

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka merupakan bahan pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian, berupa sajian hasil atau bahasan ringkas dari hasil penelitian<sup>1</sup>. Tinjauan pustaka memuat analisis dan uraian sistematis tentang teori, pemikiran dan hasil penelitian yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti dalam rangka memperoleh pemikiran konseptual terhadap variable yang akan diteliti.

#### A. Tinjauan Penelitian Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Ervina Ningrum tahun 2016 dalam skripsi yang berjudul “*Peranan Customer Service dalam Manajemen Komplain BPD Card (Studi Kasus di Bank Jateng Capem Syariah Semarang Barat)*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *customer service* memegang peranan penting dalam mengelola komplain dari nasabah karena *customer service* menjadi perantara antara nasabah yang mengajukan klaim dengan pihak yang nantinya akan menyelesaikan masalah tersebut (Card Center). *Customer service* juga berperan penting dalam mengelola emosi nasabah yang mengajukan klaim agar nasabah tersebut nantinya bisa tetap loyal kepada Bank Jateng Syariah. Sedangkan implikasi dari manajemen komplain yang dilakukan oleh *customer service* sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah serta citra Bank Jateng Syariah yang tetap positif di mata nasabah dan masyarakat.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Masyhuri dan Zainuddin, *Metode Penelitian* (Jakarta: Revika Aditama, 2008), h.135.

<sup>2</sup>Ervina Ningrum, *Peranan Customer Service dalam Manajemen Komplain BPD Card (Studi Kasus di Bank Jateng Capem Syariah Semarang Barat)*, (Skripsi Sarjana: UIN Walisongo Semarang, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian diatas yang menjadi persamaan penelitian penulis yaitu terletak pada manajemen komplain *customer service*, sedangkan yang menjadi perbedaan penelitian adalah terletak pada objek penelitian, perbedaan lainnya yaitu penulis meneliti tentang strategi sedangkan pada penelitian diatas tentang peran.

Penelitian yang dilakukan oleh Eris Triani tahun 2019 dalam skripsi yang berjudul “*Peranan Customer Service dalam Menyelesaikan Komplain Automatic Teller Mechine (ATM) pada Bank Sumsel Babel Syariah Kantor Kas Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *customer service* memegang peranan penting dalam mengelola komplain dari nasabah karena *customer service* menjadi perantara antara nasabah yang mengajukan komplain dengan pihak yang nantinya akan menyelesaikan masalah tersebut. Penyelesaian komplain yang dilakukan oleh *customer service* bank tersebut akan diselesaikan maksimal 14 hari kerja diluar hari libur dan jika belum selesai bisa dilakukan perpanjangan sampai 20 hari kerja, tetapi pihak bank akan mengusahakan sesuai dengan peraturan bank yaitu 14 hari kerja. jika komplain telah terselesaikan pihak *customer service* akan menginformasikan ke pada nasabah yang melakukan komplain bahwa komplainnya sudah terselesaikan.<sup>3</sup>

Berdasarkan hasil penelitian diatas yang menjadi persamaan penelitian penulis yaitu terletak pada penyelesaian komplain yang dilakukan customer service, sedangkan yang menjadi perbedaan penelitian yaitu terletak pada bank yang diteliti. Penelitian terdahulu meneliti pada Bank Sumsel Babel Syariah Kantor Kas Rumah

---

<sup>3</sup>Eris Triani, *Peranan Customer Service dalam Menyelesaikan Komplain Automatic Teller Mechine (ATM) pada Bank Sumsel Babel Syariah Kantor Kas Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang*, (Skripsi Sarjana: Universitas Muhammadiyah Palembang, 2019).

Sakit Islam Siti Khadijah Palembang sedangkan penulis meneliti pada Bank BTN Syariah Parepare.

Penelitian yang dilakukan oleh Nirwa tahun 2018 dalam skripsi yang berjudul “*Strategi Customer Service dalam Meningkatkan Pelayanan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Batua Raya (Pendekatan Manajemen Islam)*”. Hasil penelitian Strategi customer service dalam memberikan pelayanan ada dua kategori diantaranya strategi pelayanan yang mendasar meliputi karyawan yang bertugas dibagian *customer service* harus bersikap ramah, komunikatif, name tag yang selalu diperlihatkan. Sedangkan strategi pelayanan yang utama meliputi kompetensi, percaya dan dipercaya, kontribusi, kejujuran, sosial, peduli lingkungan dan inovasi. Upaya yang dilakukan *customer service* terhadap pelayanan diberikan kepada nasabah dapat diketahui dengan keinginan mereka untuk terus menggunakan jasa dari PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Terciptanya kepuasan nasabah menunjukkan adanya sikap dari nasabah terhadap PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, Unit Batua Raya. Implikasi dari penelitian ini adalah Lebih ditingkatkan lagi kecepatan melayani nasabah ketika keadaan nasabah sedang banyak yang datang. Pertahankan terus unsur-unsur pelayanan yang diterapkan oleh *customer service* yang meliputi keramahan, komunikatif, dan kerapian dalam berpakaian.<sup>4</sup>

Berdasarkan hasil penelitian diatas yang menjadi persamaan penelitian penulis yaitu terletak pada subjek penelitian yaitu *customer service*, sedangkan yang menjadi perbedaan penelitian yaitu penelitian terdahulu berfokus kepada strategi

---

<sup>4</sup>Nirwa, *Strategi Customer Service dalam Meningkatkan Pelayanan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Batua Raya (Pendekatan Manajemen Islam)*, (Skripsi Sarjana: UIN Alauddin Makassar, 2018).

meningkatkan pelayanan sedangkan penulis sendiri berfokus pada strategi manajemen komplain. Perbedaan lain terletak pada bank yang diteliti. Penelitian terdahulu meneliti pada Bank *Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Batua Raya* sedangkan penulis meneliti pada Bank BTN Syariah Parepare.

