

# TINGKAT PERSEPSI KEADILAN MELALUI PERBAIKAN PELAYANAN PADA KEPUASAN NASABAH BANK MANDIRI CABANG PADJADJARAN BANDUNG (Studi pada Transaksi Di Mesin ATM dan Keluhan Nasabah)

**Dicky Frima**

Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung  
e-mail: dickyfrima@gmail.com

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan layanan pada kepuasan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung yaitu studi pada transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah. Berkenaan dengan penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang berfokus pada permasalahan yang diuraikan pada bab I tesis ini. Sedangkan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi dan kajian dokumentasi. Hambatan atau kendala dalam perbaikan layanan di Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung baik transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah yaitu pada aspek pelayanan dan aspek kepuasan seperti lemahnya koordinasi dan komunikasi antara kantor cabang dan kantor pusat selaku pelapor keluhan dengan penerima keluhan untuk diproses berdasarkan data/sistem yang dimiliki oleh unit analisis keluhan. Pada akhirnya penulis berharap agar nantinya dapat menyempurnakan tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan layanan pada kepuasan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung yaitu studi pada transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah yaitu lebih aspiratif dalam penyelesaian keluhan nasabah yaitu berkoordinasi dan komunikasi dengan kantor cabang dan pusat yang ada pada Bank Mandiri diseluruh Indonesia dan luar negeri.

**Kata Kunci:** Persepsi Keadilan, Pelayanan, Kepuasan, Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung

*Fairness Perception through Service Recovery on Customers' Satisfaction at  
Bank Mandiri Padjadjaran Branch Bandung  
(A Case Study of Transactions through ATM Machines and Customer Complaints)*

## Abstract

*This research aimed to analyze the customers' fairness perception level through service recovery at Bank Mandiri Padjadjaran Branch Bandung in the case of customer complaints and transactions through ATM machines. It employed a descriptive qualitative method. The data were collected through interviews, observations and documentary reviews. The obstacles in the service recovery at Bank Mandiri Padjadjaran Branch Bandung in the case of customer complaints and transactions through ATM machines comprised the aspects of services and consumer, such as the lack of coordination and communication between branch offices as the complaint rapporteur and the head office as the recipient of complaints in processing the complaints based on the data / system owned by the complaint analysis unit. It is expected that the fairness perception through service recovery on customers' satisfaction at Bank Mandiri Padjadjaran Branch Bandung in the case of customer complaints and transactions through ATM machines will be more accommodative in resolving customer complaints through better coordination and communication among branch offices and head office throughout Indonesia and overseas.*

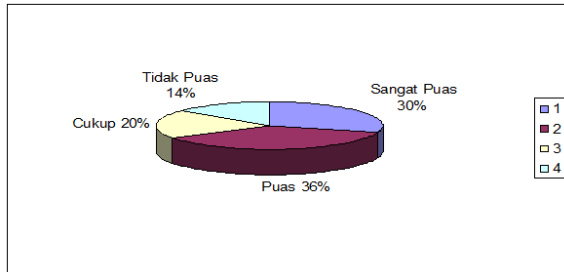
**Key Words:** Fairness Perception, Service, Satisfaction, Bank Mandiri Padjadjaran Branch Bandung

### A. LATAR BELAKANG

Bank Mandiri selalu menjadi pemimpin dalam hal pelayanan 8 tahun berurut-turut dan merupakan salah satu bank milik pemerintah yang telah mampu mempertahankan peringkat sejak tahun 2007 hingga tahun 2015. Adalah

bank pemerintah lainnya seperti BRI, BNI dan BTN mampu masuk kedalam peringkat sepuluh besar. Selain itu Bank Mandiri telah banyak memperoleh piagam penghargaan dalam kinerja yang telah dicapai selama rentang waktu tersebut. Namun dari berbagai prestasi yang telah diperoleh masih terdapat beberapa

masalah yang ditemui dilapangan di antaranya banyaknya keluhan nasabah atas pelayanan yang diterima dari Bank Mandiri. Berikut hasil pra penelitian mengenai gambaran kepuasan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung secara keseluruhan:



Sumber: Hasil Pra Penelitian, 2014.

**Gambar 1.** Gambaran Kepuasan Nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung

Survei ini meneliti 100 orang nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung. Gambar I, menunjukkan kepuasan nasabah yang belum maksimal, karena masih adanya nasabah yang berpendapat tidak puas yaitu sebesar 14%. Hasil wawancara nasabah mengeluhkan mengenai beberapa pelayanan yaitu:

1. Nasabah penarikan di mesin ATM namun uang tidak keluar;
2. Real Time Gross Settlement (RTGS) lambat;
3. Kartu ATM tertelan.

Maka selama masih adanya permasalahan nasabah yang tidak puas, secara logika mereka akan menyampaikan permasalahan ke orang lain dan melakukan tindakan keluhan. Sementara berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan Bank Mandiri, keluhan yang sering adalah kartu ATM tertelan, penarikan uang namun saldo mendebet uang tidak keluar dan RTGS yang lambat.

Kegagalan pelayanan yang sering menjadi salah satu faktor penyebab kepuasan nasabah yang belum maksimal, apabila perusahaan tidak memperbaikinya akan berdampak pada hilangnya kepercayaan nasabah, beralihnya nasabah ke bank lain, dan penyebaran dari mulut ke mulut negatif. Dengan demikian, bank mandiri perlu melakukan tindakan proaktif dalam upaya pengembalian kepuasan nasabahnya.

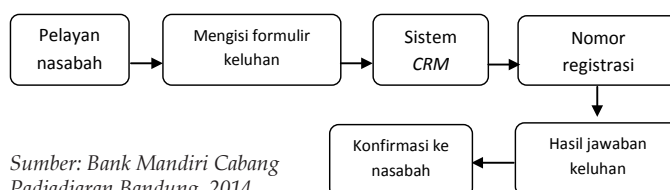
Bank Mandiri sebagai bank yang besar Indonesia, sangat memperhatikan kualitas pelayanan pada kepuasan nasabahnya. Salah satu upaya bank mandiri dalam mengembalikan kepuasan nasabahnya adalah dengan menerapkan program perbaikan pelayanan. Berikut Standar Pedoman Operasional (SPO), perbaikan pelayanan mengenai beberapa permasalahan yang ada pada Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung:

**Tabel 1.** Perbaikan Pelayanan Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung Tahun 2014

PERBAIKAN PELAYANAN	PENYELESAIAN	JUMLAH KELUHAN
Penarikan uang terdebit namun uang tidak keluar	Nasabah menyampaikan keluhan ke pelayan nasabah, penyelesaian kepada kantor pusat melalui beberapa tahapan. Standar waktu untuk penyelesaian saldo yang mendebet adalah 7 hari kerja. Standar waktu penyelesaian transfer ada dua yaitu: 1. Transfer sesama bank mandiri adalah 7 hari kerja. 2. Transfer ke bank lain standar waktunya adalah 14 hari kerja.	93 Orang
RTGS Lambat	Standar waktu tranfer dengan menggunakan RTGS adalah kurang dari 3 jam dan selambat-lambatnya adalah 1 hari. Jika lebih dari 1 hari, penyelesaian oleh kantor pusat melalui beberapa tahapan.	94 Orang
ATM Tertelan	Penyelesaian dapat langsung selesai oleh unit cabang sendiri pada hari itu juga.	95 Orang

Sumber: Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung, 2014

Berikut adalah alur dalam penyelesaian keluhan nasabah bank mandiri:



Sumber: Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung, 2014

**Gambar 2.** Diagram Alur Penyelesaian Keluhan Nasabah Bank Mandiri

Gambar 2. adalah alur penyelesaian keluhan nasabah kepada kantor pusat Bank Mandiri. Pertama nasabah menyampaikan keluhannya kepada pelayan nasabah, lalu nasabah mengisi formulir keluhan mengenai keluhannya. Setelah nasabah mengisi formulir keluhan yang masuk ke dalam sebuah sistem *Customer Relationship Maintenance* (CRM), yang dikirim ke kantor pusat yang memunculkan nomor registrasi keluhan untuk nasabah dalam mengecek melalui seluruh cabang dan layanan telepon 24 jam Bank Mandiri untuk memeriksa apakah permasalahan sudah selesai atau masih dalam proses, serta menunggu hasil jawaban keluhan muncul sesuai batas waktu yang ditentukan, ketika hasil keluhan telah diterima dari kantor pusat kemudian nasabah akan dihubungi melalui telepon bahwa keluhannya telah selesai. Jadi mempermudah nasabah dalam mencari informasi penyelesaian keluhan, apabila permasalahan berhasil secara efektif dan memuaskan, maka nasabah yang semula tidak puas bisa berubah menjadi puas dan tetap akan menggunakan jasa bank mandiri, karena nasabah akan mengasumsikan bahwa Bank Mandiri telah memperhatikan masalahnya.

Program perbaikan pelayanan Bank Mandiri sebagai salah satu upaya pengembalian kepuasan nasabah, namun perbaikan pelayanan kepada nasabah masih belum optimal karena penyelesaian keluhan melebihi standar waktu yang telah ada. Perbaikan pelayanan merupakan pemulihan pelayanan yang bukan hanya sekedar penanganan pada keluhan antara penyedia pelayanan dan nasabah, tetapi sebuah sistem perbaikan pelayanan yang baik juga mendeteksi dan memecahkan masalah, mencegah kekecewaan dan mendesain serta mengakomodasi keluhan. Perbaikan pelayanan dalam penelitian ini berdasarkan tiga persepsi keadilan dalam proses perbaikan pelayanan yang dapat mempengaruhi kepuasan nasabah yaitu proses keadilan, ketentuan keadilan, dan internasional keadilan.

Perbankan merupakan bisnis bidang jasa, sehingga hal utama adalah kualitas pelayanan, berdasarkan data yang telah disajikan pada latar belakang penelitian, peringkat Bank Mandiri dalam pelayanan memang sudah berada paling tinggi diantara bank lain milik pemerintah maupun bank swasta. Namun dalam data pra penelitian terhadap kepuasan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung, terlihat masih belum maksimal.

Kepuasan nasabah yang tidak maksimal ini disebabkan oleh kegagalan dalam pelayanan. Seperti penarikan *ATM* saldo rekening terdebit namun uang tidak keluar, transfer *ATM* yang gagal namun uang sudah terdebit, kartu *ATM* yang tidak dapat keluar lagi dan *RTGS* yang telat seharusnya maksimal diterima dua jam, semua kegagalan itu menyebabkan nasabah yang tidak puas dan melakukan tindakan keluhan.

Berdasarkan aktivitas yang perlu ada dalam mengembalikan kepuasan nasabah yaitu perbaikan pelayanan masih belum maksimal karena penyelesaian keluhan kadang melebihi standar waktu. Sehingga berdasarkan latar belakang yang ada, penulis melakukan penelitian tesis dengan judul: "TINGKAT PERSEPSI KEADILAN MELALUI PERBAIKAN PELAYANAN PADA KEPUASAN NASABAH BANK MANDIRI CABANG PADJADJARAN BANDUNG (Studi pada Transaksi di Mesin ATM dan Keluhan Nasabah)".

