

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Permasalahan

Peningkatan kemakmuran ekonomi di Asia ini menghadirkan semakin banyaknya permintaan dan kebutuhan konsumen yang harus dipenuhi. Permintaan dan kebutuhan tersebut bisa bervariasi mulai dari tuntutan akan pelayanan yang semakin baik, barang-barang yang kualitasnya tinggi dan tingkat kenyamanan yang semakin tinggi. Pelayanan yang baik dan barang berkualitas bertujuan untuk mengeliminasi ketidakpuasan konsumen sehingga bisa mencapai kepuasan pelanggan (Martani, 2004: 45).

Industri perbankan Indonesia makin menunjukkan perkembangannya, terutama dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan melalui berbagai produk yang diciptakan untuk mempermudah berbagai kebutuhan pelanggan. Dapat dilihat cukup banyak inovasi produk yang ditawarkan oleh perbankan untuk mendengarkan keluhan nasabahnya melalui fasilitas nirkabel berupa *Web site*, *Phone Plus*, *Call center* dan lain-lain. Hal ini dilakukan untuk memudahkan nasabah dalam mengakses berbagai fasilitas perbankan dan melakukan pengaduan keluhan (www.bni.co.id, 14 Agustus 2008) .

Kinerja BNI Selama tahun 2007, tabungan BNI naik 25% menjadi Rp 48,14 triliun, pada tahun 2008 BNI akan meningkatkan pelayanan untuk mencapai target 35% pertumbuhan tabungan dan meningkatkan jumlah transaksi dan pendapatan *fee base income* tabungan. Selain itu, fasilitas elektronik terus mengalami pertumbuhan. Dalam sebulan transaksi melalui BNI ATM mencapai Rp 8 Triliun, sedangkan BNI *Phone Plus* mencapai Rp 82,35 Miliar, BNI *SMS Banking* Rp 78,94 miliar, dan BNI *Internet Banking* Rp 229,63 Triliun. Pihak BNI berupaya untuk meningkatkan jumlah dana tabungan melalui menciptakan produk-produk yang menarik nasabah serta meningkatkan pelayanan kepada nasabahnya. Hasil Survei *Marketing Research Indonesia (MRI) 2007-2008*, pelayanan BNI terus meningkat, sebelumnya BNI berada pada urutan sembilan, dan tahun 2008 ini BNI menempati urutan enam (www.inilah.com), 23 Oktober 2008.

Namun, di sisi lain dalam melaksanakan kegiatan usaha perbankan seringkali hak-hak Nasabah tidak dapat terlaksana dengan baik sehingga menimbulkan friksi antara Nasabah dengan Bank, yang ditunjukkan dengan munculnya pengaduan Nasabah. Pengaduan Nasabah ini apabila tidak diselesaikan dengan baik oleh Bank berpotensi menjadi perselisihan atau sengketa yang pada akhirnya akan merugikan Nasabah atau Bank. Oleh karena itu untuk mencegah munculnya pengaduan-pengaduan publik yang tersebar di media massa yang dapat membuat reputasi Bank buruk di mata masyarakat, Bank Indonesia mengeluarkan kebijakan berupa peraturan standar minimum mekanisme Penyelesaian Pengaduan Nasabah yang wajib dilaksanakan oleh seluruh Bank. (Buku Pedoman Tata Kerja Penyelesaian Pengaduan Nasabah, 2005:1)

