

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Tentang Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin

1. Sejarah Ringkas Bank Syariah Mandiri

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, PT. Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Karyawan (YKP) PT. Bank Dagang Negara dan PT. Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya *merger* dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*merger*) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT. Bank Mandiri

(Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan *merger*, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT. Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, tim pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT. Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/

1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT. Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT. Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT. Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.⁴⁵

2. Visi Misi Bank Syariah Mandiri

VISI

Memimpin pengembangan peradaban ekonomi yang mulia

MISI

- a) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan, di atas rata-rata industri yang berkesinambungan;
- b) Mengutamakan penghimpunan dana murah, dan penyaluran pada segmen UMKM;

⁴⁵<http://www.syariahamandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/> di akses pada tanggal 13 Maret 2014 pukul 10.05 wita

- c) Mengembangkan manajemen talenta, dan lingkungan kerja yang sehat;
- d) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan;
- e) Mengembangkan nilai-nilai syariah universal.

BSM Shared Values (ETHIC)

a) *Excellent*

Berupa mencapai kesempurnaan melalui perbaikan yang terpadu dan berkesinambungan. Perilaku utama: *Prudence, Competence*

b) *Teamwork*

Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi. Perilaku utama: *Trusted and Trust, Contribution*

c) *Humanity*

Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan nilai-nilai agama. Perilaku utama: *Social and Environment Care, Inclusivity.*

d) *Integrity*

Mentaati kode etik profesi dan berfikir serta berperilaku terpuji. Perilaku utama: *Honesty, Good Governance.*

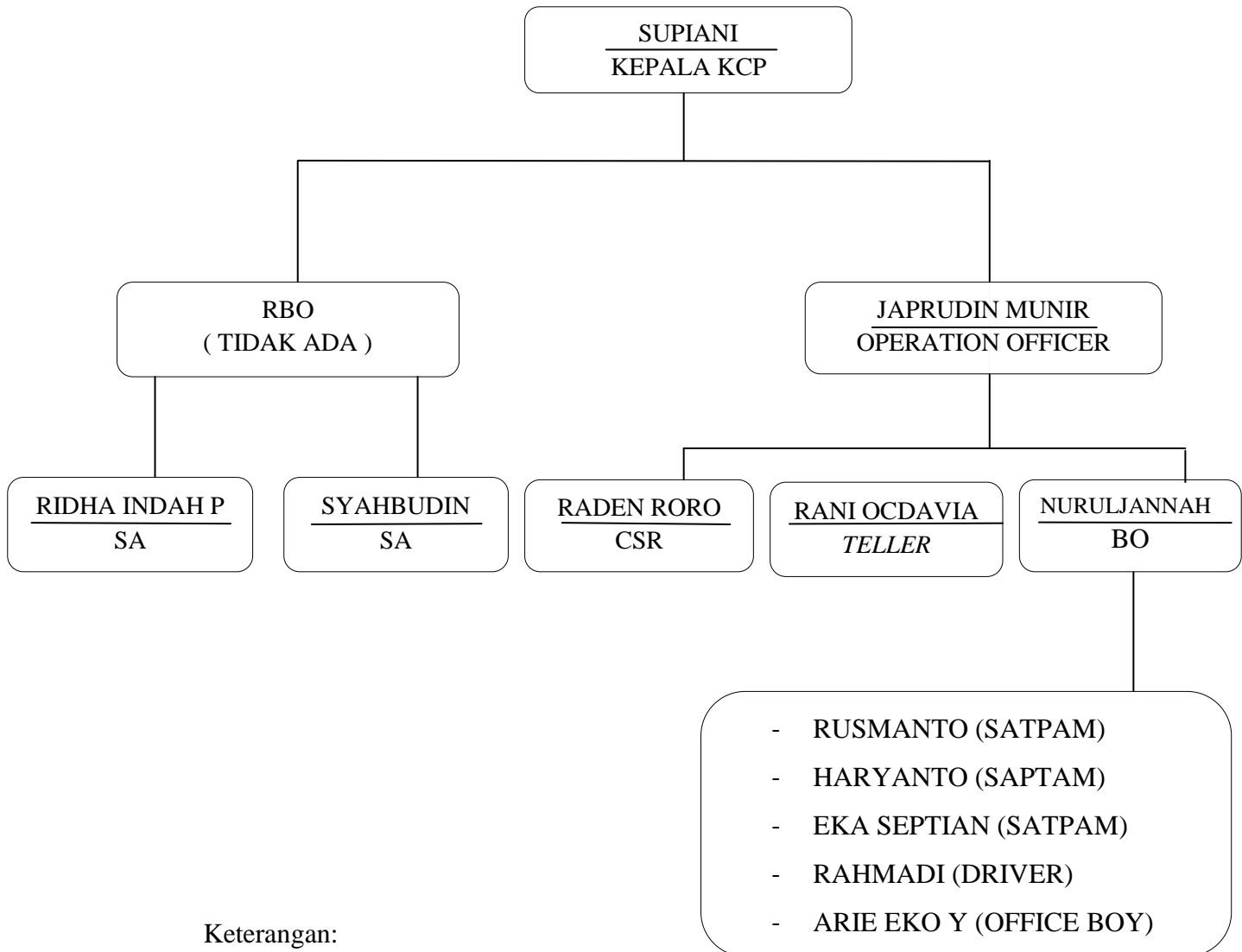
e) *Customer Focus*

Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan (eksternal dan internal) untuk menjadikan BSM sebagai mitra yang

terpercaya dan menguntungkan. Perilaku utama:

Innovation, Service Excellent

3. Struktur Organisasi Personalia



Keterangan:

