

---

## Excellent Services by Frontliner Best Corporate Banking

Indira Diah Pitaloka<sup>1</sup>, Chandra Hendriyani<sup>2</sup>, Budiana Ruslan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bagasasi

<sup>2</sup>Akademi Sekretari Dan Manajemen Taruna Bakti (Program Studi Sekretari, ASMTB)

<sup>3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bagasasi

<sup>1</sup>indiradiah89@gmail.com, <sup>2</sup>chandrahendriyani@yahoo.com, <sup>3</sup>budianaruslan@stiabagasasi.ac.id

### **Abstract**

*Tight competition in the banking world requires every bank to be able to provide maximum service to each of its customers. To fulfill this, every bank strives to provide excellent service to each of its customers, Bank BRI is no exception. Bank BRI has Smart Service which is a guideline for excellent service, to overcome things that occur, especially frontliners who directly deal with customers.*

*This study uses a phenomenological method with a qualitative approach where the subject in this study is BRI Bank and the object is customer service. This study aims to provide a detailed explanation of the implementation of Service Excellence. So that it can show the best corporate banking service.*

*Based on the results of the study, it was found that the Smart Service from Bank BRI has met the criteria of excellent service so that Smart Service from Bank BRI is a form of Best Corporate Banking from Bank BRI.*

**Keywords :** Banking, MSME's, Service Excellence.

### **Pendahuluan**

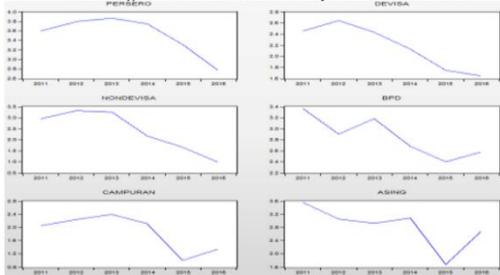
Untuk mencapai tujuan Bank BRI sebagai pemberi KUR (Kredit Usaha Rakyat) terbanyak BRI menerapkan *Standard Operating Procedure* (SOP) KUR sebagai bagian dari pelayanan prima kepada nasabah pelaku UMKM. Dengan adanya SOP ini diharapkan akan membuat seluruh pelayanan dari Bank BRI terutama untuk KUR memiliki efisiensi yang baik, kualitas pelayanan yang sama, dimanapun Bank BRI berada, juga mengurangi resiko miskomunikasi serta resiko kegagalan untuk mematuhi peraturan pemerintah.

Service Excellence merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan dalam sebuah perusahaan. Service Excellence adalah pelayanan dengan standar kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan. Pelayanan yang berkualitas akan menghasilkan kepuasan konsumen. Kepuasan yang dirasakan pelanggan akan menjadikan pelanggan loyal. Pelanggan setia merupakan aset berharga bagi sebuah lembaga keuangan sehingga loyalitas pelanggan harus terus dijaga. Service Excellence sangat penting bagi semua karyawan terutama di *Front Liner*. *Front Liner* merupakan ujung tombak sebuah perusahaan karena mereka yang pertama kali akan berhadapan langsung

dengan pelanggan. Oleh karena itu, *Front Liner* harus dapat memberikan kesan pertama yang baik kepada pelanggan dalam hal ini adalah nasabah.

Dalam Service Excellence telah diatur bagaimana pelayanan yang terbaik sehingga tujuannya untuk mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan dapat tercapai. Namun faktanya saat ini masih banyak lembaga keuangan termasuk bank yang kurang memperhatikan hal tersebut. Banyak ditemui keluhan pelanggan tentang kurangnya layanan yang diberikan. Hal ini akan menjadi penghalang tujuan bank untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Persaingan yang ketat di dalam bank akan semakin mempersulit minat nasabah jika layanan yang diberikan tidak memuaskan. Jika pelayanan yang diberikan kurang memuaskan, maka nasabah dapat berpindah menjadi nasabah di bank lain, mengingat saat ini mulai banyak bank yang mulai membidik usaha mikro. Persaingan yang semakin ketat harus memacu bank untuk secara konsisten memberikan pelayanan prima kepada nasabah.

**Gambar 1. Data Persaingan Perbankan Berdasarkan Jenis nya**



Setiap bank telah memiliki konsep Service Excellence yang telah ditetapkan dalam SOP (Prosedur Standar Operasional). Setiap karyawan dituntut untuk dapat memberikan pelayanan prima kepada seluruh nasabah, baik Front Liners, Account Officer, hingga manajer maupun kantor pusat tanpa memandang siapa nasabahnya, dan terbukti kualitas pelayanan yang baik menjadikan nasabah loyal sehingga bank saat ini mampu bersaing dengan bank lain.

