

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan tentunya ingin mencapai suatu keberhasilan. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan memerlukan strategi untuk menghadapi persaingan yang saat ini semakin lama semakin ketat. Demikian pula perusahaan perbankan menghadapi berbagai tantangan untuk mencapai keberhasilan, perusahaan dituntut untuk dapat mengelola berbagai macam sumber daya yang dimiliki agar dapat diterima di pasar. Salah satu hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam mencapai keberhasilan adalah kualitas pelayanan. Bagi perusahaan yang bergerak di sektor jasa, pemberian pelayanan berkualitas pada pelanggan merupakan hal mutlak yang harus dilakukan apabila perusahaan ingin mencapai keberhasilan.

Bank adalah lembaga keuangan yang diberi wewenang untuk menggerakkan dana masyarakat berupa simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat berupa pinjaman, sehingga berfungsi sebagai perantara keuangan bagi penabung yang mempunyai surplus dana dengan peminjam yang membutuhkan dana. Meskipun bank memiliki fungsi sudah sedemikian berkembang, sehingga mencakup bidang yang luas. Pada dunia perbankan, teknologi yang semakin maju membuat keunggulan suatu produk sulit untuk dipertahankan, karena pada dasarnya produk lebih mudah untuk ditiru. Untuk itulah, pelayanan yang baik dan berkualitas sangat diperlukan. Hal tersebut dapat memberikan nilai lebih bagi perusahaan dimata para pesaing. Kenyataannya, antara harapan nasabah dengan kenyataan pelayanan yang diberikan kepada nasabah sering kali terjadi sebaliknya. Tidak sedikit nasabah yang mengungkapkan kritikan dan keluhan karena pelayanan yang diberikan kurang atau bahkan tidak memuaskan. Kritikan dan keluhan tersebut yang dapat menimbulkan persepsi negatif nasabah. Apabila hal tersebut dibiarkan terus-menerus dapat menurunkan tingkat kepercayaan nasabah. Bukan menjadi hal yang tidak mungkin apabila nasabah beralih ke perusahaan lain karena mereka merasa

perusahaan lain lebih mampu memberikan pelayanan yang dapat memuaskan mereka. Hal ini harus menjadi fokus perhatian setiap perbankan.

Di dalam sistem perekonomian yang modern, bank mempunyai kedudukan yang penting dalam memanfaatkan potensi ekonomi yang menjadi suatu yang produktif. Sehingga, muncul pendapat bahwa perekonomian suatu negara bergantung kepada sejauh mana kemajuan perbankan yang telah memasuki semua bidang dan lapisan masyarakat. Tujuan sebuah perusahaan akan tercapai dan berhasil apabila ditunjang oleh kemampuan sumber daya manusia yang ada, namun semua ini tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh pemimpin di perusahaan yang bersangkutan. Pemimpin harus mampu membina dan mengarahkan para bawahannya sehingga dapat tercapai efektifitas dan produktivitas kerja dari para karyawan. Tujuan instansi dapat dicapai dengan kinerja karyawan yang tinggi, dengan demikian mendorong karyawan untuk saling berpacu dalam berprestasi lebih baik.

Salah satu kelompok bank yang turut berperan dalam menggerakkan perekonomian adalah Bank Pembangunan Daerah (BPD). Bank Pembangunan Daerah (BPD) sebagai pemegang keuangan daerah, yang telah diatur didalam Undang-undang No. 13 tahun 1962 tentang asas-asas ketentuan Bank Pembangunan Daerah (BPD), bekerja sebagai pengembangan perekonomian daerah dan menggerakkan pembangunan ekonomi daerah untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat serta menyediakan pembiayaan keuangan pembangunan di daerah, menghimpun dana serta melaksanakan dan menyimpan kas daerah (pemegang/penyimpanan kas daerah) selain menjalankan kegiatan bisnis perbankan.

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP tahun 2011 pada pedoman penerapan manajemen resiko pada bank umum yang melakukan layanan nasabah prima. Melaksanakan Layanan Nasabah Prima (LNP), bank menetapkan persyaratan tertentu bagi nasabah yang harus dipenuhi untuk dapat diperlakukan sebagai nasabah prima yaitu rata-rata jumlah minimum dana nasabah yang harus mengendap di bank dalam periode tertentu, termasuk dana yang telah diinvestasikan pada produk yang dipasarkan bank, telah melalui proses *Enhanced Due Diligence* (EDD), dan atas dasar pengajuan/permohonan dari nasabah.

