

BAB III

GAMBARAN UMUM BNI CABANG UTAMA UI DEPOK

III.1. Sejarah PT. BNI Persero Tbk

PT. Bank Negara Indonesia merupakan bank milik pemerintah yang didirikan setelah bangsa Indonesia memproklamkan kemerdekaannya pada tanggal 17 Agustus 1945. Saat itu, gagasan dari R.M. Margono Djojohadikoesomo untuk mendirikan Bank Sentral atau bank sirkulasi milik pemerintah RI yang bertujuan untuk memperlancar jalannya pemerintahan khususnya di bidang keuangan dan perekonomian. Gagasan tersebut disampaikan kepada Menteri Keuangan dan Drs. M. Hatta dan selanjutnya dalam sidang Dewan Menteri tanggal 19 September 1945.

Langkah pertama yang dilakukan berdasarkan Surat Kuasa diberikan pemerintah kepada Bapak R.M.Margono Djojohadikoesomo tertanggal 19 September 1945 adalah mendirikan suatu lembaga di Jakarta yang bernama Yayasan Poesat BI dengan Akte Notaris R.M Soerjo no.14 tanggal 9 Oktober 1945. Karena situasi keamanan pada waktu itu, Yayasan tersebut pindah ke Yogyakarta pada awal Januari 1946, menyusul pula pusat Pemerintahan Indonesia yang pindah ke Yogyakarta.

Sebuah bank milik pemerintah yang diberi nama BNI kemudian didirikan dengan Peraturan Pemerintah UU No.2 tanggal 5 Juli 1946. Peresmian dilakukan di Yogyakarta bertepatan dengan acara peringatan ulang tahun RI tanggal 17 Agustus 1946. Tujuan utama didirikannya BNI adalah untuk dijadikan sebagai bank sirkulasi atau sentral, namun karena suasana perjuangan kemerdekaan pada waktu itu tidak memungkinkan, maka fungsi tersebut belum dapat dilaksanakan sepenuhnya, BNI dalam Konferensi Meja Bundar (KMB) pada tahun 1949 diputuskan menjadi bank umum. Perubahan dalam sistem moneter dan perbankan di Indonesia menyebabkan pergantian nama BNI beberapa kali.

Dengan dikeluarkannya Ketetapan Presiden No.17 tahun 1965, tentang Integrasi bank-bank pemerintah. Terhitung tanggal 17 Agustus 1965, BNI berubah menjadi BNI Unit III, kemudian pada tahun 1967 dikeluarkan UU No.14 tentang pokok-pokok perbankan yang menetapkan kembali bank-bank pemerintah

kepada fungsi semula, yaitu sebelum adanya integrasi. Selanjutnya dengan dikeluarkannya UU No.17 tahun 1968, BNI Unit III ditetapkan menjadi BNI 1946 yang berfungsi sebagai Bank Umum Milik Negara dengan usaha dan tugas pokok yang diarahkan pada perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan mengutamakan struktur industri.

Semakin jauh kaki melangkah, semakin jauh pula tantangan yang dihadapi. Untuk menggali potensi pasar secara lebih maksimum, Bank BNI 1946 sebenarnya telah melakukan diversifikasi pasar sejak dikeluarkannya deregulasi perbankan pada tanggal 1 Juni 1983, dengan lebih intensif memasuki segmen pasar *middle* (pasar industri kecil dan menengah) dan retail (pasar eceran) yang nampak memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan.

Pada tanggal 5 juli 1987, diresmikan Logo "Bahtera berlayar" dengan panggilan Bank BNI. Pada awal tahun 1989, Kantor besar Bank BNI yang semula dijalankan Lada, Jakarta kemudian dipindahkan ke Gedung BNI di Jalan Sudirman untuk Kantor Wilayah dan Yayasan.

Tahun 1992, dengan dikeluarkannya UU Perbankan No.17 tahun 1992 Fungsi bank-bank Pemerintah diarahkan untuk menjadi Bank Umum Swasta yang saham-sahamnya masih tetap dimiliki pemerintah sehingga badan hukumnya berbentuk persero. Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia .No 19 tahun 1992 tertanggal april 1992, tentang penyesuaian bentuk hukum, BNI 1946 berubah menjadi PT. Bank Negara Indonesia Persero,Tbk, dengan tetap disebut Bank BNI.

Bank BNI dalam usianya yang dewasa ini, tercatat sebagai bank yang memiliki kekayaan terbesar diantara bank-bank di Indonesia dengan jumlah wilayah 12 dan lebih dari 590 kantor cabang, kantor cabang pembantu, dan kantor kas. Selain itu, BNI telah memiliki 6 kantor cabang di luar negeri, yaitu Singapura, Hongkong, Tokyo, New York, London, Grand Caymen Island.

Sejak didirikannya 57 tahun yang lalu, Bank BNI tidak gentar menghadapim persaingan usaha. Kekukuhan dan ketangguhan Bank BNI tercermin dalam semboyan dan budaya kerja mereka, yaitu Swadarma Bhakti Negara (Berbakti kepada Negara sesuai dengan tugas dan kewajiban setiap orang). Yang terdiri dari 5 pilar:

1. Bank BNI adalah Bank Umum Milik Negara berstatus perusahaan perseroan.
2. Bank BNI berorientasi kepada pasar dan pembangunan nasional
3. Bank BNI secara terus-menerus membina hubungan yang saling menguntungkan dengan nasabah dan mitra usaha lainnya
4. Bank BNI mengakui peranan dan menghargai kepentingan setiap pegawai
5. Bank BNI mengupayakan terciptanya semangat kebersamaan agar pegawai melaksanakan tugasnya dan kewajibannya secara profesional.

Sejalan dengan meningkatnya persaingan-persaingan produk baru yang diciptakan, dengan didasarkan pada teknologi *based* dan bersifat *free based income*, Bank BNI sudah berhasil membenahi manajemennya di dalam perusahaan dan membentuk struktur permodalan yang cukup baik agar dapat memasuki dunia baru yaitu pasar modal. Untuk memasuki pasar modal, Bank BNI mempunyai tujuan:

1. mencari dana untuk meningkatkan kegiatan bisnis di masa depan
2. untuk dapat mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah dalam hal modal
3. untuk mendukung *corporate plan III* (1968-2002) agar pertumbuhan usaha Bank BNI berkesinambungan.

Dengan memperhatikan tujuan Bank BNI, juga perlu didasarkan pada UU NO.7 tahun 1992, seyogyanya dapat menjamin keamanan dana nasabah sebagai konsekuensi dari kewenangan-kewenangan, yang dimuat dalam UU No. 7 tahun 1992, yakni:

1. memberi pertimbangan pemberian izin
2. menentukan kegiatan-kegiatan perbankan
3. pembina dan pengawasan Bank
4. pemeriksaan buku-buku Bank

Kemudian sesuai dengan Keputusan Kehakiman RI No. 02.8290, HT 01.04 tahun 1996, memberikan persetujuan atas status dari perseoran tertutup menjadi perseroan terbuka, maka menjadi Perusahaan Perseroan PT. Bank Negara Indonesia, disingkat PT.BNI (Persero) Tbk yang sesuai dengan akta perubahan

anggaran dasar perseroan tanggal 2 Agustus 1996, dibuat oleh Notaris, Adam Kasdarmaji.,SH. Kemudian pada tanggal 28 Oktober 1996 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memasuki perusahaan "Go Public" sampai sekarang.

III.2. Tata Kerja Penyelesaian Pengaduan Nasabah BNI

Dalam pelaksanaan kegiatan usaha perbankan seringkali hak-hak nasabah tidak dapat terlaksana dengan baik sehingga menimbulkan friksi antara nasabah dengan Bank, yang ditunjukkan dengan munculnya pengaduan. Oleh karena itu, untuk mengurangi publikasi negatif terhadap operasional Bank dan menjamin terselenggaranya mekanisme penyelesaian pengaduan Nasabah secara efektif dalam jangka waktu yang memadai, maka Bank Indonesia memandang perlu untuk menetapkan standar minimum mekanisme penyelesaian pengaduan nasabah dalam peraturan Bank Indonesia yang wajib dijalankan seluruh Bank.

Sebagai sebuah instansi Bank, sudah saatnya Bank BNI memiliki penanganan pengaduan dalam operasionalnya dengan pertimbangan:

- Bank dengan jaringan operasional yang luas dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia senantiasa berpotensi berhadapan dengan pengaduan Nasabah yang dapat mengganggu operasional Bank.
- Volume usaha bank yang relatif besar, memerlukan pedoman dan prosedur penanganan pengaduan untuk menjamin agar kelangsungan usaha/kegiatan operasional dapat berjalan dengan baik dan benar.
- Bank dengan kantor cabang yang luas dan di dukung jumlah pegawai yang cukup besar yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia membutuhkan suatu acuan untuk menjamin agar keamanan dan kenyamanan aktifitas pelayanan kepada nasabah yang merupakan prioritas dalam meningkatkan image Bank agar tetap dipertahankan.
- pengaduan yang cukup banyak akan dapat mempengaruhi *brand image* Bank secara keseluruhan.

Satu hal penting dalam penanganan pengaduan selama operasional yang harus dilakukan adalah peran pegawai *frontliner* sangat penting dalam memuaskan nasabah. Sehubungan dengan hal tersebut, Divisi Layanan menetapkan kebijakan yang menjadi acuan kerja bagi seluruh unit kerja di Bank.

III.2.1. Prosedur dan Pelaksanaan Penyelesaian Pengaduan Nasabah

Dengan perhitungan bahwa penyelesaian Pengaduan Nasabah secara umum berkaitan dengan penilaian masyarakat terhadap kinerja Bank dan Peraturan Bank Indonesia No.7/7/PBI/2005 tanggal 20-10-2005 tentang penyelesaian Pengaduan Nasabah, maka dalam menanggapi/ menangani Pengaduan Nasabah, diatur pendelegasian kewenangan diantara manajemen Bank sebagai berikut:

- 1) Kantor Besar yang terdiri dari Direksi, Pemimpin dan wakil pemimpin Divisi Komunikasi Perusahaan, Pemimpin/Wakil Pemimpin Divisi Layanan, Pemimpin/Wakil Pemimpin Divisi Bisnis Kartu, Divisi Operasional, *Bancassurance*, Divisi Usaha syariah, dan *wealth management* (masing-masing khusus pengaduan yang berkaitan dengan Bisnis kartu, ATM, *Phoneplus*, Sentra kliring, RTGS, syariah).
- 2) Kantor Wilayah terdiri dari Pemimpin wilayah dan wakil pemimpin.
- 3) Kantor Cabang Syariah terdiri dari pemimpin cabang
- 4) Divisi Kredit konsumen, divisi usaha kecil dan divisi usaha menengah.

III.2.2. Prosedur dalam Penanganan Pengaduan

Seluruh pengaduan Nasabah harus dicatat dengan menggunakan FORMULIR PENGADUAN yang sudah standar. Formulir pengaduan sekurang-kurangnya memuat: No.Register, Tanggal Penerimaan Pengaduan, Nama Nasabah, Nama Petugas Penerima, deskripsi singkat pengaduan (cf. PBI No. 7/7/2005 tanggal 20 Januari 2005 dan SE BI No. 7/24/DPNP tanggal 18 Juli 2005). Semua penerima pengaduan baik petugas yang telah ditunjuk untuk mengelola pengaduan Nasabah, unit *front liner* maupun *back office* harus mencarikan pemcahan dari pengaduan Nasabah tersebut, karena setiap petugas mempunyai tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Menanggapi pengaduan dengan menjelaskan bagaimana cara menangani pengaduan tersebut.
- b) Meneliti keabsahan dari suatu permasalahan dan apabila permasalahan tidak bisa diatasi, maka:

- Menyerahkan kepada kewenangan yang lebih tinggi atau Divisi/ Unit Operasional terkait.
- Untuk hal-hal yang menurut pertimbangan tidak dapat diputuskan oleh Divisi Layanan atau Divisi/ Unit operasional terkait, maka kewenangan penyelesaian pengaduan Nasabah diserahkan ke Direksi.
- Menginformasikan kepada Nasabah bahwa pengaduan sedang diproses untuk penyelesaian.

III.2.3. Standar Penyelesaian Pengaduan

a) Batas Waktu Penyelesaian

Didalam proses transaksi perbankan, pengaduan akan selalu timbul sepanjang petugas Bank tidak memberikan pelayanan yang baik terhadap nasabahnya. Penyelesaian pengaduan memberikan peluang untuk mengubah nasabah yang tidak puas menjadi puas. Pengaduan nasabah ini perlu diatasi, ditindak lanjuti dan diupayakan penyelesaiannya agar dimasa mendatang tidak timbul masalah yang sama. Dalam langkah ini, kecepatan agar dimasa mendatang tidak timbul masalah yang sama. Dalam langkah ini, kecepatan dan ketepatan penyelesaian Pengaduan Nasabah merupakan hal yang krusial., karena:

- Pengaduan yang dilakukan secara lisan wajib diselesaikan dalam 2 (hari) kerja.
- Dalam hal pengaduan yang diajukan secara lisan tidak dapat diselesaikan oleh Bank dalam jangka waktu 2 hari kerja , Bank wajib meminta nasabah dan atau perwakilan nasabah untuk mengajukan pengaduan secara tertulis dan dilengkapi foto copy identitas pengadu.
- Pengaduan yang dilakukan secara tertulis wajib diselesaikan paling lambat 20 (duapuluh) hari kerja setelah tanggal penerimaan pengaduan tertulis.
- Dalam hal terdapat dalam kondisi tertentu, Bank dapat memperpanjang jangka waktu penyelesaian.
- Kantor Bank yang menerima pengaduan tidak sama dengan kantor Bank tempat terjadinya permasalahan yang diadukan dan terdapat kendala komunikasi diantara kedua Kantor Bank tersebut.