## 1. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian dan identifikasi permasalahan di atas, penulis mengidentifikasi bahwa fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah: Seberapa tinggi tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung studi pada transaksi di mesin *ATM* dan keluhan nasabah?

## 2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah transaksi di mesin *ATM* dan keluhan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung.
- b. Untuk mengetahui kendala apa saja yang menjadi hambatan dalam tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah transaksi di mesin *ATM* dan keluhan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung.
- c. Untuk mengetahui upaya apa saja yang dilakukan pelayan nasabah untuk mengatasi hambatan dalam tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah

transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung.

### 3. Manfaat Penelitian

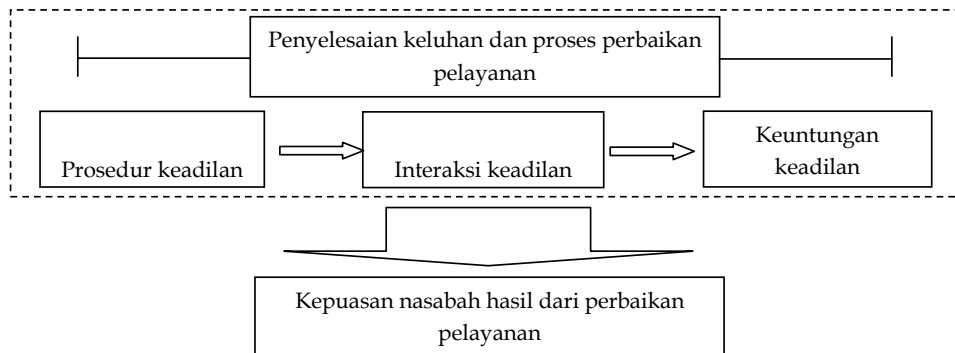
- a. Secara akademis, berguna untuk memperkaya konsep dalam perkembangan ilmu pengetahuan teori pemasaran jasa, teori perilaku nasabah, khususnya mengenai teori perbaikan pelayanan dan kepuasan nasabah.

- b. Kegunaan praktis, berguna sebagai bahan masukan kepada pihak Bank Mandiri mengenai peran perbaikan pelayanan dalam meningkatkan kepuasan nasabah.

## B. LANDASAN TEORITIS

### 1. Persepsi Keadilan

Berikut ini ada tiga persepsi keadilan untuk mengukur keadilan nasabah rasakan setelah melakukan perbaikan pelayanan:



Sumber: Lovelock dan Wirtz (2004:384)

**Gambar 3.** Tiga Dimensi Keadilan Dari Proses Perbaikan Pelayanan

Pada gambar 3, menurut Lovelock dan Wirtz (2004:384), ada tiga dimensi keadilan yang nasabah harapkan dalam proses perbaikan pelayanan, antara lain sebagai berikut:

#### a. Keadilan Prosedur

Keadilan prosedur mengacu pada kebijakan, peraturan dan waktu dalam proses penanganan keluhan. Nasabah menginginkan akses yang mudah dan mereka ingin dengan cepat, khususnya orang pertama yang menghubungi. Prosedur keadilan mengkarakteristikan oleh kejelasan, kecepatan, dan ketiadaan persengketaan. Prosedur yang adil mencakup tiga elemen penting, yakni perusahaan mengemban tanggung jawab atas kegagalan layanan, setiap keluhan dengan cepat, mengawali oleh karyawan yang pertama kali kontak dengan nasabah, dan adanya sistem yang fleksibel dan mempertimbangkan pula situasi individual serta masukan dari nasabah dan mengenai hasil akhir. Ada lima elemen dari keadilan prosedural yaitu proses pengendalian keputusan, aksesibilitas, waktu/kecepatan dan fleksibilitas.

#### b. Keadilan Distribusi/Hasil

Keadilan distribusi/hasil berfokus pada hasil yang nasabah dapatkan dari

keluhan mereka. nasabah mengharapkan hasil atau kompensasi yang sesuai dengan level ketidakpuasannya. Kompensasi ini dapat berbentuk kompensasi materi seperti pengantian, layanan gratis, masa yang akan datang, pengurangan harga atau diskon.

#### c. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional berfokus pada perlakuan interpersonal selama proses penanganan keluhan misalnya permintaan maaf, pemberian pertolongan, kesopanan, dan empati dari karyawan pada saat perbaikan pelayanan. Nasabah mengharapkan layanan dengan sopan, kepedulian, dan kejujuran. Bentuk dari keadilan bisa mendominasi yang lain jika nasabah merasa bahwa perusahaan dan karyawannya memiliki sikap yang kurang peduli dan tidak berusaha untuk menyelesaikan masalah. Keadilan interaksional menurut Ah dan Wan (2006), dalam jurnalnya yang berjudul: *"A comparison between complainants and non-complainants"*

### 2. Perbaikan Pelayanan

Semua organisasi yang bergerak bidang layanan, betapapun baiknya kualitas pelayanan

suatu ketika akan menemukan situasi dimana kegagalan layanan nasabah pada pertemuan layanan perusahaan sehingga menimbulkan ketidakpuasan nasabah. Menurut Disman Martani (2004: 70):

“Ada tiga strategi untuk nasabah dalam melakukan perbaikan layanan kembali yaitu koreksi, kompensasi, dan permintaan maaf, yang masing-masing mendasarkan pada jenis kegagalan layanan pada pihak pemberi layanan (bank ritel) kepada nasabah”.

Menurut Lovelock dan Wirtz (2005: 385):

“Tindakan penyedia layanan untuk merespon kegagalan layanan istilah pemulihan kembali layanan. Perbaikan Pelayanan atau pemulihan layanan sebagai istilah dari usaha-usaha sistematis yang perusahaan lakukan untuk mengoreksi penyebab permasalahan oleh kegagalan layanan atau kegagalan layanan dan untuk mempertahankan nasabah”.

Menurut Nina Rahmayanty (2010: 3):

“Mempertahankan nasabah lebih mudah dibandingkan mencari nasabah yang baru karena butuh biaya lima kali lipat untuk mendapatkan nasabah baru dari pada membina nasabah yang sudah ada”.

Menurut Gronroos (2005: 114):

“Perbaikan pelayanan memiliki dimensi datang kembali dan proses. Dimensi datang kembali adalah apa yang sebenarnya oleh nasabah terima sebagai bagian dari usaha pemulihan kembali, sedangkan dimensi proses dikonsentrasikan dengan bagaimana ini diselesaikan. Dimensi datang kembali lebih penting ketika keaslian layanan dari memberikan, tetapi kepentingan dimensi proses adalah tekan/tonjolkan dalam perbaikan pelayanan”.

Pemulihan kembali layanan lebih dari sekedar penanganan keluhan yang meliputi: interaksi antara penyedia layanan dengan nasabah; kekurangan dalam persediaan dari keaslian layanan; respon penyedia kepada kekurangan layanan dan menginginkan perubahan dari ketidakpuasan nasabah menjadi nasabah yang puas. Sistem pemulihan kembali layanan yang baik juga dapat mendeteksi dan memecahkan masalah, mencegah ketidakpuasan dan rancangan untuk mendorong penyampaian keluhan.

Menurut Fandy Tjiptono (2006:465):

“Peranan pemulihan layanan atau perbaikan pelayanan pada pemasaran layanan

sangat krusial. Kepuasan nasabah pada pemulihan layanan berkontribusi pada minat pembelian ulang, loyalitas dan komunikasi kepercayaan, komunikasi dari promosi mulut ke mulut yang positif, dan persepsi nasabah pada keadilan”.

Menurut Wirtz dan Matilla (2004: 37):

“Kinerja perbaikan pelayanan mempengaruhi oleh keseluruhan kepuasan seperti promosi dari promosi mulut ke mulut dan pembelian berulang”.

Ketidakpuasan nasabah lebih memungkinkan pembelian berulang ketika keluhan mereka perlukan secara memuaskan. Lebih lanjut bukti hasil pemecahan masalah yang memuaskan dalam meningkatkan pembelian berulang ketika keluhan mereka perlakukan secara memuaskan. Lebih lanjut bukti hasil pemecahan masalah yang memuaskan dalam meningkatkan pembelian berulang. Penemuan ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kemampuan perbaikan pelayanan mungkin meningkatkan loyalitas nasabah, sebuah kesimpulan yang mendukung oleh banyak penulis.

Salah satu manfaat dan pemulihan kembali layanan adalah mencegah nasabah pindah kepada penyedia layanan yang lain, banyak perusahaan organisasi layanan lebih mengutamakan penciptaan nasabah baru dari pada retensi nasabah yang sudah ada. Fokus semacam itu keliru besar, karna semata-mata berorientasi jangka pendek.

Menurut Fandy Tjiptono (2004:369):

“Hasil riset mereka pada sejumlah katagori produk menunjukkan bahwa biaya mempertahankan seorang nasabah saat ini seringkali hanyalah 25% dari biaya mendapatkan seorang nasabah baru. Retensi nasabah adalah tujuan bisnis yang nyata, karena sudah menerima secara luas bahwa untuk memperoleh nasabah baru lebih mahal dari pada mempertahankan nasabah yang ada. Seorang nasabah lebih menghasilkan untuk jangka panjang bila mereka loyal dengan perusahaan”.

Kegagalan layanan yang paling serius dalam layanan perbankan adalah aktivitas transaksi oleh nasabah seperti setor, tarik tunai, dan transfer. Penelitian oleh Wirtz dan Matilla (2004: 37), yang berjudul tanggapan konsumen terhadap kompensasi, kecepatan pemulihan dan meminta maaf setelah kegagalan layanan yang mengemukakan bahwa:

“Kepuasan nasabah pada perbaikan pelayanan oleh penyedia layanan dalam hal ini bank menghasilkan perilaku nasabah berupa meningkatkan transaksi dan mempromosikan kepada orang lain. Dimensi dalam penelitian ini yaitu dimensi persepsi keadilan yang antara lain: prosedur keadilan, interaksi keadilan, dan keuntungan keadilan. Penelitian ini menggunakan metode skenario sehingga kurang dapat mewakili perasaan/sikap yang sebenarnya dari nasabah atas kegagalan layanan”.

Kegagalan layanan dalam organisasi yang mengakibatkan kehilangan banyak nasabah dan secara potensial hal berarti kehilangan pendapatan. Sehingga perusahaan menjadi semakin mengetahui lebih lanjut tentang bagaimana kegagalan layanan dan merespon kegagalan oleh perusahaan untuk memulihkan kembali nasabah yang telah menjadi sangat tidak puas, yang merupakan hasil langsung dari kegagalan layanan. Nasabah seringkali mengalami emosi seperti marah, frustrasi dan bahkan kemarahan selama kegagalan layanan. Ketika nasabah menjadi frustrasi, mengganggu dan marah dengan organisasi, hal ini berpengaruh pada bagaimana mereka mengevaluasi layanan, sehingga mempengaruhi kepuasan nasabah. Riset menunjukkan bahwa menangani keluhan yang efektif tidak hanya menjaga supaya kehilangan nasabah. Tetapi sebenarnya dapat memperkuat loyalitas nasabah.