Sehubungan dengan EDD, pelaksanaannya mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia mengenai penerapan program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APUPPT). Implementasi dan EDD dalam LNP misalnya pengaturan mengenai pejabat yang berwenang memberikan persetujuan atas hubungan usaha dengan calon nasabah prima adalah pejabat senior.

Ruang lingkup kebijakan LNP mencakup produk dan/atau aktivitas yang ditawarkan Bank dalam LNP dengan memperhatikan peraturan penundang-undangan yang mengatur mengenai produk dan/atau aktivitas bank. Produk dan/atau aktifitas bank yang dapat ditawarkan dalam LNP mencakup produk dan/atau aktivitas tradisional perbankan yang memiliki fitur sesuai dengan karakteristik produk dan/atau aktivitas tersebut, seperti giro, tabungan, deposito, sertifikat deposito, kredit/pembiayaan, produk derivative yang bersifat *Plain Vanilla*, bank garansi dan *Trade Finance*. Produk dan/atau aktivitas non tradisional perbankan seperti *Structured Product* dan produk keuangan non Bank seperti Reksa Dana dan *Bancassurance*. Pemenuhan terhadap ketentuan produk dan/atau aktivitas yang ditawarkan telah memenuhi kriteria yaitu *pertama*, telah memenuhi dan/atau tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang diterbitkan oleh Bank Indonesia dan otoritas lain yang terkait dengan penawaran produk dan/atau aktivitas oleh Bank. *Kedua*, telah mendapat surat penugasan dan persetujuan dari Bank Indonesia dengan mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia mengenai pelaporan produk atau aktivitas baru, dan ketentuan lainnya terkait produk dan/atau aktivitas, seperti ketentuan mengenai *Bancassurance* dan *Structured Product*.

Ditengah – tengah persaingan yang sangat ketat dewasa ini, perbankan diharuskan menerapkan pelayanan yang berkualitas tinggi pada seluruh unit produk dan jasa perbankan. Tanpa pelayanan serta produk dan jasa yang berkualitas tinggi sesuai dengan kebutuhan nasabah maka bank tersebut akan ditinggalkan oleh para nasabahnya dan berakibat fatal pada bank tersebut. Nasabah bagi setiap bank adalah raja yang harus dihormati dan diberikan pelayanan yang baik. Bank tidak boleh mempunyai anggapan bahwa nasabah yang membutuhkannya, tetapi sebaliknya, banklah yang membutuhkan nasabah (Simorangkir, 2000 : 91). Kualitas pelayanan sangat penting karena akan berdampak langsung pada citra perusahaan. Kualitas pelayanan yang baik khususnya bank akan menjadi sebuah keuntungan

bagi perusahaan, jika suatu bank sudah mendapat nilai positif di mata nasabah maka nasabah tersebut akan memberikan *feedback* yang baik, serta bukan tidak mungkin akan menjadi nasabah tetap. Maka dari itu, sangat penting untuk mempertimbangkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh *frontliner*.

Pelayanan merupakan faktor penting dalam persaingan di dunia perbankan. Pelayanan yang efektif dapat memberikan efek positif terhadap keberlangsungan ekonomi suatu bank. Strategi pelayanan yang dapat diterapkan oleh bank adalah sebagai berikut *Strategi Relationship Marketing*, *Strategi Superior Customer Service*, *Strategi Unconditional Guarantees/Extraordinary Guarantees*, Strategi penanganan keluhan yang efektif, Strategi peningkatan kinerja perusahaan, dan Menerapkan *Quality Function Deployment*. Strategi yang tepat dapat memberikan pelayanan yang efektif untuk meningkatkan kepuasan nasabah bank.

*Strategi Relationship Marketing* (Mc Kenna 1991) yaitu strategi dimana transaksi pertukaran antara pembeli dan penjual berkelanjutan, tidak berakhir setelah penjualan selesai. *Relationship Marketing* berdasarkan pada fokus *customer retention*, orientasi manfaat produk, orientasi jangka panjang, layanan pelanggan yang sangat diperhatikan dan ditekankan, komitmen terhadap konsumen sangat tinggi, kontak dengan pelanggan sangat tinggi dan kualitas yang merupakan perhatian sangat tinggi.