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Strategi**

#### **a. Pengertian Strategi**

Strategi merupakan salah satu faktor terpenting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya usaha suatu organisasi.<sup>5</sup> Strategi adalah arah atau jalan yang akan ditempuh organisasi dalam rangka menjalankan misinya untuk menuju pencapaian visi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang maupun damai.<sup>6</sup> Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>7</sup> Sedangkan menurut reksohadiprojo strategi adalah pola tindak manajemen untuk mencapai suatu tujuan badan usaha.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup>Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran: Edisi Kedua*, (Yogyakarta: Andi, 2002), h.3.

<sup>6</sup>Djoko Muljono, *Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam*, (Yogyakarta: Andi, 2015), h.15.

<sup>7</sup>Freddy Rangkuti, *Analisi SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), h.4.

<sup>8</sup>Sukanto Reksohadiprojo, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), h.1.

Strategi dapat berjalan apabila terdapat sesuatu yang mengatur strategi tersebut, yang biasanya disebut dengan manajemen strategi.<sup>9</sup> Adapun strategi kepuasan nasabah menurut Buchory dan Djaslim Saladin sebagai berikut:<sup>10</sup>

1) Strategi Pemasaran Berkesinambungan

Menjalin hubungan yang baik secara terus menerus (berkesinambungan) dengan nasabah, tidak hanya dalam jangka pendek tetapi hubungan jangka panjang. Nasabah bukan hanya puas tetapi juga loyal pada bank. Karena itu bank harus terus memelihara dan meningkatkan pelayanannya sesuai dengan yang diinginkan nasabah.

2) Strategi Pelayanan Prima

Menawarkan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Secara rinci strategi pelayanan prima adalah sebagai berikut:

- a) Semua transaksi dilayani/dilaksanakan dengan cepat dan cermat.
- b) Melayani kebutuhan nasabah di luar produk yang dijual oleh bank.
- c) Berlaku ramah, sopan dan selalu membantu nasabah.
- d) Selalu berusaha mengerti keinginan nasabah.
- e) Selalu melayani nasabah dengan tepat waktu.

3) Strategi Penanganan Keluhan yang Efisien dan Efektif

Cara untuk menangani keluhan yang disampaikan oleh konsumen adalah dengan:

- a) Empati terhadap nasabah yang marah
- b) Tangani keluhan dengan cepat dan akurat

---

<sup>9</sup>Nawawi Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), h.148.

<sup>10</sup>Buchory dan Djaslim Saladin, *Dasar-dasar Pemasaran Bank*, dalam M. Nur Rianto Al Arif, *Dasar-dasar Pemasaran Bank Syariah* (Cet. Ke-2; Bandung: Alfabeta, 2012), h.205.

## b. Jenis-jenis Strategi

Adapun jenis-jenis strategi dalam pemasaran yaitu:<sup>11</sup>

### 1) Strategi integrasi

Strategi integrasi secara umum menggambarkan mengenai upaya kepemilikan usaha yang dapat membantu usaha yang sedang dijalankan yang membedakan hanyalah usaha siapa yang harus dimiliki.

### 2) Strategi Intensif

Strategi ini menggambarkan bagaimana agar produk kita dapat menjangkau konsumen semaksimal mungkin baik dari segi konsumsi dan geografis. Dengan menggunakan produk yang sudah ada kemudian dikembangkan cara pemasarannya untuk dapat menghasilkan citra. Hal ini umumnya “meletakkan” produk di geografis yang berbeda untuk menjangkau konsumen baru Strategi Diversifikasi

Strategi ini secara umum menggambarkan sebuah strategi dimana anda mendirikan sebuah usaha lain yang membedakan adalah apakah usaha tersebut sejenis atau tidak. Strategi pertama adalah diversifikasi terkait membuat sebuah usaha hotel yang juga mengarah pada segmentasi *High end* tanpa di fasilitasi casino. Strategi kedua adalah diversifikasi tidak terkait, strategi ini dimana anda mendirikan usaha yang berbeda dengan usaha yang anda miliki sekarang.

### 3) Strategi Defensif

Strategi ini menggambarkan ketika harus mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan atau ingin berhenti berbisnis dengan mewujudkan usahadengan nilai

---

<sup>11</sup>George Stainer dan John Minner, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Erlangga, 1997), h.70.

kekayaannya. Strategi pertama adalah pengurangan, pengurangan bisa dengan bisa mengurangi jumlah karyawan yang cukup signifikan, atau menutup beberapa toko-toko retail di mall untuk mengurangi biaya operasional. Strategi kedua adalah dengan strategi divestasi. Menjual divisi dalam usaha yang cukup merepotkan usaha, menjual divisi dalam usaha kepada perusahaan lain termasuk dengan karyawan yang bekerja dalam divisi tersebut.

### **c. Proses Strategi**

Proses strategi terdiri dari tiga proses tahap diantaranya sebagai berikut :

#### **1) Perumusan strategi**

Perumusan strategi ini didalamnya termasuk mengembangkan tujuan, mengenali peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

#### **2) Implementasi Strategi**

Implementasi strategi termasuk didalamnya menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi yang diterima. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan, karena implementasi berarti memobilisasi manusia yang ada dalam sebuah organisasi untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Tahap ini merupakan tahapan yang paling sulit karena memerlukan kedisiplinan, komitmen dan pengorbanan. Kerjasama juga merupakan kunci dari tindakannya implementasi strategi.

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya selalu menyusun rencana kegiatan yang akan dilakukannya dalam rangka mencapai tujuan usaha yang

diharapkan. Rencana yang disusun member arah terhadap kegiatan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan.