- Transaksi keuangan yang diadakan oleh Nasabah dan atau perwakilan Nasabah memerlukan penelitian khusus terhadap dokumen-dokumen Bank.
- terdapat hal-hal lain yang berada di luar kendali Bank, seperti adanya keterlibatan pihak diluar Bank dalam transaksi keuangan yang dilakukan Nasabah.
- Perpanjangan jangka waktu penyelesaian pengaduan diberitahukan secara tertulis kepada nasabah dan atau perwakilan Nasabah yang mengajukan pengaduan sebelum jangka waktu terakhir.

b) Alur Penanganan dan Penyelesaian Pengaduan Nasabah

Berikut disampaikan langkah-langkah penyelesaian pengaduan yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai yang terlibat didalam penyelesaian pengaduan Nasabah.

Pengaduan keluhan terbagi menjadi tiga antara lain:

- 1) Pengaduan Lisan
- 2) Pengaduan Tertulis
- 3) Pengaduan melalui Media Massa

Tabel III.2.3

Prosedur Pelaksanaan Pengaduan Lisan

Aktifitas Lisan	Standar Pelayanan
Apabila pengaduan diterima melalui sarana telepon/ SMS maupun datang langsung.	Petugas harus menyelesaikan pengaduan dalam waktu maksimal 2 hari kerja yang dihitung sejak tanggal pencatatan pengaduan oleh Bank.
Menjelaskan kepada Nasabah atau perwakilan Nasabah mengenai kebijakan atau prosedur saat mengajukan keluhan.	Dijelaskan saat Nasabah atau perwakilan Nasabah menyampaikan pengaduan.

Aktifitas Lisan	Standar Pelayanan
Mencatat pengaduan dengan menggunakan formulir pengaduan standar dan pada daftar pengaduan.	Menyelesaikan pengaduan pada hari yang sama.
Untuk pengaduan yang tidak terselesaikan pada hari yang sama, menyerahkan formulir pengaduan kepada pejabat yang lebih tinggi.	1 hari dalam penerimaan pengaduan
Pejabat yang lebih tinggi menindaklanjuti status pengaduan tersebut.	1 hari setelah penerimaan dan sampai pengaduan dipecahkan.
Bila penyelesaian permasalahan sudah ditemukan, petugas dan atau dengan Pimpinan menghubungi Nasabah melalui telepon (bila dianggap perlu mendatangi langsung Nasabah atau perwakilan Nasabah dan kemudian memberikan status pada formulir pengaduan dan daftar pengaduan bahwa permasalahan telah terselesaikan.	2 hari setelah pengaduan disampaikan
Untuk pengaduan yang belum terselesaikan sampai dengan 2 hari kerja dan masih memerlukan waktu untuk penyelesaiannya, petugas melakukan konfirmasi kepada Nasabah atau perwakilan Nasabah bahwa pengaduan masih dalam proses penyelesaian.	2 hari setelah pengaduan disampaikan. Pengaduan lisan ditingkatkan menjadi pengaduan tertulis dan meminta Nasabah melengkapi pengaduan dengan foto copy identitas pengadu.
Mengarsipkan formulir pengaduan jika status sudah selesai	1 hari setelah permasalahan dinyatakan dengan status selesai.

Sumber: Buku Pedoman Tata Kerja Penyelesaian Pengaduan Nasabah BNI

1) Pengaduan Tertulis

Selain aktivitas lisan, Nasabah melakukan pengaduan keluhan melalui aktivitas tertulis, adapun Langkah kerja penyelesaian pengaduan Nasabah melalui langkah berikut ini:

- Apabila pengaduan diterima melalui surat/fax/email/website.
- Petugas mencatat pengaduan dengan menggunakan formulir pengaduan standard pada daftar pengaduan
- Memverifikasi surat/fax/email/website yang diterima
- Untuk pengaduan yang tidak dapat diselesaikan, kirimkan formulir pengaduan kepada kewenangan yang lebih tinggi.
- Pejabat yang lebih tinggi menyelesaikan pengaduan tersebut
- Apabila pejabat yang lebih tinggi tetap tidak bias menyelesaikan permasalahan, maka formulir pengaduan diserahkan kepada wilayah/divisi/ unit yang terkait.
- Apabila pengaduan terselesaikan ditingkat wewenang yang lebih tinggi maka laporan penyelesaian diserahkan ke cabang pengirim pengaduan.
- Petugas cabang menyiapkan jawaban penyelesaian pengaduan Nasabah.
- Tanggapan pengaduan dikirim ke Nasabah
- Memberikan status pada formulir keluhan dan daftar pengaduan bahwa permasalahan sudah dinyatakan.
- Mengarsip formulir pengaduan yang sudah diberikan status selesai.

3) Pengaduan Melalui Media Massa

Apabila pengaduan keluhan disampaikan melalui media massa, langkah kerja penyelesaian pengaduan nasabah yang dilakukan sebagai berikut:

- Apabila pengaduan disampaikan Nasabah melalui media massa
- Cabang mencatat pengaduan dengan menggunakan formulir pengaduan pada daftar pengaduan
- Mengumpulkan data dan menganalisa permasalahan tersebut untuk segera diselesaikan

- Untuk pengaduan yang tidak dapat diselesaikan di cabang, penyelesaian diserahkan ke tingkat kewenangan lebih tinggi (lihat prosedur operasional dan non-operasional)
- Penyelesaian pengaduan diserahkan ke Divisi Layanan untuk ditanggapi di media massa melalui Unit Corporate Secretary.
- Memberikan status pada formulir dan daftar pengaduan bahwa permasalahan sudah selesai.
- Mengarsip formulir pengaduan yang sudah diberikan status selesai



BAB IV

GAMBARAN UMUM DAN ANALISIS VARIABEL PENELITIAN

IV.1. Hasil *Pre-Test*

Pre-Test dilakukan terhadap responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Jumlah responden yang diambil untuk *pre-test* sebanyak 30 orang responden. *Pre-test* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah kalimat dalam kuesioner cukup memudahkan responden dalam mengisi kuesioner. Untuk itu dihitung pula validitas dan reliabilitas dari instrument penelitian. Apabila didapatkan dalam *pretest* bahwa kata-kata dalam kuesioner sulit dipahami (ditunjukkan dengan nilai validitas dan reliabilitas instrument yang rendah), maka akan dilakukan perbaikan pada indicator bersangkutan.

IV.1.1. Validitas Masing-Masing Dimensi Penelitian

Pengukuran validitas masing-masing dimensi penelitian dengan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*, *Barlett's Test of Sphericity*, dan *Total Variance Explained*. Pengukuran kecukupan sampel dilakukan dengan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure Adequacy* untuk setiap variable, dimana nilai diatas 0.500 menunjukkan bahwa kecukupan sampel adalah baik. Selanjutnya, Uji nilai signifikansi *Brlett's Test of Sphericity* dibawah 0.05 menunjukkan probabilitas statistik bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar indicator di dalam factor. Akhirnya, dilakukan pengukuran total variansi yang dapat dijelaskan (*total variance explained*) oleh model, dimana nilai yang diharapkan adalah minimum 60%. Dalam Tabel disajikan uji-uji tersebut untuk setiap variabel.

Tabel IV.1.1
Pengukuran K-M-O Measure of Sampling Adequacy, Barlett's Test of Sphericity dan Nilai Variansi Tiap Dimensi Penelitian

NO	Variabel Penelitian	K-M-O Measure Of Sampling Adequacy	Nilai Signifikansi Barlett's Test of Sphericity	Total Variansi Dijelaskan
1	<i>Procedural Justice</i>	.696	.000	61.951%
2	<i>Explanation dan Effort</i>	.705	.000	66.610%
3	<i>Emphaty dan Polieness</i>	.755	.000	73.598%
4	<i>Distributive Justice</i>	.725	.000	84.623%
5	<i>Service recovery satisfaction</i>	.642	.000	62.153%
6	<i>Trust</i>	.711	.000	84.702%
7	<i>Word of Mouth</i>	.717	.000	81.749%
8	<i>Consumer Loyalty</i>	.603	.000	67.654%

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 11.5

Pada tabel di atas nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* menunjukkan angka *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) pada tiap faktor lebih besar dari 0,5 ($MSA > 0.500$), sehingga seluruh keenam faktor tersebut memenuhi persyaratan *overall fit*, sehingga dapat diproses lebih lanjut. Nilai yang terdapat pada Barlett's Test menunjukkan bahwa kumpulan variabel dalam analisa faktor tersebut memang signifikan untuk diproses, sehingga keenam faktor tersebut dapat diteruskan analisisnya sebagai faktor yang baru.

IV.1.2. Validitas Indikator Pengukuran

Validitas masing-masing indikator penelitian dilakukan dengan uji *anti-image matrices* dan pengukuran nilai *factor loading* untuk setiap indikator. Nilai *anti-image* yang diharapkan adalah minimum 0.500, sedangkan nilai *factor*

loading yang diharapkan untuk *component matrix* adalah minimum 0.600. Nilai validitas indikator penelitian disajikan dalam tabel B.2 berikut:

Tabel IV.1.2
Validitas Indikator-Indikator Penelitian

No	Indikator	<i>Anti Image Corellation Matrix</i>	<i>Factor Loading</i>
1	Variabel <i>Procedural Justice</i>		
A	Memberi kesempatan menceritakan keluhan	.676	.845
B	Memberikan prosedur yang mudah	.747	.773
C	Waktu penyelesaian keluhan cepat	.709	.758
D	Mau Mendengarkan dengan baik keluhan Nasabah	.665	.770
2	Variabel <i>Explanation dan Effort</i>		
A	Berkeinginan Membantu Nasabah	.797	.734
B	Diberikan penjelasan logis penyebab masalah Nasabah	.872	.735
C	Berupaya optimal menyelesaikan keluhan Nasabah	.650	.875
D	Berusaha perhatian dalam memberikan <i>service</i> yang baik	.644	.905
3	Variabel <i>Emphaty dan Politeness</i>		
A	Mendengarkan dengan baik keluhan	.907	.725
B	Berusaha memahami masalah Nasabah	.801	.873
C	Komunikasi antara CSO dan Nasabah berlangsung baik	.669	.948
D	Menghargai Nasabah	.755	.870
4	Variabel <i>Distributive Justice</i>		
A	Berusaha memberikan yang Nasabah butuhkan	.819	.891
B	Hasil penanganan keluhan sesuai harapan	.721	.922
C	Dengan mempertimbangkan segala hal, hasil cukup adil.	.665	.947

No	Indikator	Anti Image Corellation Matrix	Factor Loading
5	Variabel <i>Service Recovery Satisfaction</i>		
A	Nasabah merasa sangat puas dengan prosedur penanganan keluhan	.605	.843
B	Nasabah merasa sangat puas dengan interaksi antara CSO dan Nasabah dalam menangani keluhan.	.663	.766
C	Nasabah merasa sangat puas dengan hasil penanganan keluhan.	.677	.753
6	Variabel <i>Word of Mouth Behavior</i>		
A	Merekomendasikan agar orang lain menggunakan jasa BNI.	.661	.934
B	Mengatakan hal-hal yang baik tentang BNI	.808	.871
C	Merekomendasikan teman dan keluarga untuk menggunakan produk-produk BNI	.712	.907
7	Variabel <i>Trust</i>		
A	BNI dapat diandalkan dalam memegang janji	.868	.874
B	Nasabah yakin BNI dapat dipercaya	.650	.951
C	Nasabah mempunyai perasaan positif tentang BNI	.678	.935
8	Variabel <i>Customer Loyalty</i>		
A	Nasabah akan kembali lagi ke BNI	.605	.839
B	Nasabah akan tetap menggunakan produk BNI	.615	.808
C	Menggunakan lebih banyak layanan BNI	.599	.782
D	Nasabah adalah pelanggan setia BNI	.595	.859

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

Terdapat beberapa indikator yang nilainya tidak memenuhi persyaratan validitas antara lain:

1. Pada variabel *Procedural Justice* yaitu indikator **Antrian Nasabah yang sedang menunggu dilayani sangat baik.**

2. Pada variabel *Emphaty and Politeness* yaitu indikator **CSO BNI bersikap Sopan kepada Nasabah, dan indikator Nasabah merasa diperlakukan dengan baik oleh CSO.**

Indikator-indikator tersebut tidak langsung dihilangkan dalam kuesioner penelitian disebabkan terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu Validitas konstruk dan juga penggunaan pilihan kata yang lebih dipahami oleh responden.

IV.1.3. Reliabilitas Indikator Penelitian

Reliabilitas merupakan ukuran konsistensi internal dari indikator, yang menunjukkan tingkatan dimana indikator menghasilkan konstruk laten (*the common latent (unobserved) construct*). Reliabilitas yang tinggi memberikan dasar bagi tingkat keyakinan bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Nilai batas reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha* yang biasanya dapat diterima adalah .500 (Hair *et al.* 1995, hal.490).

Berikut ini Tabel disajikan ukuran reliabilitas variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian.