Salah satu bagian terdepan yang paling pertama menghadapi pelanggan di perbankan adalah *frontliner*. Frontliner akan langsung menghadapi permasalahan yang dimiliki oleh nasabah, dimana nasabah memiliki ekspektasi bahwa frontliner dapat menyelesaikan seluruh masalah yang mereka miliki. Namun, pada kenyataannya banyak hal yang menjadi permasalahan yang dialami oleh *frontliner*, yang paling umum terjadi adalah:

1. **Menghadapi berbagai karakter nasabah.** Setiap nasabah memiliki karakternya masing-masing ada yang pasif dan ada yang agresif, mau tidak mau frontliner harus menghadapi berbagai jenis karakter dan menangani masalah yang mereka miliki.
2. **Masalah yang sulit dipecahkan.** Setiap bagian di perbankan memiliki wewenangnya masing-masing, terkadang nasabah memiliki masalah yang sulit dipecahkan dan harus melibatkan pihak lain seperti kepala unit atau cabang, tentunya proses ini memakan waktu yang cukup lama sedangkan nasabah ingin masalahnya terselesaikan secara instan.
3. **Harus selalu bersikap ramah.** Frontliner wajib untuk mampu mengontrol emosinya

bagaimana pun tipe nasabah yang dihadapi nya namun hal ini akan sulit dilakukan pada saat banyak nasabah yang bersikap tidak sopan dan masalah disebabkan karena nasabah tidak memenuhi prosedur yang berlaku dan frontliner harus tetap berusaha mengontrol emosi nya.

4. **Prosedur yang membatasi.** *Frontliner* dituntut untuk mampu mengatasi masalah nasabah dan begitupun sebaliknya, nasabah memiliki ekspektasi bahwa *frontliner* mampu menyelesaikan seluruh masalah yang mereka miliki. Namun, pada kenyataannya frontliner sudah memiliki prosedur baku dan memiliki wewenang terbatas dimana secara prosedur tidak seluruh masalah nasabah dapat diselesaikan oleh *frontliner*. Oleh karena itu sering kali *frontliner* pada akhirnya menerima komplain karena keterbatasannya itu.

Masalah-masalah tersebut pada akhirnya akan berdampak kepada layanan prima yang diberikan oleh frontliner dan mempengaruhi kepuasan pelanggan yang dimana dalam hal ini adalah nasabah dari bank tersebut.

Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisa dan memaparkan smart service dari Bank BRI sebagai bentuk dari pelaksanaan pelayanan prima agar Bank BRI dapat bersaing di ketatnya industry perbankan saat ini.

#### Tinjauan Pustaka

Berdasarkan ISO 9001 tahun 2015 disebutkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu adalah suatu keputusan strategis bagi suatu organisasi yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan dan menyediakan dasar yang kuat untuk inisiatif pembangunan berkelanjutan. Adapun manfaat dari penerapan ini adalah:

- Kemampuan untuk menyediakan produk dan jasa secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan hukum serta peraturan yang berlaku.
- Memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan

- Menangani risiko dan peluang yang terkait dengan konteks dan tujuannya.
- Kemampuan untuk menunjukkan kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu yang ditentukan.

Adapun fokus dari ISO 9001 dari 2015 ini adalah fokus kepada memenuhi kebutuhan pelanggan. Menurut ISO 9001:2015 manajemen puncak harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen terhadap fokus pelanggan dengan memastikan hal-hal dibawah ini,

- Pelanggan dan hukum yang berlaku dan persyaratan peraturan yang ditentukan, dipahami dan secara konsisten dipenuhi,
- Risiko dan peluang yang dapat mempengaruhi kesesuaian terhadap produk dan pelayanan dan kemampuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan ditentukan dan ditangani.
- Fokus pada peningkatan kepuasan pelanggan dipertahankan.

Menurut ISO 9001:2015 Organisasi harus memastikan bahwa proses-proses eksternal yang disediakan, produk, dan layanan sesuai dengan persyaratan untuk menjamin bahwa seluruh konsumen mendapatkan pelayanan yang sama.

Seperti yang dibahas, beberapa studi dari literatur bisnis telah menemukan bahwa salah satu dari ciri utama organisasi yang memberikan layanan prima adalah fokus pada perbaikan terus-menerus melalui pengumpulan umpan balik pelanggan dan penilaian kualitas layanan (R C Ford, Heaton, & Brown, 2001).

Studi-studi tersebut juga menyepakati sejumlah struktur organisasi dan karakteristik yang perlu ada untuk memfasilitasi pelayanan prima, termasuk:

- Integrasi: Fokus pada kualitas layanan pelanggan perlu diintegrasikan ke dalam semua struktur organisasi, termasuk tujuan, perencanaan, perekrutan karyawan, evaluasi, penghargaan, dan pelatihan.

