

---

**PENERAPAN PROGRAM MANAJEMEN KELUHAN UNTUK MEMENANGKAN PELANGGAN  
PADA INDUSTRI PERBANKAN**

---

Oleh:

**Reitty Lilyanny Samadi, SE, MM<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Staf Pengajar Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat Manado

<sup>1</sup>Email: *reitysamadi@yahoo.com*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah pemahaman mengenai mengapa pelanggan pergi atau hilang sudah saatnya dilakukan. Mengetahui siapa barisan pelanggan kecewa ini adalah hal yang sangat penting, tetapi mengetahui penyebab kekecewaan mereka adalah hal yang jauh lebih penting. Diduga bahwa Penerapan program Manajemen Komplain pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado sebagai salah satu metode atau cara dalam menghadapi keluhan dan memenangkan kembali nasabah yang hilang atau pergi". Sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 100 responden. Penelitian menunjukkan bahwa: Pemahaman yang benar terhadap kebutuhan pelanggan merupakan kunci utama yang diperlukan oleh Bank Rakyat Indonesia untuk dapat memuaskan pelanggan, dan kepuasan pelanggan merupakan factor yang menentukan Customer retention dan memengaruhi repeat buying oleh pelanggan. Penanganan keluhan pelanggan yang tidak baik dan sembrono dan ketidakpuasan dalam penanganan pelayanan, merupakan beberapa alasan yang membuat pelanggan pergi serta tidak loyal. Oleh karena itu diperlukan program pengembalian pelanggan, melalui program pengelola keluhan yang komprehensif, meliputi kegiatan collect and record, respond dan monitor, pada dasarnya dapat dibuat dalam satu perangkat berupa Kartu Keluhan Pelanggan yang pada prinsipnya kartu ini dapat menampung dua fungsi utama yaitu fungsi operasional, untuk menanggapi keluhan harian; dan fungsi pendukung yang akan membantu mengidentifikasi dan menghapus penyebab – penyebab timbulnya keluhan, untuk memastikan bahwa konsumen mengetahui kemana dan bagaimana dan bagaimana dia harus menyampaikan keluhan dan untuk memastikan bahwa keluhan –keluhan tersebut telah ditangani sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

**Kata Kunci:** *Manajemen Komplain Pelanggan*

**ABSTRACT**

The purpose of this research is an understanding of why customers leave or lose have time to do. Knowing who ranks disappointed customers are very important, but knowing the cause of their disappointment is something far more important. Suspected that the Application of Complaint Management program at Bank Rakyat Indonesia Branch Manado as one method or way in dealing with customer complaints and win back the lost or go ". The sample in this study was of 100 respondents. Research shows that: A correct understanding of customer needs is the key to that required by the Bank Rakyat Indonesia to be able to satisfy subscribers, and customer satisfaction is the factor that determines memengaruhi Customer retention and repeat buying by customers. Handling customer complaints are not good and reckless and dissatisfaction in penanganan service, are some of the reasons that make customers go and disloyal. Therefore we need a Win Back Program, through a comprehensive complaint management program, or Customer Complaint Management. Customer Complaint Management Program includes activities to collect and record, respond and monitor, basically can be made in a single device such as Card Customer Complaints or Customer Complaint Card which, in principle, this card can accommodate two main functions, namely the operational functions, to respond to complaints daily; and support functions that will help identify and remove the cause - the cause of complaint, to ensure that consumers know where and how, and how he should raise complaints and to ensure that the - complaint has been handled in accordance with the procedures that have been set.

**Keywords:** *Competitive Strength, Balanced Scorecard, Firm Performance*

Diterima/Received: 12 Mar 2014, Revisi Final/Final Revision: 30 Mei 2014

**JEL Classification:** *C12, L11, L68*

## I. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sebuah bank ada dan berkembang oleh karena terdapat sejumlah nasabah, sebaliknya tanpa nasabah, maka bank tersebut tidak akan berkembang atau dengan kata lain mengalami kebangkrutan. Indikasinya adalah bahwa satu orang nasabah secara individu merupakan faktor yang paling penting, yang menentukan hidup dan matinya sebuah bank. Selain itu juga, dengan peristiwa perginya pelanggan dan beralih pada suatu produk yang lain juga merupakan salah satu indikasi kegagalan program pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan, lebih spesifik lagi adalah gagalnya program loyalty atau relationship.