Menurut Lovelock dan Wirtz (2005:386):

“Apabila hal ini baik, maka pemulihan kembali layanan dapat secara signifikan memperbaiki *technical asistant rresearch programs* (TARP) berpendapat bahwa penanganan keluhan harus dapat melihat sebagai pusat keuntungan, bukan sebagai pusat biaya”.

Perusahaan bahkan harus menciptakan formula untuk menghubungkan nilai dari mempertahankan nasabah yang menguntungkan pada keseluruhan biaya, untuk menjalankan unit penanganan keluhan. Berdasarkan hal ini, fakta sederhana bahwa ketika nasabah yang tidak puas pergi, maka perusahaan akan kehilangan lebih dari nilai transaksi berikutnya.

Menurut Lovelock dan Wirtz (2005:152):

“Perusahaan bahkan dapat kehilangan keuntungan dalam jangka panjang dari nasabah dan siapa saja yang beralih dari penyedia

layanan karena komentar negatif dari nasabah yang tidak puas. Untuk itu dibutuhkan investasi dalam disain perbaikan pelayanan untuk melindungi keuntungan jangka panjang”.

Keluhan yang berlangsung mungkin saja menentukan apakah nasabah akan tetap menggunakan layanan perusahaan atau berpindah kepenyedia layanan lain. Keuntungan dari mendapatkan keluhan langsung adalah kemungkinan adanya kesempatan untuk mengkoreksi situasi sebelum penyampaian layanan. Namun, kekurangannya adalah mungkin saja pegawai yang menangani langsung menjadi pengalaman. Kesulitan sebenarnya bagi karyawan adalah memiliki kekurangan wewenang dan alat untuk memecahkan permasalahan nasabah.

Menurut Lovelock (2005: 385):

“Ketika keluhan ada sesudah penyampaian layanan, maka pilihan-pilihan untuk melakukan pemulihan semakin tidak ada. Dalam kasus ini, perusahaan dapat melakukan permohonan maaf, mengulangi layanan atau memberikan solusi permasalahan maupun menawarkan sebagai bentuk kompensasi”.

Bagaimana kegagalan layanan ada dan reaksi nasabah pada usaha-usaha perbaikan dapat mempengaruhi keputusan masa yang akan datang mengenai apakah nasabah akan tetap loyal atautkah berpindah kepenyedia layanan lain.

Menurut Zeithaml (2006:227):

“Keputusan nasabah untuk berpindah kepenyedia layanan mungkin saja tidak langsung setelah kegagalan layanan atau perbaikan pelayananyang tidak baik, namun serangkaian akumulasi kejadian. Berikut adalah jenis-jenis kegagalan layanan yang dapat menyebabkan berpindahnya nasabah kepenyedia layanan lain”.

### 3. Kepuasan Nasabah

Kepuasan nasabah telah menjadi konsep utama dalam teori dan praktik pemasaran, serta merupakan salah satu tujuan penting bagi aktifitas bisnis. Dalam buku teks standar manajemen pemasaran oleh dan Fandy Tjiptono (2006: 350), menyatakan bahwa:

“Kepuasan nasabah adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dengan harapannya”.

Berbagai studi riteratur menunjukkan salah satu definisi yang banyak acuan dalam literatur pemasaran adalah definisi paradigma berkomunikasi Oliver (1997), mengemukakan bahwa:

“Kepuasan nasabah sebagai evaluasi purna beli, persepsi pada kinerja alternatif produk/ layanan yang memenuhi atau melebihi harapan sebelum pembelian”.

Menurut Hunt (1991):

“Pada prinsipnya definisi kepuasan nasabah dapat mengklasifikasikan kedalam lima kategori pokok, yakni perspektif defisit normatif, ekuitas/keadilan, standar normatif, keadilan prosedural, dan atribusional”.

Menurut Morgan dan Hunt (1994, pp.23):

“Kepercayaan ada ketika satu pihak memiliki kepercayaan pada partnernya berupa kepercayaan dan integritas”.

Hal itu memberikan nasabah informasi tentang perusahaan yang membantu mereka untuk memutuskan untuk berlangganan. Pada suatu pelayanan hal penting yaitu jika ada kegagalan layanan maka segeralah melakukan tindakan penanganan untuk menenangkan ketidakpuasan nasabah. Jika tidak, akan menyebabkan nasabah keluar atau menyebarkan dari promosi mulut ke mulut yang negatif. Pada akhirnya perusahaan akan kehilangan bisnis dan keuntungan. Dengan kata lain nasabah yang menerima perbaikan pelayanan yang adil lebih cenderung berlangganan pada penyedia layanan dan melakukan dari promosi mulut ke mulut yang positif.

Menurut teori komitmen dunia, Morgan dan Hunt (1994):

“Kepercayaan adalah kunci untuk memelihara suatu hubungan jangka panjang pada sebuah merek”.

Kepuasan nasabah mendasari nasabah dalam membuat komitmen dengan penyedia layanan dan seringkali merefleksikan sebuah kontinuitas berlangganan pada penyedia layanan yang sama. Kepuasan nasabah merupakan suatu hal yang penting dalam jangka panjang perusahaan.

Menurut Tax dan Brown (2000:271):

“Ketika perusahaan mengembangkan sistem keluhan yang baik, maka akan mengarahkan pada loyalitas nasabah yang lebih besar”.

Selain itu menarik nasabah baru jauh lebih mahal dari pada mempertahankan nasabah saat

ini menjadi salah satu pemicu meningkatnya perhatian perusahaan pada kepuasan nasabah.

Menurut Richard Oliver (1997):

“Kepuasan nasabah oleh fitur spesifikasi produk/layanan dan persepsi dari kualitas”.

Begini pula dengan kepuasan berpengaruh oleh:

- a. Fitur produk/layanan.  
Kepuasan nasabah pada barang atau layanan berpengaruh secara signifikan oleh evaluasi nasabah pada fitur barang/layanan.
- b. Emosi nasabah.  
Emosi nasabah dapat mempengaruhi persepsi mereka pada kepuasan barang/layanan. Misalnya ketika emosi nasabah sedang tidak baik, maka nasabah cenderung memiliki perasaan negatif dalam merespon layanan dan sebaliknya.
- c. Atribut kesuksesan/kegagalan layanan.  
Atribut penyebab kesempatan yang dapat mempengaruhi persepsi pada kepuasan. Ketika nasabah mengetahui pada sebuah hasil pelayanan (baik lebih baik atau lebih buruk sesuai harapan). Nasabah cenderung melihat kepada penyebabnya dan penilaian pada alasan dapat mempengaruhi kepuasan mereka.
- d. Persepsi pada kewajaran dan keadilan  
Kepuasan nasabah juga dipengaruhi oleh persepsi nasabah pada kewajaran dan keadilan yang mereka dapatkan. Nasabah akan bertanya kepada dirinya sendiri apakah mereka berperilaku dengan adil.
- e. Nasabah lain, anggota keluarga atau teman kerja  
Sebagai tambahan, kepuasan nasabah juga dipengaruhi oleh orang lain, walaupun kepuasan sudah tentu oleh persepsi individual, kepuasan juga sangat berpengaruh oleh pengalaman, perilaku dan pandangan dari orang dekat.

Pengukuran kepuasan nasabah merupakan salah satu topik penelitian yang sangat terkenal dalam paruh kedua dekade 1980an hingga paruh pertama dekade 1990an. Selama periode ini banyak pula berkembang layanan konsultasi dalam hal penelitian mengenai kepuasan nasabah. Selain itu menurut Fornell (1992):

“Sejumlah negara telah mengembangkan indeks kepuasan nasabah nasional untuk berbagai macam produk dan layanan, antara lain: *Indonesian Customer Satisfaction Index (ICSI) sejak tahun 1999*”.

Menurut Fandy Tjiptono (2006:362):

“Indeks seperti ini bisa menjadi komplemen penting bagi ukuran tradisional kinerja ekonomi, karena bisa memberikan informasi bermanfaat bagi perusahaan, pemegang saham, investor, pemerintah dan nasabah”.

Selain itu, sistem keluhan dan saran pun memberikan kesempatan seluas-luasnya. Bagi para nasabah untuk menyampaikan saran, kritik, keluhan, pendapat. Namun sulit mendapatkan gambaran lengkap mengenai kepuasan nasabah melalui metode ini. Karena tidak semua nasabah yang tidak puas menyampaikan keluhannya.

### C. METODE

Dalam penulisan tesis ini, penulis memilih menggunakan penelitian kualitatif dengan deskriptif dikarenakan penulis sendiri ingin mengetahui secara mendalam permasalahan yang terjadi pada proses persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah bertransaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah di Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung. Adapun informan yang ditetapkan untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini adalah sebagaimana dalam tabel 4 berikut:

**Tabel 2. Informan Kunci**

No.	Informan Kunci
1.	Kepala cabang Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung
2.	Nasabah keluhan yang datang ke Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung
3.	Kepala operasional cabang Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung
4.	Nasabah baru keluhan yang datang ke pelayan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung
5.	Pelayanan gugus terdepan Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung
6.	Nasabah lama keluhan yang datang ke pelayan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung
7.	Pelayan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung
8.	Nasabah keluhan tidak terselesaikan sampai sekarang
9.	SQLO Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung
10.	Nasabah keluhan terselesaikan sebelum waktu SLA (Standar Layanan Antrian)
11.	SQLO Bank Mandiri Area Braga Bandung
12.	Nasabah keluhan terselesaikan tepat waktu SLA (Standar Layanan Antrian)
13.	SQLO Bank Mandiri Kantor Wilayah Bandung

Sumber: Diolah Peneliti

Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan peneliti adalah dengan cara observasi nonpartisipasi, wawancara mendalam, dan kajian dokumen. Data primer diperoleh peneliti dari hasil wawancara dengan informan dan hasil observasi. Sedangkan data sekunder diperoleh peneliti dari kajian dokumen-dokumen penting yang berkaitan dan mendukung dalam penelitian ini. Teknik yang digunakan dalam kredibilitas data pada penelitian ini adalah menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Dalam melakukan uji reliabilitas menggunakan prosedur sebagai berikut (Creswell, 2009:190):

1. *Check transcript to make sure that they do not contain obvious mistakes made during transcription.* (Periksa transkrip untuk memastikan bahwa transkrip tidak mengandung kesalahan yang fatal selama transkrip dibuat).
2. *Make sure that there is not a drift in the definition of codes, a shift in the meaning of the codes during the process of coding.* (Pastikan

bahwa tidak ada penyimpangan dalam mengartikan kode, pergeseran makna kode selama proses pengkodean).