PT. BNI Tbk sebagai suatu instansi Bank, sudah saatnya memiliki Penanganan pengaduan dalam operasionalnya dengan pertimbangan bahwa BNI sebagai Bank dengan jaringan operasional yang luas dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia senantiasa berhadapan dengan pengaduan Nasabah yang dapat mengganggu operasional Bank, volume usaha BNI pun relatif besar sehingga memerlukan suatu pedoman dan prosedur penanganan pengaduan untuk menjamin kelangsungan kegiatan operasional, BNI pun memiliki kantor cabang yang luas dan didukung oleh jumlah pegawai yang besar yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia bahkan hingga luar negeri membutuhkan suatu acuan untuk menjamin keamanan dan kenyamanan aktivitas pelayanan kepada Nasabah, selain itu hal yang menjadi pertimbangan lagi adalah 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 *front liner* yaitu *customer service officer* sangat penting dalam memuaskan Nasabah. Sehubungan dengan hal tersebut, Divisi Layanan menetapkan kebijakan yang menjadi acuan kerja bagi seluruh unit kerja Bank (Buku Pedoman Tata Kerja Penyelesaian Pengaduan Nasabah, 2005:2)

Hal ini dapat terlihat pada keluhan-keluhan nasabah yang dipublikasikan di media massa baik elektronik maupun non-elektronik misalnya yang dilakukan oleh salah satu nasabah tabungan BNI yang melakukan transfer antar bank dari rekening BNI ke rekening Bank Mandiri via ATM Bank Mandiri. Ini. Ternyata

transfer tidak dapat diproses, karena saldo rekening di BNI sudah terdebit dan transaksi transfer tidak sampai ke rekening Bank Mandiri. Nasabah mengajukan komplain (pada tanggal 4 Mei 2008) melalui BNI *Phone-Plus*. Setelah itu dijanjikan paling cepat 14 hari dari tanggal komplain karena masih menunggu jawaban dari pihak Bank Mandiri. Hal ini menyebabkan kewajiban rutin bulan Mei nasabah berupa autodebet di rekening Bank Mandiri menjadi terganggu sehingga nasabah merasa dikecewakan (www.ebankingtalk.com), diunduh pada tanggal 11 Agustus 2008. Selain transfer tidak sampai tujuan, masih banyak lagi hal-hal kegagalan pelayanan yang seringkali terjadi pada Bank Ritel seperti ATM seringkali rusak, Birokrasi yang berbelit-belit, kesalahan dalam penulisan angka/nama pada kartu kredit, perilaku karyawan yang tidak dapat menjawab pertanyaan nasabah seputar pengetahuan menyangkut fasilitas perbankan, perilaku karyawan yang kurang menghargai atau sepenuh hati membantu nasabah, dan lain-lain (Spyrakopoulos, 2001, pp.37). Hal-hal tersebut merupakan tolak ukur bagi nasabah dalam menilai kinerja pelayanan perbankan.

Dari data mengenai salah satu contoh kasus pengaduan komplain yang dilakukan oleh nasabah BNI tersebut, menjadi perhatian bagi pihak BNI bahwa dalam penyampaian jasa kepada nasabah perlu memperhatikan kegagalan pelayanan yang terjadi, sehingga dapat diantisipasi melalui pemulihan jasa atau penanganan pengaduan yang tepat agar terciptanya kepuasan pelanggan. Nasabah/pelanggan yang komplain merupakan asset berharga bagi perusahaan/perbankan, karena sebagian besar nasabah/pelanggan enggan untuk melakukan pengaduan komplain. Sebanyak 21% pelanggan yang kecewa tidak mengadukan rasa kekecewaannya karena salah satunya faktor budaya seperti studi yang pernah dilakukan di Jepang, bahwa melakukan pengaduan komplain akan menjadikan konsumen merasa canggung dan malu (Lovelock, 2005: 146). Selain itu, hal yang membuat pelanggan tidak mengadukan kekecewaannya yaitu pelanggan berpikir bahwa tidak sepadan dengan waktu dan tenaga yang dikeluarkan, pelanggan pun merasa tidak ada yang mempedulikan masalahnya, serta tidak tahu kemana harus menyampaikan keluhannya (Lovelock dan Wirtz, 2004: 383).