### 3) Evaluasi strategi

Tahap akhir dalam strategi ialah evaluasi strategi. Ada tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi :

- a) Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi. Adapun faktor perubahan eksternal seperti tindakan yang dilakukan. Perubahan yang ada akan menjadi suatu hambatan dalam mencapai tujuan begitu pula dengan faktor internal diantaranya yang tidak efektif atau aktivitas implementasi yang buruk dapat berakibat buruk pula bagi hasil yang dicapai.
- b) Mengukur prestasi yakni membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan. Menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individual dan menyimak kemajuan yang dibuat kearah penyampaian sasaran yang dinyatakan.<sup>12</sup>

Salah satu cara utama perusahaan jasa untuk dapat membedakan dirinya sendiri adalah dengan cara konsisten menyampaikan mutu lebih tinggi ketimbang para pesaingnya. Banyak perusahaan menyadari bahwa pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka yang menghasilkan penjualan dan laba tinggi. Evaluasi perlu untuk semua organisasi dari semua kegiatan dengan mempertanyakan pernyataan dan asumsi manajerial, dan harus memicu tinjauan dari nilai-nilai yang merangsang kreativitas.

---

<sup>12</sup>Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: ANDI, 2003), h.9.

#### d. Tingkatan Strategi

Menurut higgins menjelaskan adanya empat tingkatan strategi sebagai berikut:<sup>13</sup>

- 1) *Enterprise strategy*. Strategi ini berkaitan dengan respon masyarakat, setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat, dimana mereka mempunyai interes dan tuntutan yang sangat bervariasi terhadap organisasi, sehingga perlu diberi perhatian oleh para penyusun strategi. Strategi juga menunjukkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan bemsaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.
- 2) *Corporate strategy*. Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut grand strategy yang meliputi bidang apa yang digeluti oleh suatu organisasi. Pada penelitian ini.
- 3) *Business strategy*. Strategi ini menjelaskan bagaimana merebut pasarn ditengah masyarakat atau bagaimana untuk meraih keunggulan komparatif. Strategi ini dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan strategik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.
- 4) *Functional strategy*. Strategi ini merupakan pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada 3 strategi fungsional, yaitu: Strategi fungsional ekonomi, strategi fungsional manajemen dan strategi isu strategi.

---

<sup>13</sup>J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: Grasindo, 2003), h.101.

#### e. Cara Agar Strategi Sukses

Beberapa petunjuk agar bagaimana suatu strategi dibuat sehingga bisa sukses, yaitu:<sup>14</sup>

- 1) Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya, jangan membuat strategi yang melawan arus. Ikutilah arus perkembangan dalam masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
- 2) Setiap organisasi hanya membuat satu strategi. Tergantung pada ruang lingkup kegiatannya, apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lainnya. Jangan bertentangan atau bertolak belakang. Semua strategi hendaknya diserasikan satu dengan yang lain.
- 3) Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antar berbagai unit kerja dalam suatu organisasi sering kali mengklaim sumber dayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi.
- 4) Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.

---

<sup>14</sup>J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, h.108.

- 5) Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, jadi harus membuat sesuatu yang memang layak dan dapat dilaksanakan.
- 6) Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar.

Suatu strategi hendaknya mampu memberikan informasi agar lebih mudah dipahami oleh setiap individu dalam suatu instansi atau organisasi seperti dinas pengelolaan pasat, sebagai sebuah instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pengelolaan pasar.<sup>15</sup>

## **2. Customer Service**

### **a. Pengertian Customer Service**

*Customer Service* secara umum adalah setiap kegiatan yang diperuntukkan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan nasabah, melalui pelayanan yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan nasabah. *Customer service* memegang peranan sangat penting. Dalam dunia perbankan tugas utama seorang *customer service* memberikan pelayanan dan membina hubungan dengan masyarakat. Keberadaan bagian *customer service* berada di bagian depan suatu bank, maka *customer service* menjadi cerminan penilaian pelayanan suatu bank.

*Customer service* bank dalam melayani para nasabah selalu berusaha menarik dengan cara merayu para calon nasabah menjadi nasabah bank yang bersangkutan dengan berbagai cara. CS juga harus dapat menjaga nasabah lama agar tetap menjadi nasabah bank.<sup>16</sup> Dalam menarik nasabah *customer service* harus bisa memahami masalah para nasabah dan bertindak demi kepentingan nasabah,

---

<sup>15</sup>J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, h.109.

<sup>16</sup>Kasmir, *Pemasaran Bank*, edisi revisi , h. 180.

serta memberikan perhatian personal kepada para nasabah dan berusaha untuk memberikan kenyamanan kepada nasabah, karena *customer service* adalah satu-satunya personil yang mudah dihubungi oleh nasabah pada kesempatan pertama, maka *customer service* menjadi pusat dan narasumber informasi-informasi mengenai produk dan jasa bank. Oleh karenanya dituntut personil yang mempunyai pengetahuan dan wawasan yang cukup baik mengenai industri perbankan.

#### **b. Fungsi dan Tugas *Customer Service***

Fungsi dan tugas *customer service* harus benar-benar dipahami sehingga seorang *customer service* dapat menjalankan tugasnya secara prima. Dalam praktiknya fungsi *customer service* adalah sebagai *resepsionis*, *deskman*, *salesman*, *customer relation officer* dan sebagai komunikator.

