

STRATEGI PENINGKATAN *SERVICE EXCELLENCE* BANK JATIM

(Berdasarkan hasil survei *Marketing Research Indonesia-InfoBank: Banking Service Excellence Monitor 2007/BSEMSM Survey 2007*)

(IMPROVEMENT STRATEGY *SERVICE EXCELLENCE* in JATIM BANK)

(Based on result of survey *Marketing Research Indonesia-InfoBank: Banking Service Excellence Monitor 2007/BSEMSM Survey 2007*)

oleh : Bambang Setiyo Pambudi

Abstrak

Berdasarkan survey riset pemasaran Di Indonesia, InfoBank: Perbankan Service Excellence Monitor / BSEMSM Survey 2007, posisi Bank Jawa Timur (Bank Jatim) dinyatakan tidak memuaskan, hanya berada di peringkat 9 dari 11 Bank yang dimiliki oleh pemerintah propinsi (Pemprov) di Indonesia yang disurvei. Hal ini menandai keberadaan dari pengelolaan manajemen risiko masih lemah dan adalah suatu peringatan kepada Bank Jatim untuk dengan segera memperbaiki kinerja dan meningkatkan pelayanan melalui penetapan suatu standar pelayanan bagi pelanggan dan evaluasi - monitoring implementasi nya. Persiapan standar pelayanan yang ekselen adalah suatu tumpuan diawal implementasi dari pelayanan yang ekselen Bank Jatim dengan klien. Di dalam menyiapkan pedoman standar ini, harus mengamati unsur-unsur / atribut-atribut yang penting bagi pelanggan. Untuk memastikan bahwa unsur-unsur dari jasa yang utama sesuai dengan harapan pelanggan, survei yang pertama harus diselenggarakan dengan tren dari harapan pelanggan bank. Harapan-harapan pelanggan yang diperoleh dari survei ini akan digunakan sebagai suatu parameter untuk membuat pedoman standar pelayanan ekselen Bank Jatim sehingga bisa dipertemukan harapan-harapan pelanggan dan harapan-harapan secara umum. Untuk melakukan evaluasi dan memonitor implementasi dan sukses dari standar pelayanan yang ekselen, Cabang divisi Bank Jatim ini perlu untuk mengambil inisiatip memperbaiki fungsinya di dalam monitoring implementasi dan sukses dari pelayanan yang ekselen.

Abstract

On Surveys Marketing Research Indonesia, InfoBank: Banking Service Excellence Monitor / BSEMSM Survey 2007, Bank of East Java's position in the survey is not satisfactory, only to settle the ranking of 9 out of 11 surveyed BPD. Still indicate the existence of weaknesses in risk management and is a warning to the Bank of East Java to immediately improve performance and enhance the ministry. Establishing a standard of service excellence for customer service (frontliners) and evaluation and monitoring its implementation. Preparation of standard service excellence is a foothold in the initial implementation of the service excellence of the Bank of East Java client. In preparing this standard, must be observed elements / attributes that are important to customers. To ensure that the elements of prime services in accordance with customer expectations, the first survey should be conducted on the trend in the expectations of bank customers. Expectations of customers obtained from this survey will be used as a parameter to set the standard for service excellence Customer Service Bank of East Java to meet customer expectations and the expectations in general. To conduct evaluation and monitor the implementation and success of the service excellence

standards of this Division Branch Bank Jatim need to take the initiative to improve its function in monitoring the implementation and success of the service excellence

Latar Belakang Masalah

Memasuki 2007, kalangan bisnis perbankan merasa optimis untuk menggerakkan roda usaha dengan lebih baik. Bisnis perbankan di tahun 2007 diharapkan lebih cerah dari tahun sebelumnya. Hal ini ditandai dengan beberapa indikator makro ekonomi nasional yang mulai membaik, seperti upaya pemerintah menurunkan BI Rate hingga mencapai 8,75%, diharapkan berdampak perbankan mengikuti melakukan penurunan sukubunga kreditnya, sehingga dapat menggairahkan kembali pembiayaan kepada sektor riil.

Giatnya perbankan menarik DPK dari masyarakat sedikit akan terganjal oleh pemberlakuan aturan penurunan penjaminan simpanan. Sesuai Undang-undang Lembaga Penjaminan Simpanan (LPS), terhitung sejak tanggal 22 September 2006 jumlah nominal penjaminan simpanan turun dari Rp. 5 milyar menjadi Rp. 1 milyar, dan berlanjut pada Maret 2007 jumlah nominal yang dijamin LPS maksimum Rp. 100 juta dengan alasan antara lain adanya referensi acuan *best practice* 88 negara yang sudah mempunyai *Deposits Insurance Corporation* (DIC) dan menganut pembatasan penjaminan, selain juga mengurangi *moral hazard* pengurus bank yang tidak rasional dan lebih bertanggung jawab, serta dominasi pemilik rekening simpanan sampai dengan Rp. 100 juta di Indonesia mencapai 98% dari total simpanan. Tindakan LPS tersebut menuntut kalangan perbankan untuk berlomba meningkatkan dan menjaga kredibilitas

usahanya sehingga tidak ditinggal nasabah. Potensi yang akan timbul dari kondisi ini adalah resiko migrasinya dana nasabah dengan cara memecah-mecah simpanannya pada beberapa bank. Kondisi inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari perbankan. Demikian pula bagi PT. Bank Jatim, yang pada awalnya mempunyai *captive market* melayani *cash management* Pemerintah Daerah, sejak adanya Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang diperbolehkannya penempatan Dana Pemerintah Daerah tidak hanya di Bank Pembangunan Daerah, maka dituntut harus memiliki langkah atau strategi jitu dalam meningkatkan kredibilitasnya, mempertahankan nasabah lama dan menjaring dana simpanan nasabah baru.

Sesuai rencana dalam Arsitektur Perbankan Indonesia, Bank Indonesia mewajibkan seluruh sistem perbankan di Indonesia untuk menjalankan beberapa kesepakatan baik yang berlaku secara nasional maupun internasional, yang dilandasi oleh sebuah visi untuk mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien.

Salah satu cara yang tepat adalah dengan memberikan pelayanan prima (*service excellence*) kepada nasabah. Menurut *Marketing Research Indonesia* dan InfoBank, Pelayanan yang prima kepada nasabah akan membentuk ketertarikan serta loyalitas nasabah kepada bank tempatnya menyimpan dana. Pelayanan prima terbukti secara empiris dan signifikan terhadap loyalitas nasabah terhadap perbankan. Dunia bisnis termasuk perbankan

diibaratkan sebagai dunia peperangan, maka tidak heran apabila penerapan strategi peningkatan pelayanan mencerminkan upaya untuk memenangkan persaingan secara sehat dan terarah.

Identifikasi Masalah

Terkait dengan masalah *service excellence*/pelayanan prima, *Marketing Research Indonesia* mulai September 2006 sampai kuartal 1 tahun 2007 melakukan survei *Banking Service Excellence Monitor 2007/BSEMSM 2007* dengan metode observasi dan interaksi langsung ke lapangan terhadap 3 kantor cabang setiap BPD dan dengan nasabah berbeda. Hasil dari survei ini dapat dilihat pada InfoBank No.337 edisi April 2007 yang memuat peringkat atas hasil survei terhadap *service excellence*/pelayanan prima perbankan Indonesia, termasuk ditahun ini juga dilakukan kepada Bank Pembangunan Daerah. Tujuan survei ini adalah untuk melihat sejauh mana pelayanan yang diberikan sebuah bank baik dari sisi *frontliner*, mulai petugas satuan pengamanan, *customer service*, *teller*, pelayanan staf melalui telepon dan penampilan fisik kantor terdiri dari peralatan *banking hall*, kenyamanan ruang, performa dan ketersediaan ATM serta toilet.

Hasil dari survei dapat dijadikan acuan untuk menilai performa 11 BPD sesuai dengan indikator-indikator yang dipergunakan dalam hal pelayanan yang diberikan sebuah bank dari sisi *frontliner* sampai penampilan fisik kantor. Hasil dari survei ini menempatkan Bank Jatim diposisi ke 9 dari 11 Bank Pembangunan Daerah

yang disurvei, hal ini menunjukkan bahwa performa pelayanan Bank Jatim dibawah standar performa pelayanan Bank Pembangunan Daerah di Indonesia, apalagi jika harus dibandingkan dengan data-data tampilan performa kinerja Bank-Bank Umum. Kenyataan ini kontradiktif dengan pencapaian kinerja Bank Jatim secara umum, yang dapat diwakili dengan perolehan beberapa Award dan penghargaan diawal Tahun ini. Diantara penghargaan dan award yang diterima adalah dipilihnya Bank Jatim sebagai Bank Pembangunan Daerah Terbaik versi *Bisnis Indonesia Award 2007*. atas aspek kinerja keuangan dan tata kelola perusahaan yang dilaksanakannya. Penghargaan berikutnya adalah Predikat "Sangat Bagus" dalam rating 130 Bank yang dilakukan Biro Riset InfoBank 2007. Penghargaan yang lain dari *BUMD dan CEO BUMD Awards 2006* dimana Bank Jatim menempati posisi Terbaik I dalam Pengembangan SDM, Terbaik II Sektor Bank Pembangunan Daerah dan terbaik III Keuangan untuk Industri Jasa Keuangan. Hal ini merupakan temuan masalah dan harus menjadi *concern* manajemen Bank Jatim untuk segera mengimplementasikan langkah-langkah konkrit perbaikan dan peningkatan pelayanan *frontliner*, terutama untuk mendukung terciptanya *Corporate Culture* Bank Jatim.

