ Lihat BSF-30.

BSF-17a: Para nasabah pada khususnya merasa puas dengan staf BPR, keamanan dan kepercayaan, dan kemudahan transaksi dan layanan lainnya.

Semua aspek kualitas layanan ini memperoleh rata-rata skor kepuasan lebih dari 3,1, setara dengan **B+** (atau 8 dengan skal nilai sekolah di Indonesia). Faktor-faktor seperti *kemampuan staf* diberikan skor sedikit lebih rendah (namun konsisten) oleh nasabah dibandingkan dengan faktor kejujuran, keramahan, atau kerja keras—meskipun masih mendapatkan skor yang cukup baik, hal-hal ini merupakan bidang yang penting untuk perbaikan lebih lanjut. Untuk mendapatkan informasi lebih jelas, lihat Lampiran 4.

BSF-17b: Kepuasan pelayanan memperoleh skor terendah dalam hal teknologi kantor dan kondisi kantor.

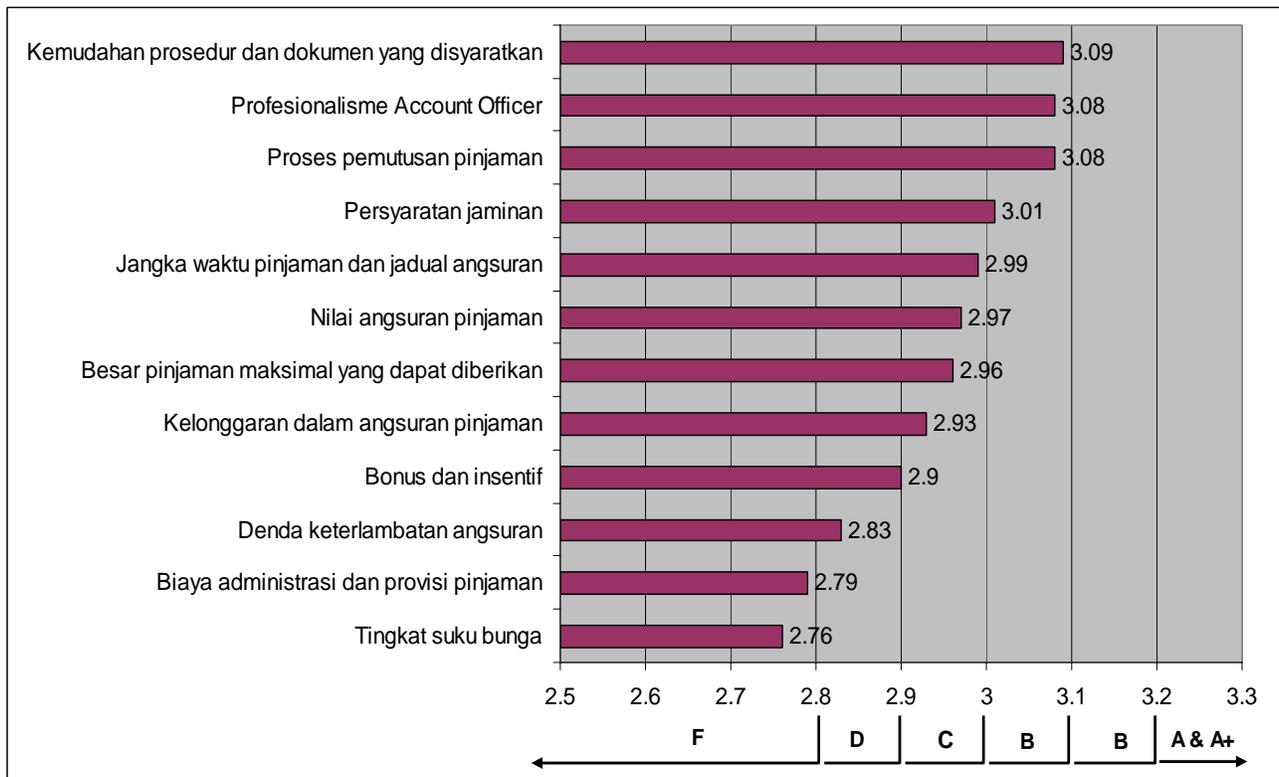
Aspek-aspek kualitas pelayanan ini mendapatkan nilai 2,97 dan 3,03 secara berurutan, dan menyebabkan kedua aspek tersebut masuk dalam kategori **C** dan **B** minus. Kedua faktor ini, kondisi dan teknologi kantor, adalah faktor yang berkaitan dengan layanan yang menurunkan kepuasan secara keseluruhan.

D. Kepuasan Produk BPR

BSF-18: Nasabah BPR memberikan skor kepuasan produk pinjaman lebih rendah dibandingkan skor kepuasan pelayanan.

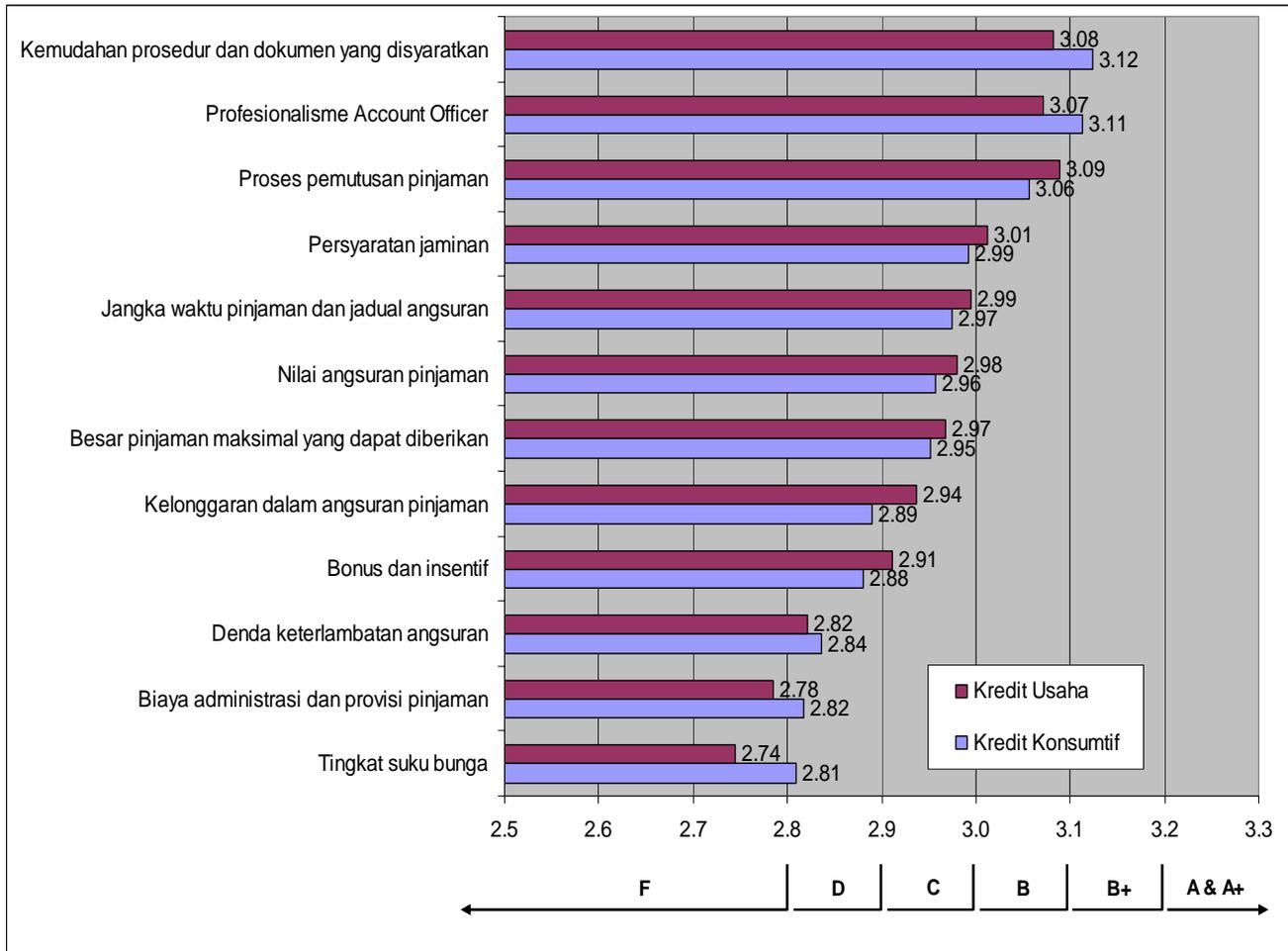
Kemudahan prosedur, profesionalisme Account Officer, waktu proses keputusan pinjaman, dan persyaratan jaminan (agak mengherankan, karena ini biasanya hal ini dikeluhkan—tampaknya BPR cukup baik dalam hal ini) semuanya mendapatkan nilai **B**, namun semua aspek produk pinjaman yang lain mendapatkan nilai **C** atau lebih buruk lagi.

Gambar 2.6: Distribusi Skor Kepuasan Produk Pinjaman



BSF-19: Dua puluh lima persen peminjam merasa tidak puas atau kurang puas dengan tingkat suku bunga BPR dan biaya-biaya yang berkaitan dengan pinjaman, yang mengakibatkan BPR mendapatkan nilai 2,76 (F) dalam kategori ini. Para nasabah pinjaman konsumtif sedikit lebih puas dibandingkan nasabah pinjaman usaha, dalam hal ini mereka nilai D sedikit lebih baik dibandingkan F dari nasabah pinjaman usaha.

Gambar 2.7 : Perbandingan Skor Kepuasan Nasabah Kredit Usaha dan Kredit Konsumtif



Untuk nasabah pinjaman (khususnya pinjaman usaha), tingkat kepuasan terendah adalah pada *tingkat suku bunga dan biaya-biaya yang berkaitan dengan pinjaman* (biaya, denda terlambat membayar, dll.). Meskipun hasil-hasil seperti ini sudah diperkirakan sebelumnya—semua peminjam menginginkan suku bunga yang lebih rendah—ketika lebih dari 20% peminjam merasa tidak puas pada aspek ini, maka perlu dijadikan perhatian. Rata-rata kepuasan untuk suku bunga pinjaman dan biaya-biaya yang berkaitan dengan pinjaman adalah 2,76 dan 2,79, secara berurutan—jauh di bawah rata-rata kepuasan keseluruhan. Untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap, lihat Lampiran 4.

Mengenai tingkat suku bunga, ada perbedaan mencolok antara nasabah pinjaman konsumtif dan pinjaman usaha. Para nasabah pinjaman konsumtif merasa lebih puas dengan

tingkat suku bunga BPR, dalam hal ini diberi skor 2,81, setara **D**, dibandingkan 2,74, setara **F** yang diberikan oleh para nasabah pinjaman usaha.

BSF-20: Para nasabah peminjam merasa cukup puas dengan kemudahan prosedur pinjaman dan persyaratannya serta proses keputusan kredit, meskipun kepuasan ini sedikit lebih rendah dibandingkan dengan yang diperkirakan mengingat umumnya BPR memiliki kelebihan dalam bidang ini.

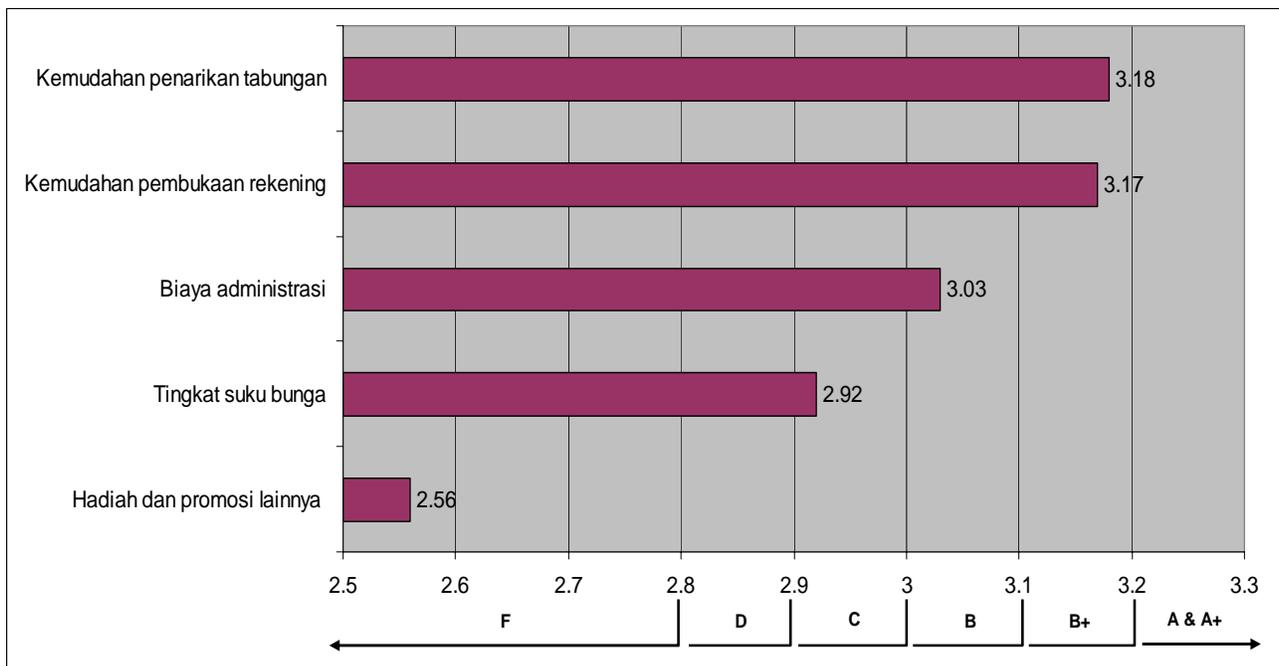
Kecepatan dan kemudahan proses keputusan pinjaman meraih skor 3,08 dan 3,09 yang merupakan aspek terbaik produk pinjaman BPR, namun aspek-aspek tersebut hanya sedikit lebih tinggi ketimbang kepuasan secara keseluruhan. Memang, mengingat keduanya merupakan aspek produk pinjaman yang paling berkaitan dengan layanan, dan bahwa layanan biasanya merupakan poin penting bagi BPR, nilai yang didapatkan seharusnya sedikit lebih tinggi, yaitu **B+** daripada hanya **B**.

Dengan nilai 3,01, persyaratan jaminan BPR memperoleh nilai **B** dari para nasabah. Hal ini mungkin lebih baik dari yang diharapkan, mengingat jaminan adalah masalah yang sering dikeluhkan. Namun, nilai ini masih berada di bawah kepuasan secara keseluruhan, yang berarti bahwa jaminan masih sedikit menjadi faktor negatif bagi BPR.

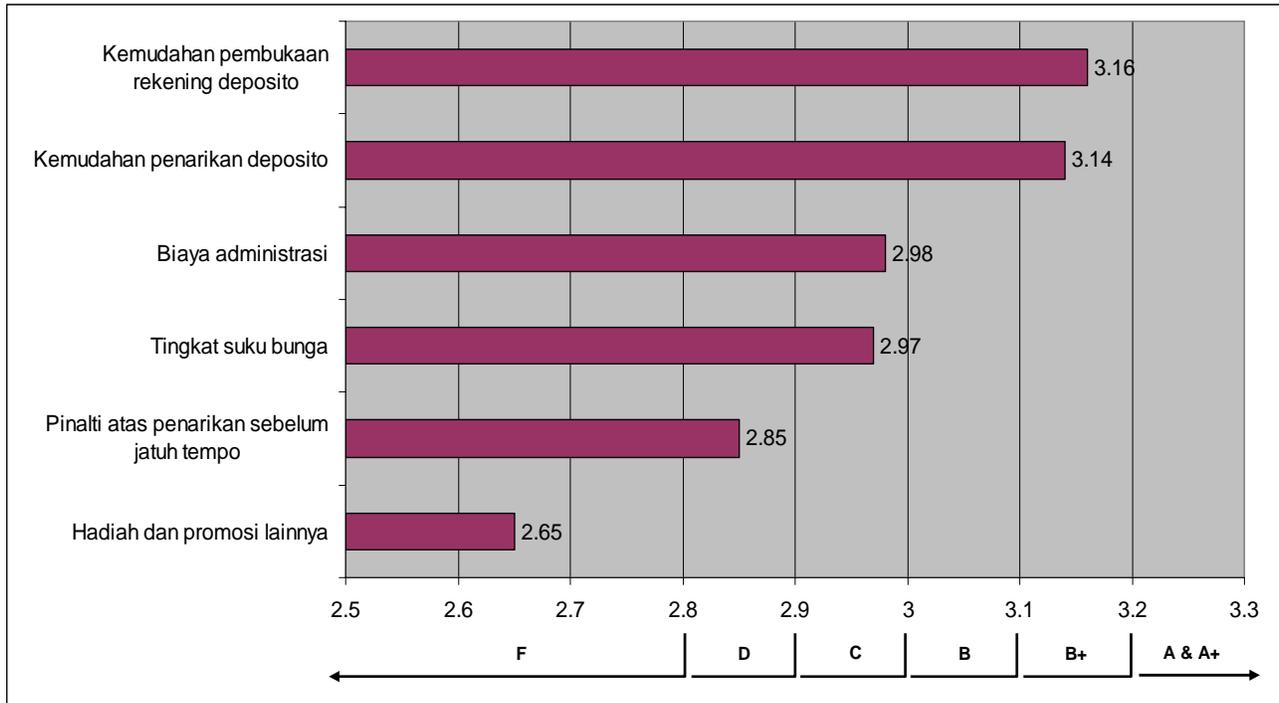
BSF-21: Kepuasan produk Tabungan dan Deposito juga mendapatkan nilai jauh di bawah nilai kepuasan layanan dari para nasabah BPR.

Untuk tabungan maupun deposito, skor kepuasan yang sangat tinggi dalam beberapa aspek ditutupi dengan nilai yang sangat rendah pada beberapa aspek lain.

Gambar 2.8: Distribusi Skor Kepuasan Produk Tabungan



Gambar 2.9: Distribusi Skor Kepuasan Produk Deposito



BSF-21a: Para penabung merasa sangat puas dengan mudahnya proses membuka rekening baru dan melakukan penarikan.

Baik untuk rekening tabungan maupun deposito berjangka, para nasabah merasa sangat puas dengan mudahnya membuka rekening baru dan melakukan penarikan, dan ini memberikan BPR nilai di atas 3,1 (**B+**) dalam aspek ini. Namun, nilai BPR lebih rendah dalam hal-hal yang berkaitan dengan tingkat suku bunga, dengan nilai 2,92 dan 2,97 (keduanya berada dalam kategori **C**) untuk kepuasan tingkat suku bunga tabungan dan deposito berjangka secara berurutan.

*BSF-21b: Banyak penabung merasa **tidak** puas dengan (tiadanya) hadiah dan promosi tabungan.*

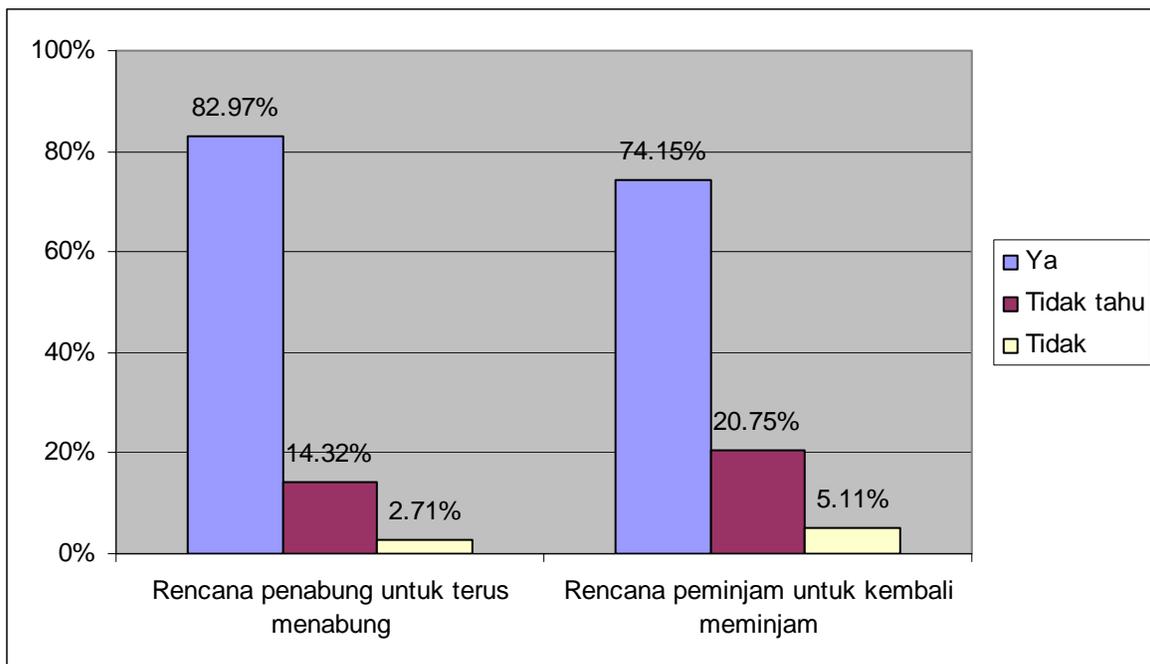
Terakhir, BPR memperoleh **nilai buruk** dalam hal hadiah dan promosi, dengan skor 2,56 dan 2,65 (**F**) dari para nasabah tabungan dan deposito, secara berurutan. Dalam kasus tabungan maupun deposito, lebih dari 30% nasabah tabungan dan deposito merasa tidak puas dengan (tidak adanya) hadiah dan bonus promosi. Menariknya, skor yang rendah ini juga berlaku untuk **BPR yang menyatakan bahwa mereka telah melakukan promosi dan memberikan hadiah**. Jelas sekali, para nasabah merasa bahwa BPR harus melakukan banyak hal dalam hal ini.

E. Indikator Loyalitas Nasabah BPR

BSF-22: 91% nasabah BPR menyatakan mereka akan merekomendasikan BPR nya kepada teman, keluarga, dan rekanan bisnis mereka sebagai tempat yang baik untuk meminjam, dan 93% nasabah menyatakan mereka akan merekomendasikan BPR sebagai tempat yang bagus untuk menabung.

BSF-23: Kurang dari 3% penabung melaporkan bahwa mereka tidak berencana untuk melanjutkan menabung di BPR, sedangkan untuk peminjam ada 5.1% peminjam menyatakan mereka tidak berencana meminjam lagi dari BPR ini.

Gambar 2.10: Rencana Nasabah BPR dalam Menggunakan Layanan BPR di Masa Depan

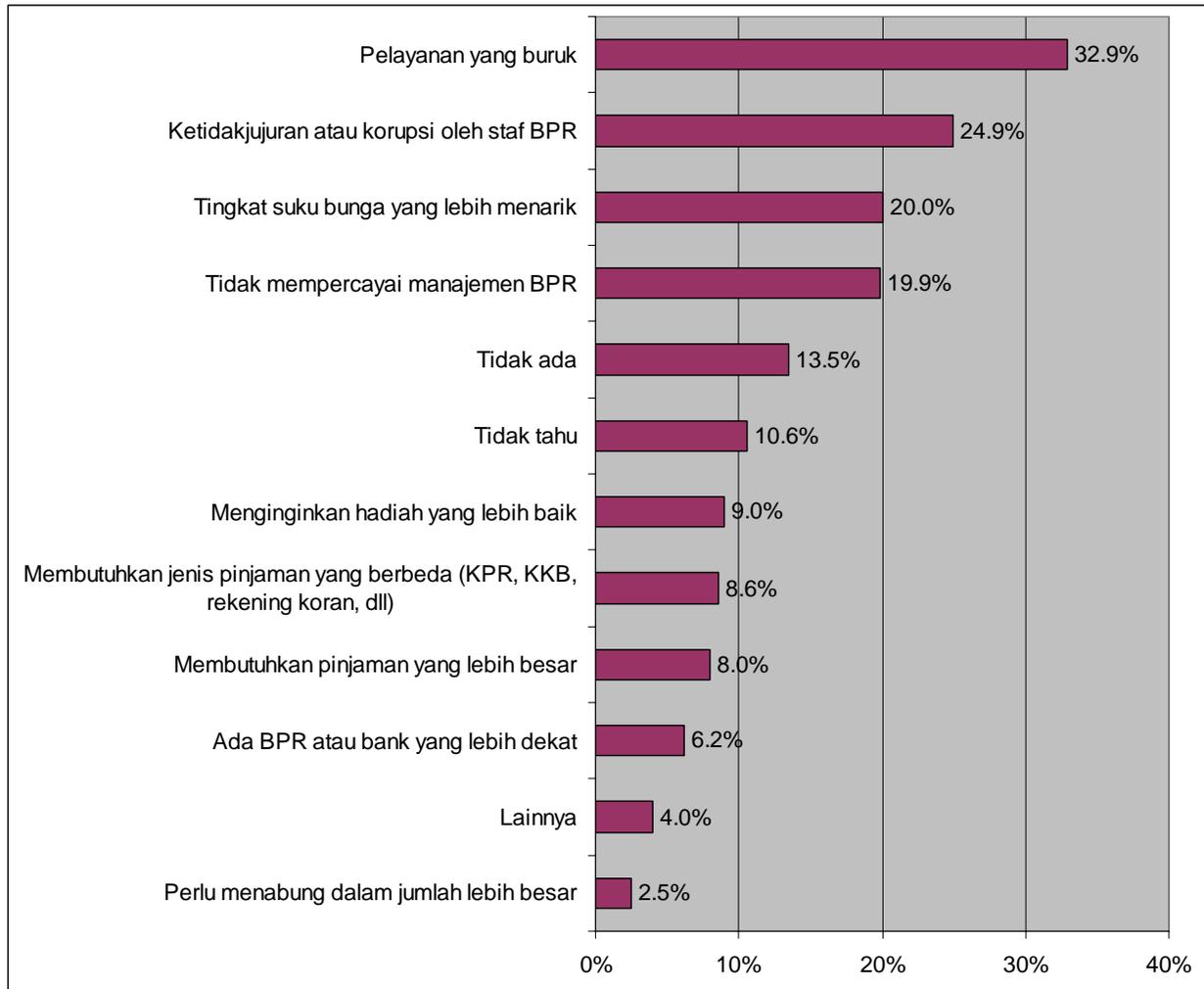


BSF-23a: 50,7% penabung mengisyaratkan bahwa mereka berencana meminjam dari BPR tempat mereka menabung sekarang pada di masa mendatang, sedang untuk peminjam hampir 70% peminjam menyatakan mereka akan menabung di BPR tempat mereka meminjam pada masa mendatang.

Loyalitas nasabah BPR meluas ke produk-produk lain yang ditawarkan BPR. Ini menjadikan penjualan-silang sebuah strategi yang produktif.

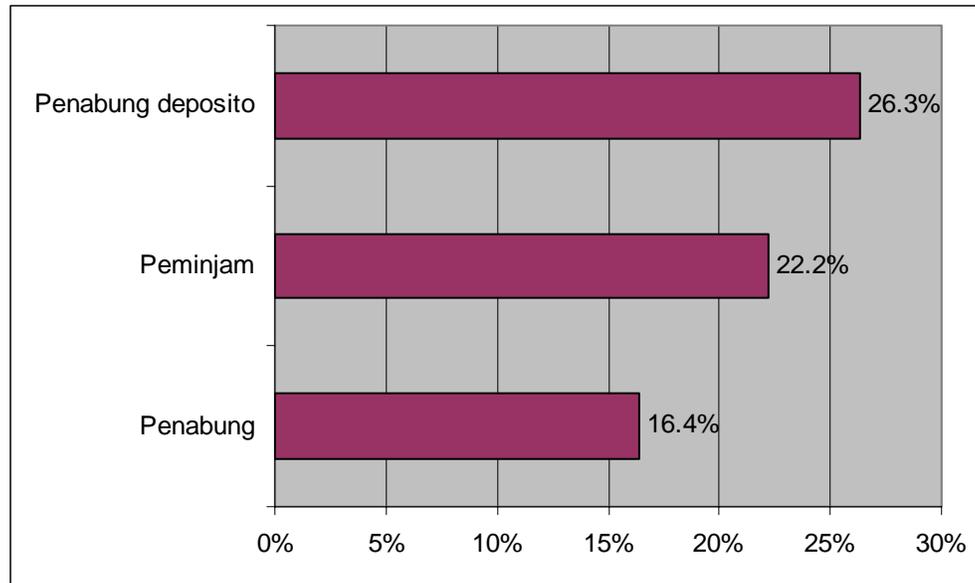
BSF-23B: Kebanyakan responden mengisyaratkan bahwa mereka tidak akan begitu saja berhenti menggunakan layanan BPR: layanan yang buruk, korupsi, dan hilangnya kepercayaan pada manajemen BPR adalah tiga alasan teratas yang diberikan.

Gambar 2.11: Faktor-Faktor yang Dapat Menyebabkan Nasabah Tidak Memakai Jasa BPR



BSF-24: Namun demikian, 20% responden menyatakan bahwa *tingkat suku bunga yang lebih kompetitif di tempat lain akan menyebabkan mereka meninggalkan BPR.*

Gambar 2.12: Nasabah yang Akan Meninggalkan BPR demi Tingkat Suku Bunga yang Lebih Kompetitif di Tempat Lain, berdasarkan Jenis Rekening



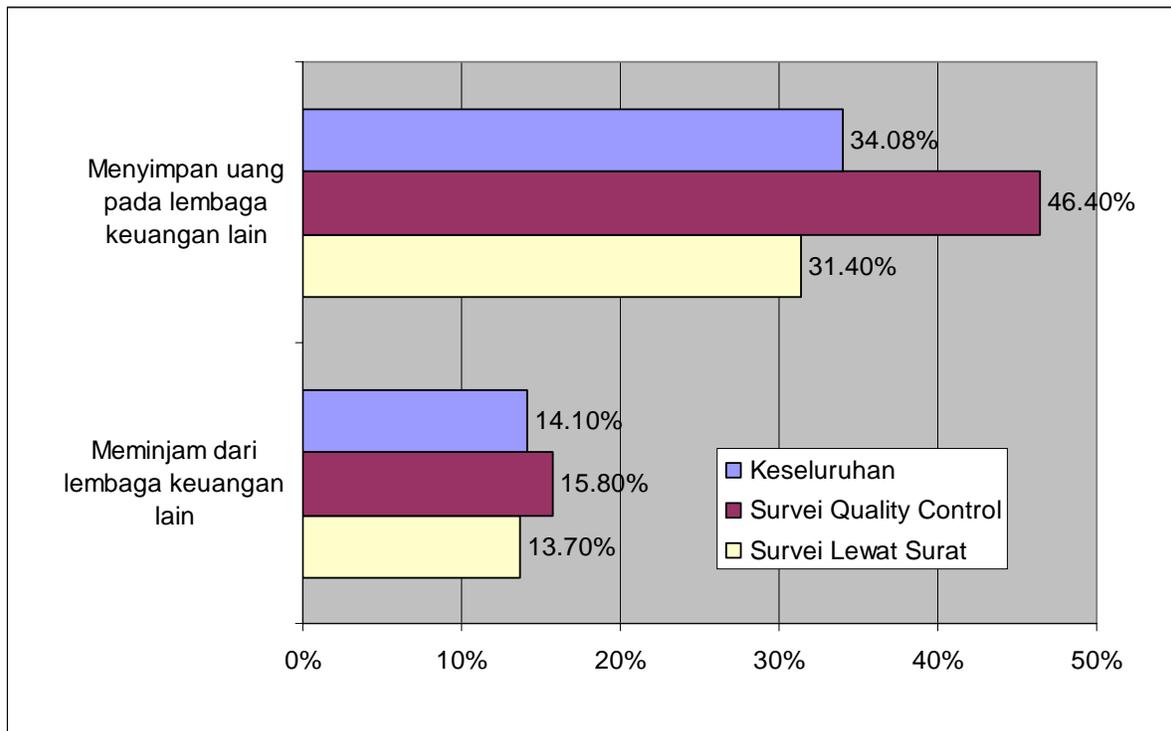
BSF-25: *Loyalitas nasabah pada BPR mereka tidaklah eksklusif.*

14% responden melaporkan mereka meminjam dari lembaga keuangan lain, dan 34% nasabah melaporkan menabung di lembaga keuangan lain. Memang, angka ini agak tidak dapat menggambarkan jumlah sebenarnya nasabah yang menggunakan jasa lembaga keuangan lain, sebab beberapa nasabah menolak mengungkapkan informasi ini kepada staf BPR yang mewawancarai mereka.

Gambaran di bawah ini menunjukkan perbedaan respon antara survei *mail-out*, ketika para nasabah diwawancarai oleh staf BPR, dan survei *Quality Control*, ketika para nasabah diwawancarai oleh tim survei. Bagi nasabah yang meminjam pada lembaga keuangan lain, tampaknya hanya ada sedikit perbedaan antara yang dikatakan nasabah pada staf BPR dengan yang dikatakan pada pewawancara yang bukan staf BPR, namun terjadi perbedaan yang jauh lebih besar bagi nasabah dengan rekening tabungan di tempat lain—46% penabung dalam survei *quality control* melaporkan bahwa mereka memiliki rekening di tempat lain, sedang hanya 31% penabung dalam survei *mail-out* yang menyatakan hal yang sama.

Pada kebanyakan pertanyaan dalam survei ini, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan dan masukan dari nasabah, tidak banyak perbedaan antara sampel *mail-out* dan *quality control*, yang menegaskan pendekatan *mail-out* sebagai metode survei yang bisa diandalkan (selain jauh lebih murah). Namun, tampaknya jauh lebih tepat menggunakan pewawancara dari luar untuk survei yang membutuhkan informasi yang lebih mendalam tentang hubungan perbankan para penabung BPR dengan lembaga keuangan lain.