Kemudian tugas-tugas *customer service* yang sesuai dengan fungsinya adalah sebagai berikut:<sup>17</sup>

##### 1) *Resepsionis*

Dalam hal ini CS bertugas menerima tamu/nasabah yang datang ke bank dengan ramah tamah, sopan, tenang, simpatik, menarik, dan menyenangkan. Dalam hal ini CS harus bersikap selalu memberi perhatian, berbicara dengan suara lembut dan jelas. Penggunaan bahasa yang mudah dimengerti serta mengucapkan salam “selamat pagi/siang/sore” sesuai kondisinya. Selama melayani nasabah CS tidak diperkenankan merokok, makan, minum, atau ngobrol sesama karyawan.

---

<sup>17</sup>Kasmir, *Pemasaran Bank*, h. 181-182.

## 2) *Deskman*

Sebagai deskman tugasnya CS antara lain memberikan informasi mengenai produk-produk bank, menjelaskan manfaat dan ciri-ciri produk bank. Kemudian menjawab pertanyaan nasabah mengenai produk bank serta membantu nasabah mengisi formulir aplikasi.

## 3) *Salesman*

Sebagai salesman, tugas CS bank adalah menjual produk perbankan, melakukan cross sellin, mengadakan pendekatan, dan mencari nasabah baru. Berusaha membujuk nasabah yang baru serta berusaha mempertahankan nasabah yang lama. Juga berusaha mengatasi setiap permasalahan yang dihadapi nasabah, termasuk keberatan dan keluhan nasabah.

## 4) *Customer Relation Office*

Tugas seorang CS harus menjaga image bank dengan cara membina hubungan baik dengan seluruh nasabah, sehingga nasabah merasa senang, puas, dan makin percaya kepada bank. Yang terpenting adalah sebagai penghubung antara bank dengan seluruh nasabah.

## 5) *Komunikator*

CS sebagai komunikator adalah memberikan segala informasi dan kemudahan-kemudahan kepada nasabah. Di samping itu, juga sebagai tempat menampung keluhan, keberatan, atau konsultasi. Dalam hal ini dituntut tidak saja dapat menangani keluhan akan tetapi juga diharapkan dapat memecahkan masalah dengan baik.

Melaksanakan pekerjaan sebagai *customer service Officer* (CSO)

dengan sebaik mungkin dan dalam arti kata seluas-luasnya dengan peraturan yang telah digariskan pimpinan bank dalam bentuk manual kerja maupun secara lisan. Secara rinci tugas tersebut antara lain:<sup>18</sup>

- 1) Melayani pembukaan rekening baru (deposito, tabungan, giro).
- 2) Melayani permintaan buku cek, buku bilyet giro, dan buku setoran.
- 3) Membuat debet nota kepada nasabah giro atas pemakaian buku cek/bilyetgiro.
- 4) Melayani informasi saldo nasabah.
- 5) Memberikan informasi tentang produk-produk bank.
- 6) Melayani komplain nasabah.
- 7) Menginventarisir daftar hitam nasabah giro.
- 8) Mengadministrasikan/membuat stok buku cek dan bilyetgiro.
- 9) Membuat laporan pembukaan rekening baru (deposito, tabungan, giro), harian, bulanan, dan tahunan.
- 10) Membuat laporan penutupan rekening (tabungan, dan giro), harian, bulanan, dan tahunan.
- 11) Membuat jurnal harian seksi CSO.
- 12) Membuat slip antar seksi.
- 13) Membuat slip serah terima internal.
- 14) Membuat slip kolektif penerimaan setoran tunai (khusus pembelian buku cek/bilyetgiro).

Tugas dan fungsi dari *customer service* merupakan sesuatu yang harus

---

<sup>18</sup>Mintardjo, *Administrasi Bank: Manual Operasional Kantor Cabang* (Jakarta: Erlangga, 2013), h. 71-72.

dilaksanakan sebaik mungkin dan bertanggung jawab dari awal sampai selesainya suatu pelayanan nasabah. *Customer service* juga memiliki wewenang untuk menolak permohonan pembukaan rekening giro baru apabila yang bersangkutan masuk dalam daftar hitam Bank Indonesia dan berhak melayani pembelian cek/bilyetgiro secara tunai serta tidak berhak menerima setoran dari nasabah, baik tunai maupun nontunai.

### c. Peranan *Customer Service*

*Customer service* memegang peranan sangat penting di berbagai perusahaan. Dalam dunia perbankan, tugas utama seorang *customer service* adalah memberikan pelayanan dan membina hubungan dengan masyarakat. Secara umum, peranan *customer service* bank adalah:<sup>19</sup>

- 1) Mempertahankan nasabah lama agar tetap setia menjadi nasabah bank melalui pembinaan hubungan yang lebih akrab dengan nasabah.
- 2) Berusaha untuk mendapat nasabah baru, melalui berbagai pendekatan. Misalnya meyakinkan nasabah untuk menjadi nasabah dan mampu meyakinkan nasabah tentang kualitas produk bank.

*Customer service* adalah karyawan perusahaan sebagai pelaksana yang bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya yang jujur, rapi, dan bersih serta menjaga terjaminnya kerahasiaan dan nama baik perusahaan. Untuk mencapai suatu kesuksesan *Customer Service* atau pun karyawan lainnya harus memiliki komitmen kesuksesan. Mencapai suatu kesuksesan harus melalui beberapa tahapan, antara lain:<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Ervina Ningrum, “Peranan *Customer Service* Dalam Manajemen Komplain BPD Card (Studi Kasus di Bank Jateng Capem Syariah Semarang Barat)” (Tugas Akhir; Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam: Semarang, 2016), h. 16-17.

<sup>20</sup>Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah: Menanamkan Nilai dan Praktik Syariah dalam Bisnis Kontemporer*, Edisi Revisi (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 319.