Perumusan Masalah

Atas hasil Survei *Marketing Research Indonesia: BSEMSM Survey 2007* diatas, Bank Jatim perlu melakukan evaluasi dan rehabilitasi/peningkatan *service excellence* yang merupakan kata kunci untuk menggapai keberhasilan dalam persaingan. Atas dasar kenyataan hasil survei tersebut maka masalah yang

dapat dirumuskan penulis berkaitan dengan judul makalah adalah :

- a. Apakah makna/dampak hasil dari Survei *Marketing Research Indonesia*, InfoBank: BSEMSM Survey 2007 dalam hal pemeringkatan performa 11 BPD sesuai dengan indikator-indikator yang dipergunakan?
- b. Langkah-langkah apa saja yang harus segera dilakukan manajemen Bank Jatim atas hasil survei tersebut ?

Kajian Teori

Pengertian Strategi

Terdapat dua pengertian strategi, menurut William F. Glueck, adalah suatu kesatuan rencana yang terpadu dan menyeluruh mengaitkan kekuatan perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi agar dicapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut J.B. Quinn bahwa strategi adalah suatu pola (pattern) atau rencana yang mengintegrasikan sasaran-sasaran utama (*major goals*) organisasi, kebijakan-kebijakan dan serangkaian pelaksanaannya dalam keseluruhan perpaduan.

Strategi dalam menjemen organisasi adalah rencana berskala besar dan berorientasi jangka panjang yang ditetapkan yang memungkinkan organisasi berinteraktif secara efektif dengan lingkungannya dalam persaingan dan mengarah pada optimalisasi pencapaian tujuan organisasi.

Service Excellence

Menurut Hermawan Kertajaya, Service sebagai paradigma atau komitmen untuk memahami kebutuhan, keinginan dan harapan nasabah yang terus berubah. Kemudian menghantarkan produk dan service (yang hakikatnya adalah satu paket tidak terpisah) untuk memuaskan kebutuhan, keinginan dan harapan nasabah itu.

James F. Engel, David T. Kollat dan Roger D Blackwell menyatakan bahwa *"Service excellence is the fundamental link between a productive, successful organisation and a motivated workforce. To achieve the higher levels of service, then your people must be motivated to go that extra mile. Service excellence is all about behavioural change in organisations. It's as much about changing hearts and minds as putting the correct procedures in place, and it's much more than customer service alone. Service excellence is not a quick fix; it's about inspiring people, helping them understand what the firm is trying to achieve for itself and its clients, and above all it's about paying attention to detail"*.

Sementara dalam Forum.com dinyatakan bahwa *" In today's customer-focused marketplace, service is a critical driver of customer retention and profitable growth. A key to ensuring the loyalty of customers lies in creating a predictably positive experience for them every time they call or visit you. By delivering on their service promise successfully at every opportunity, effective organizations go beyond "customer satisfaction" and ultimately earn customer loyalty"*.
Dinyatakan pula bahwa *" Achieving Service Excellence teaches skills and practices that allow individual employees to intentionally and consistently provide impeccable service*

to internal and external customers. It is perfect as a core program for organizations focused on creating customer loyalty by defining, managing, and enhancing the customer experience" .

Konsep/model Service quality/Serv-qual

Zaithaml, Parasuraman dan Berry yang menyatakan bahwa: semakin kompetitifnya dunia usaha, menyebabkan setiap perusahaan dituntut untuk dapat memberikan *service* yang dapat melebihi ekspektasi pelanggan melalui proses perbaikan atau penyempurnaan secara berkesinambungan. Terjadinya kegagalan dalam memuaskan pelanggan akan menyebabkan pada akhirnya pelanggan ke pesaing. Zaithaml, Parasuraman dan Berry juga menyatakan bahwa kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh pemenuhan dimensi kualitas pelayanan yang terdiri : Keandalan (*reliability*), Responsifitas (*Responsiveness*), Keyakinan (*Assurance*), Empati (*Empathy*) dan Wujud Fisik (*Tangible*).

Hubungan antara Kepuasan Customer dan Profitability

Hubungan antara kepuasan nasabah dan profitabilitas sangatlah erat dan *service excellence* akan menciptakan nasabah yang loyal. Nasabah yang puas cenderung akan loyal dan tingkat loyalitas inilah yang berkaitan erat dengan profitabilitas. Nasabah yang loyal cenderung membeli lebih banyak dan juga cenderung untuk melakukan pembelian *cross selling* atau *add-on selling*. Nasabah yang loyal juga cenderung tidak sensitif terhadap harga. Dengan memiliki nasabah yang loyal, program promosi dan pemasaran bank

akan lebih efisien, karena nasabah yang loyal akan melakukan *word of mouth marketing* yang positif, sehingga *revenue* berikut profitabilitas bank akan meningkat dengan memiliki nasabah yang loyal.

Gambaran Singkat Obyek Penelitian Visi dan Misi PT. Bank Jatim

Visi menjadi sebuah perusahaan perbankan yang sehat, berkembang secara wajar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional. Misi Bank Jatim adalah sebagai Bank yang mendorong pertumbuhan potensi ekonomi daerah serta ikut mengembangkan Usaha Kecil dan Menengah serta memperoleh laba yang optimal.

Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan asset yang berharga bagi perusahaan dan merupakan faktor penting untuk mendukung operasional perusahaan. Sistem imbalan, termasuk hal yang terkait dengan kesejahteraan pegawai, selalu dievaluasi dan disempurnakan dengan memperhatikan kemampuan perusahaan dan kontribusi pegawai. Penyempurnaan sistem pemberian imbalan kepada pegawai memperhatikan penerapan konsep kompetensi, evaluasi jabatan, dan *grade system* dalam upaya menetapkan sistem imbal jasa yang adil. Perbaikan kesejahteraan tersebut diharapkan dapat mendukung kinerja pegawai dan meningkatkan kinerja dan citra perusahaan. Penyempurnaan Sistem Informasi Manajemen (SIM) SDM diharapkan dapat mendorong *business process* Bank Jatim menjadi lebih efektif dan efisien.

Dalam upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi pegawai Bank Jatim, sejak tahun 2004 telah dilakukan serangkaian program pendidikan dan pelatihan kepada pegawai yang diantaranya meliputi :

- Pelaksanaan *competency based training*, yang diberikan kepada seluruh pegawai.
- Meningkatkan pengetahuan teknologi informasi, khususnya yang berkaitan dengan operasional Bank.
- Sedangkan komposisi pegawai PT. Bank Jatim dapat dilihat dalam lampiran 2 :

Budaya Kerja Bank Jatim

Budaya Kerja Bank Jatim sebagai sebuah perusahaan dibangun diatas 5 Pilar sebagai berikut:

- **Pilar Pertama**, Bank Jatim adalah Bank Umum milik Pemerintah Daerah di Jawa Timur.
- **Pilar Kedua**, Bank Jatim berorientasi ada pasar dan secara berkesinambungan membina hubungan yang menguntungkan dengan nasabah dan mitra usaha lainnya.
- **Pilar Ketiga**, Bank Jatim menerapkan Good Corporate Government dengan mengutamakan prinsip kehati-hatian guna menjaga kepercayaan masyarakat dan pemilik.

- **Pilar Keempat**, Bank Jatim mengakui peranan dan menghargai kepentingan setiap pegawai.
- **Pilar Kelima**, Bank Jatim mengupayakan terciptanya semangat kebersamaan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dan kewajibanya secara profesional serta mampu menerapkan *Service Excellence* kepada nasabah yang dilayaninya

Teknologi Informasi

Teknologi Informasi Bank Jatim saat ini berada didalam proses transformasi jangka panjang dengan melakukan investasi khususnya *core banking system*, yang disebut ESTIM (*Electronic System Bank Jatim*). Investasi tersebut terus dikembangkan untuk memberikan kemampuan meningkatkan sistim pelayanan yang lebih efisien bagi nasabah sekaligus merupakan landasan yang kuat bagi pengembangan berbasis teknologi di Bank Jatim.