*Strategi Superior Customer Service* (Schnaars, 1991) merupakan strategi yang menawarkan strategi yang lebih baik daripada pesaing. Perusahaan atau organisasi yang menggunakan strategi ini harus memiliki dana yang cukup besar dan kemampuan SDM yang unggul, serta memiliki usaha yang gigih agar tercipta suatu pelayanan yang menawarkan *customer service* yang lebih baik akan membebaskan harga yang lebih tinggi dari pada produk atau jasa yang dihasilkan.

*Strategi Unconditional Guarantees* atau *Extra Ordinary Guarantees* (Hart, 1998) yaitu strategi yang berintikan komitmen untuk memberikan kepuasan konsumen yang akhirnya akan menjadi sumber dinamisme penyempurnaan mutu produk atau jasa dan kinerja perusahaan.

Strategi penanggulangan keluhan yang efektif (schnaars, 1991) yaitu memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengubah konsumen yang tidak puas

(*Unsatisfied Customer*) menjadi konsumen yang puas (*Satisfied Customer*) terhadap produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

Strategi peningkatan kinerja perusahaan yaitu suatu strategi meliputi berbagai upaya seperti melakukan pemantauan dan pengukuran kepuasan konsumen secara berkesinambungan, memberikan pendidikan dan pelatihan yang mencakup komunikasi dan *public relation* terhadap pihak manajemen dan karyawan, memasukkan unsur kemampuan untuk memuaskan konsumen yang penilaiannya didasarkan pada survey konsumen, dalam sistem penilaian prestasi karyawan dan memberikan empowerment yang lebih besar kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Strategi penerapan *Quality Function Deployment* (QFD) merupakan praktek dalam merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan konsumen. Hal ini melibatkan konsumen dalam proses mengembangkan produk/jasa sedini mungkin dengan demikian memungkinkan perusahaan untuk memprioritaskan kebutuhan konsumen serta memperbaiki proses hingga tercapainya efektivitas maksimum.

Pelayanan prima yang diberikan kepada pelanggan harus menjadi bagian dari strategi pelayanan secara keseluruhan dari sebuah perusahaan. Tidak cukup hanya dengan pelayanan *customer* ramah dan menguasai produk *knowledge*, perusahaan mengharapkan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Kedekatan dengan pelanggan bukan suatu yang diperoleh dengan mudah, diperlukan pemahaman yang mendalam dan terstruktur bahkan dengan bukti-bukti empiris tentang siapa pelanggan secara sangat detil. Misalnya supaya pelanggan merasa nyaman dan tidak direpotkan dengan produk dan cara pemakaiannya, maka perusahaan harus berani *create* sesuatu yang sangat *customized* sebagai solusi untuk pengenalan yang mendalam kepada pelanggan. Dimana, kontribusi pelayanan prima atau *service excellent* yang mungkin telah diterapkan terlebih dahulu oleh perusahaan khususnya bagi para *frontliner*.

Pemahaman pelanggan yang lebih mendalam (*customer intimacy*) memerlukan pemahaman yang mendalam tentang pelanggan. Disinilah petugas yang selalu berinteraksi dengan pelanggan seperti misalnya *customer service* dapat melakukan perannya sebagai agen atau gerbang informasi tentang apa yang

dibutuhkan dan disenangi pelanggan. Untuk mampu menjabarkan kebutuhan yang kadang hanya tersirat seperti inilah, para petugas pelayanan dan tim marketing dapat melakukan komunikasi dengan pelanggan dan memberikan masukan kepada perusahaan alternatif solusi terbaik bagi kebutuhan pelanggan.