Analisis data dilakukan dengan cara menyajikan dalam bentuk deskriptif untuk memperoleh suatu kesimpulan sebagaimana dalam Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012:93) melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

### D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung memiliki tugas dan bagian masing-masing sesuai dengan tugas kerja, cabang dibagi menjadi dua bagian diantaranya kantor depan (keamanan, kasir, pelayan nasabah) dan kantor belakang (operator telepon, pramubakti, pelayan kebersihan, supir, pelayan nasabah administrasi, verifikator). serta unit kredit mikro diantaranya *Mikro Credit Administration* (MKA), *Mikro Credit Sales* (MKS), penagihan. Terakhir kredit konsumen diantaranya analisis,

kredit pinjaman rumah (KPR) dan kredit tanpa agunan (KTA).

Dalam satu cabang memiliki target disetiap unit kerja yang telah di bagikan sesuai bagian dan jabatannya, namun sejak tahun 2015 setiap pegawai baik target tabungan maupun kredit harus dicapai, dikarenakan adanya target individu pegawai yang semula hanya fokus kepada bagian target masing-masing dan ditambah tiga fokus bisnis yaitu pemasaran, pelayanan dan kontrol. Saat ini berubah setiap pegawai mempunyai tanggung jawab keseluruhan dalam pencapaian target. Pelaksanaan otoritas cabang hingga saat ini memberikan kewenangan lebih besar kepada kantor cabang untuk mengatur layanan transaksi perbankannya. Kantor cabang dituntut untuk memiliki kemandirian dalam melayani transaksi dan keluhan. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan optimalisasi terhadap sumber-sumber keuntungan bisnisnya.

Dengan maksud tersebut tentunya Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung harus melakukan persepsi keadilan yang baik terhadap nasabahnya, termasuk melakukan perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah agar transaksi di mesin *ATM* dan keluhan nasabah tersebut tidak menjadi berkelanjutan dan nasabah menjadi tambah loyal, terus bertransaksi dengan nyaman dan aman. Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung

mendapatkan keuntungan bisnisnya dalam pencapaian target tabungan dan kredit dari terus bertambahnya transaksi nasabah juga mempunyai manfaat dalam rangka melakukan pelayanan terhadap masyarakat.

Sejalan dengan pemberian otoritas cabang kepada perusahaan, pengelolaan transaksi dan keluhansepenuhnya berada di tangan kantor cabang dan unit terkait yaitu layanan cabang dalam menangani kesulitan dalam transaksi dan keluhan nasabah melalui sistem yang disebut CRM@branch. Berikut gambar CRM@branch merupakan pengembangan dari Branch Delivery System (BDS) yang saat ini digunakan secara keseluruhan di Bank Mandiri. Laporan data keluhan nasabah merupakan dokumen formal untuk mengkoordinasikan aktivitas persaingan antar bank yang berada di Indonesia maupun luar negeri dan memberikan landasan bagi upaya perolehan pendapatan dan keuntungan atas naiknya harga saham Bank Mandiri dari adanya kesempurnaan layanan terbaik 8 tahun berturut-turut. Sehingga Bank Mandiri setelah dianggap menjadi sejaran pelayanan kini meningkat menjadi bank terbaik di ASEAN bukan lagi di Indonesia karena telah berturut-turut mendapatkan banyak penghargaan dan prestasi. Perkembangan laporan data layanan keluhan nasabah selama lima tahun terakhir Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung dapat dilihat pada tabel 3. sebagai berikut:

**Tabel 3. Perkembangan Laporan Data Layanan Keluhan Nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung Tahun 2010-2014**

TAHUN	LAPORAN DATA LAYANAN		CAPAIAN %	SISA CAPAIAN %
	KELUHAN	PUAS	PUAS	KELUHAN
2010	687	654	47,22	52,78
2011	699	666	59,22	40,78
2012	711	678	71,22	28,78
2013	723	690	83,22	16,78
2014	735	702	95,22	4,78

Sumber: Laporan Keluhan Padjadjaran Bandung, 2015

Dari tabel 3. di atas menunjukkan bahwa perkembangan keluhan nasabah semakin menurun walaupun dilihat dari persentasenya terdapat penurunan keluhan di tahun 2014 yaitu sebesar 04,78 % dan keluhan terbesar tetap pada tahun 2010 yaitu 64,78, itu menandakan bahwa pelayanan bank mandiri semakin baik dan selisih rata-rata di 12%, jelas bahwa bank mandiri mendapatkan peringkat juara

1 berturut-turut dan telah menjadi sejaran pelayanan perbangkan delapan tahun berturut-turut, namun dari semua prestasi itu, tetap ada kekurangan dari keluhan nasabah yang masih ada, maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kelemahan bank mandiri dilihat dari pelayanan dan kepuasan serta mencari jawaban untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Berikut jenis transaksi di mesin *ATM*

dan keluhan nasabah yang paling sering terjadi di bank mandiri cabang padjadjaran bandung

pada tahun 2014 dapat dilihat pada tabel 4. sebagai berikut:

**Tabel 4. Jenis Transaksi Di Mesin Atm Dan Keluhan Nasabah Yang Sering Terjadi Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung Tahun 2014**

NO	URAIAN	JUMLAH
1	Saldo terdebit namun uang tidak keluar	93 orang
2	RTGS lambat	94 orang
3	ATM tertelan	95 orang
4	ATM terblokir karna tiga kali salah pin	83 orang
5	Daftar e-banking gagal	73 orang
6	Bayar/beli gagal	65 orang
7	ATM belum aktif	54 orang
8	ATM rusak karna patah	41 orang
9	ATM rusak karna tidak terbaca sistem	39 orang
10	ATM rusak kadaluarsa	35 orang
11	Penarikan namun diambil oleh orang kedua	32 orang
12	Saldo berkurang karna penipuan	31 orang
T o t a l		735 orang

Sumber: Catatan atas Laporan Keluhan Padjadjaran Bandung, 2014

Dari tabel 4. di atas dapat dilihat bahwa jenis transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah yang sering terjadi Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung pada tahun 2013 adalah 95 orang ATM tertelan dan yang paling jarang terjadi adalah 31 orang saldo berkurang karna penipuan, total nasabah keluhan dalam satu tahun sebanyak 735 orang, itu menunjukkan bahwa keluhan nasabah masih banyak terjadi, namun mengalami penurunan tiap tahunnya disebabkan adanya perbaikan sistem dan IT pada mesin ATM, penambahan rekaman *Closed-Circuit Television* (CCTV) untuk mempermudah penyelesaian keluhan. Maka keluhan nasabah penulis teliti yaitu keluhan 3 teratas yaitu saldo terdebit namun uang tidak keluar, transfer yang gagal dan ATM tertelan, tujuannya agar dapat mengetahui sebab akibat dan seberapa tinggi tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung.

Untuk dapat melayani transaksi dan keluhan nasabah dengan mudah dan lancar Bank Mandiri mempunyai sistem yang di sebut hasil keluhan nasabah merupakan masukan nasabah baik berupa saran, permohonan ataupun keluhan yang terkait dengan produk, layanan, informasi Bank Mandiri maupun produk dan layanan Bank Mandiri yang bekerjasama dengan

pihak ketiga. Dengan adanya keluhan yang sering terjadi dalam mengganggu kelancaran transaksi nasabah dan berpengaruh kelancaran bisnis bank mandiri. Penulis tertarik meneliti fokus kepada pelayanan karena agar tidak ada lagi keluhan, dimana pelayanan merupakan bagian paling penting dalam bisnis perusahaan yang memiliki nilai tambah untuk mencapai dalam persaingan antara setiap perusahaan perbankan, pelayanan merupakan faktor utama yang dicari oleh semua nasabah, bila dibandingkan dari produk, bunga dan biaya itu semua hanya dapat berpengaruh sesaat saja, begitu pula dari segi aturan keamanan justru akan membuat kebanyakan nasabah merasa kurang nyaman akan semua aturan dan bukan memudahkan bahkan menyulitkan dalam bertransaksi. Agar semua permasalahan tersebut diatas dapat diselesaikan dengan lancar, maka bank mandiri menetapkan sebuah diagram alur dalam penyelesaian keluhan nasabah Bank Mandiri sebagaimana pada gambar 2 artikel ini.

### 1. Pelayanan Nasabah

Pelayanan yaitu suatu kegiatan layanan, proses, kinerja dan janji yang dilakukan oleh penyedia jasa perusahaan. Untuk dapat melayani dalam upaya mencapai kepuasan dan menyelesaikan keluhan nasabah, realitis dalam arti dapat dilaksanakan berdasarkan

berdasarkan sumber daya yang tersedia guna memecahkan berbagai masalah saat ini dan antisipasi dalam arti memiliki kontribusi yang besar terhadap pemecahan masalah yang bakal timbul perlu dilakukan tingkat persepsi terhadap berbagai hal yang didasarkan atas sejumlah asumsi. Pelayan nasabah memiliki tugas-tugas yaitu membantu membukakan rekening tabungan dan menjelaskan produk-produk bank mandiri maupun produk perusahaan yang bekerjasama dan sebagai anak perusahaan Bank Mandiri seperti Mandiri Syariah, Mandiri AXA Financial Service, Mandiri AXA General Insurance, Mandiri Sekuritas, Mandiri Manajemen Investasi, Mandiri Tunas Finance, Bank Sinar Harapan Bali, Mandiri International Remittance dan Bank Mandiri Eurpe Limited, in-health.

Pelayan nasabah juga bertugas menyelesaikan keluhan-keluhan nasabah seperti *ATM* tertelan, transfer, pembayaran/pembelian terdebit namun tidak terkredit, penarikan uang terdebit namun uang tidak keluar, uang keluar namun diambil oleh nasabah lain karena lupa ambil, tertipu oleh para pelaku pembobolan saldo nasabah dengan berbagai macam keluhan dan lain sebagainya. Perkembangan layanan Bank Mandiri mengakar di seluruh Indonesia dengan jaringan *ATM*, kantor cabang, kantor kas yang terus bertambah setiap tahunnya. *e-banking* Bank Mandiri yang juga semakin bertambah mengikuti perkembangan teknologi, seperti layanan *call banking*, *sms banking*, *internet banking*. Tersedianya teller dan pusat informasi/pusat telepon yang cukup untuk menyampaikan segala informasi kepada calon nasabah dan nasabah. Strategi periklanan yang gencar di media elektronik dan cetak berupa promosi hadiah langsung.

Tanggung jawab sosial perusahaan yang memberikan beasiswa dan bantuan tenaga pengajar di bidang perbankan di universitas-universitas besar seluruh Indonesia. Meskipun hal ini bersifat komersil tetapi merupakan nilai tambah bagi Bank Mandiri di mata masyarakat. Selain strategi-strategi di atas, ada salah satu strategi yang dilakukan Bank Mandiri untuk mempertahankan dan memuaskan para nasabahnya yaitu dengan strategi perbaikan pelayanan.