Jaringan Operasional

Upaya Bank Jatim untuk lebih menjangkau nasabah, telah dilakukan pengembangan jaringan operasional sampai dengan akhir tahun 2006. Adapun jaringan kerja PT. Bank Jatim dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 1. Jaringan Operasional PT. Bank Jatim
(Table1. Operational Network Jatim Bank)**

No	Uraian	Jumlah
1	Kantor Pusat	1
2	Kantor Cabang	38
3	Kantor Cabang Pembantu	22
4	Kantor Kas	136
5	Payment Point	57

6	Kas Mobil	121
7	ADM (Automatic Depository Machine)	1
8	Anjungan Tunai Mandiri (ATM)	63 Tergabung dlm 10.474 outlet ATM BERSAMA

Kinerja Keuangan

Perkembangan dua tahun terakhir sebagai berikut : (dalam Milyar Rupiah)

Tabel 2. Kinerja Keuangan PT.Bank Jatim

No.	U r a i a n	2005	2006	% Tumbuh
1.	Total Aktiva	10.702	14.170	32,40
2.	Dana Pihak Ketiga	9.073	11.978	32,01
3.	Kredit yang disalurkan	4.096	4.642	13,33
4.	L a b a	235	382	62,55

Metodologi

Analisis penelitian ini dilakukan berdasar serangkaian data yg terukur yang berasal dari berbagai sumber seperti literatur, buku teks, majalah, jurnal dan hasil survey *misterious shopping* dari Survei *Marketing Research Indonesia-InfoBank: BSEMSM* Survey 2007 kemudian dianalisis dan dikaji dengan mengacu pada referensi teori terkait, guna menghasilkan kesimpulan dan saran yang dapat digeneralisasikan sebagai rekomendasi untuk meningkatkan kualitas *service excellence* Bank Jatim di kemudian hari.

HASIL SURVEI BANKING SERVICE EXCELLENCE MONITOR, DAMPAK DAN IMPLEMENTASI STRATEGI PERBAIKAN BAGI BANK JATIM Hasil Survei Performa Pelayanan Prima Bank Pembangunan Daerah oleh Marketing Research Indonesia dan InfoBank/BSEM MRI-InfoBank 2007:

Marketing Research Indonesia dan *InfoBank* pada awal tahun 2007 melakukan survey terhadap pelayanan prima perbankan Indonesia, termasuk

juga bagi Bank Pembangunan Daerah. Tujuan survei ini adalah untuk melihat sejauh mana pelayanan yang diberikan sebuah bank (dalam hal ini BPD) baik dari sisi *frontliner* mulai petugas satuan pengamanan, *teller*, *customer service* dan pelayanan staf melalui telepon dan penampilan fisik kantor cabang (peralatan *banking hall*, kenyamanan ruang, performa dan ketersediaan ATM serta toilet).

Aspek yang dievaluasi ditetapkan berdasarkan hasil survei *Marketing Research Indonesia* dan *InfoBank/BSEM MRI-InfoBank 2007* dimana aspek yang dievaluasi pada masing- masing indikator perfoma adalah:

Satuan Pengamanan:

- Keberadaan satpam diluar dan didalam Banking Hall
- Fungsi dan atribut satpam sebagai frontliner
- Atribut satpam (senjata, pisau komando atau pentungan)
- Penampilan satpam

Customer Service(CS)

- **Sikap CS.** Sikap pada saat nasabah datang, *greeting* yang diberikan CS, posisi CS dalam menyambut nasabah, sikap CS mengawali pelayanan, pandangan CS pada saat kontak mata, posisi selama melayani, mengarahkan dalam mengisi formulir, reaksi dan sikap CS dalam menanggapi keluhan nasabah, perhatian CS selama melayani, sikap CS ketika menginterupsi pelayanan, ucapan terima kasih diakhir pelayanan.
- **Skill CS.**
 - *Communication Skill*, meliputi reaksi dalam menanggapi keluhan, menjelaskan brosur, menjelaskan panduan layanan sampai penutupan rekening
 - *Product Knowledge*, meliputi tanggapan atas permintaan pembukaan rekening, penjelasan atas produk-produk layanan berikut fitur dan *benefit* layanan
 - *Cross Selling*, meliputi proses menginformasikan dan mendorong pemakaian produk-produk layanan berikut fitur dan *benefit* layanan yang lain serta menyelesaikan masalah.
 - *Efisiensi*, meliputi waktu yang diselesaikan dalam melakukan pembukaan, pelayanan dan penutupan rekening, serta efektifitas perhatian yang diberikan selama melayani
 - *Penampilan CS.*, meliputi kerapian pakaian/seragam, dandanan, *name tag* dan kerapian/kondisi meja kerja

Teller

- Sikap *Teller*, *Greeting* yang diberikan, sikap selama melayani (*attentiveness*, *responsiveness*,

courtesy, *willingness to help*) dan sikap saat mengakhiri pelayanan

- Skill *Teller*, Ketelitian, cara teller menghitung uang, konfirmasi atas jumlah uang diterima, kecepatan waktu transaksi (debet, setor, tarik tunai)
- Penampilan *Teller*, meliputi kerapian pakaian/seragam, dandanan, *name tag* dan kerapian/kondisi meja kerja

Peralatan Banking Hall

Keberadaan dan kondisi panel valas/suku bunga, *writing desk*, slip transaksi, ballpoint, rak brosur & brosur, kursi tunggu tamu, tempat sampah, bahkan jika ada penambahan fitur seperti *cash counter* atau pemakaian mesin antrian.

Kenyamanan Ruangan

Keberadaan dan kondisi interior, tanaman, *air conditioner* (AC), kebersihan lantai dan penerangan lampu yang memadai.

Automated Teller Machine (ATM)

Time delivery pembuatan kartu ATM, ketersediaan ATM dimasing-masing cabang, waktu pelayanan ATM (24 jam atau tidak), lama antri, kebersihan ruang ATM, informasi jaringan dan uang pecahan, kebersihan mesin ATM, kondisi dan tanda-tanda mesin ATM, keberadaan dan tanda-tanda tempat sampah dalam ruang ATM, ketersediaan slip transaksi dan penerangan ATM.

Toilet

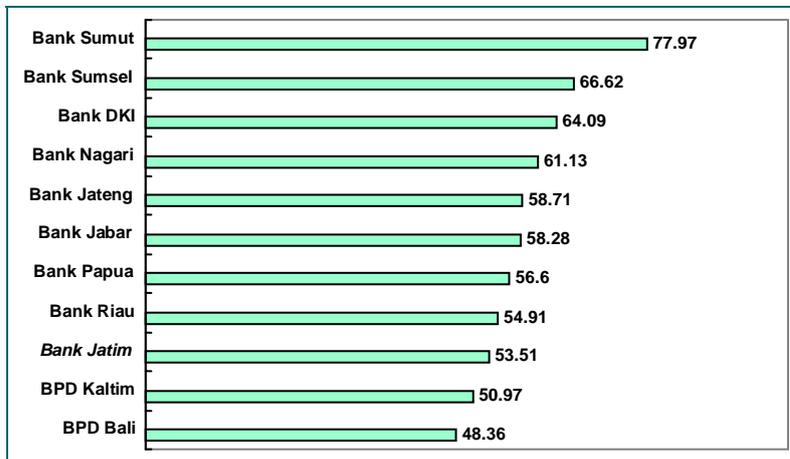
Keberadaan dan kondisi kebersihan toilet, kelengkapan peralatan toilet serta kelancaran air

Pelayanan Telepon

Meliputi *reliability*, koneksitas, *greeting*, *response time*, kejelasan panduan operator.

Hasil dari survei ini adalah pemeringkatan performa 11 BPD sesuai

dengan indikator-indikator performa yang dipergunakan:



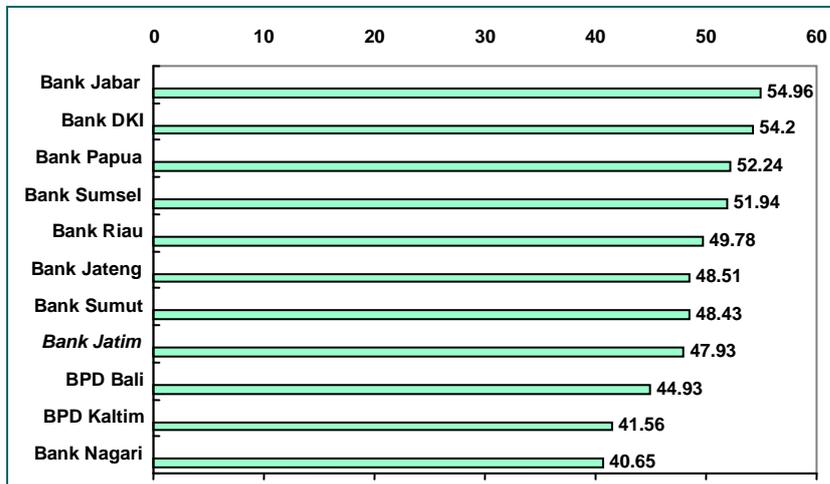
Gambar 1. PERFORMA TERBAIK SATPAM 11 BPD 2006-2007
(Figure 1. The Best Performance of Satpam in 11 BPD, 2006-2007)

Sumber: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007
(Source: Indonesia Marketing Research, Infor Bank: BSEMSM Survey 2007)

