

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan yang pada awalnya bertujuan untuk mendidik masyarakat agar gemar menabung. Pemerintah Hindia Belanda pada tanggal 16 Oktober 1897 mendirikan Postpaarbank, yang kemudian terus hidup dan berkembang serta tercatat hingga tahun 1939 telah memiliki empat cabang, yaitu Jakarta, Medan, Surabaya dan Makassar. Pada tahun 1940 kegiatannya terganggu, sebagai akibat penyerbuan Jerman atas Nederland yang mengakibatkan penarikan tabungan besar-besaran dalam waktu yang relative singkat. Namun demikian keadaan keuangan Postpaarbank pulih kembali pada tahun 1941.

Tahun 1942 Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada pemerintah Jepang. Jepang membekukan kegiatan Postpaarbank dan mendirikan Tyokin Kyoku, sebuah bank yang bertujuan untuk menarik dana masyarakat melalui tabungan. Usaha pemerintah Jepang ini tidak sukses karena dilakukan dengan paksaan. Tyokin Kyoku hanya mendirikan satu cabang yaitu cabang Yogyakarta.

Proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia tanggal 17 Agustus 1945 telah memberikan inspirasi kepada Darmosoetanto untuk memprakarsai pengambilalihan Tyokin Kyoku dari pemerintahan Jepang ke pemerintahan Republik Indonesia dan terjadilah penggantian nama menjadi Kantor Tabungan Pos. Darmosoetanto ditetapkan oleh pemerintah Republik Indonesia menjadi Direktur yang pertama. Tugas pertama Kantor Tabungan Pos adalah melakukan penukaran uang Jepang dengan Oeang Republik Indonesia (ORI). Tetapi kegiatan Kantor Tabungan Pos tidak berumur panjang, karena agresi Belanda (Desember 1946) mengakibatkan didudukinya semua kantor hingga tahun 1949. Saat Kantor Tabungan Pos dibuka kembali (1949), nama Kantor Tabungan Pos diganti menjadi Bank Tabungan RI. Lembaga ini dibawah Kementerian Perhubungan.

Banyak kejadian bernilai sejarah sejak tahun 1950, tetapi yang substantive bagi sejarah BTN adalah dikeluarkannya UU Darurat No. 9 Tahun 1950 yang mengubah nama Postpaarbank di Indonesia menjadi Bank Tabungan Pos dan memindahkan induk kementerian dan Kementerian Perhubungan ke Kementeria Keuangan dibawah Menteri

Urusan Bank Sentral. Walaupun dengan UU darurat tersebut masih bernama Bank Tabungan Pos, tetapi tanggal 9 Februari 1950 ditetapkan sebagai hari dan tanggal lahir Bank Tabungan Negara. Perubahan nama dari Bank Tabungan Pos menjadi Bank Tabungan Negara didasari pada Perpu No. 4 Tahun 1963 tanggal 22 Juni 1963 yang kemudian dikuatkan dengan UU No. 2 Tahun 1964 tanggal 25 Mei 1964.

Penegasan status Bank Tabungan Negara sebagai bank milik negaraditetapkan dengan UU No. 20 Tahun 1968 yang sebelumnya (sejak tahun 1964) Bank Tabungan Negara menjadi BNI Unit V, jika tugas utama saat pendirian Postpaarbank (1897) sampai dengan Bank Tabungan Negara (1968) adalah bergerak dalam lingkup penghimpunan dana masyarakat melalui tabungan, maka sejak tahun 1974 Bank Tabungan Negara ditambah tugasnya yaitu memberikan pelayanan kredit perumahan rakyat (KPR) dan untuk pertama kalinya penyaluran KPR terjadi pada tanggal 10 Desember 1976, karena itulah tanggal 10 Desember diperingati sebagai hari KPR bagi BTN.

Bentuk hukum BTN mengalami perubahan lagi pada tahun 1992, yaitu dengan dikeluarkannya PP No.24 Tahun 1992 tanggal 29 April 1992 yang merupakan pelaksanaan dari UU No. 7 Tahun 1992 bentuk hukum BTN berubah menjadi Perusahaan Perseroan. Sejak itu, nama BTN menjadi PT Bank Tabungan Negara (Persero) dengan call name Bank BTN. Berdasarkan kajian konsultan independen, pemerintah melalui Menteri BUMN memutuskan Bank BTN sebagai bank umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi.¹

Bank BTN saat ini sudah memiliki jaringan konvensional dengan total 3,845 dan total jaringan kantor cabang syariah sebesar 86. Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kebon Jeruk adalah salah satu Kantor Cabang dari Bank BTN yang saat ini telah berstatus sebagai Cabang Kelas 1. Berdiri pada tanggal 5 Desember 2008 dan berstatus Cabang Kelas 3, dan pada tanggal 24 Oktober 2012 naik status menjadi Cabang Kelas 2, dan terhitung sejak tanggal 19 Maret 2015 hingga saat ini berstatus menjadi Cabang Kelas 1 dan telah memiliki outlet sebanyak 27 terdiri dari 6 Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan 21 Kantor Kas (KK) yang tersebar hampir di seluruh wilayah Jakarta Barat serta memiliki Jaringan ATM sebanyak 51 buah dan terus berkembang hingga saat ini.

4.1.2 Visi dan Misi PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk

1. Visi PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk
“Menjadi Bank yang terdepan dalam pembiayaan perumahan”
2. Misi PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk
 - a. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah

¹ Tentang PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, <http://www.btn.co.id/id/content/BTN-Info/Tentang-Kami/Sejarah-Bank-BTN> , diakses pada 01 Desember 2017, pukul 22:00 WIB

- b. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa, dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini
- c. Menyiapkan dan mengembangkan Human Capital yang berkualitas, professional, dan memiliki integritas tinggi
- d. Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance* untuk meningkatkan *Shereholder Value*
- e. Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya²

4.1.3 Nilai-Nilai dan Budaya Perusahaan

Budaya Perusahaan Bank BTN memiliki 5 Nilai Budaya Perusahaan yang menjadi pondasi bagi seluruh bitniz dalam berperilaku untuk mencapai visi Bank BTN, yakni³:

Tabel 4 Nilai-nilai dan Budaya Perusahaan Bank BTN

Sinergi	Membangun kerjasama yang sinergis dengan seluruh <i>stakeholder</i> dilandasi sikap tulus, terbuka dan mendorong kolaborasi yang produktif dengan menjunjung tinggi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama.
Integritas	Konsisten antara pikiran, perkataan dan tindakan sesuai dengan ketentuan perusahaan, kode etik profesi dan prinsip-prinsip kebenaran yang terpuji.
Inovasi	Senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan.
Profesionalisme	Visioner, kompeten di bidangnya, selalu mengembangkan diri dengan teknologi terkini sehingga menghasilkan kinerja terbaik.
Spirit Mencapai Keunggulan	Menunjukkan semangat dan komitmen yang kuat untuk mencapai hasil terbaik serta memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal) dengan menempatkan pentingnya aspek kualitas disetiap kegiatan serta risiko yang telah diperhitungkan

Sumber: www.btn.co.id (2017)

² Visi Misi PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, <http://www.btn.co.id/id/content/BTN-Info/Tentang-Kami/Visi-Misi> , diakses pada 01 Desember 2017, pukul 22:00 WIB

³ Nilai-nilai Budaya Perusahaan PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk <http://www.btn.co.id/id/content/BTN-Info/Tentang-Kami/Work-Ethics> , diakses pada 01 Desember 2017, pukul 22:00 WIB

Setiap Nilai Budaya Perusahaan memiliki 2 (dua) Perilaku Utama yang merupakan acuan bertindak bagi seluruh Insan Bank BTN (Bitniz). Sepuluh perilaku utama tersebut adalah⁴:

Tabel 5 Sepuluh Perilaku Utama Bank BTN

NILAI-NILAI DASAR BUDAYA	10 PERILAKU UTAMA
Sinergi	<ul style="list-style-type: none"> • Tulus, Terbuka, dan Kolaborasi yang Produktif • Saling Percaya dan Menghargai
Integritas	<ul style="list-style-type: none"> • Konsisten dan disiplin • Jujur dan Berdedikasi
Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggap terhadap perubahan • Kreatif & Inovatif dalam melakukan penyempurnaan yang bernilai tambah
Profesionalisme	<ul style="list-style-type: none"> • Kompeten, <i>Intrapreneurship</i>, dan Bertanggungjawab • Bekerja Cerdas dan Berorientasi pada hasil
Spirit Mencapai Keunggulan	<ul style="list-style-type: none"> • Antusias, Proaktif dan Pantang Menyerah • Efektif, Efsien dan Mengutamakan Kepuasan Pelanggan

Sumber: www.btn.co.id (2017)

4.1.4 Logo Perusahaan

Gambar 1 Logo PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk

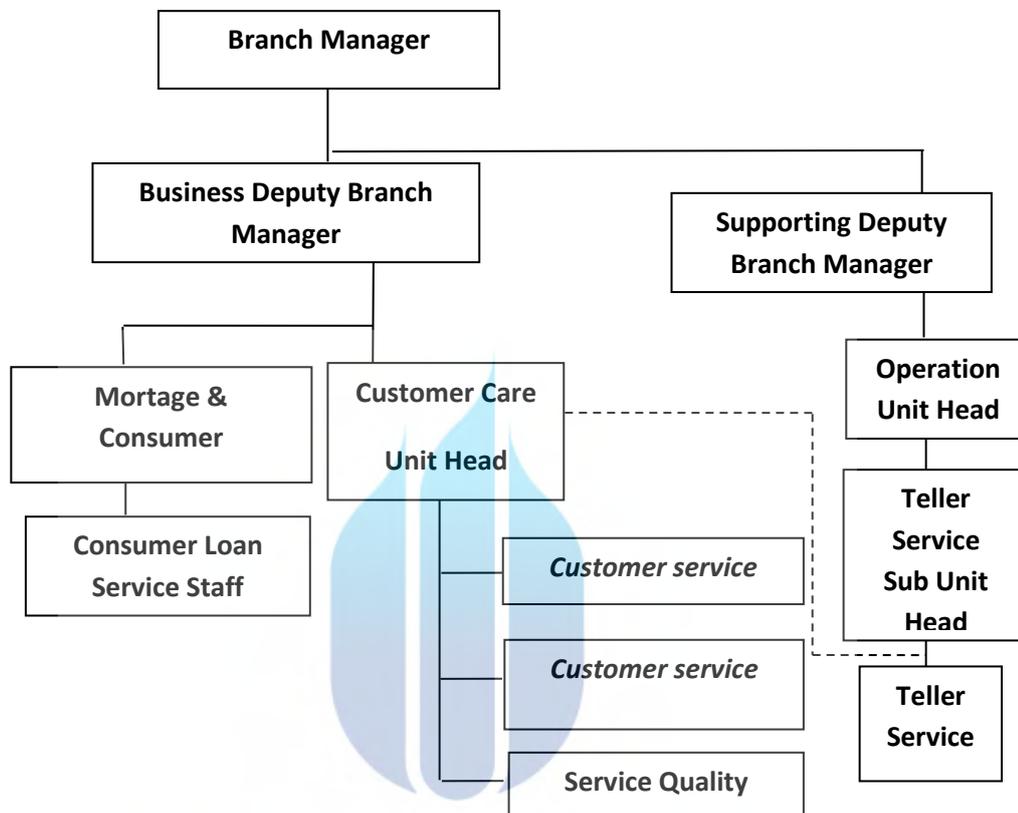


Sumber: Dokumen perusahaan (2018)