#### a. Tingkat Kegagalan Pelayanan

Tingkat mengenai kegagalan pelayanan dilakukan dengan cara mengidentifikasi visi

dan misi perusahaan kemudian dibandingkan dengan kualifikasi pelayanan yang dimiliki oleh para pelayan gugus terdepan. Dengan yang dimiliki oleh manajemen perusahaan. Dalam perbaikan pelayanan merupakan perbaikan layanan, bukan hanya sekedar penanganan terhadap keluhan dan interaksi antara penyedia layanan dan nasabah, tetapi sebuah sistem perbaikan pelayanan yang baik juga mendeteksi dan memecahkan masalah, mencegah kekecewaan dan didisain untuk mengakomodasi keluhan. Berikut beberapa permasalahan dan penyelesaian dalam mengetahui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah transaksi di mesin *ATM* dan keluhan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung.

Salah satu jenis perbaikan pelayanan Bank Mandiri maupun bank lain yang merupakan keluhan para nasabah bank yang disebabkan karena terjadinya gangguan jaringan sistem IT bank yang tidak stabil dan mempengaruhi proses transaksi di *ATM* maupun di konter Teller yang sering terjadi dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran transaksi para nasabah dan mengganggu kenyamanan. Bank Mandiri selalu berupaya melayani nasabah dengan sepenuh hati, sehingga jika ada keluhan dari nasabah, Bank Mandiri akan menyelesaikannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan berupaya memperbaiki permasalahan sesuai dengan harapan nasabah. Bank Mandiri melakukan pengecekan ulang melalui telepon dan email, semua ini dilakukan karena Bank Mandiri tidak ingin membuat nasabahnya kecewa untuk kedua kalinya dan Bank Mandiri akan terus mengutamakan kepuasan nasabah.

#### b. Respon Nasabah pada Perbaikan Pelayanan

Demi memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan, Bank Mandiri memberikan pelatihan kepada karyawannya dan pihak Bank Mandiri pun selalu melakukan evaluasi dan pengukuran kualitas pelayanan secara berkala dan konsisten. Pengukuran tersebut dilakukan dengan beberapa metode seperti kotak keluhan saran, serta pengukuran yang dilakukan langsung oleh misteri pembelanja kantor wilayah, area mri dan industri. Hal ini dilakukan untuk mendeteksi apabila ada pelayanan yang kurang memuaskan dan langsung di nilai, evaluasi dan dipublikasikan kepada seluruh cabang serta

sangat berpengaruh terhadap naik turunnya harga saham Bank Mandiri.

Dari informasi yang diperoleh penulis ditemukan bahwa seluruh hal yang dilakukan Bank Mandiri tersebut telah ada dalam prosedur kerja Bank Mandiri dan mengenai penyelesaian keluhan nasabah telah ditulis juga dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 10/10/PBI/2008 tentang penyelesaian keluhan nasabah, bahwa setiap keluhan nasabah harus diselesaikan dengan sebaik-baiknya demi menciptakan kepuasan nasabah dan menjaga citra perusahaan. Apabila permasalahan nasabah berhasil ditangani secara efektif dan memuaskan, nasabah yang semula tidak puas bisa berubah menjadi puas dan tetap akan menggunakan jasa Bank Mandiri, karena nasabah akan mengasumsikan bahwa Bank Mandiri telah memperhatikan nasabahnya. Hal ini terlihat bahwa pada keluhan nasabah sangat diperhatikan oleh Bank Mandiri.

### c. Kegagalan Layanan dan Ekspektasi Nasabah

Perbaikan kembali layanan adalah suatu yang memperkenalkan dalam liberatur manajemen pelayanan untuk membantu perusahaan menangani kegagalan layanan. Secara tradisional dalam menangani keluhan nasabah yang sudah mengalami masalah mensyaratkan membuat keluhan resmi, keluhan dianalisis oleh perusahaan biasanya dengan cara administratif. kadang-kadang tampak seolah-olah tujuan dari pada menangani keluhan untuk meyakinkan tanpa menghiraukan yang menyebabkan kegagalan, perusahaan tidak harus mengkompensasi nasabah kecuali kebutuhan yang mutlak. Menurut Gronroos (2005: 114):

“Penanganan keluhan mempunyai pengaruh yang signifikan pada persepsi nasabah pada layanan suatu perusahaan”.

Beberapa peneliti telah meneliti kegagalan layanan dan ekspektasi nasabah pada perbaikan kembali layanan. Menurut Martani (2004:11):

“Kegagalan layanan secara tipikal oleh elemen-elemen seperti sifat dari pertemuan layanan, penyebab masalah dari perspektif nasabah karena hal ini merupakan kebutuhan perusahaan untuk perbaikan dan berbagai ketidakpuasan, atau masalah yang nasabah rasakan dalam hubungan penyedia layanan pada suatu layanan”.

Apabila nasabah menerima suatu kegagalan layanan, berkaitan dengan dimensi apapun dari kualitas layanan (hasil dan/atau proses), maka ekspektasi layanan nasabah tidak akan bertemu. Ketika hal ini berlangsung, sekumpulan dari ekspektasi nasabah lainnya menjadi aktif yang akan memunculkan ekspektasi pada perbaikan kembali layanan. Menurut Zemke (1994), ekspektasi nasabah pada perbaikan layanan adalah:

- 1) Menerima permintaan maaf atas fakta bahwa nasabah berada dalam keadaan tidak senang/nyaman.
- 2) Memperlakukan dengan cara yang menyatakan bahwa perusahaan peduli tentang permasalahan, tentang mengatasi permasalahan dan tentang ketidaknyamanan nasabah.
- 3) Meberikan penawaran nilai tambah untuk menebus kesalahan atas ketidaknyamanan.

## 2. Kepuasan Nasabah

Kepuasan nasabah memberikan kontribusi penting bagi hasil perilaku setelah proses perbaikan pelayanan yaitu pelaku kepercayaan, dari promosi mulut ke mulut, dan kesetiaan nasabah. Mulut ke mulut merupakan sarana promosi bagi perusahaan yang efektif namun juga mematikan peluang bagi perusahaan bila *content* dari mulut ke mulut merupakan *content* yang buruk pada perusahaan sehingga nasabah potensial akan berpikir ulang untuk menggunakan produk/jasa yang akan menggungkannya. Hal itu memberikan nasabah informasi tentang perusahaan yang membantu mereka untuk memutuskan untuk berlangganan.

Pada jasa penting jika ada kegagalan jasa untuk segera melakukan tindakan penanganan untuk menenangkan ketidakpuasan nasabah. Jika tidak akan menyebabkan nasabah akan keluar atau menyebarkan mulut ke mulut yang negatif. Pada akhirnya perusahaan akan kehilangan sales dan profit. Dengan kata lain nasabah yang menerima perbaikan pelayanan yang adil lebih cenderung berlangganan pada penyedia jasa dan melakukan mulut ke mulut yang positif. Kepuasan nasabah mendasari nasabah dalam membuat komitmen dengan penyedia jasa dan seringkali merefleksikan sebuah kontinuitas berlangganan pada penyedia jasa yang sama. Kepuasan nasabah merupakan

suatu hal yang penting dalam jangka panjang perusahaan. Menurut Tax dan Brown (2000. pp. 271):

“Ketika perusahaan mengembangkan sistem keluhan yang baik, maka akan mengarahkan pada loyalitas nasabah (kesetiaan nasabah) yang lebih besar”.

Menurut Oliver (1997), kepuasan nasabah oleh fitur spesifikasi produk/jasa dan persepsi dari kualitas begitu pula dengan kepuasan berpengaruh oleh:

- a. Fitur Produk/Jasa. Kepuasan nasabah pada barang atau jasa berpengaruh secara signifikan oleh evaluasi Nasabah pada fitur barang/jasa.
- b. Emosi Nasabah. Emosi nasabah dapat mempengaruhi persepsi mereka pada kepuasan barang/jasa. Misalnya ketika emosi nasabah sedang tidak baik, maka Nasabah cenderung memiliki perasaan negatif dalam merespon jasa dan sebaliknya.
- c. Atribut Kesuksesan/Kegagalan Jasa. Atribut-penyebab *event* yang dapat mempengaruhi persepsi pada kepuasan. Ketika nasabah mengetahui pada sebuah hasil pelayanan (baik lebih baik atau lebih buruk sesuai harapan). Nasabah cenderung melihat kepada penyebabnya dan penilaian pada alasan dapat mempengaruhi kepuasan mereka.
- d. Persepsi pada Kewajaran dan Keadilan. Kepuasan nasabah juga dipengaruhi oleh persepsi nasabah pada kewajaran dan keadilan yang mereka dapatkan. Nasabah akan bertanya kepada dirinya sendiri apakah mereka berperilaku dengan adil.
- e. Nasabah Lain, Anggota Keluarga atau Teman Kerja. Sebagai tambahan, kepuasan nasabah juga dipengaruhi oleh orang lain. Walaupun kepuasan sudah tentu oleh persepsi individual, kepuasan juga sangat berpengaruh oleh pengalaman, perilaku dan pandangan dari orang dekat.

#### a. Dimensi Keadilan

Setelah pelayanan yang dilakukan atas semua keluhan nasabah, Bank Mandiri maupun nasabah selalu memperhatikan faktor keadilan, dimana adanya pelayanan yang tidak saling merugikan saat proses penanganan keluhan dilakukan. Ada tiga dimensi keadilan yang nasabah harapkan

dalam proses perbaikan pelayanan. Menurut Lovelock dan Wirtz (2004: 384), antara lain sebagai berikut:

- 1) Keadilan *prosedural* mengacu pada kebijakan, peraturan dan waktu dalam proses penanganan keluhan. Nasabah menginginkan akses yang mudah dan mereka ingin dengan cepat, khususnya orang pertama yang menghubungi. Prosedur keadilan mengarakteristikkan oleh kejelasan, kecepatan, dan ketiadaan persengketaan. Prosedur yang adil mencakup tiga elemen penting, yakni perusahaan mengemban tanggung jawab atas kegagalan jasa, setiap keluhan dengan cepat, mengawasi oleh karyawan yang pertama kali kontak dengan nasabah, dan adanya sistem yang fleksibel dan mempertimbangkan pula situasi individual serta masukan dari nasabah dan mengenai hasil akhir. Ada lima elemen dari keadilan *prosedural* yaitu proses pengendalian keputusan, aksesibilitas, waktu/kecepatan dan fleksibilitas.
- 2) Keadilan distribusi/hasil berfokus pada hasil yang nasabah dapatkan dari keluhan mereka. Nasabah mengharapkan hasil atau kompensasi yang sesuai dengan level ketidakpuasannya. Kompensasi ini dapat berbentuk kompensasi materi seperti pengantian, jasa gratis, masa yang akan datang, pengurangan harga atau diskon.
- 3) Keadilan interaksional berfokus pada perlakuan interpersonal selama proses penanganan keluhan misalnya permintaan maaf, pemberian pertolongan, kesopanan, dan empati dari karyawan pada saat perbaikan pelayanan. Nasabah mengharapkan layanan dengan sopan, kepedulian, dan kejujuran. Bentuk dari keadilan bisa mendominasi yang lain jika nasabah merasa bahwa perusahaan dan karyawannya memilikisikap yang kurang peduli dan tidak berusaha untuk menyelesaikan masalah. Keadilan interaksional menurut Ah dan Wan (2006) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh perbaikan

pelayanan pada kepuasan nasabah: perbandingan antara keluhan dan selain keluhan oleh penulis digunakan dalam model penelitian.

b. Perbaikan Pelayanan

Semua organisasi yang bergerak bidang jasa, betapapun baiknya kualitas pelayanan suatu ketika akan menemukan situasi dimana kegagalan layanan nasabah pada pertemuan layanan organisasi sehingga menimbulkan ketidakpuasan nasabah. Tindakan penyedia jasa untuk merespon kegagalan layanan istilah perbaikan kembali layanan. Menurut Lovelock dan Wirtz (2005: 385):

“Perbaikan pelayanan atau perbaikan jasa sebagai istilah dari usaha-usaha sistematis yang perusahaan lakukan untuk mengkoreksi penyebab permasalahan oleh kegagalan jasa dan untuk mempertahankan nasabah”.