Tabel IV.1.3
Ukuran Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>
1	<i>Procedural Justice</i>	.7792
2	<i>Explanation & Effort</i>	.8302
3	<i>Emphaty & Politeness</i>	.8752
4	<i>Distributive Justice</i>	.9064
5	<i>Satisfaction</i>	.6901
6	<i>Word of Mouth</i>	.8862
7	<i>Trust</i>	.9084
8	<i>Customer Loyalty</i>	.8338

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

IV.2. Analisa Statistik Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk menjelaskan dan menggambarkan berbagai karakteristik responden secara keseluruhan berdasarkan jenis kelamin, usia, pekerjaan, pengeluaran per bulan dan lain-lain. Analisis ini menggunakan metode analisis frekuensi. Selain karakteristik responden, analisa deskriptif juga dilakukan untuk mengetahui sebaran jawaban responden dan seberapa jauh variasi jawaban responden dari setiap variabel penelitian ini. Pembahasan deskriptif dari jawaban responden akan dilakukan berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) dan modus, sehingga dapat diketahui penyebaran jawaban dan dapat dibuat kesimpulan dari pembahasan deskriptif tersebut.

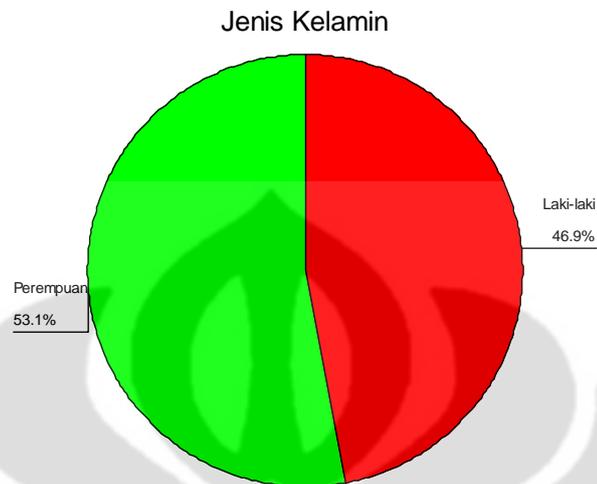
IV.2.1. Karakteristik Responden

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan pada bulan November 2008 dengan mengambil lokasi di BNI Cabang Utama UI Depok dan Fakultas-fakultas di Universitas Indonesia. Jumlah respondennya sebanyak 113 responden yang diperoleh dengan teknik *purposive sampling*. Berikut ini adalah berbagai gambaran karakteristik responden yang telah diperoleh:

IV.2.1.1. Jenis Kelamin Responden

Dari 113 responden yang diperoleh dalam penelitian ini, ternyata didapatkan responden yang telah melakukan pengaduan keluhan kepada BNI Cabang Utama UI Depok sebanyak 53 orang adalah laki-laki (46,9%) dan sebanyak 60 orang (53,1%) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa perempuan memiliki tingkat kepercayaan diri dan agresivitas yang cukup tinggi sebagai konsumen. Disebabkan menurut Sheth et.al (1999) faktor kepercayaan diri dan agresivitas merupakan faktor penentu perilaku complain konsumen.

Gambar IV.2.1.1.
Jenis Kelamin Responden

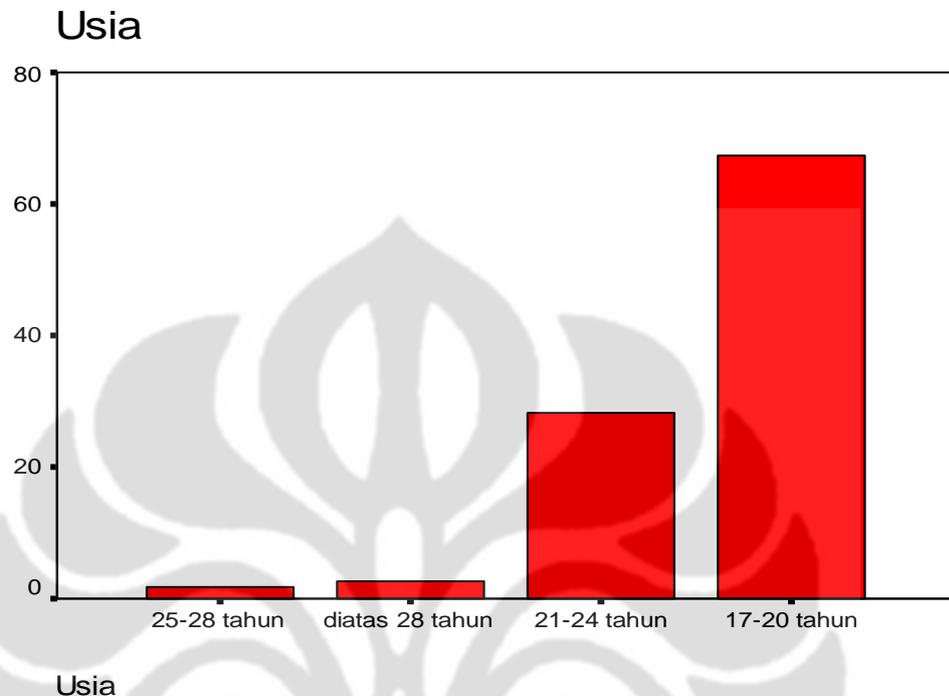


Sumber: Data hasil pengolahan dengan SPSS 11.5

IV.2.1.2. Sebaran Usia Reponden

Dari segi sebaran usia responden, sebagian besar responden yaitu 76 responden (67,3%) berada pada rentang usia 17 – 20 tahun. Sejumlah 32 responden (28,3%) berada pada rentang usia 21-24 tahun, kemudian 2 responden (1,8%) berada pada rentang usia 25-28 tahun, dan 3 responden (2,7%) berada pada rentang usia di atas 28 tahun. Sebagian besar responden yang menyampaikan keluhan kepada CSO BNI Cabang Utama UI Depok berusia 17-20 tahun menunjukkan mahasiswa semester awal yang masih memiliki urusan Biaya Operasional Pendidikan (BOP) baik dengan sistem auto debit maupun *host to host*.

**Gambar IV.2.1.2.
Sebaran Usia Responden**

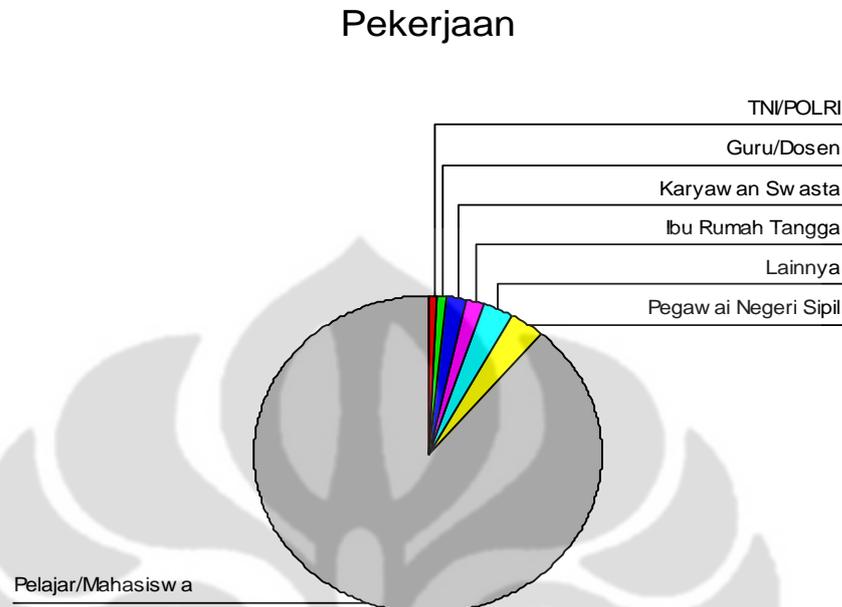


Sumber: Data hasil pengolahan dengan SPSS 11.5

IV.2.1.3. Pekerjaan Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian dari 113 responden, sebagian besar responden yaitu mahasiswa berjumlah 100 responden (88,5%), TNI/POLRI berjumlah 1 responden (0.9%), Guru/Dosen berjumlah 1 responden (0.9%), karyawan swasta berjumlah 2 responden (1.8%), Ibu rumah tangga 2 responden (1.8%), Pegawai Negeri Sipil sebanyak 4 responden (3.5%). Sebagian besar responden adalah mahasiswa yaitu 100 orang, hal ini menunjukkan bahwa permasalahan kegagalan pelayanan yang terjadi di BNI seringkali dialami oleh mahasiswa, dan menunjukkan bahwa mahasiswa cukup kritis dan berani menyampaikan ketidakpuasan mereka terhadap penyedia jasa (Bank BNI).

Gambar IV.2.1.3.
Pekerjaan Responden



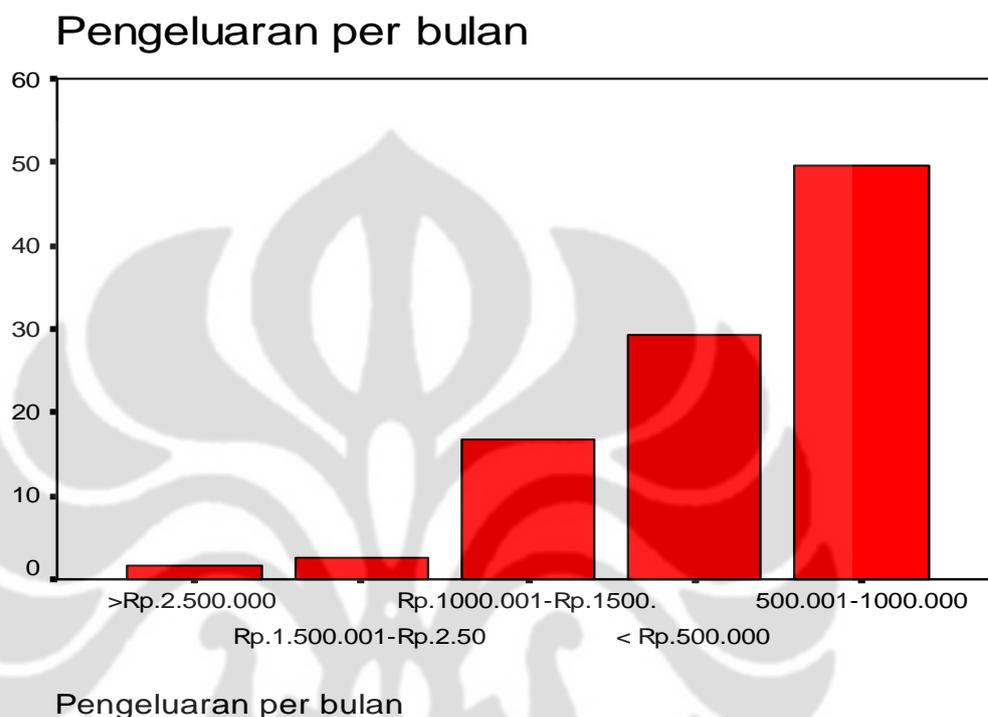
Sumber: Data Hasil Pengolahan dengan SPSS 11.5

IV.2.1.4. Sebaran Pengeluaran Per Bulan

Berdasarkan hasil pengolahan data, dari 113 responden ternyata pengeluaran per bulan responden adalah: 33 responden (29,2%) menyatakan memiliki pengeluaran per bulan kurang dari Rp 500.000, sedangkan 56 responden (49,6%) menyatakan pengeluaran per bulan antara Rp 500.001-Rp 1.000.000, kemudian 19 responden (16,8%) menyatakan mempunyai pengeluaran per bulan antara Rp 1.000.001 – Rp 1.500.000, dan hanya 3 reponden yang memiliki pengeluaran per bulan antara Rp 1.500.001 – Rp 2.500.000, serta hanya 2 responden (1,8%) saja yang memiliki pengeluaran per bulan lebih dari Rp 2.500.000. Sebagian besar responden memiliki pengeluaran per bulan antara Rp 500.001 – Rp 1.000.000. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang menyampaikan keluhan merupakan mahasiswa yang tingkat pengeluarannya

masih cukup sedikit. Disebabkan hal itu, mahasiswa merasa kurang setuju dengan berbagai biaya tambahan dari BNI mengenai pengurusan ATM/KTM.

Gambar IV.2.1.4
Pengeluaran Responden



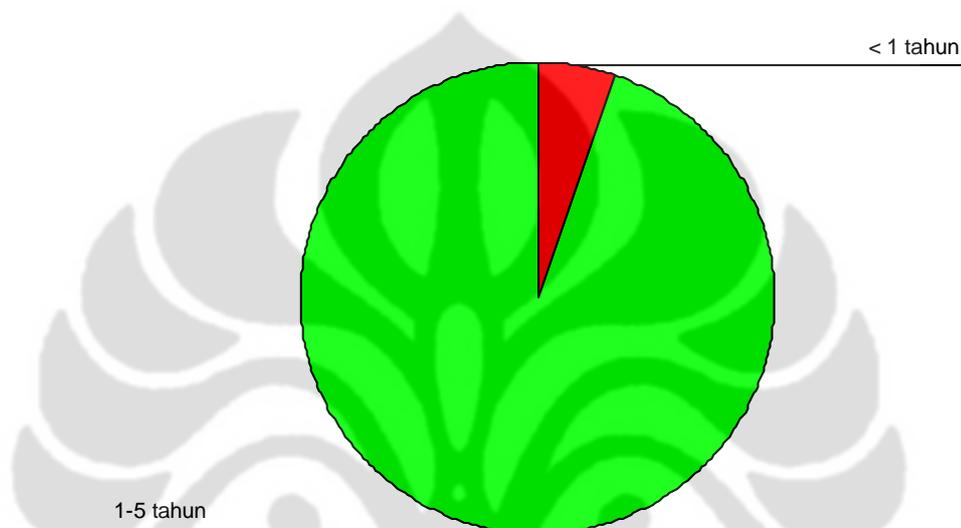
Sumber: Data Hasil Pengolahan dengan SPSS 11.5

IV.2.1.5. Lama Menjadi Nasabah BNI Cabang Utama UI Depok

Berdasarkan hasil pengolahan data, dari 113 responden ternyata lamanya waktu responden menjadi nasabah adalah: sebanyak 6 responden (5,3%) menyatakan kurang dari 1 tahun menjadi nasabah BNI Cabang Utama UI Depok, sebanyak 95 responden (84,1 %) berada pada rentang 1-5 tahun sebagai nasabah BNI Cabang Utama UI Depok, 3 responden (12%) berada pada rentang 6-10 tahun. Sebagian besar responden menjadi nasabah BNI selama kurang lebih 1-5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang menyampaikan keluhan kepada CSO BNI bukanlah nasabah lama, melainkan nasabah cukup baru yang merupakan nasabah mahasiswa semester awal yaitu semester 1-5.