⁴ Ibid

4.1.5 Struktur Organisasi

Tabel 6 Stuktur Organisasi Kantor Cabang Bank BTN



Sumber: Dokumen Perusahaan (2017)

Bagan diatas menampilkan posisi *Customer Care Unit* di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Jakarta Kebon Jeruk. *Customer care unit* merupakan unit yang bertanggung jawab mengelola kualitas layanan di kantor cabang tempatnya bertugas. *Customer care unit* juga unit yang menjalankan peran dan fungsi *Public Relations* sebagai penjemabatan antara pihak internal dan eksternal perusahaan. Adapun tanggung jawab utama dari *customer care unit head* adalah :

1. Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku.

2. Memastikan pelaksanaan penerapan prinsip mengenal nasabah di Kantor Cabang.
3. Melakukan otorisasi sesuai batas kewenangan.
4. Melakukan supervisi atas pemberian informasi kepada nasabah.
5. Melakukan supervisi terhadap layanan administrasi produk dana dan jasa.
6. Melakukan supervisi pelayanan jasa perbankan.
7. Memastikan terjaganya kualitas pelayanan yang optimal bagi nasabah yang datang maupun melalui telepon dan surat.
8. Memastikan akurasi dan kelengkapan data maser statis seluruh aplikasi loket.
9. Melakukan supervisi pelayanan permohonan blokir dan pembukaan blokir.
10. Memberikan rate khusus kepada nasabah.
11. Melakukan supervisi maintenance CIF.
12. Melaksanakan proses scanner tanda tangan giran.
13. Membuat usulan rencana pencapaian target penjualan.
14. Membuat strategi penjualan untuk pencapaian target.
15. Memastikan pemberian quality service level terhadap nasabah.
16. Memastikan peningkatan kualitas pelayanan secara terus-menerus sesuai standart pelayann front office.
17. Memastikan pemenuhan kompetensi pegawai yang dibawahih.
18. Melakukan supervisi atas penyampaian laporan.
19. Bertanggung jawab atas layanan penyelesaian pengaduan nasabah (PBI No 7/7/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005).

20. Membina hubungan baik dengan pihak internal dan eksternal yang berkaitan dengan operasional dan bisnis bank.
21. Mencari dan memberikan masukan serta informasi yang mendukung aktivitas pekerjaannya.
22. Membuat usulan kebutuhan sarana dan prasarana dalam rangka mendukung aktivitas di bidang kerjanya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
23. Melakukan proses administrasi dan pelaporan yang tertib di lingkup kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku.
24. Menciptakan iklim kerja yang kondusif.
25. Menerapkan pelaksanaan GCG di unit kerjanya.

4.1.6 Bidang Usaha

Produk-Produk Perbankan yang ada di PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Tbk, yaitu⁵:

1. KPR dan Perbankan Konsumer
 - a. Produk kredit konsumen terbagi menjadi empat yaitu KPR Bersubsidi, KPR Non Subsidi, Kredit Perumahan lainnya dan Kredit Konsumer.
 - b. Produk simpanan juga terbagi menjadi tiga yaitu Giro, Tabungan dan Deposito.

⁵ Kegiatan Perusahaan PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk
<http://www.btn.co.id/id/content/BTN-Info/Tentang-Kami/Kegiatan-Usaha-Bank-BTN> , diakses pada 01 Desember 2017, pukul 22:00 WIB

Tabel 7 Jenis Layanan KPR dan Perbankan Konsumer

No.	Jenis Layanan	Penjelasan
a.	Mortgage	Menyediakan layanan pembiayaan berbasis rumah atau hunian
b.	Consumer Loan	i. Memberikan layanan pembiayaan konsumen dan <i>personal loan</i> ii. Pengembangan bisnis <i>consumer loan</i> dari <i>value chain</i> perumahan
c.	Consumer Funding	i. Memberikan layanan produk dana dan jasa yang berorientasi pada nasabah individual ii. Pengembangan bisnis <i>wealth management</i>

Sumber: www.btn.co.id (2017)

2. Perumahan dan Perbankan Komersial
 - a. Produk kredit komersial terbagi menjadi tiga yaitu Kredit Kontruksi, Kredit Mikro & Usaha Kecil Menengah serta Kredit Korporasi lainnya.
 - b. Produk simpanan didominasi oleh dua hal yaitu Giro da Deposito.

Tabel 8 Jenis Layanan Perumahan dan Perbankan Komersil

No.	Jenis Layanan	Penjelasan
a.	<i>Commercial loan</i>	Mengelola bisnis <i>commercial loan</i> termasuk kredit konstruksi
b.	SME	Memberikan layanan pembiayaan bagi segmen mikro dan kecil
c.	<i>Commercial & Institutional Funding</i>	Memberikan layanan jasa dan produk dana yang berorientasi kepada nasabah korporasi dan institusional

Sumber: www.btn.co.id (2017)

3. Perbankan Syariah
 - a. Produk permbiayaan terbagi menjadi dua yaitu Pembiayaan Konsumer Syariah dan Pembiayaan Komersial Syariah.
 - b. Produk pendanaan terbagi menjadi tiga yaitu Giro Syariah,

tabungan Syariah dan Deposito Syariah.

Tabel 9 Layanan Perbankan Syariah

No.	Jenis Layanan	Penjelasan
a.	<i>Badan Usaha Syariah</i>	Menyediakan layanan produk dan jasa syariah yang menciptakan sinergi bisnis Bank BTN

Sumber: www.btn.co.id (2017)

4. Treasury & Asset Management

- a. Menyediakan layanan jasa dan produk treasury
- b. Mengelola bisnis DPLK⁶

4.2 Hasil Penelitian

Pada sub bab hasil penelitian ini merupakan deskripsi penjabaran mengenai hasil dari penelitian yang dilakukan peneliti. Analisis dalam penelitian ini berdasarkan pada data sumber utama melalui proses wawancara mendalam. Selain itu analisis dalam bab ini juga didukung oleh sumber-sumber lain yang digunakan sebagai data pelengkap.

Dalam penelitian ini yang menjadi narasumber terdiri dari 6 (enam) orang yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan, yaitu:

1. Ibu Tati Purnawati selaku Deputy Branch Manager Bisnis
2. Bapak Faqieh Wisudawan selaku *Service Quality Unit Head*
3. Rahmi Ramadhani selaku *Staff Customer Service*
4. SR sebagai pelanggan yang melakukan keluhan

⁶ Ibid

5. PY sebagai pelanggan deposito perorangan yang pernah memberikan keluhan
6. MR sebagai pelanggan yang tidak pernah memberikan keluhan

Wawancara dilakukan di beberapa PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Jakarta Kebon Jeruk yang beralamat di Jl. Anggrek No 1, Kelapa Dua, Kebon Jeruk, Jakarta Barat. Waktu wawancara dilakukan pada tanggal yang berbeda-beda.

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk merupakan penyedia jasa perbankan baik untuk perorangan, perusahaan, maupun bentuk lembaga non profit. Menjaga kualitas layanan menjadi aspek penting bagi PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk agar keluhan yang disampaikan tidak menimbulkan perusahaan ke dalam suatu krisis.

4.2.1 Cara-cara Menangani Keluhan Pelanggan

Pelanggan Bank BTN umumnya merupakan nasabah KPR (Kredit Pemilikan Rumah) yang rutin melakukan transaksi ke bank minimal satu kali dalam satu bulan. Produk yang digunakan yakni produk Tabungan BTN Batara. Dimana dalam produk tabungan tersebut, nasabah mendapatkan beberapa fasilitas seperti kartu ATM, *e-channel*, dan autotransfer.

Kartu ATM yang diberikan sudah sekaligus kartu debit yang dapat digunakan untuk berbelanja di *merchant-merchant* yang sudah bekerjasama dengan Bank BTN dengan logo VISA. Selain di mesin ATM Bank BTN, kartu ATM juga

sudah terhubung dengan beberapa jaringan ATM lainnya seperti ATM Bersama, Prima, Link, Alto, dan Plus sehingga memudahkan nasabah untuk bertransaksi.

Pada tahun 2017, keluhan yang paling banyak yang disampaikan nasabah yakni gagal transaksi tarik tunai melalui mesin ATM Bank BTN dengan total kasus sebanyak 46. Menurut Rahmi Ramadhani, *“Keluhan yang biasanya disampaikan oleh nasabah yakni gagal transaksi tarik tunai melalui mesin ATM Bank BTN, uang dari mesin ATM tidak berhasil keluar, namun saldo tabungan nasabah sudah terdebit⁷”*. Faqieh Wisudawan juga menambahkan *“Jika dilihat dari Sistem Pengaduan Nasabah, memang transaksi gagal tarik tunai cukup banyak terjadi⁸”*.

Tati menambahkan, *“Sistem teknologi dan informasi juga kita masih terdapat kendala khususnya pada fasilitas yang diterbitkan langsung oleh Bank BTN. Agar tidak membuat citra perusahaan menjadi buruk, maka kita harus makmisalkan pelayanan penanganan keluhan oleh customer service⁹”*.