Perbaikan pelayanan memiliki dimensi hasil (teknis) dan proses (fungsi). Dimensi hasil adalah apa yang sebenarnya oleh nasabah terima sebagai bagian dari usaha perbaikan kembali, sedangkan dimensi proses dikonsentrasikan dengan bagaimana ini diselesaikan. Menurut Gronroos (2005: 114):

“Dimensi hasil lebih penting ketika penyampaian layanan sebenarnya tetapi kepentingan dimensi proses adalah tekan/ tonjolan dalam perbaikan pelayanan”.

Perbaikan layanan lebih dari sekedar penanganan keluhan yang meliputi: interaksi antara penyedia layanan dengan nasabah; kekurangan dalam persediaan dari layanan asli; respon penyedia kepada kekurangan layanan; dan menginginkan perubahan dari ketidakpuasan nasabah menjadi nasabah yang puas.

c. Pengaruh Strategi Perbaikan Pelayanan yang Adil

Sistem perbaikan kembali layanan yang baik juga dapat mendeteksi dan memecahkan masalah, mencegah ketidakpuasan dan rancangan untuk mendorong penyampaian keluhan. Peranan perbaikan jasa atau perbaikan pelayanan pada pemasaran jasa sangat krusial. Menurut Tjiptono (2005:465):

“Kepuasan nasabah pada perbaikan jasa berkontribusi pada minat pembelian ulang, loyalitas dan komunikasi, komunikasi kepercayaan, gethok tukar positif, dan persepsi nasabah pada keadilan atau keadilan”.

Menurut Wirtz dan Matilla (2005:37):

“Kinerja perbaikan pelayanan mempengaruhi oleh kepuasan secara keseluruhan dan niat perilaku seperti *Word Of Mouth* (WOM) komunikasi dan pembelian berulang”.

Ketidakpuasan nasabah lebih memungkinkan pembelian berulang ketika keluhan mereka perlukan secara memuaskan. Lebih lanjut bukti hasil pemecahan masalah yang memuaskan dalam meningkatkan pembelian berulang ketika keluhan mereka perlakukan secara memuaskan. Lebih lanjut bukti hasil pemecahan masalah yang memuaskan dalam meningkatkan pembelian berulang. Menurut Wreden (2005:1-2):

“Penemuan ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kuatnya perbaikan pelayanan mungkin meningkatkan loyalitas nasabah, sebuah kesimpulan yang mendukung oleh banyak penulis”.

Salah satu manfaat dan perbaikan kembali layanan adalah mencegah nasabah pindah kepada penyedia jasa yang lain. Menurut penelitian Clancy dan Shulman (1994):

“Banyak perusahaan organisasi jasa lebih mengutamakan penciptaan nasabah baru dari pada retensi nasabah yang sudah ada”.

Fokus semacam itu keliru besar, karna semata-mata berorientasi jangka pendek yaitu *“Death Wish Paradox”*. Hasil riset mereka pada sejumlah katagori produk menunjukkan bahwa biaya mempertahankan seorang nasabah saat ini seringkali hanyalah 25% dari biaya mendapatkan seorang nasabah baru. Retensi nasabah adalah tujuan bisnis yang nyata (signifikan), karena sudah menerima secara luas bahwa untuk memperoleh nasabah baru lebih mahal dari pada mempertahankan nasabah yang ada. Menurut Tjiptono (2005:369):

“Seorang nasabah lebih profitable untuk jangka panjang bila mereka loyal dengan perusahaan”.

Riset menunjukkan bahwa menangani keluhan yang efektif tidak hanya menjaga supaya kehilangan nasabah. Tetapi sebenarnya dapat memperkuat loyalitas nasabah. Menurut Lovelock dan Wirtz (2005: 386):

“Apabila hal ini dengan baik, maka perbaikan kembali layanan (perbaikan pelayanan) dapat secara signifikan memperbaiki *Protability Institut Technical Asistant Rresearch Programs (TARP)* berpendapat bahwa penanganan keluhan harus dapat melihat sebagai pusat keuntungan, bukan sebagai pusat biaya”.

Perusahaan bahkan harus menciptakan formula untuk menghubungkan nilai dari mempertahankan nasabah yang menguntungkan pada keseluruhan biaya, untuk menjalankan unit penanganan keluhan. Berdasarkan hal ini, fakta sederhana bahwa ketika nasabah yang tidak puas pergi, maka perusahaan akan kehilangan lebih dari nilai transaksi berikutnya. Perusahaan bahkan dapat kehilangan keuntungan dalam jangka panjang dari nasabah dan siapa saja yang beralih dari penyedia jasa karna komentar negatif dari nasabah yang tidak puas. Beberapa keluhan jadi ketika penyampaian jasa sedang melakukan dan beberapa yang lain ketika penyampaian jasa telah terjadi. Dalam kedua kasus ini, keluhan yang menangani mungkin saja menentukan apakah nasabah akan tetap menggunakan jasa perusahaan atau berpindah ke penyedia jasa lain.

d. Faktor dan Pengukuran Kepuasan Nasabah

Keuntungan dari mendapatkan keluhan langsung adalah kemungkinan adanya kesempatan untuk mengkoreksi situasi sebelum penyampaian jasa. Namun, kekurangannya adalah mungkin saja pegawai yang menangani langsung menjadi demotivasi. Kesulitan sebenarnya bagi karyawan adalah memiliki kekurangan wewenang dan alat untuk memecahkan permasalahan nasabah. Ketika keluhan ada sesudah penyampaian jasa, maka pilihan-pilihan untuk melakukan perbaikan semakin tidak ada. Menurut Lovelock (2005):

“Dalam kasus ini, perusahaan dapat melakukan permohonan maaf, mengulangi jasa atau memberikan solusi permasalahan maupun menawarkan sebagai bentuk kompensasi”.

Bagaimana kegagalan jasa ada dan reaksi nasabah pada usaha-usaha perbaikan dapat mempengaruhi keputusan masa yang akan datang mengenai apakah nasabah akan tetap loyal ataulah berpindah ke penyedia jasa lain. Keputusan nasabah untuk berpindah ke penyedia jasa mungkin saja tidak langsung setelah kegagalan jasa atau perbaikan pelayanan yang tidak baik, namun serangkaian akumulasi kejadian. usaha-usaha untuk mendesain prosedur perbaikan pelayanan harus menyesuaikan dengan lingkungan spesifik perusahaan dan tipe masalah-masalah yang ada. Gambar ini menunjukkan komponen perbaikan pelayanan yang efektif. Peningkatan kepuasan dan loyalitas nasabah merupakan akumulasi dari pelayanan yang pertama kali dengan benar dan penanganan komplek/keluhan nasabah yang efektif. Komponen penanganan komplek/keluhan nasabah yang efektif dimulai dengan mengidentifikasi komplek jasa dari nasabah. Hal ini bisa dengan melaksanakan riset. Nasabah memonitor keluhan yang ada dan mengembangkan keluhan sebagai peluang budaya. Kemudian tindakan penyelesaian komplek secara efektif yaitu dengan mengembangkan sistem yang efektif, sistem dan pelatihan dalam menangani keluhan nasabah. Menurut Lovelock (2005:171):

“Selain itu pembelajaran dari pengalaman perbaikan jasa/keluhan dengan menyusun faktor penyebab analisis sebagai hasil keluhan bagi tindakan pelayanan yang pertama kali ketika berhadapan dengan nasabah oleh karyawan pelayanan nasabah”.

Berikut penulis sajikan matrik laporan pembahasan tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah transaksi di mesin ATM dan keluhan Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung pada tabel 5, sebagai berikut:

**Tabel 5. Fakta Pelayanan dan Kepuasan Nasabah, Penyebab/Kendala pada Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung**

No	Aspek	Sub Aspek	Fakta Empirik	Penyebab/ Kendala
1.	Pelayanan	a. Tingkat kegagalan pelayanan b. Respon nasabah pada perbaikan pelayanan c. Kegagalan layanan dan ekspektasi nasabah	a. Masih ada tingkat kegagalan pelayanan yang menjadi keluhan b. Sudah sesuai harapan c. Keluhan terselesaikan lebih cepat dari waktu dari SLA	a. Belum kepercayaan, promosi dari mulut kemulut, kesetiaan nasabah khusus nasabah yang belum terselesaikan b. Sudah kepercayaan, promosi dari mulut kemulut, dan kesetiaan nasabah c. Belum kepercayaan, promosi dari mulut kemulut, kesetiaan nasabah
2.	Kepuasan	a. Dimensi keadilan b. Konsep perbaikan pelayanan c. Pengaruh strategi perbaikan pelayanan yang adil d. Faktor dan pengaruh kepuasan nasabah	a. Keluhan karna sistem selalu terselesaikan b. Penanganan keluhan sudah baik c. Penanganan keluhan sudah baik d. Tidak ada keluhan yang membuat nasabah tutup rekening	a. Sudah kepercayaan, promosi dari mulut kemulut, kesetiaan nasabah b. Sudah kepercayaan, promosi dari mulut kemulut, kesetiaan nasabah c. Sudah kepercayaan, promosi dari mulut kemulut, kesetiaan nasabah d. Sudah kepercayaan, promosi dari mulut kemulut, kesetiaan nasabah

Sumber: Setelah diolah, 2014

Dari tabel 5. diatas dapat dijelaskan Bank Mandiri sebagai perusahaan swasta milik pemerintah yang terkemuka di Indonesia senantiasa mengedepankan pelayanan bagi nasabahnya, karena Bank Mandiri berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar dengan mengembangkan sumber daya manusia yang profesional juga ditunjang oleh sistem informasi dan teknologi yang maju, serta peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan, sehingga produk-produk yang ditawarkan memberikan banyak keuntungan dan kemudahan bagi nasabahnya baik dalam produk penghimpunan dana, penyaluran dana atau disebut juga dengan pembiayaan maupun dalam memberikan jasa perbankan yang memberikan kemudahan transaksi bisnis dan sistem pembayaran. Adapun undang-undang perbankan sebagai berikut:

1. Undang-undang nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN;
2. Undang-undang pokok perbankan nomor 7 tahun 1992 dan Undang-undang nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan;
3. Peraturan BI nomor 13/1/PBI/2011 tentang penilaian tingkat kesehatan dari bank umum.