Dengan demikian, pemahaman mengenai mengapa pelanggan pergi atau hilang sudah saatnya dilakukan. Mengetahui siapa barisan pelanggan kecewa ini adalah hal yang sangat penting, tetapi mengetahui penyebab kekecewaan mereka adalah hal yang jauh lebih penting. Penanganan keluhan merupakan key success factor dalam menjaga layanan pelanggan dan pintu pertama memenangkan pelanggan yang hilang/pergi. Menyadari betapa pentingnya akan hal ini, maka melalui Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado dengan Program manajemen keluhannya di harapkan mampu mempertahankan pelanggan baik yang sudah ada maupun mendapatkan kembali pelanggan yang sudah hilang.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Hurriyati, *et al* dalam Bunga Rampai Strategic (2007) meneliti tentang hubungan faktor-faktor bauran pemasaran jasa dan lingkungan individu dengan keputusan konsumen dalam menggunakan kartu kredit. Hasil penelitian menunjukkan unsur-unsur lingkungan individu harus diperhatikan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan bagi program pemasaran yang meliputi kelompok referensi, keluarga, peran dan status. Kelompok referensi memiliki skor paling tinggi kemudian diikuti oleh unsur keluarga serta peran dan status. Unsur-unsur bauran pemasaran jasa dilihat dari besar skornya dapat dijadikan parameter untuk peningkatan dan pengelolaannya. Unsur promosi merupakan prioritas utama untuk meningkatkan dan memperbaiki program bauran pemasaran tetapi unsur unsur lainnya harus dilaksanakan dengan sinergi dan simultan.

Andorka (1998), melakukan penelitian terhadap 500 bisnis travelers yang rata-rata melakukan sebelas (11) kali perjalanan tiap tahun, di mana 52% memilih hotel menengah, 15% memilih hotel lux dan 24% memilih hotel ekonomi. Kamar yang nyaman (*comfortable*), lokasi yang baik, servis yang memuaskan serta fasilitas olahraga merupakan faktor-faktor pilihan keputusan.

Bowen dan Stowe (1998), melakukan penelitian terhadap 892 tamu hotel mewah, untuk menguji apakah kinerja pelayanan hotel dapat lebih mendorong loyalitas para tamu. Ternyata yang dapat mendorong hal tersebut adalah: kamar yang baik, fleksibilitas *check in* dan *check out*, keramahan pelayanan, mudahnya memilih kamar dan pekerja-pekerja yang memperhatikan dengan sungguh-sungguh persoalan tamu. Kepercayaan (*trust*) merupakan dasar loyalitas, hotel dapat memperkuat kepercayaan ini melalui jaminan keamanan, pelayanan yang konsisten, memperhatikan keluhan tamu, bertanggung jawab dan pelayanan yang akurat.

Hailin Qu *et al* (2000) melakukan penelitian terhadap wisatawan yang bermalam pada tiga hotel di Hongkong berjumlah 402 orang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 1) mayoritas responden pria, umur tengahan tahun, datang ke Hongkong untuk kepentingan bisnis dan berlibur. Di Hongkong mereka tinggal di Hotel dengan tarif medium (46%), tarif tinggi B 43% dan hanya 12% dengan tarif tinggi (A); 2) hasil analisis faktor menunjukkan bahwa dari 33 atribut layanan dan fasilitas hotel dapat diringkas menjadi 6 dimensi. Ke enam dimensi tersebut berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan wisatawan dengan urutan: kinerja karyawan, kualitas kamar, nilai uang, variasi dan efisiensi layanan, layanan hubungan bisnis, kenyamanan dan keamanan; 3) Persepsi wisatawan terhadap atribut layanan dan fasilitas hotel bervariasi, tingkat persepsi mereka meningkat positif sesuai dengan semakin tingginya tarif hotel; 4) atribut layanan dan fasilitas hotel berpengaruh positif terhadap keseluruhan kepuasan, 5) hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan konsumen disebabkan oleh atribut layanan dan fasilitas hotel.

Rastini (2000), meneliti tentang “*Analisis faktor-faktor yang dipertimbangkan konsumen terhadap keputusan menginap pada hotel berbintang tiga di kawasan wisata Kuta Bali*”. Hasil penelitian menunjukkan ada sepuluh faktor yang menjadi pertimbangan konsumen untuk memutuskan menginap pada hotel berbintang tiga, yaitu: faktor lingkungan pengambil keputusan, faktor *personal traits*, faktor kondisi fisik, faktor sosial dan referensi, faktor produk, faktor promosi, faktor budaya, faktor harga, faktor karakteristik individu dan faktor proses.