Gambar IV.2.1.5.
Lama Menjadi Nasabah BNI Responden

Lama menjadi nasabah



Sumber: Data Hasil Pengolahan dengan SPSS 11.5

IV.2.1.6. Pernah mengalami Kegagalan Pelayanan dari BNI

Berdasarkan hasil pengolahan data, dari 113 responden ternyata Nasabah BNI Cabang Utama UI Depok yang pernah mengalami kegagalan pelayanan adalah: sebanyak 113 (100%) responden pernah mengalami kegagalan pelayanan.

Hal ini disebabkan penelitian ini hanya ditujukan kepada responden yang memenuhi criteria yaitu pernah menyampaikan keluhan kepada CSO (*customer service officer*) BNI Cabang Utama UI Depok.

Tabel IV.2.1.6.
Pernah mengalami Kegagalan Pelayanan

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Pernah	113	100.0	100.0	100.0

Sumber: Data hasil pengolahan dengan SPSS 11.5

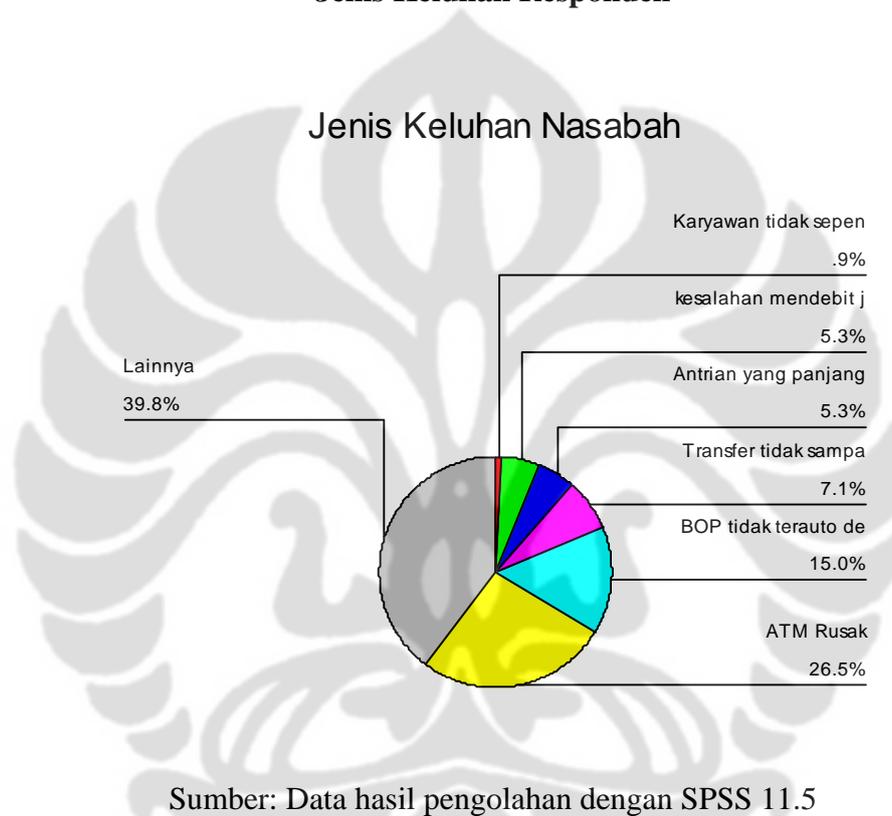
IV.2.1.7. Jenis Keluhan yang disampaikan Nasabah

Berdasarkan hasil pengolahan data, dari 113 responden ternyata Jenis keluhan yang disampaikan Nasabah kepada pihak BNI cabang Utama UI Depok adalah: sebanyak 1 responden (0,9%) menyatakan jenis keluhan yang pernah disampaikannya yaitu karyawan tidak sepenuh hati membantu nasabah, sebanyak 6 reponden (5,3%) menyatakan kesalahan mendebet jumlah tabungan, 6 reponden (5,3%) menyatakan antrian yang panjang sebagai keluhan yang pernah disampaikannya kepada BNI, sebanyak 8 responden (7,1%) menyatakan transfer tidak sampai tujuan, kemudian sebanyak 17 reponden (15%) menyatakan BOP (Biaya Operasional Pendidikan) tidak terauto debet, sebanyak 30 reponden (26,5%) menyatakan ATM rusak, dan sebanyak 45 reponden (39,8%) menyatakan lainnya. Jenis keluhan Nasabah lainnya mayoritas sebanyak 25 reponden (22,1%) menyatakan Kartu ATM tertelan, 7 responden (6,2%) menyatakan ATM tidak mengeluarkan uang, namun saldo berkurang, kemudian sebanyak 2 responden (1,8%) menyatakan pembayaran BOP secara *host to host* ditolak, dan sisanya lainnya seperti pengurusan pin yang lama, pengoperan nasabah, jumlah teller yang sedikit padahal jumlah nasabah sangat banyak.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, menunjukkan bahwa jenis keluhan yang paling banyak dirasakan oleh nasabah BNI UI Depok adalah ATM rusak sebanyak 30 responden, sebanyak 25 responden menyatakan kartu ATM tertelan, dan 17 responden menyatakan BOP tidak terauto debet. Hal tersebut menunjukkan kinerja ATM BNI masih buruk, keluhan terhadap kinerja ATM cukup banyak. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Pelayanan Nasabah BNI, bahwa hal yang menyebabkan kinerja ATM BNI UI Depok seringkali rusak yaitu kondisi alam UI yang cukup sulit dijangkau oleh jaringan. Dikutip dari hasil wawancara berikut ini:

” terdapat satu titik di UI yang menyebabkan ATM seringkali rusak, jaringannya tidak terhubung karena terhalangi oleh pohon-pohon dan kondisi UI yang hutan, di cabang lain tidak pernah, hanya di cabang UI saja....”

Gambar IV.2.1.7.
Jenis Keluhan Responden



Dari karakteristik responden diperoleh bahwa : sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan, dengan rentang usia terbanyak 17- 21 tahun, kemudian untuk pekerjaan mayoritas responden adalah mahasiswa, rata-rata pengeluaran per bulan responden mayoritas berkisar antara Rp 500.001 – Rp 1.000.000, sebagian besar reponden menjadi Nasabah BNI berada pada rentang 1-5 tahun, 100 % responden menyatakan pernah mengalami kegagalan pelayanan.

Dengan demikian dapat dianalisis bahwa sebagian besar responden yang pernah menyampaikan pengaduan keluhan adalah mahasiswa. Sebagian besar perempuan, dengan rentang usia terbanyak yakni 17-21 tahun menunjukkan

bahwa pada rentang usia tersebut, frekuensi mahasiswa yang pernah melakukan pengaduan keluhan kepada BNI adalah mahasiswa-mahasiswa semester awal hingga akhir (semester satu sampai semester tujuh). Hal ini dapat diartikan bahwa tiap semesternya masalah auto debit ini selalu terjadi. Peneliti melakukan penelitian di BNI Cabang Utama UI Depok dan juga di Fakultas-fakultas yang ada di Universitas Indonesia Depok.

Jenis kegagalan pelayanan yang paling banyak dirasakan oleh Nasabah BNI Cabang Utama UI Depok adalah BOP tidak terauto debit (15%), ATM rusak (26,5%) dan kartu ATM tertelan (22,1%). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil wawancara peneliti dengan Kepala Pelayanan Nasabah (Ibu Woro, tanggal 14 November 2008, pukul 16:00) yang menyatakan bahwa permasalahan yang paling sering terjadi dikeluhkan oleh Nasabah sesuai dengan hasil penelitian ini.

IV.2.2.a. Pembahasan Statistik Deskriptif per Dimensi

Berikut akan dibahas mengenai statistik deskriptif tiap indikator dari masing-masing dimensi. Tujuan dari pembahasan statistik ini adalah untuk mengetahui sebaran jawaban responden dan seberapa jauh variasi jawaban responden dari setiap variabel penelitian tersebut. Selain itu akan diperoleh mengenai tanggapan responden pada penanganan keluhan nasabah oleh BNI yang dilihat melalui *Procedural justice, explanation & effort, empathy & politeness, distributive justice*.

IV.2.2.1. Dimensi *Procedural Justice*

Procedural justice atau keadilan prosedural mengacu pada kebijakan, peraturan dan waktu yang digunakan dalam proses penanganan keluhan Nasabah. Untuk itu, digunakan 5 indikator pada Dimensi *procedural justice* ini.

Tabel IV.2.2.1
Mean, Modus, Standar Deviasi
Indikator *Procedural Justice*

Indikator	N.Valid	Mean	Modus	Standar Deviasi
Memberi kesempatan nasabah untuk menceritakan keluhan	113	5.47	6.00	1.203
Memberikan prosedur yang memudahkan nasabah menyampaikan keluhan	113	4.81	6.00	1.505
Waktu penyelesaian keluhan cepat	113	4.51	6.00	1.559
CSO mau mendengarkan keluhan nasabah	113	5.24	6.00	1.304
Antrian nasabah yang komplain dilayani dengan baik	113	4.80	6.00	1.477

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

Penilaian responden dari masing-masing indikator dimensi ini terlihat pada tabel di atas. Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa lima indikator dari *procedural justice* yang mencerminkan tentang persepsi keadilan prosedural yang dirasakan oleh nasabah komplain BNI Cabang utama UI Depok ditanggapi dengan cukup positif.

Pada indikator 1 dan 4 nilai *mean* sebesar 5,47 dan 5,24 berada antara 5-6 artinya responden menyatakan setuju bahwa CSO memberi kesempatan nasabah untuk menceritakan keluhannya, serta responden menyatakan setuju bahwa CSO mau mendengarkan keluhan nasabah.

Pada indikator 2 dan 5 nilai *mean* sebesar 4,81, 4,51 dan 4,80 mendekati 5 artinya responden menyatakan setuju bahwa CSO BNI memberikan prosedur yang memudahkan nasabah dalam menyampaikan keluhan. Responden juga menyatakan setuju bahwa antrian nasabah komplain dilayani dengan baik oleh petugas BNI.

Pada indikator 3 nilai *mean* sebesar 4,51 artinya responden menyatakan ragu bahwa waktu penyelesaian komplain cepat. Hal ini disebabkan bahwa waktu penyelesaian keluhan yang ditangani CSO BNI tidak jelas waktunya dan seringkali melebihi waktu yang telah ditentukan. Seperti yang dikutip dari hasil wawancara peneliti dengan responden bahwa waktu pengurusan kartu ATM tidak jelas jangka waktu penyelesaiannya, sehingga 1 bulan responden baru bisa menerima kartu ATM. Padahal responden sangat membutuhkan sekali kartu ATM, akibatnya nasabah kecewa dan tidak puas dengan pelayanan BNI yang tidak mampu memahami kebutuhannya tersebut. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi keadilan prosedural yang dirasakan nasabah BNI cabang utama UI Depok akan pelayanan keluhan yang diberikan oleh *customer service officer* BNI cukup positif, terlihat sebagian besar responden memberi nilai "6" pada pernyataan mengenai keadilan prosedural dalam pemulihan layanan ini artinya responden setuju bahwa mereka merasakan keadilan prosedural ketika keluhannya ditangani.

IV.2.2.2. Dimensi *Explanation* dan *Effort*

Explanation dan *Effort* berfokus pada perlakuan interpersonal yang diterima selama proses penanganan keluhan berlangsung berupa pemberian penjelasan, pemberian pertolongan, berupaya menyelesaikan masalah dan memberikan *service* yang baik. Untuk itu, digunakan 4 indikator pada dimensi *explanation and effort*.

Tabel IV.2.2.2
Mean, Modus dan Standar deviasi
Indikator *Explanation dan Effort*

Indikator	N.Valid	Mean	Modus	Standar Deviasi
Berkeinginan membantu nasabah	113	5.00	5.00	1.254
Diberikan penjelasan logis penyebab masalah	113	4.95	5.00	1.394
Berupaya optimal menyelesaikan masalah	113	5.08	6.00	1.276
Berusaha perhatian dalam menyediakan pelayanan yang baik kepada nasabah	113	5.20	6.00	1.304

Sumber: Data Hasil Pengolahan dengan SPSS

Dari tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar responden merasakan keadilan interaksi interpersonal dengan *customer service officer* apabila CSO memperlihatkan upayanya untuk memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada nasabah. Hal ini didukung oleh nilai *mean* dari keempat indikator yang berada antara 5-6 artinya responden menyatakan setuju bahwa CSO BNI memiliki keinginan untuk membantu nasabah, memberikan penjelasan logis mengenai penyebab masalah keluhan serta berupaya optimal dalam menyelesaikan masalah dan berusaha perhatian dalam menyediakan pelayanan

yang baik kepada nasabah. Hal ini pula terlihat pada sebagian besar responden memberikan nilai 5-6 untuk pernyataan mengenai keadilan interaksional dalam pemulihan layanan oleh CSO BNI. Untuk dimensi keadilan interaksional mengenai *explanation and effort* dirasa cukup memberikan kepuasan bagi nasabah komplain. Sebagian besar nasabah menilai bahwa interaksi CSO BNI terhadap nasabah dirasa sudah cukup baik dan mampu memberikan kenyamanan bagi nasabah meskipun masih diperlukan peningkatan pelayanan dari sisi lainnya.