RBO : *Relationship Banking Officer*

SA : *Service Asistant*

BO : *Back Office*

CSR : *Customer Service*

4. *Job Description*

a. Kepala Cabang

Memimpin, mengelola, mengawasi/mengembangkan kegiatan dan mendayagunakan semua organisasi Capem/UPS untuk mencapai tingkat serta volume aktivitas pemasaran dan operasional Capem/UPS yang optimal, efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan cabang induk, juga mewakili direksi keluar dan kedalam organisasi yang berhubungan langsung dengan Capem/UPS nya.

b. *Operation Officer*

Mengelola aktivitas operasional Capem yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memastikan tercapainya target dibidang operasional Capem yang telah ditetapkan Cabang Induk/Kantor Pusat.

c. *Marketing*

Terlaksananya kegiatan marketing produk dan jasa-jasa Bank kepada masyarakat di wilayah kerjanya dan tercapainya taraget bisnis yang telah ditetapkan kepala Capem serta pelayanan yang prima kepada nasabah maupun investor.

d. *Service Assistant*

Kunjungan nasabah atau calon nasabah pada suatu bank dengan maksud akan menggunakan/memanfaatkan jasa pelayanan bank,

maka nasabah atau calon nasabah tersebut akan dilayani oleh petugas bank (*service assistant*).

e. *Teller*

Melayani kegiatan penyetoran dan penarikan uang tunai (Rupiah dan valuta asing), pengambilan/penyetoran non tunai dan surat-surat berharga dan kegiatan kas lainnya serta terselenggaranya layanan di bagian kas secara benar, cepat dan sesuai dengan standar service BSM.

f. *Customer Service*

Terselenggaranya pemasaran produk dan jasa Bank Syariah Mandiri kepada masyarakat, pembukaan, pemeliharaan dan/atau penutupan rekening dengan layanan sesuai standar service BSM kepada nasabah maupun investor.

g. *Back Office*

Terlaksananya pencairan dan monitoring pembiayaan, penyimpanan legal dokumen dengan tertib dan aman serta pembuatan/penyampaian laporan pembiayaan dengan benar dan tepat waktu. Terpenuhiya kebutuhan karyawan sesuai kondisi Capem dan terlaksananya pengembangan karir karyawan sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan karyawan yang bersangkutan.

h. *Security*

1) Memberikan keamanan kepada nasabah dan karyawan

- 2) Menjaga keamanan ruang kerja dari gudang pada cabang, peralatan dan barang-barang/alat transportasi kantor
- 3) Melaksanakan tugas yang diberikan kantor
- 4) Membantu tugas kegiatan operasional harian Capem
- 5) Membantu nasabah

i. *Office Boy*

- 1) Memberikan pelayanan konsumsi karyawan Capem
- 2) Menjaga kebersihan dan keamanan ruang kerja dari gudang pada cabang, peralatan dan barang-barang konsumsi
- 3) Melaksanakan tugas ekspedisi korespondensi Capem
- 4) Membantu tugas kegiatan operasional harian Capem
- 5) Setiap unit kerja khususnya unit kerja yang ditempati seperti tugas fotocopy, pencarian file/data/barang/tugas lainnya

j. *Driver*

- 1) Memberikan pelayanan transportasi karyawan
- 2) Menjaga kebersihan dan keamanan ruang kerja dari gudang pada cabang, peralatan dan barang-barang/alat transportasi kantor
- 3) Melaksanakan tugas ekspedisi korespondensi Capem
- 4) Membantu tugas kegiatan operasional harian Capem
- 5) Setiap unit kerja khususnya unit kerja yang ditempati seperti tugas fotocopy, pencarian file/data/barang/tugas lainnya

5. Produk Dan Jasa

a. BSM Produk Pendanaan:⁴⁶

1) Alternatif produk tabungan harian

- a) Tabungan BSM : adalah tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di konter BSM atau melalui ATM
- b) BSM tabungan simpatik: adalah tabungan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad-dhamanah* yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang disepakati

2) Alternatif produk tabungan berjangka

- a) BSM tabungan investasi cendikia: adalah tabungan berjangka untuk keperluan uang pendidikan dengan jumlah setoran bulanan tetap (*installment*) dan dilengkapi dengan perlindungan asuransi
- b) BSM tabungan berencana: adalah tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.
- c) Tabunganku: adalah Tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna

⁴⁶Buku panduan Sales Kit Customer Service Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin h.1-80

menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

- d) BSM tabungan mabrur: adalah tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji dan umrah
- e) BSM tabungan mabrur junior: adalah tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji dan umrah khusus untuk usia di bawah 17 tahun.
- f) BSM tabungan Qurban: adalah media penyimpanan dana dalam bentuk tabungan di bank yang di peruntukan bagi masyarakat untuk merencanakan investasi kurban .
- g) BSM tabungan Dollar: adalah Tabungan dalam mata uang dollar yang penarikannya dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan BSM
- h) BSM Deposito: adalah Investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah mutlaqah*.
- i) BSM Deposito valas: adalah Investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang dollar yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah mutlaqah*.
- j) BSM Giro: adalah sarana penyimpanan dana dalam mata uang rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad-dhamanah*