Situasi atau tingkat kerawanan kriminalitas di Indonesia saat ini, menempatkan rasa aman sebagai elemen penting untuk menjamin kenyamanan nasabah bertransaksi di sebuah Bank. Ruangan banking hall yang nyaman dan dingin, lengkap dengan petugas-petugas garis depan (*frontliners*) yang menawan hati tidak cukup mengusir rasa tidak aman para nasabah. Maka tenaga satuan pengamanan (*satpam*) dihadirkan dan diharapkan mampu membebaskan nasabah dari musibah yang diakibatkan tindak kejahatan. Karena jika terjadi tindak kejahatan disekitar Banking hall, maka semua kenyamanan dan upaya yang dilakukan dalam membangun pelayanan prima akan terkubur seketika. Upaya peningkatan performa satuan pengamanan dilakukan industri perbankan pada semua aspek yang

mampu membangun atau menciptakan tenaga satuan pengamanan yang berorientasi pelayanan. Upaya tersebut dilakukan mulai dari proses awal perekrutan, pelatihan serta penumbuhan komitmen diri sebagai bagian petugas garis depan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Aspek aspek dalam upaya peningkatan performa tersebut diantaranya: keberadaan selalu tenaga satuan pengamanan diluar maupun dalam banking hall, menambahkan sikap dan atribut tambahan *satpam* sebagai *frontliner*: kemampuan menunjukkan sikap yang dapat menjamin keamanan nasabah, kedisiplinan, profesional, pemberian *greeting* kepada nasabah (merupakan atribut tambahan yang masih mungkin dilakukan oleh tenaga satuan pengamanan), mengenakan atribut yang memadai (senjata, pisau

komando atau pentungan) serta penampilan satpam yang baik.



Gambar 2. PERFORMA TERBAIK CUSTOMER SERVICE 11 BPD 2006-2007
(Figure 2. The Best Performance of Customer Service in 11 BPD 2007-2007)

Sumber: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007
(Source: Indoensia Marketing Research, Info Bank: BSEMSM Survey 2007)

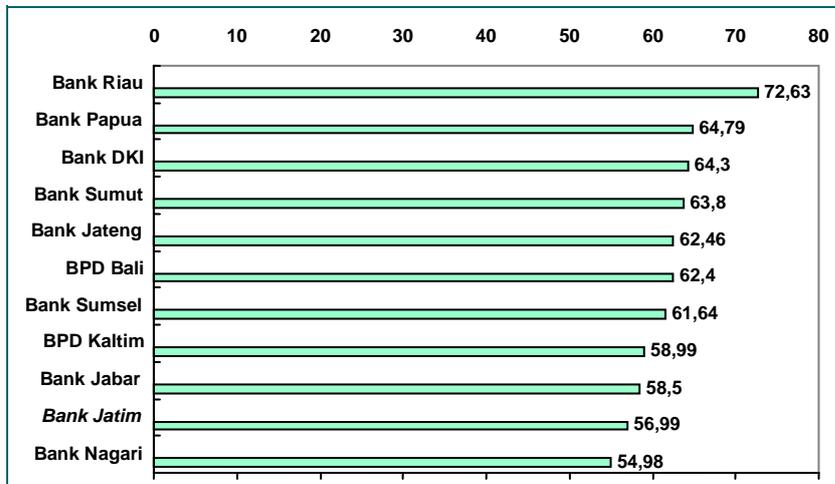
Peningkatan performa *customer service* mutlak dilakukan segenap bagian industri perbankan. Upaya peningkatan performa *customer service* dilaksanakan pada keseluruhan aspek yang mampu membangun tenaga *customer service* yang mampu menyajikan pelayanan prima *at first contact*. Aspek aspek tersebut diantaranya: Sikap *customer service*, Skill *customer service* (yang terdiri: *Communication Skill*, *Product Knowledge*, *Cross Selling* dan Efisiensi) serta Penampilan *customer service* sehingga, selain berpenampilan baik, seorang *customer service* harus mampu membantu nasabah lebih dari apa yang diharapkan (ekspektasi) nasabah, serta memahami seluk beluk perbankan, terutama yang berkaitan dengan pengetahuan produk. Seorang *customer service* diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan dan

keluhan yang disampaikan nasabah. Selain itu ia juga harus mampu bekerja cepat sekaligus cekatan dalam kondisi antrean nasabah. Hal ini mengacu penerapan konsep *customer fulfillment* yang dianut *service leader* performa *customer service* di Bank Umum yakni Bank Danamon.

PERFORMA TERBAIK TELLER 11 BPD 2006-2007

Upaya peningkatan performa *teller* yang dilaksanakan industri perbankan terutama ditujukan pada penanaman *mindset* kepada tenaga *teller* untuk selalu menyajikan pelayanan prima. *Teller* tidak hanya dituntut bekerja cepat dan teliti, ia juga harus mampu bersikap, berkomunikasi, menjaga dan memelihara hubungan baik dengan

nasabah. *Teller* memiliki peran penting untuk menjaga loyalitas nasabah.

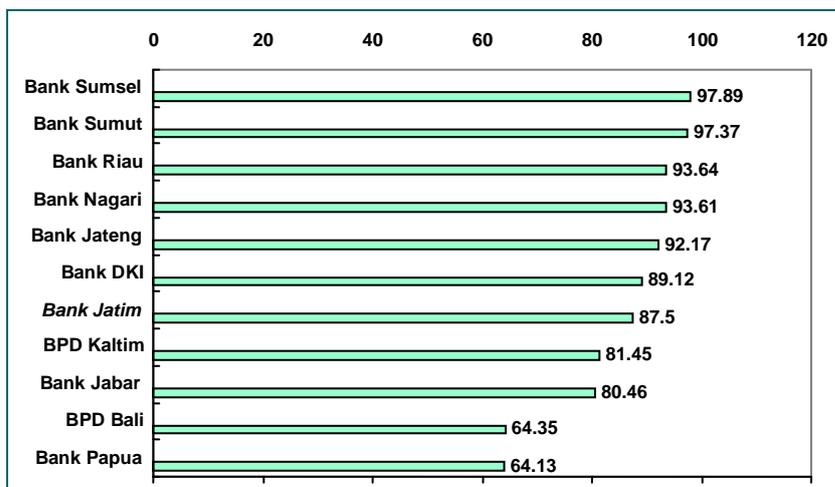


Gambar 3. PERFORMA TERBAIK *Teller* di 11 BPD 2006-2007
(Figure 3. The Best Performance of Teller in 11 BPD 2007-2007)

Sumber: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007
 (Source: Indoensia Marketing Research, Info Bank: BSEMSM Survey 2007)

Karena di *moment of truth*, *banking core service* ditampilkan oleh *teller*. Kesan pertama, pengalaman pertama yang dialami nasabah akan membawa nasabah menjadi loyal. Sekali lagi konsep ini mengadopsi penerapan konsep *customer fulfillment* yang dianut

service leader performa *teller* di Bank Umum yakni Bank Danamon, dimana selain itu konsep ini juga mewajibkan para *frontliner* untuk melayani nasabah "dengan hati".



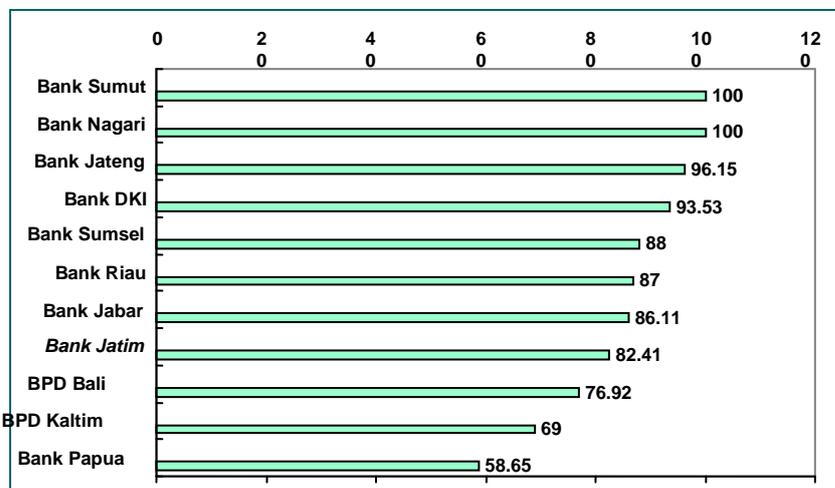
Gambar 4. PERFORMA TERBAIK *BANKING HALL* di 11 BPD 2006-2007

(Figure 4. The Best Performance of Banking Hall in 11 BPD 2007-2007)

Sumber: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007
(Source: Indoensia Marketing Research, Info Bank: BSEMSM Survey 2007)

Upaya peningkatan performa *banking hall* yang merupakan aspek fisik ini dilakukan industri perbankan lewat pelaksanaan *up-date* berkala infrastruktur pelayanan. Langkah ini dilakukan secara kontinu, fleksibel dan terus menyesuaikan dengan kebutuhan nasabah serta tren persaingan pelayanan industri perbankan. Hal ini harus selalu dilakukan karena aspek fisik ini

merupakan aspek pertama yang mampu menciptakan kesan menyenangkan bagi nasabah. Aspek ini juga merupakan subsistem pendukung kualitas pelayanan yang tidak bisa dipisahkan sekaligus menyempurnakan pelayanan prima dari *people* (tenaga *frontliner*), *product* dan sistem serta akan mampu membangun image pelayanan yang baik secara keseluruhan.