CSO pun memiliki tugas untuk menganalisa penyebab keluhan baik yang berasal dari kelemahan-kelemahan pihak Bank, faktor kehati-hatian nasabah, maupun faktor lainnya diluar kendali nasabah dan Bank (berdasarkan pada BAB V Buku Pedoman Kerja Penyelesaian pengaduan Nasabah). Oleh sebab itu, CSO BNI harus mampu menjelaskan penyebab kerusakan ATM yang sering terjadi, masalah auto debit yang biasanya diakibatkan kurang koordinasi dengan pihak Rektorat, dan lainnya.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan interaksi yang diukur dari segi *explanation and effort* yang diberikan oleh CSO BNI Cabang utama UI Depok mendapatkan tanggapan cukup positif dari nasabah komplain.

IV.2.2.3. Dimensi *Emphaty and Politeness*

Emphaty and Politeness merupakan keadilan interaksional yang berfokus pada perlakuan interpersonal yang diterima selama proses penanganan keluhan misalnya berupa permintaan maaf, kesopanan dan empati dari karyawan pada saat proses *service recovery* dilakukan kepada nasabah.

Tabel IV.2.2.3
Mean, Modus, Standar Deviasi
Indikator *Emphaty and Politeness*

Indikator	N.Valid	Mean	Modus	Standar Deviasi
CSO bersikap sopan kepada nasabah	113	5.78	6.00	1.092
CSO mendengarkan dengan baik keluhan nasabah	113	5.46	6.00	1.102
Nasabah diperlakukan dengan baik oleh CSO	113	5.19	6.00	1.322
CSO berusaha memahami keluhan nasabah	113	5.17	5(a)	1.209
Komunikasi CSO dan nasabah berlangsung baik	113	5.23	5.00	1.210
CSO menghargai nasabah	113	5.38	6.00	1.205

Sumber: Data hasil pengolahan dengan SPSS 11.5

Dari tabel diatas, diperoleh nilai *mean* dari keenam indikator berada antara 5-6 artinya responden menyatakan setuju bahwa CSO BNI telah memberikan keadilan interaksional dalam penanganan keluhan nasabah. Sikap empati dan kesopanan yang ditunjukkan oleh CSO BNI ini seperti bersikap sopan kepada nasabah, CSO mendengarkan dengan baik keluhan nasabah, memperlakukan nasabah dengan baik, CSO berusaha memahami keluhan nasabah dengan baik, serta komunikasi berlangsung dengan baik.

Pada indikator pertama, CSO bersikap sopan kepada nasabah. Bentuk kesopanan yang ditunjukkan oleh CSO BNI kepada nasabahnya adalah melalui

nine golden rules yang dimiliki oleh setiap perbankan. Memberikan senyuman, sapaan dan salam kepada nasabah yang komplain dan tidak komplain.

Pada indikator kedua bahwa CSO mendengarkan dengan baik keluhan nasabah. CSO BNI mendengarkan dengan cukup seksama apa yang dikeluhkan nasabahnya, karena setiap keluhan nasabah memiliki catatan tersendiri yang akan dilaporkan kepada BI pada periode yang ditentukan.

Pada indikator ketiga bahwa CSO BNI memperlakukan dengan baik nasabah komplain. Diperlakukan dengan baik maksudnya CSO BNI memberikan perlakuan yang baik kepada setiap nasabah komplain.

Pada indikator keempat bahwa CSO berusaha memahami keluhan yang disampaikan oleh nasabah. Beberapa nasabah merasa bahwa CSO BNI kurang bisa memahami apa yang dirasakan nasabah, masih menjadikan penanganan keluhan pada tahap tugas, rasa empati masih kurang ditumbuhkan. Padahal, nasabah membutuhkan empati yang cukup besar dari orang yang pertama kali ditemuinya saat komplain. Berharap tidak ada prosedur yang menyulitkan sebagai salah satu bentuk rasa empati CSO kepada nasabah.

Pada indikator kelima bahwa tidak ada kesalahpahaman antara kedua belah pihak saat keluhan ditangani. CSO menerima keluhan yang disampaikan nasabah, kemudian memberikan *feedback* atas keluhan tersebut berupa solusi sesuai yang diharapkan nasabah. CSO BNI akan memberikan penjelasan dimulai dari penyebab masalah hingga penanganannya.

Pada indikator keenam menghargai nasabah maksudnya adalah CSO memberikan pelayanan dalam menangani keluhan pelanggan tanpa membedakan status sosial ekonomi, mahasiswa atau bukan mahasiswa. Semua yang komplain diperlakukan sebagai nasabah yang memang patut dilayani dan dipertahankan. CSO BNI belum cukup memuaskan memberikan pelayanan dalam hal ini, disebabkan masih terdapat beberapa keluhan bahwa BNI lebih menghiraukan nasabah non-mahasiswa daripada mahasiswa yang dipersepsikan banyak menuntut dan banyak keinginannya.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa keadilan interaksi interpersonal berupa empati dan kesopanan yang ditunjukkan oleh CSO BNI

Cabang utama UI Depok kepada nasabah komplain mendapatkan tanggapan positif dari nasabah.

IV.2.2.4. Dimensi *Distributive Justice*

Keadilan distributif atau hasil berfokus pada hasil yang pelanggan terima dari keluhan mereka. Pelanggan/ nasabah mengharapkan hasil atau kompensasi yang sesuai dengan level ketidakpuasannya. Untuk itu, digunakan 3 indikator dalam penelitian ini, antara lain:

Tabel IV.2.2.4
Mean, Modus, Standar Deviasi
Indikator *Distributive Justice*

Indikator	N.Valid	Mean	Modus	Standar Deviasi
CSO berusaha memberikan apa nasabah butuhkan	113	5.11	6.00	1.220
Hasil penanganan keluhan sesuai dengan harapan	113	4.77	5.00	1.363
Dengan mempertimbangkan segala hal, hasil penanganan keluhan cukup adil	113	4.88	5.00	1.262

Sumber: Data hasil pengolahan dengan SPSS 11.5

Dari tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap ketiga indikator hasil penanganan keluhan yang disampaikan nasabah kepada CSO BNI Cabang utama UI Depok ditanggapi dengan cukup positif. Ketiga indikator berada antara 5-6 artinya responden menyatakan setuju bahwa keadilan hasil dalam pemulihan layanan dipersepsikan adil oleh nasabah.

Dapat disimpulkan bahwa responden merasakan keadilan hasil yang diberikan CSO BNI Cabang utama UI Depok dalam memberikan solusi penanganan keluhan. Seperti yang sudah disebutkan pada jenis keluhan yang paling banyak dikeluhkan nasabah yaitu mengenai kerusakan ATM dan Kartu

ATM tertelan, serta auto debit BOP mereka mendapatkan hasil yang sesuai harapan dan dirasa adil oleh mereka sebagai nasabah yang komplain.

Seperti dikutip dari hasil wawancara dengan salah satu responden, bahwa responden merasa sangat puas dengan pelayanan CSO BNI, menurutnya hanya 10-15 menit saja ATM yang tadinya rusak setelah dilaporkan akhirnya segera berfungsi kembali. (Seperti yang disampaikan oleh responden, Chandra Krisna). Selain itu, untuk jenis keluhan auto debit BOP yang setiap semesternya bermasalah ini, menurut Kepala Pelayanan Nasabah hal ini disebabkan sistem BNI dan Rektorat UI yang terintegrasi. BNI sebagai pihak bank yang mengauto debit hanya berwenang untuk mengauto debit data akhir yang telah diinput oleh pihak Rektorat. Sebagian besar masalah auto debit disebabkan oleh nomor rekening yang terdapat pada data input BNI berbeda dengan yang dimiliki nasabah (mahasiswa), atau jumlah saldo mahasiswa yang memang tidak mencukupi, serta mahasiswa yang telah lulus, namun belum menonaktifkan KTM-nya sehingga terus terauto debit dengan otomatis oleh BNI.

IV.2.2.5. Dimensi *Service Recovery Satisfaction*

Kepuasan merupakan fungsi dari keyakinan/persepsi konsumen bahwa ia telah diperlakukan secara adil oleh *service provider* yang menangani keluhannya. Untuk itu, digunakan 3 indikator dalam penelitian ini antara lain:

Tabel IV.2.2.5.b
Mean, Modus dan Standar Deviasi
Indikator *Service Recovery Satisfaction*

Indikator	N.Valid	Mean	Modus	Standar Deviasi
Nasabah sangat puas dengan prosedur penanganan keluhan	113	4.96	5.00	1.153
Nasabah sangat puas dengan interaksi CSO dan Nasabah saat menangani keluhan	113	5.03	5.00	1.168
Nasabah sangat puas dengan hasil penanganan keluhan	113	5.02	5.00	1.261

Sumber: Data hasil pengolahan SPSS 11.5

Penilaian responden dari masing-masing indikator variabel ini terlihat pada tabel diatas. Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa ketiga indikator yang mencerminkan tingkat kepuasan nasabah setelah keluhan ditangani ditanggapi dengan cukup positif. Hal ini dapat dilihat dari ketiga indikator yang besarnya diantara 5-6 artinya responden menyatakan setuju bahwa nasabah merasakan kepuasan terhadap pemulihan layanan yang diberikan oleh CSO BNI. Hal ini terlihat pula pada nilai modus yang sebagian besar memberi nilai "5" pada ketiga indikator tersebut.

Pada indikator pertama rata-rata responden menyatakan bahwa nasabah merasa puas dengan prosedur penanganan keluhan oleh CSO BNI. Prosedur cukup memudahkan, meskipun masih terdapat sedikit yang berbelit untuk beberapa kasus. Prosedur yang seringkali tidak jelas dan dioper kesana-kemari.

Pada indikator kedua rata-rata responden menyatakan bahwa nasabah sangat puas dengan interaksi interpersonal antara CSO dan nasabah saat keluhan ditangani. Interaksi interpersonal CSO mempengaruhi kepuasan nasabah, CSO

yang bersikap sopan dan mampu memahami kebutuhan dan keinginan nasabah akan menciptakan kontinuitas hingga loyalitas.

Pada indikator kedua rata-rata responden menyatakan bahwa nasabah sangat puas dengan hasil penanganan keluhan oleh CSO BNI. Kepuasan nasabah terhadap hasil penanganan keluhan ditentukan oleh CSO dalam memberikan pelayanan dari segi prosedur yang memudahkan atau tidak, waktu penyelesaian yang cepat atau tidak. Semua yang serba cepat dimata nasabah, dan ketika nasabah merasa dipertahankan oleh pihak BNI. Maksudnya, seperti yang disampaikan oleh salah satu responden bahwa ketika komplain dirinya tidak merasa dipertahankan sebagai nasabah, padahal responden merasa sebagai nasabah yang cukup loyal kepada BNI. Merasa tidak dipertahankan dalam hal ini disebabkan responden membandingkan dengan pelayanan Bank Mandiri yang sejak pertama kali datang hingga penanganan keluhan merasa diperhatikan dan dipahami kebutuhannya, sehingga nasabah merasa dianggap penting oleh Bank Mandiri.

IV.2.2.6. Dimensi *Word of Mouth Behaviour*

Word of mouth mengarah pada komunikasi antara pelanggan tentang karakteristik bisnis atau produk. *Word of mouth* merupakan sarana promosi bagi perusahaan yang efektif namun juga mematikan peluang bagi perusahaan bila *content* dari *word of mouth* merupakan *content* yang buruk terhadap perusahaan sehingga pelanggan potensial akan berfikir ulang untuk menggunakan produk atau jasa yang digunakannya. Untuk itu, untuk melihat pengaruh dari tingkat kepuasan yang dirasakan oleh nasabah yang komplainnya telah ditangani terhadap perilaku *word of mouth* digunakan 4 indikator, antara lain:

Tabel IV.2.2.6
Mean, Modus, Standar Deviasi
Indikator *Word of Mouth Behaviour*

Indikator	N.Valid	Mean	Modus	Standar Deviasi
Nasabah merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan jasa BNI	113	4.36	5.00	1.642
Nasabah tidak pernah mengeluh kepada teman dan keluarga tentang BNI	113	4.14	5.00	1.752
Nasabah mengatakan hal-hal yang baik tentang BNI	113	4.27	3.00(a)	1.583
Nasabah merekomendasikan teman dan keluarga untuk menggunakan produk-produk BNI.	113	4.05	4.00	1.475

Sumber: Data hasil pengolahan dengan SPSS 11.5

Dari tabel di atas mengenai jawaban responden pada variabel *word of mouth behaviour* dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menilai indikator pada variabel *word of mouth* ini “cukup”, hasil perhitungan *mean* berada pada nilai 4.