Girang Razati dalam Bunga Rampai Strategic (2007) meneliti tentang pengaruh *evidence of service* terhadap motif pembelian terpola (*patronage buying motives*) konsumen hotel berbintang (bintang 1-5) di kota Bandung. Hasil penelitiannya bahwa, tanggapan konsumen terhadap bukti jasa yang terdiri atas *orang, proses dan bukti fisik* di hotel berbintang kota Bandung umumnya mendapat penilaian yang cukup baik. Hal tersebut menunjukkan bukti jasa belum optimal dalam melayani konsumen hotel berbintang di kota Bandung. Bukti jasa yang terdiri atas orang, proses dan bukti fisik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap motif pembelian pelanggan terpola konsumen hotel berbintang di kota Bandung. Pengaruh terbesar adalah unsur bukti fisik diikuti unsur orang dan unsur proses.

Jay Kandampully dan Dwi Suhartono (2000) melakukan penelitian terhadap 106 orang tamu yang sedang *check in* di 5 buah hotel *chain* di New Zealand. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Image hotel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen. Image hotel dan kepuasan konsumen terhadap faktor makanan dan minuman, bagian terima tamu (*receptionis*), bagian rumah tangga (*housekeeping*) dan harga merupakan faktor penting yang menentukan intensitas pembelian ulang dan memberikan rekomendasi untuk memperlihatkan loyalitas; (2) Diantara faktor-faktor tersebut maka bagian rumah tangga (*housekeeping*) merupakan faktor dominan yang mempengaruhi konsumen dalam melakukan pembelian ulang, memberikan rekomendasi kepada orang lain dengan image yang menyenangkan guna memperlihatkan loyalist.

Cheol Park (2004) melakukan penelitian terhadap 279 pengunjung restoran fastfood Korea. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan konsumen dalam memilih restoran dipengaruhi berturut-turut oleh atribut rasa makanan, kebersihan, kinerja karyawan, kecepatan pelayanan, fasilitas, reputasi dan image, variasi menu, lokasi, suasana hati (*mood*), harga dan terakhir adalah promosi. Nilai hedonik konsumen makan di restoran berkolerasi positif dan signifikan dengan seluruh atribut restoran kecuali harga. Nilai utilitarian konsumen hanya berkolerasi signifikan dengan atribut harga, kecepatan pelayanan dan promosi. Atribut hedonik lebih berpengaruh terhadap frekuensi pembelian-pembelian dibanding utilitarian.

### III. METODE PENELITIAN

#### **Pengertian Pemasaran dan Pemasaran Jasa**

Menurut Kotler (2003) pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertaruhkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

#### **Pengertian Pelanggan**

Webster's 1928 Dictionary (1999;731) Pelanggan adalah “one of frequents any place of sale for the sake or purchasing goods or wares” yang artinya seseorang yang beberapa kali datang ketempat yang sama untuk membeli suatu barang atau peralatan atau dengan kata lain yaitu seseorang yang beberapa kali datang ke tempat yang sama untuk memenuhi apa yang diinginkannya.

#### **Nilai yang diterima oleh Pelanggan**

Dalam menentukan tingkat kepuasan, seorang pelanggan sering kali melihat dari nilai lebih suatu produk maupun kinerja pelayanan yang diterima dari suatu proses pembelian produk jasa (Lupoyoadi & Hamdani, 2006 ; 174).

Besarnya nilai lebih, yang diberikan oleh sebuah produk dan jasa kepada pelanggan tersebut merupakan jawaban dari pertanyaan tentang mengapa seorang pelanggan menentukan pilihannya. Pelanggan pada dasarnya mencari nilai terbesar yang diberikan suatu produk dan jasa.

Pencarian nilai oleh pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan, kemudian menimbulkan teori yang disebut dengan Customer Delivered Value (nilai yang diterima konsumen), yaitu besarnya selisih nilai yang diberikan.