- Staf berorientasi layanan: Organisasi perlu merekrut staf yang memiliki orientasi layanan yang kuat, karena orang dapat dilatih untuk keterampilan tetapi tidak untuk sikap.
- Pelatihan: Staf membutuhkan pelatihan dan dukungan yang teratur dan berkelanjutan untuk pengembangan keterampilan.
- Pemberdayaan. Organisasi membutuhkan kebijakan sederhana dan fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk menggunakan penilaian mereka dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan menyelesaikan masalah.
- Standar: Pelanggan perlu mengetahui jenis layanan apa yang mereka dapat mengharapkan; biasanya, organisasi menetapkan layanan pelanggan formal yang jelas pedoman dan standar yang akan diikuti oleh staf.
- Penilaian: Organisasi perlu memiliki mekanisme yang kuat untuk mengumpulkan umpan balik pelanggan, menilai bagaimana layanan memenuhi pelanggan kebutuhan, menganalisis data dan menggunakannya untuk melakukan peningkatan layanan.

### **Kepuasan Pelanggan**

Menurut (Tjiptono & Tjiptono, 2012) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah inti dari pencapaian profitabilitas jangka panjang. Kepuasan adalah merupakan perbedaan antara harapan dan unjuk kerja (yang senyatanya diterima). Apabila harapan tinggi, sementara unjuk kerja rendah, kepuasan tidak akan tercapai. Teori kepuasan pelanggan selalu didasarkan pada upaya peniadaan atau paling kurang menyempitkan jenjang antar harapan dan kinerja. Harapan dibentuk oleh komunikasi, kebutuhan personal dan pengalaman masa lalu. Menurut pendapat lain kepuasan pelanggan menurut (Kotler, 2012) *“Satisfaction is a person’s feelings of pleasure or disappointment resulting from company a product’s perceived performance (or Outcome) in relation to his or her expectations.”* Dari penjelasan tersebut

---

menunjukkan bahwa, hasil dari membandingkan antara apa yang di harapkan dengan apa yang dirasakan dari suatu produk akan menghasilkan rasa puas atau kecewa pelanggan.

Berdasarkan pendapat pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa yang dimiliki seseorang berdasarkan perbandingan antara kenyataan yang diperoleh dengan harapan yang diinginkan oleh pelanggan. Jika barang dan jasa yang dibeli cocok dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan, maka akan terdapat kepuasan atau sebaliknya. Bila kenikmatan yang diperoleh pelanggan melebihi harapannya, maka pelanggan akan betul-betul merasa puas dan sudah pasti mereka akan terus mengadakan pembelian ulang serta mengajak teman-teman sehingga itu dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Tujuan dari perusahaan adalah mencapai kepuasan pelanggan sepenuhnya (*total customer satisfaction*) dengan meningkatkan kinerja perusahaan yang sesuai dengan harapan pelanggan agar mempunyai daya saing yang tinggi di pasar. Hal ini dapat diperoleh dengan membangun suatu budaya perusahaan dimana seluruh bagian yang terkait di dalam perusahaan bekerjasama dalam melayani pelanggan.

Apabila penilaian pelanggan merasa puas terhadap nilai jasa perusahaan, maka mereka (para konsumen) akan melakukan pemakaian jasa ulang, bahkan lebih jauh lagi, mereka akan melakukan promosi dari mulut ke mulut kepada rekan, saudara atau kenalan terdekatnya agar sama-sama menggunakan pelayanan jasa perusahaan tersebut untuk berbagai keperluan di perusahaan yang sama.

Untuk mengetahui bagaimana kepuasan pelanggan, berdasarkan teori ada lima indikator yang dapat dijadikan acuan (Kotler, 2012):

- Membeli lagi
- Mengatakan hal-hal yang baik tentang perusahaan kepada orang lain dan merekomendasikannya;

- Kurang memperhatikan merek dan iklan produk pesaing.
- Membeli produk lain dari perusahaan yang sama.
- Menawarkan ide produk dan jasa kepada perusahaan.

### **Pelayanan Prima**

Yang dimaksud dengan pelayanan prima adalah kegiatan memberikan pelayanan yang baik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan, dengan kata lain pelayanan prima adalah kegiatan memberikan pelayanan sampai dengan pemenuhan standar mutu. Setiap perusahaan membutuhkan pelayanan prima dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (customer). Adapun bentuk pelayanan prima sesuai SOP adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah, cepat, tepat, dan nyaman sehingga memenuhi kepuasan pelanggan (Asih, 2016; Bank, Mandiri, & Lumajang, 2020; Robert C Ford, 2001; Hasibuan, 2016; Kurniawan, 2020; Yunanto & Medyawati., 2012).

Kualitas pelayanan dapat tercermin dari perusahaan yang menerapkan kinerjanya pada aspek-aspek seperti reabilitas, empathy, tangible, assurance, dan responsiveness. Kelima aspek ini akan memberikan kepada Anda kualitas yang baik dan memuaskan jika diterapkan secara kolektif, sehingga kualitas pelayanan sangat bergantung pada pemilik jasa dalam memenuhi kepuasan pelanggan secara konsisten (de Keyser & Lariviere, 2014; Ponorogo, 2021; Suriadi et al., 2019; Tjiptono & Tjiptono, 2012).