- 1) Mau Bekerja Keras. Kerja keras merupakan modal dasar untuk meraih kesuksesan. Kemauan keras dapat menggerakkan motivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.
- 2) Pandai Bekerjasama dengan Orang Lain. Perbanyak teman baik dengan orang-orang di bawah atau pimpinan. Hindari permusuhan dengan orang lain untuk mencapai tujuan dengan mudah. Dengan menggunakan tenaga orang lain, maka tujuan mudah tercapai, inilah yang disebut dengan ilmu mamajemen.
- 3) Berpenampilan yang Baik. Ini bukan berarti hanya penampilan fisik (body face) yang elok. Tapi lebih ditekankan pada penampilan perilaku jujur, disiplin. Pribadi yang baik, akan disenangi orang di mana-mana dan akan sukses bekerja dengan siapa saja.
- 4) Keyakinan. Kita harus memiliki keyakinan diri, bahwa kita akan sukses melakukan suatu pekerjaan, jangan ragu-ragu, niatlah akan bekerja baik kemudian berserah diri, tawakal kepada Allah Swt.
- 5) Pandai Membuat Keputusan. Jika dihadapkan pada alternatif, harus memilih, maka buat pertimbangan yang matang. Boleh minta pendapat orang lain lebuah dulu, setelah itu ambil keputusan sendiri, jangan ragu-ragu.
- 6) Berpendidikan. Zaman sekarang, pendidikan adalah nomor satu. Rasulullah Saw. mewajibkan semua muslim menuntut ilmu, dari ayunan sampai ke liang kubur.
- 7) Ambisi untuk Maju. Orang-orang yang memiliki ambisi atau keinginan yang besar untuk mencapai sesuatu dan sangat gigih dalam menghadapi pekerjaan, biasanya banyak berhasil dalam kehidupan.

- 8) Pandai Berkomunikasi. Pandai berkomunikasi secara baik, jujur, menarik akan sangat membantu seseorang dalam mengembangkan karir kehidupan masa depannya.

**d. Syarat-syarat seorang *customer service***

Tugas yang diemban seorang *Customer Service* amat berat. Oleh sebab itu sebelum ditugaskan *Customer Service* harus terlebih dahulu memiliki persyaratan tertentu. Persyaratan ini mutlak untuk dipenuhi sehingga mampu mengembang tugas yang diberikan kepadanya kelak.

Adapun syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh *Customer Service* adalah sebagai berikut:

1) Persyaratan fisik

*Customer Service* harus memiliki ciri-ciri fisik yang menarik seperti tinggi yang ideal dengan berat badan, misalnya wanita 160 cm, dan laki-laki 165 cm. kemudian harus memiliki wajah yang menarik dan menawan. Petugas *Customer Service* harus memiliki jiwa yang sehat.

2) Persyaratan mental,

*Customer Service* harus memiliki perilaku yang baik seperti sabar, ramah, dan murah senyum. Hindarkan petugas *Customer Service* yang mudah marah / emosi dan cepat putus asa.

3) Persyaratan kepribadian

Cara lain *Customer Service* harus memiliki kepribadian yang baik seperti murah senyum, sopan, lemah lembut simpatik, lincah, energik, menyenangkan, berjiwa bisnis, memiliki rasa humor, dan ingin maju. Dalam melayani nasabah kesan pertama yang mengesankan perlu ditonjolkan (*first impression*).

#### 4) Persyaratan sosial

*Customer Service* harus memiliki jiwa sosial yang tinggi, bijaksana, memiliki budi pekerti yang luhur, pandai bergaul, pandai bicara dan *fleksibel*. *Customer Service* juga harus cepat menyesuaikan diri dan mudah bekerja sama dengan berbagai pihak.<sup>21</sup>

Syarat untuk menjadi seorang *customer service*, diantaranya, yaitu syarat fisik, syarat mental, syarat kepribadian dan syarat sosial. *Customer service* harus mempunyai mental yang kuat dalam melayani nasabah sebab akan memberikan kepercayaan diri yang lebih baik, dapat memberikan keyakinan dan menimbulkan sifat kejujuran maupun tanggung jawab yang besar terhadap apa saja yang dilakukannya.

### 3. Komplain

#### a. Pengertian Komplain

Pada kasus ketidakpuasan terhadap jasa, kebanyakan masalah muncul masih bisa diperdebatkan berdasarkan berbagai macam sudut pandang. Kalau ternyata keluhan itu benar, penyedia jasa/layanan masih bisa bersikap defensif atau membela diri. Setiap konsumen yang merasa tidak puas terhadap kinerja produk, jasa dan/atau perusahaan tertentu akan bereaksi dengan tindakan yang berbeda-beda. Ada yang mendiamkan saja dan ada pula yang melakukan komplain.

Komplain pada hakikatnya adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh nasabah kepada pihak tertentu dalam organisasi produsen tentang ketidakpuasan atas salah satu unsur pelayanan yang dialami. Ketidakpuasan ini berhubungan dengan

---

<sup>21</sup>Kasmir, *pemasaran bank*, h. 187-188.

kegagalan pelayanan, yaitu persepsi pelanggan tentang ketidakmampuan aspek-aspek tertentu dari pelayanan untuk memenuhi harapan-harapan dari pelanggan.<sup>22</sup>

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komplain**

Sementara itu, keputusan seseorang untuk melakukan komplain atau tidak dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:<sup>23</sup>

1) Tingkat kepentingan konsumsi yang dilakukan

Termasuk di dalamnya penting tidaknya jasa/layanan yang dibeli dan dikonsumsi, harga jasa, waktu yang dibutuhkan untuk mengkonsumsi jasa, dan social visibility. Apabila konsumen mempersepsikan tingkat kepentingan, biaya dan waktu yang dibutuhkan relatif besar, maka besar kemungkinannya pelanggan bersangkutan akan melakukan komplain manakala terjadi kegagalan layanan.