Orientasi pelayanan (*Service Oriented*) diperlukan jiwa layanan yang kuat dari frontliner bahkan semua orang yang ada dalam perusahaan, sebab untuk mencapai kedekatan dengan pelanggan perlu upaya komprehensif. Petugas tidak hanya bisa ramah dan menguasai juga proses *Product Knowledge* saja tapi perlu pengertian yang luas tentang industri dan kemampuan menggali kebutuhan juga proses produksi dan business proses secara baik. Bagaimana mungkin seorang *Account Officer* sebuah bank melayani debitur dengan baik selain ramah dan menguasai produk kredit yang dipasarkan, tetapi tidak menguasai proses approval kredit beserta dokumentasinya. Jadi, memang diperlukan upaya lebih banyak dan terkait bahkan antar divisi. Kesalahan yang banyak dijumpai adalah *Customer Service* dibekali dengan standar pelayanan yang tinggi tetapi tidak menguasai proses bisnis dan tidak didukung oleh petugas *Back Office* yang kompeten dan memahami pentingnya *Service Excellent* bagi pelanggan.

*Service Excellent* dapat menyumbangkan peran pemikiran strategi *Customer Intimacy* adalah bagaimana memilih pelanggan lalu melayani dengan service level yang ditingkatkan dari periode ke periode dan menjadikan pelanggan tersebut berbisnis jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, diperlukan pelanggan yang tidak hanya bertransaksi sekali melainkan berkesinambungan. Strategi ini berfokus melayani pelanggan dengan istimewa, bahkan istilahnya benar-benar memanjakan pelanggan untuk menciptakan loyalitas pelanggan. *Customer Intimacy* juga menuntut keluwesan *Frontliner* untuk mengemas *product* atau *service* mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang unik. Hal ini menimbulkan konsekuensi *Fronliner* harus dibekali *Skill* yang ekstra dan bahkan wewenang untuk memberikan kemudahan demi menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Strategi *Customer Intimacy* memerlukan keberanian dan kemampuan manajemen memberikan pelayanan terbaik.

Perusahaan berbasis pelanggan dan perusahaan yang peduli terhadap kualitas pelayanan, perlu melakukan *Service Quality Control* dan *Service Quality*

*Assurance*. Kedua system pemantauan *Service Quality* ini mempunyai tujuan yang berbeda. *Service Quality Control* memantau apakah standar pelayanan sudah diterapkan secara konsisten di setiap titik kontak pelayanan (*Customer Touch Point*) dan disetiap interaksi yang dilakukan antara perusahaan dengan pelanggan (*Moment Of Truth*). Dalam *Service Quality Control*, perusahaan berasumsi bahwa standar yang diterapkan sudah sesuai dengan spesifikasi *Service Quality* yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan. Di samping mengevaluasi kompatibilitas fasilitas (*Tangible*), frontliner (*People*), dan sistem serta prosedur dalam pelayanan pelanggan, maka metode ini juga memungkinkan perusahaan memantau *Service Quality Level* dan penyimpangan yang terjadi. Ada dua jenis penyimpangan *Service Quality* di proses, yakni penyimpangan sistematis dan non sistematis. Sistematis jika terjadi kegagalan system, sedangkan yang non sistematis bersifat lebih kepada *People* atau teknologi. Perlu dilakukan tindak lanjut untuk mengatasi agar penyimpangan tidak terulang kembali sehingga *Frontliner* dan pimpinannya perlu melakukan analisis penyebab (*Root Cause Analysis*). Lain halnya dengan *Service Quality Control*, *Service Quality Assurance* bertujuan mengevaluasi sejauh manakah penerapan standar pelayanan dan cara kerja *Frontliner* serta kualitas hasil kerjanya telah memberikan pengalaman yang menyenangkan bagi pelanggan (*Customer Experience*). Dengan kata lain, perusahaan perlu memastikan apakah standar yang diberlakukan perlu diperbaiki atau disesuaikan dengan perubahan yang terjadi di pasar. Jika *Quality Control* dilakukan secara rutin dengan periode yang lebih sering dan bersifat longitudinal (berkala), maka *Service Quality Assurance* dapat dilakukan dengan jangka waktu minimal setahun sekali.