- k) BSM Giro Valas: adalah sarana penyimpanan dana dalam mata uang US Dollar untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad-dhamanah*
 - l) BSM Giro Singapura dollar: adalah sarana penyimpanan dana dalam mata uang Singapore Dollar untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad-dhamanah*
 - m) BSM Giro Euro: adalah Sarana penyimpanan dana dalam mata uang Euro untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan *wadi'ah yad-dhamanah*.
- b. BSM produk investasi
- 1) *Bancassurance* syariah: adalah Kerjasama produk rekanan asuransi yang dibuat dan didesain berdasarkan kebutuhan dan permintaan bank
 - 2) Reksa dana syariah: adalah Wadah untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya diinvestasikan dalam Portofolio Efek oleh Manajer Investasi
 - 3) Sukuk Negara ritel: adalah Surat Berharga Syariah Negara (Sukuk Negara) yang dijual kepada individu atau perseorangan warga Negara Indonesia melalui agen penjual di pasar perdana dalam negeri.
 - 4) BSM *e-banking*

- 5) BSM card: adalah Kartu yang diterbitkan oleh BSM dan memiliki fungsi utama yaitu sebagai kartu ATM, kartu debit dan sebagai kartu *discount* di *merchant* yang ditunjuk BSM selain dapat digunakan transaksi di BSM ATM, juga dapat digunakan di ATM Mandiri, ATM Bersama, ATM Prima, ATM MEPS, EDC Mandiri serta EDC Prima/BCA.
- 6) BSM *mobile banking*: adalah Layanan transaksi perbankan melalui *mobile banking* (handphone) dengan menggunakan koneksi jaringan data telko yang dapat digunakan oleh nasabah untuk transaksi cek saldo, cek mutasi transaksi, transfer antar rekening, transfer real time ke 83 bank, transfer SKN, bayar tagihan, pembelian isi ulang pulsa seluler dan transaksi lainnya.
- 7) BSM *net banking*: adalah layanan transaksi perbankan melalui jaringan internet ke alamat <http://www.syariahmandiri.co.id/> yang dapat digunakan oleh nasabah untuk melakukan transaksi cek saldo, cek mutasi transaksi, transfer antar rekening, transfer real time ke 83 bank, transfer SKN/RTGS, bayar tagihan, pembelian isi ulang pulsa seluler dan transaksi lainnya
- 8) BSM notifikasi: adalah Layanan untuk memberikan informasi segera dari setiap mutasi transaksi nasabah sesuai

dengan jenis transaksi yang didaftarkan oleh nasabah yang dikirimkan melalui media SMS atau email.

9) BSM *call* 14040: adalah Layanan Perbankan melalui telepon dengan nomor akses 14040 atau 021 29534040, yang dapat digunakan oleh nasabah untuk mendapatkan layanan informasi produk, jasa, cek saldo, mutasi rekening, kurs, menyampaikan keluhan dan informasi lainnya.

10) BSM ATM: adalah Layanan perbankan berupa mesin anjungan tunai mandiri yang dimiliki oleh BSM dimana dapat digunakan oleh nasabah untuk melakukan transaksi tunai maupun non tunai. BSM ATM juga dapat digunakan untuk nasabah dari bank anggota Bersama, Prima dan Bancard.

c. BSM Produk pembiayaan

1) Pembiayaan kepemilikan rumah (BSM griya): adalah pembiayaan yang memberikan kemudahan kepada nasabah untuk memiliki rumah idaman sesuai dengan prinsip syariah.

2) Pembiayaan kepemilikan rumah (PUMP-KB Jamsostek): adalah pembiayaan yang bertujuan untuk memberikan dukungan pendanaan yang diberikan Jamsostek kepada bank untuk disalurkan dalam bentuk PPR kepada peserta Jamsostek yang memenuhi kriteria/persyaratan tertentu.

- 3) Pembiayaan kendaraan bermotor (BSM oto): adalah pembiayaan yang bertujuan untuk memberikan kemudahan kepada nasabah untuk memiliki pemilikan kendaraan roda empat baik baru maupun bekas dengan sistem *murabahah*.
- 4) Pembiayaan koperasi pada anggota (PKPA) : adalah fasilitas yang bertujuan untuk penyaluran pembiayaan kepada/melalui Koperasi Karyawan (Kopkar) untuk pemenuhan kebutuhan para anggotanya (kolektif) yang mengajukan pembiayaan melalui Koperasi Karyawan.
- 5) BSM implant: adalah pembiayaan konsumen dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap perusahaan/instansi yang pengajuannya dilakukan secara massal (kelompok) dikoordinasi serta direkomendasikan oleh perusahaan/instansi tersebut.
- 6) Pembiayaan kepada pensiunan: adalah pembiayaan yang diperuntukkan bagi pensiunan dengan pembayaran angsuran dilakukan melalui pemotongan uang pensiun bulanan.
- 7) Pembiayaan dana pendidikan: adalah pembiayaan jangka pendek dan menengah untuk memenuhi kebutuhan biaya pendidikan (pendaftaran tahun ajaran/semester baru) dengan akad *Ijarah*.

- 8) Pembiayaan peralatan kedokteran: adalah pembiayaan untuk pembelian barang modal atau peralatan penunjang kerja di bidang kedokteran.
- 9) Talangan haji: adalah pembiayaan yang diberikan kepada nasabah/jamaah haji dalam rangka pendaftaran haji untuk memperoleh nomor porsi BPIH *regular* dan khusus serta pelunasan BPIH khusus.
- 10) BSM warung mikro: adalah pembiayaan yang di berikan kepada perorangan atau badan usaha yang ingin mengembangkan usaha dengan syarat usaha telah berjalan minimal 2 tahun.
- 11) BSM gadai emas: adalah penyerahan barang/harta dari nasabah kepada bank sebagai jaminan sebagian atau seluruh hutang.