2) Tingkat ketidakpuasan pelanggan.

Semakin tidak puas seseorang pelanggan, semakin besar pula kemungkinannya melakukan komplain.

3) Manfaat yang diperoleh dari komplain.

Semakin besar persepsi konsumen terhadap manfaat yang bisa diperoleh dari penyampaian komplain, semakin besar pula kemungkinannya melakukan komplain. Secara garis besar, manfaat yang bisa diperoleh dari komplain berupa:

---

<sup>22</sup>Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Pemasaran Bank* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h. 184-185.

<sup>23</sup>Fandy Tjiptono, *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*, edisi 2 (Yogyakarta: ANDI, 2012), h. 379-380.

- a) manfaat emosional, yaitu kesempatan untuk menuntut hak, menumpahkan kekesalan, melampiaskan kemarahan, serta menerima permintaan maaf
  - b) manfaat fungsional, yaitu pengembalian uang, penggantian jasa/layanan yang dibeli, dan reparasi
  - c) manfaat bagi orang lain, yakni membantu pelanggan lain agar terhindar dari ketidakpuasan serupa di masa datang
  - d) penyempurnaan produk, yaitu perusahaan jasa kemungkinan besar akan meningkatkan atau memperbaiki layanan.
- 4) Pengetahuan dan pengalaman.
- Hal ini meliputi jumlah pembelian (pemakaian jasa/layanan) sebelumnya, pemahaman akan layanan, persepsi terhadap kapabilitas diri sendiri sebagai konsumen, dan pengalaman komplain sebelumnya. Umumnya tingkat pengetahuan dan pengalaman komplain seorang pelanggan berhubungan positif dengan kemungkinan komplain.
- 5) Sikap pelanggan terhadap keluhan.
- Pelanggan yang bersikap positif terhadap penyampaian keluhan biasanya sering menyampaikan komplain, karena yakin akan manfaat positif yang bakal diterimanya.
- 6) Tingkat kesulitan dalam mendapatkan ganti rugi.
- Faktor ini mencakup waktu yang dibutuhkan, prosedur yang harus dilalui, gangguan terhadap aktivitas rutin yang dijalankan, dan biaya yang dibutuhkan untuk melakukan komplain. Apabila tingkat kesulitannya tinggi, maka pelanggan cenderung tidak akan melakukan komplain.

7) Peluang keberhasilan dalam melakukan komplain.

Bila pelanggan merasa bahwa peluang keberhasilannya dalam melakukan komplain sangat kecil, maka ia cenderung tidak akan melakukannya. Hal sebaliknya terjadi apabila dirasakan peluangnya besar.

Tingkat komplain yang paling menonjol yaitu ketidakpuasan. Biasanya pelanggan atau nasabah komplain apabila tidak puas terhadap suatu layanan atau produk yang diberikan. Salah satunya yaitu seperti pelayanan yang lambat. Hal tersebut biasanya terjadi karena beberapa faktor. Contohnya seperti pada saat proses aktivasi produk mobile banking di bank yang mana membutuhkan koneksi internet. Terkadang ditemui masalah seperti jaringan yang bermasalah sehingga menghambat atau memperlambat pelayanann. Apabila terjadi seperti ini maka seorang petugas atau *customer service* harus memberikan pengertian kepada nasabahnya.

Pada hakikatnya ada dua tujuan utama pelanggan menyampaikan komplain. Pertama, untuk menutupi kerugian ekonomis, yang biasanya diwujudkan dengan melakukan voice response atau third party response. Tujuan kedua adalah untuk memperbaiki citra diri. Penanganan komplain secara efektif memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan produk/jasa perusahaan yang puas.

**c. Jenis-jenis Komplain**

Keluhan konsumen dapat dikategorikan/dikelompokkan menjadi empat, yaitu:<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Endar Sugiarto, “Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa”, dalam M. Nur Rianto Al Arif, *Dasar-dasar Pemasaran Bank Syariah*, h. 2002.

1. *Mechanical Complaint* (Keluhan Mekanikal)

Keluhan mekanikal adalah suatu keluhan yang disampaikan oleh konsumen sehubungan dengan tidak dapat berfungsinya peralatan atau produk yang dibeli/disampaikan kepada konsumen tersebut. Misalnya kartu ATM yang tidak dapat digunakan karena petugas *customer service* yang lupa untuk mengaktifkan kartu ATM tersebut. Atau dapat pula nasabah salah memasukkan nomor pin ATM sehingga kartu ATM-nya diblokir, sehingga nasabah harus menghubungi call center harus membantu nasabah tersebut dengan prosedur yang berlaku.

2. *Attitudinal Complaint* (Keluhan Akibat Karyawan Perusahaan)

Keluhan konsumen muncul sebagai akibat sikap atau perilaku karyawan atau petugas pelayanan yang negative pada saat melayani konsumen.

3. *Service Related Complaint* (Keluhan Berkaitan Dengan Pelayanan)

Keluhan yang muncul terkait dengan pelayanan itu sendiri. Misalnya antrian teller yang terlalu lama dan panjang sehingga merugikan waktu nasabah. Atau kurang banyaknya kursi pada saat harus mengantri, sehingga banyak nasabah yang terpaksa berdiri menunggu antrian.

4. *Unusual Complaint* (Keluhan Aneh)

Keluhan konsumen yang bagi petugas merupakan keanehan (tidak wajar atau tidak umum), karena tidak berhubungan dengan pelayanan atau produk bank.