Adapun untuk mengukur layanan prima dapat diukur melalui beberapa dimensi. Berdasarkan teori dimensi-dimensi tersebut adalah (Barata, 2003):

- *Attitude*
- *Attention*
- *Action*
- *Ability*
- *Appearance*
- *Accountability*

### **SMART Service Bank BRI**

Dalam pelaksanaan pelayanan prima BRI menerapkan SMART Service yang dimaksud dengan SMART Service adalah memberikan layanan yang sigap kepada nasabah sehingga nasabah tidak perlu menunggu lama. Segala keperluan nasabah terhadap Bank akan mudah dengan seminimal mungkin persyaratan dan dokumen. Eksekusi dan pencatatan transaksi akan dilakukan dengan akurat dan benar. Seluruh keperluan nasabah terhadap Bank akan dilayani oleh orang-orang yang ramah, antusias dan terampil pada bidang tugasnya (BRI, 2021). Untuk memastikan bahwa nasabah mendapatkan pelayanan yang sama di setiap cabang Bank BRI terdapat standar SMART Service yang dilakukan semenjak nasabah parkir hingga selesai bertransaksi, tabel-tabel dibawah ini berisikan contoh detail dari SMART Service Bank BRI.

Tidak hanya itu SMART Service dari Bank BRI juga mengatur bagaimana standar penampilan dari pegawai Bank BRI terutama *Front Liner*, standar penampilan ini bertujuan untuk memastikan bahwa penampilan dari setiap pegawai mencerminkan value dari Bank BRI dan memastikan keseragaman dari seluruh pegawai Bank BRI (Ghlichlee & Bayat, 2021; Karatepe, Ozturk, & Kim, 2019; Lages, Piercy, Malhotra, & Simões, 2020; Limpanitgul, Robson, Gould-Williams, & Lertthaitrakul, 2013; Osibanjo et al., 2020; Subramanian & Suquet, 2018; Yen, Bastani, Hwang, Zhu, & Zhou, 2017).

**Tabel 2. SMART Service (Bagian 1)**

NO	SITUASI	TAHAPAN PELAKSANAAN	BAHASA LISAN
<b>CUSTOMER SERVICE</b>			
1	Customer Service Menyambut Nasabah & Menyampaikan Salam Pelaksanaan Tahapan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdiri menyambut nasabah dan mempersilakan nasabah</li> <li>Mengucapkan salam</li> <li>Berjabat tangan dan memperkenalkan diri</li> <li>Menanyakan nama nasabah</li> <li>Mempersilakan nasabah duduk</li> <li>Melakukan obrolan ringan dan menawarkan bantuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Silakan Bapak/ Ibu</li> <li>Selamat pagi/siang/sore Bapak/Ibu ____ (sebut nama nasabah jika telah kenal)</li> <li>Selamat Pagi: 08.00 - 10.00 waktu setempat</li> <li>Selamat Siang: 10.00 - 15.00 waktu setempat</li> <li>Selamat Sore: 15.00 - 18.00 waktu setempat</li> <li>Saya ____ (sebutkan nama Customer Service) yang akan membantu keperluan transaksi Bapak/ Ibu</li> <li>Dengan Bapak/ Ibu siapa?</li> <li>Silakan duduk Bapak/ Ibu ____ (sebutkan nama nasabah)</li> <li>Ada kabar Bapak/ Ibu? Transaksi apa yang bisa saya bantu?</li> </ul>
2	Transaksi Pembukaan Rekening	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menanyakan apakah nasabah sudah memiliki preferensi produk yang diinginkan</li> <li>Jika nasabah belum memiliki preferensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apakah Bapak/ Ibu sudah memiliki produk yang diinginkan?</li> <li>Jika belum, boleh saya tahu tujuan pembukaan rekening untuk keperluan apa?</li> <li>Untuk keperluan yang Bapak/ Ibu sebutkan, produk yang saya</li> </ul>

Sumber : BRI Competencies Development Program, diolah (2021)