Keluhan nasabah yang di input melalui Sistem Pengaduan Nasabah (SPN) jika dilihat setiap tahunnya mengalami kenaikan dan penurunan khususnya pada tahun 2016 ke tahun 2017 yang mengalami kenaikan signifikan. Menurut Faqieh hal ini disebabkan karena *“Kendala yang terjadi terkait system jaringan memang tidak dapat diprediksi, juga perkembangan kebutuhan nasabah yang berubah-ubah setiap harinya¹⁰”*. Tati menjelaskan *“Kenaikan data keluhan pelanggan juga dapat disebabkan dengan adanya memo dari kantor pusat pada tahun 2017 yang mewajibkan customer service untuk menginput SPN¹¹”*.

⁷Wawancara dengan Rahmi Ramadhani. *Customer service*. Jakarta. 16 Mei 2018

⁸Wawancara dengan Faqieh Wisudawan. *Service Quality Unit Head*. Jakarta. 25 Juni 2018

⁹Wawancara dengan Tati Purnamawati. *Deputy Business Manager*. Jakarta. 25 Juni 2018

¹⁰ Ibid

¹¹ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

Rahmi juga membenarkan bahwa sebelum adanya memo tersebut, *customer service* dalam melakukan proses keluhan nasabah dengan mengirimkan memo kepada divisi terkait kemudian mem-*follow up* memo yang sudah terkirim.

Menurut Rahmi, “*Keluhan lainnya yang banyak disampaikan oleh nasabah selain gagal tarik tunai di mesin ATM Link adalah kegagalan transaksi setor tunai melalui mesin CDM, lupa password iMobile BTN, dan penggantian kartu ATM karena hilang atau tertelan*¹²”.

Menurut Faqieh, “*Customer service diberikan time delivery yakni 25 menit untuk nasabah yang melakukan keluhan atau komplain*¹³”. Tati menambahkan, “*Waktu tersebut sudah cukup efektif bila dalam penyelesaiannya tidak terjadi kendala yang dapat menghambat customer service dalam memproses keluhan nasabah*¹⁴”. Menurut Rahmi, “*Waktu tersebut memang dapat dieksekusi sesuai dengan script yang diberikan namun jika dalam keadaan yang tidak normal, customer service membutuhkan waktu yang sedikit lebih lama dari biasanya*¹⁵”.

Terdapat point-point penting pada cara-cara atau langkah-langkah *customer service* dalam menangani keluhan pelanggan. Menurut Faqieh, “*Point-point dalam script tersebut yang menyumbangkan nilai bagi penilaian MRI*¹⁶”.

Tati menambahkan, “*Point-point seperti customer intimacy, empati, cross selling, dan follow up sangat penting selain untuk mendapatkan pelayanan prima juga dibutuhkan untuk soft selling kepada nasabah*¹⁷”.

Rahmi menjelaskan, “*Customer service dibekali dengan beberapa script untuk memberikan layanan prima kepada para nasabahnya. Script tersebut*

¹² Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

¹³ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

¹⁴ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

¹⁵ Ibid

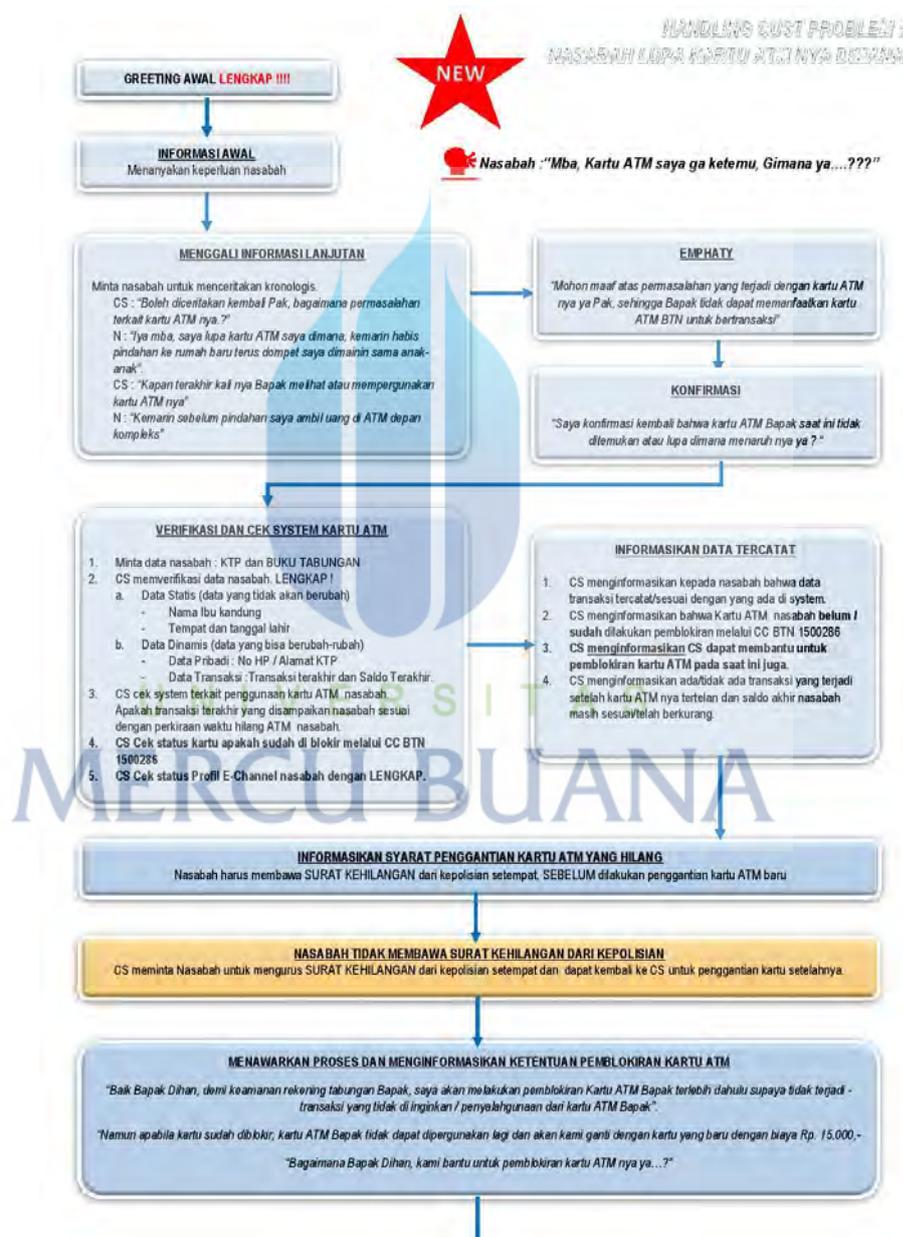
¹⁶ Ibid

¹⁷ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

secara garis besar dibagi menjadi tiga yakni script open account (tabungan, giro, dan deposito), scrip handling complaint, dan script customer request¹⁸”.

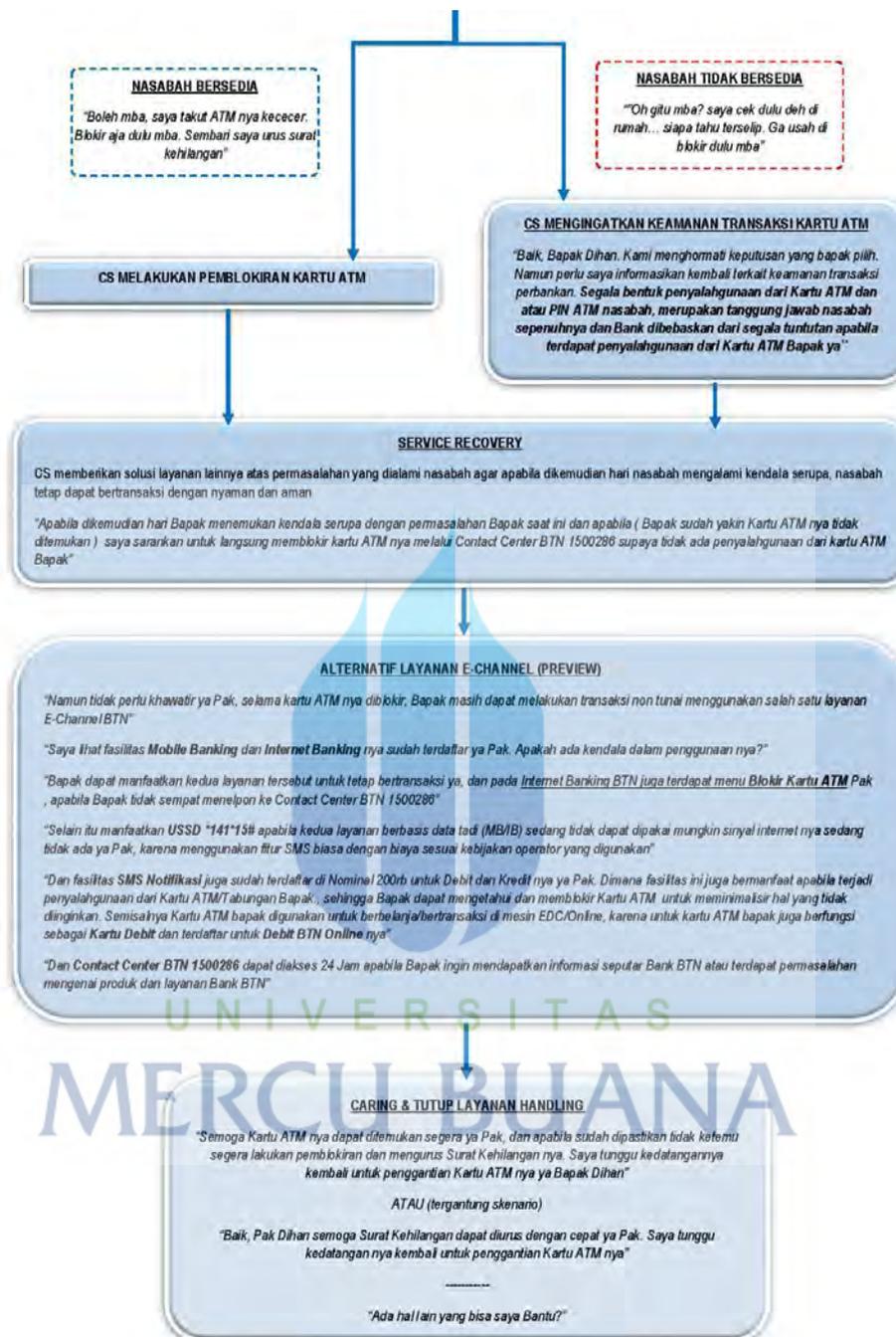
Menurut Tati, “Script tersebut sudah di design sedemikian rupa oleh kantor pusat melalui divisi Service Quality and Network Division (SQDN) agar customer service tidak melewati point-point penting di setiap transaksi dan pastinya agar memberikan pelayanan terbaik kepada setiap nasabah¹⁹”.