Gambar 2.13: Perbandingan, Hubungan Nasabah dengan Lembaga Keuangan Lain berdasarkan Metode Survei



BSF-26: Para nasabah BPR merasa ragu akan daya saing produk simpanan BPR (tabungan).

Ketika diminta untuk membandingkan produk tabungan, produk pinjaman, dan tingkat pelayanan keseluruhan BPR mereka dengan lembaga keuangan lokal lain, 30,4% nasabah BPR menyebutkan salah satu lembaga keuangan (pada umumnya bank komersial) yang menurut mereka sebagai **tempat yang lebih baik untuk menabung** dibandingkan dengan BPR, sama dengan proporsi nasabah yang menyatakan bahwa BPR adalah tempat terbaik untuk menabung.

BSF-27: Para nasabah BPR merasa yakin dengan daya saing BPR mereka dalam hal kredit, deposito, dan kualitas pelayanan secara keseluruhan.

Berlawanan dengan hasil pada tabungan, hanya 16,8% nasabah yang dapat menyebutkan satu lembaga lain yang menurut mereka lebih baik dibandingkan dengan BPR untuk deposito. Demikian pula, 21,2% nasabah bisa menyebutkan satu lembaga yang menurut mereka sebagai tempat yang lebih baik untuk meminjam. Terakhir, hanya 15,3% nasabah BPR bisa menyebutkan satu lembaga yang menurut mereka memberikan layanan yang lebih baik. Untuk deposito, pinjaman, dan kualitas layanan secara keseluruhan, proporsi nasabah BPR yang merasa bahwa BPR lebih baik dalam kategori-kategori tersebut lebih tinggi dibandingkan proporsi mereka yang menyatakan lembaga keuangan lain sebagai yang lebih baik.

Tabel 2.12: Perbandingan oleh Nasabah Aktif BPR dalam hal Kualitas Pelayanan dan Produk BPR dengan Lembaga Keuangan Lain

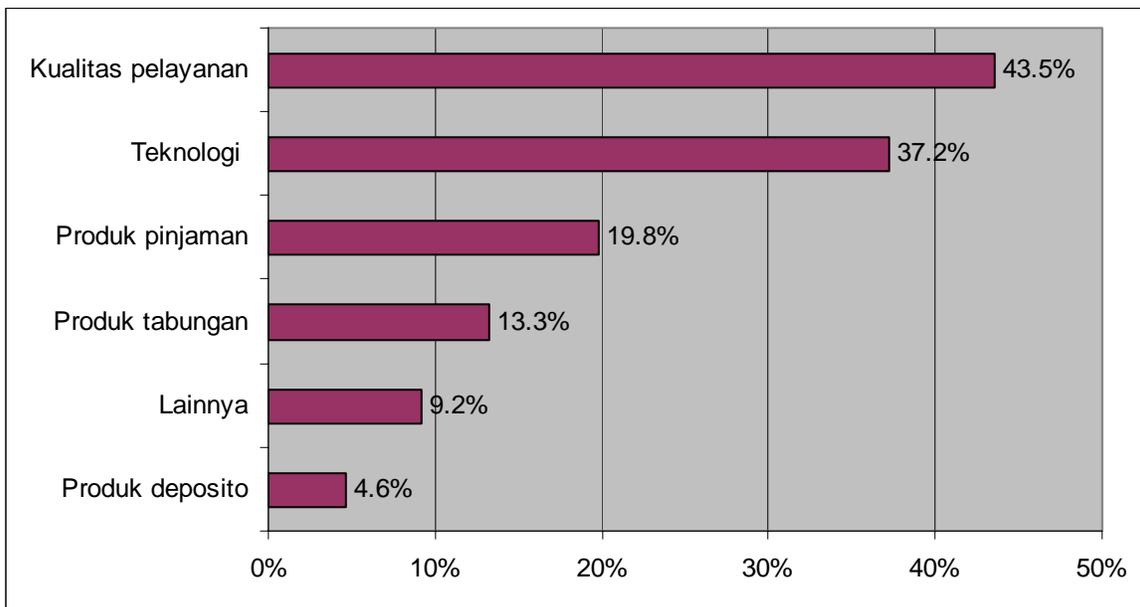
Perbandingan Kualitas Pelayanan dan Produk	Kualitas Pelayanan	Tabungan	Deposito	Pinjaman
BPR ini lebih baik dibanding lembaga keuangan lain	39.6%	30.4%	32.4%	35.7%
BPR ini sama baiknya dengan lembaga keuangan lain	31.8%	25.3%	19.5%	21.7%
Tidak tahu	13.3%	13.9%	31.3%	21.4%
Lembaga keuangan lain lebih baik	15.3%	30.4%	16.8%	21.2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%
N	5292	4645	3347	4199

F. Masukan Nasabah BPR

BSF-28: Rekomendasi terbanyak dari nasabah BPR untuk pihak BPR adalah agar mereka meningkatkan pelayanan agar lebih baik lagi.

Ketika ditanya dalam bidang apa saja BPR perlu meningkatkan diri, para responden menyebutkan perbaikan dalam mutu layanan secara menyeluruh, meskipun hal ini merupakan kekuatan yang relatif besar dari BPR. Teknologi adalah faktor kedua yang paling sering disebutkan memerlukan perbaikan.

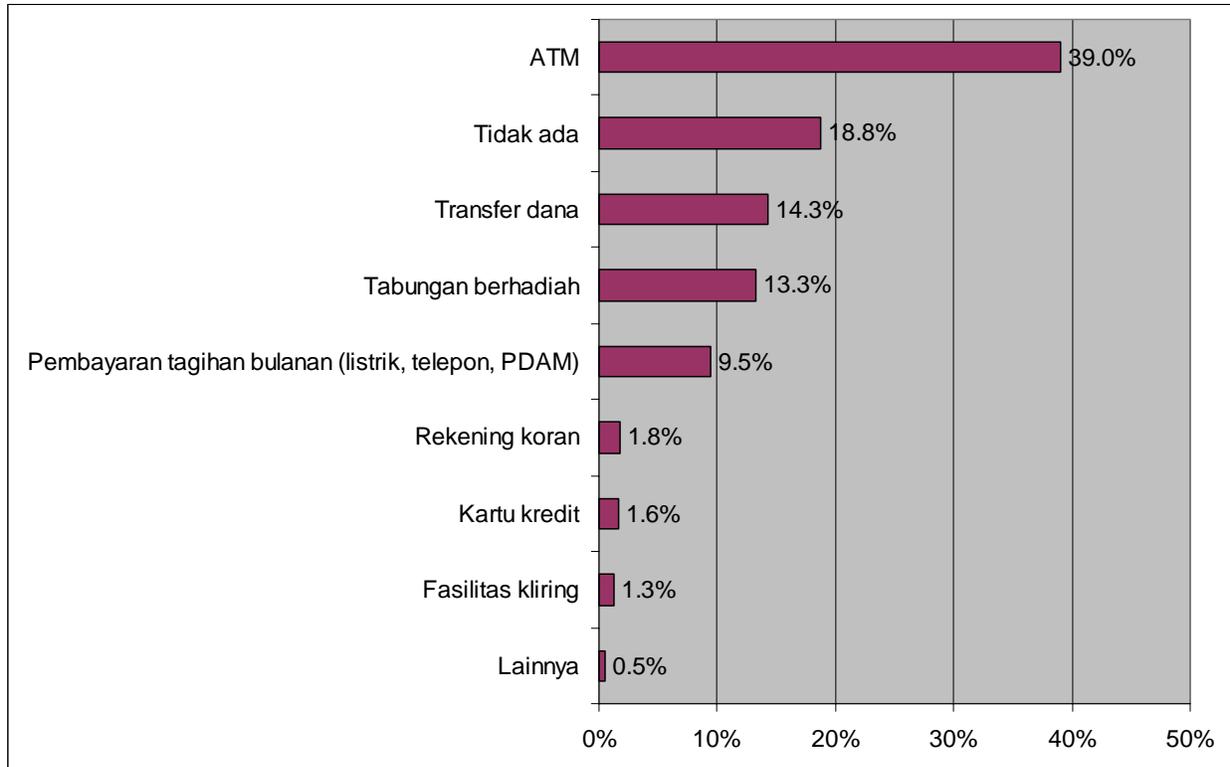
Gambar 2.14: Bidang-Bidang yang Perlu Ditingkatkan oleh BPR



BSF-29: Para nasabah BPR menginginkan agar BPR menawarkan produk on-line dan hadiah/promosi tabungan.

Ketika ditanya produk atau layanan keuangan mana **yang paling mereka butuhkan** namun masih belum ada di BPR, respon paling banyak adalah layanan ATM (39%), transfer dana (14%), hadiah tabungan (13%), dan pembayaran tagihan (10%).

Gambar 2.15: Layanan/Produk Keuangan yang Dibutuhkan Namun Belum Ada di BPR



G. Hal-Hal Penting Bagi Nasabah BPR

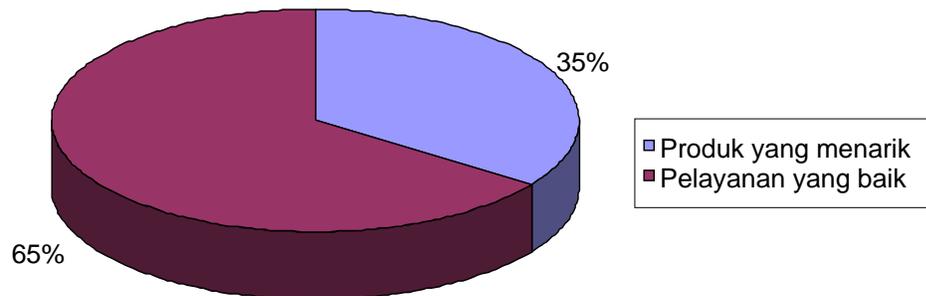
Bagian C dan D di atas menggambarkan temuan survei berkaitan dengan kepuasan kualitas pelayanan dan kepuasan produk BPR, secara berturut-turut. Sementara dalam bagian ini para pembaca bisa mendapatkan gambaran yang cukup jelas apa yang disukai dan tidak disukai para nasabah, penting juga mengetahui mana dari sedemikian banyak aspek kualitas layanan yang dianggap *penting* oleh para nasabah. Memang, kunci untuk memertahankan kepuasan nasabah adalah memahami apa yang menurut para nasabah penting—*apa yang dianggap bernilai oleh para nasabah dalam hubungan perbankan*—dan berusaha keras untuk mengerjakan yang dianggap penting tersebut dengan sebaik-baiknya. Bagian ini menyajikan hasil terkait hal-hal yang dinilai penting oleh nasabah agar bisa membantu menyusun prioritas dan menghubungkannya dengan temuan-temuan sebelumnya.

BSF-30: Ketika diminta memilih antara produk yang menarik dan layanan yang baik dalam hal nilai pentingnya, lebih dari 65% responden merasa bahwa layanan yang baik lebih penting bagi mereka.

Untuk 65% nasabah yang merasa bahwa layanan lebih penting dibandingkan produk, peningkatan kualitas layanan akan cenderung lebih berpengaruh pada kepuasan secara menyeluruh daripada peningkatan yang sama dalam kepuasan produk. Grafik dalam bagian selanjutnya akan memberikan gambaran lebih jauh tentang aspek-aspek mana dalam kualitas layanan dan produk yang paling penting bagi nasabah BPR.

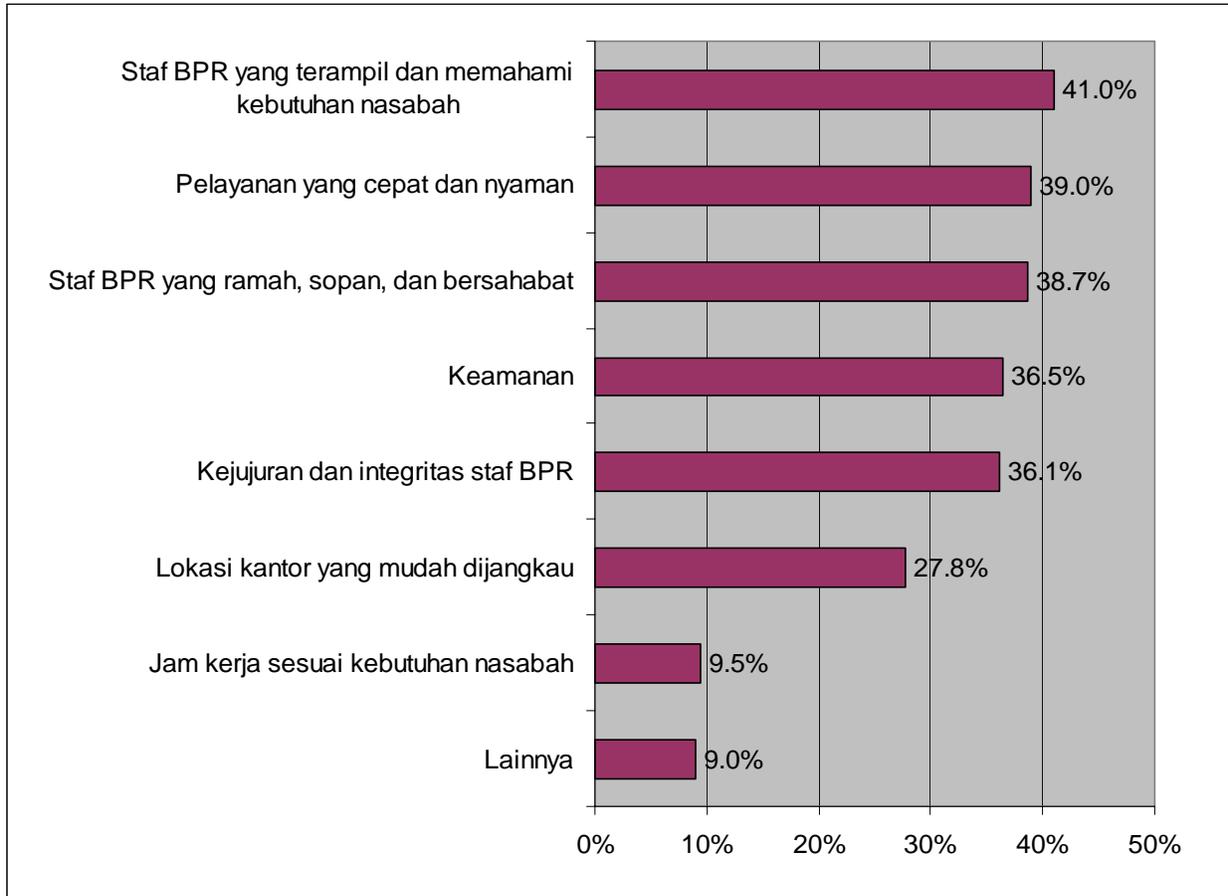
Sebagai perbandingan, 79% nasabah LPD (semuanya berada di Bali) merasa bahwa layanan yang baik lebih penting daripada produk yang menarik. LPD berbasis di desa dan rata-rata melayani nasabah pinjaman dan tabungan yang jauh lebih kecil; untuk nasabah-nasabah ini, kualitas pelayanan seringkali jauh lebih penting, dan produk seringkali tidak begitu dianggap sebagai aspek yang lebih penting dalam hubungan BPR. Meskipun masih belum ada data survei tentang nasabah bank umum, masih masuk akal untuk beranggapan bahwa para nasabah bank umum kemungkinan besar akan menganggap produk sebagai bagian yang penting.

Gambar 2.16: Tingkat Kepentingan Layanan vs Produk



BSF-31: Di antara aspek-aspek kualitas layanan, para nasabah BPR paling sering menyebutkan “Staf yang Terampil” sebagai hal yang penting bagi mereka. Layanan cepat dan nyaman, staf yang ramah, keamanan, dan integritas staf BPR juga seringkali dianggap penting.

Gambar 2.17: Aspek-Aspek Kualitas Pelayanan yang Dianggap Penting oleh Nasabah

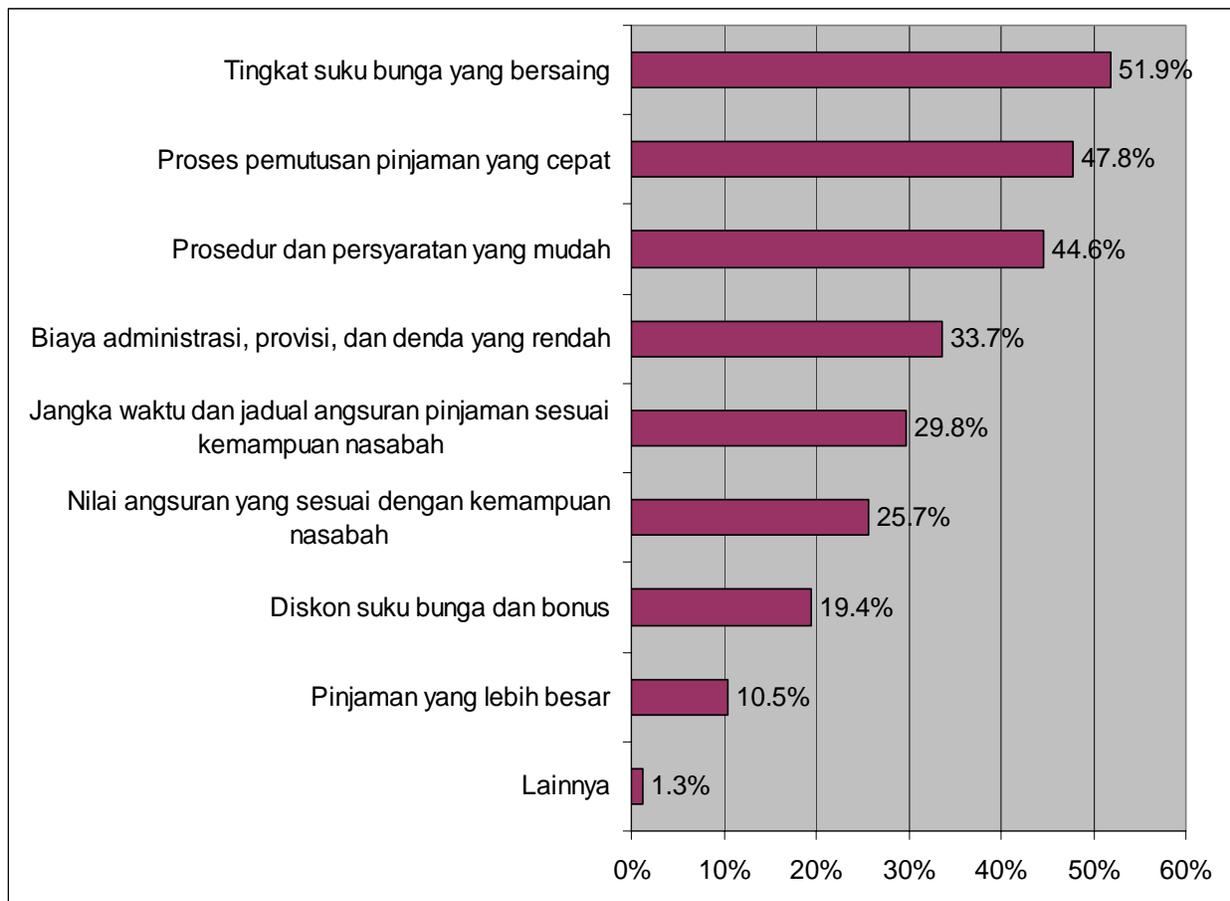


Perlu diingat bahwa rata-rata BPR memperoleh skor yang bagus pada kebanyakan aspek “prioritas” ini; namun, “Staf yang Terampil,” hal teratas dalam grafik di atas, merupakan salah satu aspek kepuasan yang paling rendah, dengan rata-rata nilai kepuasan 3,08. Jika margin kesalahan juga dipertimbangkan, hal ini menjadikan “Staf yang Terampil” sebagai faktor netral, yang tidak memengaruhi naik-turunnya kepuasan secara keseluruhan. Setelah mengetahui aspek-aspek yang dianggap penting bagi nasabah, BPR yang ingin memperbaiki kepuasan kualitas pelayanan harus menjadikan hal ini sebagai prioritas utama untuk ditindaklanjuti. Selain itu, kecenderungan dalam aspek ini patut diperhatikan untuk melihat apakah, dan seberapa banyak, inisiatif industri secara luas untuk mengadakan pelatihan dan memperoleh sertifikasi yang sudah berjalan untuk mempengaruhi persepsi nasabah dalam bidang ini.

BSF-32: Para Nasabah BPR paling sering menganggap tingkat suku bunga sebagai karakteristik produk pinjaman yang penting bagi mereka, dengan proses yang cepat dan prosedur yang mudah juga sering disebut.

Dari semua karakteristik produk, satu hal yang dianggap paling penting oleh nasabah adalah juga karakteristik dengan tingkat kepuasan yang paling rendah—tingkat suku bunga. Pendapat 25% nasabah yang merasa kurang puas dengan tingkat suku bunga pinjaman BPR merupakan faktor paling penting yang menurunkan kepuasan produk pinjaman secara keseluruhan. BPR mendapatkan skor paling baik pada aspek yang paling penting kedua dan ketiga, waktu pemrosesan yang cepat dan prosedur yang mudah. Namun demikian, skor yang didapatkan menandakan bahwa faktor-faktor ini lebih bersifat netral, bukan positif, dalam kepuasan secara keseluruhan.

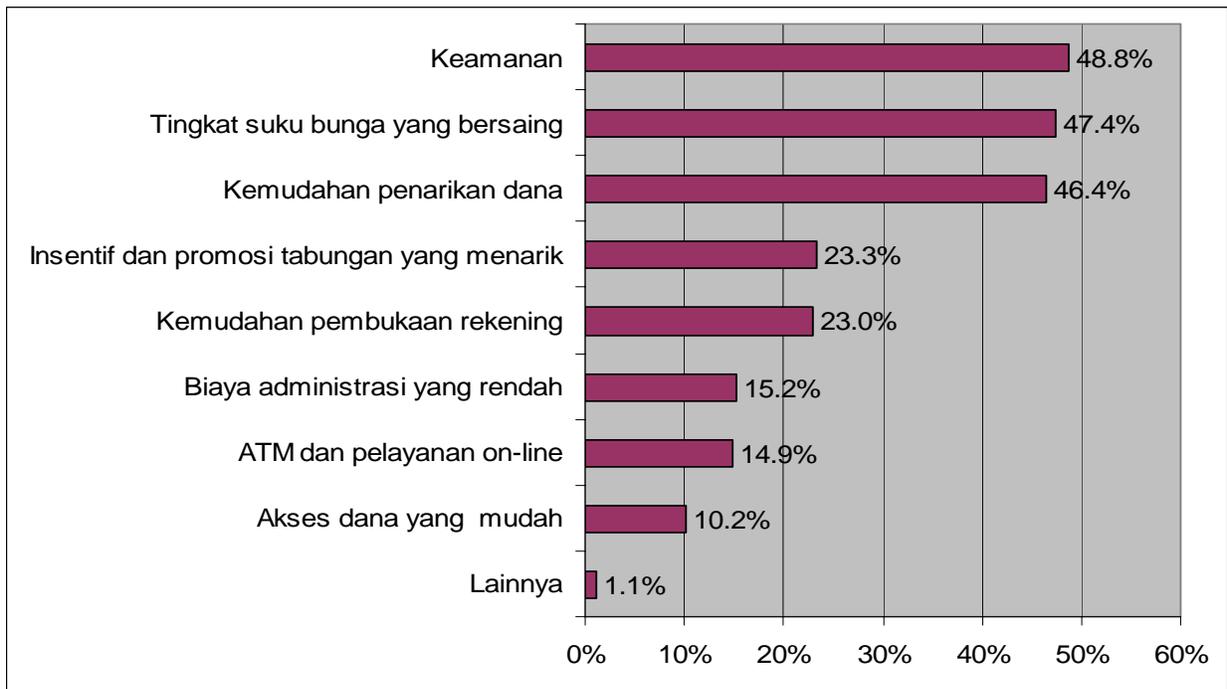
Gambar 2.18: Aspek-aspek Produk Pinjaman yang Dianggap Penting oleh Peminjam BPR



BSF-33: Para nasabah tabungan BPR paling sering menyebutkan keamanan, tingkat suku bunga, dan mudahnya penarikan sebagai hal yang penting bagi mereka.

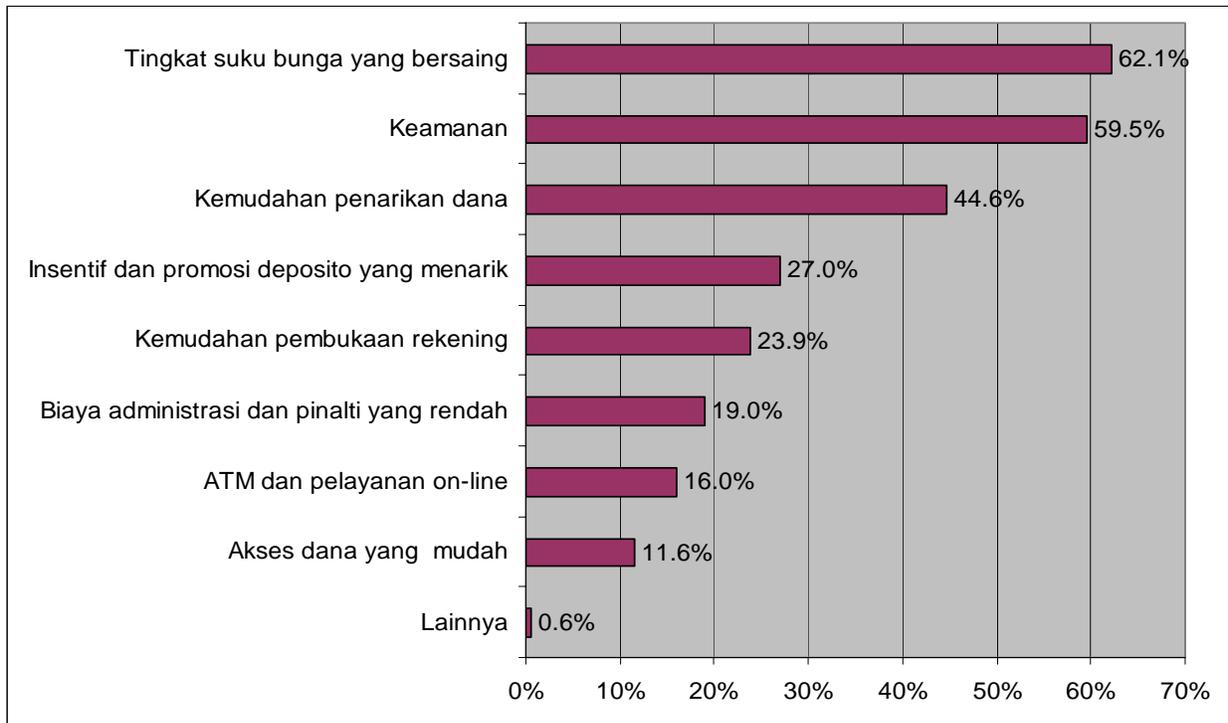
Dari ketiga karakteristik produk tabungan yang paling sering dianggap penting bagi nasabah tabungan, BPR mendapatkan skor yang sangat baik pada dua hal: keamanan dan kemudahan penarikan, keduanya memperoleh nilai tinggi dalam kategori **B+**. Tingkat suku bunga, aspek kedua yang paling sering disebutkan, hanya memperoleh **C** dalam hal kepuasan. Insentif dan promosi tabungan (aspek dengan tingkat kepuasan paling rendah dengan nilai **F**), dianggap penting hanya oleh 23% penabung, kurang dari separuh jumlah nasabah yang menyebutkan suku bunga, dan menempatkan hal ini pada ranking tengah aspek produk tabungan berdasarkan tingkat kepentingannya.

Gambar 2.19: Aspek-aspek Produk Tabungan yang Dianggap Penting oleh Nasabah Penabung BPR



Para nasabah deposito memberikan ranking yang sama dalam dengan nasabah penabung aspek produk namun jauh lebih fokus pada tingkat kepentingan suku bunga dan keamanan.

Gambar 2.20: Aspek-aspek Produk Deposito yang Dianggap Penting oleh Nasabah Deposito BPR



H. Nasabah Tidak Aktif/ Mantan Nasabah

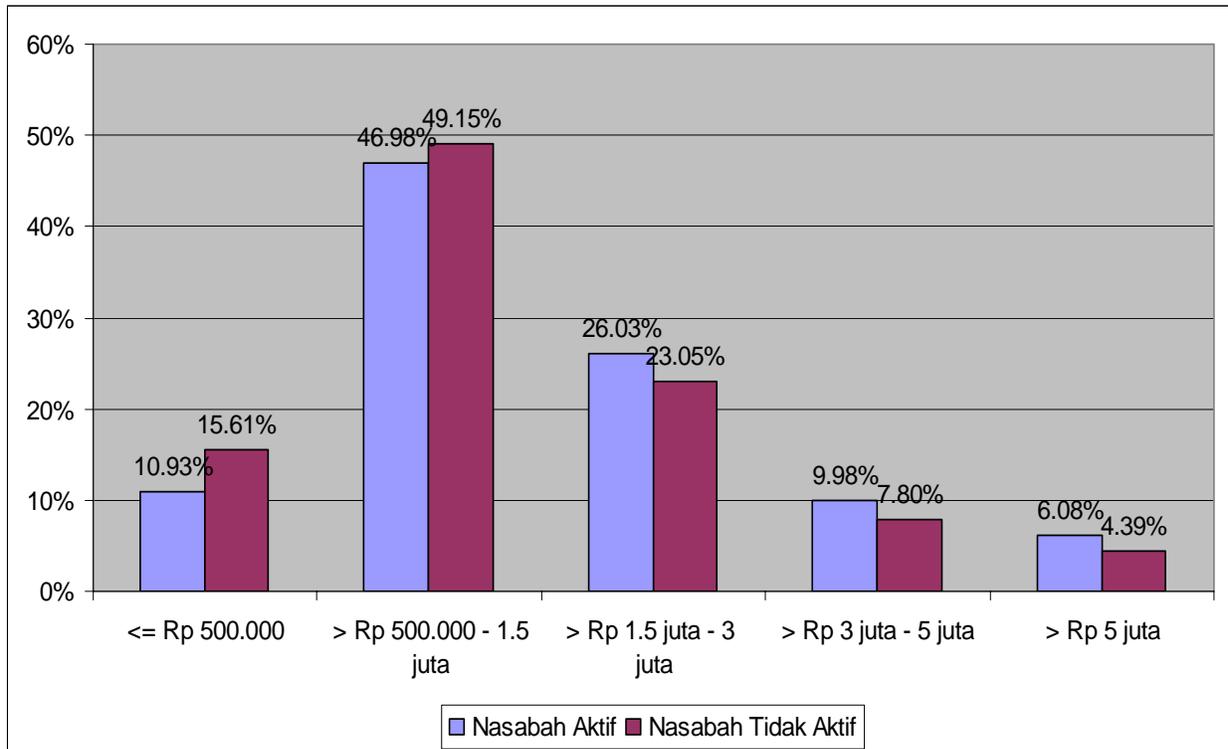
Survei kepuasan nasabah yang teliti harus selalu berupaya melibatkan mantan nasabah. Hal ini penting sekali untuk mengetahui mengapa nasabah pergi dan karena studi yang hanya melibatkan nasabah aktif (yaitu nasabah yang tidak berhenti jadi nasabah) bisa memberikan gambaran yang terlalu bagus atas kinerja kepuasan nasabah BPR.

Berkaitan dengan hal tersebut, nasabah tak aktif/mantan nasabah lebih baik dikelompokkan dalam sampel yang berbeda, dan pertanyaan-pertanyaan untuk nasabah aktif tidak selalu cocok untuk nasabah tak aktif. Dalam survei ini, BPR yang turut berpartisipasi mewawancarai satu sampel kecil yang terdiri dari tiga mantan nasabah penabung dan tiga mantan peminjam dengan menggunakan instrumen survei untuk pada nasabah aktif yang sudah diringkas dan sedikit dimodifikasi. Satu sampel kecil dipilih dari tiap BPR dengan dua alasan: 1) tidak banyak jumlah nasabah yang memenuhi kriteria sebagai sampel nasabah tidak aktif/mantan nasabah pada sebagian besar BPR, dan 2) dirasa tidak ada perlu menarik kesimpulan dari tingkat BPR—sampel nasional sudah mencukupi.

BSF-34: Nasabah tak aktif/mantan nasabah biasanya lebih miskin daripada nasabah aktif.

Nasabah tak aktif/mantan nasabah kebanyakan adalah laki-laki, berbeda dengan temuan pada nasabah aktif. Namun usia, status pernikahan, karakteristik keluarga, tingkat pendidikan, dan pekerjaan nasabah, jarak dari BPR, dan lama menjadi nasabah pada umumnya sama dengan nasabah aktif. Namun distribusi pendapatan nasabah tak aktif/mantan nasabah jelas sekali lebih rendah.

Gambar 2.21: Perbandingan Distribusi Pendapatan Nasabah Aktif & Tak Aktif



BSF-35: Relatif sedikit nasabah yang berhenti menggunakan BPR mengungkapkan ketidakpuasan mereka dengan produk atau layanan.