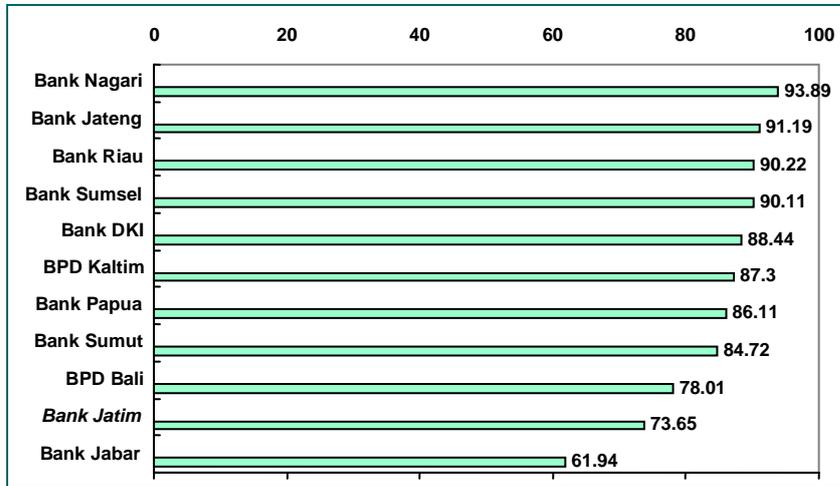
Gambar 5. PERFORMA TERBAIK KENYAMANAN RUANGAN di 11 BPD 2006-2007

(Figure 5. The Best Performnce of Room Comfortable in 11 BPD 2006-2007)

Sumber: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007
(Source: Indonesia Marketing Research, Info Bank: BSEMSM Survey 2007)

Upaya peningkatan performa kenyamanan ruangan dilakukan industri perbankan lewat penataan kenyamanan ruangan serta penyediaan atribut yang mendukung kenyamanan ruangan secara kontinu dan selalu menyesuaikan dengan ekspektasi nasabah. Hal ini harus selalu dilakukan karena ruangan yang nyaman akan mampu memberikan aura dan semangat tersendiri, sebut saja

layout ruang, kesejukan AC, keharuman ruangan yang nyaman akan menyebabkan nasabah betah bertransaksi. Ujungnya, kenyamanan ruang dapat menguatkan citra (*image*) pelayanan prima yang dihantarkan kepada nasabah didalamnya oleh tenaga *frontliner* serta image Bank bersangkutan secara keseluruhan.



Gambar 6. PERFORMA TERBAIK ATM 11 di BPD 2006-2007
(Figure 6. The Best Performance of Automatic Teller Machine (ATM) in 11 BPD 2006-2007)

Sumber: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007
 (source: Indonesia Marketing Research, Info Bank: BSEMSM Survey 2007)

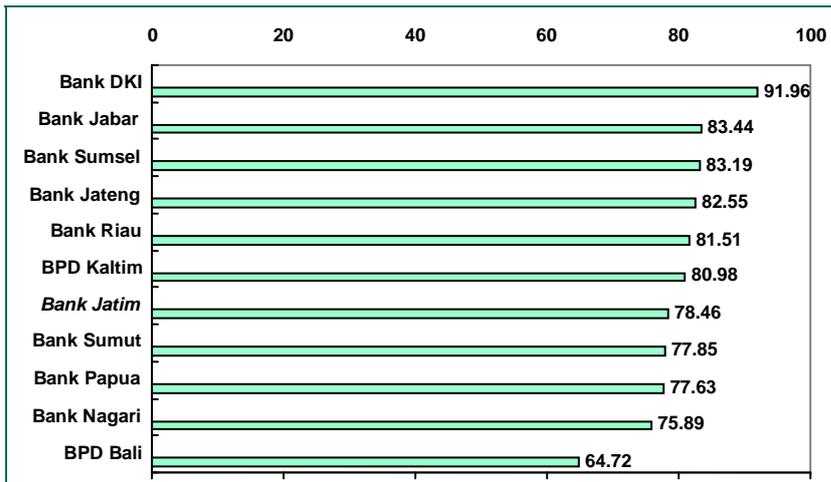
Upaya peningkatan performa pelayanan *ATM* yang merupakan aspek fisik ini dilaksanakan oleh industri perbankan lewat pembenahan pelayanan *ATM* di tiga atribut utama layanan *ATM* yang menjadi keunggulan *service leader* yakni:

- Penyebaran lokasi *ATM* yang memenuhi kebutuhan dan sebaran nasabah,
- Pelayanan *ATM* yang handal serta memiliki fitur-fitur yang lengkap, seperti: pembayaran tagihan

bulanan, telepon, listrik, PDAM, aeluler pasca bayar, isi ulang pulsa, tagihan kartu kredit, angsuran kredit, serta

- Pelayanan *ATM* tergabung dalam jaringan koneksitas utama, seperti: ALTO, Cirrus, *ATM Bersama* dan sebagainya.

Hal ini karena peran pelayanan *ATM* yang sudah berlangsung selama 20 tahun di Indonesia belum tergeser oleh layanan *e-channel* perbankan.



Gambar 7. PERFORMA TERBAIK TOILET 11 BPD 2006-2007
(Figure 7. The Best Performance of Toilet in 11 BPD, 2006 – 2007)

Sumber: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007
 (Source: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007)

Hasil survei menempatkan performa pelayanan toilet Bank Jatim berada di peringkat ke 7 dari 11 BPD, nilai performa pelayanan toilet Bank Jatim sebesar 78,46 menunjukkan kinerja pelayanan toilet Bank Jatim terpaut dari nilai pelayanan Toilet yang menjadi *service leader* BPD yakni Bank DKI dengan nilai 91,96 serta *service leader* Bank Umum yakni Bank Mandiri dengan nilai sebesar 99,30.

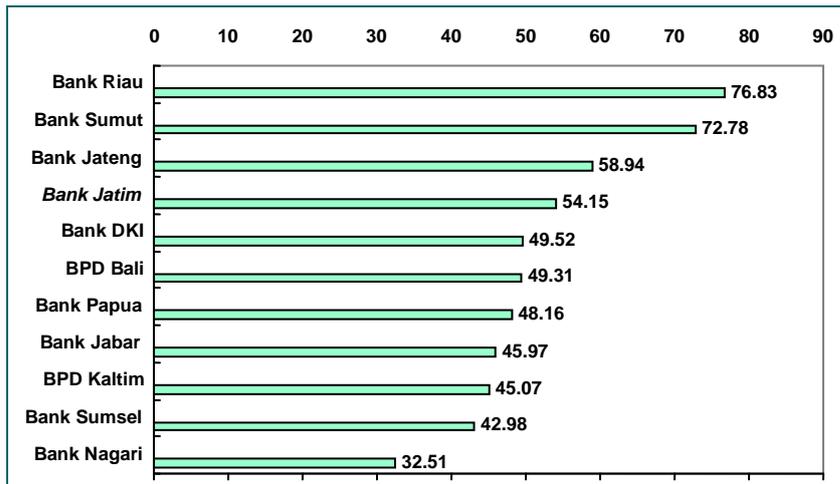
Upaya peningkatan performa pelayanan toilet yang merupakan aspek fisik ini dilakukan industri perbankan dengan membenahan fasilitas toilet, berikut

atribut kelengkapannya. *Policy* Bank Umum yang menjadi *service leader* pada aspek fasilitas toilet menyatakan bahwa toilet adalah gambaran dari “jiwa layanan”. Lebih lanjut, standar toilet yang baik adalah terjaganya kebersihan lantai, dinding, plafon serta terjaganya ketersediaan air, sabun tisu dan tempat sampah. Kebersihan toilet juga dapat menguatkan citra (*image*) pelayanan prima yang dihantarkan kepada nasabah didalamnya oleh tenaga *frontliner* serta *image* Bank bersangkutan secara keseluruhan.

PERFORMA TERBAIK TELEPON 11 BPD 2006-2007

Upaya peningkatan performa pelayanan telepon yang merupakan aspek fisik ini dilakukan industri perbankan lewat membenahan fasilitas pelayanan telepon yang dijangkau melalui pemenuhan aspek-aspek: *reliability* (aspek ini telah

dijangkau Bank Jatim dengan penggunaan mesin operator telepon otomatis), koneksitas, *greeting*, *response time*, kejelasan panduan operator, serta standar etika percakapan ditelepon.