Pada indikator pertama, nilai *mean* sebesar 4,36 artinya responden menyatakan ragu-ragu bahwa nasabah akan merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan jasa BNI. Kepuasan nasabah komplain setelah keluhan ditangani tidak terlalu mampu membuat nasabah melakukan komunikasi *gethok*

tular positif kepada orang lain, teman dan keluarga mengenai BNI dan produk-produknya. Hal ini menunjukkan paradoks, apabila nasabah yang tidak puas akan begitu mudah melakukan komunikasi *gethok tular* negatif kepada 10 hingga 20 orang (Zemke, 1999), dan sebaliknya ketika nasabah merasa puas dengan pelayanan atau penanganan keluhan tidak seketika langsung membuat nasabah selaku konsumen mempromosikan BNI kepada orang lain ataupun keluarga.

Hal ini diperkuat dengan sebagian besar responden memberi nilai “4” pada pernyataan bahwa nasabah merekomendasikan teman dan keluarga untuk menggunakan produk-produk BNI.

Pada indikator kedua, nilai *mean* sebesar 4,14 artinya rata-rata responden menyatakan netral/ragu-ragu bahwa nasabah tidak pernah mengeluh kepada teman dan keluarga tentang BNI setelah puas dengan penanganan keluhan oleh CSO. Artinya nasabah BNI tidak sepenuhnya merasa puas, sehingga mereka pun masih mengeluh kepada teman dan keluarganya mengenai kinerja BNI. Pada indikator ketiga, nilai *mean* sebesar 4,27 artinya rata-rata responden menyatakan netral/ragu-ragu bahwa nasabah mengatakan hal-hal yang baik tentang BNI setelah puas dengan penanganan keluhan. Nasabah merasa biasa saja tidak ada pengaruhnya terhadap sikap mereka untuk menjadi advokator BNI, hingga hanya mengatakan hal baik saja tentang BNI. Hal ini menunjukan BNI belum cukup dapat memberikan pelayanan prima yang dapat menjadikan nasabahnya sebagai alat untuk komunikasi *gethok tular* yang efektif atau advocator bagi BNI. Saat ini, strategi pemasaran yang terlihat cukup efektif adalah melalui WOM.

Pada indikator keempat, nilai *mean* sebesar 4,05 artinya rata-rata responden menyatakan netral/ragu-ragu bahwa nasabah merekomendasikan teman dan keluarganya untuk menggunakan produk-produk BNI seperti SMS *banking*, *internet banking*, *BNI Phone Plus*, *BNI wirausaha*, dan lain-lain. Menurut beberapa responden, produk-produk BNI seperti SMS *banking*, *internet banking* masih dipersepsikan nasabah mahasiswa belum penting bagi kebutuhan mereka, dan juga disebabkan nasabah mahasiswa khususnya kurang mengetahui produk-produk apa saja yang ada di BNI selain ATM dan taplus BNI.

Berbeda dengan ketiga indikator di atas, sebagian besar responden memberi nilai 3 untuk dua pernyataan yang berbeda. Sehingga terdapat dua modus dalam indikator ini. Responden memberi nilai 3 (21,2%) terhadap pernyataan nasabah mengatakan hal-hal yang baik tentang BNI. Sebaliknya, responden memberi nilai 6 (21,2%) terhadap pernyataan yang sama tersebut di atas. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak semua responden yang merasa puas dengan penanganan keluhan dari CSO BNI lantas menjadi begitu menjunjung BNI sehingga mengatakan hal-hal yang baik tentang BNI. Ada sebagian besar responden lainnya yang menyatakan justru sebaliknya, setelah puas akan penanganan keluhan yang diberikan, nasabah akan menceritakan kepada orang lain (teman atau keluarga) bahwa BNI memang Bank kepercayaan nasabah. Seperti hasil wawancara peneliti dengan salah seorang nasabah yang merasa puas dengan kinerja penanganan keluhan BNI, beliau langsung membandingkan dengan kinerja bank lainnya bahkan hingga menceritakan beberapa hal yang mesti ditingkatkan dari kinerja BNI saat ini, meskipun lama responden menjadi nasabah belumlah terlalu lama.

Dapat disimpulkan dari penjelasan di atas, bahwa perilaku *word of mouth* yang ditunjukkan oleh nasabah BNI setelah keluhan ditangani mendapat tanggapan biasa saja, tidak terlalu membuat nasabah untuk menjadi seorang promotor BNI secara tidak langsung untuk merekomendasikan BNI dan produk BNI kepada orang lain, teman dan keluarga.

IV.2.2.7. Dimensi *Trust*

Kepercayaan (*Trust*) telah menjadi konstruk sentral pada studi pemasaran, riset telah menunjukkan *relationship marketing* dibangun di atas pondasi kepercayaan. Kepuasan pelanggan yang berulang akan menguatkan *reliability provider* yang diterima oleh konsumen dan menghasilkan kepercayaan. Untuk itu, digunakan 3 indikator dalam penelitian ini, antara lain:

Tabel IV.2.2.7
Mean, Modus, Standar Deviasi
Indikator Trust

Indikator	N.Valid	Mean	Modus	Standar Deviasi
Nasabah yakin BNI dapat diandalkan	113	4.95	5.00(a)	1.315
Nasabah yakin BNI dapat dipercaya	113	5.12	5.00	1.266
Perasaan positif tentang BNI	113	5.91	6.00	1.237

Sumber: Data hasil pengolahan dengan SPSS 11.5

Penilaian responden dari masing-masing indikator dimensi ini terlihat pada tabel diatas. Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa ketiga indikator tersebut berada diantara 5-6 artinya responden menyatakan setuju bahwa kepuasan setelah pemulihan layanan akan mempengaruhi tingkat kepercayaan nasabah kepada BNI.

Pada indikator pertama, nilai *mean* sebesar 4,95 artinya rata-rata responden menyatakan setuju bahwa nasabah yakin BNI dapat diandalkan. BNI dapat diandalkan sebagai Bank pemerintah yang tidak rentan terhadap krisis perbankan seperti yang selama ini diasumsikan oleh nasabah BNI yang merasa alasan menabung di BNI karena BNI adalah bank pemerintah, sehingga aman. Pada indikator kedua nilai *mean* sebesar 5,12 artinya rata-rata responden menyatakan setuju bahwa nasabah yakin BNI dapat dipercaya. Meski keluhan ditangani dengan kurang puas, nasabah masih cukup yakin BNI dapat dipercaya disebabkan dibandingkan tahun 1990-an BNI saat ini terus mengalami perubahan dan terlihat lebih baik. Sehingga, nasabah masih yakin bahwa BNI ke depan akan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dan memuaskan kepada nasabah. Pada indikator ketiga, nilai *mean* sebesar 5,91 artinya rata-rata responden menyatakan setuju bahwa nasabah memiliki perasaan positif tentang BNI. Meskipun keluhan ditangani cukup lama dan waktunya terkadang tidak jelas, nasabah masih memiliki perasaan positif tentang BNI bahwa BNI pasti akan tetap

memberikan solusi atas keluhan tersebut. Sehingga, secara keseluruhan persepsi nasabah terhadap BNI masih dirasa positif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden yang puas dengan penanganan keluhan dari CSO BNI akan memberikan tingkat kepercayaan yang cukup positif kepada kinerja BNI secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bitner (dalam Kau dan Loh, 2006) bahwa orang pertama yang menangani keluhan dengan baik, akan menciptakan persepsi pelayanan yang baik dari sebuah penyedia jasa secara keseluruhan. CSO BNI cukup mampu memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah komplain, sehingga membuat mereka begitu percaya kepada BNI.

IV.2.2.8. Dimensi *Customer Loyalty*

Kepuasan pelanggan mendasari pelanggan dalam membuat komitmen dengan penyedia jasa dan seringkali merefleksikan sebuah kontinuitas berlangganan pada penyedia jasa yang sama. Kepuasan pelanggan merupakan suatu hal yang penting dalam jangka panjang perusahaan. Ketika perusahaan mengembangkan sistem keluhan yang baik, maka akan mengarahkan pada loyalitas pelanggan (*Customer loyalty*) yang lebih besar (Tax dan Brown, 2000). Untuk itu, digunakan 4 indikator dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan setelah keluhan nasabah ditangani oleh CSO BNI Cabang Utama UI Depok terhadap loyalitas nasabah kepada BNI.

Tabel IV.2.2.8
Mean, Modus, Standar Deviasi
Indikator *Customer Loyalty*

Indikator	N.Valid	Mean	Modus	Standar Deviasi
kembali lagi ke BNI	113	4.94	5.00	1.159
akan tetap menggunakan produk BNI	113	4.68	5.00	1.325
menggunakan lebih banyak layanan/produk BNI	113	4.35	5.00	1.488
menganggap dirinya sebagai pelanggan setia BNI	113	4.45	5.00	1.512

Sumber: Data hasil pengolahan dengan SPSS 11.5

Penilaian responden dari keempat indikator variabel *customer loyalty* ini terlihat pada tabel di atas. Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa keempat indikator tersebut mencerminkan tentang perilaku loyalitas nasabah setelah puas dengan penanganan keluhan oleh CSO BNI Cabang utama UI Depok ditanggapi dengan cukup positif.

Pada indikator pertama nilai *mean* sebesar 4,94 artinya responden menyatakan setuju bahwa nasabah akan kembali lagi ke BNI. Hal ini disebabkan bahwa sebagian besar nasabah komplain adalah mahasiswa sehingga puas tidak puas, nasabah akan tetap kembali ke BNI untuk menggunakan jasa BNI sebagai alat pembayaran biaya operasional pendidikan setiap semesternya.

Pada indikator kedua, ketiga dan keempat nilai *mean* sebesar 4,68; 4,35 dan 4,45 artinya responden menyatakan ragu-ragu pada ketiga pernyataan

tersebut. Pada indikator kedua nilai *mean* sebesar 4,68 artinya responden ragu-ragu bahwa nasabah akan tetap menggunakan produk BNI. Nasabah merasa ragu untuk menggunakan produk BNI, mereka tetap menggunakan produk BNI seperti tabungan dan ATM disebabkan kewajiban mahasiswa (mayoritas responden dalam penelitian ini) menggunakan jasa BNI. Keraguan mereka disebabkan mahasiswa memandang BNI merupakan Bank pemerintah yang tidak cukup perhatian dalam memberikan pelayanan yang memuaskan nasabah dibandingkan dengan Bank non-pemerintah yang jelas *customer oriented*.

Pada indikator ketiga nilai *mean* sebesar 4,35 artinya responden menyatakan ragu-ragu bahwa dalam waktu dekat akan menggunakan produk BNI lebih banyak. Hal ini disebabkan nasabah cukup ragu akan menggunakan produk lain dari BNI, selain kurang mengetahui produk-produk yang dimiliki BNI (bagi nasabah mahasiswa), selain itu juga nasabah Indonesia masih memiliki persepsi bahwa fasilitas perbankan melalui media teknologi internet belum dapat dipercaya secara utuh. Mereka lebih menyukai sistem konvensional meski membutuhkan pengorbanan waktu yang lama. Namun, tidak menutup kemungkinan juga responden akan menggunakan produk lainnya dari BNI. Hal ini disebabkan kebutuhan. Responden menggunakan produk BNI wirausaha untuk membuat usaha.

Pada indikator keempat nilai *mean* sebesar 4,45 artinya responden menyatakan ragu-ragu bahwa responden akan menganggap dirinya sebagai pelanggan setia BNI. Hal ini disebabkan sebagian besar responden merupakan mahasiswa menilai pelayanan BNI Cabang Utama UI Depok belum dapat berkoordinasi dengan baik pihak Rektorat, sehingga sering sekali terjadi masalah yang mengakibatkan kekecewaan dan ketidakpuasan nasabah. Nasabah yang tidak puas akan lebih mudah berpindah kepada penyedia jasa lainnya daripada harus tetap setia. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan responden bahwa di masa yang akan datang nasabah mahasiswa tidak akan menggunakan BNI lagi setelah lulus kuliah, terkecuali meneruskan S2 di UI. Hal itu pun bukan keinginan pribadi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan nasabah atas penanganan keluhan oleh CSO BNI akan memberikan pengaruh kepada perilaku loyalitas pelanggan nasabah BNI. Hal ini disebabkan oleh sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Indonesia yang merupakan nasabah wajib bagi BNI, sehingga responden akan tetap setia menggunakan produk BNI yaitu tabungan dan ATM disebabkan kebutuhan sebagian besar mahasiswa untuk membayar uang kuliah (Biaya Operasional Pendidikan) melalui BNI secara auto debit maupun *host to host*.

IV.2.2. Uji Normalitas

Coakes, Steed dan Dzidic (2006:121) menyatakan bahwa salah satu asumsi yang harus dipenuhi ketika melakukan analisa faktor adalah variabel yang diteliti memiliki data yang terdistribusi normal. Oleh karena itu, data yang diteliti perlu diuji terlebih dahulu untuk memenuhi asumsi tersebut. Namun, dalam penelitian seringkali asumsi distribusi normal sangatlah sulit dicapai sehingga pengujian asumsi ini dapat diabaikan (Agung, 2002). Peneliti mencoba untuk melakukan uji normalitas ini.

Tabel IV.2.2.b
Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Memberi kesempatan menceritakan komplain	.210	113	.000	.893	113	.000
Memberi prosedur yang memudahkan nasabah	.185	113	.000	.918	113	.000
Proses (waktu) Penyampaian komplain secara keseluruhan berjalan cepat	.180	113	.000	.930	113	.000
Mau mendengarkan dengan baik seluruh komplain/keluhan	.216	113	.000	.897	113	.000
Antrian nasabah yang sedang menunggu dilayani sangat baik	.173	113	.000	.930	113	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 11.5

Dari hasil uji normalitas di atas pada salah satu variabel yang akan diteliti, nilai signifikansi < 0.05 artinya data variabel *procedural justice* ini tidak terdistribusi normal, begitu pula dengan variabel lainnya yaitu *explanation and effort, empathy and politeness, distributive justice*.