**Tabel 3. SMART Service (Bagian 2)**

SITUASI	TAHAPAN PELAKSANAAN	BAHASA LISAN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>produk. Customer Service menajaki profile dan kebutuhan nasabah terlebih dahulu sehingga Customer Service hanya menjelaskan produk yang sesuai kebutuhan nasabah</li> <li>Setelah nasabah memilih produk apa yang diinginkan, Customer Service meminta dokumen persyaratan, memberikan formulir dan memandu nasabah dalam pengisian formulir</li> <li>Mengedukai nasabah untuk menggunakan e-channel/ e-banking BRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>serangan adalah ____ (sebutkan jenis produk dan jelaskan produk tersebut menggunakan sales kit terbaru terkait fitur, benefit, biaya administrasi, setoran awal, dibi)</li> <li> Baik Bapak/ Ibu, untuk pembukaan rekening dokumen persyaratannya yang dibutuhkan adalah ____ (sebutkan dokumen persyaratan). Boleh saya pinjam dokumen Bapak/ Ibu?</li> <li>Silakan diisi formulir ini terlebih dahulu Bapak/ Ibu</li> <li>Bapak/ Ibu, untuk kecapatan dan kenyamanan bertransaksi, Bapak/ Ibu dapat melakukan transaksi melalui ATM, CRM, maupun EDC BRI menggunakan kartu debit atau melalui mobile banking/ internet banking BRI. Bapak/ Ibu berminat untuk saya diajarkan mobile banking dan internet banking?</li> </ul>
Transaksi Rekening Penutupan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menanyakan alasan mengapa nasabah ingin menutup rekening</li> <li>Mendengarkan alasan nasabah dengan empati dan berusaha memertahankan nasabah dengan memberikan solusi atas permasalahannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bapak/ Ibu, boleh kami tahu mengapa ingin menutup rekening Bapak/ Ibu?</li> <li>Mohon maaf Bapak/ Ibu atas ketidaknyamanannya, jika berkenan untuk permasalahan tersebut saya bantu untuk ____ (sebutkan solusi yang dapat diberikan sesuai dengan permasalahan)</li> <li> Baik Bapak/ Ibu, penutupan rekening akan saya proses. Mungkin</li> </ul>

Sumber : BRI Competencies Development Program, diolah (2021)

**Tabel 4. SMART Service (Bagian 3)**

SITUASI	TAHAPAN PELAKSANAAN	BAHASA LISAN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berkoordinasi dengan atasan untuk melakukan <i>service recovery</i> dan melakukan <i>cross-selling</i> produk lainnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bapak/ Ibu, ingin membuka produk BRI lainnya yang Bapak/ Ibu butuhkan?</li> </ul>
Penanganan Keluhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendengarkan keluhan nasabah dengan empati tanpa interupsi</li> <li>Setelah nasabah selesai menyampaikan keluhan, Customer Service menyampaikan permohonan maaf dan melakukan konfirmasi untuk menajaki permasalahan</li> <li>Meminta dokumen data nasabah sesuai kebutuhan penanganan keluhan</li> <li>Memohon izin melakukan pemecahan permasalahan</li> <li>Menyampaikan penyebab permasalahan setelah melakukan pemecahan</li> <li>Jika permasalahan dapat diselesaikan langsung maka Customer Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mohon maaf atas ketidaknyamanannya Bapak/ Ibu, permasalahan Bapak/ Ibu terkait ____ (sebutkan permasalahan nasabah) akan kami bantu penyelesaiannya</li> <li>Boleh saya minta dokumen Bapak/ Ibu terkait permasalahan tersebut?</li> <li>Mohon izin Bapak/ Ibu saya cek terlebih dahulu permasalahan Bapak/ Ibu</li> <li> Baik Bapak/ Ibu, permasalahan yang terjadi dikarenakan ____ (sebutkan penyebab permasalahan)</li> <li>Penjelasan solusi: <ul style="list-style-type: none"> <li> Jika permasalahan dapat langsung diselesaikan Baik Bapak/ Ibu, untuk permasalahan tersebut saya bantu penyelesaian dengan cara ____ (sebutkan solusi permasalahan)</li> <li> Jika permasalahan tidak langsung dapat diselesaikan Baik Bapak/ Ibu, untuk permasalahan akan kami proses namun kami membutuhkan waktu penyelesaian selama ____</li> </ul> </li> </ul>

Sumber : BRI Competencies Development Program, diolah (2021)

**Tabel 5. SMART Service (Bagian 4)**

SITUASI	TAHAPAN PELAKSANAAN	BAHASA LISAN
	<p>memberikan penjelasan solusi hingga tuntas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jika permasalahan tidak langsung dapat diselesaikan, Customer Service meniniput keluhan nasabah pada sistem penzaduan nasabah dan menyampaikan waktu penyelesaian sesuai service level agreement (SLA) dan nomor trouble ticket sehingga nasabah dapat memantau perkembangan penyelesaian keluhan melalui contact center BRI</li> </ul>	<p>(sebutkan service level agreement, ini adalah nomor trouble ticket Bapak/Ibu, untuk selanjutnya Bapak/Ibu dapat mengetahui perkembangan proses penanganan keluhan Bapak/Ibu melalui contact center BRI melalui ____ (sebutkan beberapa opsi contact center BRI) dengan menyebutkan nomor ticket tersebut.</p>
Customer Service mengkonfirmasi transaksi yang telah dilakukan dan menawarkan bantuan akhir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Setelah transaksi selesai, Customer Service mengkonfirmasi transaksi yang telah berhasil dan mengembalikan dokumen persawatan dan bukti transaksi kepada nasabah</li> <li>Menawarkan bantuan akhir</li> <li>Mengucapkan terima kasih beserta customer intimacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Baik Bapak/ Ibu, untuk transaksi ____ (sebutkan jenis transaksi) telah berhasil, ini bukti transaksi dan dokumen Bapak/ Ibu saya kembalikan</li> <li> Ada lagi yang bisa saya bantu Bapak/ Ibu?</li> <li> Terima kasih telah bertransaksi di BRI, hati-hati di jalan Bapak/ Ibu ____ (sebut nama nasabah)</li> </ul>