B. Penyajian Data

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan dengan cara mewawancarai langsung kepada narasumber, maka dapat diuraikan hasil penelitian dalam beberapa gambaran mengenai strategi pada Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin untuk mencapai *service excellent* sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Japrudin Munir sebagai *Operation Officer* Untuk mencapai *service excellent* Bank Syariah Mandiri mempunyai beberapa strategi, sebagai berikut:⁴⁷

1. Latihan *Role play*

Role play sudah dilakukan sejak tahun 2006 pada saat Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin diresmikan. *Role play* dilakukan selama tiga hari dalam seminggu jika tidak ada hari libur Nasional. Hari Selasa untuk *Teller*, Rabu untuk *Customer Service* dan Kamis untuk Satpam. Bagian *front liners* selalu diuji agar bisa memberikan pelayanan yang baik dan lebih baik lagi dalam pelayanan mereka. Bagian *front liners* adalah bagian yang sangat penting karena selalu berhubungan dengan nasabah secara langsung.

Role play merupakan bermain peran tapi di sini mereka seperti biasanya dalam melayani nasabah. Tiap hari dilaporkan ke pusat siapa yang jadi nasabah dan tema yang dipakai pada saat *role play* berlangsung. Nantinya ada test dari kantor wilayah yaitu satu bulan dua kali saat kunjungan ke Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Batulicin yaitu mengenai pengetahuan CS & *Teller* terhadap produk dan juga pelayanan mereka terhadap nasabah serta pengetahuan dan *sharring* mengenai produk baru.

2. *Sharring Session*

⁴⁷ Japrudin Munir, *Operation Officer*, Wawancara Pribadi, Batulicin, 24 Agustus 2015

Acara yang diadakan satu bulan dua kali tiap sore setelah jam operasi pelayanan perbankan ditutup. *Sharring session* diadakan untuk pengetahuan mengenai produk baru atau isu yang ada. Pembicaraanya biasanya dari *teller* dan CS. Dibicarakan dalam bentuk *slide* kepada seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Batulicin. Untuk mendapatkan jalan keluar ataupun saran dan berbagi pengetahuan.

3. *Group Discuss*

Group discuss diadakan satu bulan satu kali tiap sore setelah jam operasional selesai atau bank tutup. *Group discuss* diadakan untuk membahas tentang kendala karyawan dalam melayani nasabah atau kekurangan dalam kelengkapan.

Berdasarkan strategi-strategi di atas peneliti hanya memfokuskan pada latihan *role play* sesuai dengan judul penelitian yang peneliti tulis yaitu strategi mencapai *service excellent* dengan metode *role play* (studi kasus pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin).

Pada saat *role play* berlangsung penguji membawa draft penilaian yang dimuat dalam daftar nilai list Service MRI. MRI singkatan dari *Market Research Indonesia* yang akan merangking pelayanan dari semua bank dan hasilnya akan diumumkan di media massa. Tujuan penggunaan metode *role play* adalah supaya ada standarisasi di setiap cabang, jadi tidak perlu ke pusat untuk mendapatkan layanan yang baik karena di KCP pun

pelayanan yang akan didapatkan juga sama. Adapun list penilaiannya, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1. Daftar nilai list *Service MRI Satpam*

SATPAM	List
Petugas keamanan di luar banking hall	
- Keberadaan petugas keamanan di luar banking hall	
- Aktivitas satpam di luar banking hall	
Satpam banking hall	
Satpam saat nasabah masuk	
- Keberadaan satpam di banking hall	
- Posisi	
- Aktivitas satpam di dalam banking hall	
Sikap satpam	
- Respon terhadap pertanyaan nasabah	
- Suara satpam saat greeting	
Meja satpam	
- Kondisi meja satpam	
- Situasi di sekitar meja satpam	
Kelengkapan atribut	
Satpam saat nasabah keluar bank	
- Keberadaan satpam di dalam banking hall	
- Aktivitas satpam di dalam banking hall	

Tabel 4.2. Daftar nilai list *Service MRI Teller*

TELLER	List
<Sikap>	
- Sikap mengawali pelayanan	
- Sikap selama melayani	
- Menanggapi permintaan uang receh	
- Menggunakan nama	
- Posisi <i>teller</i> saat mengakhiri pelayanan	
- Sikap <i>teller</i> mengakhiri pelayanan	
<Skill>	
- Waktu antri	
- Izin dalam menghitung uang	
- Ketelitian <i>teller</i>	
- Cara menghitung uang	
- Konfirmasi jumlah uang yang diterima	
- Waktu transaksi setor uang	
- Waktu transaksi transfer debit	
- Waktu transaksi tarik tunai	

<Penampilan>	
Pakaian <i>teller</i>	
Dandanan <i>teller</i>	
- Memakai bedak	
- Memakai lipstik	
- Rambut tersisir rapi/ jilbab (wanita)	
- Memakai dasi (pria)	
- Memakai kemeja lengan panjang (pria)	
- Rambut rapi/ memakai peci (pria)	
Name tag	
- Pakai	
- Terbaca	
Kondisi counter	

Tabel 4.3. Daftar nilai list *Service MRI Customer Service*

CUSTOMER SERVICE	List
<SIKAP>	
- Lama menunggu untuk dilayani	
- Posisi CS ketika menyambut nasabah	
- Sikap CS menyambut nasabah	
- CS mempersilahkan nasabah duduk	
- Greeting CS	
- Customer Intimacy	
- Pandangan CS/ kontak mata	
- Posisi selama melayani nasabah	
- Perhatian CS selama melayani	
- Kualitas active listening	
- Empati	
- Sikap CS ketika menginterupsi pelayanan	
- Menggunakan nama nasabah	
- Farewell greeting	
<SKILL>	
<<Buka Rekening>>	
- Penjelasan syariah	
- Penjelasan perbedaan sistem bagi hasil dan bunga	
- Penawaran buka rekening	
- Menanggapi permintaan buka rekening	
- Fitur yang dijelaskan	
- Pemakaian sales kit produk & efektivitas	
- Mengarahkan dalam mengisi formulir	
- KYC	
- Upaya CS mengalihkan telepon cabang ke e-channel	
- Pemberian ATM	
- Penjelasan jaringan kerjasama ATM	