#### d. Manajemen Komplain

Manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.<sup>25</sup> Segala sesuatu yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Tujuan tersebut sangat beragam, tergantung dari jenis sebuah organisasi. Kegiatan-kegiatan yang biasanya dilakukan oleh sebuah organisasi bisnis diantaranya adalah kegiatan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, hingga pengelolaan keuangan yang mungkin dimiliki oleh organisasi bisnis tersebut. Semua kegiatan tersebut perlu diselesaikan karena pada praktiknya akan menunjang kepada pencapaian tujuan dari organisasi bisnis.

Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan.

Konsep manajemen komplain (*complaint management*) merupakan sebuah sarana yang dapat digunakan untuk membangun komunikasi dengan pelanggan dan memperoleh umpan balik tentang tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan bank. Komplain yang diajukan oleh pelanggan ini kemudian akan ditindaklanjuti dengan perbaikan atau klarifikasi dari pihak bank dengan sasarannya adalah mengurangi kekecewaan nasabah dan meningkatkan kepuasan nasabah.

Wujud dari manajemen komplain yang belakangan dipilih oleh banyak perusahaan jasa yang besar adalah penyediaan saluran telepon khusus bagi pelanggan

---

<sup>25</sup>Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* Ed.I (Cet.II; Jakarta: Kencana, 2006), hal.5.

untuk berkomunikasi secara langsung dengan pihak bank, dimana pelanggan bisa memperoleh informasi dan/atau menyampaikan keluhan (komplain).<sup>26</sup>

Adapun hal-hal yang pantang dilakukan dalam menangani komplain adalah sebagai berikut:

- 1) Bersikap desensif atau beradu argumen tentang komplain yang disampaikan. Karena bisa saja karyawan tersebut menang, tetapi karyawan tersebut akan kehilangan pelanggan. Sepakati bahwa telah terjadi masalah dan berempatiilah pada pelanggan.
- 2) Meminta pelanggan untuk mengulang komplainnya. Jika komplain akan ditransfer ke staff lain, baik via telepon maupun tatap muka, pastikan bahwa staff itu mendapatkan gambaran masalah yang terjadi tanpa harus meminta pelanggan yang mengulangnya.
- 3) Membiarkan pelanggan menunggu terlalu lama. Mereka harus diberitahu tentang apa yang sedang berlangsung. Pastikan bahwa ada staff yang akan menghubungi pelanggan jika masalah belum terselesaikan saat itu juga.

Ada beberapa hal yang wajib dilakukan dalam menangani komplain pelanggan, yaitu:

- 1) Berusahalah untuk merespon komplain dengan cepat dan tulus.
- 2) Setiap karyawan yang menghadapi komplain harus memperkenalkan diri dan mengambil alih tanggung jawab dalam mengatasi masalah pelanggan. Bila tidak mampu menangani atau membantu secara langsung, setidaknya ia bertanggung jawab dalam membantu pelanggan untuk menemui staff yang

---

<sup>26</sup>Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Pemasaran Bank*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h. 184.

paling tepat dan memastikan bahwa staff itu merespon komplain pelanggan.

- 3) Tanyakan fakta-fakta yang terjadi dari sudut pandang pelanggan. Dengarkan dengan seksama apa yang disampaikan. Jangan langsung bertindak sebelum mendapatkan seluruh informasi dengan lengkap.
- 4) Tanyakan pada pelanggan bagaimana solusi yang mereka harapkan. Sebagian pelanggan menginginkan pengembalian uang, sebagian lagi mengharapkan tindak lanjut (seperti reparasi, penukaran barang, kompensasi, dll). Ada pula yang sekedar ingin menyampaikan permasalahan, keluhan, saran atau kritik.
- 5) Akui setiap kesalahan yang memang terjadi dan minta maaf kepada pelanggan. Jangan buru-buru menyalahkan departemen lain, kebijakan perusahaan, system computer, atau factor lain. Jangan sampai menimbulkan kesan bahwa ada konflik internal antar departemen didalam organisasi.
- 6) Gunakanlah bahasa yang sederhana dan mudah dipahami pelanggan. Jangan memakai istilah-istilah teknis atau profesional yang susah dimengerti orang awam.
- 7) Jangan<sup>27</sup> memberikan janji berlebihan. Pastikan apa yang dijanjikan bisa diwujudkan secara personal.
- 8) Bila masalah telah berhasil diatasi, jangan lupa yakinkan kembali pelanggan dengan kualitas produk atau jasa perusahaan.
- 9) Bagikan pengalaman sukses menangani pelanggan kepada para staff lainnya.

---

<sup>27</sup>Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa – Prinsip, Penerapan, dan Penelitian*, (Yogyakarta: CV Andi Offset ,2014), h.46.

#### **4. *Automatic Teller Machine* (ATM)**

##### **a. Pengertian ATM**

ATM dalam bahasa Indonesia Anjungan Tunai Mandiri, dan dalam bahasa Inggris *Automatic Teller Machine*, merupakan sebuah alat elektronik yang melayani nasabah bank dalam mengambil uang dan mengecek rekening tabungan tanpa harus dilayani oleh seorang "teller".

Banyak ATM yang melayani penyimpanan uang atau cek, transfer uang atau bahkan bisa digunakan untuk membeli pulsa telepon. ATM sendiri seringkali ditempatkan pada lokasi yang strategis, seperti halnya di Pusat perbelanjaan, restoran, bandara, stasiun kereta api, terminal bus, swalayan atau minimarket, kantor bank dan lain sebagainya.