Gambar 2 Flow Chart Handling Complaint Penggantian Kartu ATM



¹⁸ Ibid

¹⁹ Ibid



Sumber: Arsip Perusahaan (2018)

Cara-cara penanganan keluhan pelanggan pada berbagai macam jenis keluhan memiliki *script* yang sama, namun hanya diganti pada perihal keluhan yang disampaikan oleh pelanggan. Cara-cara penanganan keluhan pelanggan juga

dilihat dari berbagai karakteristik nasabah yang berbeda-beda setiap orangnya. Sehingga *script* yang ada, dipakai sebagai panduan saja. Namun, untuk penanganannya dilapangan, disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada sehingga menimbulkan suatu pola penanganan keluhan pelanggan seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 10 Penanganan Keluhan Pelanggan Berdasarkan Karakteristik Nasabah

No	Produk	Karakteristik Nasabah	Cara Penanganan	Komunikasi yang Dilakukan
1.	Tabungan	Nasabah dengan tingkat emosi yang tinggi sehingga melakukan tindakan fisik seperti memukul meja	<i>Customer service</i> melakukan empati, memberikan pengertian melalui intonasi komunikasi yang menenangkan, dan memberikan air mineral untuk menenangkan emosi nasabah.	Empati: “ <i>Mohon maaf ibu/bapak atas ketidaknyamannya sehingga ibu/bapak belum dapat berhasil menggunakan fasilitas Bank BTN</i> ” Bila keluhan tidak dapat diselesaikan di hari yang sama, maka <i>customer service</i> wajib memberikan nomor pengaduan dan terus mem-follow up pengaduan nasabah
		Nasabah dengan tingkat emosi sedang	<i>Customer Service</i> melakukan empati, menyamakan persepsi dengan nasabah, dan memberikan	Empati: “ <i>Mohon maaf ibu/bapak atas ketidaknyamannya sehingga ibu/bapak belum dapat berhasil</i>

			<p>pengertian melalui komunikasi antar personal yang menenangkan.</p>	<p><i>menggunakan fasilitas Bank BTN</i></p> <p>Selanjutnya <i>customer service</i> memberikan alternative <i>e-channel</i> lainnya agar nasabah tetap dapat bertransaksi (<i>service recovery</i>)</p>
		Nasabah normal	<p><i>Customer Service</i> melakukan empati, memberikan pelayanan sesuai dengan <i>script</i>.</p>	<p>Empati: <i>"Mohon maaf ibu/bapak atas ketidaknyamannya sehingga ibu/bapak belum dapat berhasil menggunakan fasilitas Bank BTN"</i></p> <p><i>Customer service</i> harus memastikan bahwa keluhan sudah berhasil diproses</p>
2.	Deposito	Nasabah dengan tingkat emosi yang tinggi sehingga melakukan tindakan fisik seperti memukul meja	<p><i>Customer service</i> melakukan empati, memberikan pengertian melalui intonasi komunikasi yang menenangkan, dan berkoordinasi dengan Service Quality Unit Head untuk penyelesaian keluhan.</p>	<p>Empati: <i>"Mohon maaf ibu/bapak atas ketidaknyamannya sehingga ibu/bapak belum mendapatkan rate deposito yang diinginkan, mohon ditunggu ya bu saya koordinasikan dulu dengan atasan saya terkait perbedaan rate ini"</i></p>

				Selanjutnya akan terjadi negosiasi diantara kedua belah pihak.
		Nasabah dengan tingkat emosi sedang	<i>Customer Service</i> melakukan empati, menyamakan persepsi dengan nasabah, dan menyelesaikan keluhan yang disampaikan nasabah	Empati: <i>“Mohon maaf ibu/bapak atas ketidaknyamannya sehingga ibu/bapak belum mendapatkan rate deposito yang diinginkan, tapi hal ini disesuaikan dengan kebijakan pemerintah yang ada ibu. Mungkin dapat dipilih tenor yang lebih lama agar mendapatkan rate yang lebih tinggi”</i> Selanjutnya akan terjadi negosiasi diantara kedua belah pihak.
		Nasabah normal	<i>Customer Service</i> melakukan empati, menyamakan persepsi dengan nasabah, dan memberikan alternative gimmick program dan produk investasi lainnya	Empati: <i>“Mohon maaf ibu/bapak atas ketidaknyamannya sehingga ibu/bapak belum mendapatkan rate deposito yang diinginkan, tapi ibu/bapak jangan khawatir saat ini kami mempunyai program lainnya dengan rate yang special”</i> Selanjutnya akan terjadi negosiasi diantara kedua

				belah pihak.
--	--	--	--	--------------

Sumber: Dokumentasi Peneliti (2017)

Menurut Faqieh “*Point-point terpenting dalam penilaian MRI yakni customer intimacy ketika customer service menanyakan kabar nasabah, empati, konfirmasi kronologi, refreshment e-channel, service recovery, cross selling, dan follow up*²⁰”.

Point-point tersebut merupakan penilaian yang akan diakumulasikan MRI pada skor akhir dan menentukan KPI Kantor Cabang pada sub penilaiin *service quality*. Menurut Tati, “*Customer service juga dibekali oleh adanya latihan roleplay yang diadakan setiap minggu oleh kantor cabang untuk mempertahankan konsiten dalam pelayanan*²¹”. Selain *customer service*, *roleplay* juga dihadiri oleh *teller service* dan *security* sebagai garda terdepan dari Bank BTN. *Roleplay* bersifat wajib dihadiri *frontliner* karena terdapat absensi yang dilaporkan rutin ke HCD Kantor Pusat.

Gambar 3 Roleplay Mingguan *Customer service* Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kebon Jeruk



Sumber: Arsip Perusahaan (2018)

²⁰Loc.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

²¹Loc.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

Selain rutin menjalankan *roleplay*, *frontliner* juga diberikan test product knowledge yang berupa test tertulis dan test *roleplay* yang rutin diadakan 6 bulan sekali. Menurut Faqieh, “*Test tersebut dimaksudkan agar frontliner khususnya customer service mendapatkan refreshment product, fasilitas, maupun jasa Bank BTN yang selalu mengalami pembaharuan dan perkembangan*²²”.

Menurut Rahmi, “*Roleplay dan test product knowledge dilakukan secara rutin untuk mempersiapkan customer service dalam menghadapi penilaian MRI. Test product knowledge terdiri dari soal pilihan ganda dan esai. Sedangkan test roleplay disesuaikan dengan script yang difokuskan untuk konsistensi dari customer service.*²³”.

Rahmi²⁴ juga menjelaskan bahwa konsisten adalah suatu hal yang memang harus ditanamkan langsung didalam diri masing-masing *frontliner* dan penerapannya harus dilakukan setiap hari agar menjadi suatu kebiasaan (*habit*).

Disamping melakukan *roleplay* dan *product knowledge*, untuk memberikan pelayanan maksimal, menurut Tati “*Jumlah petugas customer Sevic juga memperngaruhi kecepatan transaksi yang diproses*²⁵”. Menurut Faqieh, “*Saat ini jumlah customer service di Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kebon Jeruk berjumlah 31 orang yang meliputi 4 orang customer service di Kantor Cabang dan masing-masing satu orang di 6 Kantor Cabang Pembantu dan 21 Kantor Kas*²⁶”.

Pelayanan loket yang dibuka oleh *customer service* Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kebon Jeruk adalah 2 loket. Sedangkan 2 orang *customer*

²² Ibid

²³ Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

²⁴ Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

²⁵ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

²⁶ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

servicelainnya memiliki job desk sebagai customer service admin. Menurut Rahmi, “Jumlah customer service yang ada, masih belum cukup memadai jika dibandingkan dengan transaksi yang dapat mencapai angka rata-rata perhari 70 orang nasabah²⁷”. Menurut SR, “Saya rasa untuk bank sebesar Bank BTN dalam jumlah frontliner masih belum banyak sehingga jika diwaktu-waktu tertentu, nasabah mengantri cukup lama untuk mendapatkan pelayanan²⁸”. PY juga sependapat, “Jika dibandingkan dengan bank lain, atau Bank BTN lainnya, biasanya customer service membuka loket hingga 4 bahkan 6 pada satu Kantor Cabang²⁹”.

Keluhan yang disampaikan oleh nasabah tidak hanya dari produk tabungan saja. Nasabah deposito juga terkadang melakukan keluhan namun tidak sebanyak jumlah nasabah produk tabungan. Nasabah yang ingin melakukan investasi di Bank BTN, umumnya nasabah memilih produk deposito karena suku bunga yang tinggi dibandingkan dengan produk bank lainnya. Deposito di Bank BTN memiliki jangka waktu yang bervariasi dari mulai 1 bulan, 2 bulan, 3 bulan, 6 bulan, 12 bulan hingga 24 bulan. Dimana setiap deposito dapat diperpanjang otomatis atau *Automatic Roll Over* maupun *Non Automatic Roll Over* yang dapat dicairkan ketika jatuh tempo tiba. Bunga yang didapat dari deposito sendiri dapat dipilih pembayarannya melalui tiga cara yakni kapitalisasi, *over booking*, dan transfer ke bank lain atau kliring.