Sumber : BRI Competencies Development Program, diolah (2021)



Sumber : BRI Competencies Development Program, diolah (2021)

**Gambar 2. SMART Grooming Pria**



Sumber : BRI Competencies Development Program, diolah (2021)

**Gambar 3. SMART Grooming Wanita**

## Metode Penelitian

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian Fenomenologi dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau dengan cara-cara kuantifikasi. Penelitian ini menekankan pada quality atau hal terpenting suatu barang atau jasa. Hal terpenting suatu barang atau jasa yang berupa kejadian, fenomena, dan gejala sosial adalah makna di balik kejadian tersebut yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi pengembangan konsep teori. Penelitian kualitatif dapat didesain untuk memberikan sumbangan terhadap teori, praktis, kebijakan, masalah-masalah sosial, dan Tindakan (Creswell & Creswell, 2018; Ghony, M. Djunaidi Almanshur, 2012).

Fenomenologi penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian yang tertarik untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengalaman sebuah fenomena individu dalam dunia sehari-hari (Eddles-Hirsch, 2015). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan rinci tentang penerapan Service Excellence. Sehingga dapat menunjukan *best corporate banking service*.

### Populasi dan Sampel

Objek dari penelitian ini adalah customer service dan subjek dari penelitian ini adalah

Bank BRI. Sampel penelitian ini adalah Bank BRI. Penentuan jumlah sampel sesuai dengan pendapat yang menyatakan: “Biasanya besar sampel tergantung besar kecilnya populasi yang akan diteliti. Kalaupun sulit mendapatkan aturan tentang besarnya sampel, 30 responden adalah jumlah minimal yang dinyatakan oleh para ahli metodologi penelitian ” (Riyantono & Hatmawan, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah bank BRI, sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan random sampling.

### Tipe dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data tersebut diperoleh melalui:

1. Data primer yaitu data dasar yang menjadi sumber dalam penelitian, dilakukan melalui wawancara, dan alat bantu lainnya (Suharsimi, 2006). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner yang disebarkan kepada Bank BRI.
2. Data sekunder, yaitu data yang digunakan untuk menunjang data dan penunjang dalam penelitian (Suharsimi, 2006). Data sekunder diperoleh dari data internal Bank BRI, buku, jurnal, dan bahan pustaka lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

### Teknik Pengumpulan Data

Adapun prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Tinjauan literatur. Pada tinjauan literatur, seseorang secara sistematis mencoba membaca semua literatur yang relevan dalam sebuah subjek, kadang-kadang mewawancarai pakar dalam subjek tersebut, kemudian mengorganisasi, mensintesis, dan menilai secara kritis sejumlah julatan (range) informasi. Dalam proses wawancara untuk memastikan bahwa proses dari interview berjalan secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan demi mendapatkan hasil yang terbaik bagi penelitian ini, peneliti

menggunakan panduan wawancara sebagai berikut ini:

**Tabel 6. Panduan Wawancara**

Final Framework	Intial Framework
1. Smart Service BRI	a. customer service harus menyambut nasabah dan menyampaikan Courtesy sesuai tahapan pelaksanaan
	b. Pembukaan rekening
	c. pelaksanaan penutupan rekening
	d. penanganan keluhan
	e. customer service mengkonfirmasi transaksi yang telah dilakukan dan menawarkan bantuan akhir
2. Pelayanan Prima	a. attitude
	b. attention
	c. action
	d. ability
	e. appearance
	f. accountability

Sumber: analisa peneliti

Berdasarkan panduan wawancara diatas, wawancara dimulai dengan pembahasan poin-poin dari Smart Service BRI, kemudian dilanjutkan dengan pelayanan prima dan juga indikator nya sehingga pada akhirnya masuk kepada pembahasan kesesuaian Smart Service BRI dengan indikator dari pelayanan prima.

2. Akses website / situs internet metode ini dilakukan dengan menelusuri website / situs yang memberikan informasi terkait dengan penelitian ini.

### Teknik Analisa Data

Analisis data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi. Data bisa saja dikumpulkan dalam aneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman) dan biasanya diproses terlebih dahulu sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan, atau alih-tulis), tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas, dan tidak menggunakan perhitungan matematis atau statistika sebagai alat bantu analisis.