Undang-undang nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN menjelaskan restrukturisasi sebagai upaya yang dilakukan dalam rangka

penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan profesional. Berdasarkan pidato rutin tahunan direktur utama Bank Mandiri sebagai berikut:

“Pada akhirnya, restrukturisasi juga dilakukan untuk menyiapkan atau memudahkan BUMN yang bersangkutan, apabila pemerintah ingin melakukan privatisasi BUMN tersebut, melalui, misalnya, Intial Public Offering (IPO). Dalam pola pengelolaan BUMN, restrukturisasi dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu restrukturisasi sektoral, restrukturisasi korporasi dan restrukturisasi internal. Restrukturisasi sektoral pelaksanaannya disesuaikan dengan kebijakan sektor dan peraturan perundang-undangan”. (Hasil pidato rutin tahunan direktur utama Bank Mandiri, tanggal 4 Agustus 2014)”.

Sedangkan restrukturisasi korporasi dapat berupa peningkatan interitas persaingan usaha, terutama di sektor-sektor yang terdapat monopoli alamiah serta penatan hubungan fungsional antara pemerintah selaku regulator dan BUMN selaku bahan usaha, termasuk di

dalamnya penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan menetapkan arah dalam rangka pelaksanaan kewajiban pelayanan mencakup keuangan, organisasi/ manajemen, operasional, sistem dan prosedur.

Pengertian bank umum konvensional menurut undang-undang pokok perbankan nomor 7 tahun 1992 dan ditegaskan kembali dengan undang-undang nomor 10 tahun 1998, bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Menurut Kasmir (2011):

“Sifat jasa yang diberikan adalah umum, dalam arti dapat memberikan seluruh jasa perbankan yang ada. Begitu pula dengan wilayah operasinya dapat dilakukan di seluruh wilayah”.

Bank yang berdasarkan prinsip konvensional adalah bank yang dalam mencari keuntungan dan menentukan harga kepada para nasabahnya, bank yang berdasarkan prinsip konvensional menggunakan dua metode yaitu:

1. Menetapkan bunga sebagai harga, baik untuk produk simpanan seperti giro, tabungan maupun deposito. Demikian pula harga untuk produk pinjamannya (kredit), juga ditentukan berdasarkan tingkat suku bunga tertentu.
2. Untuk jasa-jasa bank lainnya pihak perbankan barat menerapkan berbagai biaya-biaya dalam nominal atau prosentase tertentu yang dikenal dengan istilah keuntungan.

Dari pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa bank umum konvensional adalah bank umum yang melaksanakan usaha secara konvensional tidak berdasarkan prinsip syariah, yang artinya dalam mencari keuntungan dan menentukan harga kepada para nasabahnya, bank menggunakan dua metode yaitu:

1. Menetapkan bunga sebagai harga, baik untuk produk simpanan dan pinjaman (kredit).
2. Untuk jasa-jasa bank lainnya pihak perbankan barat menerapkan berbagai biaya-biaya dalam nominal atau prosentase tertentu yang dikenal dengan istilah keuntungan.

Produk-produk yang ditawarkan dari waktu ke waktu semakin bertambah dan beragam seiring dengan perkembangan perbankan di Indonesia. Layanan Bank Mandiri semakin meningkat dan beragam sejalan dengan perkembangan jaman, hal ini dilakukan untuk meningkatkan daya saing dan untuk meningkatkan kepuasan nasabah. Saat ini persaingan perbankan bukan hanya dalam segi pokok namun lebih kedalam segi pelayanan. Jika dilihat dari segi produk, hampir seluruh perbankan memiliki produk yang sama seperti giro, deposito, tabungan, dan sebagainya. Oleh karena itu, perbankan saat ini lebih mengedepankan kualitas segi pelayanan sebagai upaya menghadapi persaingan dan mempertahankan nasabahnya.

Pengertian bank berdasarkan berdasarkan undang-undang republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Untuk membiayai kegiatan operasionalnya, bank melakukan berbagai kegiatan. Adapun kegiatan-kegiatan bank umum yang ada di Indonesia dewasa ini menurut Simorangkir (2004) adalah sebagai berikut:

1. Menghimpun dana dari masyarakat, dalam bentuk: simpanan giro, simpanan tabungan, simpanan deposito.
2. Menyalurkan dana ke masyarakat, dalam bentuk: kredit investasi, kredit modal kerja, kredit perdagangan.
3. Memberikan jasa-jasa bank lainnya, seperti: kiriman uang, inkaso, kliring, brankas, kartu kredit, bank nota, bank garansi, referensi bank, bank *draft*, *Letter of Credit* (L/C), cek wisatawan, Jual beli surat berharga, dan jasa-jasa lainnya.

Bank Indonesia mengeluarkan peraturan BI nomor 13/1/PBI/2011 tentang penilaian tingkat kesehatan daribank umum, dimana bank diwajibkan untuk menilai secara individual dan konsolidasi melalui *Risk Bank Rating Based* (RBBR). Salah satu faktor untuk menilai RBBR adalah GCG.

### 3. Faktor Penghambat dan Upaya yang Dilakukan oleh Pelayan Nasabah dalam Tingkat Persepsi Keadilan melalui Perbaikan Pelayanan pada Kepuasan Nasabah Transaksi di Mesin ATM dan Keluhan Nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung

Dari hasil penelitian yang penulis temukan di lapangan, ada beberapa hambatan atau kendala dalam tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, hambatan-hambatan yang dihadapi adalah sebagai berikut:

#### a. Aspek Layanan Keluhan

Pada aspek layanan keluhan tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah uang dilakukan pelayan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung, masih belum maksimal. Hal ini dikarenakan dalam tingkat persepsi keadilan tersebut, pelayan nasabah hanya berdasarkan standar pedoman cabang tentang penanganan keluhan transaksi di mesin ATM dan hanya melihat dari ketentuan yang berlaku atau pelaksanaan pelayanan.

Penghambat yang terjadi dalam tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah yaitu tidak adanya koordinasi dan komunikasi antara kantor cabang dengan kantor pusat secara langsung terkait penanganan keluhan transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah yang diperlukan oleh masing-masing pelayan nasabah. Pelayanan keluhan dilakukan dengan tidak dapat diselesaikan secara langsung, sehingga tidak berdampak kurang maksimalnya pelayanan keluhan yang dihasilkan kepuasan nasabah. Pelayanan keluhan nasabah yang terjadi di Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung masih belum maksimal. Proses pelayanan keluhan hendaknya memenuhi beberapa prinsip dasar yang harus diakomodasi diantaranya: transparan, aspiratif, realistis, antisifatif, serta rasional dan terukur. Oleh karena itu dalam tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah Bank Mandiri Cabang Padjadjaran Bandung perlu adanya koordinasi dan

komunikasi yang baik serta berkembang antara kantor cabang bersama (nasabah) dengan kantor pusat bersama sistem (IT).

Upaya yang dilakukan pelayan nasabah dalam pelayanan transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah yaitu dengan melakukan pengecekan hasil dan dampak dilakukannya peningkatan pelayanan keluhan atas bantuan IT pelayanan keluhan pada kantor cabang dan penambahan fitur pelayan keluhan pada e-banking setiap nasabah agar setiap keluhan dapat terselesaikan secara langsung tanpa harus menunggu waktu dan kesempatan dalam melaporkan, menunggu, dan menerima hasil keluhan yang belum jelas kapan terselesaikan secara konsisten. Hal ini dapat terselesaikan tanpa harus melaporkan, menunggu, dan menerima maka berubah kebalikannya menjadi tanpa melapor sistem langsung menyelesaikannya/terkredit kembali, tanpa menunggu saat itu juga terselesaikan, tanpa menerima laporan sistem pasti menyelesaikan seketika dan dapat melakukan lanjutan transaksi yang tertunda akibat terjadinya gangguan transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah.

#### b. Aspek Kepuasan Nasabah

Pada aspek kepuasan nasabah melalui layanan perbaikan transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah yang semakin dituntut dikemudian hari, karena adanya kemajuan teknologi yang kian begitu pesat dan meningkat, hambatan atau kendala yang terjadi pada sistem pengendalian manajemen yaitu pada:

- 1) Mengendalikan Volume terjadinya penyebab Keluhan Nasabah serta Mencegah adanya *Overspending*, *Underspending* dan salah sasaran (*missappropriation*)

Pada sub aspek ini, penghambat yang terjadi yaitu pelayanan keluhan yang dilakukan atau dilaksanakan tidak sesuai dengan sistem pengendalian manajemen khususnya pada prinsip pencegahan terjadinya keluhan karena gangguan jaringan dan kemajuan IT baru dalam penyelesaian keluhan nasabah belum maksimal dan memakan waktu yang cukup lama untuk terselesaikan berbagai macam keluhan nasabah. Dengan tingginya tingkat keluhan nasabah saat ini dan

semakin banyaknya gangguan sistem dan indikasi-indikasi penipuan lainnya, maka akan menghambat dalam mengoptimalkan fungsi kantor cabang dalam melaksanakan tupoksinya yaitu sebagai pelayan transaksi perbankan nasabah adalah organisasi perangkat pemerintah, instansi vertikal dan nasabah.

## 2) Pelaksanaan Operasional Program

Hal serupa juga mengenai pelayanan keluhan nasabah secara sistem BDS, akibat penarikan/transfer saldo terdebit namun uang tidak kelu/terkredit/kembali. Proses pelaporan hingga hasil keluhan nasabah yang diakibatkan dari penarikan/transfer saldo terdebit namun uang tidak keluar/terkredit/kembali yang dilakukan pelayan nasabah kantor cabang dari laporan keluhan nasabah dari penulisan formulir keluhan diinput pada sistem untuk diteruskan kepada kantor pusat untuk diselesaikan dari hasil pengolahan data-data yang ada dan menunggu hasil jawaban dari kantor pusat. Hal ini dapat berpengaruh negatif pada nasabah apabila terjadi gangguan sistem bila disaat yang penting dalam tingginya keperluan nasabah atas saldo tersebut untuk dipergunakan dalam keperluan, diharapkan Bank Mandiri kedepannya dapat membuat sistem yang dapat menjawab keluhan dari adanya kurang maksimalnya layanan diakibatkan adanya waktu menunggu hasil yang lebih dari satu hari bahkan berbulan bulan. Dengan adanya sistem baru dari peningkatan sistem pelayanan keluhan pada kantor cabang dan e-banking akan menjawab semua keluhan nasabah dikarenakan keluhan berupaya dapat selesai seketika tanpa harus melapor dan menunggu ke cabang diwaktu yang tidak diharapkan oleh nasabah sebaliknya setiap gangguan dari transaksi di mesin ATM sama halnya dengan penggantian kartu ATM tertelan dapat diselesaikan seketika.