IV.2.3. Pembahasan Statistik Inferensi

Statistik inferensi dilakukan untuk membuat berbagai inferensi (keputusan) terhadap sekumpulan data yang berasal dari suatu sampel (Santoso, 2003:1). Keputusan yang diambil dilakukan berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebelumnya. Dalam penelitian ini ada beberapa hipotesis yang akan diuji sehingga dapat diambil keputusan.

Proses analisa faktor dimaksudkan untuk mencoba menemukan hubungan antar sejumlah variable-variabel yang saling independensi antara satu variabel dengan variabel lainnya, sehingga dihasilkan satu atau beberapa variabel yang

lebih ringkas (Hair, *et.al*, 2006:107). Lebih lanjut, dikatakan bahwa terdapat tujuan yang hendak dicapai dengan melakukan analisis faktor, yaitu pengidentifikasian struktur hubungan melalui data *summarization*, pereduksian data dalam jumlah yang banyak menjadi lebih sedikit dan ringkas, serta penggunaannya untuk keperluan teknik analisis *multivariate* lainnya. *Factoring* merupakan proses inti dari analisa faktor. *Factoring* merupakan ekstraksi terhadap sekumpulan variabel yang ada, sehingga terbentuk satu atau beberapa faktor.

Bagian ini akan melihat seberapa kuat hubungan *procedural justice*, *explanation* dan *effort*, *emphaty* dan *politeness*, dan *distributive justice* terhadap *satisfaction*. Berikut ini adalah hasil perhitungan korelasi dan regresi tersebut dengan alat bantu SPSS 11.5.

Tabel IV.2.3
Penjelasan Model Analisis Regresi Berganda

No	Variabel dependent	Variabel independent	Skala
1	<i>Satisfaction</i>	<i>Procedural Justice</i> <i>Explanation dan Effort</i> <i>Emphaty dan Politeness</i> <i>Distributive Justice</i>	Interval 1-7
2	<i>Trust</i>	<i>Satisfaction</i>	Interval 1-7
3	<i>Word of Mouth</i>	<i>Satisfaction</i>	Interval 1-7
4	<i>Customer Loyalty</i>	<i>Satisfaction</i>	Interval 1-7

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

IV.2.3.1. Pengukuran Variabel *Perceived Justice* (Persepsi Keadilan) terhadap Kepuasan Pelanggan.

Berikut ini hasil pengolahan data yang dihasilkan oleh peneliti, yakni berupa tabel yang menunjukkan hubungan antar variabel dengan menggunakan *Stepwise Regression*.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.509(a)	.259	.232	.68383025

a Predictors: (Constant), Explanation & Effort (REGR factor score)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.575	1	4.575	9.784	.004(a)
	Residual	13.093	28	.468		
	Total	17.669	29			

a Predictors: (Constant), Explanation & Effort (REGR factor score)

b Dependent Variable: Service Recovery Satisfaction (REGR factor score)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.190	.138		-1.382	.178
	Explanation & Effort (REGR factor score)	.400	.128	.509	3.128	.004

a Dependent Variable: Service Recovery Satisfaction (REGR factor score)

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

Dari perhitungan regresi linier dengan melihat tabel *coefficients* di atas bahwa dimensi yang paling mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah *Explanation and effort*. Nilai signifikansi sebesar 0.004 artinya dimensi *explanation and effort* memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Pada tabel *model summary* di atas nilai R sebesar 0.509 artinya kekuatan hubungan antara variabel *explanation and effort* dan kepuasan pelanggan kuat.

Nilai R Square sebesar 0,259 artinya variabel kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh variabel *explanation and effort* sebesar 25,9% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Dengan melihat nilai signifikansi pada tabel ANOVA yang berada pada batas bawah kepercayaan yakni dengan nilai 0.004, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel *explanation and effort* dengan kepuasan pelanggan.

Variabel *explanation and effort* merupakan dimensi dari variabel *interactional justice* artinya variabel yang dianggap nasabah paling mempengaruhi kepuasan nasabah ketika keluhan ditangani adalah variabel interaksional, dimana nasabah berinteraksi dengan CSO, memperoleh perhatian, upaya optimal dari CSO dan penjelasan logis mengenai penyebab masalah yang dialami nasabah. Nasabah komplain merasa memperoleh hal tersebut dari CSO BNI sehingga hal tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan bagi BNI untuk mempertahankan loyalitas nasabahnya.

Namun, sebenarnya variabel *perceived justice* tidak bisa dipisahkan, sehingga semua variabel dianggap mempengaruhi tingkat kepuasan nasabah, tidak hanya melihat pada salah satu atau dua variabel saja. Hal ini disebabkan, seperti hasil wawancara peneliti dengan salah satu responden yang menyatakan bahwa:

” *prosedur berbelit-belit untuk mengurus KTM saja mesti surat keterangan polisi, padahal dari gedung biru pun dibilang sudah cukup, belum lagi lama banget, dan kualitas KTMnya jelek, fotonya gampang luntur...*”

Dari kutipan wawancara di atas, disimpulkan bahwa prosedur, interaksi dan hasil merupakan satu kesatuan untuk menilai kepuasan. Apabila sejak awal prosedur berbelit, membuat nasabah kesal, didukung pula dengan sikap kurang empati dari CSO terhadap masalah nasabah, dan hasil pun akhirnya kurang memuaskan. Namun, dari nilai signifikansi, variabel *procedural justice* dan variabel *emphaty and politeness* merupakan variabel yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan oleh pihak BNI Cabang Utama UI Depok untuk menciptakan kepuasan nasabah.

IV.2.3.2. Pengaruh *satisfaction* terhadap Perilaku *Trust* (Kepercayaan)

Berikut ini hasil pengolahan data yang dihasilkan oleh peneliti, yakni berupa tabel yang menunjukkan hubungan antar variabel.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641(a)	.411	.390	.78083907

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.928	1	11.928	19.564	.000(a)
	Residual	17.072	28	.610		
	Total	29.000	29			

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.306	.158		1.929	.064
	Service Recovery Satisfaction (REGR factor score)	.822	.186	.641	4.423	.000

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

Dari perhitungan regresi linier dengan melihat tabel *coefficients* di atas, nilai signifikansi sebesar 0.000 artinya variabel *service recovery satisfaction* mempengaruhi tingkat kepercayaan nasabah secara signifikan. Dengan melihat nilai signifikansi pada tabel ANOVA yang berada pada batas bawah kepercayaan yakni dengan nilai 0.000, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh signifikan antara tingkat kepuasan Nasabah (*satisfaction*) setelah keluhan ditangani dengan perilaku *Trust*. Hasil perhitungan

pun menunjukkan *Satisfaction* (tingkat kepuasan Nasabah) memberikan pengaruh terhadap perilaku *Trust*, namun pengaruh tersebut tidak terlalu tinggi, yakni hanya 39% saja. Dengan demikian tingkat kepercayaan Nasabah terhadap BNI Cabang Utama UI Depok selain dipengaruhi oleh variabel tingkat kepuasan Nasabah setelah keluhan ditangani dipengaruhi pula oleh variabel lain.

Pada tabel *model summary* diatas dapat dilihat nilai kekuatan hubungan (R/korelasi) antara tingkat kepuasan (*satisfaction*) dengan perilaku *Trust* Nasabah yaitu sebesar 0.641, dengan nilai korelasi (R) 0.641 tersebut, maka kekuatan hubungan yang terjadi antara kedua variabel tersebut adalah kuat atau ada pengaruh signifikan antara tingkat kepuasan Nasabah dengan perilaku *Trust*. Dilihat dari nilai *R Square* yaitu koefisien determinasinya sebesar 0.411 berarti bahwa variabel tingkat *trust* dipengaruhi oleh variabel kepuasan *service recovery* pelanggan sebesar 41,1%, dan sisanya sebesar 58,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor kepuasan nasabah komplain terhadap *Customer service officer* BNI Cabang Utama UI Depok mempunyai pengaruh terhadap kepercayaan nasabahnya. Hal ini ditunjukkan pada nilai signifikansi yang < 0.05 yaitu 0.000. Hal ini berarti apabila nasabah BNI komplain merasa puas, maka akan semakin percaya kepada CSO BNI Cabang Utama UI Depok, dan sebaliknya. Berdasarkan pengujian di atas, disimpulkan hipotesis 2 terbukti.

Hasil pengujian ini sesuai dengan penelitian Lau dan Lee (1999) bahwa kepercayaan sebagai kesediaan (*willingness*) seseorang menggantungkan dirinya pada pihak lain dengan risiko tertentu. Kepercayaan terhadap merek pun terbentuk dari pengalaman masa lalu dan interaksi sebelumnya (Garbarino dan Johnson, 1999). Anderson dan Narus dalam Aydin dan Ozer (2005) menekankan bahwa *trust* terjadi ketika suatu kelompok merasa puas dan percaya bahwa tindakan kelompok yang lain akan memberikan hasil yang positif baginya.

IV.2.3.3. Pengaruh *Satisfaction* (Tingkat Kepuasan) Nasabah terhadap Perilaku *word of Mouth*

Berikut ini hasil pengolahan data yang dihasilkan oleh peneliti, yakni berupa tabel yang menunjukkan hubungan antar variabel.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550(a)	.303	.278	.84979844

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.780	1	8.780	12.157	.002(a)
	Residual	20.220	28	.722		
	Total	29.000	29			

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.262	.172		1.521	.140
	Service Recovery Satisfaction (REGR factor score)	.705	.202	.550	3.487	.002

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan SPSS 11.5

Dari perhitungan regresi linier dengan melihat tabel *coefficients* di atas nilai signifikansi sebesar 0.002 artinya variabel *service recovery satisfaction* mempengaruhi tingkat *word of mouth* nasabah secara signifikan. Dengan melihat nilai signifikansi pada tabel ANOVA yang berada pada batas bawah kepercayaan

yakni dengan nilai 0.002, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh signifikan antara tingkat kepuasan Nasabah (*satisfaction*) setelah keluhan ditangani dengan perilaku *Word of Mouth*. Hasil perhitungan pun menunjukkan *Satisfaction* (tingkat kepuasan Nasabah) memberikan pengaruh terhadap perilaku *word of Mouth*, namun pengaruh tersebut tidak terlalu tinggi, yakni hanya 30.3% saja. Hal ini berarti sistem penanganan keluhan nasabah oleh BNI belum cukup baik untuk mengarahkan nasabah berperilaku *word of mouth* positif kepada orang lain mengenai BNI dan produknya.

Pada tabel *model summary* diatas dapat dilihat nilai kekuatan hubungan (R/korelasi) antara tingkat kepuasan (*satisfaction*) dengan perilaku *Word of Mouth* Nasabah yaitu sebesar 0.550, dengan nilai korelasi (R) 0.550 tersebut, maka kekuatan hubungan yang terjadi antara kedua variabel tersebut adalah kuat atau ada pengaruh signifikan antara tingkat kepuasan Nasabah dengan perilaku *Word of Mouth*. Dilihat dari R Square sebesar 0.303 berarti bahwa variabel *word of mouth* dipengaruhi variabel kepuasan pelanggan sebesar 30,3%, dan sisanya sebesar 69,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan nasabah komplain terhadap perilaku *word of mouth* nasabah signifikan pengaruhnya. Nasabah yang puas dengan penanganan keluhan akan merekomendasikan hal-hal positif kepada teman, keluarga, maupun orang lain, juga sebaliknya.

IV.2.3.4. Pengaruh *satisfaction* (Tingkat kepuasan) Nasabah terhadap perilaku *Customer Loyalty*

Berikut ini hasil pengolahan data yang dihasilkan oleh peneliti, yakni berupa tabel yang menunjukkan hubungan antar variabel.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407(a)	.166	.136	.92947727

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 11.5

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.810	1	4.810	5.568	.026(a)
	Residual	24.190	28	.864		
	Total	29.000	29			

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 11.5

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.194	.189		1.029	.312
	Service Recovery Satisfaction (REGR factor score)	.522	.221	.407	2.360	.026

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 11.5

Dari perhitungan regresi linier dengan melihat tabel *coefficients* nilai signifikansi sebesar 0.026 artinya variabel *service recovery* mempengaruhi tingkat loyalitas pelanggan secara signifikan.

Dengan melihat nilai signifikansi pada tabel ANOVA yang berada pada batas bawah kepercayaan yakni dengan nilai 0.026, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh signifikan antara tingkat kepuasan Nasabah (*satisfaction*) setelah keluhan ditangani dengan perilaku *Customer loyalty*. Hasil perhitungan pun menunjukkan *Satisfaction* (tingkat kepuasan Nasabah) memberikan pengaruh terhadap perilaku *customer loyalty*.