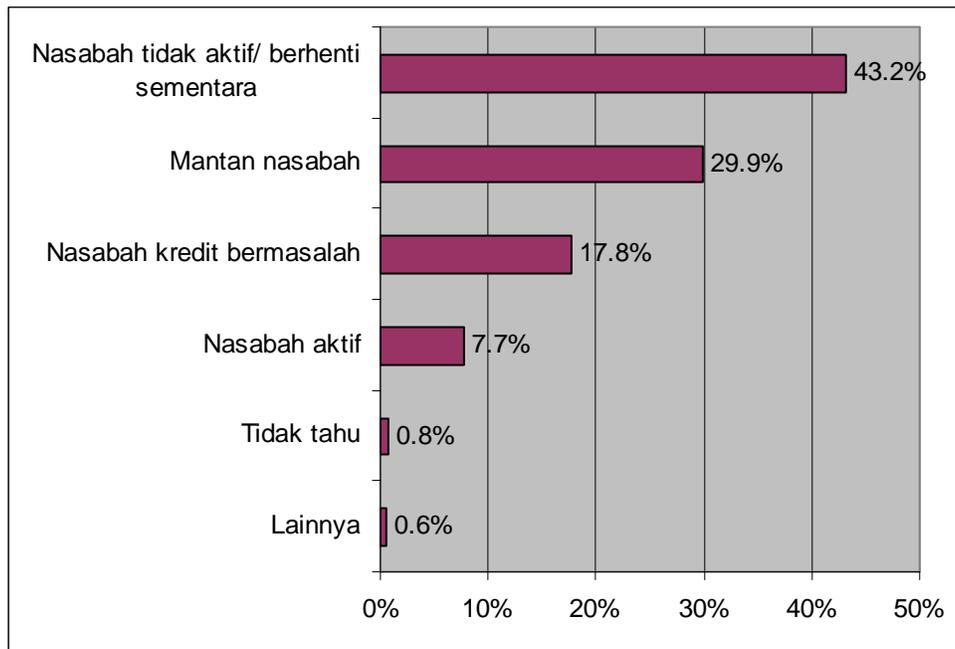
Tidak mengherankan bahwa nasabah tidak aktif/mantan nasabah kurang puas dibandingkan nasabah aktif. Namun perbedaannya *relatif kecil*. Hanya 11,8% nasabah tak aktif/mantan nasabah mengungkapkan tidak puas dengan BPR, dibandingkan 3,3% nasabah aktif. Ketidakpuasan tampaknya bukan faktor utama yang menyebabkan nasabah pergi dari BPR.

Lebih dari 80% nasabah tak aktif/mantan nasabah mengatakan mereka akan masih merekomendasikan BPR kepada teman, keluarga, dan rekanan bisnis. 49% nasabah tak aktif/mantan nasabah menyatakan bahwa mereka masih memiliki rencana untuk meminjam dari BPR pada masa mendatang, sementara 54% melaporkan bahwa mereka berencana menabung di BPR pada masa mendatang.

BSF-35a: 43% nasabah tak aktif/mantan nasabah telah melunasi pinjaman mereka dan merasa bahwa hubungan mereka dengan BPR masih bisa dilanjutkan, dan mereka berharap akan meminjam lagi di BPR di masa depan. 30% peminjam sebelumnya telah melunasi pinjaman mereka namun memutuskan bahwa mereka adalah mantan nasabah, dengan tidak berencana akan meminjam lagi di BPR. 18% nasabah tak aktif/mantan nasabah BPR memiliki masalah pinjaman yang belum terselesaikan.

Dalam wawancara dengan mantan nasabah, satu pertanyaan yang paling penting adalah, “Mengapa Anda memutuskan untuk berhenti?” di antara para peminjam tak aktif/mantan peminjam, 8% sebenarnya masih menganggap diri mereka nasabah aktif, sedang 43% lainnya menganggap mereka tak aktif atau “istirahat.” 30% peminjam tak aktif/mantan peminjam menganggap diri mereka “mantan nasabah” BPR, sedangkan 18% peminjam tak aktif/mantan peminjam memiliki masalah pinjaman yang belum terselesaikan.

Gambar 2.22: Kombinasi Klasifikasi Peminjam Tak Aktif/Mantan Peminjam

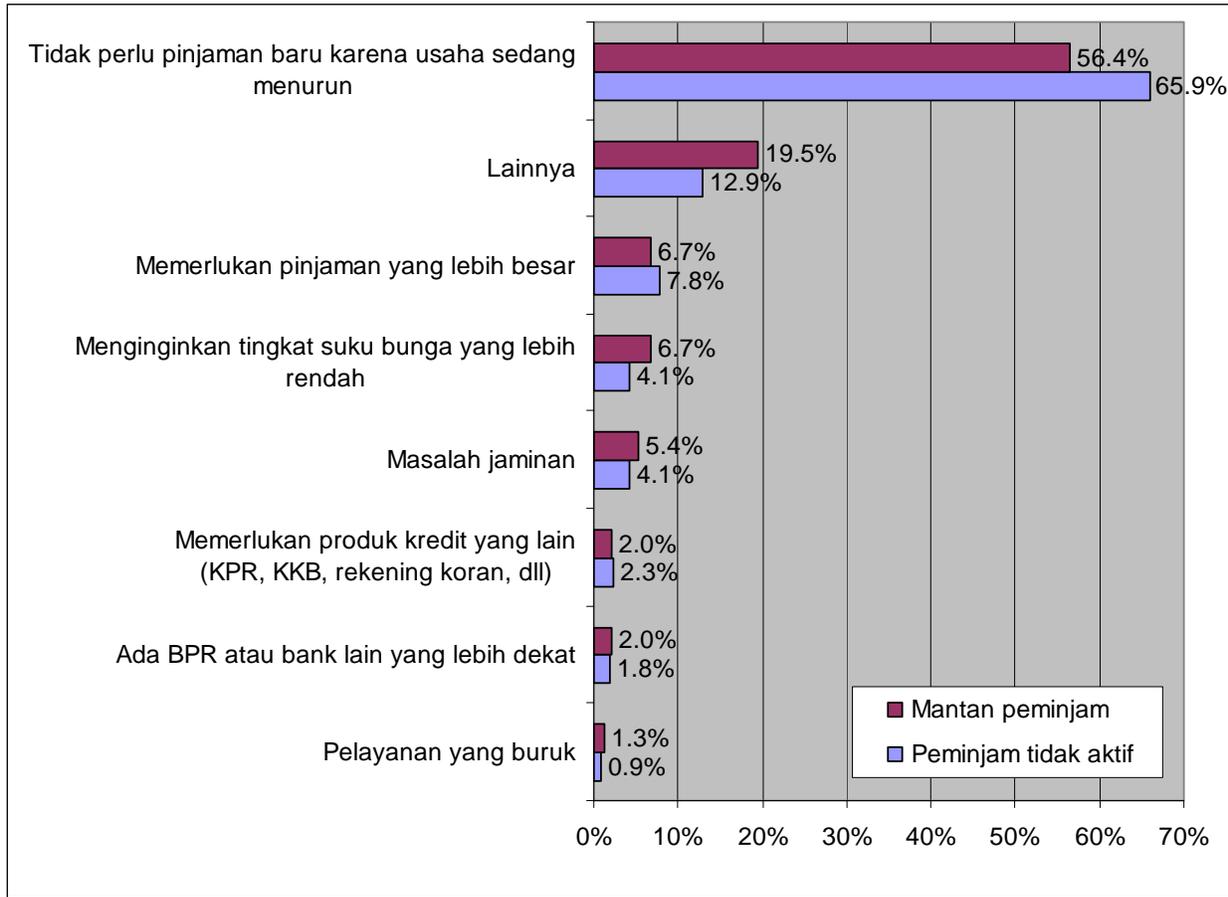


Dalam klasifikasi ini, dua kelompok utama yang akan dikaji lebih lanjut adalah peminjam yang menganggap diri mereka sebagai peminjam tak aktif dan mantan peminjam. Bagi peminjam tak aktif, kami ingin mengetahui mengapa mereka “beristirahat”; bagi mantan peminjam, kami ingin tahu mengapa mereka berhenti berhubungan dengan BPR.

Bagi kedua kelompok, alasan utama tidak meminjam lagi adalah *tidak adanya kebutuhan*; 56% mantan peminjam dan 66% peminjam tak aktif menjawab bahwa mereka tidak membutuhkan pinjaman karena bisnis mereka lesu. Mantan peminjam tampaknya tidak mengalami pelayanan yang lebih buruk ketimbang peminjam tak aktif, dan mereka juga tidak

banyak menyebutkan alasan persaingan (tingkat suku bunga yang lebih rendah, butuh produk lain, bank yang lebih dekat) dibandingkan nasabah tak aktif.

Gambar 2.23: Alasan Utama Tidak Meminjam, Peminjam Tak Aktif vs Mantan Peminjam (Tidak Termasuk Peminjam Bermasalah)



BSF-35b: Hanya 19% mantan peminjam memberikan alasan berkaitan dengan persaingan atau masalah pelayanan sebagai penyebab mereka tidak lagi meminjam.

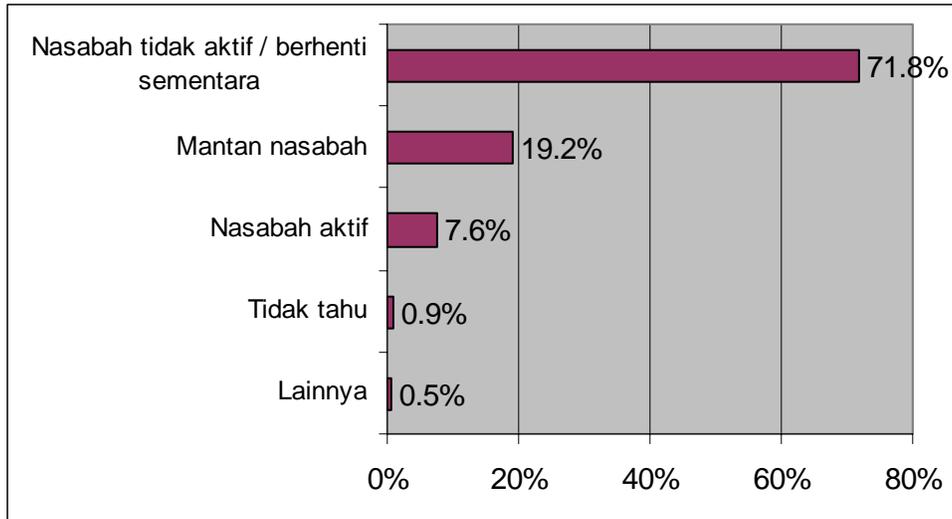
Alasan-alasan tersebut adalah perlu pinjaman yang lebih besar, ingin tingkat suku bunga yang lebih rendah, butuh produk pinjaman lain, ada BPR atau bank lain yang lebih dekat, dan pelayanan yang buruk di BPR.

BSF-35c: 72% nasabah tabungan tak aktif/mantan nasabah tabungan dan 60% nasabah tak aktif/mantan nasabah deposito merasa bahwa hubungan mereka dengan BPR bisa berlanjut dan berharap akan menabung (dan mungkin meminjam) di BPR pada masa mendatang.

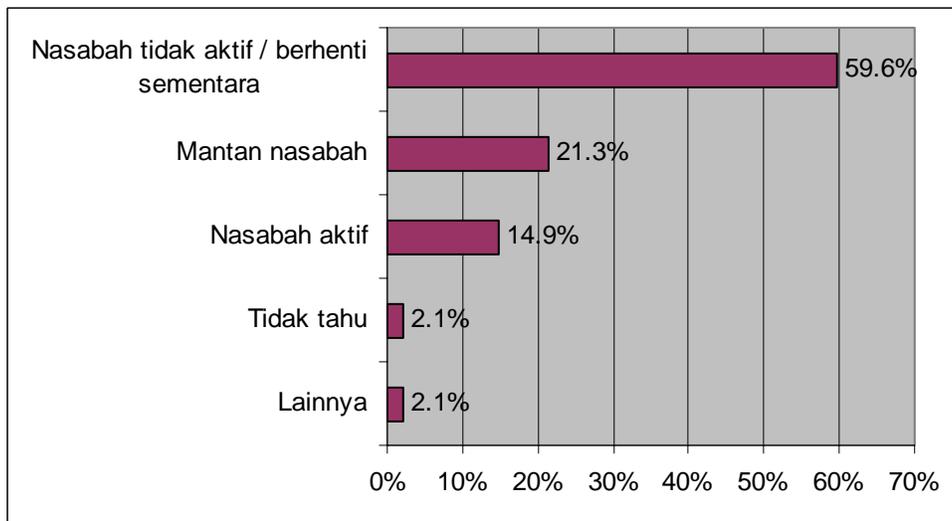
Sebagian besar nasabah tak aktif/mantan nasabah tabungan dan deposito menganggap mereka sedang beristirahat, bukan memutuskan hubungan dengan BPR. 8% penabung tak

aktif/mantan penabung dan 15% nasabah deposito berjangka menganggap diri mereka masih menjadi nasabah aktif BPR meskipun mereka tidak memiliki rekening aktif pada saat survei berlangsung.

Gambar 2.24: Klasifikasi Diri oleh Penabung Tak Aktif/Mantan Penabung

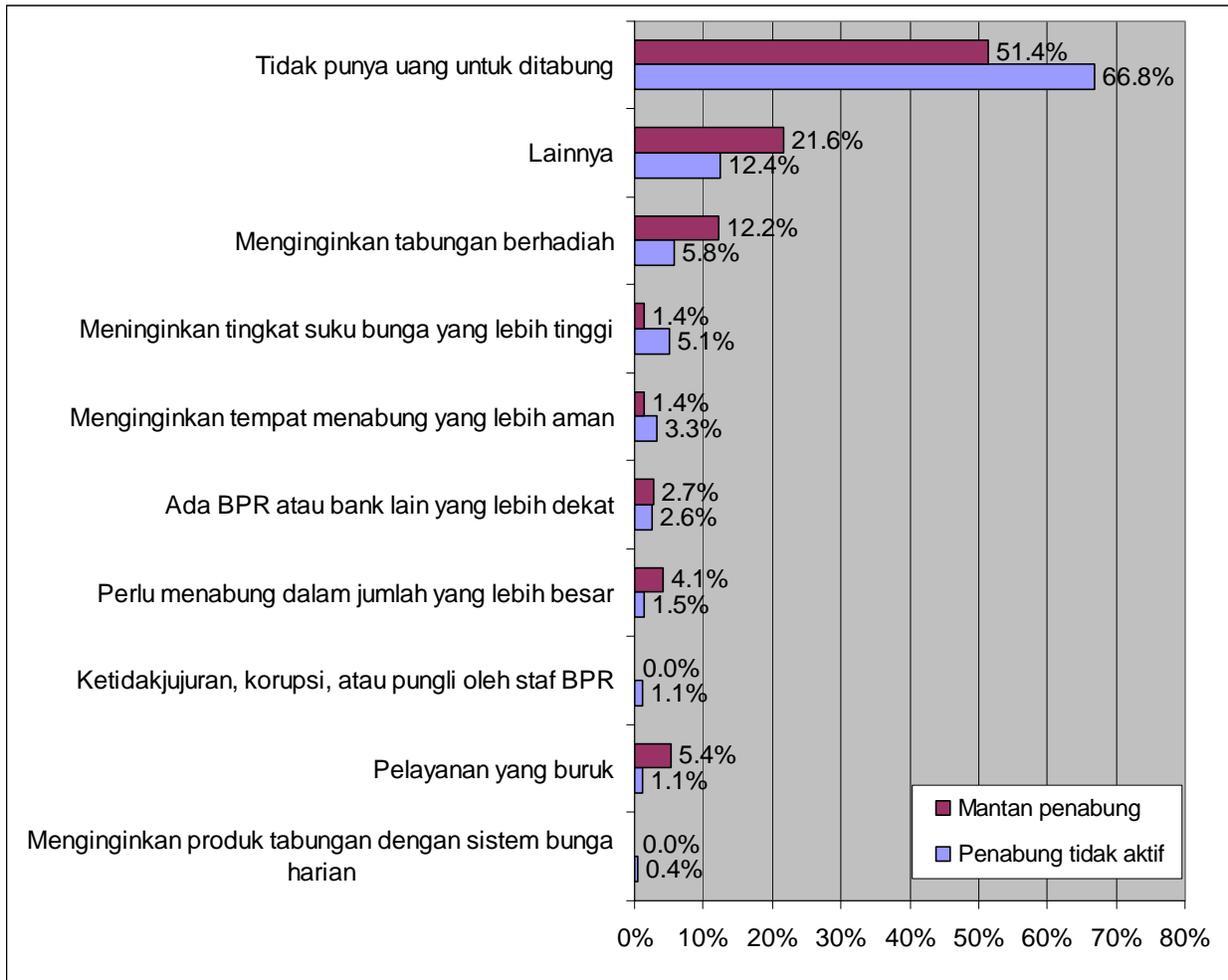


Gambar 2.25: Klasifikasi Diri oleh Nasabah Deposito Tak Aktif/Mantan Nasabah

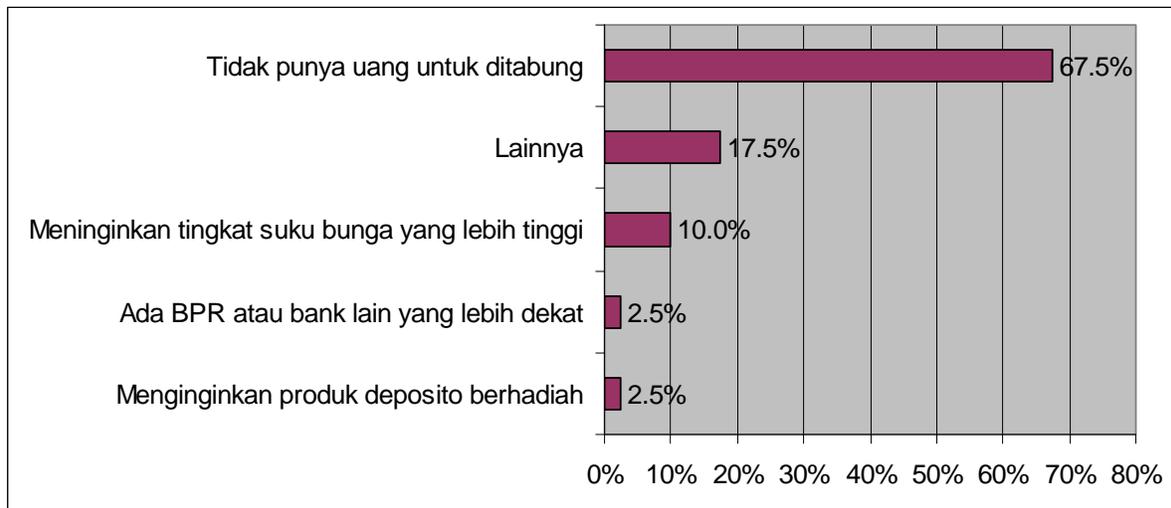


67% penabung tak aktif dan 51% mantan penabung menyatakan alasan utama mereka tidak lagi menabung di BPR adalah karena mereka tidak punya uang untuk ditabung, jawaban yang sama diberikan oleh 68% nasabah tak aktif/mantan nasabah deposito.

Gambar 2.26: Alasan Utama Tidak Menabung, Penabung Tak Aktif vs Mantan Penabung



Gambar 2.27: Alasan Utama Tidak Menabung, Sebelumnya Nasabah Deposito Berjangka



BSF-35d: 27% mantan penabung dan 15% nasabah tak aktif/mantan nasabah deposito berhenti menabung di BPR berdasarkan alasan-alasan yang berhubungan dengan persaingan dan masalah pelayanan.

12% mantan penabung menyatakan mereka berhenti menabung di BPR karena mereka menginginkan produk tabungan berhadiah, sedangkan hanya 5% menyatakan mereka berhenti dari BPR karena pelayanan yang buruk. 5% penabung tak aktif melaporkan bahwa mereka berhenti menabung karena mereka ingin tingkat suku bunga yang lebih tinggi. Hanya 10% nasabah tak aktif/mantan nasabah deposito melaporkan bahwa mereka berhenti menggunakan BPR mereka karena menginginkan tingkat suku bunga yang lebih tinggi.

BSF-36: Dibandingkan nasabah aktif, hanya sedikit nasabah tak aktif/mantan nasabah yang merasa yakin bahwa BPR sebanding dengan lembaga keuangan lain, namun mereka masih percaya pelayanan BPR masih lebih unggul.

Sekali lagi, tabungan adalah faktor terburuk di antara kategori produk, dengan 33% mantan nasabah tabungan menyebutkan lembaga keuangan lain yang menurut mereka sebagai tempat menabung yang lebih baik dibandingkan dengan 18% yang merasa BPR masih merupakan tempat menabung terbaik.

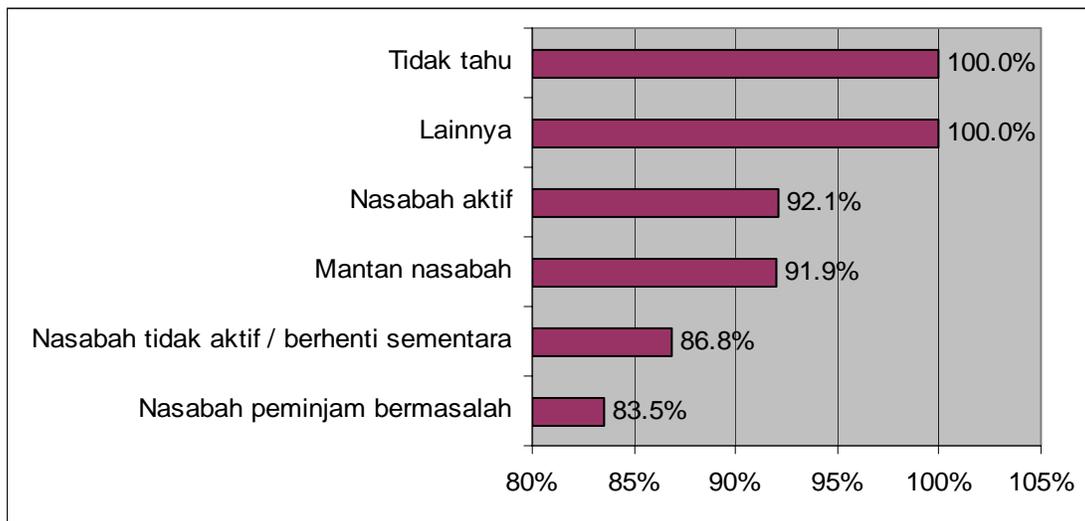
Tabel 2.13: Perbandingan menurut Nasabah Tak Aktif BPR tentang Kualitas Pelayanan dan Produk BPR dibandingkan Lembaga Keuangan Lain

Perbandingan Kualitas Pelayanan dan Produk	Kualitas Pelayanan	Tabungan	Deposito	Pinjaman
BPR ini lebih baik dibanding lembaga keuangan lain	26.9%	18.4%	23.5%	27.2%
BPR ini sama baiknya dengan lembaga keuangan lain	39.2%	28.8%	19.0%	26.1%
Tidak tahu	19.0%	20.1%	38.8%	25.7%
Lembaga keuangan lain lebih baik	14.9%	32.7%	18.7%	21.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%
N	795	697	554	654

BSF-37: Peminjam tak aktif/mantan peminjam menginginkan tingkat suku bunga yang lebih rendah dari BPR dan waktu proses pinjaman yang lebih baik.

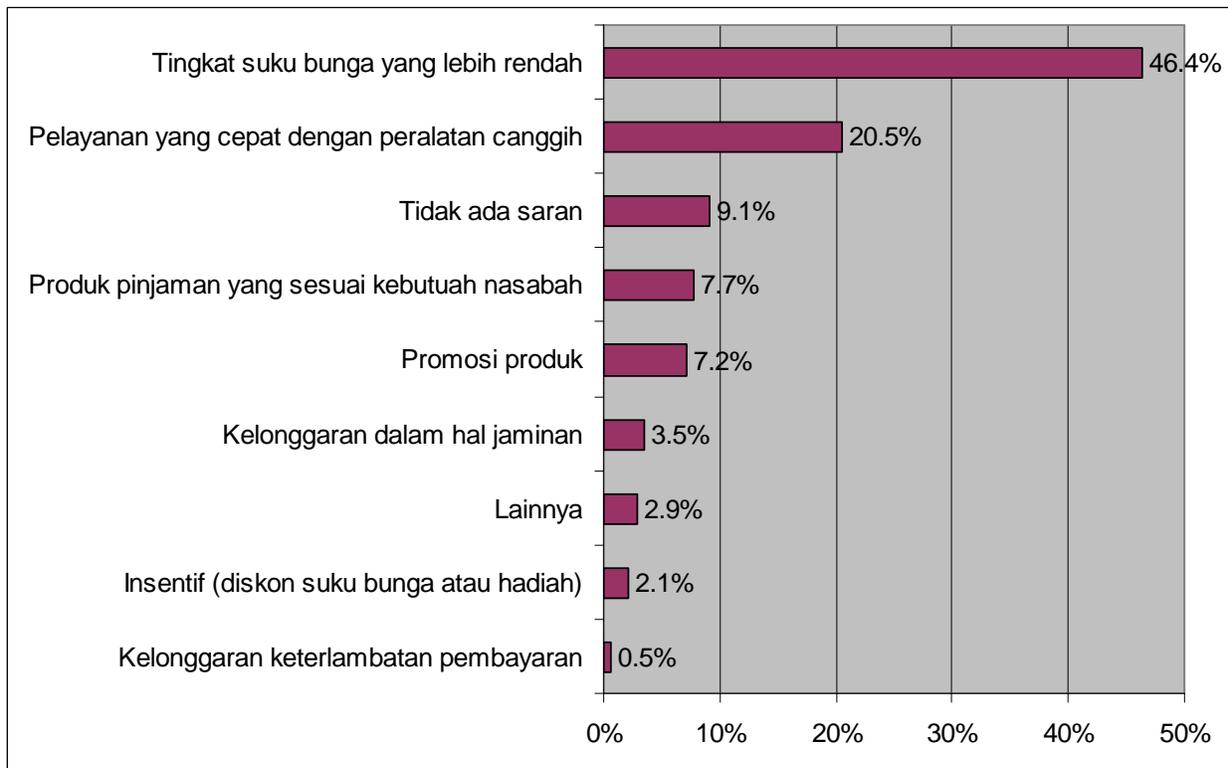
Ketika ditanya apakah produk pinjaman dari BPR sesuai dengan kebutuhan mereka, 92% mantan nasabah dan 87% nasabah tak aktif/istirahat menjawab “ya.” Mayoritas peminjam sebelumnya tidak menemukan masalah berarti dalam produk pinjaman BPR mereka.

Gambar 2.28: Peminjam Sebelumnya yang Merasa bahwa Produk Pinjaman BPR Sesuai dengan Kebutuhan Mereka (Berdasarkan Kombinasi Klasifikasi Peminjam Sebelumnya)



Ketika diminta memberikan saran bagaimana BPR bisa meningkatkan produk pinjaman mereka, respon mereka tidak terlalu mengejutkan: dua aspek utama yang disorot adalah “tingkat suku bunga yang lebih rendah” (46,3% responden) dan “pelayanan yang lebih baik, lebih cepat” (20,4%).

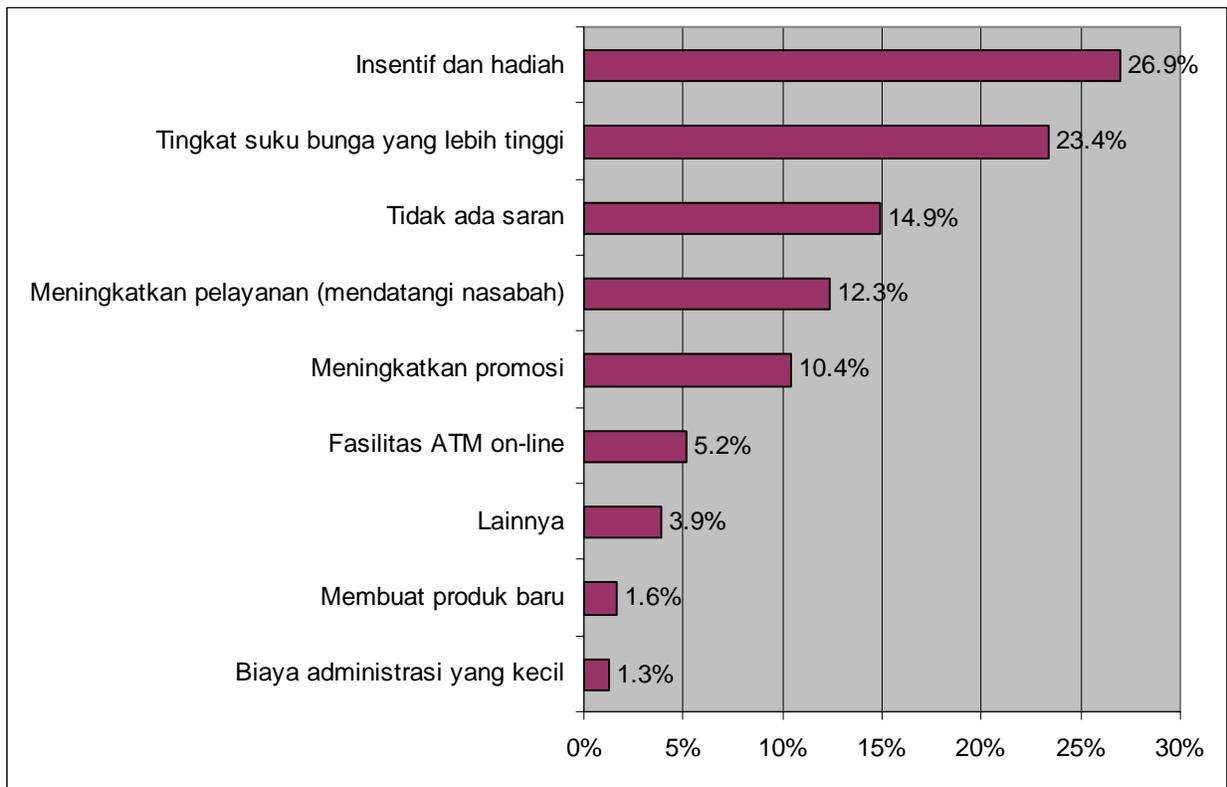
Gambar 2.29: Saran untuk Perbaikan Produk Pinjaman, Sebelumnya Peminjam



BSF-38: Banyak penabung tak aktif/mantan penabung menginginkan BPR menambah atau memperbaiki insentif dan hadiah tabungan. Beberapa mantan penabung juga menyebutkan perlunya ATM atau layanan on-line.

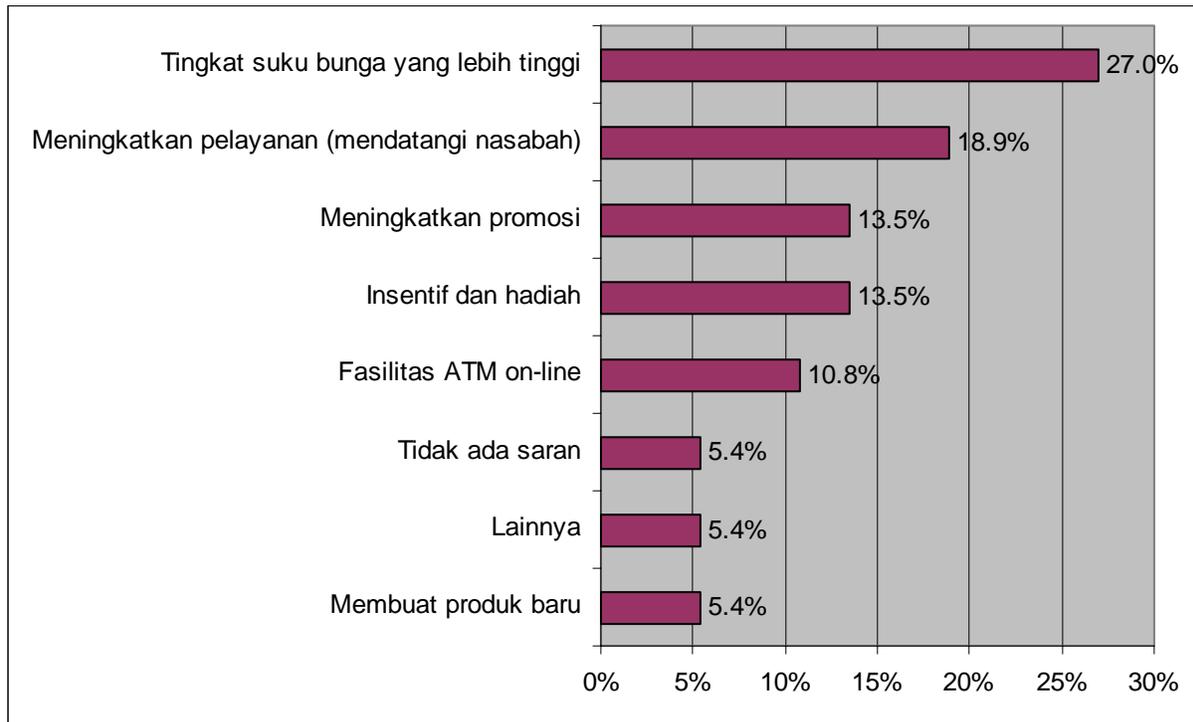
Untuk produk tabungan dan deposito, satu saran yang paling sering diungkapkan untuk perbaikan produk adalah “insentif dan hadiah” (26%), sementara 10,4 % menyebutkan jawaban berkaitan dengan “promosi yang lebih luas.” Tidak banyak nasabah tak aktif/mantan nasabah yang menyebutkan ATM dan/atau layanan online (4,8%).

Gambar 2.30: Saran-Saran untuk Perbaikan Produk Tabungan, Sebelumnya Penabung



Untuk mereka yang dulunya adalah nasabah deposito, 27% menginginkan tingkat suku bunga yang lebih tinggi, sementara 19% menginginkan pelayanan nasabah yang lebih baik, khususnya dengan mendatangi nasabah. Untuk insentif dan hadiah hanya disebut oleh 14% responden.