²⁷ Ibid

²⁸ Wawancara dengan SR. Keluhan Pelanggan. Jakarta. 28 Mei 2018

²⁹ Wawancara dengan PY. Keluhan Pelanggan. Jakarta. 28 Mei 2018

Menurut Rahmi, “*Deposan yang melakukan keluhan biasanya terkendala dengan bunga atau rate yang turun atau kesalahan customer service dalam memberikan atau maintenance rate sehingga harus dilakukan koreksi pemberian atau pengurangan bunga yang didapat nasabah*³⁰”.

Faqieh menjelaskan, “*Rate deposito memang dapat dimaintenance sesuai dengan kesepakatan antara Bank dengan deposan. Umumnya Bank memberikan special rate kepada nasabah dengan penempatan lebih dari sama dengan 100 juta rupiah sesuai dengan persetujuan kantor pusat dan tidak akan melebihi bunga dari Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)*³¹”.

Tati menambahkan bahwa “*Penurunan rate yang dirasakan oleh nasabah memang sesuai dengan beberapa faktor yang mempengaruhi misalnya perubahan suku bunga dari Bank Indonesia, kebijakan pemerintah, dan lainnya. Namun di Bank BTN sendiri memiliki cara untuk memberikan nasabah berupa gimmick menarik yang dapat diikuti sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku namun tetap mendapatkan rate yang sesuai dengan keinginan nasabah*³²”.

Terkait keluhan deposito yang disampaikan oleh nasabah, cara-cara penanganan yang dilakukan oleh *customer service* yakni dengan melakukan koreksi ketika jatuh tempo dengan *script* maupun *flowchart* yang sama dengan keluhan produk tabungan. Menurut PY, “*Customer service dalam melakukan koreksi memang membutuhkan waktu namun transaksi langsung dijalankan ketika jatuh tempo deposito*³³”. Rahmi menjelaskan, “*Selain kendala penurunan suku bunga, keluhan yang biasanya disampaikan nasabah yakni, kesalahan data pada pencetakan bilyet deposito, dan jangka waktu deposito*³⁴”.

Faqieh menambahkan, “*Deposito sifatnya untuk investasi dan bilyetnya disimpan pada jangka waktu yang lama, jika terjadi kesalahan, kami akan*

³⁰ Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

³¹ Op. Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

³² Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

³³ Op.Cit. Jakarta. 28 Mei 2018

³⁴ Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

langsung tindak lanjuti. Misalnya ketika terjadi salah data di bilyet, maka kami akan mencetak ulang bilyet dengan data yang sudah di maintenance terlebih dahulu³⁵”.

Beda halnya dengan produk tabungan yang dapat menghubungi *contact center* ketika mengalami kendala, menurut PY *“Saya lebih nyaman menyampaikan keluhan ke customer service karena penyelesaian kendala dapat selesai pada hari yang sama³⁶”*.

4.2.2 Upaya-upaya dan Penanganan Keluhan Pelanggan

Pelanggan dapat menyampaikan keluhan yang ia alami baik secara langsung datang ke Bank BTN terdekat maupun secara tidak langsung yakni dengan menghubungi *contact center* Bank BTN di 1500286.

Menurut Tati, *“Customer service dan contact center dapat dibedakan dalam hal keadaan dan situasi yang dialami nasabah, contact center dapat membantu nasabah hal pemberian informasi dalam kondisi emergency misalnya ketika nasabah kehilangan kartu ATM dan ingin melakukan pemblokiran kartu. Sementara bila membutuhkan transaksi yang lebih nasabah dapat datang langsung ke bank menemui customer service³⁷”*.

Menurut SR, *“Contact center sangat membantu ketika nasabah tidak sempat pergi ke bank untuk mengecek transaksi dan melakukan keluhan. Contact center juga dapat diakses kapanpun dan dimanapun selama 24 jam walaupun saat hari libur seperti sabtu minggu atau tanggal merah³⁸”*.

Menurut Rahmi, *“Nasabah yang datang akan menceritakan kronologis kejadian yang mereka alami, lalu customer service dapat langsung mengambil tindakan jika pengaduan disampaikan secara lisan. Namun jika keluhan membutuhkan divisi lainnya untuk problem solving, maka nasabah*

³⁵ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

³⁶ Ibid

³⁷ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

³⁸ Op.Cit. Jakarta. 28 Mei 2018

akan diminta untuk mengisi formulir pengaduan nasabah dengan membawa kelengkapan data seperti KTP, buku tabungan, dan kartu ATM³⁹”.

Faqieh juga menambahkan *“Jika pengaduan disampaikan secara lisan, Service Level Agreement (SLA) dalam penyelesaiannya yakni dihari yang sama ketika nasabah menyampaikan keluhan tetapi jika keluhan disampaikan secara tertulis, SLA yang disampaikan customer service adalah 7 sampai 20 hari kerja⁴⁰”.*

Keluhan juga biasanya bisa lebih dari 7 sampai 20 hari kerja masih dalam status yang pending. Menurut Faqieh, *“Hal ini dapat terjadi karena penginputan yang disampaikan customer service tertahan di divisi tersebut. Bisa jadi dikarenakan error sistem atau memang dalam pengantrian penyelesaian transaksi”⁴¹*

Menurut SR, *“ketika iMobile banking saya mengalami gangguan, saya datang ke customer service dan menjelaskan kronologi permasalahan yang saya hadapi tanpa mengisi formulir dan permasalahan langsung terselesaikan, namun ketika saya mengalami gagal tarik tunai, saya diminta untuk mengisi formulir pengaduan nasabah dan menunggu sampai batas waktu yang ditentukan yakni 7 sampai 20 hari kerja, tapi tidak sampai 7 hari biasanya uang tersebut akan masuk kembali ke rekening saya sekitar 1 – 3 hari⁴²”.*

Nasabah yang sedang menyampaikan keluhan, memang harus mendapat penanganan yang tepat, cepat, dan sigap oleh seorang customer service. Point penting dari pelayanan menurut Tati yakni,

“Pelayanan customer service itu tentunya kita sudah punya standar pelayanan. Tetapi yang lebih penting itu adalah pelayanan dari hati. Kalau pelayanan kita hanya sekedar aturan maka customer service itu tidak lebih dari robot. Seharusnya customer service melakukan pelayanan dengan tulus, ramah dan ikhlas pasti nasabah akan nyaman dengan pelayanan bank tersebut⁴³”.

³⁹Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

⁴⁰Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

⁴¹Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

⁴²Op.Cit. Jakarta. 28 Mei 2018

⁴³Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

Pelayanan *frontliner* juga tidak lepas dari nilai-nilai budaya Bank BTN yang meliputi sinergi, inovasi, integritas, profesionalisme, dan spirit mencapai keunggulan atau disingkat dengan nama “SIIPS”. Nilai-nilai budaya ini merupakan cerminan dari pelayanan yang ingin ditampilkan Bank BTN. Menurut Tati,

“Sinergi menggambarkan bahwa pelayanan frontliner diharapkan dapat tulus dari hati dan mengedepankan transparansi informasi. Inovasi menggambarkan bahwa pelayanan Bank BTN diharapkan dapat terus update mengikuti perkembangan zaman baik dari sisi teknologi maupun dari segi strategi-strategi pelayanan terkait kecepatan transaksi, dan lainnya. Integritas menggambarkan bahwa frontliner diharapkan dapat disiplin dan sesuai dengan SLA yang ada untuk setiap transaksi di Bank BTN. Profesionalisme menggambarkan bahwa frontliner diharapkan bekerja secara professional dengan mengedepankan SOP Bank BTN. Dan spirit mencapai keunggulan menggambarkan bahwa frontliner diharapkan mampu mengejar target pelayanan terbaik dengan cara terus konsisten memberikan pelayanan terbaik untuk setiap nasabah yang datang⁴⁴.”

Pada pelayanan keluhan pelanggan, *customer service* melakukan upaya-upaya agar keluhan yang disampaikan dikemudian hari dapat melakukan penanganan awal. Menurut Faqieh, *“Upaya penanganan keluhan yang dilakukan customer service adalah service recovery. Service recovery adalah pemberian alternative media lainnya agar nasabah tetap dapat melakukan transaksi.”*

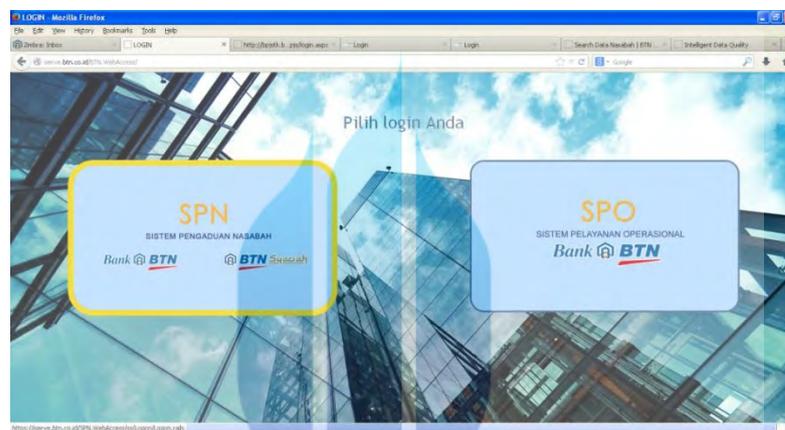
Rahmi menambahkan, *“Nasabah yang gagal melakukan transfer melalui mesin ATM, dapat menggunakan e-channel Bank BTN lainnya seperti transfer melalui iMobile BTN dan internet banking. Selanjutnya jika e-channel mengalami gangguan atau nasabah kehabisan paket data, maka nasabah dapat menggunakan contact center atau USSD di *141*15# untuk transaksi non tunai lainnya⁴⁵”.*

⁴⁴ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

⁴⁵ Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

Menurut SR, *“Informasi mengenai penggunaan layanan e-channel juga didapatkan melalui internet dan dari nasabah Bank BTN lainnya.”* Faqieh menambahkan, *“Jika nasabah mengisi alamat email yang dituliskan di formulir pengaduan nasabah, maka nasabah juga akan menerima informasi terkait penyelesaian keluhan yang ia sampaikan melalui email⁴⁶”*.

Gambar 4 Tampilan Sistem Pengaduan Nasabah



Sumber: Arsip Perusahaan (2018)

Menurut Faqieh, *“Selama ini customer service sudah memberikan pelayanan yang terbaik termasuk dalam handling complaint. Namun jika keluhan tidak dapat dihandle oleh customer service, maka kami selaku management akan mengambil alih dan melakukan pendekatan kepada nasabah dan tentunya akan mencari pemecahan masalah yang sedang menimpa nasabah⁴⁷”*.