Gambar 8. PERFORMA TERBAIK TELEPON 11 BPD 2006-2007
(Figure 7. The Best Performance of Telephone in 11 BPD, 2006 – 2007)

Sumber: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007
 (Source: Marketing Research Indonesia, InfoBank: BSEMSM Survey 2007)

Peningkatan performa pelayanan telpon juga merupakan bentuk komitmen untuk memberikan layanan yang terbaik kepada nasabah, dimana kecepatan

pelayanan *frontliner* akan didukung oleh pelayanan telepon yang baik.

IMPLEMENTASI UPAYA-UPAYA PENINGKATAN SERVICE EXCELLENCE BANK JATIM.

Industri perbankan mengalami pertumbuhan yang cukup pesat dan persaingan yang semakin tajam, khususnya dalam memberikan pelayanan prima kepada nasabah. Produk, tarif dan sistem yang diberikan sebuah bank sangat mungkin segera ditiru oleh bank lain. Tetapi karakter dalam pelayanan yang dimiliki suatu bank tidak mudah ditiru oleh bank yang lain. Jika dapat menghantarkan pelayanan prima kepada nasabah, bank dapat memenangkan persaingan dengan bank lain. Termasuk dalam upaya menarik dana/ nasabah lebih banyak (akuisisi) maupun mempertahankan nasabah yang telah ada (retensi), yang pada akhirnya dapat memberikan profit yang memadai dan sesuai ekspektasi stakeholder.

Berdasarkan hal tersebut, Bank Jatim dalam melaksanakan kegiatan usahanya harus terus-menerus mengupayakan penerapan dan peningkatan pelayanan prima secara optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan dengan upaya berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah. *Service excellence* yang diberikan kepada nasabah merupakan senjata paling efektif dalam menghadapi persaingan. Dalam kaitan dengan pembahasan tersebut, unit *frontliner* dalam lingkup Bank Jatim disebut sebagai unit pelayanan nasabah. maka dalam tulisan ini kebelakang lebih menitikberatkan pada upaya peningkatan kualitas pelayanan prima (*service excellence*) bagian pelayanan nasabah (*frontliner*) dan pemenuhan infrastruktur fisik yang terkait implementasi *service excellence*. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah sebagai konsumen

Bank Jatim dapat dilakukan dengan melakukan upaya upaya yang didasari prinsip dasar *Total Quality Management* (TQM.), yakni :

- Penyusunan standar *service excellence* sehingga dapat diimplementasikan bagi segenap frontliner, dari mulai tenaga satuan pengamanan, customer service, teller.
- Peningkatan implementasi *service excellence frontliners* melalui upaya peningkatan lima dimensi kualitas pelayanan, yakni: Keandalan (*reliability*), Responsifitas (*Responsiveness*), Keyakinan (*Assurance*), Empati (*Empathy*) dan wujud fisik pelayanan (*Tangible*).
- Keterlibatan total semua karyawan bagian pelayanan nasabah,
- *Continuous Improvement*.

Penyusunan standar *service excellence* bagi bagian Pelayanan Nasabah serta evaluasi dan monitoring implementasinya

Penyusunan standar *service excellence* merupakan pijakan awal dalam implementasi *service excellence* bagian pelayanan nasabah Bank Jatim. Dalam menyusun standar ini, harus diamati unsur/atribut yang penting bagi nasabah. Untuk memastikan bahwa unsur-unsur pelayanan prima sesuai dengan harapan nasabah, maka terlebih dahulu harus dilaksanakan survei mengenai tren harapan nasabah dalam pelayanan bank. Harapan dari nasabah yang diperoleh dari survei inilah yang akan dijadikan parameter untuk menetapkan standar *service excellence* bagi bagian Pelayanan Nasabah Bank Jatim.

Aspek yang dapat ditetapkan sebagai standar *service excellence* bagi bagian

Pelayanan Nasabah Bank Jatim dan aspek fisik pelayanan adalah:

1. Satuan Pengamanan:

- Sikap dan atribut tambahan satpam sebagai frontliner: kemampuan menunjukkan sikap yang dapat menjamin keamanan nasabah, kedisiplinan, profesional, pemberian *greeting* kepada nasabah.
- Keberadaan satpam diluar dan didalam Banking Hall
- Kelengkapan atribut utama satpam (senjata, pisau komando atau pentungan)
- Penampilan satpam

2. Customer Service(CS)

- Sikap *Customer Service(CS)*. Sikap yang menunjukkan perhatian, antusiasme, profesional, kemauan untuk melayani dan keramahan selama melayani nasabah, mulai pada saat nasabah datang, *greeting* yang diberikan CS, posisi CS dalam menyambut nasabah, sikap CS mengawali pelayanan, pandangan CS pada saat kontak mata, posisi selama melayani, mengarahkan dalam mengisi formulir, reaksi dan sikap CS dalam menanggapi keluhan nasabah, perhatian CS selama melayani, sikap CS ketika menginterupsi pelayanan, ucapan terima kasih diakhir pelayanan
- *Skill CS*, yang menjamin profesionalisme dan perfoma tinggi pelayanan:
 - *Communication Skill*, meliputi reaksi dalam menanggapi keluhan, menjelaskan brosur, menjelaskan layanan sampai penutupan rekening

- *Product Knowledge*, meliputi tanggapan atas permintaan pembukaan rekening, penjelasan atas produk-produk layanan berikut fitur dan *benefit* layanan
 - *Cross Selling*, meliputi proses menginformasikan dan mendorong pemakaian produk-produk layanan berikut fitur dan benefit layanan yang lain serta menyelesaikan masalah.
 - Efisiensi, meliputi waktu yang diselesaikan dalam melakukan pembukaan, pelayanan dan penutupan rekening, serta efektifitas perhatian yang diberikan selama melayani
 - Penampilan CS., meliputi kerapian pakaian/seragam, dandanan, *name tag* dan kerapian/kondisi meja kerja
3. *Teller*
- Sikap *Teller*, Sikap yang menunjukkan perhatian, antusiasme, profesional, kemauan untuk melayani dan keramahan selama melayani nasabah mulai dari *greeting* yang diberikan, sikap selama melayani (*attentiveness, responsiveness, courtesy, willingness to help*) dan sikap saat mengakhiri pelayanan
 - Skill *Teller*, Ketelitian, cara teller menghitung uang, konfirmasi atas jumlah uang diterima, kecepatan waktu transaksi (debet, setor, tarik tunai)
 - Penampilan *Teller*, meliputi kerapian pakaian/seragam, dandanan, *name tag* dan kerapian/kondisi meja kerja
4. *Peralatan Banking Hall*
Keberadaan dan kondisi infrastruktur banking hall yang memadai dan sesuai dengan trend perbankan modern, seperti: panel valas/suku bunga, *writing desk*, slip transaksi, ballpoint, rak brosur & brosur, kursi tunggu, tempat sampah, bahkan jika ada penambahan fitur seperti *cash counter* atau pemakaian mesin antrian.
5. *Kenyamanan Ruangan*
Keberadaan dan kondisi interior yang terjaga, ketersediaan tanaman hias, *air conditioner* (AC), kebersihan lantai dan penerangan lampu yang memadai.
6. *Automated Teller Machine (ATM)*
Time delivery pembuatan kartu ATM, penyebaran lokasi dan ketersediaan ATM dimasing-masing cabang, waktu pelayanan ATM (24 jam atau tidak), lama antri, kebersihan ruang ATM, fitur fitur pembayaran ATM, koneksi dengan jaringan utama pembayaran (ATM Bersama, ALTO dll), kebersihan mesin ATM, kondisi dan tanda-tanda mesin ATM, keberadaan dan tanda-tanda tempat sampah dalam ruang ATM, ketersediaan slip transaksi dan penerangan di malam hari.
7. *Toilet*
Keberadaan dan kondisi kebersihan toilet, kelengkapan peralatan toilet serta kelancaran air.
8. *Pelayanan Telepon*
Meliputi *reliability* (kehandalan sistem), koneksitas, *greeting, response time* pelayanan, kejelasan panduan operator.

Implementasi atas Standar *service excellence* kepada nasabah ini harus

selalu dimonitor dan dievaluasi secara berkala untuk mengantisipasi perubahan harapan/ekspektasi nasabah atau perubahan trend dalam bisnis perbankan sehingga selalu *up to date* dan sanggup mengimbangi atau bersaing dengan pesaing di bisnis perbankan yang lain. Untuk melaksanakan evaluasi dan monitor pelaksanaan dan keberhasilan standar *service excellence* ini Divisi Pembinaan Cabang Bank Jatim perlu mengambil inisiatif membentuk SELO (*Service Excellence Liaison Officer*) di setiap cabang. Adapun SELO ini merupakan jabatan marketing officer yang merupakan perpanjangan tangan dari Divisi Pembinaan Cabang di setiap Cabang Bank Jatim, bertanggung-jawab khusus memonitor pelaksanaan dan keberhasilan *service excellence*.