Menurut miles dan Huberman, kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara

---

bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan Analisis data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi. Data bisa saja dikumpulkan dalam aneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman) dan biasanya diproses terlebih dahulu sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan, atau alih-tulis), tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas, dan tidak menggunakan perhitungan matematis atau statistika sebagai alat bantu analisis. Menurut Miles dan Huberman, kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Terjadi secara bersamaan berarti reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang saling jalin menjalin merupakan proses siklus dan interaksi pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar yang membangun wawasan umum yang disebut “analisis” (Silalahi, 2014).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif mencakup transkrip hasil wawancara, reduksi data, analisis, interpretasi data dan triangulasi. Dari hasil analisis data yang kemudian dapat ditarik kesimpulan

### **Hasil dan Pembahasan**

Sesuai dengan table 2 tentang smart service point no.1 adalah customer service harus menyambut nasabah dan menyampaikan Courtesy sesuai tahapan pelaksanaan. Tentunya hal ini sesuai dengan apa yang disebutkan oleh Barata (2003) bahwa pelayanan prima akan melibatkan enam indikator yaitu *attitude*, *attention*, *action*, *ability*, *appearance*, dan *accountability*.

Hal ini didukung pula dengan penelitian terdahulu dimana peneliti menyebutnya dengan istilah lain yaitu *responsiveness* dan *empathy* (Arasli, Mehtap-Smadi, & Katircioglu, 2005). Menurut penelitian tersebut *responsiveness* dan

*empathy* merupakan suatu bentuk perhatian secara individual dan juga kemauan untuk memberikan bantuan kepada nasabah. Point no.1 dari tabel 2 memenuhi kriteria tersebut.

Poin no.2 dari Smart Service BRI adalah mengenai transaksi pembukaan rekening, tahapan pelaksanaan yang pada intinya mencakup bagaimana *frontliner* harus menanyakan dan mendengar serta berempati kepada nasabah lalu berkordinasi dengan rekan kerja, hal ini sejalan dengan point no.1 poin ini memenuhi indikator dari Barata (2003) karena tanpa memenuhi enam indikator tersebut hasil dari pelaksanaan poin no.2 ini tidak akan maksimal. Apabila dikaitkan dengan penelitian sebelumnya sudah sangat jelas bahwa pelaksanaan poin no.2 mencakup aspek *empathy* dan *assurance* dimana *frontliner* harus mampu memberikan edukasi kepada nasabah mengenai produk dari Bank BRI dari penelitian Arasli dkk (2005).

Poin no.3 dari Smart Service BRI adalah mengenai pelaksanaan penutupan rekening. Apabila ditinjau dari pelaksanaan poin no.3 penekanan dari pelaksanaan Smart Service ini adalah bagaimana *frontliner* dapat berempati kepada nasabah mengenai alasan dan masalah yang mereka hadapi hingga akhirnya mereka memiliki niat untuk melakukan penutupan rekening serta berkordinasi dengan rekan kerja. Hal ini jelas didukung oleh penelitian Arasli dkk (2005) mengenai faktor *empathy* yang menjadi faktor paling berpengaruh terhadap pelayanan prima.

Poin no.4 yaitu tentang penanganan keluhan. Apabila ditinjau dari sudut pandang penelitian Arasli dkk (2005) poin no.4 ini menekankan kepada faktor *reliable*, *empathy*, dan juga *assurance*. Tidak hanya harus dapat memastikan bahwa keluhan nasabah dapat selesai akan tetapi juga harus dapat menempatkan diri dalam posisi nasabah dan juga memberikan wawasan serta pengetahuan tentang proses dan keluhan yang disampaikan oleh nasabah.

Poin no.5 yaitu tentang customer service mengkonfirmasi transaksi yang telah dilakukan

---

dan menawarkan bantuan akhir. Serupa dengan poin sebelumnya poin no.5 didukung oleh penelitian dari Arasli dkk (2005) dimana pelaksanaan dari Smart Service pada poin ini termasuk pada faktor *reliable*, *empathy*, dan juga *assurance*

Dalam Smart Service juga dibahas mengenai tata cara berpenampilan dan juga adanya fasilitas pendukung dalam memberikan pelayanan. Hal ini berarti Smart Service sesuai dengan penelitian Arasli dkk (2005) terutama mengenai *tangible* dimana salah satu faktor dari layanan prima adalah adanya fasilitas pendukung yang layak.

### Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat dari analisa diatas adalah bahwa Smart Service dari Bank BRI sudah memenuhi indikator dari layanan prima dan didukung dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Apabila Smart Service ini dijalankan secara optimal hal ini dapat menjamin pelayanan dari Bank BRI untuk menjadi Best Corporate Banking.

Namun perlu diteliti lebih jauh karena operasional dari Bank tidak hanya dari *frontliner* akan tetapi ada *backoffice* yang juga mendukung proses layanan prima dari sebuah bank untuk menjadi Best Corporate Banking. Oleh karena itu limitasi dalam penelitian ini hanyalah layanan prima dari *forntliner* yang mencakup SPV, CS, teller, dan satpam.