- Fitur ATM yang dijelaskan	
- Benefit ATM yang dijelaskan	
- Pemakaian sales kit ATM & efektivitas	
- Waktu transaksi pembukaan rekening	
- Menawarkan produk bank yang lain	
- Menginformasikan layanan e-banking	
- Pemberian layanan e-banking	
- Efektivitas penjelasan e-banking	
- Pemakaian sales kit & efektivitas penggunaannya	
<<Tanya Info>>	
- Kemampuan menggali masalah nasabah	
- Kemampuan melihat peluang menjual	
- Produk yang ditawarkan dan penjelasan produk yang disampaikan	
- Staff yang menjelaskan	
- Konfirmasi kesesuaian produk yang ditawarkan dengan yang dipilih	
- Membujuk nasabah untuk membuka produk investasi	
- Pemakaian sales kit produk & efektivitas penggunaannya	
- Menawarkan follow up	
- Melakukan follow up	
<<Komplain & Tutup Rekening>>	
- Verifikasi dan tindakan pengecekan masalah	
- Penjelasan permasalahan	
- Keberhasilan meretensi nasabah	
- Waktu proses tutup rekening	
<PENAMPILAN>	
- Pakaian	
- Dandanan sama dengan <i>teller</i>	
Name tag	
- Pakai	
- Terbaca	
Situasi meja kerja	

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti yaitu mengenai “*alasan penggunaan metode role play?*” dengan *Operation Officer* mengatakan “*bahwa BSM ingin menjadi number one service champion dan BSM sudah 2 kali menjadi juara yang di adakan oleh MRI. Role play merupakan*

*peraturan yang telah ditetapkan dan dan diarahkan oleh BSM pusat*⁴⁸

Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin juga memiliki nasabah \pm 13.000 orang yang selalu berubah secara signifikan setiap tahunnya.

Role play yang dilakukan pada Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin pada saat riset. Seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu batulicin ada di dalam bank untuk melakukan do'a bersama sebelum *role play* dimulai. Pada saat *role play* dimulai posisi seluruh karyawan di depan counter *teller* atau samping kecuali yang ikut berperan (*Satpam, Customer Service, Teller, dan Nasabah*) untuk memperhatikan jalannya *role play*.

Role play yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin pada saat penelitian, yaitu sebagai berikut:

Role play I

Role play pada tanggal 19 Agustus 2015 hari Rabu pukul 07:45 WITA. *Role play Customer Service* yaitu Raden Roro Hany Utami (CS) yang menjadi nasabah Ridha Indah Parasthy (SA) skenarionya adalah nasabah tidak bisa menggunakan *mobile banking* padahal biasanya bisa. Selama dua minggu belakangan ini jangankan mentransfer, mencek saldo pun tidak bisa. Tanggapan oleh CS “*kenapa dan apa kendalanya bu, tulisan di handphonenya apa?*”. Alasannya adalah karena ganti handphone dari Nokia ke android. Apabila

⁴⁸ Japrudin Munir, *Operation Officer*, Wawancara Pribadi, Batulicin, 24 Agustus 2015

mengganti *handphone* harus mendownload aplikasi tersebut kembali di *flaystore* tapi tidak dapat berjalan kalau tidak memasukkan kode aktivasi yang dikasih oleh CS pada awal *pembukaan mobile banking*. Evaluasi dari nasabah tanggapan yang seharusnya dari CS adalah “*mohon maaf ibu Indah sesuai dengan apa yang ibu katakan tadi bahwa ibu Indah tidak bisa menggunakan mobile banking, benar ibu?*”. Tapi karena CS mendengar tema bahwa yang akan dilakokan adalah masalah *mobile banking* karena ganti *handphone*. Sehingga CS menjadi langsung memahami masalah nasabah padahal seharusnya tidak paham akan masalah nasabah sebelum diceritakan oleh nasabah. Tanggapan CS yang langsung katakan kepada nasabah adalah “*karena ganti handphone ya bu Indah?*”. Untuk *greeting*, sikap, dan dandanan serta kelengkapan di meja serta penutup dalam salam sudah bagus. Evaluasi oleh *Operation Officer* sudah bagus tapi, nanti tolong hubungi lagi pihak Telkom mengenai Nokia yang sekarang tidak dapat lagi digunakan dalam transaksi *mobile banking* dan jika ada nasabah yang mengalami masalah tersebut tolong di fphoto *handphone* nasabah yang bermasalah tersebut.

Menurut Raden Roro Hany Utami (*Customer Service*)⁴⁹ mulai bekerja pada Juli tahun 2014, dengan adanya *role play* dapat membantu dalam meningkatkann pelayanan mereka terhadap nasabah setiap hari kerja. *Role play* bukan hanya media pelatihan dan

⁴⁹Raden Roro Hany Utami, *Customer Service*, Batulicin, 19 Agustus 2015

pemahaman terhadap produk tapi juga karena dalam *role play* ada evaluasi yang positif. Kebanyakan nasabah tidak mengetahui standar pelayanan CS dalam pelayanan dan tidak ada komentar dari nasabah sehari-hari.