Peningkatan implementasi *service excellence frontliners* melalui pelayanan yang berdimensi kualitas pelayanan

Fandi Tjiptono yang mengutip dan menerjemahkan pendapat Zaithaml, Parasuraman dan Berry yang menyatakan bahwa kepuasan konsumen (nasabah) sangat dipengaruhi oleh pemenuhan dimensi kualitas pelayanan yang terdiri : Keandalan (*reliability*), Responsifitas (*Responsiveness*), Keyakinan (*Assurance*), Empati (*Empathy*) dan Wujud Fisik (*Tangible*). Implementasi peningkatan pemenuhan dimensi kualitas pelayanan yang dapat dilakukan bagian pelayanan nasabah, adalah :

- **Keandalan** (*reliability*), disini diupayakan untuk meningkatkan sikap & kemampuan pelayanan nasabah secara tepat waktu, akurat, tanpa kesalahan dan sesuai dengan apa yang dijanjikan.
- **Responsifitas** (*Responsiveness*), selalu diupayakan agar setiap

bagian pelayanan nasabah yang diberikan kepada nasabah didasari kemauan untuk segera membantu dan melayani nasabah, seperti tidak membiarkan nasabah menunggu terlalu lama, tidak merasa sibuk untuk segera melayani nasabah. Termasuk layanan telepon.

- **Keyakinan** (*Assurance*), selalu diupayakan agar pengetahuan dan skill setiap pegawai memadai sehingga mampu memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada nasabah, diharapkan dengan pengetahuan dan skill yang cukup maka setiap pegawai dapat menangani setiap masalah, menjawab pertanyaan nasabah dengan baik dan memuaskan. Keamanan transaksi ATM dan sebagainya.
- **Empati** (*Empathy*), merupakan upaya untuk menjaga sikap & *communication skill* lewat kepedulian dan perhatian terhadap setiap nasabah. Disini, dapat dilakukan upaya pemberian perhatian secara pribadi namun profesional kepada setiap nasabah, seperti mengucapkan salam, menyebut nama, ucapan selamat, sopan-santun serta mampu memahami kebutuhan khusus (konfirmasi, dll).
- **Wujud Fisik** (*Tangible*), berwujud penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil dan kecanggihan fasilitas. Gedung dan ruangan yang bersih, nyaman, sejuk, penampilan pegawai yang rapi dan menarik serta penggunaan mesin antrian, merupakan nilai lebih yang mampu mendukung kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan.

Keterlibatan Total Semua Karyawan Bagian Pelayanan Nasabah

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, diperlukan keterlibatan total semua pegawai. Keterlibatan semua pegawai bagian pelayanan nasabah dikembangkan berdasarkan perubahan paradigma *Human Resource Management* khususnya *Human Capital Management*. Paradigma ini memandang sumber daya manusia tidak lagi hanya merupakan unsur liability yang harus fokus kepada efisiensi sehingga identik dengan *cost* bagi perusahaan. *Human Capital Management* memandang pegawai bukan lagi sebagai sumber daya yang dengan mudah digunakan, tetapi merupakan sesuatu yang bernilai dan harus dikembangkan untuk kepentingan kemajuan dan kesejahteraan perusahaan. Lebih berarti lagi apabila keuntungan atau kerugian tergantung berapa banyak dan bagaimana perusahaan melakukan investasi terhadap sumberdaya manusia. Sumberdaya Manusia Bank Jatim adalah aset sekaligus partner strategis bagi Bank Jatim dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja keseluruhan Bank Jatim diwakili dan dilaksanakan oleh para pegawai bagian pelayanan nasabah Bank Jatim yang merupakan garda terdepan (*frontliner*) dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah sebagai konsumen Bank Jatim. Setiap pegawai harus menyadari pentingnya kualitas pelayanan yang harus dihantarkan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah. Setiap pegawai harus berpartisipasi dalam menjaga tingginya kualitas *service excellence* kepada nasabah yang diberikan kepada nasabah. Jika Bank Jatim lewat para "aset dan partner strategis"-nya yakni

para pegawai bagian pelayanan nasabah dapat menghantarkan *service excellence* yang terbaik kepada nasabah, Bank Jatim dipastikan akan mampu berkompetisi dalam persaingan dengan bank lain. Termasuk dalam upaya menarik dana atau jumlah nasabah lebih besar (akuisisi nasabah bank lain) maupun mempertahankan nasabah yang telah ada (retensi), yang pada akhirnya dapat memberikan profit yang memadai dan sesuai ekspektasi *stakeholder*. Karena itu pula menurut referensi, ada beberapa hal yang harus dikerjakan dalam melibatkan pegawai yang ada, yakni :

a. Cultural Change

Pengimplementasian dimensi kualitas pelayanan harus pula didukung budaya organisasi yang kondusif dan dinamis, dalam arti :

- Budaya yang berlaku dapat disesuaikan, dirubah atau ditingkatkan lewat kepemimpinan transformasional sesuai kebutuhan dalam upaya peningkatan *service excellence*,
- Mampu memuaskan kepentingan semua pihak (Internal dan Eksternal)
- Mampu mengimplementasikan standar *service excellence* kepada nasabah, antara lain : Etika dan Kunci layanan *Customer Service (CS.)* dan *Teller, communication skill* lisan maupun dengan telepon dll.

b. Individual Development

Setiap pegawai dituntut untuk mawas diri akan kemampuannya dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuan, skill dan mutu pelayanan dengan arahan penyelia. Keseluruhan kesadaran tersebut bertujuan linier dengan upaya peningkatan *service excellence*

kepada nasabah. Pada periode tertentu, pegawai harus dievaluasi dan diuji mengenai *product knowledge*, ketelitian dalam memeriksa warkat, kecepatan dan kecermatan dalam menghitung uang, kemampuan memeriksa keaslian uang, validasi dan sebagainya. Penilaian dan evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui skill pegawai, dan dapat diketahui :

- Apakah pegawai tersebut perlu diikutkan pembinaan untuk peningkatan kemampuannya, adapun pembinaan yang dapat dilakukan dapat berwujud *service awarness, service skill, product knowledge* maupun *team building*.
- Apakah posisi/ penempatan pegawai tersebut telah sesuai dengan bidang minat dan kemampuannya.
-

c. Penggunaan *Incentive/Hadiah*

Untuk mendorong semangat pegawai dalam melaksanakan fungsi dan upaya selalu meningkatkan kualitas pelayanannya, maka selain gaji yang diterima setiap bulan diperlukan tambahan bonus untuk kepentingan kesejahteraan pegawai. Hal ini sudah cukup dipenuhi oleh Bank Jatim, dimana imbalan dan bonus telah diberikan sesuai prestasi kerja serta keuntungan yang diperoleh Bank Jatim

d. Pembentukan *Teamwork* yang solid,

Salah satu cara yang dapat dipergunakan untuk menciptakan keterlibatan total semua pegawai adalah dengan membentuk *teamwork* yang solid, karena seorang pegawai tidak akan dapat bekerja seorang diri tanpa dukungan pegawai yang lain. Sebuah perusahaan yang

memiliki beberapa bidang kerja dan pegawai, tidak akan dapat bekerja dengan baik tanpa adanya kekompakan dari pegawai-pegawai tersebut. Contoh di Bank Jatim; *teller* dan *customer service*, merupakan dua buah pekerjaan yang berbeda. Berbeda, namun bukan berarti harus bekerja sendiri-sendiri, melainkan harus saling melengkapi dan mendukung. Misalnya, ada nasabah setor di teller dan menanyakan mengenai bunga deposito yang menjadi salah satu bagian kerja *customer service*. Untuk menjawab, bila *teamwork* yang ada tidak baik, maka akan menyulitkan nasabah untuk antri di dua tempat yang berbeda. Hal tersebut akan membangun citra yang buruk dan rendahnya tingkat kepuasan yang dirasakan nasabah atas *service excellence* yang diberikan. Kepuasan nasabah akan timbul bila nasabah merasakan nyaman dalam melaksanakan dan mendapatkan pelayanan transaksi yang diperlukannya di Bank Jatim. Oleh karena itu terciptanya *teamwork* yang solid merupakan salah satu tuntutan Bank Jatim terhadap semua pegawainya.

Continuous Improvement.