Tati menambahkan, *“Jika terdapat kendala yang sampai muncul di media massa, biasanya dilakukan oleh oknum yang sudah terstruktur dan terorganisir untuk melakukan aksi tersebut. Berkaitan mengenai hal yang kejahatan seperti ini, kami dari pihak bank bekerjasama dengan pihak kepolisian untuk mengusut tindak pidana apa yang dilakukan. Kepada staf internal yang terlibat maka akan langsung diberi sanksi baik mutasi, down grade, hingga pemecatan secara sepihak⁴⁸”*.

⁴⁶ Loc.Cit. Jakarta. 28 Mei 2018

⁴⁷ Op.Cit. Jakarta. 28 Mei 2018

⁴⁸ Op.Cit. Jakarta. 28 Mei 2018

4.2.3 Isi komunikasi

Komunikasi yang disampaikan *customer service* yakni komunikasi yang mengedepankan empati dan penyelesaian masalah. Pemberian empati diberikan sebanyak tiga kali sesuai dengan standar layanan. Empati pertama, diberikan pada awal pelayanan yakni setelah nasabah menjelaskan kronologi keluhannya. Empati kedua, diberikan setelah *customer service* mengkonfirmasi kronologi keluhan pelanggan. Empati terakhir diberikan ketika keluhan pelanggan telah selesai diproses.

Menurut Rahmi, “*Komunikasi yang disampaikan menggunakan beberapa taktik seperti empati, caring, tetap sabar walaupun keluhan yang disampaikan cukup banyak, senyum dari hati, dan membantu memberikan solusi terbaik untuk nasabah*⁴⁹”.

Customer service dalam memberikan empati memberikan permohonan maaf atas ketidaknyamanan yang dialami nasabah sehingga nasabah belum berhasil melakukan transaksi melalui *e-channel* Bank BTN. Permohonan maaf disampaikan sebanyak tiga kali yakni diawal pelayanan, ketika proses penyelesaian keluhan, dan setelah selesai pelayanan.

Faqieh menambahkan, “*Customer service juga harus dapat meyakinkan nasabah bahwa keluhan mereka akan diproses dan pihak bank akan bertanggung jawab dengan kegagalan transaksi jika terkait gagal tarik tunai maka uang yang terdebit akan dikembalikan ke rekening yang bersangkutan*⁵⁰”.

⁴⁹ Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

⁵⁰ Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

PY juga mengatakan, *“Saya dapat memahami isi pesan yang disampaikan customer service⁵¹”*. Menurut MR, *“Saya bisa merasakan empati yang diberikan frontliner dan isi komunikasinya jelas. Namun pelayanan yang diberikan frontliner sebenarnya baik tapi juga sesuai dengan kepribadian masing-masing individu. Misalnya pelayanannya baik tapi frontliner kurang senyum jadi memang kembali lagi ke karakteristik orangnya⁵²”*. Sementara menurut SR, *“Terkadang antara customer service dan contact center belum terjadi kesamaan pesan. Misal saya bertanya sesuai pada contact center dan jawabannya “A”, tapi setelah saya datang ke customer service ternyata jawabannya “B”⁵³”*.

Pada pelaksanaannya, memang terdapat beberapa kendala yang dapat ditangani oleh call center secara langsung seperti pemblokiran Kartu ATM karena hilang dan penghapusan nomor *handphone* yang akan didaftarkan untuk *iMobile Banking*. Namun, untuk informasi terkait keluhan sendiri, memang terkadang terjadi miss communication antara *contact center* dengan Bank BTN yang berada di outlet. Menurut Rahmi, *“Hal ini dapat terjadi karena mungkin nasabah belum cukup lengkap untuk menyampaikan informasi kepada Agen BTN Contact Center kami sehingga untuk informasi yang diberikan belum tepat⁵⁴”*. Sedangkan menurut Faqieh, *“Hal ini mungkin dapat terjadi ketika terjadi ketika informasi yang di dapat dari internal Bank BTN belum maksimal kepada Agen BTN Contact Center⁵⁵”*. Tati menambahkan, *“Customer service harus mampu memberikan*

⁵¹Wawancara dengan PY. Isi Komunikasi. Jakarta. 28 Mei 2018

⁵²Wawancara dengan MR. Isi Komunikasi. Jakarta. 28 Mei 2018

⁵³Wawancara dengan SR. Pelayanan *Customer service*. Jakarta. 28 Mei 2018

⁵⁴Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

⁵⁵Op.Cit. Jakarta. 25 Mei 2018

kejelasan informasi terkait yang diinformasikan oleh contact center maupun dengan informasi internal Bank BTN dan berempati ketika nasabah merasa bingung⁵⁶”.

Menurut PY, *“Pelayanan di Bank BTN saya rasa cepat, nyaman, dan aman, namun saya menyayangkan jika petugas yang ada hanya terbatas, karena nasabah harus lama menunggu untuk mengantri⁵⁷”.* Menurut Rahmi, *“Untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhan nasabah dengan perbedaan karakter masing-masing saya rasa SDM untuk divisi customer service perlu ditingkatkan lagi⁵⁸”.*

4.2.4 Hasil Penanganan Keluhan Pelanggan

Keluhan yang disampaikan nasabah mengenai kendala yang mereka hadapi jika sudah lewat dari SLA yang disampaikan diawal perjanjian (7 sampai 20 hari kerja), maka *customer service* wajib menghubungi nasabah baik melalui telephone, maupun mengirimkan surat konfirmasi perpanjangan waktu penyelesaian keluhan. Hal ini dimaksudkan sesuai dengan prinsip transparansi bank. Sementara, hasil keluhan yang berhasil di input *customer service* melalui SPN, akan dipantau langsung dengan Bank BTN pusat (dalam hal ini divisi SQND) dan melaporkan penyelesaiannya pada POJK (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan)

⁵⁶ Op.Cit. Jakarta. 25 Mei 2018

⁵⁷ Wawancara dengan PY. Keluhan Pelanggan. Jakarta. 28 Mei 2018

⁵⁸ Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

Hasil data yang berada di SPN, secara otomatis akan menyimpan *track record* setiap nomor pengaduan yang sudah di input oleh *customer service*, *call center*, dan *load service* dari seluruh kantor cabang Bank BTN. Sama halnya dengan pengaduan melalui *contact center*, *customer service* juga memberikan nomor pengaduan yang dapat di *follow up* oleh nasabah yang bersangkutan baik melalui *customer service* Bank BTN maupun menghubungi *contact center*.

Menurut Rahmi, “*Lembar formulir pengaduan nasabah terdiri dari tiga rangkap, lembar putih untuk pemberkasan customer service, lembar kuning untuk nasabah, dan lembar biru untuk divisi terkait. Dalam lembar tersebut, sudah ditulis secara lengkap detail pengaduan dan nomor pengaduan yang dapat di followup oleh nasabah*⁵⁹”.

Menurut SR, “*Hasil penanganan keluhan sudah cukup sesuai dengan harapan keinginan tapi kecepatan penyelesaian transaksi antara customer service dengan contact center memang belum sama*⁶⁰”. Sedangkan, PY berpendapat, “*Untuk deposito sendiri, hasil penanganannya memang membutuhkan waktu yang lebih lama dari pelayanan biasanya tapi masih bisa dimaklumi*⁶¹”.

Menurut Rahmi, “*Hasil penanganan yang diproses oleh customer service harus dibukukan dengan rapih dari mulai tanggal pengaduan hingga tanggal akhir pengaduan dan keterangan pengaduan yang diselesaikan*⁶²”. Faqieh juga menambahkan, “*Pembukuan ini atau registrasi pengaduan harus diberkas*

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Wawancara dengan SR. Hasil Keluhan Pelanggan. Jakarta. 28 Mei 2018

⁶¹ Wawancara dengan PY. Hasil Keluhan Pelanggan. Jakarta. 28 Mei 2018

⁶² Op.Cit. Jakarta. 16 Mei 2018

dengan rapih dan tertib administrasi karena ketika audit, hal ini merupakan salah satu fokus terpenting⁶³”.

4.2.5 Pengelompokkan Kategori Keluhan Pelanggan

Kategori-kategori keluhan yang disampaikan nasabah dibagi menjadi 5 macam. Menurut Faqieh, *“Kategori ini disesuaikan ketika customer service melakukan penginputan data ke SPN⁶⁴”*. Rahmi menambahkan, *“Ketika data di input di SPN sesuai dengan kategori maka SLA keluhan pelanggan juga otomatis akan tertera, sehingga nasabah bisa langsung mendapatkan informasi⁶⁵”*. Menurut Tati, *“Setiap kategori berbeda-beda SLA-nya, yang tertera di SPN adalah jangka terlama penyelesaian keluhan. Namun biasanya keluhan dapat terselesaikan dari 2-3 hari kerja⁶⁶”*.