Gambar 2.31: Saran-Saran untuk Perbaikan Produk Deposito, Sebelumnya Nasabah Deposito



III. Kesimpulan dan Rekomendasi, Survei Kepuasan Nasabah BPR

A. Kepuasan Nasabah BPR: Baik, namun Perlu Peningkatan

Secara keseluruhan, BPR telah cukup berhasil dalam memuaskan nasabah mereka saat ini. Kualitas pelayanan secara umum sangat baik, dan banyak BPR telah memiliki pelayanan yang prima atau nyaris prima. Oleh karena 65% nasabah menyatakan bahwa mereka lebih peduli masalah pelayanan yang baik dibanding produk yang menarik, BPR telah memberikan apa yang diinginkan oleh mayoritas nasabah mereka.

Kebanyakan BPR memiliki alasan yang tepat untuk merasa bangga dengan skor kepuasan nasabah mereka, khususnya dalam hal pelayanan. Apakah ini berarti industri BPR harus merasa *puas* dengan tingkat kepuasan nasabah mereka saat ini? Di sini, jawabannya adalah tidak—dengan tiga alasan.

Pertama, **35% nasabah aktif BPR lebih peduli soal produk yang menarik** dibandingkan pelayanan yang baik, dan skor kepuasan produk BPR jauh lebih rendah dibanding skor untuk kepuasan pelayanan. Jika BPR ingin terus bertumbuh dan mempertahankan profitabilitas yang mereka peroleh, mereka akan harus meningkatkan skor kepuasan produk mereka untuk mempertahankan dan menambah jumlah nasabah yang “mengutamakan produk” dan nasabah yang “mengutamakan pelayanan.”

Kedua, **BPR sudah bersaing dengan bank-bank komersial** untuk urusan para nasabah aktif BPR. Setidaknya 34% nasabah aktif BPR (dan hasil survei Quality Control menyatakan jumlah total yang sebenarnya bisa jadi lebih banyak, hingga 46%) memiliki rekening di lembaga keuangan lain, biasanya bank komersial. Selain itu, setidaknya 14% nasabah BPR meminjam dari lembaga keuangan lain. Para nasabah ini tidak hanya membentuk sebagian besar basis nasabah BPR yang sudah ada, mereka berada pada posisi yang sangat tepat untuk menilai keuntungan relatif berbagai lembaga keuangan mikro (pesaing paling berat sejauh ini masih BRI Unit, yang memang sudah ada lebih dulu daripada kebanyakan BPR)—dan memberi tahu teman-teman mereka. Bila tiba-tiba pesaing utama BPR memiliki jurus yang lebih menarik—misalnya, pelayanan keseluruhan ditingkatkan dengan cara menambah staf dan menggunakan teknologi yang lebih canggih, atau memperkenalkan ATM dan fasilitas online—akan bisa diketahui dengan mudah dan cepat oleh sebagian besar nasabah BPR.

Ketiga, **nasabah menginginkan lebih banyak**. Para nasabah BPR tidak hanya ingin BPR meningkatkan kinerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi kelemahannya, mereka juga ingin BPR menjadi lebih baik dalam bidang-bidang yang mereka sudah menunjukkan kinerja yang baik—termasuk kualitas pelayanan secara umum.

B. Beberapa Masalah yang dihadapi BPR—dan Satu Utama Masalah BPR

Survei menunjukkan sejumlah aspek yang harus ditingkatkan oleh BPR—dan sejumlah BPR masih belum bisa memuaskan nasabah mereka. Dalam survei ini, *tiga puluh delapan persen dari*

semua BPR memperoleh nilai C atau lebih buruk dalam kepuasan keseluruhan nasabah, sementara itu 36% BPR yang berpartisipasi mengalami penurunan jumlah nasabah (45% dalam jumlah peminjam).

Baik nasabah tak aktif maupun aktif semuanya menganggap produk tabungan sebagai aspek di mana BPR kurang mampu bersaing dengan lembaga keuangan lokal lain. Bahkan di antara nasabah aktif BPR, hanya 30% menganggap BPR sebagai tempat terbaik untuk menabung, *sama dengan 30% yang bisa menyebutkan lembaga keuangan lokal lain yang mereka anggap sebagai tempat menabung yang lebih baik.*¹²

C. Manfaat Hasil Kepuasan yang Lebih Baik: Pertumbuhan dan Keuntungan yang Semakin Meningkat

Loyalitas nasabah, dalam hal ini diartikan sebagai perilaku yang dihasilkan oleh kombinasi *kepuasan* dan rasa *memiliki* nasabah, memberikan keuntungan nyata bagi BPR. Para nasabah cenderung setia pada BPR dalam jangka waktu yang lama, dan ini meningkatkan keuntungan dan mengurangi biaya pemasaran bagi BPR. Loyalitas nasabah juga didefinisikan sebagai keengganan untuk pindah meskipun ada tingkat suku bunga yang lebih baik di tempat lain. Ini tampaknya menjadi alasan utama mengapa BPR mampu mempertahankan suku bunga dan profit margin keuntungan yang cukup besar, meskipun 25% peminjam dan 13% penabung merasa tidak puas dengan suku bunga BPR. Kepuasan nasabah adalah salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas nasabah—dan faktor loyalitas utama yang bisa dipengaruhi langsung oleh BPR.

Satu faktor penting yang memengaruhi loyalitas nasabah adalah *daya tarik bagi nasabah baru* (memang, referensi dari nasabah yang loyal bisa menjadi sumber utama penambahan jumlah nasabah), dan tren dalam jumlah nasabah adalah salah satu aspek operasional yang penting yang harus dimonitor BPR. Meskipun sangat dimungkinkan mengalami peningkatan bisnis tanpa terjadi penambahan besar dalam jumlah nasabah dalam jangka pendek¹³, dalam jangka panjang perekrutan nasabah baru harus diperhitungkan hingga setengah pertumbuhan BPR jika BPR ingin memertahankan tingkat pertumbuhan yang bagus.

Meskipun survei ini tidak memberikan informasi langsung mengenai potensi dan preferensi non-nasabah, perbandingan antara BPR dan LPD menunjukkan informasi bahwa para nasabah yang belum berhubungan dengan bank akan cenderung menunjukkan preferensinya pada pelayanan (dan faktor satunya, akses yang mudah), sementara para nasabah yang sudah berhubungan dengan lembaga keuangan lain akan lebih berfokus pada produk dan harga.

¹² Nasabah yang lain menyatakan bahwa BPR mereka sama saja dengan lembaga keuangan lokal lain sebagai tempat untuk menabung, atau mereka menyatakan bahwa mereka tidak tahu.

¹³ Ada banyak faktor yang bisa menyebabkan pertumbuhan jumlah Rupiah dalam jangka pendek tanpa terjadi penambahan nasabah. Pada sisi pinjaman, peningkatan dalam rata-rata jangka waktu pinjaman dan peningkatan fokus pada pinjaman konsumtif (yang cenderung lebih lama) adalah cara utama, sebagai upaya yang mudah untuk “mengejar” inflasi yang telah lalu. Pada sisi tabungan, dana nasabah adalah sumber yang utama, selain deposito-deposito “panas” lain. Namun dalam keadaan normal, bisnis dari nasabah yang sudah ada tampaknya tidak banyak berbeda dengan pertumbuhan GDP nominal. Oleh karena itu, mempelajari tren dalam jumlah nasabah aktif merupakan faktor penting sebagai bagian peningkatan kepuasan nasabah

D. Meningkatkan Kepuasan Nasabah—Kunci Strategi Profitabilitas dan Pertumbuhan BPR

Untuk mendapatkan keuntungan lebih, perbaikan dalam kepuasan nasabah haruslah efisien, yang akan menyebabkan uang “mengalir deras.” Survei ini telah mengidentifikasi beberapa aspek penting yang harus ditingkatkan, namun masing-masing BPR harus memutuskan mana dari berbagai kemungkinan ‘investasi’ untuk meningkatkan kepuasan nasabah yang bisa dilakukan dan membutuhkan biaya yang relatif rendah untuk menghasilkan kepuasan dan bisnis yang semakin besar. Rekomendasi berikut ini memetakan sebuah strategi umum untuk meningkatkan kepuasan nasabah BPR secara sistematis dan efisien, termasuk beberapa prioritas untuk industri sejenis secara keseluruhan.

E. Rekomendasi untuk Meningkatkan Kepuasan Nasabah BPR

Rekomendasi Non-Teknologi

Rekomendasi untuk meningkatkan kepuasan nasabah dari hasil survei ini bisa dibagi menjadi dua kategori utama, solusi yang menekankan pada teknologi dan solusi non-teknologi. Dalam kebanyakan kasus, solusi non-teknologi lebih murah dan bisa dilaksanakan dengan cepat, yang berarti ini harus dijadikan prioritas utama dalam pelaksanaannya (“kerjakan hal yang mudah dulu”). Rekomendasi non-teknologi meliputi:

1) **Meningkatkan kinerja manajemen dan staf BPR.** Nasabah sudah cukup puas dengan kejujuran dan keramahan/kesopanan pegawai BPR, tapi mereka masih melihat perlunya perbaikan dalam kemampuan pegawai BPR, khususnya dalam bidang pemasaran dan pemahaman/kemampuan merespon kebutuhan nasabah. Secara umum, ada dua pendekatan agar perbaikan yang dimaksud terwujud: *pelatihan* dan *insentif kinerja*. Untuk bidang-bidang khusus tersebut, kursus singkat yang lebih banyak berorientasi pada kerja- dan tugas- akan memberikan hasil langsung yang paling menguntungkan.

Insentif kinerja adalah bagian dari keseluruhan paket kompensasi, dan rekomendasi yang diberikan pada tiap BPR akan berbeda. Namun demikian, secara umum, paket insentif yang berimbang mencakup hal-hal sebagai berikut:

Keamanan kerja dan jalur karier—Sesudah gaji pokok dan tunjangan-tunjangan, hal ini adalah satu-satunya sarana paling penting untuk meyakinkan bahwa minat jangka panjang kelembagaan dan karyawan dapat berjalan beriringan; pegawai yang ingin menghabiskan karier mereka di dan membiayai masa pensiun mereka dari BPR secara otomatis akan lebih loyal dan menguntungkan perusahaan.

Insentif tim yang berfokus pada keuntungan—Kebanyakan tugas di lingkungan BPR tidak dikerjakan oleh “pejuang tunggal” namun oleh tim kecil, dan tidak mungkin menghitung langsung dampak menguntungkan dari sebagian besar tugas dan keputusan individual. Dalam situasi seperti ini, pendekatan terbaik adalah menerapkan insentif berdasarkan kontribusi tim terhadap keuntungan tahunan. Insentif keuntungan biasanya mendorong agar karyawan mengalokasikan waktu mereka dan membuat keputusan demi

kepentingan keuangan institusi secara menyeluruh, dan bukan hanya bekerja untuk meraih target menengah yang mungkin tidak berkaitan langsung dengan profitabilitas.

Insentif individu yang berfokus pada keuntungan—Dalam kondisi ketika perusahaan *bisa* mengukur dampak keuntungan dari kinerja satu individu, insentif individu (namun, sekali lagi, berbasis keuntungan) bisa diberikan.

Kontes khusus—Hal ini bermanfaat untuk menciptakan suasana yang menggembirakan dan untuk meraih target tertentu, namun mungkin akan timbul dampak sampingan yang sangat negatif atas penentuan target individual seperti ini jika tidak diimbangi dengan insentif jangka panjang dan insentif keuntungan yang baik.

2) **Memperbaiki tingkat suku bunga.** Meski tak seorang pun menginginkan marjinnya dikurangi, BPR harus sensitif terhadap persepsi di antara 25% peminjam yang merasa bahwa tingkat suku bunga BPR tidak memuaskan—dan bersiaplah menghadapi persaingan yang makin ketat. Mungkin pendekatan yang paling mudah adalah meyakinkan bahwa, bersamaan dengan keberhasilan BPR dalam meningkatkan efisiensi, beberapa porsi dari pencapaian ini dikembalikan kepada nasabah dalam bentuk sebagai tingkat suku bunga yang lebih rendah.

3) **Mulai memperkenalkan atau meningkatkan insentif dan bonus promosi untuk nasabah.** Berdasarkan hasil survei, langkah awal yang umum bagi kebanyakan BPR untuk memulai adalah dengan memperkenalkan dan meningkatkan skema insentif tabungan, yang biasanya didasarkan pada pendekatan undian untuk memperoleh berbagai hadiah. Hal kedua yang patut dicoba adalah program loyalitas nasabah atau penghargaan, dengan memberikan hadiah pada nasabah yang sudah lama menjadi nasabah BPR dan mereferensikan BPR pada nasabah baru (hampir semua nasabah menegaskan mereka bersedia melakukan hal ini).

4) **Penjualan-silang.** Hasil survei mengindikasikan bahwa para nasabah bersikap terbuka dalam menggunakan produk lain dari BPR. BPR bisa mengambil inisiatif dalam hal ini dengan secara proaktif mencari penabung prospektif untuk ditawarkan pinjaman dan dengan menawarkan tabungan pada peminjam, khususnya dengan penawaran untuk pengambilan angsuran dari tabungan secara otomatis sesuai jadwal angsuran pinjaman.

5) **Memperbaiki tata ruang dan penampilan kantor.** Meskipun para nasabah tidak merasa nyaman dengan kebanyakan kantor bank umum yang besar dan mewah, kantor BPR yang suram, kotor, panas, terlalu ramai dan/atau susah tempat parkirnya dianggap tidak menarik oleh nasabah.

6) **Memonitor pertumbuhan, retensi, dan kepuasan pelanggan.** Monitor dimulai dengan memberikan perhatian lebih pada tren total nasabah, nasabah baru dan penutupan rekening, bukan hanya statistik jumlah Rupiah saja. Perbaikan monitor nasabah juga perlu mencakup upaya-upaya sistematis untuk memahami apa keinginan nasabah, baik lewat diskusi kelompok terfokus (FGD yang dirancang dengan baik selalu lebih murah dan lebih informatif daripada survei terstruktur pada tingkat BPR) atau dengan cara-cara yang tidak terlalu formal.

7) **Menggunakan masukan nasabah sebagai panduan untuk investasi dan usaha.** Karena tidak ada lapis birokrasi menengah antara manajer BPR dan nasabah, BPR memiliki potensi kelebihan yang sangat besar dalam hal memahami nasabah mereka dan memberikan produk dan pelayanan yang mereka butuhkan. Begitu kebutuhan nasabah sudah ditentukan dan diprioritaskan, prioritas ini harus tercermin dalam rencana kerja dan rencana investasi BPR.

Rekomendasi Teknologi

8) **Meningkatkan otomatisasi kantor.** Solusi yang menekankan pada teknologi khususnya bisa ditujukan pada otomatisasi kantor/tugas—meningkatkan kecepatan dan keandalan tugas-tugas rutin—atau pada peningkatan produk—menambahkan fitur-fitur baru pada produk. Meskipun saat ini hampir semua BPR memiliki komputer, ada perbedaan besar pada bagaimana komputer-komputer tersebut digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin secara efektif. Beberapa otomatisasi kantor yang baik dan solusi perbankan inti yang sederhana saat ini sudah ada untuk BPR, dan hal ini memungkinkan sebagian besar BPR memiliki cukup pilihan bagaimana akan mengotomatisasi kantor mereka.

9) **Temukan cara untuk menawarkan layanan online dan ATM.** Pada saat ini, masih belum ada produk ATM/kartu, perbankan via telephone dan solusi transfer dana yang murah di pasaran bagi BPR—dan belum ada cara hemat biaya bagi BPR untuk terhubung ke jaringan ATM. Ini menjadikan BPR kesulitan memperbaiki produk tabungan mereka menjadi produk yang bisa bersaing dengan yang ditawarkan bank-bank umum. Masalah ini menjadi lebih penting lagi karena BPR karena BRI, masih sebagai pesaing utama, memercepat proses dengan layanan online pada BRI Unit. Menemukan solusi atas masalah ini harus menjadi prioritas utama bagi BPR bekerja sama dengan kalangan bisnis dan para pemegang keputusan. Organisasi keuangan mikro internasional seperti CGAP dan lembaga keuangan mikro di negara lain, termasuk Filipina, mungkin memiliki pengalaman berharga dan solusi yang mungkin dilakukan BPR di Indonesia dalam masalah ini.

F. Menerapkan Peningkatan Pelayanan dan Produk: Mencari Solusi Bersama

Bagaimana BPR dapat menerapkan inisiatif peningkatan kepuasan adalah sama pentingnya dengan yang dilakukan BPR dalam bisnis. Yang terpenting, peningkatan yang dilakukan harus berkelanjutan dan harus hemat biaya. Satu kunci penting dalam mengembangkan strategi hemat biaya adalah ***mencari solusi bersama***—dan tidak hanya pada aspek yang berkaitan dengan teknologi. Beberapa aspek yang di dalamnya BPR-BPR bisa bekerja bersama untuk meningkatkan kepuasan dalam aspek-aspek yang teridentifikasi dari survei ini meliputi:

- **Promosi dan hadiah bersama,**
- **Program-program pelatihan,**
- **Analisis Dampak Regulasi**—berguna sebagai alat untuk melobi perubahan perundang-undangan yang dibutuhkan, baik untuk menurunkan biaya pemenuhan, mengurangi/menghapus peraturan yang tidak begitu penting, atau meningkatkan norma-norma pengawasan/inspeksi,

- **Bersama-sama mencari akses on-line dan ATM hemat biaya**—selain dukungan umum dari Bank Indonesia, bantuan dari CGAP dan donor lain yang mengerti banyak soal solusi teknis yang diterapkan oleh bank-bank kecil di negara-negara lain akan sangat berguna dalam bidang ini,
- **Penanganan keluhan nasabah,**
- **Monitor kepuasan pelanggan secara luas**—untuk memberikan gambaran posisi suatu BPR di antara BPR-BPR yang lain,
- **Pengembangan Bersama untuk mengembangkan pendekatan monitoring kepuasan nasabah BPR yang hemat biaya,** dan
- **Studi Kasus**—terbitan-terbitan pendek dan artikel yang memuat kisah sukses dalam bidang promosi, insentif, SDM, kebijakan harga, dan area-area lain.

G. Meningkatkan Kepuasan Nasabah: Hal-hal yang Tidak Bisa Dilakukan Sendiri oleh BPR

Selain hal-hal yang disebutkan di atas, masih ada beberapa aspek bagi BPR yang *tidak bisa mendapatkan dilakukan sendiri oleh BPR*, baik sendirian atau bekerja bersama. Hal ini meliputi:

1) **Mendorong persaingan dalam keuangan mikro antara BPR dan bank-bank umum.** Baik dengan melakukan ekspansi dari BPR yang sudah ada, menambah jumlah BPR, atau meningkatkan jumlah bank-bank umum yang menawarkan layanan keuangan mikro, kompetensi yang semakin ketat baik untuk nasabah, baik karena cenderung memperkecil margin suku bunga dan karena hal itu akan memberikan nasabah lebih banyak pilihan produk dan layanan.

Bank Indonesia adalah pemegang kewenangan dalam area ini, dan BI telah bekerja dengan baik dalam menengahi masalah dan kontroversi yang berkembang antar BPR yang diakibatkan oleh masuknya Bank Danamon ke dalam pasar keuangan mikro melalui Danamon Simpan Pinjam (DSP), yang memungkinkan DSP berkompetisi secara efektif dengan gangguan yang relatif kecil.

Pada saat yang sama, masih ada beberapa area di mana kebijakan yang ada saat ini bisa dibuat lebih pro-kompetisi, termasuk:

- **Praktik pemberian izin saat ini**—Mengurangi penekanan pada pengukuran “tingkat kejenuhan” ekonomi lokal yang masih dilakukan pada saat ini sebagai bagian dari pemberian izin BPR baru, dan menghapuskan hal ini untuk kasus pembukaan cabang baru atau sub-cabang BPR dan bank-bank umum;
- **Persyaratan modal minimum**—Praktik terbaik saat ini dalam keuangan mikro menganggap bahwa persyaratan modal minimum untuk bank atau cabang baru (berlawanan dengan CAR) tidak memiliki nilai penting; selain itu, mewajibkan persyaratan modal yang terlalu tinggi bisa mengurangi kemampuan BPR yang lebih kecil untuk beroperasi secara efisien, mengurangi kompetisi dan menjadikan pasar yang lebih kecil tidak terlayani;
- **Pinjaman subordinasi**—Menghapuskan peraturan yang mensyaratkan BPR mendapatkan persetujuan terlebih dahulu dari Bank Indonesia sebelum meminjam pinjaman subordinasi untuk menambah modal utama mereka guna berekspansi;

- **Investasi asing dan kepemilikan**—Meskipun berada di luar kendali BI, bank sentral bisa bertindak sebagai pendukung utama pengguna layanan keuangan dengan cara memperhitungkan manfaat atas pengurangan atau penghapusan proteksi dalam area ini.

2) **Harmonisasikan struktur pengelolaan PD BPR** dengan PT BPR¹⁴, memastikan bahwa bank-bank dan BPR yang dimiliki pemerintah lokal tidak menerima akses khusus atau eksklusif dalam memberi pinjaman pada pegawai negeri, dan merubah peraturan yang ada saat ini yang membatasi ruang gerak BPD agar dapat menjalankan fungsi apex bagi BPR milik pemerintah.

3) **Meningkatkan informasi tentang BPR** bagi BPR, bank-bank umum, analis dan pembuat keputusan tentang pasar keuangan mikro. BI bisa mengambil sejumlah langkah perbaikan sederhana dalam memonitor dan strategi informasi BPR, dimulai dengan memberikan informasi yang lebih akurat tentang jumlah nasabah, mendesain ulang dan menjelaskan “sektor-sektor” yang digunakan untuk melaporkan kredit, dan mempersiapkan buletin berisi informasi lokal secara reguler untuk BPR tentang pinjaman keuangan mikro yang dilakukan baik oleh bank umum maupun BPR di area tersebut.

¹⁴ Ini perlu dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme (melepaskan staf PD BPR dari ketentuan gaji dan jalur karier pegawai negeri) dan menjauhkan operasi dari kemungkinan dipengaruhi oleh pejabat lokal

IV. Hasil-Hasil Pokok, Survey Kepuasan Nasabah LPD

A. Ukuran LPD, Pertumbuhan dan Karakteristik Nasabah

LSF-1: Dalam hal aset maupun rekening, LPD jauh lebih kecil dibandingkan rata-rata BPR—namun LPD menunjukkan diri bisa terus bertahan.

Pasar/wilayah kerja satu LPD setara dengan desa adat di Bali, jauh lebih kecil dari pasar/wilayah kerja BPR, dan rata-rata aset total per LPD hanya Rp 1,9 milyar dibandingkan aset rata-rata LPD sebesar Rp 8,1 milyar. Namun, sebagian besar LPD tampaknya masih cukup sustainbel secara finansial. Kebanyakan LPD juga memberi pinjaman pada pedagang pasar dari luar *desa adat* jika mereka berbisnis di pasar lokal.

Tabel 4.1: Distribusi Ukuran LPD (dalam Juta Rupiah)

Karakteristik Ukuran LPD		Total Aset per September 2005	Profit per September 2005	Ekuitas per September 2005
N	Valid	54	54	29
	Tak ada	6	6	31
Rata-rata		1,922	109	431
Marjin kesalahan		± 883	± 54	± 310
Persentil	1	7	0.4	1
	25	157	8	31
	50	486	26	77
	75	2,110	138	247
	99	13,645	966	3,270

LSF-2: Untuk lembaga keuangan setingkat desa, LPD sebenarnya cukup besar.

Meskipun kebanyakan LPD lebih kecil daripada kebanyakan BPR, secara umum mereka lebih besar ketimbang lembaga keuangan tingkat desa yang lain. Meskipun beroperasi pada tingkat desa adat, 75% LPD memiliki lebih dari 90 pinjaman, sebuah skala bisnis yang sulit ditandingi di kebanyakan desa di luar Jawa/Bali.

Sebagaimana BPR, kebanyakan LPD hanya memiliki penabung inti yang aktif yang sedikit lebih besar dibanding jumlah peminjam. Kebanyakan kredit LPD adalah untuk pinjaman usaha, meskipun proporsi pemakaian pinjaman untuk konsumsi adalah 27%, lebih tinggi dibanding 20% yang ditemukan di BPR.

Tabel 4.2: Distribusi Rekening LPD

Karakteristik Jumlah Rekening LPD		Jumlah Rekening Tabungan per September 2005	Jumlah Rekening Deposito per September 2005	Jumlah Rekening Pinjaman per September 2005
N	Valid	49	41	49
	Tak ada	11	19	11
Rata-rata		1,353	72	368
Marjin kesalahan		± 465	± 30	± 99
Persentil	1	11	1	43
	25	215	9	96
	50	770	24	229
	75	1,534	97	538
	99	6,585	494	1,486

LSF-3: Basis nasabah LPD mengalami pertumbuhan yang cepat.

Mengingat bahwa LPD cenderung terbatas pada satu desa adat di Bali, mungkin ada yang menganggap banyak LPD yang sudah jenuh dengan pasar lokal, tapi ternyata faktanya sama sekali berbeda—pertumbuhannya bagus, tidak hanya terkonsentrasi pada beberapa LPD saja.

Pada khususnya hal ini terjadi pada tabungan. Melalui seperangkat peraturan dan pengawasan yang khas, LPD adalah lembaga penerima simpanan non-bank. 82% LPD menunjukkan pertumbuhan dalam jumlah nasabah penabung aktif dalam sembilan bulan pertama pada tahun 2005, sementara 68% LPD juga menunjukkan pertumbuhan dalam jumlah rekening pinjaman.

Tabel 4.3: Pertumbuhan Rekening LPD

Karakteristik Pertumbuhan Rekening		Pertumbuhan Rekening Tabungan Des '04 – Sep '05	Pertumbuhan Rekening Deposito Des '04 – Sep '05	Pertumbuhan Rekening Pinjaman Des '04 – Sep '05	Pertumbuhan Total Rekening Des '04 – Sep '05
N	Valid	49	40	47	50
	Tak ada	11	20	13	10
Rata-rata		22%	12%	7%	7%
Marjin kesalahan		± 19%	± 10%	± 15%	± 9%
Persentil	1	-17%	-43%	-84%	-100%
	25	3%	-9%	-1%	0%
	50	9%	0%	5%	8%
	75	18%	27%	11%	14%
	99	450%	100%	320%	124%

LSF-4: LPD mampu memperoleh keuntungan dengan melayani nasabah berskala kecil, dengan tingkat pendidikan relatif rendah, dan relatif lebih miskin dibandingkan kebanyakan BPR.

Besar pinjaman LPD secara konsisten hanya sekitar separuh besar pinjaman BPR pada semua distribusi ukuran; LPD dengan mudah mampu merangkul klien dalam skala kecil daripada kebanyakan BPR. Rata-rata kualitas pinjaman LPD sedikit lebih buruk dibanding BPR, meskipun masih belum cukup untuk memertanyakan sustainabilitas sistem ini.

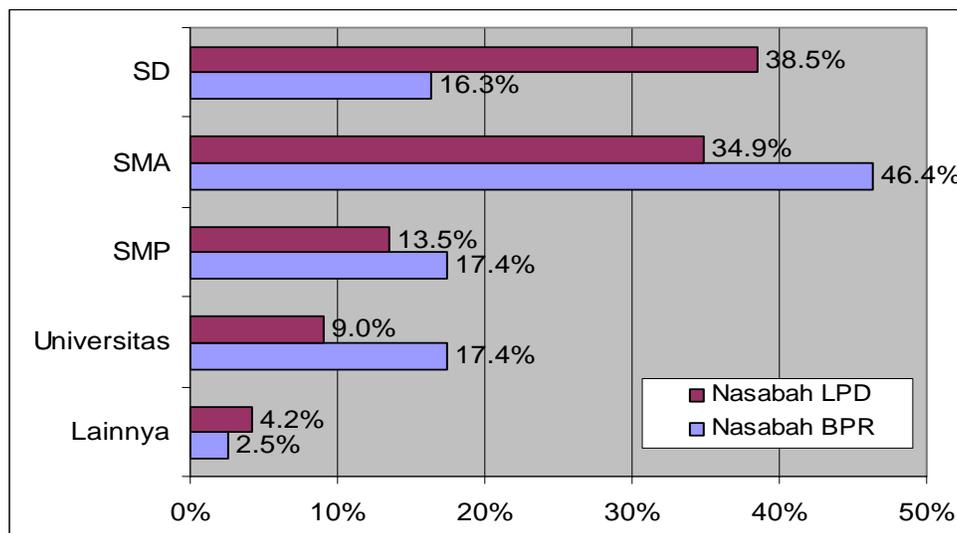
Tabel 4.4: Perbandingan Besar Pinjaman antara LPD dan BPR (pada pembayaran dalam Rupiah)

		Besar Kredit LPD	Besar Kredit BPR
N	Valid	719	3129
	Tak ada	996	2721
Rata-rata		6,650,000	12,100,000
Marjin kesalahan		± 1,630,000	± 1,040,000
Persentil	1	160,000	300,000
	25	900,000	2,500,000
	50	2,000,000	5,000,000
	75	5,000,000	10,000,000
	99	66,080,000	101,750,000

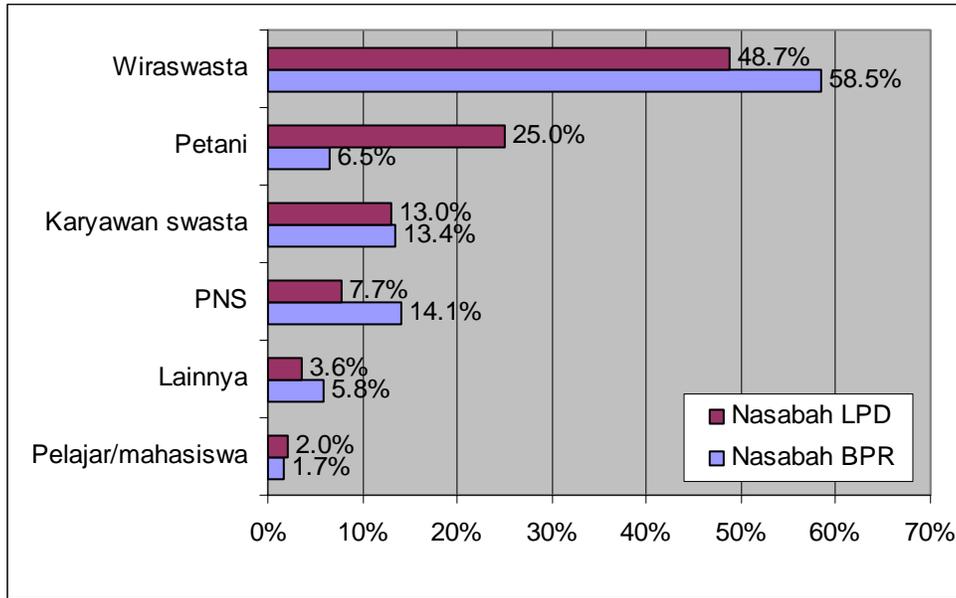
Catatan: Pinjaman LPD secara konsisten lebih kecil dibanding pinjaman BPR pada semua distribusi besar pinjaman.

Jenis kelamin, umur, dan karakteristik keluarga para nasabah aktif LPD hampir sama dengan nasabah BPR. Namun nasabah LPD cenderung lebih rendah tingkat pendidikannya, dan LPD melayani jauh lebih banyak petani (hampir 25% nasabah aktif) dan pegawai negeri dalam jumlah yang jauh lebih kecil dibandingkan BPR.

Gambar 4.1: Perbandingan Nasabah LPD dan BPR berdasarkan Tingkat Pendidikan

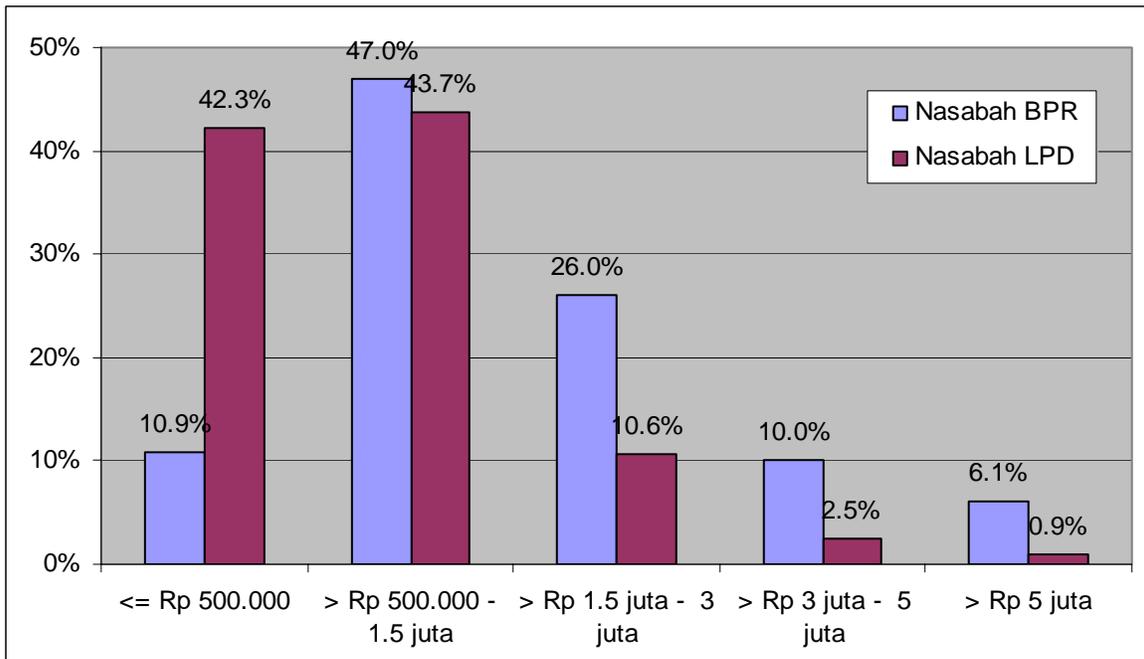


Gambar 4.2: Perbandingan Nasabah LPD dan BPR berdasarkan Pekerjaan



Pendapatan para nasabah LPD rata-rata jauh lebih rendah dibanding nasabah BPR, dengan sebagian besar nasabah (tergantung besar keluarga) berada pada atau mendekati garis kemiskinan. Secara bersama-sama, sustainabilitas LPD dan karakteristik nasabahnya merupakan kasus menarik atas keberhasilan LPD menjangkau dan melayani keluarga berpenghasilan rendah di Bali dengan layanan keuangan dasar.