Role play II

Role play pada tanggal 20 Agustus 2015 hari kamis pukul 07:45 WITA. *Role play* Eka Septian Yunandar (satpam), nasabah Rani Ockdavia (*Teller*). Skenario yang akan dilakukan adalah nasabah ingin membayar listrik dan telepon tapi tidak ingin lama mengantri ke *teller* karena banyak nasabah yang ingin ke *counter teller*. Menanyakan “*apakah bisa membayarnya lewat ATM dan berapa biaya yang dikenakan bila membayarnya lewat ATM?*”. Tanggapan oleh pak Eka adalah “*lewat ATM bisa membayar listrik dan dikenakan biaya sebesar Rp 2.000,- dan untuk membayar telepon tidak bisa membayar lewat ATM*”. Evaluasi, bahwa *greeting* awal sudah bagus mempersilahkan nasabah (karyawan/karyawati Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin) masuk dengan tangan kiri memegang ganggang pintu dengan tangan kanan mempersilahkan. Mengucapkan selamat datang di BSM dan menanyakan keperluan nasabah dengan bagus. Sedangkan pengetahuan satpam mengenai produk dan biaya yang ada di ATM masih perlu di asah lagi. Di Bank Syariah Mandiri produk ATM juga dapat membayar listrik dan telepon dengan dikenakan biaya RP 2.500,- dan Rp 2.000,-. Dan pada saat salam lupa mengucapkan BSM

pada kalimat “*terimakasih atas kunjungannya di BSM*”. Evaluasi oleh nasabah (Rani Ockdavia/Teller). Tambahan dari *Operation Officer* “*Pak Eka harus belajar lagi mengenai fitur-fitur yang ada di ATM dan biaya yang dikenakan*”.

Menurut Bapak Eka Septian Yunandar (Satpam)⁵⁰ mulai bekerja pada tahun 2013 awal mulai bekerja sudah melihat dan latihan *role play* langsung di Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin. Awal mulanya dari awal mempersilahkan nasabah masuk dan menanyakan keperluan nasabah serta memberikan nomor antrian. Mengarahkan nasabah sesuai keperluan nasabah. Namun, sekarang dituntut agar mengetahui biaya-biaya yang ada di ATM.

Role play III

Role play teller pada tanggal 25 Agustus 2015 hari Selasa pukul 07:45 WITA. Rani Okdavia (*Teller*) dan yang menjadi nasabah adalah Raden Roro Hany Utami (CS). Skenario yang dilakoni oleh nasabah adalah ingin membayar listrik di *counter teller*. *Greeting* yang bagus dengan mengucapkan salam terlebih dahulu, memanggil dan meminta no antrian terlebih dahulu menanyakan nama dan keperluan nasabah. Nasabah ingin membayar listrik dan pemindah bukuan. Selama proses transaksi nasabah bertanya “*apakah bisa membeli pulsa di counter teller?*”. Tanggapan *teller* adalah “*mohon maaf ibu untuk membeli pulsa tidak bisa dan untuk membayar listrik dikenakan biaya Rp*

⁵⁰Eka Septian Yunandar, *Satpam*, Batulicin, 20 Agustus 2015

2.500,-“ . Adanya *take on (cross selling)* di akhir dari *teller* secara singkat dan memberikan brosur serta saran jika berminat dapat menemui CS nantinya mengenai produk yang diminati untuk lebih jelasnya. Evaluasi dari CS sudah bagus tambahan dari *Operation Officer* adalah yang diharapkan dari *role play* kali ini adalah kelebihan membayar di BSM dibanding membayar di tempat lain yaitu loket-loket pembayaran listrik karena biaya yang dikenakan lebih murah.

Menurut Rani Ocdavia (*Teller*)⁵¹ bekerja mulai pada Juli tahun 2014 dengan *role play* dapat membantu karena pada saat dengan nasabah, nasabah tidak ada yang tahu mengenai standar pelayanan BSM karena itu dengan adanya *role play* bisa membantu mengevaluasi dari awal memanggil nasabah, dan *body language* saat berhadapan dengan nasabah. Semuanya memiliki standar yang telah ditetapkan BSM.

Menurut hasil observasi peneliti kendala saat *role play* berlangsung pada Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya komunikasi. Bahwa pada saat *role play* berjalan bagian *front liners* (CS, *Teller*, dan Satpam) dan nasabah yang melakonkan hanya diberi tema. Sehingga tidak ada yang tahu hasil yang diinginkan dari *role play* tersebut kecuali si penguji.
2. *Human Error*. Tidak terlepas dari kesalahan dari individu itu sendiri.

⁵¹Rani Ocdavia, *Teller*, Wawancara Pribadi, Batulicin, 19 Agustus 2015

C. Analisis Data

1. Strategi Mencapai *Service Excellent* dengan Metode *Role play* pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin

Secara umum landasan utama pelayanan prima ialah menolong orang lain. Dalam Islam pelayanan prima tidak hanya sekedar menolong orang lain, akan tetapi juga sebagai ibadah kepada Allah SWT. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ جَارَهُ وَمَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ جَارَهُ وَمَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ ضَيْفَهُ (رواه البخارى ومسلم)

Dari Abu Hurairah ra, sesungguhnya Rasulullah SAW telah bersabda; *“Barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaknya ia berkata yang baik-baik atau diam. Dan barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaknya ia memuliakan (menghormati) tetangganya. Dan barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaknya ia memuliakan (menghormati) tamunya”*. (H.R Bukhari no. 6018 dan Muslim no. 47)

Berdasarkan hadits di atas, jelas bahwa setiap manusia dianjurkan untuk berkata yang baik-baik dan memuliakan tamu. Apalagi dalam pelayanan yang mana konsumen banyak pilihan, bila pelaku bisnis tidak mampu memberikan rasa aman dengan berkata yang baik-baik maka konsumen akan berpindah ke perusahaan lain. Pelaku bisnis dalam memberikan pelayanan harus menghilangkan jauh-jauh sikap keras hati dan harus memiliki sifat pemaaf kepada pelanggan agar pelanggan terhindar dari rasa takut, tidak percaya, dan perasaan adanya bahaya dari pelayanan yang diterima.