Pengaduan komplain kepada pihak ketiga serta hal-hal yang membuat pelanggan justru enggan menyampaikan keluhannya memperlihatkan bahwa perlunya penanganan keluhan yang memuaskan dari pihak BNI agar nasabah tidak menceritakan komplainnya kepada pihak ketiga, dalam hal ini internet dan juga diperlukan adanya prosedur serta tempat dimana nasabah tahu kemana harus menyampaikan keluhannya. BNI sudah melakukannya salah satunya melalui BNI *PhonePlus* yang salah satu fungsinya sebagai tempat pengaduan keluhan atas kegagalan pelayanan perbankan. Namun, sebagai tempat awal nasabah menyampaikan keluhannya sebagian besar dilakukan yaitu pada pihak *Customer Service Officer*. Hal ini dinyatakan pula oleh Penyelia Pelayanan Nasabah BNI Cabang Utama UI Depok, Ibu Woro (pada tanggal 14 November 2008, pukul 16:00 WIB), bahwa orang yang pertama kali ditemui oleh nasabah untuk mengadukan keluhan adalah *Customer Service Officer*. Sehingga, *Customer Service Officer* memiliki peranan cukup penting dalam proses *service recovery* karena dimensi keadilan (*dimensions of perceived justice*) yang dipersepsikan oleh pelanggan dalam menilai kepuasan pelanggan atas proses penanganan keluhan akan berlangsung pertama kali oleh *Customer Service Officer* dengan nasabahnya.

Kepuasan pelanggan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan untuk tetap bertahan dalam persaingan yang tidak menentu ini. Bagaimanapun juga kegagalan pelayanan (*service failure*) tidak dapat dihindari karena kesalahan SDM (Sumber Daya Manusia) yaitu karyawan dan juga non-SDM. Kesalahan ini akan menimbulkan ketidakpuasan pelanggan. Hal ini menjadi ketakutan dan kekhawatiran bagi perusahaan, karena pelanggan yang tidak puas terhadap pelayanan jasa yang diberikan oleh penyedia jasa dapat mempengaruhi 10 hingga 20 orang lainnya (*negative word of mouth*) (Zemke, 1999). Dan hal ini memperkecil konsumen untuk berlangganan kepada penyedia jasa, bahkan dapat langsung berpindah kepada penyedia jasa lainnya. Selain itu, hal ini dapat pula merusak citra BNI dan akhirnya berpengaruh pada *profitability* BNI di masa yang akan datang.

Penelitian ini dilakukan di BNI Cabang Utama UI Depok. BNI Cabang Utama UI Depok memiliki karakteristik yang unik (berdasarkan hasil wawancara

dengan Kepala Pelayanan Nasabah BNI Cabang Utama UI Depok, Ibu Ermy Latifah, pada tanggal 13 Oktober 2008, pukul 11:30 WIB). Karakteristik unik yang dimiliki BNI Cabang Utama UI Depok dibandingkan dengan Cabang lainnya adalah kompleksitas masalah yang dimiliki oleh nasabah. Kompleksitas masalah yang terjadi disebabkan oleh beragamnya produk yang dimiliki oleh BNI Cabang Utama UI Depok. Selain itu, hal yang menjadi keunikannya adalah terutama dari segi Nasabah BNI Cabang Utama UI Depok yaitu Mahasiswa, Dosen, Doktor, Profesor, dan Rektor, Dekan sebagai sivitas akademika UI. Sivitas akademika UI seperti Dekan, Rektor, Doktor, Professor dianggap sebagai kalangan intelektual yang kritis dan menginginkan pelayanan prima dari sebuah penyedia jasa seperti BNI, menginginkan didahulukan untuk dilayani (hal ini dinyatakan berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Woro, Penyelia Pelayanan Nasabah BNI Cabang Utama UI Depok, pukul 16:00 WIB).