Kinerja pelayanan terbaik yang dimaksud adalah bagaimana bank melayani para nasabahnya dengan standar-standar pelayanan jasa keuangan agar dapat meraih nasabah dengan profit semaksimal mungkin. Tentunya setiap bank berkeinginan agar pengumpulan dana dari masyarakat akan terus bertambah sehingga dapat disalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit, keunggulan fasilitas atau layanan yang saat ini ditawarkan oleh bank cukup beragam jenisnya yang pada dasarnya untuk memenuhi kebutuhan nasabah, dengan banyaknya fasilitas layanan serta akses kemudahan yang ditawarkan saat ini, sebagian besar nasabah khususnya di PT. Bank DKI cenderung lebih menyukai personal *Service*

dibandingkan dengan pelayanan mesin yang canggih, hal ini sangatlah penting diperhatikan oleh setiap bank untuk mempertahankan nasabah karena berkaitan dengan pencitraan suatu bank yang menurut penulis sangatlah penting, apabila nasabah merasa puas dengan kinerja pelayanan bank tersebut maka ia akan selalu mempromosikan bank itu ke nasabah lain baik teman maupun keluarga terdekat melalui mulut ke mulut.

Pentingnya menjaga kualitas pelayanan bank terhadap nasabah di era globalisasi saat ini, maka PT. Bank DKI, harus selalu mampu mengukur sejauh mana kinerja pelayanan yang mereka berikan, pelayanan yang diberikan kepada nasabah, pelayanan dari sebuah bank merupakan bagian yang sangat berpengaruh terhadap pelayanan keseluruhan terutama Pegawai pelayanan mulai dari Security, Costumer Service dan Teller, dan Operator karena hampir sebagian besar nasabah perbankan yang mendatangi banking hall berhadapan langsung dengan pegawai layanan tersebut dengan tujuan untuk melakukan transaksi perbankan.

Ketatnya persaingan memperebutkan nasabah bank di Indonesia khususnya di PT. Bank DKI dan produk yang ditawarkan bank aneka ragam, kinerja pelayanan bank dipandang sangat perlu untuk menjaga serta mempertahankan nasabah atau mendapatkan nasabah baru yang dilayaninya, bagaimana nasabah mau dilayani dengan baik jika kinerja pelayanan pegawai tersebut buruk. Jika kinerja pelayanan baik maka pegawai dan bank tersebut mendapat kepercayaan, sehingga *Value* itu menjadi penting. *Value* terbaik bisa membuat nasabah puas dan pada akhirnya nasabah menjadi loyal (Supriyanto, 2003).

PT. Bank DKI merupakan bank yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Ibukota Jakarta dan diharapkan dapat menjadi salah satu sumber Penerimaan Asli Daerah (PAD) Provinsi Jakarta. Selain itu PT. Bank DKI juga diharapkan agar dapat memberikan dukungan bagi pertumbuhan ekonomi di Jakarta, Khususnya di PT. Bank DKI. Agar mampu bertahan, bersaing dan tidak kehilangan nasabahnya maka pihak bank harus menyusun strategi, kebijakan dan terobosan baru berkaitan dengan perbaikan kualitas layanannya, bank dituntut untuk memberikan kinerja pelayanan yang terbaik.

PT. Bank DKI Pertama kali didirikan di Jakarta dengan nama “ PT. Bank Pembangunan Daerah Djakarta Raya” sebagaimana termaksud dalam Akta Pendirian



Perseroan Terbatas Perusahaan Bank Pembangunan Daerah Djakarta Raya (PT Bank Pembangunan Daerah Djakarta Raya) No. 30 tanggal 11 April 1961 dibuat oleh dan di hadapan Eliza Pondaag S.H., Notaris di Jakarta, yang telah memperoleh penetapan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. J.A.5/31/13 tanggal 11 April 1961 dan telah didaftarkan dalam buku register di Kantor Pengadilan Negeri Jakarta No. 1274 tanggal 26 Juni 1961 serta telah diumumkan dalam Tambahan No. 206 Berita Negara Republik Indonesia No. 41 tanggal 1 Juni 1962.

PT. Bank DKI, sebagai salah satu perusahaan perbankan yang cukup besar di Indonesia khususnya di Ibukota Jakarta dengan jumlah sumber daya manusia saat ini kurang lebih 3000 orang (Sumber info; Website Bank DKI 2016). PT. Bank DKI dalam mengelola sumber daya manusia membutuhkan pimpinan-pimpinan yang berkualitas dan professional serta memiliki dedikasi, kapasitas, serta akuntabilitas yang tinggi dalam rangka menjaga sumber daya yang ada untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, sehingga dalam memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan nasabah.