Kategori-kategori keluhan pelanggan, yakni penghimpunan dana, penyaluran dana, produk kerjasama, produk lainnya, dan sistem pembayaran dimana kategori-kategori tersebut sudah mencakup seluruh produk dan jasa Bank BTN termasuk tabungan dan deposito. Masing-masing kategori memiliki rincian keluhan pelanggan dengan data sebagai berikut:

1. Penghimpunan Dana
 - a. Antar Bank
 - b. Deposito (Lembaga)
 - c. Deposito (Ritel)
 - d. Asuransi Jiwa Tabungan
 - e. PPO
 - f. Program Promo Tabungan/Deposito

⁶³ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Op.Cit. Jakarta. 25 Juni 2018

- g. Moner Changer
 - h. Tabungan Kantor Pos
 - i. Tabungan Reguler (Non Kantor Pos)
2. Penyaluran Dana
 - a. Antar Bank
 - b. Kredit/Pembiayaan Investasi
 - c. Kredit/Pembiayaan Konsusi (Luar Kartu Kredit Nons)
 - d. Kredit/Pembiayaan Konsusi (Luar Kartu Kredit Sub)
 - e. Kredit/Pembiayaan Modal Kerja
 - f. Lainnya, Asuransi Terkait Kredit Non Subsidies
 - g. Lainnya, Asuransi Terkait Kredit Subsidies
 - h. Lainnya, Money Market Line
 2. Produk Kerjasama
 - a. Bancassurance (Asuransi Kredit)
 - b. Bansos
 - c. ORI
 - d. Reksadana
 - e. Surat Berharga
 3. Produk Lainnya
 - a. Bank Garansi
 - b. Customer Handling Complaint
 - c. Derivatif
 - d. Lainnya, Indikasi penipuan melalui ATM
 - e. Lainnya, Indikasi penipuan melalui Electronic Banking
 - f. Lainnya, Indikasi penipuan melalui Giro
 - g. Lainnya, Indikasi penipuan melalui Online, Merchant
 - h. Lainnya, Indikasi penipuan melalui Tabungan/Deposito
 - i. Lainnya, Pelayanan Petugas Agent/IVR
 - j. Lainnya, Pelayanan Petugas Kantor Pos
 - k. Lainnya, Pelayanan Petugas Outlet BTN
 - l. Lainnya, Penyelesaian Sertifikat
 - m. Safe Deposit
 - n. Service Quality, Pelayanan Petugas (Teller)
 - o. Service Quality, Pelayanan Petugas (*Customer service*)
 - p. Service Quality, Penyediaan Fasilitas (Ruangan)
 - q. Service Quality, Penyediaan Fasilitas (Toilet)
 - r. Trade Finance
 - s. Wealth Management
 4. Sistem Pembayaran
 - a. ATM/Kartu Debit

- b. Direct Debit
- c. Electronic Banking, e commerce
- d. Electronic Banking, i cash
- e. Electronic Banking, internet banking
- f. Electronic Banking, mobile banking
- g. Electronic Banking, SMS banking
- h. Kartu kredit
- i. Kartu Prabayar
- j. Kliring Debet (Warkat)
- k. Kliring Kredit (Kiriman Uang)
- l. Lainnya, AGF
- m. Lainnya, Cash Deposite Machine
- n. Lainnya, Payroll
- o. Lainnya, Pembayaran Pajak Daerah (PBB, PPh)
- p. Lainnya, pembayaran tagihan (billing payment)
- q. Lainnya, setoram BPIH
- r. Lainnya, SPP online
- s. Lainnya, Transaksi loket kantor pos online
- t. Remittance, DELIMA
- u. Remittance, SWIFT (kiriman uang valas)
- v. RTGS
- w. Standing Instruction
- x. Travellers Cheque

Keluhan tersebut masing-masing memilikirincian lagi yang dapat dipilih *customer service* sesuai dengan keluhan yang disampaikan nasabah, yakni:

- a. Biaya administrasi/provisi/transaksi
- b. Bunga/Bagi Hasil/Margin Keuntungan
- c. Denda/Pinalti
- d. Jumlah Tagihan/Saldo Rekening
- e. Kegagalan/Keterlambatan Transaksi
- f. Lainnya

Keluhan-keluhan nasabah yang disampaikan baik melalui *contact center* maupun *customer service* di input ke dalam SPN dengan kategori-kategori yang ada. Keluhan sendiri penting adanya untuk kemajuan suatu perusahaan agar terus maju dan berkembang serta berorientasi pada pelayanan pada nasabah. *Customer service* sebagai ujung tombak perusahaan sejatinya harus mampu memberikan pelayanan prima pada setiap nasabah yang datang termasuk ketika nasabah dengan mengalami keluhan.

Cara-cara penanganan keluhan nasabah yang dilakukan *customer service* yakni *customer intimacy* ketika *customer service* menanyakan kabar nasabah, empati, konfirmasi kronologi, *refreshment e-channel*, *service recovery*, *cross selling*, dan *follow up*. Cara-cara tersebut merupakan point-point penting yang menjadi penilaian MRI yang dilakukan ketika *scenario handling complaint*. Agar *customer service* selalu memberikan pelayanan terbaiknya, *customer service* juga dibekali oleh adanya latihan *roleplay* yang diadakan setiap minggu dan *refreshment product knowledge* yang diadakan oleh divisi *Service Quality Unit* Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kebon Jeruk. Nasabah juga dapat melakukan keluhan melalui Bank BTN Contact center di 1500286 kapanpun dimanapun selama 7 hari dalam seminggu.

Customer service juga melakukan upaya-upaya agar bila keluhan yang sama terjadi dikemudian hari, maka nasabah dapat melakukan penanganan awal. Upaya penanganan keluhan tersebut yakni *service recovery*. *Service recovery* adalah pemberian alternative media lainnya agar nasabah tetap dapat melakukan transaksi. Contohnya ketika nasabah gagal melakukan transfer melalui mesin

ATM, nasabah masih dapat menggunakan *e-channel* Bank BTN lainnya seperti transfer melalui *iMobile* BTN dan *internet banking*. Selanjutnya jika *e-channel* mengalami gangguan atau nasabah kehabisan paket data, maka nasabah dapat menggunakan Bank BTN *Contact Center* 1500286 atau melalui USSD di *141*15# untuk transaksi non tunai lainnya.

Sementara, isi komunikasi yang disampaikan *customer service* yakni menggunakan beberapa taktik seperti empati, *caring*, tetap sabar walaupun keluhan yang disampaikan cukup banyak, senyum dari hati, dan membantu memberikan solusi terbaik untuk nasabah. Dari hasil keluhan yang disampaikan nasabah dan berhasil di input *customer service* melalui Sistem Pengaduan Nasabah (SPN), hasilnya akan dipantau langsung oleh Kantor Pusat Bank BTN (dalam hal ini divisi SQND) dan melaporkan penyelesaiannya pada POJK (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan).

Keluhan yang disampaikan oleh nasabah dibagi menjadi beberapa kategori yaitu penghimpunan dana, penyaluran dana, produk kerjasama, produk lainnya, dan sistem pembayaran. Masing-masing kategori memiliki rincian yang dapat dipilih *customer service* ketika melakukan penginputan di SPN. Rincian tersebut meliputi biaya administrasi atau provisi atau transaksi, bunga atau bagi hasil/margin keuntungan, denda atau pinalti, jumlah tagihan atau saldo rekening, kegagalan atau keterlambatan transaksi, dan lainnya.

4.3 Pembahasan

Handling complaint atau pemecahan keluhan yang disampaikan oleh nasabah merupakan suatu hal penting pada PT Bank Tabungan Negara (persero) Tbk khususnya Kantor Cabang Jakarta Kebon Jeruk khususnya divisi *customer service*. *Customer service* merupakan garda terdepan dan sebagai penghubung antara pihak eksternal dengan pihak internal perusahaan. Penyelesaian keluhan yang dilakukan juga mengalami perubahan sesuai dengan berkembangnya teknologi dan kebutuhan nasabah. *Customer service* yang menyumbangkan nilai terbesar ketika penilaian MRI (*Market Research Indonesia*) dapat dikatakan memiliki pelayanan yang baik apabila telah memenuhi beberapa ciri, yakni:

1. Mampu melayani secara cepat dan tepat

Customer service memiliki *delivery time* disetiap transaksinya. Untuk itu roleplay setiap minggu yang diadakan management menurut Rahmi merupakan kegiatan yang sangat membantu, disamping untuk membuat *customer service* lebih konsisten dalam menerapkan script pada pelayanannya, role play ini membantu untuk *refreshment product knowledge*. MS yang merupakan nasabah tabungan juga mengakui bahwa pelayanan Bank BTN, adalah pelayanan yang cepat, nyaman, dan aman sehingga MS menjadi loyal terhadap perusahaan. Berbeda dengan MS, PY yang merupakan nasabah deposito yang pernah mengalami keluhan memang merasakan kecepatan transaksi yang cukup membutuhkan waktu lebih lama terkait deposito yang ia miliki. SR juga mengatakan, untuk kecepatan transaksi penanganan keluhan pelanggan produk tabungan,

terdapat beberapa perbedaan jika melakukan keluhan di *contact center* dan *customer service* dimana kecepatan penyelesaian keluhan berbeda-beda juga disetiap transaksinya. SR merasa bahwa pelayanan yang diberikan *customer service* lebih lama penyelesaiannya dibandingkan dengan *contact center*.

2. Mampu berkomunikasi

Customer service adalah gerbang awal nasabah yang mencari informasi mengenai produk dan jasa Bank BTN. Untuk itu, *customer service* harus mampu berkomunikasi dengan nasabah baik komunikasi secara lisan maupun komunikasi secara gesture tubuh. SR juga menjelaskan bahwa isi pesan yang disampaikan sangat dapat membantu bila cara mengkomunikasikan dengan nasabah sesuai dengan keinginan dan kebutuhan nasabah. Namun, SR juga mengaku kalau terkadang informasi yang diberikan oleh *customer service* berbeda dengan informasi yang diberikan oleh *contact center*.

3. Berusaha memahami kebutuhan pelanggan

Customer service melakukan *customer intimacy* kepada nasabah pada saat pengaduan keluhan dilakukan. SR menjelaskan bahwa beliau nyaman di Bank BTN, karena penyelesaian keluhannya sesuai dengan apa yang ia harapkan. Misalnya ketika uang yang terdebit karena kesalahan sistem kembali dikreditkan ke rekening yang bersangkutan sesuai dengan nominal penarikan. PY juga menambahkan bahwa kesalahan yang terjadi dari *human error* maupun *sistem error* selalu dimaksimalkan upayanya

sesuai dengan kebutuhan pelanggan namun tetap satu jalur dengan peraturan bank.

4. Bertanggung jawab kepada setiap pelanggan sejak awal hingga akhir
Keluhan pelanggan yang membutuhkan proses, wajib di *follow up* rutin oleh *customer service* untuk mengetahui perkembangan penyelesaian keluhannya. SR mengatakan bahwa selama ini *customer service* akan menghubungi via telepon maupun mengkonfirmasi bahwa akan ada email dari SPN terkait kejelasan keluhan yang ia sampaikan.