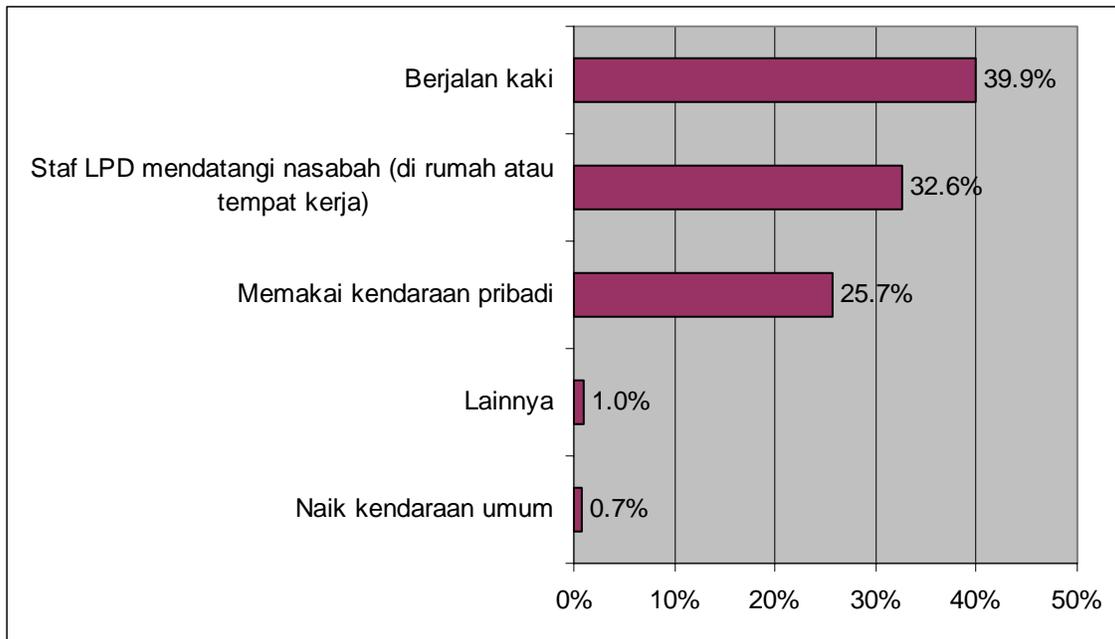
Gambar 4.3: Perbandingan Nasabah LPD dan BPR berdasarkan Pendapatan Bulanan



LSF-5: Sebagian besar nasabah LPD datang ke kantor LPD berjalan kaki dan secara rutin didatangi oleh petugas LPD di rumah atau tempat kerja mereka.

Rata-rata, LPD berlokasi sangat dekat dengan nasabah mereka, dan ini memungkinkan para nasabah datang ke kantor LPD dengan berjalan kaki. Sebagaimana BPR, lebih dari 30% nasabah paling sering berhubungan dengan LPD melalui staf LPD yang mengunjungi rumah atau tempat kerja mereka.

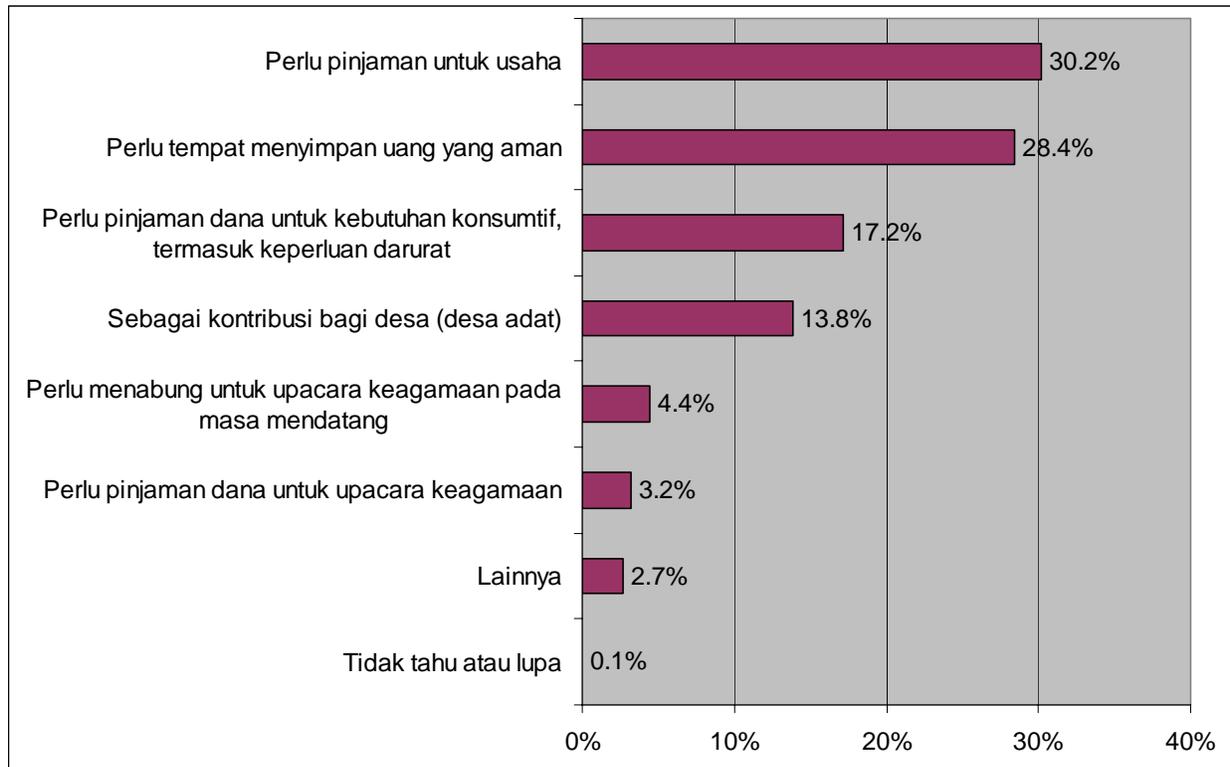
Gambar 4.4: Sarana Transportasi/Kontak yang Paling Sering Dipakai Nasabah LPD



LSF-6: Hasrat untuk mendukung aktivias desa adat adalah pendorong utama bagi banyak nasabah LPD.

Ketika ditanya alasan utama mengapa mereka menjadi nasabah LPD, biasanya ada jawaban beragam (butuh pinjaman bisnis, butuh tempat aman untuk menabung, dll.), namun juga ada respon unik: 14% menyatakan bahwa alasan mereka menggunakan LPD adalah mendukung desa adat.

Gambar 4.5: Alasan-Alasan Menjadi Nasabah LPD



B. Kepuasan Nasabah LPD Secara Keseluruhan

*LSF-7: Rata-rata, LPD cukup berhasil dalam hal kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Rata-rata nilai kepuasan secara keseluruhan sebesar 3,08 sudah cukup bagi sistem LPD untuk mendapatkan nilai **B**, yang memasukkan mereka dalam kategori “bagus namun masih ada peluang untuk ditingkatkan.”¹⁵*

Secara keseluruhan, 96% nasabah menyatakan bahwa mereka merasa puas dengan tingkat pelayanan LPD. Skor rata-rata sebesar 3,08 dalam kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa rata-rata sebagian besar nasabah merasa puas dengan LPD mereka, dengan jumlah nasabah yang sangat puas lebih besar dibanding mereka yang tidak puas atau kurang puas (dalam hal ini, 13,4% responden menyatakan bahwa mereka sangat puas.)

¹⁵ Untuk mendapatkan informasi lebih jelas mengenai sistem penilaian, lihat Bab 1, Bagian F, “Pendekatan Skoring: Menentukan Tingkat Kepuasan Nasabah.”

Tabel 4.5: Kepuasan Secara Keseluruhan Nasabah Aktif LPD

Rata-rata skor kepuasan	3.08
Marjin kesalahan	± .02
Jumlah sampel	1,608
Persamaan dengan skala nilai huruf	B

Respon Kepuasan	Distribusi
Tidak Puas = 1	1.0%
Kurang Puas = 2	3.2%
Puas = 3	82.3%
Sangat Puas = 4	13.4%
Total	100.0%

LSF-8: Antar LPD, tingkat kepuasan nasabah sangat bervariasi, mulai dari yang sangat buruk sampai yang sangat baik.

Sebagaimana halnya dengan kepuasan BPR, rata-rata secara keseluruhan menyembunyikan perbedaan yang cukup besar dalam nilai rata-rata per LPD. Pada satu ekstrem (1% dan 99% poin dalam distribusi), ada nilai 2,21 (52% nasabah tidak puas atau kurang puas di LPD ini) dan 3,61 (61% nasabah *sangat* puas pada LPD ini).

Tabel 4.6: Distribusi Skor Kepuasan Rata-rata per LPD

Ranking Persentil LPD N = 60 LPD	Skor Kepuasan Keseluruhan	Persamaan dengan Skala Nilai Sekolah	Persamaan dengan Skala Nilai Huruf
1 (rendah)	2.21	1 – 4	F
10	2.87	5	D
20	2.98	6	C
25	3.00	6	C
30	3.00	6	C
40	3.03	7	B
50 (menengah)	3.06	7	B
60	3.10	8	B
70	3.17	8	B+
75	3.19	8	B+
80	3.24	9	A
90	3.31	9	A
99 (tinggi)	3.61	10	A+

LSF-9: Nasabah LPD menunjukkan “bias loyalitas” yang kuat terhadap LPD, meskipun kepuasan mendasar mereka dengan pelayanan dan produk LPD tampaknya masih kalah dibandingkan nasabah BPR.

Dalam merancang metodologi survei, tim survei mulai dengan kekhawatiran bahwa survei “mail-out” murni (survei yang dikirim pada LPD, kemudian dilakukan oleh staf LPD) akan menciptakan keadaan, disadari atau tidak, yang akan menyebabkan bias yang semakin tinggi dalam hasil kepuasan. Untuk memeriksa hal ini, tim melakukan survei pada sampel “Quality Control” dengan secara langsung melaksanakan surveinya.

Pendekatan desain survei ini ternyata sangat bermanfaat, namun bukan karena alasan-alasan yang diperkirakan. Bukannya melihat skor kepuasan yang lebih tinggi di antara sampel survei *mail-out* LPD, ternyata justru rata-rata skor pada sampel “Quality Control” *jauh lebih tinggi*.

Tabel 4.7: Kepuasan Secara Menyeluruh Berdasarkan Metode Survei

Metode Survei	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Mail Out	3.05	± 0.02	1284	1.1%	3.6%	83.9%	11.4%
Quality Control	3.18	± 0.05	324	.6%	1.9%	76.2%	21.3%
Total	3.08	± 0.02	1608	1.0%	3.2%	82.3%	13.4%

Perbedaan ini bukan semata dampak dari satu atau dua LPD yang menjadi “outlier”; distribusi skor kepuasan rata-rata per LPD menunjukkan skor kepuasan pada sampel “Quality Control” secara konsisten lebih tinggi ketimbang skor “Mail-Out.”

Tabel 4.8: Perbandingan Distribusi Skor Kepuasan Keseluruhan berdasarkan Metode Survei

		Kepuasan Keseluruhan Mail-Out	Kepuasan Keseluruhan Quality Control
N	Valid	46	10
Rata-rata		3.05 (B)	3.18 (B+)
Persentil	1	2.21 (F)	2.97 (C)
	25	3.00 (C)	3.09 (B)
	50	3.04 (B)	3.15 (B+)
	75	3.17 (B+)	3.29 (A)
	99	3.61 (A+)	3.42 (A)

Apa yang terjadi di sini? Dari laporan kualitatif tim wawancara dan diskusi informal, penjelasan yang paling mendekati tampaknya adalah banyak responden LPD *sangat peduli* dengan bagaimana pandangan “orang luar” terhadap LPD mereka; kesediaan responden untuk “menekankan sisi positif dan menghilangkan sisi negatif” mengalir langsung dari *rasa memiliki*

dan mempunyai mereka. Bagi kebanyakan LPD, jauh lebih mudah memperoleh informasi akurat tentang tingkat kepuasan nasabah lewat pendekatan “Mail-Out” karena nasabah LPD “*cenderung*” *menunjukkan loyalitas ketika diwawancarai oleh orang luar*.

LSF-10: Para nasabah LPD yang cukup besar rata-rata jelas lebih puas dibandingkan nasabah LPD yang lebih kecil.

LPD yang memiliki aset total > Rp 1 milyar tampak jelas memiliki tingkat kepuasan lebih tinggi dibanding LPD ukuran sedang atau kecil.

Meskipun ukuran sampel yang kecil (dari LPD di “daerah wisata”) hampir menghalangi perbandingan dari secara statistik berada pada tingkat 95%, tampaknya kepuasan secara keseluruhannya lebih tinggi bagi LPD yang berada di daerah wisata utama. Data yang ada juga menunjukkan bahwa *tidak ada perbedaan sistematis* dalam rata-rata kepuasan nasabah berdasarkan tingkat kesehatan LPD.

Namun yang mengejutkan, data ini menunjukkan bahwa tak ada korelasi yang signifikan antara pertumbuhan yang cepat dalam jumlah rekening nasabah dengan kepuasan nasabah.

Tabel 4.9: Kepuasan Secara Keseluruhan Berdasarkan Ukuran LPD

Ukuran Aset	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Besar	3.15	± 0.04	573	.3%	1.6%	80.5%	17.6%
Sedang	3.07	± 0.04	505	.2%	4.6%	83.6%	11.7%
Kecil	3.00	± 0.05	437	3.0%	4.6%	82.4%	10.1%
Total	3.08	± 0.02	1515	1.1%	3.4%	82.0%	13.5%

Catatan: Untuk analisis ini, sampel LPD dibagi menjadi tiga kategori: LPD “kecil” adalah LPD yang memiliki aset total hingga Rp 200 juta, LPD “menengah” adalah LPD dengan aset total di atas Rp 200 juta hingga Rp 1 milyar, dan LPD “besar” adalah LPD dengan aset total di atas Rp 1 milyar.

LSF-11: Peminjam kecil (besar pinjaman Rp 1 juta atau kurang) secara signifikan kurang puas dibandingkan peminjam besar di LPD.

Sepertiga terkecil peminjam LPD (mereka yang meminjam Rp 1 juta atau kurang) secara signifikan kurang puas dibandingkan peminjam “menengah” (> Rp 1 juta hingga 4 juta) atau “besar” (> 4 juta).

Meskipun tampaknya kepuasan nasabah tabungan bertambah dengan bertambahnya besar tabungan, perbedaan yang ada terlalu kecil (atau jumlah sampelnya kurang mencukupi) untuk bisa memberikan pengaruh signifikan pada level 95%. Ukuran tampaknya tidak memiliki pengaruh bagi kepuasan nasabah deposito.

Tabel 4.10: Kepuasan Nasabah Tabungan berdasarkan Kategori Ukuran

Tipe Nasabah Tabungan	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Kecil	3.04	± 0.07	256	3.1%	3.9%	78.9%	14.1%
Menengah	3.10	± 0.06	259	1.2%	3.5%	79.5%	15.8%
Besar	3.12	± 0.05	237	0.4%	2.5%	81.4%	15.6%
Total	3.09	± 0.04	752	1.6%	3.3%	79.9%	15.2%

Catatan: Untuk analisis ini, sampel penabung LPD (tabungan) dibagi menjadi tiga kategori: penabung “kecil” adalah mereka yang memiliki rekening Rp 200.000 atau kurang, penabung “menengah” memiliki rekening di atas Rp 200.000 hingga Rp 1 juta, dan penabung “besar” memiliki jumlah rekening di atas Rp 1 juta.

Tabel 4.11: Kepuasan Nasabah Deposito berdasarkan Kategori Ukuran

Tipe Nasabah Deposito	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Kecil	3.14	± 0.1	49	.0%	2.0%	81.6%	16.3%
Menengah	3.04	± 0.1	51	.0%	5.9%	84.3%	9.8%
Besar	3.17	± 0.1	48	.0%	.0%	83.3%	16.7%
Total	3.11	± 0.1	148	.0%	2.7%	83.1%	14.2%

Catatan: Untuk analisis ini, sampel penabung deposito dibagi menjadi tiga kategori: penabung “kecil” adalah mereka yang memiliki rekening Rp 2,8 juta atau kurang, penabung “menengah” memiliki rekening di atas Rp 2,8 juta hingga Rp 9 juta, dan penabung “besar” memiliki jumlah rekening di atas Rp 9 juta.

Tabel 4.12: Kepuasan Nasabah Peminjam Berdasarkan Kategori Ukuran

Tipe Nasabah Peminjam	Rata-rata	Marjin kesalahan	N	Distribusi Hasil			
				Tidak Puas (=1)	Kurang Puas (=2)	Puas (=3)	Sangat Puas (=4)
Kecil	3.08	± 0.05	245	.0%	2.9%	86.1%	11.0%
Menengah	3.05	± 0.05	220	.5%	3.2%	87.7%	8.6%
Besar	3.15	± 0.07	221	.9%	4.1%	73.8%	21.3%
Total	3.09	± 0.03	686	.4%	3.4%	82.7%	13.6%

Catatan: Untuk analisis ini, sampel peminjam LPD dibagi menjadi tiga kategori: peminjam “kecil” adalah mereka yang memiliki pinjaman Rp 1 juta atau kurang, peminjam “menengah” memiliki rekening di atas Rp 1 juta hingga Rp 4 juta, dan peminjam “besar” memiliki pinjaman di atas Rp 4 juta.

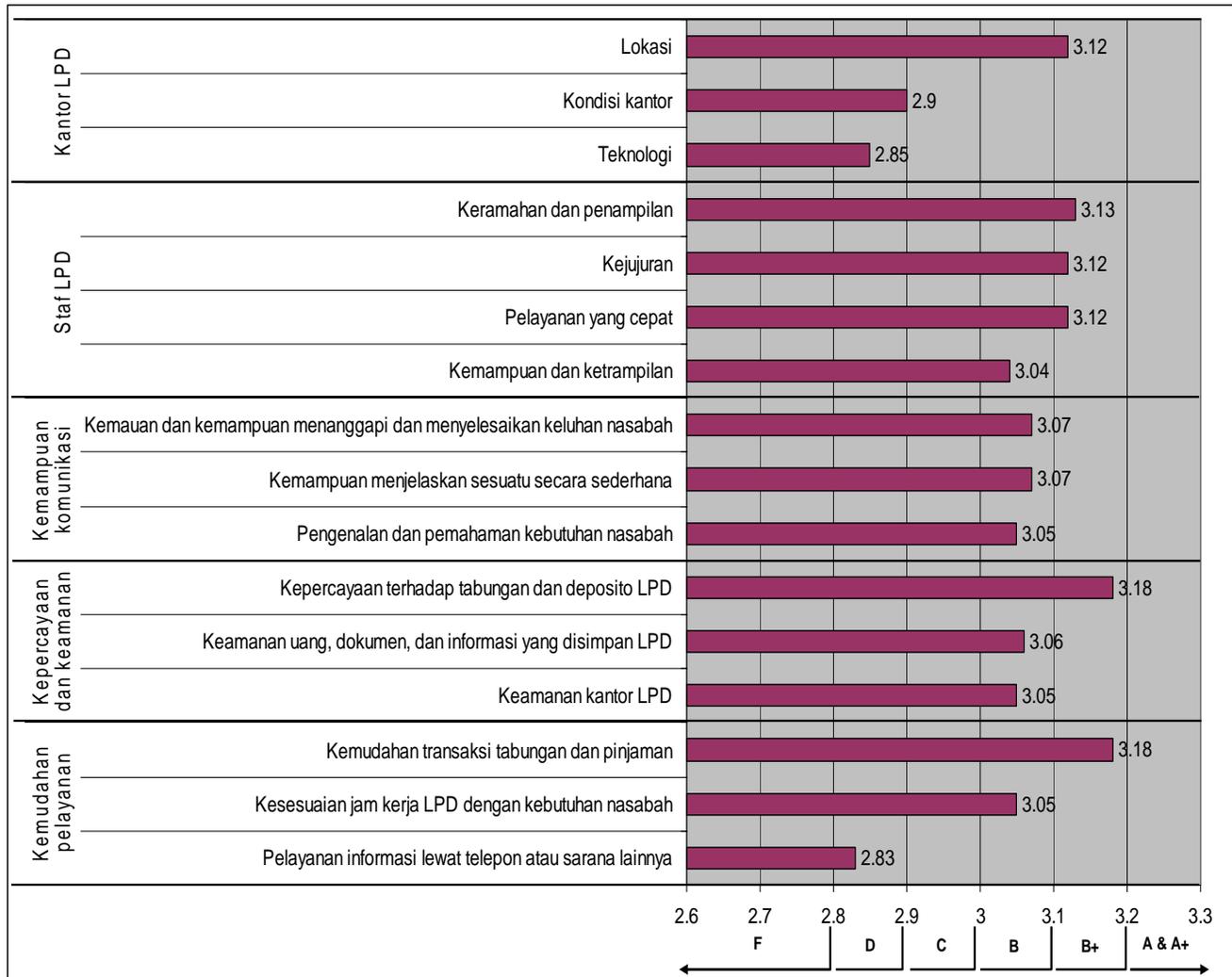
C. Kepuasan Kualitas Pelayanan LPD

LSF-12: Meskipun kebanyakan nasabah LPD cukup puas dengan kualitas pelayanan, rata-rata kepuasannya lebih rendah dibandingkan BPR—dalam hampir semua kategori.

Secara keseluruhan, para nasabah merasa cukup puas dengan kualitas pelayanan LPD mereka, namun ada beberapa aspek pelayanan nasabah yang membuat mereka sangat puas—dan ada beberapa aspek yang besar jumlah nasabah yang merasa tidak puas.

Dibandingkan BPR¹⁶, tampaknya secara rata-rata LPD memberikan pelayanan yang lebih buruk. Bahkan, *tidak ada satu pun mutu pelayanan* di tabel di bawah ini menunjukkan bahwa LPD meraih nilai yang secara signifikan lebih tinggi dibanding rata-rata BPR, dan rata-rata skor kepuasan LPD seringkali lebih buruk dibandingkan BPR.

Gambar 4.6: Distribusi Skor Kepuasan Kualitas Pelayanan LPD, Berdasarkan Kategori Aspek Pelayanan



¹⁶ Lihat Bab II Laporan ini

Kepuasan pelayanan nasabah LPD mencapai puncaknya dalam hal kemudahan transaksi dan kepercayaan pada LPD sebagai tempat yang aman untuk menabung; rata-rata LPD memperoleh nilai 3,18, setara **B+**, dalam kategori ini. Kepuasan pelayanan pelanggan mencapai titik terendah berkenaan dengan penggunaan teknologi, kondisi kantor, dan kesulitan memperoleh informasi lewat telepon atau media lain (misal, SMS), yang menyebabkan LPD memperoleh **D** dalam aspek ini. Mengingat LPD adalah lembaga setingkat desa, cukup mengherankan bahwa para nasabah hanya memberikan skor **B** pada staf LPD dalam hal kemampuan komunikasi mereka, menjadikan apa yang seharusnya menjadi faktor kelebihan bagi LPD menjadi faktor netral dalam menentukan kepuasan secara keseluruhan.

Memang, meskipun skor kepuasan pelayanan LPD tidak buruk, nilai tersebut *lebih buruk daripada yang diharapkan*. Kualitas pelayanan seharusnya menjadi faktor yang relatif kuat bagi LPD—sebagai lembaga setingkat desa dengan tingkat kontak personal yang tinggi.

D. Kepuasan Produk LPD

LSF-13: Kepuasan produk antar nasabah LPD berada sedikit di bawah kepuasan pelayanan.

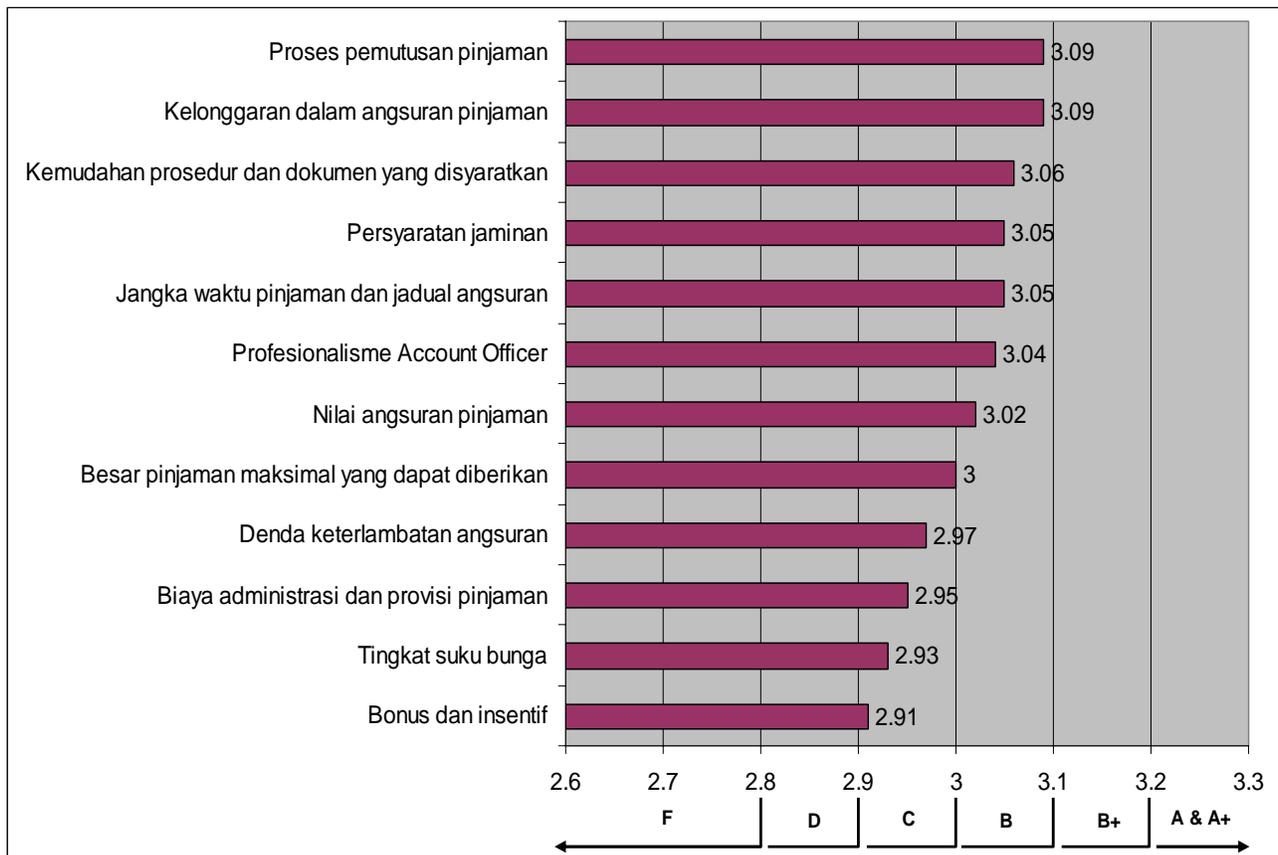
27% peminjam LPD meminjam terutama untuk memenuhi kebutuhan keluarga, dan para peminjam LPD merasa cukup puas dengan tawaran produk dari lembaga mereka dibandingkan para peminjam BPR, khususnya dalam hal tingkat suku bunga.¹⁷ Oleh karena ada sedikit perbedaan dalam hal tingkat suku bunga pada LPD dan BPR, hal ini hampir pasti didorong oleh kepuasan relatif; para nasabah LPD (yang cenderung menabung dan meminjam dalam jumlah yang lebih kecil) tampaknya merasa yakin bahwa mereka mendapatkan tawaran produk yang terbaik.

¹⁷ Dalam survei BPR, 25% peminjam merasa tidak puas atau kurang puas dengan tingkat suku bunga mereka, sebuah persentase yang jauh lebih tinggi dibandingkan 8,5% untuk LPD. Informasi lebih lanjut mengenai peminjam BPR bisa ditemukan di Bab 2

LSF-13a: Para peminjam merasa kurang puas dengan tingkat suku bunga yang tinggi dan tidak adanya diskon atau bonus jika melunasi lebih awal atau tepat waktu, namun tingkat ketidakpuasannya cukup kecil.

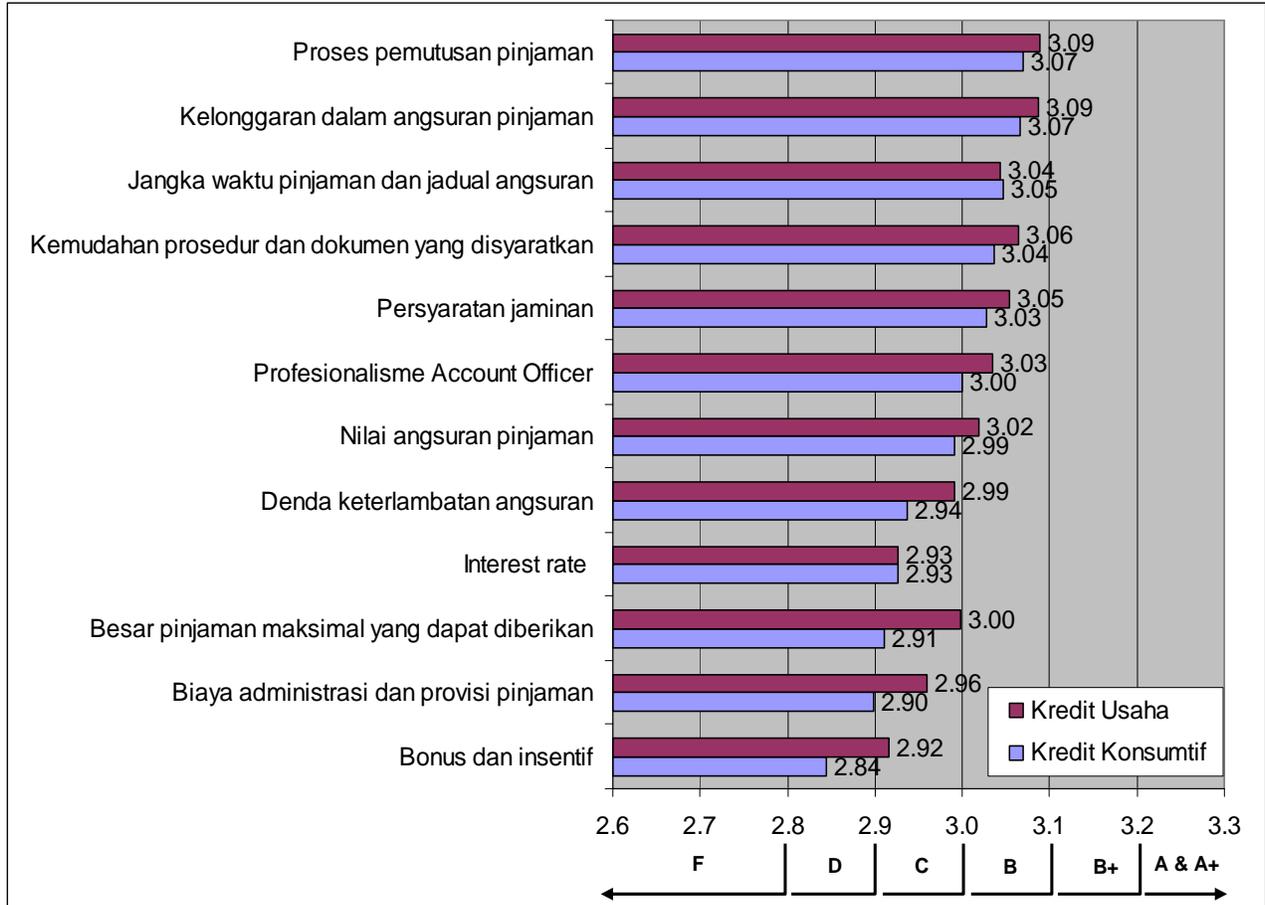
Kepuasan peminjam terhadap tingkat suku bunga LPD mencapai skor 2,93, menempatkan mereka dalam rentang nilai **C**. Skor ini lebih rendah daripada nilai kepuasan secara keseluruhan namun mungkin masih cukup untuk kategori ini—selalu ada nasabah yang menginginkan tingkat suku bunga yang lebih rendah. Kepuasan dengan bonus dan diskon untuk pelunasan awal atau tepat waktu juga mendapatkan nilai **C** , dengan skor 2,91.

Gambar 4.7: Distribusi Skor Kepuasan Produk Pinjaman



Untuk kebanyakan kategori, nasabah pinjaman konsumtif cenderung menunjukkan tingkat rata-rata kepuasan yang sedikit lebih rendah daripada nasabah pinjaman usaha.