Pada *model summary* diatas dapat dilihat nilai kekuatan hubungan (R/korelasi) antara tingkat kepuasan (*satisfaction*) dengan perilaku *Customer Loyalty* Nasabah yaitu sebesar 0.407, dengan nilai korelasi (R) 0.407 tersebut, maka kekuatan hubungan yang terjadi antara kedua variabel tersebut adalah kuat atau ada pengaruh signifikan antara tingkat kepuasan Nasabah dengan perilaku *Customer Loyalty*. Dilihat dari nilai *R Square* sebesar 0.166 berarti bahwa

variabel *customer loyalty* dipengaruhi variabel kepuasan pelanggan sebesar 16,6%, dan sisanya sebesar 83,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

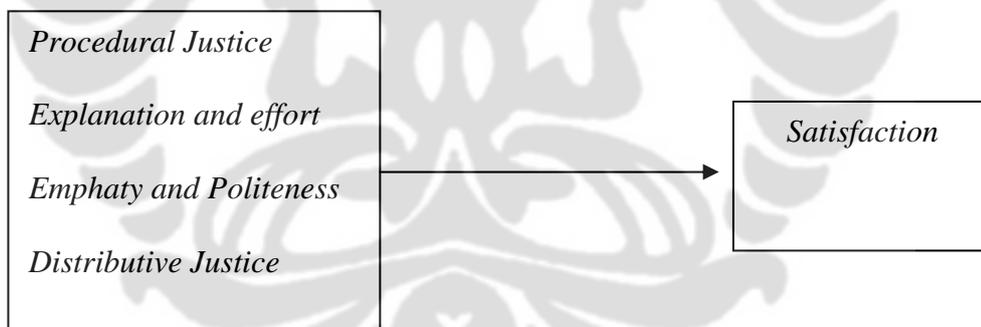
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan nasabah komplain signifikan mempengaruhi loyalitas pelanggan. Hasil pengujian ini sesuai dengan penelitian (Tax dan Brown, 2000) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan mendasari pelanggan dalam membuat komitmen dengan penyedia jasa dan seringkali merefleksikan sebuah kontinuitas berlangganan pada penyedia jasa yang sama. Disebutkan bahwa ketika perusahaan mengembangkan sistem keluhan yang baik, maka akan mengarahkan pada loyalitas pelanggan yang lebih besar.

IV.2.4. Analisis Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian pada penelitian ini ada 4 hipotesis, antara lain:

Hipotesis pertama:

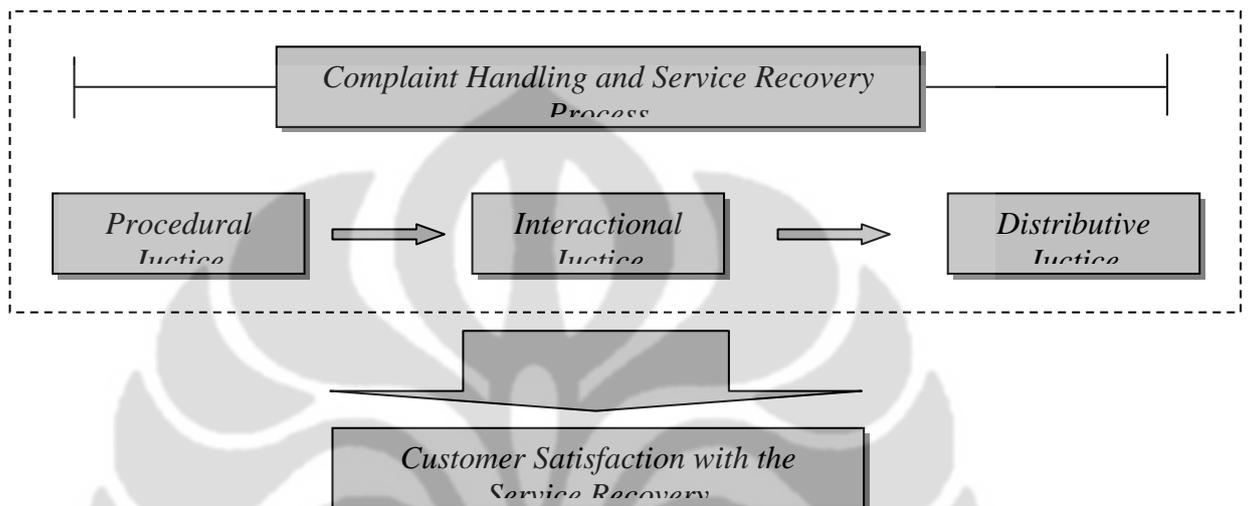
Ada pengaruh antara procedural justice, explanation and effort, empathy and politeness, distributive justice terhadap tingkat kepuasan nasabah BNI.



Hipotesis ini terbukti signifikan berdasarkan nilai signifikansi pada tabel *coefficients* sebesar 0.004 yaitu sig. < 0.05, hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa *dimensions of perceived justice* dalam *service recovery* yang terdiri dari *procedural justice, explanation and effort, empathy and politeness, distributive justice* mempengaruhi kepuasan terhadap *service recovery* yang diberikan oleh penyedia jasa, dalam hal ini CSO (*customer service officer*) (Seperti pada gambar di bawah ini). Variabel yang paling mempengaruhi adalah variabel *explanation and effort* yaitu variabel yang menjelaskan bahwa CSO BNI

Cabang Utama UI Depok memberikan perhatian dalam memberikan pelayanan yang baik kepada nasabahnya, mampu memberikan penjelasan logis mengenai penyebab masalah yang dikeluhkan nasabah, serta mampu berupaya optimal dalam menyelesaikan masalah keluhan nasabah.

Three Dimensions of Perceived Fairness in Service Recovery Process



Sumber: Lovelock dan Wirtz. 2004. *Services Marketing. People, Technology, and Strategy*. 5th ed. New York : Prentice Hall, hal. 384.

Hipotesis Kedua:

Ada pengaruh antara tingkat kepuasan setelah service recovery terhadap perilaku trust nasabah.



Hipotesis ini didukung oleh data yaitu nilai signifikansinya kurang dari 0.05 sebesar 0.02, sehingga H₀ ditolak. Hasil pengujian tersebut memperlihatkan bahwa tingkat kepuasan nasabah komplain setelah *service recovery* mempengaruhi perilaku *trust* nasabah dengan signifikan. Nasabah yang puas dengan *service recovery* yang diberikan akan tetap memiliki tingkat kepercayaan yang cukup tinggi terhadap kinerja BNI. Namun, bagi nasabah yang merasa tidak puas sebaliknya, kepercayaan mereka terhadap kinerja BNI berkurang.

(Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu responden yang tidak puas dengan *service recovery* oleh CSO BNI, 25 November 2005).

Hipotesis Ketiga:

Ada pengaruh antara tingkat kepuasan setelah service recovery terhadap perilaku word of mouth.



Hipotesis ini didukung oleh data yaitu nilai signifikansinya < 0.05 , sebesar 0.02, yaitu H_0 ditolak artinya tingkat kepuasan nasabah setelah *service recovery* mempengaruhi perilaku *word of mouth* nasabah dengan signifikan. *Word of mouth* yang disampaikan bergantung tingkat kepuasan nasabah, apabila nasabah merasa puas maka akan mengatakan hal yang baik, dan sebaliknya apabila merasa tidak puas maka akan menyampaikan *negative word of mouth*. Hal ini sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Zemke (1999) yang menyatakan bahwa ketidakpuasan pelanggan akan membuat mereka menyampaikan *word of mouth* yang negatif kepada 10-20 orang di sekitarnya.

Hal ini pula sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan salah satu responden (25 November 2008, pukul 16:05) yang menyatakan bahwa ketidakpuasan dan kekesalannya terhadap CSO BNI Cabang Utama UI Depok dalam menyelesaikan kartu ATMnya yang sangat lama hingga 1 bulan lebih, dengan 3 kali bolak-balik untuk konfirmasi, dan menunggu dalam antrian 1 jam lebih, serta ditangani tidak begitu sesuai harapan ketika di CSO membuat dia sepulang dari BNI mengatakan pengalaman buruknya tersebut kepada teman-teman kelompok belajarnya yang kurang lebih 5 orang.

Lain halnya lagi dengan responden yang merupakan nasabah BNI Cabang Utama UI Depok bahwa ketidakpuasannya terhadap kinerja dan pelayanan BNI dan Rektorat yang tidak berkoordinasi dengan baik membuat nasabah ini mengancam untuk menyebarkan kepada media melalui surat pembaca.

(Berdasarkan wawancara dengan salah satu responden, 25 November 2008, pukul 16:05). Oleh sebab itu, sebagai penyedia jasa diharapkan untuk berfikir bahwa sistem penanganan keluhan merupakan sebuah *profit center* bukan *cost center*.

Hipotesis Keempat

Ada pengaruh antara tingkat kepuasan nasabah dengan perilaku Customer Loyalty nasabah.



Hipotesis ini didukung oleh data yaitu nilai signifikansi kurang dari 0.05, sebesar 0.026. Hasil pengujian data ini memperlihatkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara tingkat kepuasan setelah *service recovery* terhadap perilaku *Customer Loyalty*. Dapat disimpulkan bahwa bagi nasabah yang merasa puas maupun tidak puas terhadap *service recovery* yang diberikan, akan tetap menggunakan produk BNI disebabkan sebagian besar responden adalah mahasiswa yang menggunakan produk ATM dan tabungan mahasiswa untuk membayar Biaya operasional pendidikan tiap semesternya. Namun, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan 5 orang responden menyatakan bahwa setelah lulus dari UI, tidak akan lagi menggunakan BNI sebagai jasa perbankannya, ada kemungkinan untuk pindah ke Bank lain (wawancara pada tanggal 25 November 2008).

Hal ini memperlihatkan bahwa strategi BNI untuk menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi mesti didukung dengan sistem pelayanan yang baik serta sistem keluhan yang baik untuk mempertahankan nasabahnya dalam waktu jangka panjang.

IV.2.5. Implikasi Manajerial

Bertolak dari hasil riset Ah dan Wan (2006) yang mengemukakan mengenai dampak pemulihan jasa terhadap kepuasan pelanggan yang membandingkan antara pelanggan komplain dan tidak komplain. Pelanggan yang

komplain akan mendapatkan penanganan keluhan dari penyedia jasa, dan pelanggan akan mempersepsikan keadilan dari penanganan keluhan tersebut dari tiga aspek keadilan yaitu *procedural justice*, *interactional justice* dan *distributive justice*. Ketiga aspek keadilan inilah yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam *service recovery* memberikan pengaruh kepada tingkat kepuasan nasabah. Dari segi prosedur, nasabah berharap untuk prosedur yang tidak berbelit, namun memudahkan nasabah, selain itu pun jelas alurnya, dan waktu penyelesaiannya cepat dan jelas. Dari segi interaksi, nasabah tidak hanya menginginkan kesopanan dan keramahan saja untuk membuat dirinya merasa nyaman, namun juga rasa empati yang cukup tinggi dalam memahami masalah nasabah, serta pendekatan personal di awal ketika nasabah belum mengemukakan keluhannya. Dengan begitu, nasabah merasa diperhatikan dan dihargai sebagai nasabah yang merasa dipertahankan oleh BNI meski hanya berstatus mahasiswa. Dari segi hasil penanganan keluhan, hasil tidak terlepas dari prosedur serta interaksi, saat prosedur dan interaksi yang diberikan sejak awal nasabah merasa nyaman, maka hasil yang dirasakan pun dipersepsikan adil dan sesuai harapan mereka.

Namun, terdapat variabel yang paling mempengaruhi kepuasan nasabah BNI cabang Utama UI Depok ketika keluhan ditangani adalah variabel *explanation and effort*. BNI harus mempertahankan sikap CSO dalam berinteraksi dengan nasabah ini sehingga tetap mampu menciptakan kepuasan bagi nasabahnya, terutama nasabah komplain.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah penelitian ini menemukan pentingnya *perceived justice* dalam *service recovery* yang dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan nasabah BNI Cabang Utama UI Depok dalam berupaya menangani keluhan setiap nasabahnya. Kepuasan terhadap *service recovery* dapat menghasilkan tingkat kepercayaan yang semakin tinggi terhadap penyedia jasa, *word of mouth* (rekomendasi) yang positif kepada orang lain, teman dan keluarga mengenai pelayanan dari penyedia jasa, dan mampu mempertahankan loyalitas pelanggan.

BNI Cabang Utama UI Depok sebagai instansi Bank yang melayani pasar perguruan tinggi dengan nasabah yang beragam profesinya, baik Rektor, Dekan, Dosen, maupun mahasiswa hendaknya senantiasa melakukan evaluasi terhadap proses penanganan keluhan-keluhan nasabah, diidentifikasi penyebab terjadinya keluhan, dan dirancang sebuah strategi serta kebijakan yang memudahkan dan berpihak pada nasabah. Sehingga, nasabah BNI merasa puas bahkan akan menjadi nasabah masa depan yang tetap loyal menggunakan produk-produk BNI. Hal ini disebabkan menarik nasabah baru jauh lebih mahal daripada mempertahankan nasabah lama, oleh karena itu strategi penanganan keluhan yang efektif merupakan salah satu strategi meretensi pelanggan.

Hal yang perlu diingatkan kembali bahwa mahasiswa merupakan target pasar jangka panjang, mereka akan tumbuh menjadi pekerja, profesional muda, pengusaha yang kedepannya akan menginvestasikan dananya di Bank. Oleh sebab itu, mencoba berpikir untuk menjadikan keluhan bukanlah sebagai sebuah kekhawatiran, namun rasa terima kasih kepada nasabah karena telah peduli terhadap kinerja dan perbaikan BNI ke depannya. Selain itu, BNI pun mulailah untuk mengubah paradigma bahwa tidak adanya keluhan bukan berarti nasabah puas dengan pelayanan selama ini, oleh karena itu BNI harus menjadikan sistem penanganan keluhan nasabah sebagai strategi yang penting untuk dilakukan dan diupayakan untuk membuat nasabah mengajukan keluhan. sistem keluhan yang baik dan efektif akan memberikan profitabilitas yang besar di masa yang akan datang.