Langkah-langkah peningkatan kepuasan konsumen melalui upaya peningkatan dimensi kualitas pelayanan dan keterlibatan total semua pegawai bagian pelayanan nasabah didalamnya haruslah merupakan upaya yang berkesinambungan dan tanpa henti. Segenap disiplin manajemen harus diterapkan untuk menjamin peninjauan ulang secara periodik terhadap semua proses pelayanan nasabah dan memprioritaskan pada usaha-usaha perbaikan berikutnya dengan tujuan

meningkatkan kepuasan yang dirasakan nasabah. Evaluasi dan perbaikan perbaikan terus-menerus dapat dilakukan secara internal dan eksternal dengan :

- Semua level pimpinan mulai penyelia sampai pimpinan cabang untuk mengevaluasi budaya yang berlaku di setiap cabang, apakah mampu mendukung upaya peningkatan kepuasan nasabah atas *service excellence* yang diberikan serta mampu mendorong keterlibatan semua karyawan secara total untuk mencapai dan melaksanakan upaya tersebut. Kalau perlu, budaya yang tidak mendukung upaya tersebut diatas dapat harus dirubah.
- Evaluasi terhadap implementasi *service excellence*, pengetahuan dan skill pegawai bagian pelayanan nasabah harus dilakukan secara berkala baik secara internal (evaluasi langsung terhadap pegawai) maupun secara eksternal (evaluasi langsung melalui pernyataan nasabah), dilaksanakan oleh SELO (*Service Excellence Liaison Officer*) yang telah dibentuk di setiap cabang menggunakan tehnik :
 - *Direct Questioner* : Dengan menggunakan angket yang berisi pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban singkat serta saran/kritik yang diisi nasabah yang datang secara langsung, berkaitan seluruh dimensi kualitas pelayanan yang diberikan bagian pelayanan nasabah Bank Jatim.
 - *Indirect Questioner* : Dapat dilakukan dengan menelpon dan menanyakan secara langsung kepada nasabah-nasabah besar (baik yang pernah datang langsung atau

tidak ke Cabang Basnk Jatim) untuk meminta informasi tangan kedua, saran dan kritik, dengan dipandu dengan pertanyaan tentang implementasi *service excellence* yang diberikan bagian pelayanan nasabah.

- *Mysterious Shopper* : Merupakan bagian dari monitoring implementasi *service excellence* semua unit pelayanan nasabah. Dapat dilakukan oleh pihak ketiga, baik pegawai atau penyelia cabang lain, dari pembinaan cabang kantor pusat atau konsultan manajemen yang mampu memberikan penilaian obyektif, untuk berpura-pura menjadi calon nasabah dan menanyakan, menguji serta mengevaluasi implementasi standar *service excellence* berikut kemampuan, skill dan pengetahuan pegawai pelayanan nasabah tanpa menyebutkan identitas sebenarnya. Dari semua yang dilakukan akan didapatkan informasi obyektif mengenai kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan yang dirasakan nasabah atas pelayanan yang disampaikan bagian pelayanan nasabah Bank Jatim.

Simpulan

Dari keseluruhan hasil analisis dan pembahasan atas data-data dan teori yang terkait permasalahan yang telah dilakukan maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Regulasi Industri Perbankan dalam beberapa tahun terakhir terus mengalami perubahan sejalan dengan rencana Bank Indonesia menciptakan sistem

keuangan dan perbankan yang kredibel. Disisi lain persaingan dalam industri perbankan tumbuh pesat dan semakin tajam, khususnya persaingan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan *customer* (nasabah) individual dan *corporate*.

2. Produk, tarif dan sistem yang diberikan sebuah bank sangat mungkin segera ditiru oleh bank lain. Tetapi *service excellence* yang dimiliki suatu bank tidak mudah ditiru oleh bank yang lain dan menjadi pembeda antara bank satu dengan bank yang lain dalam memberikan pelayanan.
3. Dengan memberikan *service excellence* kepada nasabah, menjadikan bank mampu bersaing secara sehat. Termasuk dalam upaya menarik dana/jumlah nasabah lebih besar (akuisisi) maupun mempertahankan nasabah yang telah ada (retensi), yang pada akhirnya dapat memberikan profit yang memadai dan sesuai ekspektasi stakeholder.
4. Berdasarkan Survei *Marketing Research Indonesia*, InfoBank: *Banking Service Excellence Monitor/BSEMSM* Survey 2007, Posisi Bank Jatim dalam Survei tersebut tidak memuaskan, hanya menempati rangking ke 9 dari 11 BPD yang disurvei. Menunjukkan masih adanya kelemahan dalam mengelola resiko dan merupakan peringatan bagi Bank Jatim untuk segera memperbaiki dan meningkatkan performa pelayanannya.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan tentang strategi peningkatan *service excellence* Bank Jatim, maka

dapat disusun saran / rekomendasi kongkrit yang dapat diimplementasikan sebagai berikut:

1. Menyusun standar *service excellence* bagi bagian pelayanan nasabah (*frontliners*) serta evaluasi dan monitoring implementasinya. Penyusunan standar *service excellence* merupakan pijakan awal dalam implementasi *service excellence* bagian pelayanan nasabah Bank Jatim. Dalam menyusun standar ini, harus diamati unsur/atribut yang penting bagi nasabah. Untuk memastikan bahwa unsur-unsur pelayanan prima sesuai dengan harapan nasabah, maka terlebih dahulu harus dilaksanakan survei mengenai trend harapan nasabah dalam pelayanan bank. Harapan dari nasabah yang diperoleh dari survei inilah yang akan dijadikan parameter untuk menetapkan standar *service excellence* bagian Pelayanan Nasabah Bank Jatim untuk memenuhi harapan dan ekspektasi nasabah secara umum. Untuk melaksanakan evaluasi dan monitor pelaksanaan dan keberhasilan standar *service excellence* ini Divisi Pembinaan Cabang Bank Jatim perlu mengambil inisiatif meningkatkan fungsinya dalam memonitor pelaksanaan dan keberhasilan *service excellence*.
2. Keterlibatan Total Semua Karyawan Bagian Pelayanan Nasabah. Setiap pegawai harus menyadari pentingnya kualitas pelayanan yang harus dihantarkan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah. Setiap pegawai harus berpartisipasi dalam menjaga tingginya kualitas *service excellence* yang diberikan kepada setiap nasabah.

3. Divisi Sumber Daya Manusia Bank Jatim segera mengambil inisiatif pembinaan yang berkaitan peningkatan implementasi *service excellence frontliners* melalui pelayanan yang berdimensi kualitas pelayanan serta keterlibatan total semua karyawan. Wujud pembinaan kedua bagian strategi implementasi *service excellence* tersebut dapat berupa *service awareness, service skill, product knowledge* maupun *team building*.
 4. *Continuous Improvement*. Langkah-langkah peningkatan kepuasan konsumen melalui upaya peningkatan dimensi kualitas pelayanan, keterlibatan total semua pegawai bagian pelayanan nasabah, serta pemenuhan aspek infrastruktur fisik pelayanan haruslah merupakan upaya yang berkesinambungan dan tanpa henti. Segenap disiplin manajemen harus diterapkan untuk menjamin peninjauan ulang secara periodik terhadap semua proses pelayanan nasabah dan memprioritaskan pada usaha-usaha perbaikan berikutnya dengan tujuan meningkatkan kepuasan yang dirasakan nasabah
- Irawan, Handi, 2003, *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Irawan, Handi, 2003, *Indonesia Customer Satisfaction*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Kertajaya, Hermawan, 2006, *Converting Customer Service Into Sales*, MarkPlus & CO, Jakarta
- Porter, Michael E., 1998, *Menciptakan Keunggulan Masa Depan*, alih Bahasa: Wandu S. Brata, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Prijadi, S., 1999, *Manajemen Perbankan*, Rineka Cipta, Jakarta,
- Siagian, Sondang P., 2005, *Manajemen Stratejik*, Bumi Aksara, Jakarta
- Tjiptono, Fandy, 1997, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, Valerie A. & Leonard Berry, 1990, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*, The Free Press, New York.

DAFTAR PUSTAKA

Buku, Majalah dan Jurnal :

- Ali Masyud, 2002, *Restrukturisasi Perbankan & Dunia Usaha*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Engel, James F. , Kollat, David T. dan Blackwell, Roger D, 1992, *Customer Behaviour*, Drayden Press, New York
- InfoBank, 2007, *Marketing Research Indonesia: BSEMSM Survey 2007*, Terbitan Bulan April, Jakarta
- InfoBank, 2007, *Marketing Research Indonesia-InfoBank: Banking ServqualSM Survey 2007*, Terbitan Bulan Mei, Jakarta

Isdiyanto, 2006, *Penurunan Penjaminan*, Majalah Perbankan No.115, 22 September 2006, Jakarta

Litbang Kompas, *Perbankan Nasional yang Memesona Asing*, Harian Kompas 25 Juli 2007, Jakarta

Forum.com, *Achieving Service Excellence*, Boston Massachusset.

Kustiawan, 2007, *Human Capital Management*, Materi Kuliah, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, Jakarta

Sigit Pramono, 2007, *Strategi Perbankan Menghadapi Persaingan Global*, Materi Diskusi Panel Sespibank, 13 Agustus 2007, Jakarta

Sukristono, 1992, *Perencanaan Strategis Bank*, Materi Kuliah, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, Jakarta.

Bank Indonesia, 2004, *Arsitektur Perbankan Indonesia*, Jakarta

Bank Jatim, 2007, Laporan Tahunan 2006, Surabaya

Surat Keputusan Direksi PT. Bank BPD Jatim Nomor 040/141/KEP/DIR/PRN/2002 Tentang Struktur Organisasi PT. Bank BPD Jawa Timur