Kegagalan pelayanan yang seringkali dikeluhkan di BNI Cabang Utama UI Depok berdasarkan hasil wawancara dengan Penyelia Pelayanan Nasabah, Ibu Woro (pada tanggal 14 November 2008, pukul 16:00 WIB) antara lain: ATM rusak, Auto Debet BOP (Biaya Operasional Pendidikan), Kartu ATM tertelan, saldo berkurang uang tidak keluar, Transfer tidak sampai..

Berdasarkan *preliminary studies* (wawancara) yang dilakukan peneliti dengan pihak BNI Cabang Utama UI Depok yaitu Penyelia Pelayanan Nasabah Ibu Woro (pada tanggal 14 November 2008, pukul 16:00 WIB), BNI memiliki prosedur penanganan komplain. BNI Cabang Utama UI Depok pula memiliki prosedur untuk menangani keluhan nasabah yang dilakukan oleh CSO. Mulai dari memberikan kesempatan kepada nasabah untuk bercerita hingga mengisi formulir keluhan, dan diupayakan diatasi langsung oleh CSO di tempat.

Berdasarkan *preliminary studies* yang dilakukan pula oleh peneliti. Sebagian besar mahasiswa UI mengalami masalah auto debet pembayaran BOP tiap semesternya, selain itu juga pengurusan ATM atau KTM yang dinilai sangat lama. Disebabkan hal tersebut, peneliti ingin mengetahui tingkat kepuasan para nasabah BNI Cabang Utama UI Depok yang sebagian besar mahasiswa ini terhadap proses penanganan keluhan dari masalah yang terjadi, serta perilaku yang akan ditunjukkan setelah proses penanganan komplain tersebut oleh

Customer Service BNI. Namun, tidak hanya mahasiswa UI masyarakat umum pun yang merupakan nasabah BNI Cabang Utama UI Depok yang pernah menyampaikan keluhannya kepada *Customer Service* pun menjadi subjek penelitian ini. Terkait dengan contoh komplain nasabah di atas, dibutuhkan prosedur *service recovery* yang efektif yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan (Lovelock, 2001).

Pelanggan menginginkan keadilan dalam penanganan keluhan mereka. Kepuasan pelanggan terhadap *service recovery* setelah terjadinya *service failure* dapat mempengaruhi konsumen dalam melakukan konsumsi kembali dan menyebarkan *negative word-of-mouth* (Lovelock, 2001). Kedua perilaku ini dapat dilihat sebagai indikasi terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas di masa yang akan datang. Banyak faktor yang mendasari penilaian terhadap kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan terhadap *service recovery* yang dilakukan perusahaan bergantung pada bagaimana persepsi keadilan yang dirasakan oleh pelanggan ketika keluhannya ditangani (Wirtz dan Matilla, 2004:150). Atribusi penyebab terjadinya *service failure* juga dianggap berpengaruh pada kepuasan terhadap *service recovery* (Wirtz dan Matilla, 2004:150).

Service recovery atau pemulihan pelayanan setelah terjadinya *service failure* atau komplain yang disampaikan oleh pelanggan dalam industri jasa telah diidentifikasi sebagai salah satu kunci untuk mencapai kesetiaan pelanggan/nasabah, selain itu kinerja *service recovery* bermanfaat pula untuk mencegah konsumen pindah ke penyedia jasa lain (Tjiptono, 2004: 369). Sebagai hasilnya, mengembangkan kebijakan *service recovery* menjadi fokus penting dalam banyak strategi retensi pelanggan.

Kepuasan terhadap *service recovery* oleh pelanggan dapat dilihat dari beberapa konsep dimensi keadilan yang dipersepsikan yaitu berupa keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*) (Tax dan Brown, 1998). *Distributive justice* berkaitan dengan hasil dari usaha yang dilakukan untuk pemulihan jasa. Bila terjadi kegagalan jasa (*service failure*), pelanggan berharap ada kompensasi yang diberikan. Bentuk kompensasi ini misalnya berbentuk permohonan maaf, *refund*, reparasi, penggantian, koreksi harga, maupun kombinasinya. Untuk itu,