Visi dan Misi PT. Bank DKI merupakan arah dan tujuan yang hendak dicapai oleh setiap manajemen dan karyawan PT. Bank DKI. Pada tahun 2016, seluruh karyawan PT. Bank DKI, bersama dengan manajemen pada saat itu, telah merumuskan visi misi dan telah ditetapkan dalam keputusan Direksi. No. 222 Tahun 2016 tentang Corporate Plan PT. Bank DKI Tahun 2016-2020 yaitu dengan visi

*“Menjadi bank regional modern dan bernilai tinggi, yang menjaga keseimbangan antara keuntungan dan pembangunan Jakarta” dan Misi “mendukung pengembangan Jakarta dengan menjadi bank pilihan untuk transaksi UMKM dan mewujudkan masyarakat less-cash, mencapai keberhasilan bisnis dengan mendayagunakan akses kepada komunitas Jakarta, dan memaksimalkan peranan sebagai mitra Jakarta dengan mendorong kesuksesan komersial”.*

Bank Pembangunan Daerah Milik Pemprov DKI Jakarta mempunyai kualitas tampilan kantor yang bersih, rapi, dan masa kini dengan kualitas layanan nasabah secara langsung maupun layanan e-channel yang terbaik di antara bank

pembangunan daerah dan mempunyai ciri khas dengan keunikan layanan dan daya saing yang terbaik bagi seluruh pemangku kepentingan bank serta mampu mendapatkan value tinggi bagi investor. Partisipasi proaktif dalam pembangunan Jakarta sekaligus sebagai mitra Pemprov DKI dalam memberikan layanan publik untuk penduduk Jakarta, sebagai sentral transaksi antara pemprov dan penduduk Jakarta dengan penyediaan produk dan layanan transaksi terbaik, mitra dunia usaha dalam meningkatkan pertumbuhan bisnis UMKM (Usaha Menengahm Kecil Dan Makro) di wilayah DKI Jakarta dan Greater Jakarta, khususnya UMKM binaan pemprov DKI Jakarta dengan penyediaan produk dan layanan retail dan mikro yang lengkap, kompetitif serta berkualitas tinggi. Mitra utama pemprov DKI dalam mewujudkan Kota Jakarta sebagai “*Model City*” dari “*Less-Cash Society*” (masyarakat yang banyak menggunakan layanan transaksi non tunai di Indonesia. Tumbuh progresif dan berkelanjutan serta memaksimalkan potensi dan akses sebagai komunitas yang memiliki hubungan dengan atau berada dalam binaan Pemprov DKI Jakarta untuk dapat menjadi bagian dari bisnis bank.

Frontliner pelayanan pada Bank DKI banyak tekanan maupun tuntutan dari manajemen untuk lebih cepat, tepat dan teliti dalam melayani pelayanan nasabah, banyak yang harus diperhatikan untuk proses perbaikan oleh frontliner. *Pertama* Customer Service, belum maksimal dalam menggali profil nasabah, sehingga proses selling belum berjalan optimal dalam menawarkan produk yang tepat, cara memberikan penjelasan Disclaimer kepada nasabah masih belum lengkap, penjelasan fitur produk belum lengkap dan masih ada yang tidak menggunakan sales kit ketika menjelaskan produk, harus terbiasa melakukan sikap mengawali layanan, selama melayani dan mengakhiri layanan secara sempurna (hospitality), memahami dan mempelajari secara rutin SOP dan BPP yang berlaku. *Kedua* Teller, sikap teller dalam melayani nasabah kurang sigap, masih ada yang belum teliti dalam mengecek slip, kurangnya pemahaman teller atas alur dan proses transaksi seperti KU RTGS online (SOP Alur Transaksi), Tag On kepada nasabah masih belum optimal (Tag On yang ditawarkan adalah masih sebatas produk JakOne Mobile), harus lebih banyak berlatih dalam menghitung uang secara manual dengan cepat dan teliti. *Ketiga* Satpam, sikap satpam pada saat menyambut nasabah masih ada yang belum sempurna, pemahaman satpam untuk fitur ATM terutama untuk

pembayaran listrik belum maksimal, pemahaman satpam untuk produk JakOneMobile belum maksimal. Untuk itu frontliner masih banyak perbaikan yang harus dilakukan demi tercapainya pelayanan yang prima bagi nasabah PT. Bank DKI.