##### **b. Latar Pembentukan ATM oleh Perbankan**

Di Indonesia sendiri, ATM baru dikenal sekitar 1 dasawarsa (10 tahun) yang lalu, ada juga pembentukan dari ATM ini dilakukan oleh sektor perbankan yang bertujuan :

- 1) Untuk meningkatkan kualitas pelayanan
- 2) Demi menunjang bisnis retail
- 3) Demi menghadapi teknologi informasi perbankan antarbank
- 4) Kebutuhan masyarakat dan keterbatasan waktu
- 5) Sebagai salah satu bentuk sarana promosi

Kepuasan nasabah saat bertransaksi menggunakan ATM:

- 1) Kemudahan penggunaan jasa perbankan
- 2) Keleluasaan dalam waktu pelayanan
- 3) Kecepatan serta ketepatan pelayanan

- 4) Keamanan dalam penggunaan layanan
- 5) Keanekaragaman jenis pelayanan

### c. Fungsi dan manfaat ATM

Fungsi ATM secara umum untuk melakukan penarikan uang tunai, namun selain itu juga masih banyak lagi yang lain. Berikut ini beberapa fungsi ATM yang bisa mempermudah kepentingan kita sebagai nasabah dalam melakukan berbagai macam aktivitas atau kegiatan perbankan, seperti:

- 1) Informasi saldo
- 2) Pembayaran umum, berupa tagihan telepon, kartu kredit, air, listrik dan biaya kuliah
- 3) Pembelian, berupa tiket penerbangan, Isi ulang pulsa, pemindah bukuan dan pengubahan PIN.

Adapun manfaat ATM yaitu:

- 1) Mampu melakukan pelayanan sendiri
- 2) Bisa melakukan transaksi perbankan tunai ataupun non-tunai tanpa harus mendatangi kantor cabang yang dituju
- 3) Bisa melakukan transaksi perbankan, tanpa harus dibatasi oleh waktu dan tempat, karena layanan ATM online selama 24 jam
- 4) Tak perlu menyimpan uang kas dengan banyak<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup><http://ragamarti.blogspot.com/2018/06/pengertian-atm.html?m=1> (Diakses 20 November 2020)

### C. Tinjauan Konseptual

Penelitian ini berjudul *Strategi Customer Service dalam Manajemen Komplain Automatic Teller Machine (ATM) pada Bank BTN Syariah Parepare*. Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan tidak menimbulkan kesalahpahaman atas judul penelitian ini, maka penulis perlu menjelaskan maksud dari sub judul sekaligus memperoleh konsep dasar atau batasan-batasan dalam penelitian ini sehingga dapat menjadi suatu interpretasi dalam mengembangkan penelitian.

#### 1. Strategi

Strategi merupakan rencana yang cermat mengenai kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu sasaran khusus atau rencana untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis serta menghadapi kendala-kendala suatu perusahaan untuk mencapai sasaran khusus.

#### 2. Customer Service

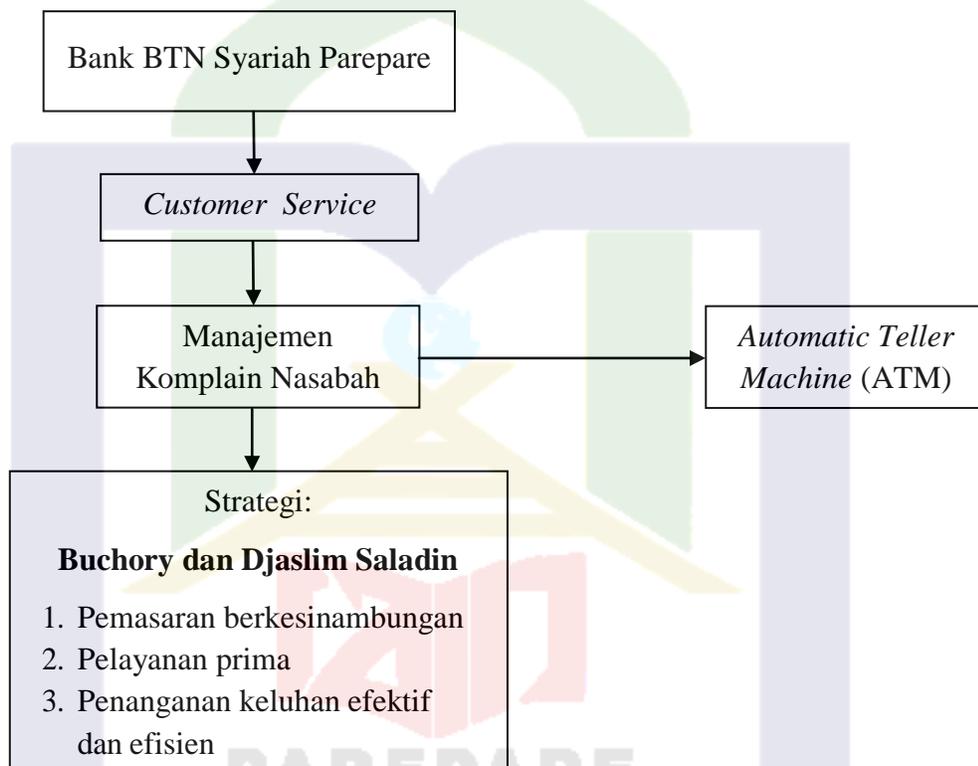
*Customer service* merupakan penghubung antara nasabah dengan bank. Tugas utama seorang *customer service* adalah memberikan pelayanan dan membina hubungan dengan masyarakat.

#### 3. Manajemen Komplain

Manajemen komplain merupakan sebuah ilmu yang mempelajari tentang metode-metode atau strategi-strategi dalam menangani dan mengelola keluhan konsumen untuk menciptakan kepuasan serta kesetiaan konsumen tersebut atas jasa yang telah digunakan.

#### D. Kerangka Pikir

Sesuai dengan judul penelitian ini yang membahas tentang *Strategi Customer Service* dalam Manajemen Komplain *Automatic Teller Machine* (ATM) pada Bank BTN Syariah Parepare, sehingga untuk mempermudah penelitian ini maka penulis membuat kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka pikir