perusahaan mesti merancang paket kompensasi sedemikian rupa sehingga dapat menutupi biaya kegagalan jasa yang ditanggung pelanggan. *Procedural justice* berkaitan dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan untuk pemulihan jasa kepada pelanggan yang melakukan komplain. Sedangkan *interactional justice* berkaitan dengan interaksi interpersonal pemulihan jasa yang diterima pelanggan oleh *Customer Service officer*. Selain itu, terdapat juga lima elemen dari *interactional justice* yaitu penjelasan, kejujuran, kesopanan, usaha dan empati (Kau dan Loh, 2006).

Justice theory atau teori keadilan muncul sebagai faktor dominan dalam kerangka teoritis yang diaplikasikan terhadap *service recovery* dan berpegang bahwa pelanggan mengevaluasi keadilan dari penanganan keluhan atau *service recovery* melalui tiga faktor yaitu *distributive*, *procedural*, dan *interactional justice*. Melalui tiga faktor tersebut perusahaan/organisasi dapat menciptakan kepuasan pelanggan yang dapat terlihat melalui perilaku setelah *service recovery* berupa *behavioral outcome* seperti *Word-of mouth behaviour*, *Customer loyalty*, *Trust*.

I.2 Permasalahan

Tuntutan pelayanan yang serba cepat dan mudah membuat pihak BNI Cabang Utama UI Depok pun berupaya memperbaiki kinerja dan berinovasi pada produknya untuk memenuhi tuntutan tersebut. Namun, BNI Cabang Utama UI Depok sebagai penyedia jasa tidak luput dari kegagalan pelayanan yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan dan hal yang paling dikhawatirkan oleh penyedia jasa adalah ketika ketidakpuasan itu berubah menjadi perilaku *negative word of mouth* seperti yang dikemukakan oleh Zemke (1999), bahwa pelanggan yang kecewa atau tidak puas terhadap pelayanan jasa yang diberikan oleh penyedia jasa dapat mempengaruhi 10 hingga 20 orang lainnya. Hal ini pun dapat berdampak pada pelanggan berpindah kepada penyedia jasa lain.

BNI Cabang Utama UI Depok yang memiliki tingkat pengaduan komplain relatif banyak artinya disesuaikan dengan kondisi dan situasi misalnya saat pembayaran uang semester, ATM rusak, (berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Pelayanan Nasabah). BNI memiliki standar operasional (SOP) dalam

menangani kegagalan pelayanan yang terjadi. BNI berupaya menangani setiap keluhan nasabahnya dengan tujuan untuk mempertahankan nasabahnya tersebut agar tetap menggunakan BNI sebagai jasa perbankan yang terpercaya. Dalam menangani komplain, pihak *Customer Service Officer* memiliki peran yang cukup penting untuk mempertahankan nasabah agar tetap loyal kepada BNI. Disebabkan *Customer Service* adalah pihak pertama yang akan ditemui nasabah dalam menyampaikan keluhannya, selain itu faktor *service encounters* dalam menangani komplain memberikan pengaruh besar kepada nasabah dalam menilai kinerja pelayanan BNI secara keseluruhan. Bitner dalam Ah dan Wan (2006) menyatakan bahwa penanganan komplain pertama kali memberikan reaksi positif dari pelanggan, apabila ditangani dengan baik. Sehingga *Customer Service Officer* memiliki peran penting sebagai *frontliners* untuk menciptakan kepuasan nasabah. Kepuasan nasabah atas penanganan keluhan dilihat dari *perceived justice* nasabah.

Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah:

1. Adakah pengaruh dari persepsi keadilan dalam pemulihan jasa terhadap tingkat kepuasan *Service Recovery* pelanggan?
2. Adakah pengaruh tingkat kepuasan *Service Recovery* pelanggan terhadap perilaku *Trust*?
3. Adakah pengaruh tingkat kepuasan *Service Recovery* pelanggan terhadap perilaku *Word of Mouth*?
4. Adakah pengaruh tingkat kepuasan *Service Recovery* pelanggan terhadap perilaku *Customer Loyalty*?