Gambar 4.8: Perbandingan Skor Kepuasan pada Pinjaman Usaha dan Konsumsi



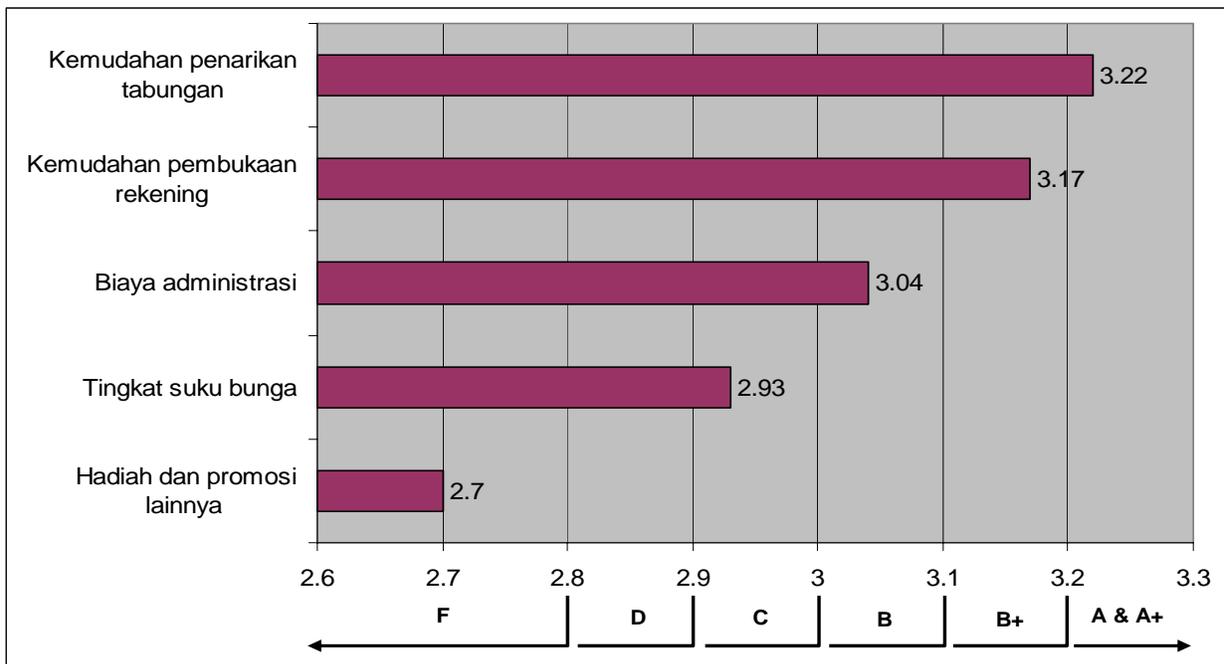
LSF-13b: Peminjam LPD merasa paling puas dengan waktu proses keputusan yang cepat, fleksibilitas pembayaran, dan persyaratan dan prosedur pinjaman yang mudah.

Waktu proses keputusan, fleksibilitas pembayaran, dan persyaratan pinjaman semuanya mendapatkan skor **B** dalam hal kepuasan pelanggan. Namun tidak seperti skor untuk kualitas pelayanan secara umum, tidak ada nilai **B+** di antara aspek-aspek yang berkaitan dengan pelayanan dari produk pinjaman LPD, yang menunjukkan perlunya perbaikan dalam aspek ini.

LSF-13c: Para penabung merasa sangat puas dengan mudahnya penarikan rekening dan pembukaan rekening baru.

Kepuasan produk tabungan tampaknya cukup sebanding dengan kepuasan produk pinjaman, namun dengan alasan yang sangat berbeda. Sementara kebanyakan aspek produk pinjaman memunculkan respon yang cukup netral dari peminjam, penabung memiliki rasa “suka dan tidak suka” yang sangat kuat yang sedikit-banyak seimbang. Kemudahan melakukan penarikan rekening dan pembukaan rekening baru jelas merupakan faktor “plus” untuk LPD, dengan skor 3,22, skor **A**, dan 3,17, skor **B+**, secara berurutan. Para nasabah deposito menunjukkan tingkat kepuasan yang sama dengan kedua aspek produk ini, namun dengan skor berturut-turut **B+** dan **B**.

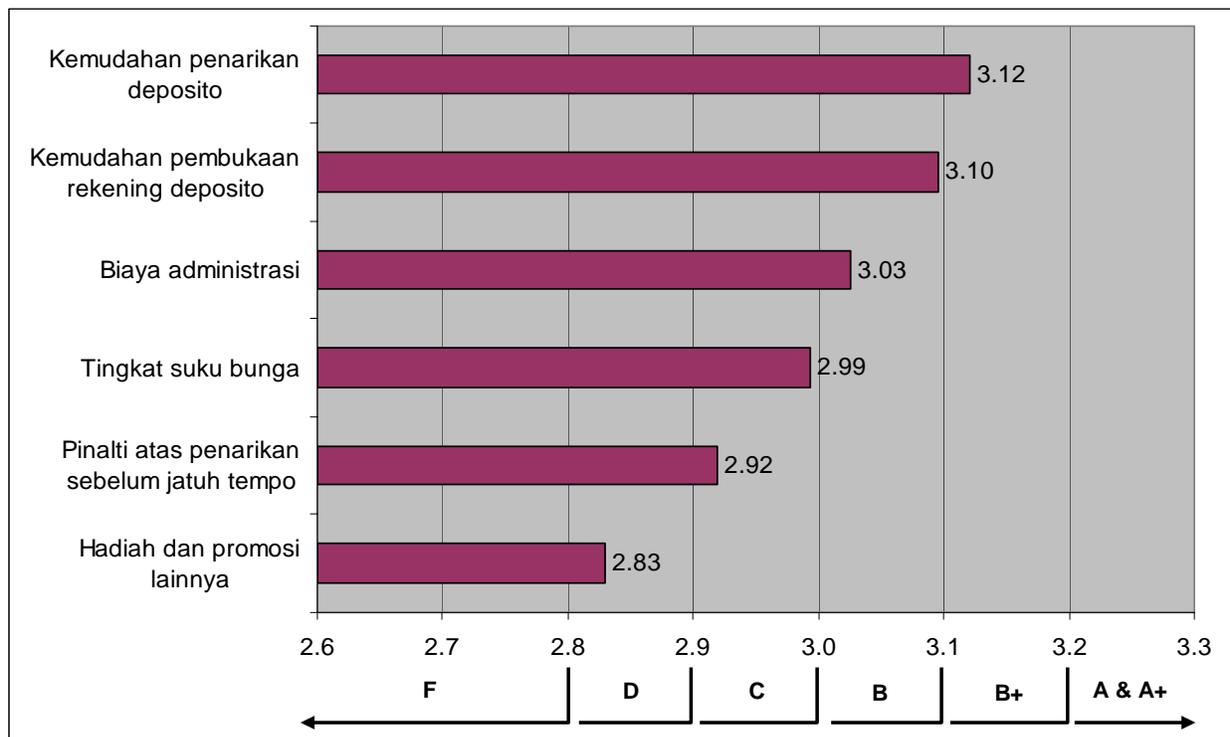
Gambar 4.9: Distribusi Skor Kepuasan Produk Tabungan



LSF-13d: Banyak penabung merasa tidak puas dengan (tidak adanya) hadiah dan promosi tabungan.

Kepuasan nasabah LPD pada hadiah dan promosi sangat rendah, 2,70, skor (buruk) *F*. ini juga merupakan salah satu aspek yang menurut nasabah perlu ditambahkan pada produk tabungan yang sudah ada. Nasabah deposito memberi skor hadiah dan promosi lebih tinggi, yaitu skor *D* dalam kategori ini untuk LPD. Baik nasabah tabungan maupun deposito memberikan skor *C* bagi LPD untuk tingkat suku bunga.

Gambar 4.10: Distribusi Skor Kepuasan Produk Deposito



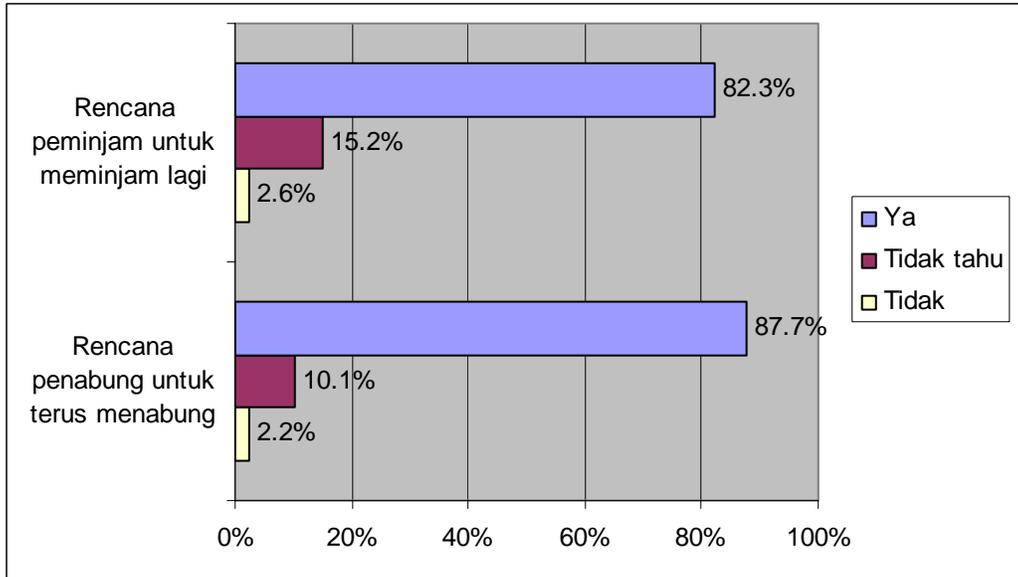
E. Indikator Loyalitas Nasabah LPD

LSF-14: Meskipun masih ada kekurangpuasan dengan produk dan pelayanan LPD, para nasabah LPD menunjukkan loyalitas dan komitmen yang kuat untuk terus menjadi nasabah LPD.

Apa pun penilaian mereka tentang produk dan layanan LPD, mayoritas nasabah LPD merasa nyaman merekomendasikan LPD kepada teman, keluarga, dan rekan bisnis mereka. 89% nasabah LPD menegaskan bahwa mereka akan merekomendasikan LPD mereka pada teman, keluarga, dan rekan bisnis sebagai tempat yang tepat untuk meminjam, dan 93% nasabah menegaskan mereka akan merekomendasikan LPD mereka sebagai tempat yang tepat untuk menabung.

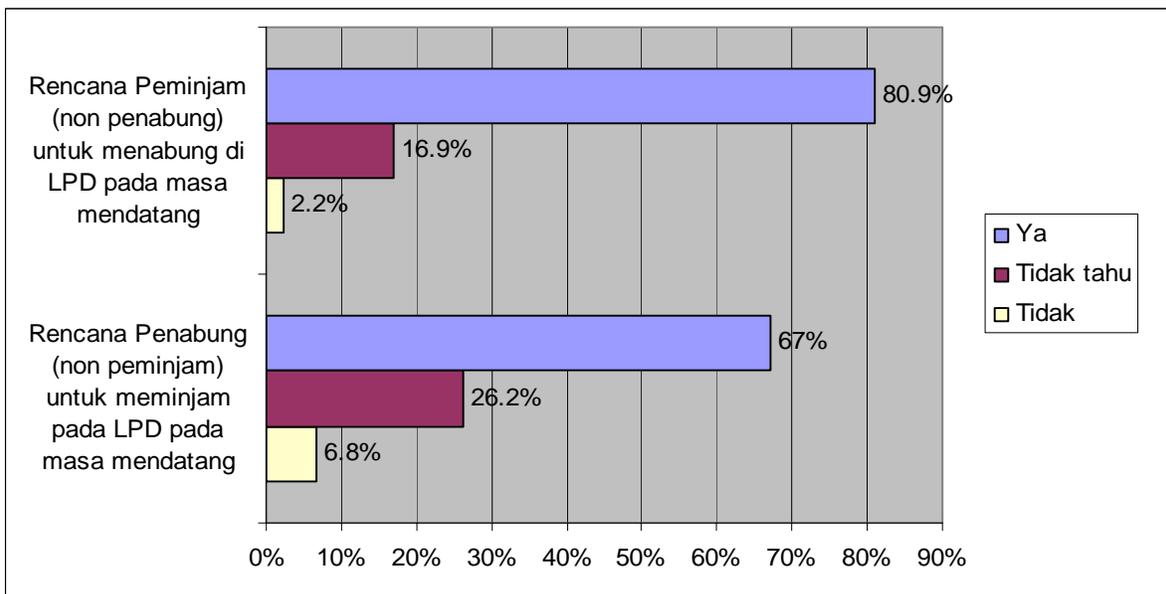
Lebih jauh lagi, 82% peminjam menegaskan mereka bermaksud meminjam lagi dari LPD, sementara 88% penabung menegaskan mereka akan terus menabung di LPD.

Gambar 4.11: Rencana Nasabah LPD Menggunakan Layanan dari LPD di Masa Depan



LSF-14a: 67% penabung (non-peminjam) menyatakan bahwa mereka berencana akan meminjam pada LPD di masa mendatang, sementara hampir 80% peminjam yang tidak menabung menyatakan bahwa mereka berencana untuk menabung di LPD pada masa mendatang.

Gambar 4.12: Kemungkinan Penjualan-Silang pada Nasabah LPD

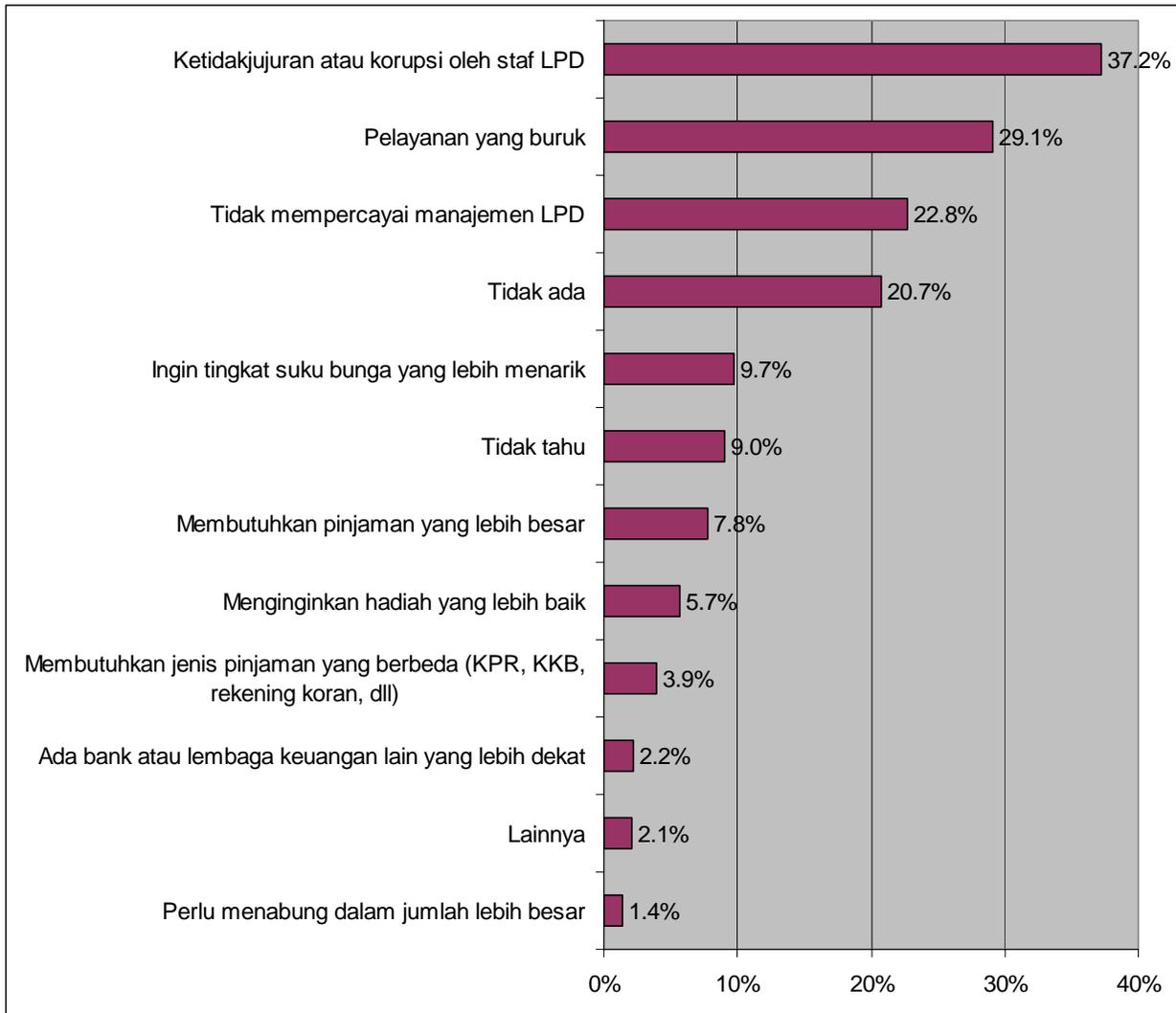


Hasil temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas nasabah LPD mencakup produk-produk lain yang ditawarkan LPD. Ini menjadikan penjualan-silang sebuah strategi produktif yang potensial bagi LPD.

LSF-14b: Tak banyak nasabah LPD yang menyatakan mereka akan berpindah ke lembaga lain semata-mata karena menginginkan tingkat suku bunga yang lebih baik.

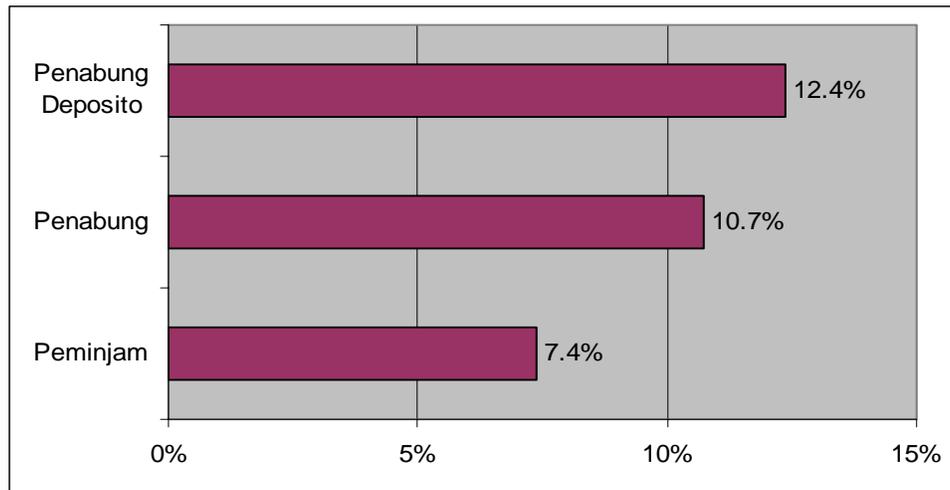
Mengingat tingginya loyalitas yang ditunjukkan oleh statistik di atas, apa yang akan menyebabkan nasabah LPD pindah ke lembaga lain? Lebih dari **20%** nasabah menegaskan tak ada yang bisa menghentikan mereka menggunakan jasa LPD. Bagi mereka yang memberikan jawaban (boleh memberikan lebih dari satu jawaban), ketidakjujuran/korupsi menduduki posisi teratas, disusul pelayanan yang buruk dan ketidakpercayaan pada manajemen LPD. Hanya 9,7% nasabah LPD menunjukkan kesediaan untuk pindah ke lembaga lain untuk mendapatkan tingkat suku bunga yang lebih kompetitif.

Gambar 4.13: Faktor-Faktor yang Menyebabkan Nasabah Pindah



Jika dipilah lagi menurut jenis rekening, 12,4% nasabah deposito akan pindah ke lembaga lain untuk mencari tingkat suku bunga yang lebih menarik, sementara hanya 10,7% penabung dan 7,4% peminjam menyatakan mereka akan melakukannya.

Gambar 4.14: Nasabah yang Akan Meninggalkan LPD demi Tingkat Suku Bunga yang Lebih Kompetitif di Lembaga Lain, berdasarkan Jenis Rekening



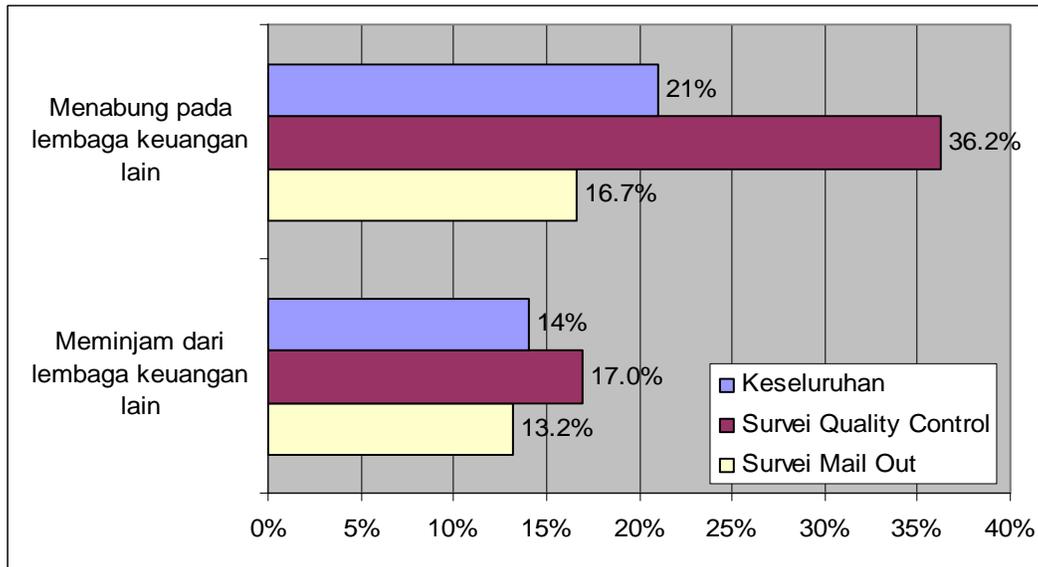
LSF-15: Loyalitas pada LPD tidak menghentikan beberapa nasabah untuk menggunakan lembaga keuangan lain.

Pada saat yang sama, loyalitas nasabah pada LPD tidak sepenuhnya eksklusif: 14% nasabah aktif menyatakan mereka meminjam dari lembaga lain, dan 20,8% melaporkan bahwa mereka menabung di lembaga lain. Persentase mereka yang meminjam di tempat lain sebenarnya sama dengan persentase nasabah aktif BPR; namun, persentase mereka yang menabung di tempat lain jauh lebih rendah dibanding 34% nasabah BPR yang melaporkan memiliki rekening tabungan di lembaga lain.

Ketika angka ini dibagi lagi menurut metode survei, beberapa informasi tambahan yang penting muncul. Pada sebagian besar pertanyaan pada survei ini, dengan pengecualian pada kepuasan secara keseluruhan¹⁸, hanya ada sedikit perbedaan dalam jawaban yang diberikan oleh nasabah LPD kepada pewawancara dari staf LPD (sampel *mail-out*) dengan jawaban yang diberikan pada pewawancara dari luar (sampel *Quality Control*), yang menegaskan bahwa pendekatan *mail-out* yang hemat biaya adalah metode survei yang bisa diandalkan. Di sini juga ada perbedaan antara persentase nasabah yang meminjam dari lembaga lain pada survei *Quality Control* yang hanya sedikit lebih tinggi daripada sampel *mail-out*. Namun, persentase nasabah yang menyatakan memiliki rekening tabungan pada lembaga lain adalah 36%, dua kali lipat 17% dari nasabah yang menyatakan memiliki rekening tabungan kepada staf LPD yang mewawancarai mereka. Untuk mendapatkan informasi tentang hubungan nasabah LPD dengan tabungan di tempat lain, tampaknya lebih efektif dengan menggunakan pewawancara dari luar LPD.

¹⁸ Lihat Bagian B bab ini

Gambar 4.15: Perbandingan, Hubungan Nasabah dengan Lembaga Keuangan Lain berdasarkan Metode Survei



LSF-16: Para nasabah LPD yakin bahwa LPD unggul dalam persaingan.

Tabel berikut menunjukkan bahwa nasabah LPD merasa yakin bahwa lembaga mereka lebih baik dibandingkan lembaga lain, baik dalam produk maupun kualitas pelayanan secara umum. Hanya 12% nasabah pemegang LPD yang bisa menyebutkan satu lembaga keuangan lain yang menurut mereka sebagai tempat yang lebih baik untuk meminjam, sementara 11% penabung bisa menyebutkan satu tempat lain yang lebih baik untuk menabung. Ini adalah jawaban yang sama sekali lain dengan yang diberikan nasabah BPR, khususnya untuk tabungan.¹⁹ Para nasabah LPD mungkin tidak sepenuhnya merasa puas dengan tingkat pelayanan yang mereka terima dari LPD mereka, namun mereka tampaknya tidak yakin ada alternatif yang lebih baik yang tak jauh dari tempat mereka.

Tabel 4.13: Perbandingan oleh Nasabah Aktif LPD tentang Kualitas Pelayanan dan Produk LPD dengan Lembaga Keuangan Lain

Perbandingan Kualitas Pelayanan dan Produk	Kualitas Pelayanan	Tabungan	Deposito	Pinjaman
LPD ini lebih baik dibanding lembaga keuangan lain	48.4%	48.2%	43.3%	49.2%
LPD ini sama baiknya dengan lembaga keuangan lain	33.4%	28.9%	22.7%	24.6%
Tidak tahu	10%	11.8%	23%	14.5%
Lembaga keuangan lain lebih baik	8.2%	11.1%	11%	11.7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%
N	1562	1469	1254	1421

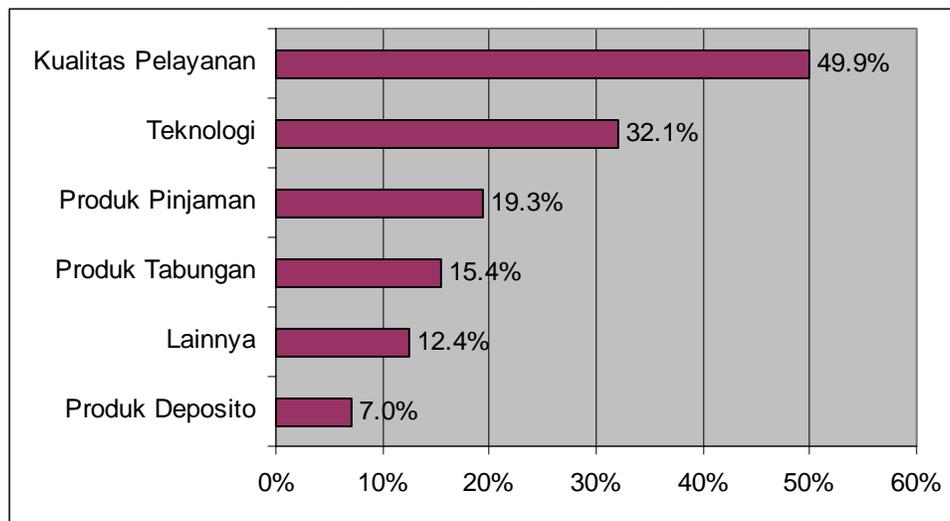
¹⁹ Dalam survei kepuasan nasabah BPR, 30% nasabah BPR berpendapat ada lembaga keuangan lain yang lebih baik untuk menabung, sama dengan mereka yang berpendapat bahwa BPR mereka adalah tempat terbaik untuk menabung.

F. Masukan Nasabah LPD

LSF-17: Nasabah LPD sangat menginginkan perbaikan dalam kualitas pelayanan, dan banyak juga yang mengharapkan perbaikan dalam teknologi yang digunakan LPD.

Ketika ditanya dalam bidang mana LPD perlu mengadakan perbaikan, hampir separuh (49,9%) responden menginginkan perbaikan dalam kualitas pelayanan secara keseluruhan. 32% responden berpendapat bahwa teknologi LPD perlu lebih ditingkatkan.

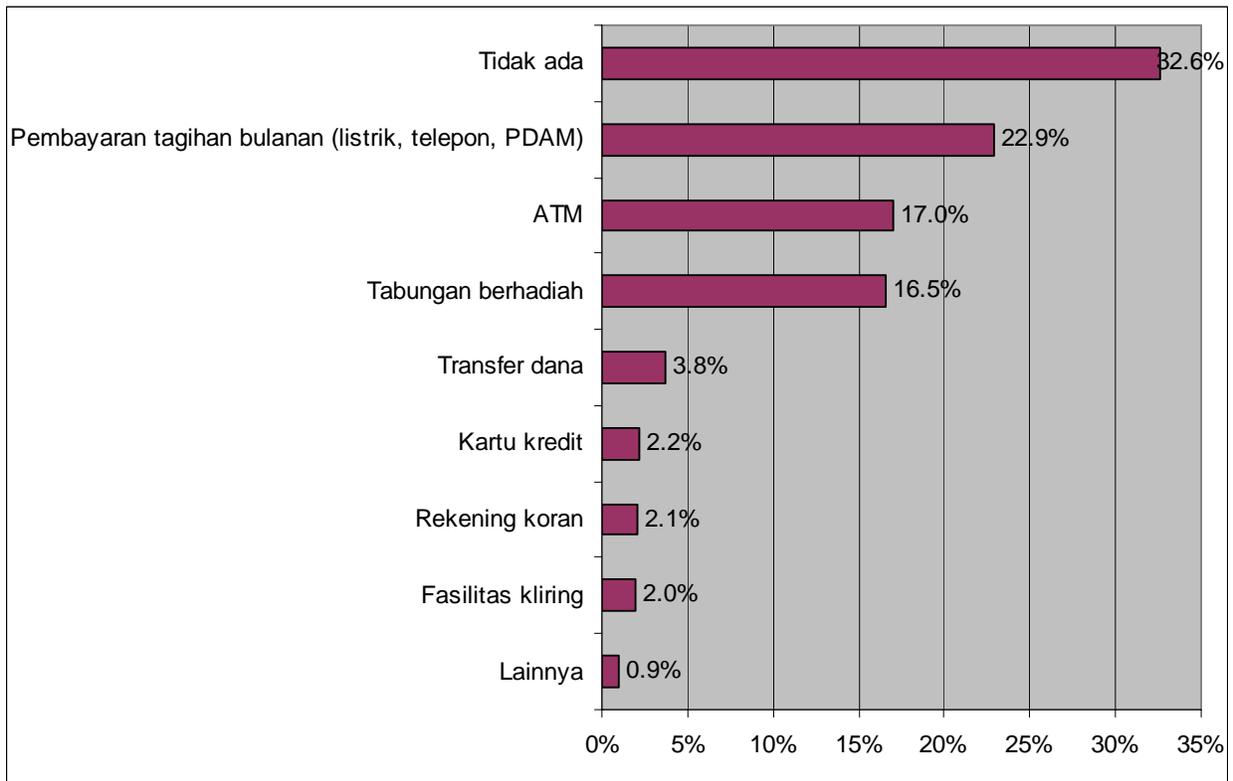
Gambar 4.16: Bidang-Bidang yang Perlu Diperbaiki oleh LPD



LSF-18: Kebanyakan nasabah LPD merasa puas dengan produk-produk yang saat ini ditawarkan oleh LPD, meskipun demikian beberapa nasabah menginginkan adanya layanan pembayaran tagihan, akses ATM, dan bonus/hadiah tabungan.

Ketika ditanya produk atau layanan mana yang paling mereka butuhkan namun masih belum tersedia di LPD, respon yang paling banyak adalah “Tidak ada” (33%). Bagi mereka yang memberikan jawaban, layanan pembayaran tagihan, akses ATM, dan bonus/hadiah tabungan adalah hal-hal yang paling sering disebutkan.

Gambar 4.17: Layanan/Produk Keuangan yang Diperlukan Tapi Belum Tersedia di LPD

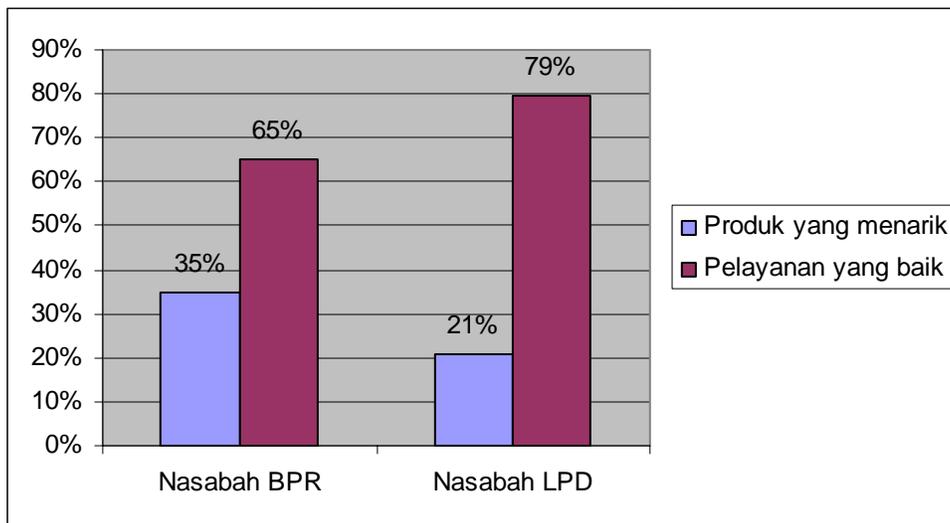


G. Hal-Hal Penting Bagi Nasabah LPD

LSF-19: Ketika diminta memilih antara produk yang menarik dan pelayanan yang baik, 79% nasabah LPD memilih pelayanan yang baik daripada produk yang menarik, bahkan di sini prioritas pelayanan lebih tinggi daripada yang diprioritaskan oleh nasabah BPR.