Pada tabel 4.1, 4.2, dan 4.3 telah dijelaskan secara rinci mengenai standar pelayanan Bank Syariah Mandiri yang telah ditentukan oleh kantor pusat. Daftar nilai *service* MRI memuat mengenai etika pelayanan baik dari segi penampilan ataupun skill dalam pelayanan terhadap nasabah. Bahwa setiap *front liners* harus telah memahami etika pelayanan yang sesuai dengan standar pelayanan yang ada. Etika tersebut sesuai dengan teori yaitu, sebagai berikut:

- a. Mengucapkan salam
- b. Mempersilahkan tamu
- c. Bertanya tentang keperluan nasabah
- d. Mengucapkan kata “tolong” atau “maaf” bila menyuruh nasabah atau menunggu
- e. Mengucapkan terima kasih

Hal di atas merupakan etika yang selalu ada pada saat *role play* berlangsung yang menjadi kewajiban dan budaya saat dengan nasabah tentunya sehari-hari. Bahkan hal tersebut lebih terperinci lagi di dalam daftar list MRI. Agar pelayanan menjadi berkualitas dan memiliki keseragaman, setiap karyawan perlu dibekali dengan pengetahuan yang mendalam tentang dasar-dasar pelayanan. Berdasarkan teorinya pelayanan memiliki dasar-dasar pelayanan yang harus dimiliki dan dimengerti bagian *front liners*, yaitu sebagai berikut:

- a) Berpakaian dan berpenampilan rapi dan bersih
- b) Percaya diri, bersikap akrab dan penuh dengan senyum

- c) Menyapa dengan lembut dan berusaha menyebutkan nama jika sudah kenal
- d) Tenang, sopan, hormat, serta tekun mendengarkan setiap pembicaraan
- e) Berbicara dengan bahasa yang baik dan benar
- f) Bergairah dalam melayani nasabah tunjukkan kemampuan
- g) Jangan menyela dan memotong pembicaraan
- h) Mampu meyakinkan nasabah dan memberikan kepuasan
- i) Jika tidak sanggup menangani permasalahan yang ada, minta bantuan
- j) Bila belum dapat melayani, beritahukan kapan akan dilayani

Berdasarkan teori di atas dimaksudkan agar bagian *front liners* memahami betul dasar-dasar pelayanan yang ada. Agar dapat mencapai *service excellent*. Untuk itu diperlukan strategi-strategi yang dapat mewujudkan dan mempermudah Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin.

Strategi tidak hanya digunakan untuk mencapai tujuan organisasi saja akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan, di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya.⁵²

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dalam penelitian penulis ada beberapa strategi yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri dan diterapkan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Batulicin

⁵²Sondang, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), h. 1.

untuk mencapai *service excellent* salah satunya adalah latihan *role play*. Latihan *role play* yang digunakan dalam perbankan juga memiliki keuntungan yang sama dalam teori pembelajaran. Dalam teorinya *role play* digunakan oleh siswa melatih dirinya untuk memahami dan mengingat isi bahan yang akan diperankan. Sebagai pemain harus memahami, menghayati isi cerita secara keseluruhan, terutama untuk materi yang harus diperankannya. Sedangkan dalam praktek di dalam Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Batulicin *role play* digunakan untuk menghayati perannya sehari-hari dalam menangani masalah yang dihadapi atau akan dihadapi dalam pelayanan. Melakukan pelatihan secara rutin agar nantinya dalam pelayanan sehari-hari *front liners* dapat memberikan pelayanan yang melebihi harapan nasabah.

Teori dalam metode *role play* terdapat beberapa langkah-langkah yang harus dilaksanakan antara lain:⁵³

- 1) Guru menyusun (menyiapkan) skenario yang akan ditampilkan.
- 2) Menunjuk beberapa siswa untuk mempelajari skenario dalam waktu beberapa hari sebelum pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar.
- 3) Guru membentuk kelompok siswa yang beranggotakan beberapa siswa.
- 4) Memberikan penjelasan tentang kompetensi yang ingin dicapai.

⁵³Hanafiyah dan Cucu Suhana, *Konsep Strategi Pembelajaran*, (Bandung: Refika Aditama.2009), hal.47-48

- 5) Memanggil para siswa yang sudah ditunjuk untuk melakonkan skenario yang sudah dipersiapkan.
- 6) Masing-masing siswa berada di kelompoknya sambil mengamati skenario yang sedang diperagakan.
- 7) Setelah selesai ditampilkan, masing-masing siswa diberikan lembar kerja untuk membahas atau memberi penilaian atas penampilan masing-masing kelompok.
- 8) Masing-masing kelompok menyampaikan hasil kesimpulannya.
- 9) Guru memberikan kesimpulan secara umum.
- 10) Evaluasi.
- 11) Penutup.