1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Tujuan dari Penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh persepsi keadilan dalam pemulihan jasa terhadap tingkat kepuasan *Service Recovery* pelanggan.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh tingkat kepuasan *Service recovery* pelanggan terhadap perilaku *Trust*.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh tingkat kepuasan *Service recovery* pelanggan terhadap perilaku *Word of mouth*.
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh tingkat kepuasan *Service recovery* pelanggan terhadap perilaku *Customer loyalty*.

Adapun signifikansi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Signifikansi Sosial

Memberikan informasi dan masukan kepada Nasabah BNI Cabang Utama UI Depok dalam melihat *Service Recovery* (penanganan keluhan) yang dilakukan oleh BNI Cabang Utama UI Depok.

2. Signifikansi Praktis

Memberikan kontribusi kepada pihak BNI Cabang Utama UI Depok dan pihak-pihak yang terkait dalam merancang strategi pemulihan kegagalan pelayanan perbankan (*service recovery*) untuk mencapai kepuasan nasabah.

3. Signifikansi Akademis

Sebagai kajian akademis untuk menambah wacana dan referensi bagi para akademisi di bidang yang sama atau lain untuk mengkaji dan mendalami teori *service recovery*.

4. Signifikansi Empiris

Memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan awal bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian yang sejenis.

I.4 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam memahami penulisan penelitian ini, peneliti membaginya dalam beberapa bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini, yaitu:

Bab I Pendahuluan

Dalam bab ini dikemukakan latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini memberikan gambaran mengenai permasalahan yang akan diangkat sebelum dilakukan analisis dan pembahasan lebih mendalam.

Bab II Kerangka Teori dan Metode Penelitian

Pada bab ini terdapat dua bahasan utama, yaitu mengenai kerangka teori dan metode penelitian. Adapun subbab yang terdapat dalam bab ini adalah tinjauan pustaka, konstruksi model teoritis, model analisis hipotesis, operasionalisasi konsep, dan metode penelitian. Bab ini juga membahas tentang *service marketing*, konsep *service recovery*, teori ekuitas (*dimensions of fairness*), teori kepuasan pelanggan, dan dampak *service recovery* terhadap kepuasan pelanggan berupa *behavioral outcome* (*Trust, Word of Mouth, dan Customer loyalty*).

Bab III Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai sejarah dan profil perusahaan PT. BNI Persero Tbk dan Penerapan *Service Recovery* yang dilakukan oleh Bank BNI.

Bab IV Gambaran Umum dan Analisis Variabel Penelitian

Pada bab ini akan dijabarkan analisis dari hasil pengumpulan data dan pengolahan data melalui instrumen penelitian, dan relevansinya dengan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini, serta implikasi manajerial bagi perusahaan khususnya PT. BNI tbk akan memperoleh informasi mendalam mengenai bagaimana respon pelanggan terhadap *service failure* sehingga dapat menjadi acuan untuk merancang strategi dalam melakukan *service recovery* untuk mencapai loyalitas pelanggan/nasabah ke depannya .

Bab V Simpulan dan Rekomendasi

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan beberapa saran dari sisi peneliti setelah menelaah dari sudut teoretis dan pelaksanaan.

I.5 Batasan Penelitian

Peneliti membatasi penelitian ini melalui:

1. Batasan Populasi Target

Penelitian ini ditujukan kepada nasabah BNI Cabang Utama UI Depok yang pernah menyampaikan keluhan kepada *Customer Service Officer*

2. Batasan Geografis

Penelitian ini dilakukan di BNI Cabang Utama UI Depok dan Lingkungan Kampus Universitas Indonesia Depok.

3. Batasan Waktu

Penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober – November 2008.