Pada akhirnya walaupun penelitian ini hanya mencakup dari sisi *frontliner*, akan tetapi pihak *frontliner* merupakan garda terdepan yang langsung menghadapi nasabah. Oleh karena itu memastikan *frontliner* sudah memenuhi Smart Service dari Bank BRI menjadi sangat penting untuk mendukung Bank BRI menjadi Best Corporate Banking.

### Daftar Kepustakaan

Arasli, H., Mehtap-Smadi, S., & Katircioglu, S. T. (2005). Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. *Managing Service Quality*. <https://doi.org/10.1108/09604520510575254>

- Asih, N. S. (2016). Pengaruh Pelayanan Prima ( Service Excellence ) Terhadap Kepuasan Pelanggan Salon Agata Singaraja. *Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi (JPPE)*, 7(2), 1–10. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/7797>
- Bank, D. I., Mandiri, S., & Lumajang, C. (2020). Dalam Peningkatan Excellent Service, 1(1), 17–30.
- Barata, A. A. (2003). *Dasar-dasar pelayanan prima. PT. Elex Media Komputindo.*
- BRI. (2021). *Competencies Development Program.*
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches - John W. Creswell, J. David Creswell - Google Books. SAGE Publications, Inc.*
- de Keyser, A., & Lariviere, B. (2014). How technical and functional service quality drive consumer happiness: Moderating influences of channel usage. *Journal of Service Management*, 25(1), 30–48. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0109>
- Eddles-Hirsch, K. (2015). Phenomenology and educational research. *International Journal of Advanced Research (IJAR)*.
- Ford, R C, Heaton, C. P., & Brown, S. W. (2001). Delivering excellent service: Lessons from the best firms. *California Management Review*, (1), 39–56. <https://doi.org/10.2307/41166110>
- Ford, Robert C. (2001). Delivering Excellent Service: *Op.S09*, 44(1), 39–57.
- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2021). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290–317. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0482>
- Ghony, M. Djunaidi Almanshur, F. (2012). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Bandung: Alfabeta.*
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), 858–879. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2018-0133>
- Kotler, P. (2012). Kotler P. Marketing management/Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Pearson Educ Int. 2012. *Pearson Education International.*

- 
- Kurniawan, D. (2020). Service Excellent Berdasarkan Prespektif Islam di Bank Syariah. *TAWAZUN: Journal of Sharia Economic Law*, 3(1), 63. <https://doi.org/10.21043/tawazun.v3i1.7835>
- Lages, C. R., Piercy, N. F., Malhotra, N., & Simões, C. (2020). Understanding the mechanisms of the relationship between shared values and service delivery performance of frontline employees. *International Journal of Human Resource Management*, 31(21), 2737–2760. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1464491>
- Limpanitgul, T., Robson, M. J., Gould-Williams, J., & Lertthairakul, W. (2013). Effects of co-worker support and customer cooperation on service employee attitudes and behaviour: Empirical evidence from the airline industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.05.004>
- Osibanjo, A., Adeniji, A., Salau, O., Atolagbe, T., Osoko, A., Edewor, O., & Olowu, J. (2020). Bolstering human capital management and engagement in the health sectors. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794676>
- Ponorogo, K. C. P. (2021). KUALITAS LAYANAN MOBILE BANKING TERHADAP KEPUASAN NASABAH ( Studi pada BRI Syariah KCP Ponorogo Dan Bank Muamalat SKRIPSI.
- Riyantono, S., & Hatmawan, A. A. (2020). Metode Riset Penelitian Kuantitatif. In *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan Dan Eksperimen*.
- Silalahi, U. (2014). Metode Dan Metodologi Penelitian. *Bina Budhaya Bandung*.
- Subramanian, D., & Suquet, J. B. (2018). *Unpacking the Service Triangle: Arranging Power Relations Between Frontline Occupations. Work and Occupations* (Vol. 45). <https://doi.org/10.1177/0730888417736095>
- Suharsimi, A. (2006). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik. *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Suriadi, Abadi, I., Jasiyah, R., Hardin, Dahniar, N., Jusni, & Alputila, M. J. (2019). The consciousness of excellent quality service to improve effectiveness of TQM and kaizen-PDCA quality management. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 343(1), 0–5. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/343/1/012138>
- Tjiptono, F., & Tjiptono, F. (2012). Service management: mewujudkan layanan prima / Fandy Tjiptono. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima / Fandy Tjiptono*.
- Yen, I., Bastani, F., Hwang, S., Zhu, W., & Zhou, G. (2017). *Serviceology for Services* (Vol. 10371). <https://doi.org/10.1007/978-981-15-3118-7>
- Yunanto, M., & Medyawati, W. S. and H. (2012). Responsibilitas and Excellent Service on Customer Satisfaction: Case Study of DKI Islamic Bank. *International Conference on Management and Education Innovation*, 37–196, 2012.