Setelah peneliti mengamati berlangsungnya tiga *role play* yang peneliti tulis di penyajian data *Role play* pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Batulicin juga memiliki beberapa langkah-langkah, yaitu sebagai berikut:

1. Penguji menyiapkan tema skenario yang akan ditampilkan.
2. Memanggil karyawan/karyawati yang sudah ditunjuk untuk melakonkan skenario yang sudah dipersiapkan sebagai nasabah.
3. Semua karyawan/karyawati mengamati skenario yang sedang diperagakan.
4. Nasabah (karyawan/karyawati Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin) menyampaikan hasil pelayanan yang diterimanya juga memberikan saran dan kritikan yang membangun.

5. Evaluasi dari pihak *Operation Officer*, Kepala KCP BSM dan karyawan/karyawati memberikan saran atau kritikan yang membangun.
6. Penutup.

Langkah-langkah tersebut sesuai dengan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti pada saat penelitian di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Batulicin.

2. Faktor-faktor yang Menjadi Kendala saat *Role Play* Berlangsung pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin

Kendala saat *role play* berlangsung pada Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin, adalah sebagai berikut:⁵⁴

- a. Kurangnya komunikasi. Bahwa pada saat *role play* berjalan bagian *front liners* (CS, *Teller*, dan Satpam) dan nasabah yang melakokan hanya diberi tema. Sehingga tidak ada yang tahu hasil yang diinginkan dari *role play* tersebut kecuali si penguji. Bisa dilihat pada *Role Play* III di mana *teller* tidak mengetahui bahwa yang diinginkan oleh penguji pada saat itu adalah untuk mengetahui kelebihan produk. Begitupula dengan nasabah (karyawan BSM) karena nasabah juga hanya mengetahui tema sehingga dia hanya menyatakan kalau apa yang telah diterimanya dari pelayanan *teller* saat melayaninya bertransaksi dan mencari

⁵⁴Japrudin Munir, *Operation Officer*, Wawancara Pribadi, Batulicin, 24 Agustus 2015

informasi sudah bagus. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat kurangnya komunikasi antara si penguji dengan nasabah maupun si *teller*. Sehingga baik nasabah maupun si *teller* tidak mengetahui apa yang diinginkan dari latihan *role play* pada saat itu.

- b. *Human Error*. Tidak terlepas dari kesalahan dari individu itu sendiri. Jangankan pada saat *role play* bahkan dalam keseharian pun ini tidak dapat terlepas karena itu *role play* dilakukan agar meminimalisir hal tersebut. Pada *Role Play I* di mana karena mendengar tema terlebih dahulu sehingga membuat *customer service* tidak fokus dan salah dalam memberikan tanggapan dalam menanggapi si nasabah. Hal ini tentu saja tidak diharapkan terjadi pada saat sehari-hari di mana si *front liners* merasa mengetahui masalah nasabah dan mengambil kesimpulan sendiri. Dengan latihan *role play* si *customer service* dapat mengatasi situasi tersebut jika nantinya terjadi masalah tersebut di keseharian dalam melayani nasabah sebenarnya. Pada *Role Play II* juga melakukan kesalahan di mana pak Eka melupakan kata BSM di akhir pada saat membukakan pintu untuk nasabah keluar. Walau itu merupakan kesalahan yang tidak disengaja. Dengan adanya *role play* pada bagian *front liners* dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan yang mungkin akan terjadi pada saat pelayanan dengan nasabah. Tentu saja ini sangat tidak diharapkan karena dapat mempengaruhi kualitas pelayanan terhadap nasabah dan standar pelayanan bank

yang ada. Walau diketahui bahwa manusia adalah makhluk yang tidak sempurna. Akan tetapi, dalam pelayanan terhadap nasabah diusahakan agar melebihi harapan nasabah itu sendiri dalam menerima pelayanan. Sehingga membuat nasabah merasa nyaman dan aman.

Bank Syariah Mandiri KCP Batulicin dapat berpedoman pada ciri-ciri pelayanan yang baik untuk mengatasi dua hal tersebut terjadi di saat latihan *role play* maupun sehari-hari. Adapun ciri-ciri pelayanan yang baik:

- 1) Tersedianya karyawan yang baik
- 2) Tersedianya sarana dan prasarana yang baik
- 3) Bertanggung jawab kepada setiap nasabah sejak awal hingga selesai transaksi ataupun mencari informasi
- 4) Mampu melayani secara cepat dan tepat sesuai standar pelayanan yang ada
- 5) Mampu berkomunikasi dengan baik
- 6) Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi
- 7) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik
- 8) Berusaha memahami kebutuhan nasabah
- 9) Mampu meyakinkan dan mempertahankan nasabah agar percaya dan tetap loyal

Berdasarkan ciri-ciri di atas untuk mengatasi dua kendala *front liners* dapat berpedoman dengan hal tersebut. Berusaha memahami kebutuhan

dan menggali informasi dari nasabah hingga mencari solusi dan memberi tanggapan yang sesuai. Sehingga komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan nasabah haruslah dimiliki oleh *front liners* agar nasabah puas akan pelayanan yang diberikan oleh *front liners*. Jika komunikasi antara nasabah dan *front liners* tidak berjalan baik maka apa yang diinginkan oleh nasabah tidak akan terpenuhi dan tentu saja jangan sampai nasabah keluar dari bank dan merasa kurang puas akan pelayanan yang didapatnya hanya karena kurangnya komunikasi yang baik. Begitu pula dengan *human error* jangan biarkan masalah pribadi mempengaruhi *mood* bagian *front liners* saat berhadapan dan melayani nasabah. Berlakulah profesional dan menjadi karyawan yang baik dan bertanggungjawab kepada setiap nasabah sejak awal hingga selesai dalam pelayanan baik itu transaksi maupun mencari informasi. Oleh karena itu *front liners* diharapkan memahami betul ciri-ciri pelayanan yang baik agar dapat mencapai *service excellent*.