Secara umum, hal ini menunjukkan bahwa perbaikan dalam pelayanan akan menumbuhkan dampak yang lebih besar pada kepuasan nasabah LPD secara keseluruhan daripada kepuasan yang didapatkan dari perbaikan produk. Nasabah juga ditanya aspek-aspek pelayanan dan produk yang mana yang penting bagi mereka.

Gambar 4.18: Nilai Penting Pelayanan vs Produk bagi Nasabah LPD dan BPR

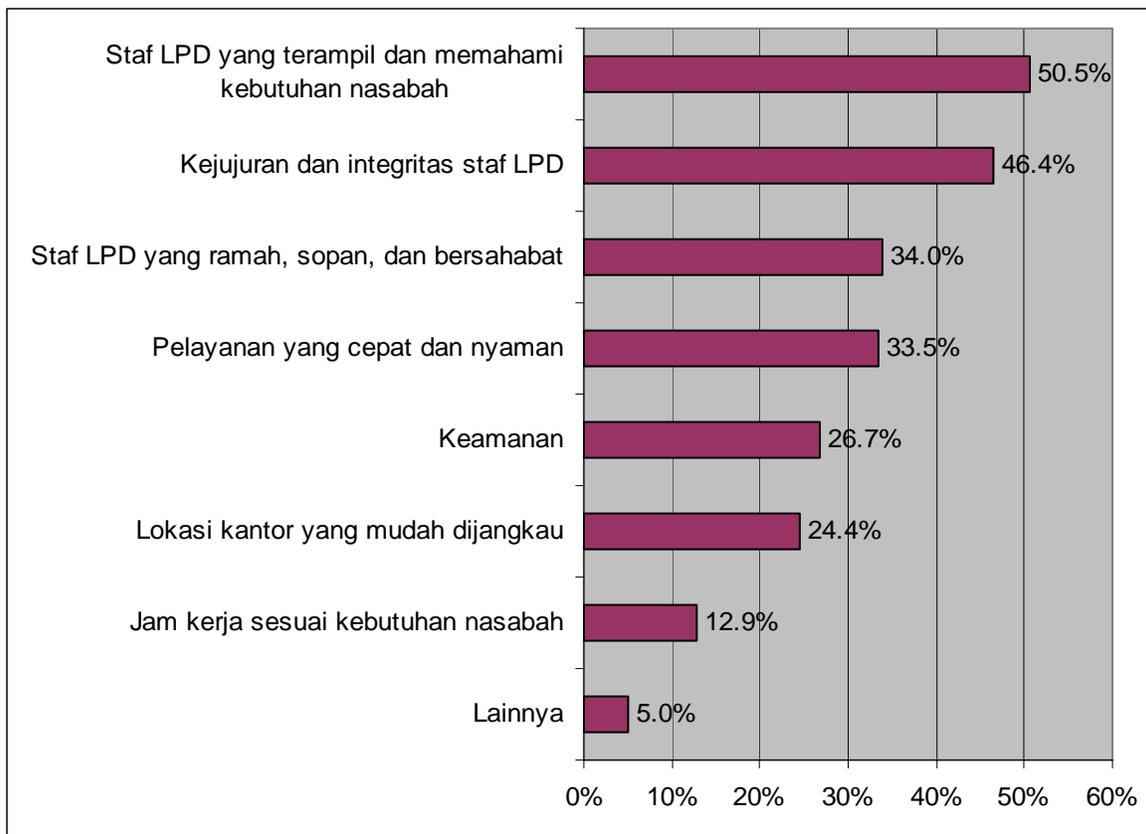


LSF-20: Di antara aspek-aspek kualitas pelayanan, nasabah LPD paling sering menyebutkan kemampuan dan integritas staf LPD sebagai hal penting bagi mereka. Keramahan staf dan pelayanan yang cepat dan nyaman juga sering disebut.

Mengingat kembali hasil kepuasan nasabah yang disajikan sebelumnya, LPD cukup berhasil dalam hal kejujuran dan integritas, dan memperoleh **B+** dengan skor rata-rata 3,12. Namun, nasabah menilai LPD sedikit lebih rendah dalam hal kemampuan staf, mereka memberikan nilai rata-rata 3,04, **B**. Staf memperoleh nilai **B+** untuk keramahan dan pelayanan yang cepat.

Di antara aspek pelayanan yang agak jarang disebutkan, keamanan (bangunan dan dokumen) mendapatkan skor dalam kategori **B**, sementara lokasi mendapatkan **B+**. Mengingat pentingnya hal tersebut bagi nasabah, kemampuan staf dan keamanan akan harus menjadi prioritas perbaikan pada banyak LPD.

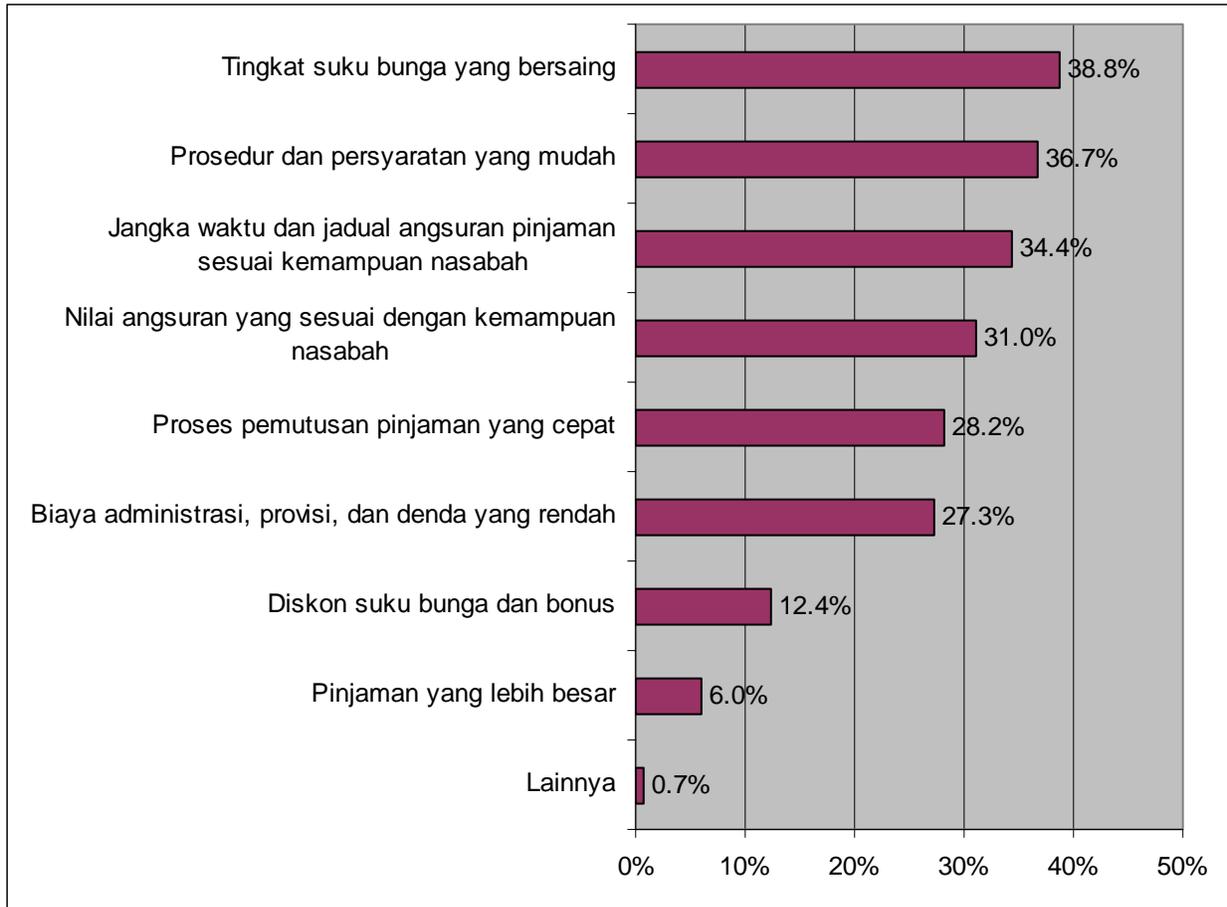
Gambar 4.19: Aspek-Aspek Kualitas Pelayanan yang Dianggap Penting oleh Nasabah LPD



LSF-21: Para peminjam LPD paling sering menyebutkan tingkat suku bunga sebagai aspek penting produk pinjaman. Prosedur dan persyaratan yang mudah disusul jangka waktu pinjaman dan jadwal angsuran yang sesuai dengan kebutuhan nasabah juga sering disebutkan.

Dalam hal kepuasan dengan aspek-aspek produk yang paling penting, LPD paling berhasil dengan prosedur yang mudah, dengan nilai 3,06, **B**. Jadwal pembayaran pinjaman juga menghasilkan **B**, sementara tingkat suku bunga dinilai **C** oleh banyak nasabah, yang menjadi faktor negatif dalam kepuasan produk (meskipun, sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, LPD lebih baik dalam kategori ini dibandingkan BPR).

Gambar 4.20: Aspek Produk Pinjaman yang Dinilai Penting oleh Peminjam LPD

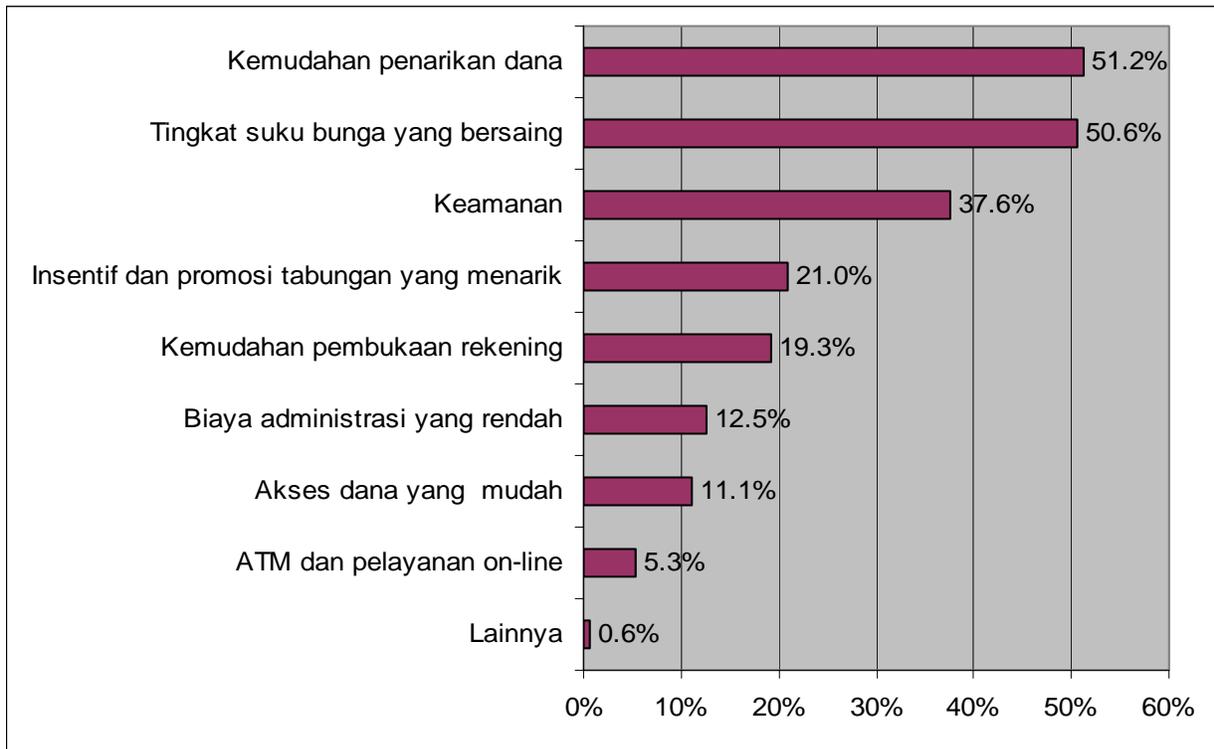


LSF-22: Untuk produk tabungan dan deposito, kemudahan penarikan dan tingkat suku bunga yang kompetitif menjadi prioritas utama, disusul keamanan pada posisi kedua.

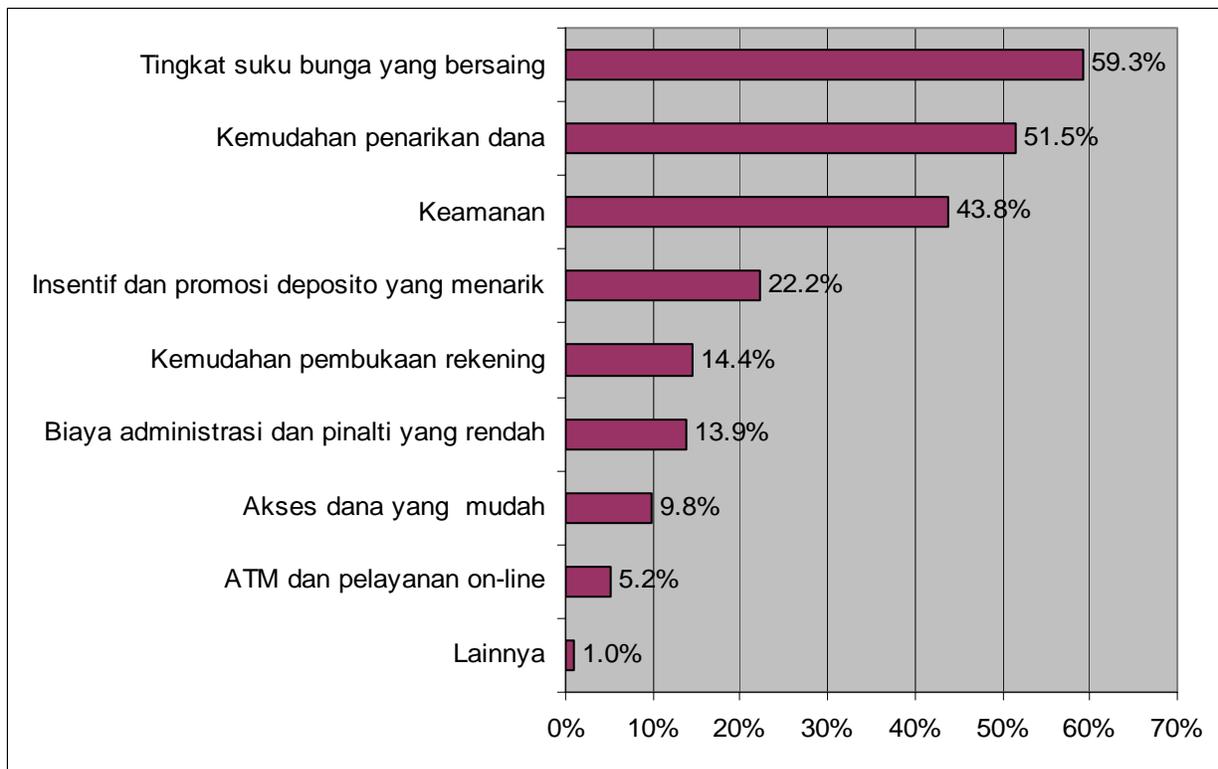
LPD memperoleh nilai yang sangat bagus dalam mudahnya penarikan tabungan, dengan nilai **A** dan rata-rata skor 3,22. keamanan tabungan (dan deposito) memperoleh nilai rata-rata 3,18, menempatkannya dalam kategori **B+**. Tingkat suku bunga memperoleh peringkat yang cukup rendah dengan skor **C** dan rata-rata nilai 2,93 (meskipun demikian, sekali lagi, di sini LPD lebih baik daripada BPR).

Untuk deposito, 3 prioritas utama yang sama—kemudahan penarikan, tingkat suku bunga, dan keamanan—tampaknya, meskipun demikian tingkat suku bunga sejauh ini adalah aspek produk yang paling sering disebut, dianggap penting oleh 59% nasabah deposito. Di antara nasabah deposito, kemudahan penarikan mendapatkan **B+** dengan rata-rata skor 3,12, sementara keamanan juga menghasilkan **B+**. Tingkat suku bunga memperoleh rata-rata skor 2,99, **C plus**.

Gambar 4.21: Aspek Produk Tabungan yang Dianggap Penting oleh Penabung LPD



Gambar 4.22: Aspek Deposito yang Dianggap Penting oleh Nasabah Deposito LPD



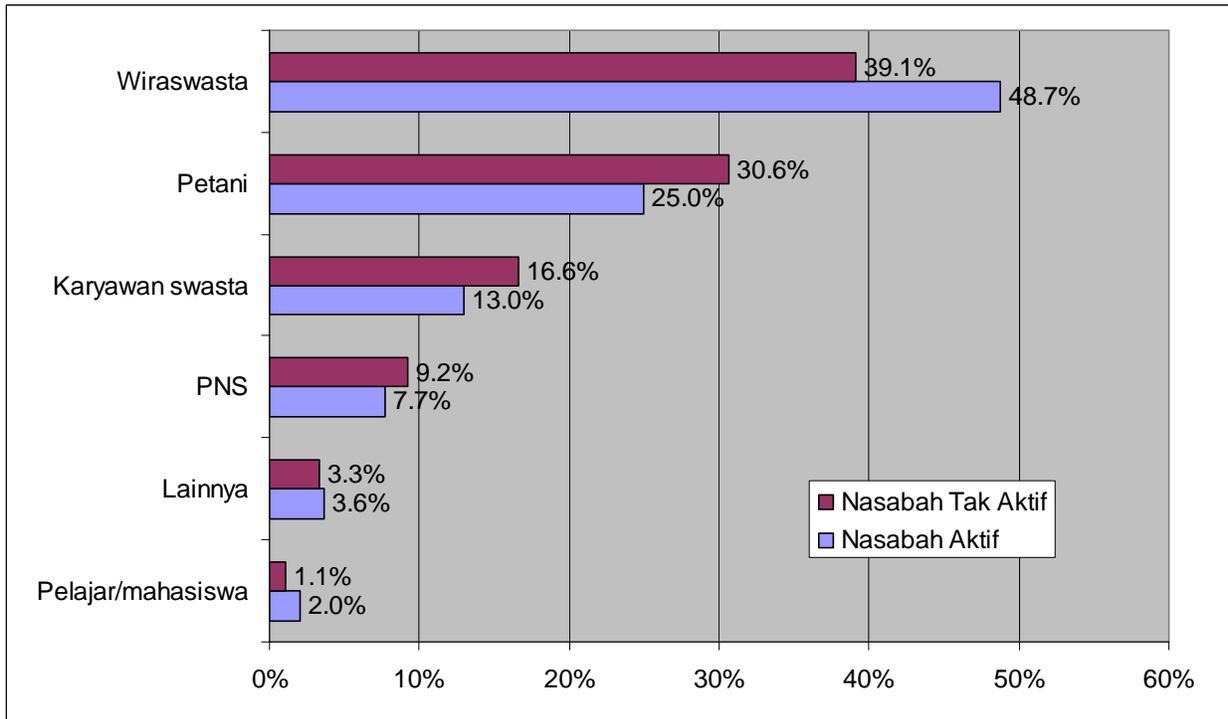
H. Nasabah Tak Aktif/Mantan Nasabah

LSF-23: Nasabah Tak Aktif/Mantan Nasabah pada umumnya lebih miskin dan sebagian besar petani dibandingkan nasabah aktif.

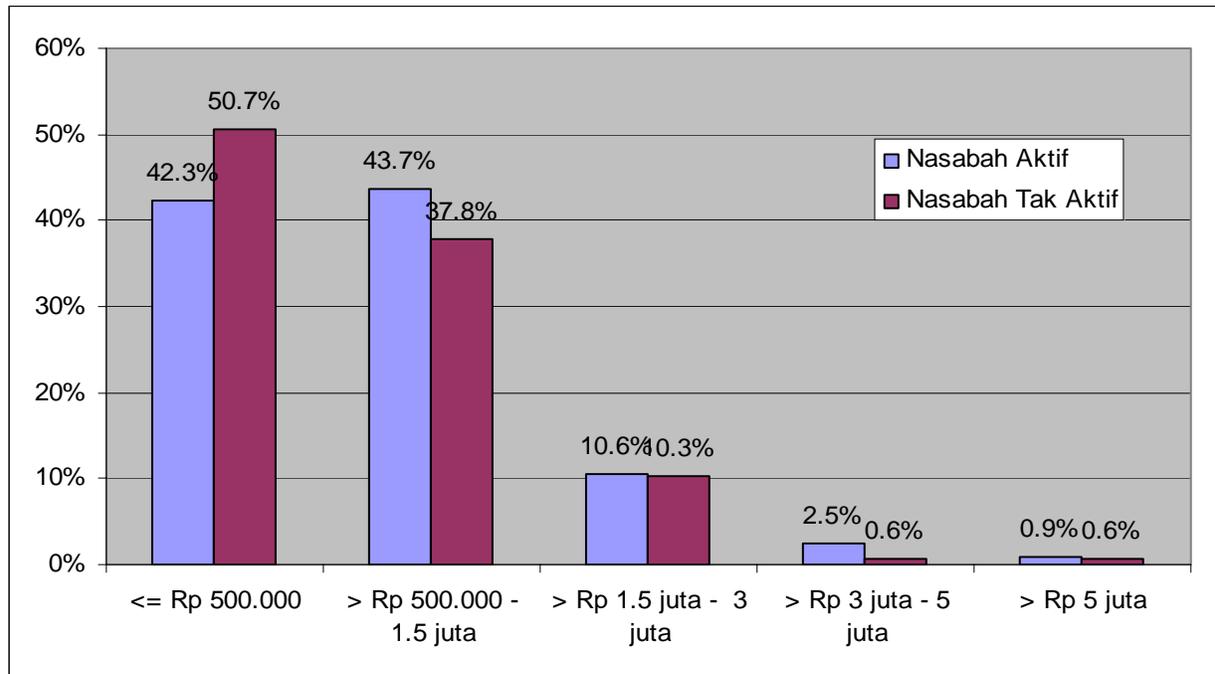
Dalam penggunaan produk, nasabah tak aktif/mantan nasabah cenderung memiliki tabungan dan jumlah pinjaman yang lebih kecil dibandingkan nasabah aktif, dan nasabah tak aktif/mantan nasabah lebih banyak laki-laki dibandingkan nasabah aktif. Seperti yang diperkirakan, nasabah tak aktif/mantan nasabah sebagian besar pernah mengalami masalah dalam pembayaran pinjaman. Usia, keluarga dan tingkat pendidikan memiliki banyak kesamaan dengan nasabah aktif, selain lama menjadi nasabah dan jarak rumah mereka ke kantor LPD.

Nasabah tak aktif/mantan nasabah *pada umumnya adalah petani* dan cenderung memiliki *pendapatan yang lebih rendah* daripada nasabah aktif.

Gambar 4.23: Perbandingan Pekerjaan Nasabah Aktif dan Tak Aktif LPD



Gambar 4.24: Distribusi Pendapatan, Nasabah Aktif dan Tak Aktif LPD



LSF-24: Mantan nasabah masih menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi pada LPD.

Seperti halnya nasabah aktif LPD, pada nasabah tidak aktif LPD ada perbedaan besar antara hasil *mail-out* (yang dilaksanakan oleh pegawai LPD) dan hasil *Quality Control* (yang dilaksanakan oleh tim survei REDI), dengan sampel *Quality Control* menghasilkan nilai kepuasan yang jauh lebih tinggi. Kepuasan secara keseluruhan dari mantan nasabah dalam sampel *mail-out* masuk ke dalam kategori nilai *C* dengan rata-rata skor 2,97, sementara skor kepuasan keseluruhan dalam sampel *Quality Control* adalah 3,15, cukup baik untuk mendapatkan *B+*. Bahkan, tak ada perbedaan yang signifikan secara statistik dalam rata-rata kepuasan (yang tinggi) yang dihasilkan pada sampel *Quality Control*, baik pada nasabah aktif maupun tak aktif/mantan nasabah. Hal ini merupakan dukungan kuat bagi hipotesis bahwa ***bahkan nasabah tak aktif/mantan nasabah LPD ingin memberikan kesan baik*** tentang LPD mereka pada orang luar. Meskipun temuan ini bersifat tidak disengaja, ini adalah indikator penting rasa memiliki yang ada di antara penduduk desa di Bali terhadap LPD mereka.

Tabel 4.14: Kepuasan secara Keseluruhan Nasabah Tak Aktif LPD, Berdasarkan Metode Survei

Metode Survei	Rata-rata	N	Marjin Kesalahan
Mail Out	2.94	293	± .05
Quality Control	3.15	61	± .13
Total	2.97	354	± .05

89% mantan nasabah menyatakan mereka akan merekomendasikan teman, keluarga dan rekan bisnis mereka untuk meminjam di LPD, dan 93% menyatakan mereka akan merekomendasikan untuk menabung di LPD.

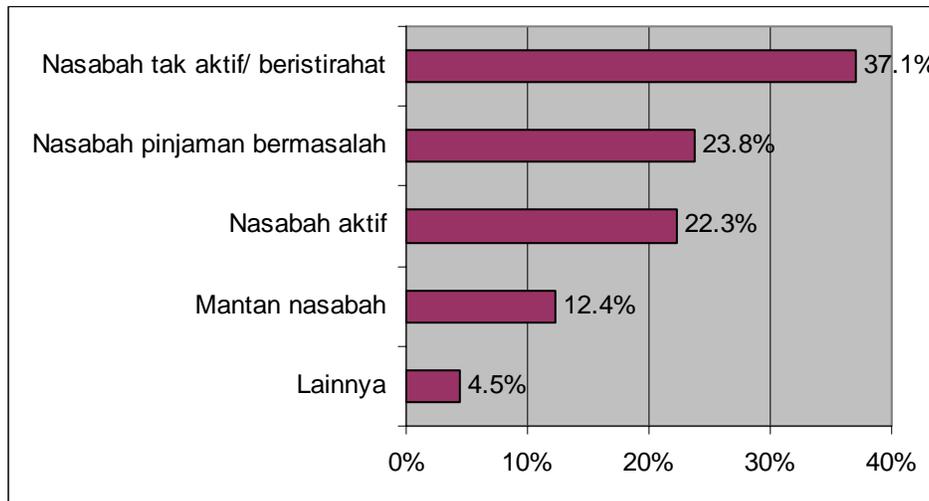
LSF-25: Sedikit sekali mantan nasabah yang berhenti menggunakan LPD hanya karena merasa tidak puas.

Tidak mengherankan, nasabah tak aktif/mantan nasabah merasa kurang puas dengan LPD mereka daripada nasabah aktif. Namun yang mengejutkan adalah persentase nasabah yang tidak puas atau kurang puas masih *relatif kecil*. Hanya 9,6% nasabah tak aktif/mantan nasabah menyatakan ketidakpuasan dengan LPD mereka, dibandingkan 4,2 % nasabah aktif. Ketidakpuasan jelas bukan merupakan faktor tunggal yang menyebabkan nasabah tidak lagi menggunakan jasa LPD.

Hal seperti ini juga muncul pada rencana mantan nasabah untuk pada masa mendatang: 76% mantan nasabah menyatakan mereka akan meminjam pada LPD di masa mendatang, sementara 83% menyatakan mereka akan menabung di LPD di masa mendatang.

LSF-25a: 37% nasabah yang dulunya peminjam LPD telah melunasi pinjaman mereka dan merasa bahwa hubungan mereka dengan LPD akan terus berlanjut, sementara 24% di antaranya menghadapi masalah pinjaman yang belum terselesaikan. 22% mereka yang dulunya peminjam menganggap diri mereka nasabah aktif LPD, sedang 12% menganggap mereka adalah mantan nasabah LPD.

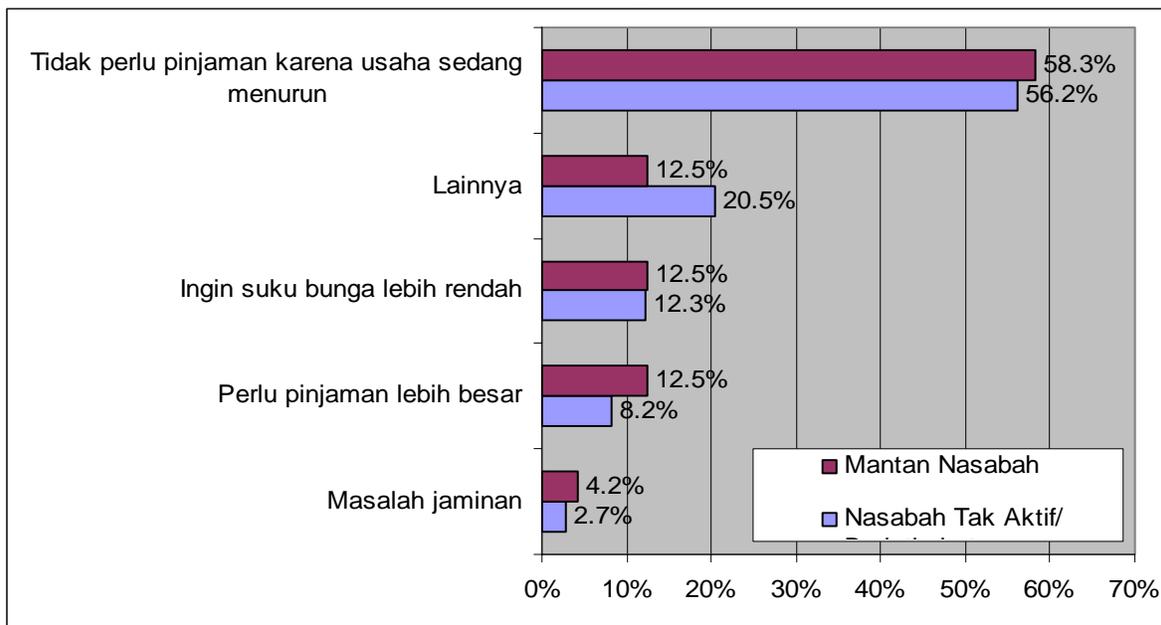
Gambar 4.25: Kombinasi Klasifikasi Peminjam Tak Aktif/Mantan Peminjam



Dua kelompok utama yang dikaji lebih jauh adalah peminjam tak aktif dan peminjam (yang menganggap) mereka sebagai mantan nasabah. Untuk peminjam tak aktif, ingin diketahui kenapa mereka “beristirahat;” bagi mantan peminjam, ingin diketahui mengapa mereka berhenti menggunakan LPD.

Bagi kedua kelompok, alasan utama tidak meminjam adalah *tidak ada kebutuhan*, 58% mantan peminjam dan 56% peminjam tak aktif menyatakan mereka tidak membutuhkan pinjaman baru karena perusahaan mereka lesu. Baik mantan peminjam maupun peminjam tak aktif tidak menyebutkan pelayanan yang kurang baik sebagai alasan utama tidak meminjam lagi. Tingkat suku bunga dan kebutuhan akan pinjaman yang lebih besar masing-masing dikatakan oleh 13 persen mantan nasabah. 12% nasabah tak aktif juga menyebutkan tingkat suku bunga sebagai alasan utama mereka tidak meminjam lagi, sementara 8% menyatakan mereka butuh pinjaman yang lebih besar.

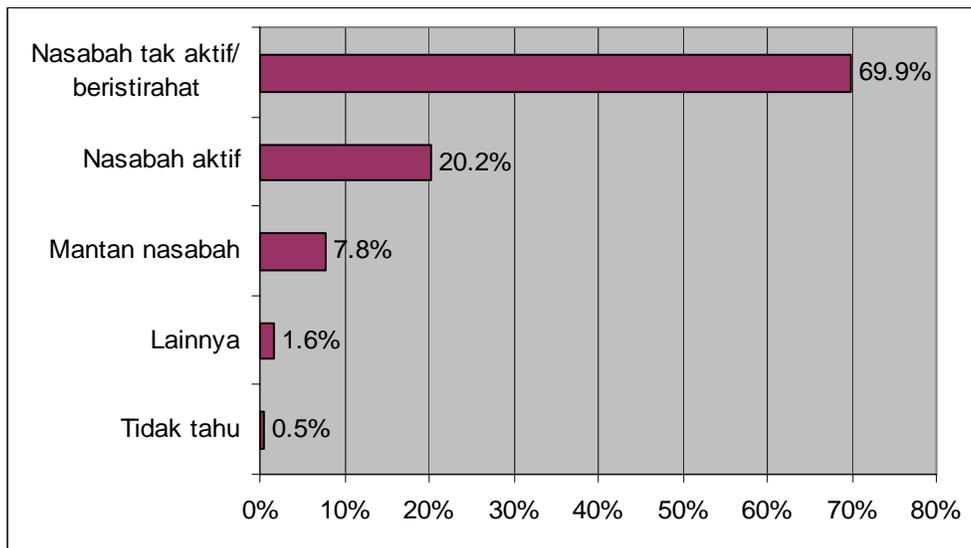
Gambar 4.26: Alasan Utama Tidak Meminjam, Peminjam Tak Aktif v Mantan Peminjam (Tidak Termasuk Peminjam Bermasalah)



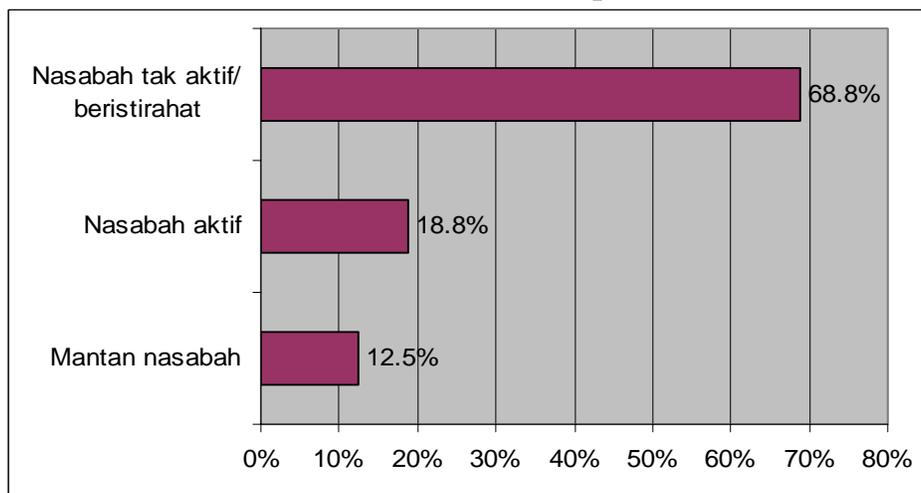
LSF-25b: 70% nasabah yang dulunya penabung dan 69% yang dulunya pemilik deposito merasa bahwa hubungan LPD mereka bisa diteruskan dan berharap akan menabung (dan mungkin meminjam) di LPD pada masa mendatang.