Pelayanan yang baik tentunya tidak terlepas dari pelayanan prima yang diberikan *customer service* kepada para nasabahnya. Hal ini dimaksudkan dengan tujuan membangun loyalitas pelanggan dan adanya rasa memiliki dimana nasabah merasa menjadi bagian dari Bank BTN. Pelayanan dikatakan prima jika memiliki beberapa di dimensi, yakni:

1. Keandalan (*Reliability*)

“*Reliability is defined as the ability to perform the promised service dependably and accurately*”. Keandalan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menampilkan layanan yang menjanjikan, dapat diandalkan dan akurat. Dalam arti luas keandalan berarti memberikan janji-janji tentang penawaran, penempatan pelayanan dan pemecahan masalah. *Reliability* mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependently*).

Berdasarkan pengertian tersebut, *frontliner* Bank BTN yang meliputi *customer service*, *teller service*, dan *security* sudah menjalankan layanan

yang menjanjikan, dapat diandalkan, dan akurat berdasarkan *job desk* masing-masing. Terutama pada *customer service* yang bertindak juga sebagai *funding officer* untuk melakukan *cross selling* produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dan melakukan pemecahan masalah untuk keluhan yang disampaikan.

Cross selling selalu dilakukan disetiap transaksi di *customer service*. Hal ini dimaksudkan agar nasabah dapat terus memanfaatkan produk-produk dan fasilitas Bank BTN lainnya. *Cross selling* yang disampaikan pada setiap nasabah berbeda-beda produk dan fasilitasnya. MR mengatakan ia pernah ditawari untuk membuka rekening Tabungan BTN Junior. Menurut Rahmi, hal ini sesuai dengan kebutuhan MR yang baru memiliki anak dan ingin membuat tabungan untuk masa depan sang anak. MR juga mengatakan bahwa ia membuka rekening Tabungan BTN Junior untuk biaya pendidikan anaknya kelak. Berbeda dengan PY yang ditawari produk BTN Siap. Dimana tabungan tersebut merupakan tabungan berjangka yang bertujuan untuk investasi dengan jangka waktu minimal satu tahun. PY mengatakan bahwa ia lebih senang dan nyaman untuk investasi melalui deposito saja. Sedangkan SR pernah ditawari untuk menggunakan fasilitas *internet banking* ketika *iMobile* bermasalah. SR merasa bahwa ia sangat terbantu dengan berbagai kemudahan yang ia dapat ketika layanan *iMobile* BTN tidak dapat digunakan, ia dapat memanfaatkan layanan e-channel Bank BTN lainnya seperti *Internet Banking* BTN, ATM Bank BTN, dan *contact center* Bank BTN.

2 Berwujud (*Tangible*)

“*Tangible are defined as the appearance of physical facilities, equipment, personal and communication materials*”. *Tangibles* didefinisikan sebagai penampilan fisik dari pelayanan bisa berupa fasilitas fisik, perlengkapan yang digunakan karyawan maupun nasabah dan sarana komunikasi. Pada bank, *tangible* bisa dilihat dari ragam produk penampilan fisik karyawan bank.

Bank BTN memiliki banking hall yang nyaman, bersih, dan rapih. Menurut MR hal ini membuat nasabah merasa nyaman dan aman untuk bertransaksi. SR juga mengatakan bahwa banking hall Bank BTN jauh lebih baik dibandingkan ketika ia pertama kali membuka rekening di Bank BTN. Menurut PY, tidak hanya banking hall, penampilan *frontliner* Bank BTN juga menarik karena seragam yang selaras dengan tampilan *make up* yang tidak berlebihan.

Selain fasilitas fisik, Bank BTN juga menyediakan brosur dan pamflet untuk catalog promosi kartu ATM yang sekaligus kartu debit Bank BTN.

Menurut Faqieh, brosur dan pamflet diberikan kepada nasabah disetiap transaksinya. Tati juga menambahkan bahwa selain melalui media cetak, brosur dan pamflet juga dilakukan digitalisasi melalui sebuah aplikasi yang dapat diunduh nasabah yakni aplikasi *Digital Banking* Bank BTN.

3. Daya tanggap (*Responsiveness*)

“*Responsiveness is willingness to help customer and to provide prompt service*”. Daya tanggap adalah keinginan untuk membantu nasabah dan

untuk menyediakan atau memberikan layanan yang cermat dan tanggap. Dimensi ini menegaskan perhatian dan ketegasan dalam menghadapi permintaan nasabah, pertanyaan, keluhan dan permasalahan. Daya tanggap dikomunikasikan dengan nasabah oleh lamanya waktu yang mereka butuhkan untuk bantuan dari perusahaan, jawaban atas pertanyaan-pertanyaan atau perhatian atas permasalahan, serta kesediaan karyawan membantu nasabah. Daya tanggap juga mencakup pengertian yang *fleksibel* dan kemampuan untuk membiasakan melayani kebutuhan nasabah.

Bank BTN memiliki *contact center* yang dapat dihubungi oleh nasabah kapanpun dan dimanapun selama 24 jam. Hal ini diungkapkan juga oleh SR yang sering menghubungi *contact center* ketika ia merasa ada informasi yang ia butuhkan dan mendesak juga ketika ia ingin melakukan keluhan mendadak. Selain itu, menurut MR petugas security mampu memberikan informasi awal kepada nasabah baik untuk produk Bank BTN maupun mengenai penggunaan mesin ATM. PY juga beranggapan bahwa *customer service* juga sigap dan memberikan waktu transaksi tercepat yang ia bisa untuk bertransaksi.

4. Jaminan (*Assurance*)

“Assurance is defined as employees knowledge and courtesy and the ability of the firm and it’s employees to inspire trust and confidence”.

Jaminan mencakup pengetahuan, kemampuan, rasa aman, kesopanan, dan

sifat dipercaya yang dimiliki para karyawan dalam memberikan kepercayaan dan keyakinan kepada nasabah.

Bank BTN memiliki prinsip mengenai kehati-hatian dalam setiap transaksi nasabah. Hal ini sesuai dengan pernyataan SR dimana ketika ia melakukan keluhan gagal transaksi tarik tunai maupun setor tunai, maka Bank BTN akan memproses dan mengembalikan uang yang sudah terdebit dari rekening nasabah. Hal tersebut sama dengan yang dialami PY dimana ketika ia mendapatkan *rate* deposito yang lebih rendah maka Bank BTN melakukan koreksi penambahan bunga deposito. Sedangkan MR merasa, bahwa Bank BTN sudah membuat ia nyaman dan aman dalam bertransaksi sehingga ia merasa pelayanan *customer service* Bank BTN sudah baik.

5. Empati (*Empathy*)

“Empathy is defined as caring, individualized attention the firm provides its customers”. Empati didefinisikan sebagai kepedulian, seperti menyediakan ATM yang dapat dipergunakan kapan saja dan memberikan informasi terbaru yang dibutuhkan oleh nasabah untuk bertransaksi keuangannya. Selain itu, perhatian khusus perusahaan yang diberikan kepada nasabah, misalnya dengan menyapa nama nasabah dan memberikan salam dengan tujuan bahwa karyawan menghargai dan peduli dengan nasabah tersebut. Empati juga meliputi kemudahan dan kemampuan dalam melakukan hubungan, komunikasi, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan nasabah, serta keadilan dalam memberikan pelayanan (tidak membedakan nasabah).

Bank BTN dalam pelayanannya wajib menggunakan senyum, salam, sapa. Menurut Tati pelayanan yang dilakukan secara ikhlas akan menghasilkan senyum yang terpancar dari hati. Faqieh juga mengatakan *customer servicedan teller service* dalam *scriptroleplay*-nya memang terdapat point untuk menyapa nama nasabah ketika bertransaksi. Hal ini bertujuan untuk menjalin hubungan yang lebih akrab dengan nasabah. MR juga mengatakan bahwa ia selalu nyaman bertransaksi di bank karena selalu diberikan pelayanan yang baik.

Customer service juga sudah menjalankan *customer relationship management* sesuai dengan empat elemen dalam kerangka kerja CRM yaitu:

1. Memahami berbagai pasar dan pelanggan

Pemahaman atas pelanggan dapat diperoleh melalui sistem IT yang menggunakan *customer value management*, data *warehousing* dan sumber data. Pada titik ini, perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai pelanggan dari berbagai kegiatan mereka, melakukan segmentasi pelanggan, dan memprediksi perilaku pelanggan individu.

Nasabah yang melakukan pembukaan rekening akan mengisi formulir mengenai data diri mereka secara lengkap mulai dari data pribadi, data pekerjaan, data financial, dan data keluarga yang bisa dihubungi bila dalam keadaan darurat. Dari data tersebut, *customer service* dapat memperoleh informasi mengenai nasabah dan dapat memberikan alternative produk yang sesuai dengan profil nasabah pada saat *cross selling* setelah nasabah selesai melakukan keluhan transaksi.

2. Menetapkan segmentasi dan individu yang menjadi target

Menerapkan aliran informasi antara fungsi „bagian depan“ dan „bagian belakang“ dari organisasi akan membantu menetapkan berbagai kebutuhan dan permintaan pelanggan secara spesifik. Termasuk didalamnya menetapkan target pelanggan secara spesifik.

Nasabah yang berasal dari berbagai kalangan dapat dikategorikan menjadi nasabah reguler dan nasabah prioritas. Pembagian segmen ini dimaksudkan agar target yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai dengan penanganan yang berbeda pada setiap nasabah. *Customer service*, umumnya memberikan pelayanan maksimal untuk nasabah reguler sedangkan nasabah prioritas dilayani oleh *priority banking officer*. Namun ketika terjadi suatu kegagalan transaksi, setiap nasabah dapat langsung menghubungi *call center* maupun datang langsung ke Bank BTN melalui *customer service*.

3. Menjual

Aktivitas ini meliputi peralihan peran serta pelanggan dari reaktif menjadi proaktif.

Customer service tidak hanya fokus pada pelayanan, namun juga fokus pada *cross selling* kepada nasabah agar nasabah dapat memanfaatkan produk maupun jasa perbankan lainnya secara maksimal..

4. Pelayanan

Memberikan pelayanan purna jual yang disesuaikan dengan kebutuhan individual.

Customer service memberikan pelayanan prima pada setiap transaksi yang dilakukan oleh nasabah khususnya ketika menerima keluhan. Hal ini menjadi penting karena berkenaan dengan citra maupun *image* perusahaan yang harus tetap dijaga eksistensinya.