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Adi Prasetyo (2016) hasil pengukuran dengan metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* yang dilakukan di PT. XYZ bahwa indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kinerja PT. XYZ berdasarkan metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* terdapat 18 indikator yang dibagi 4 perspektif. 6 indikator pada perspektif pemimpin cabang, 5 indikator pada perspektif karyawan. Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* yang dilakukan di PT. XYZ didapatkan hasil scoring system pada perspektif pimpinan cabang sebesar 37.04, perspektif karyawan sebesar 11.23, perspektif nasabah sebesar 20, perspektif pemerintah dan masyarakat sebesar 6.54, sehingga nilai keseluruhan dari kinerja PT. XYZ sebesar 74.81 yang berarti cukup. Tetapi pada penelitian oleh Joko Susetyo (2014) hasil perhitungan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* dapat diidentifikasi 30 *Key Performance Indikator* yang dapat menggambarkan kondisi perusahaan. Kemudian dari hasil pembobotan *Key Performance Indikator Stakeholder* perusahaan dapat diketahui urutan prioritas yaitu *Stakeholder* pelanggan, *Stakeholder* penanaman modal, *Stakeholder* tenaga kerja, *Stakeholder* supplier dan *Stakeholder* masyarakat. Dari hasil pembobotan KPI dapat diidentifikasi kinerja perusahaan sudah baik, karena perusahaan lebih memprioritaskan atau memperhatikan kepuasan dan kenyamanan pelanggannya. Pengukuran kinerja/performance measurement merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Kebiasaan frontliner dalam melakukan suatu pelayanan berdasarkan budaya kebiasaan yang terdahulu, dan proses pelayanan yang terjadi saat ini adalah tidak mengikuti peraturan pelayanan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sehingga berdampak

pada penilaian pelayanan *Frontliner* PT. Bank DKI Menurun. Adapun perbedaan penelitian sekarang dengan sebelumnya yakni :

a. Penelitian Sekarang

*Frontliner* teknis melayani nasabah berdasarkan budaya kebiasaan yang terdahulu, pekerjaan yang dijalankan saat ini tidak sesuai dengan peraturan pelayanan yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Sehingga penilaian pelayanan/service quality frontliner menurun.

b. Penelitian sebelumnya

Penilaian kinerja harus memperhatikan kepentingan *Stakeholder*, tidak cukup hanya dengan mendasarkan pada aspek keuangan saja tapi dengan metode pengukuran kinerja PMS tersebut akan mampu menterjemahkan visi dan misi dalam strategi organisasi untuk mejadi salah satu penentu aktifitas atau proses bisnis pelayanan yang berlangsung.

Talenta kompeten, budaya berbasis kinerja dan model operasi yang berfokus pada nasabah atau motto pelayanan bagi nasabah “ *Pertama*, sistem dan infrastruktur IT yang modern, progresif, dan mendukung strategi, termasuk kapabilitas transaksi dan data analytics yang kuat. *Kedua*, dukungan dari pemerintah Jakarta & entitas terkait untuk menyeimbangkan focus perkembangan dan komersial. *Ketiga*, tata kelola perusahaan yang baik dan kerangka kerja manajemen resiko yang baik.

## **I.2 Rumusan Masalah Atau *Research Question***

Dari latar belakang tersebut diatas maka, dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

“Bagaimana dampak penilaian kinerja pelayanan SDM *Frontliner* dengan pengukuran *Performance Measurement System* ?”

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan, yaitu :“Untuk mengevaluasi dampak penilaian pelayanan SDM *Frontliner* dengan pengukuran *Performance Measurement system*”

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti karena penelitian ini menggunakan konsep pengukuran penilaian kinerja pelayanan *Performance Measurement System* (PMS) yang masih membutuhkan pengembangan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini, diantaranya :

Dapat memberikan sumber referensi kepada divisi Sumber Daya Manusia pada Bank DKI untuk pengukuran *Service Quality*. Dan dapat menempatkan kebutuhan nasabah, membina hubungan yang bermartabat, membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan secara berkesinambungan. Untuk menjadikan karyawan Bank DKI khususnya Frontliner dalam menjalankan visi misinya