Sebagian besar nasabah yang dulunya penabung dan pemilik deposito menganggap diri mereka hanyalah “beristirahat,” bukan mengakhiri hubungan mereka dengan LPD. Selain itu, 20% nasabah yang dulunya penabung dan 19% nasabah yang dulunya pemilik deposito menganggap diri mereka sebagai nasabah LPD aktif meskipun mereka tak memiliki rekening aktif pada saat dilakukan survei.

Gambar 4.27: Klasifikasi-Diri Penabung Tak Aktif/Mantan Penabung

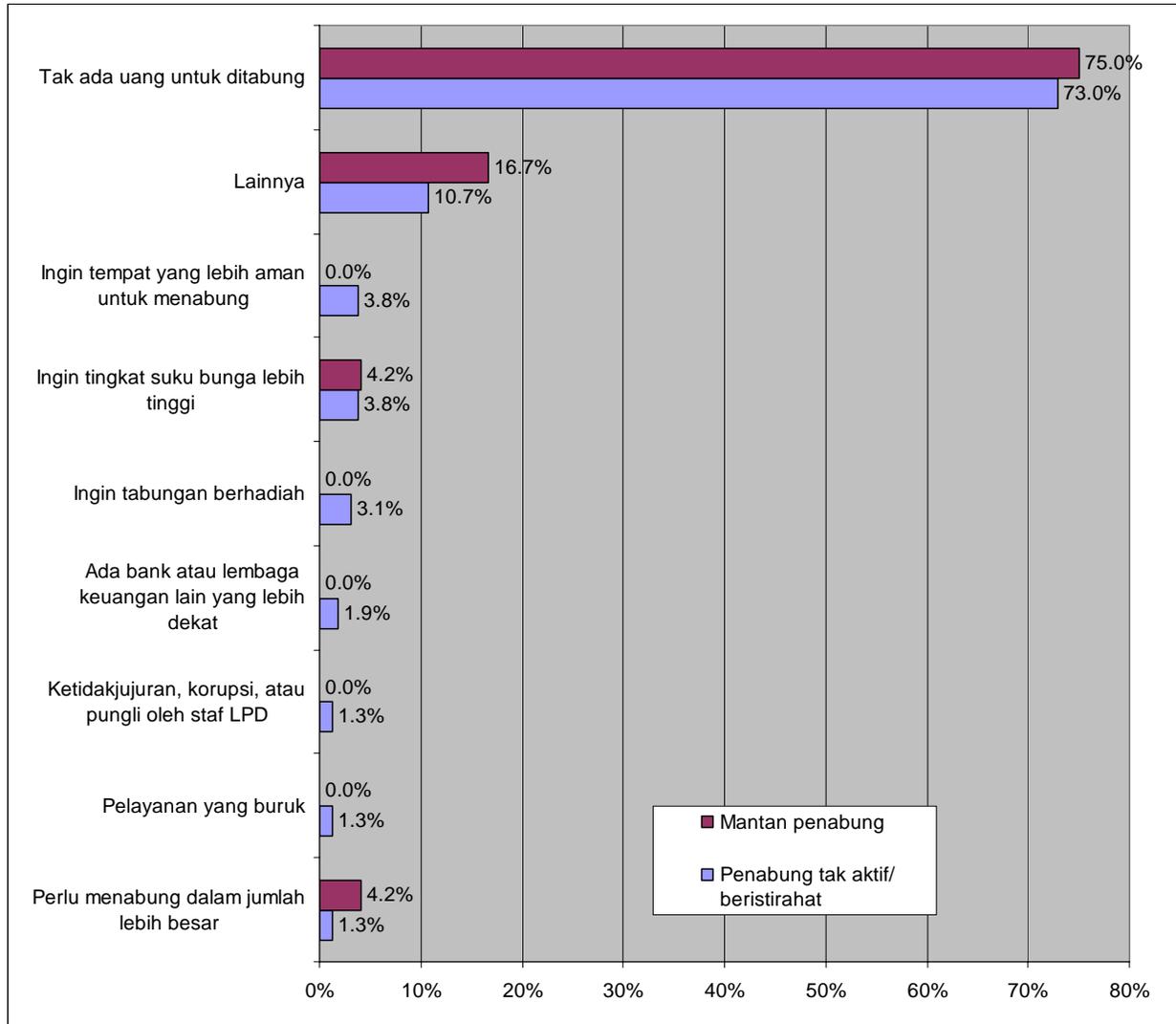


Gambar 4.28: Klasifikasi-Diri Nasabah Deposito Tak Aktif/Mantan

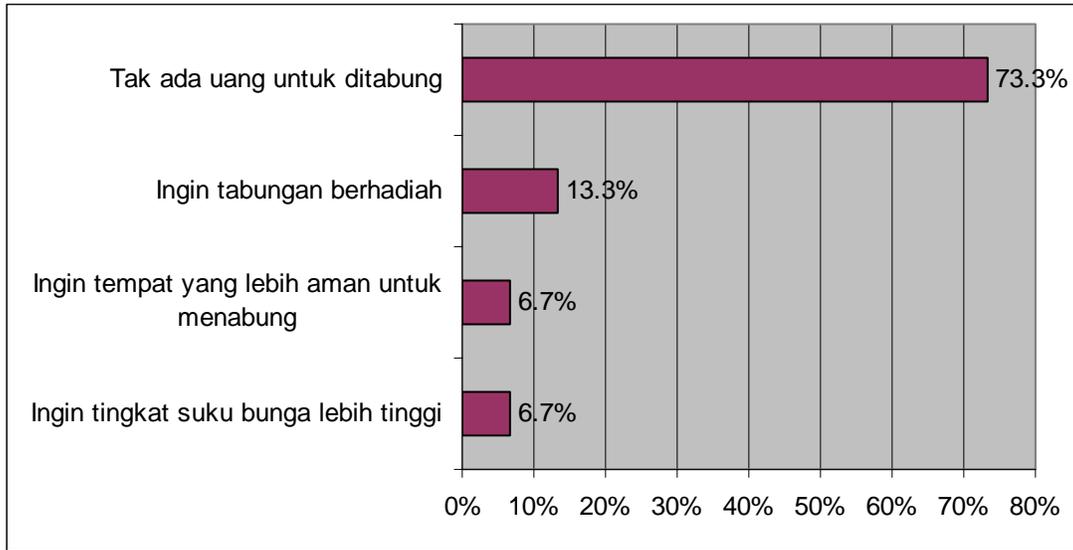


Jadi mengapa para nasabah ini berhenti menggunakan layanan LPD mereka? Tidak adanya kebutuhan adalah alasan utama: 72% eks-penabung menyatakan bahwa mereka “tidak punya uang” pada saat ini, sementara hanya 14,6% menyebutkan alasan yang ada kaitannya dengan kompetisi. Hanya 2,1% menyebutkan secara eksplisit masalah yang mereka hadapi dengan pelayanan LPD (pelayanan buruk atau korupsi). Tidak adanya kebutuhan juga menjadi alasan utama nasabah deposito tidak lagi menggunakan LPD: 73% menyatakan mereka tidak memiliki uang untuk ditabung pada saat ini.

Gambar 4.29: Alasan Utama Tidak Lagi Menabung, Penabung Tak Aktif v Mantan Penabung



Gambar 4.30: Alasan Utama Tidak Lagi Menabung, Sebelumnya Nasabah Deposito



LSF-26: Nasabah tak aktif/mantan nasabah merasa bahwa LPD adalah sumber layanan keuangan yang ada yang terbaik bagi mereka.

Nasabah tak aktif/mantan nasabah diminta membandingkan produk tabungan, produk pinjaman, dan tingkat pelayanan secara keseluruhan LPD mereka dengan lembaga keuangan lain. Pada tiap kategori, sebagian besar nasabah tak aktif/mantan nasabah (88% lebih) merasa yakin bahwa LPD lebih baik dibandingkan lembaga lain di sekitar tempat mereka. Nasabah tak aktif/mantan nasabah LPD mungkin tidak sepenuhnya puas dengan pelayanan LPD, namun mereka sepertinya tak yakin ada alternatif yang lebih baik di sekitar tempat tinggal mereka.

Tabel 4.15: Perbandingan oleh Mantan Nasabah LPD tentang Kualitas Pelayanan dan Produk LPD dibandingkan Lembaga Keuangan Lain

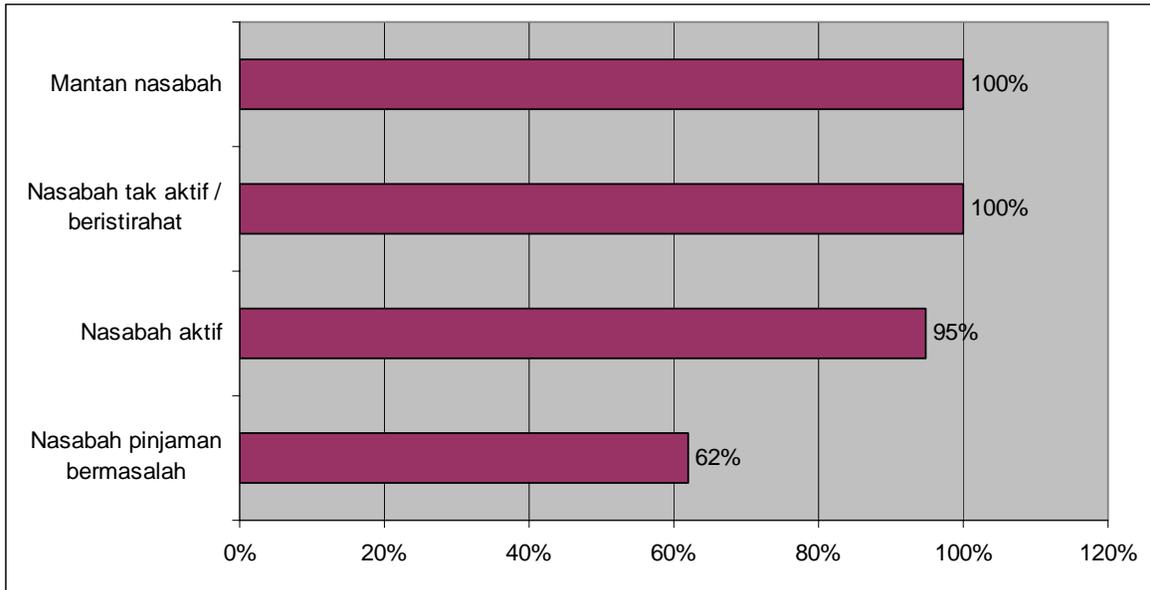
Perbandingan Kualitas Pelayanan dan Produk	Kualitas Pelayanan	Tabungan	Deposito	Pinjaman
LPD ini lebih baik dibanding lembaga keuangan lain	45.6%	41.4%	36.7%	46.1%
LPD ini sama baiknya dengan lembaga keuangan lain	35.2%	32.3%	20.1%	24%
Tidak tahu	13.6%	16.9%	31.8%	18.1%
Lembaga keuangan lain lebih baik	5.6%	9.4%	11.4%	11.8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%
N	338	319	289	304

LSF-28: Nasabah tak aktif/mantan nasabah peminjam tidak memiliki saran baru untuk memperbaiki produk pinjaman.

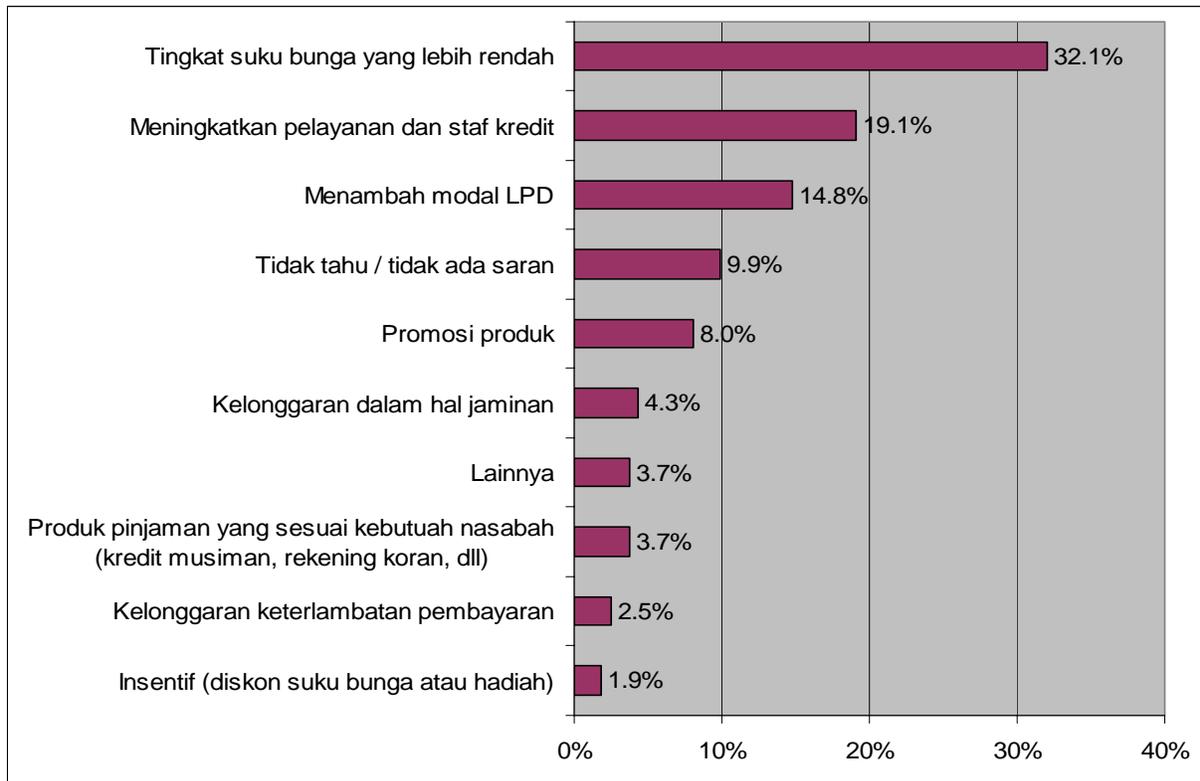
Kecuali nasabah pinjaman bermasalah, hampir 100% nasabah tak aktif/mantan nasabah merasa bahwa produk-produk pinjaman LPD sesuai dengan kebutuhan mereka. Ketika diminta memberi saran (tak ada pilihan “berganda” yang disediakan) tentang bagaimana LPD bisa

memerbaiki produk pinjaman mereka, respon mereka tidaklah mengejutkan: dua hal utama yang disorot adalah “tingkat suku bunga yang lebih rendah” (31%) dan “pelayanan dan karyawan yang lebih baik” (30%).

Gambar 4.31: Mantan Peminjam yang Merasa Produk Pinjaman BPR Sesuai dengan Kebutuhan Mereka



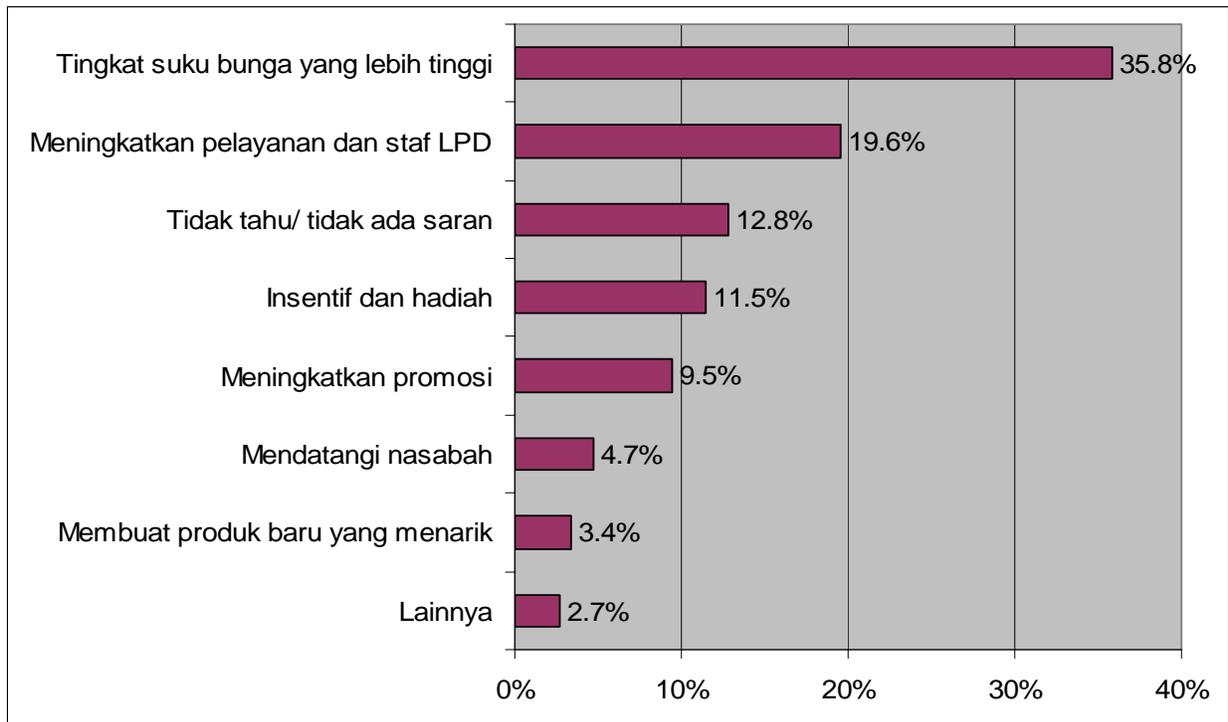
Gambar 4.32: Saran-Saran untuk Perbaikan Produk Pinjaman, Sebelumnya Peminjam



LSF-29: Untuk perbaikan produk tabungan, selain respon standar “tingkat suku bunga yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik”, nasabah tak aktif/mantan nasabah menginginkan lebih banyak promosi dan hadiah tabungan. Aspek produk berbasis teknologi (ATM, transfer, dll.) hampir tak pernah disinggung.

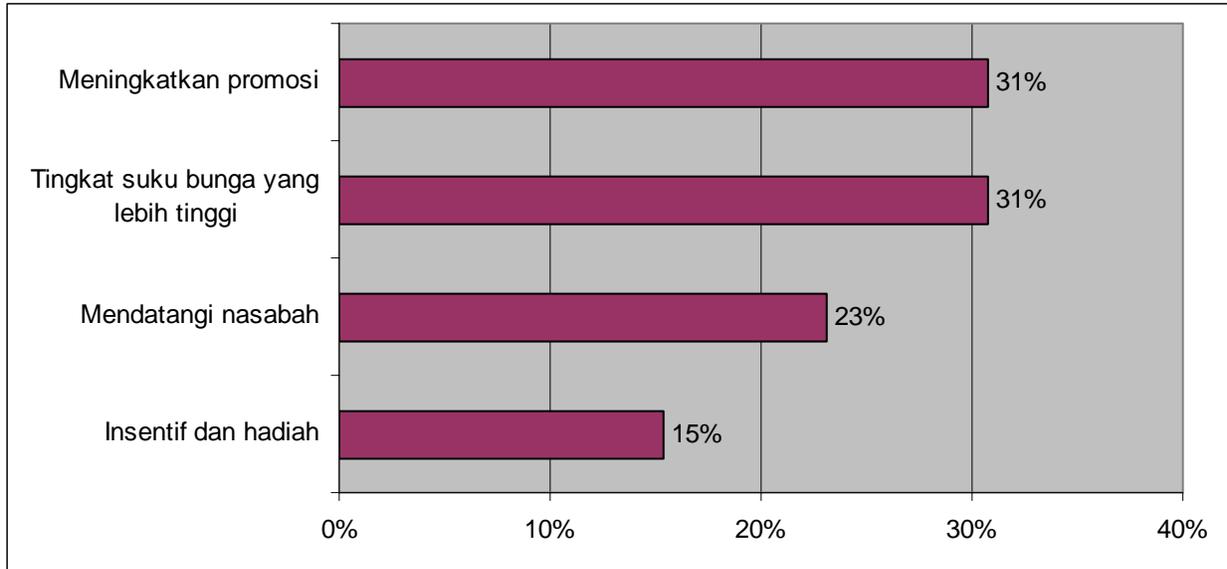
Untuk tabungan, saran yang paling sering diberikan untuk perbaikan produk adalah “tingkat suku bunga yang lebih tinggi” (36%). Disusul dua saran lagi: pelayanan dan karyawan yang lebih baik (20%) dan insentif serta hadiah (12%). **Hampir tak ada responden yang menyebutkan saran produk berkaitan dengan teknologi** (layanan online, ATM, dll.)

Gambar 4.33: Saran-Saran untuk Perbaikan Produk Tabungan, Sebelumnya Penabung



Nasabah tak aktif/mantan nasabah deposito menyarankan agar LPD “memperluas promosi” dan “menaikkan tingkat suku bunga” untuk memperbaiki produk deposito.

Gambar 4.34: Saran untuk Perbaikan Produk Deposito, Sebelumnya Nasabah Deposito



V. Kesimpulan dan Rekomendasi, Survei Kepuasan Nasabah LPD

A. Kepuasan Nasabah LPD: Baik, Namun Masih Perlu Ditingkatkan

LPD adalah lembaga yang luar biasa. Tidak hanya sistemnya secara keseluruhan sehat secara finansial, namun, menurut profil nasabah mereka, LPD mampu menjangkau skala ekonomi jauh di bawah skala ekonomis dibandingkan kebanyakan BPR atau penyedia jasa keuangan mikro komersial lain. Hal ini memungkinkan LPD memainkan peran yang unik dan penting dalam perkembangan ekonomi rakyat Bali.

Meskipun melayani klien-klien berpendapatan rendah, kebanyakan LPD juga berhasil memuaskan nasabah mereka. Secara rata-rata, kualitas pelayanan dinilai baik, dan 40% LPD teratas dianggan sangat baik hingga sempurna oleh nasabah mereka.

Kebanyakan LPD boleh merasa bangga atas nilai kepuasan nasabah mereka, khususnya yang berkaitan dengan aspek-aspek pelayanan. Namun, sistem LPD masih belum berada dalam posisi untuk merasa *puas* dengan tingkat kepuasan nasabah mereka saat ini, karena tiga alasan.

Pertama, 30% LPD memperoleh skor *C* atau kurang dalam hal kepuasan nasabah. Untuk LPD-LPD ini sangat diperlukan upaya keras untuk meningkatkan pelayanan nasabah dan kualitas produk. Berita baiknya adalah bahwa kebutuhan utama untuk kebanyakan LPD ini adalah memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah mereka—dan cara mewujudkan hal ini cukup sederhana dan murah.

Kedua, LPD bersaing dengan *bank-bank umum* untuk urusan nasabah aktif LPD. Setidaknya 21% nasabah aktif LPD (dan survei *Quality Control* menunjukkan gambaran aktual bisa mencapai 36%) memiliki rekening tabungan di lembaga keuangan lain. Selain itu, 14-17% nasabah LPD meminjam dari lembaga keuangan lain. Nasabah-nasabah ini merupakan bagian yang penting dari basis nasabah LPD, dan LPD akan harus bekerja keras untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa mereka dalam bisnis perbankan nasabah mereka ini.

Bagi LPD, pesaing utama tampaknya muncul dari BRI, BPD Bali, bank-bank pemerintah lain, dan BCA (yang terakhir ini untuk tabungan saja, bukan kredit). Hanya 1% nasabah LPD yang merasa bahwa BPR terdekat menawarkan produk atau pelayanan yang lebih baik dibandingkan LPD mereka. Mengingat LPD jelas tak mampu menandingi banyak produk yang ditawarkan oleh bank-bank ini (misalnya, ATM dan layanan online, hadiah-hadiah undian yang menarik dan menggiurkan untuk penabung), ini semakin menekankan pentingnya perbaikan pelayanan secara berkelanjutan.

Ketiga, *nasabah LPD ingin lebih*—pelayanan dan produk yang lebih baik—dibandingkan dengan apa yang mereka terima saat ini. Kebanyakan LPD tampaknya berada dalam posisi yang patut dicemburui karena memiliki basis nasabah yang sangat loyal—dan terus tumbuh—bahkan ketika nasabah tidak sepenuhnya merasa puas dengan pelayanan dan produk LPD.

B. Tantangan: Mengimbangi Loyalitas Nasabah yang Luar Biasa dengan Pelayanan yang Prima

Tantangan utamanya, jika demikian, adalah memastikan bahwa semua LPD *memberikan pelayanan yang sebanding dengan kesetiaan yang mereka terima*—sebelum lembaga lain memulai usaha yang serius untuk masuk ke pasar yang lebih bawah. LPD terbaik jelas telah mencapai taraf ini, namun ada juga beberapa LPD dalam sampel yang nasabah merasa kecewa terhadap LPD mereka.

Loyalitas nasabah, dalam hal ini sebagai sikap yang muncul dari kombinasi *kepuasan dan rasa memiliki* nasabah, memberikan keuntungan yang nyata bagi LPD. Nasabah cenderung bertahan lama dengan LPD, dan hal ini meningkatkan keuntungan dan mengurangi biaya pemasaran. Kesetiaan nasabah juga ditunjukkan dengan keengganan untuk pindah bahkan meskipun ada tingkat suku bunga yang mungkin lebih baik di tempat lain. Ini tampaknya menjadi salah satu alasan utama mengapa LPD mampu memertahankan daya tarik yang kuat dan margin keuntungan yang cukup baik.

Penduduk desa Bali juga tampak jelas memiliki loyalitas luar biasa pada LPD yang turut berkontribusi atas pertumbuhan nasabah yang terus-menerus. Namun dalam taraf tertentu, kepuasan nasabah pelanggan harus lebih banyak memberikan kontribusi dalam membangun kesetiaan dibandingkan yang mereka lakukan sekarang jika LPD ingin terus tumbuh—dan tetap berbisnis dengan nasabah sukses.

Pada khususnya, mereka yang lebih menghargai kualitas produk dibandingkan kebanyakan nasabah LPD pada saat ini mungkin tidak menganggap LPD menarik. Meskipun nasabah yang ada sekarang cenderung lebih menghargai pelayanan dibandingkan produk, LPD juga harus meningkatkan kualiti produk untuk menarik nasabah baru dan mempertahankan nasabah yang bagus, yang mungkin akan menjadi lebih berorientasi pada produk ketika mereka sudah terbiasa dengan penawaran bank-bank umum.

C. Meningkatkan Kepuasan Nasabah—Bagian Penting Strategi Pertumbuhan dan Peningkatan Keuntungan LPD

Meningkatkan kepuasan nasabah mungkin menjadi bagian penting dalam strategi peningkatan pertumbuhan dan keuntungan LPD. Agar bisa memperoleh keuntungan lebih, perbaikan dalam kepuasan nasabah haruslah efisien, harus bisa menghasilkan “uang yang mengalir deras.” Survei ini telah mengidentifikasi beberapa hal penting untuk diperbaiki, namun tiap LPD harus memutuskan mana dari sekian banyak pilihan “investasi” yang ada untuk meningkatkan kepuasan nasabah yang bisa dijalankan dan tidak memboroskan uang untuk memastikan hasil yang diinginkan. Selain itu, masih mungkin memetakan strategi untuk secara sistematis dan efisien meningkatkan kepuasan nasabah LPD. Beberapa unsur penting dalam strategi semacam itu dibahas dalam rekomendasi di bawah ini.

D. Rekomendasi untuk Meningkatkan Kepuasan Nasabah LPD

- 1) **Meningkatkan kinerja manajemen dan staf LPD.** Nasabah LPD sudah merasa puas dengan kejujuran, kesopanan, dan keramahan karyawan LPD, namun mereka masih menginginkan personel LPD untuk meningkatkan kemampuan, khususnya dalam kemampuan menjual dan berkomunikasi (kemampuan lain yang terkait termasuk kemampuan memahami dan merespon kebutuhan nasabah, menjelaskan sesuatu dengan jelas dan sederhana, dll.). Upaya meningkatkan kinerja staf biasanya membutuhkan keseimbangan antara pelatihan dan insentif, dengan keamanan kerja dan jalur karier yang jelas sebagai insentif yang paling baik.
- 2) **Memperbanyak atau mulai memperkenalkan insentif dan bonus promosi untuk nasabah.** Berdasarkan hasil survei, nasabah menginginkan perbaikan dalam insentif dan hadiah yang ditawarkan pada mereka, khususnya tabungan.
- 3) **Membangun strategi penjualan-silang.** Hasil survei dengan jelas menunjukkan bahwa nasabah LPD bersikap terbuka dalam penggunaan produk-produk lain yang ditawarkan oleh LPD. LPD bisa mengambil inisiatif dalam hal ini dengan melakukan pra-kualifikasi (dengan penilaian) penabung-penabung yang prospektif untuk ditawari pinjaman dan menawarkan untuk membangun deposito tabungan “otomatis” ke dalam jadwal pembayaran ulang pinjaman. dengan menawarkan tabungan pada peminjam, khususnya dengan penawaran untuk pengambilan angsuran dari tabungan secara otomatis sesuai jadwal angsuran pinjaman.
- 4) **Memperbaiki tata ruang dan penampilan kantor.** Meskipun nasabah LPD jelas tidak menharapkan ruang bank yang mewah, mereka jelas lebih senang jika kantor LPD mereka bisa diakses dengan mudah, bersih, terang, serta cukup luas untuk menampung staf dan nasabah.
- 5) **Tingkatkan otomatisasi kantor.** Meskipun di antara LPD yang sudah memiliki komputer, ada perbedaan besar dalam seberapa efektif komputer-komputer yang ada digunakan untuk meningkatkan pelayanan dan produktivitas staf. Bagi LPD, penekanan utama IT pada saat ini adalah bagaimana menggunakan komputer secara efektif untuk mendukung operasional dan proses pembuatan keputusan—mewujudkan layanan online bagi nasabah mungkin masih belum bisa dilakukan saat ini, selain memang masih belum ada tuntutan untuk pelayanan semacam itu.
- 6) **Gunakan masukan balik dari nasabah untuk memandu investasi dan kerja keras.** Selain mengembangkan/meningkatkan laporan informasi manajemen yang mencatat tren dalam jumlah nasabah/rekening dan jumlah Rupiah, LPD harus berusaha untuk menerapkan upaya-upaya sistematis dalam memahami keinginan nasabah. Salah satu sarana efisien dan murah adalah dengan secara periodik mengundang suatu sampel nasabah untuk berpartisipasi dalam diskusi kelompok fokus (FGD). Namun demikian harus diperhatikan kuncinya adalah harus ada langkah untuk bertindak: namun begitu kebutuhan nasabah ditentukan dan diprioritaskan, LPD juga harus memasukkan program pelaksanaannya dalam rencana kerja mereka.

E. Mencari Solusi Bersama

Satu faktor penting dalam mengembangkan strategi yang hemat adalah dengan **mencari solusi bersama**. Beberapa bidang di mana pendekatan bersama bisa meningkatkan efektivitas meliputi:

- **Promosi dan hadiah bersama,**
- **Program-program pelatihan,**
- **Analisis Dampak Regulasi**—sarana yang bermanfaat sebagai dasar untuk melobi para pembuat keputusan dan pengawas LPD agar melakukan perubahan-perubahan yang dibutuhkan dalam peraturan atau pengawasan,
- **Praktik terbaik dalam otomatisasi kantor**—mengembangkan “jalur peningkatan” yang jelas sehingga LPD tahu hardware dan software apa yang harus ditambahkan karena barang-barang tersebut sudah banyak tersedia (dan semakin dibutuhkan),
- **Pemantauan kepuasan nasabah secara luas**—untuk memberikan gambaran pada LPD, di mana posisi mereka di antara LPD-LPD yang ada,
- **Mengembangkan pendekatan standar yang hemat untuk memonitor kepuasan nasabah di tiap LPD,** dan
- **Berbagi cerita sukses**—studi kasus pendek dan ditulis dengan baik yang menyoroti kesuksesan pendekatan promosi, insentif, sumber daya manusia dan perbaikan pelayanan nasabah, dll.



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
- German Technical Cooperation -
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn / Deutschland
T + 49 61 96 79 - 0
F + 49 61 96 79 - 11 15
E info@gtz.de
I www.gtz.de

ProFI Jakarta
Bank Indonesia
Radius Prawiro Building, 2nd Floor
Jl. MH. Thamrin No. 2
Jakarta 10110 – Indonesia
T + 62 (0) 21 – 386 6384
F + 62 (0) 21 – 235 49156
E gtzprofi@indosat.net.id
I www.profi.or.id