Dari serangkaian wawancara yang dilakukan penulis jelaskan bahwa memang keluhan transaksi saldo terdebit namun uang tidak keluar/kembali/kredit ketujuan memang perlu adanya pencegahan dengan adanya kemajuan IT dari fitur barunya mengenai keluhan dan penyelesaian tanpa perlu lapor ke

kantor cabang karena dapat diselesaikan oleh sistem akibat adanya sensor pengembalian saldo dari gangguan jaringan dan nasabah hanya perlu mengecek saldo saat itu juga untuk mengecek saldo telah kembali atau kembali normal dan dapat melanjutkan transaksi nasabah. Memang tingginya keluhan nasabah bisa mencapai 04,78% dari data hasil keluhan yang tidak dapat terselesaikan akibat gangguan selain sistem seperti penipuan, pembobolan saldo nasabah, selebihnya diakibatkan dari sistem ATM dapat terselesaikan sebesar 95,22% dari data yang telah terselesaikan keluhannya, namun belum maksimal dikarenakan adanya kelemahan dari pelayanan keluhan yaitu waktu menunggu hasil keluhan dari kantor pusat yang seharusnya keluhan masih dapat diselesaikan tanpa adanya laporan dan seketika telah selesai atau normal kembali.

## E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah Bank Mandiri Cabang Pajajaran Bandung, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Tingkat persepsi keadilan melalui perbaikan pelayanan pada kepuasan nasabah transaksi di mesin ATM dan keluhan nasabah Bank Mandiri Cabang Pajajaran Bandung saat ini masih belum maksimal dalam pelayanan keluhan dan kepuasan nasabah, hal ini disebabkan masih terdapatnya beberapa sub aspek yang belum berfungsi dan berjalan secara maksimal seperti:
  - a. Pada tahap pelayanan keluhan yang dilakukan oleh kantor cabang belum dapat melaksanakan penyelesaian keluhan secara maksimal hal ini terlihat dalam pelaporan keluhan nasabah tidak selesai di hari yang sama dikarenakan kantor cabang saat ini bukan sebagai kantor yang dapat menganalisa, memproses serta memberikan hasil keluhan nasabah melainkan kantor cabang hanya sebagai pelapor keluhan nasabah dalam sistem CRM kepada kantor pusat dan menunggu hasil jawaban dari keluhan nasabah. Jika kantor

- cabang masih belum menyelesaikan keluhan nasabah sendiri maka keluhan nasabah tersebut tidak dapat berjalan secara maksimal.
- b. Kemudian hal yang sama juga terjadi pada ketetapan waktu dalam menyelesaikan keluhan nasabah. Tingginya persepsi keadilan yang diberikan atas waktu penyelesaian keluhan nasabah dari hasil yang diterima kantor pusat masih belum maksimal dikarenakan keluhan dengan kasus yang sama diselesaikan dengan waktu penyelesaian yang berbeda-beda dimungkinkan terjadi karena adanya proses keluhan yang memerlukan waktu yang tidak sama dalam sistem analisis kantor pusat.
  - c. Pada kepuasan nasabah masih kurang maksimal karena masih belum sesuai dengan harapan nasabah dilihat dari ketidaksesuaian hasil penyelesaian keluhan nasabah untuk mendapatkan kepercayaan nasabah dari adanya perbaikan pelayanan atas keluhan tersebut. Nasabah belum dapat memastikan keluhan tersebut dapat terselesaikan dengan waktu yang diharapkan nasabah secara tepat waktu. Hal ini yang masih terjadi atas waktu yang belum pasti dari hasil jawaban keluhan nasabah.
  - d. Beberapa nasabah masih ada yang merasa belum puas atas keluhannya dikarenakan pelayanan masih dirasa kaku. Hal ini ditegaskan karena adanya ketentuan-ketentuan yang memberatkan nasabah dengan adanya upaya yang harus dilakukan nasabah yaitu mendatangi kantor cabang pembuka rekening nasabah untuk menyelesaikan setiap keluhan nasabah yang dirasa belum maksimal atas kepuasan dalam pelayanan Bank Mandiri kepada nasabah.
2. Hambatan atau kendala dalam pelayanan keluhan dan kepuasan nasabah atas kegagalan layanan saat nasabah bertransaksi di mesin ATM dan menyebabkan keluhan nasabah, timbul akibat terjadinya penarikan uang tidak keluar, RTGS lambat dan kartu ATM tertelan yang paling sering terjadi pada keluhan nasabah setiap harinya.
- Dibuktikan atas adanya data laporan jenis keluhan nasabah yang paling banyak dialami dari seluruh keluhan kantor Cabang Padjadjaran Bandung.
- Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti merekomendasikan beberapa hal untuk perbaikan adalah sebagai berikut:
1. Kantor cabang sebagai gugus terdepan dalam semua pelayanan termasuk keluhan atas kegagalan transaksi nasabah, diharapkan kedepannya sudah dapat menyelesaikan dan meminimalisir keluhan nasabah dengan segera atas pengelolaan proses analisis yang telah dapat dilakukan oleh kantor cabang dalam menyelesaikan keluhan dan mendapatkan kepuasan nasabah atas pelayanan yang maksimal dari adanya penyelesaian keluhan dihari yang sama, sesuai harapan nasabah saat terjadi kegagalan transaksi di mesin ATM dan menghindari terjadinya keluhan berlanjut.
  2. Kemudian upaya dari permasalahan ketetapan waktu dalam menyelesaikan keluhan nasabah. Atas tingginya persepsi keadilan yang diberikan dalam waktu penyelesaian keluhan nasabah dari hasil yang diterima kantor pusat masih belum maksimal dikarenakan keluhan dengan kasus yang sama diselesaikan dengan waktu penyelesaian yang berbeda-beda. Hal ini dapat terselesaikan seketika dengan adanya sistem sensor di mesin ATM yang lebih kuat dalam pengembalian saldo nasabah saat terjadi kegagalan transaksi, seperti penarikan terdebit namun uang tidak keluar dengan otomatis sistem yang berfungsi mengembalikan saldo nasabah kembali kerekening nasabah secara langsung saat itu juga.
  3. Pada kepuasan nasabah agar menjadi maksimal yang sesuai dengan harapan nasabah dilihat dari kesesuaian hasil penyelesaian keluhan nasabah untuk mendapatkan kepercayaan nasabah dari adanya perbaikan pelayanan atas keluhan tersebut dengan adanya kepastian keluhan dapat selesai dengan waktu yang diharapkan nasabah secara tepat waktu, hal ini yang masih terjadi atas waktu yang belum pasti dari hasil jawaban keluhan nasabah. Upayanya adalah dengan tambahan fitur layanan keluhan di *e-banking* seperti mandiri

mobile (*sms banking*) yang hampir semua nasabah mengaktifkan layanan transaksi tersebut, selain nasabah dapat memastikan transaksi gagal atau tidak dan saldo terdebit atau tidak serta nasabah pun dapat menyelesaikan keluhan atas kegagalan transaksi dengan melakukan pelaporan dan penyelesaian secara cepat setelah adanya fitur keluhan kegagalan transaksi nasabah tersebut akan membantu nasabah agar tidak lagi datang ke kantor cabang dengan tersitanya waktu, biaya, tenaga serta pikiran untuk menyelesaikan keluhan tersebut karna sudah dapat diselesaikan oleh nasabah sendiri dengan tingkat persepsi keadilan yang maksimal karena terselesaikan saat itu juga.

4. Beberapa nasabah masih ada yang merasa belum puas atas keluhannya dikarenakan pelayanan masih dirasa kaku. Hal ini ditegaskan karna adanya ketentuan-ketentuan yang memberatkan nasabah dengan adanya upaya yang harus dilakukan nasabah yaitu mendatangi kantor cabang pembuka rekening nasabah untuk menyelesaikan setiap keluhan nasabah yang dirasa belum maksimal kepuasan atas pelayanan Bank Mandiri kepada nasabah. Saran yang diberikan adalah dengan merubah aturan kaku menjadi lebih fleksibel dengan mitigasi resiko keamanan bank atas adanya kecanggihan teknologi dalam memverifikasi keabsahan data nasabah dengan tepat dan akurat, sehingga kekakuan dengan harus datangnya nasabah ke kantor cabang pembuka rekening sudah tidak lagi dilakukan, karna adanya alat pendeteksi rekam sidik jari nasabah saat membuka rekening dengan menscaning, sehingga tidak ada lagi ketentuan yang kaku dan berlebihan atas keraguan verifikasi data yang 100 % yakin kebenarannya, sehingga nasabah pun dimudahkan dan bank pun menjadi aman serta kepuasan nasabah terwujud.
5. Pelayanan keluhan dan kepuasan nasabah atas kegagalan layanan saat nasabah bertransaksi di mesin ATM dan menyebabkan keluhan nasabah timbul akibat terjadinya penarikan uang tidak keluar, RTGS lambat dan kartu ATM tertelan yang paling sering terjadi pada keluhan nasabah setiap harinya. Upaya yang dapat dilakukan dengan untuk mengurangi

jumlah keluhan nasabah ialah adanya sistem teknologi yang memudahkan nasabah dalam menyelesaikan keluhan atas kegagalan transaksi juga dengan adanya layanan call centre gratis/bebas pulsa khusus penanganan laporan keluhan nasabah untuk melapor dan menyelesaikan keluhan dengan cepat, sehingga dilihat dari tingkat keadilan akan maksimal, perbaikan pelayanan terpenuhi, serta kepuasan nasabah meningkat dan akhirnya nasabah menjadi percaya, setia, mempromosikan produk Bank Mandiri untuk mencapai keuntungan bisnis yang terus meningkat berdasarkan target yang telah ditetapkan perusahaan sehingga Bank Mandiri tumbuh lebih besar dari asset bank terbesar, mempertahankan prestasi nilai MRI sebagai juara satu selama delapan tahun berturut-turut se-Indonesia juga menjadi bank terbaik di ASEAN di tahun 2020 dan terbaik segi keamanan transaksi perbankan.

## REFERENSI

- Creswell, John W. 2009. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Disman Martani. *Kegagalan Layanan dan Pemulihan kembali Layanan, Perspektif Pelanggan Bank Ritel*. Tesis Pasca Sarjana Universitas Indonesia, 2012.
- Fandy Tjiptono. 2006, *Management Jasa*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Gronroos, Ch. 2004, *The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value*. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 192: 99-113.
- Lovelock, Christopher, Jochen Wirtz and Hean Tat Keh. 2004, *Service Marketing in Asia: Managing People, Technology and Strategy*. Singapore: Prentice Hall.
- Morgan dan hunt, 1994, *Trust-Commitmen*. Seyhmus Baloglu. pp. 23.
- Nina Rahmayanty. 2010, *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Oliver. L. R. 1980, *A Cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision*. *Journal of Marketing Research*. 7: 460-469.



Sugiyono. 2012, *Memahami Penelitian Kualitatif*.  
Bandung: CV. Alfabeta.

Wirtz dan Matilla, 2004, *Consumer Responses to  
Compensation, Speed of Recovery and Apology  
after a Service failur, dalam International*

*Journal of Service Industry Management*, Vol.  
12 No. 1 Halaman : 20 - 33.

Zeithaml, Valerie A., and Bitner, Mary jo. 1996,  
*Service Marketing*. New York: Mc Graw-  
Hill Companies. inc.