Oleh pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan yang ditawarkan padanya (customer value) dengan biaya yang harus dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh produk dan jasa tersebut.. dimana hasil akhirnya adalah keuntungan (profit) yang diterima oleh pelanggan. Nilai yang diberikan oleh pelanggan diukur berdasarkan oleh kepercayaan (reliability) ketahanan (durability) dan kinerja (performance) terhadap bentuk fisik, pelayanan perusahaan, dan citra produk (jasa). Di sisi lain, biaya yang dikeluarkan di ukur berdasarkan jumlah uang, waktu, dan energy, serta biaya psikologis produk (kotler, 2000 ; 175)

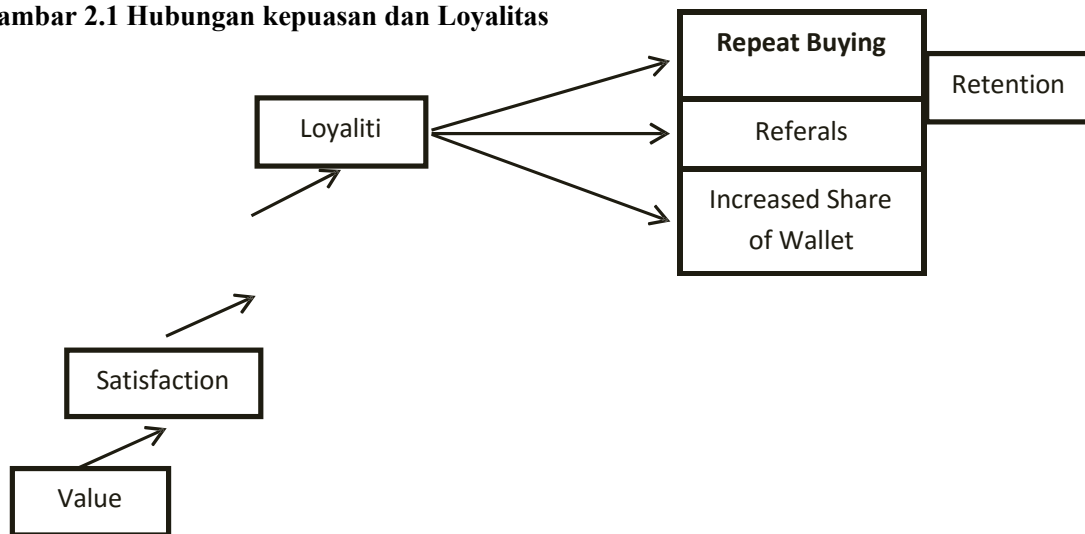
**Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan**

Seorang pelanggan yang merasa puas ketika produk yang ia beli sesuai dengan harapan-harapannya, sebagaimana deginisi kotler tentang kepuasan pelanggan :

“satisfaction is a person’s feelings of pleasure or disapontment resulting from comparing a product’s perceived performance (or outcome\_ in relation to his or ger expectation” (Philip kotler, 2003 ; 61)

Apa yang dirasakan atau persepsi oleh pelanggan adalah merupakan value (product) yang disampaikan oleh perusahaan kepada pelanggan (delivered value). Sedangkan delivered value merupakan sejumlah manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan (total customer value) dengan biaya yang harus dibayar pelanggan untuk manfaat tersebut (total customer cost)

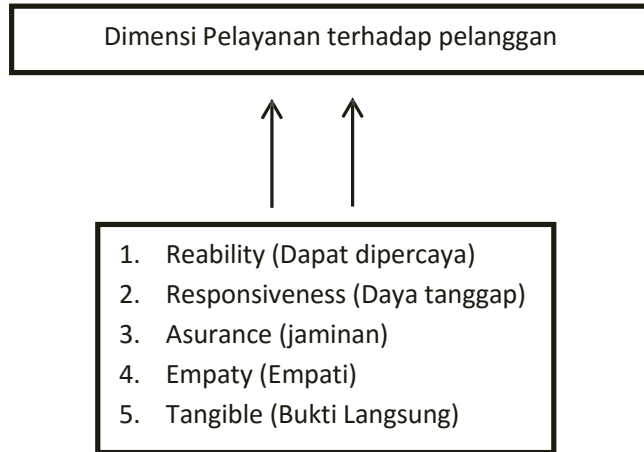
**Gambar 2.1 Hubungan kepuasan dan Loyalitas**



*Sumber : Secret Of Customer Relationship Management, James G. Barners, 2000; 22-23*

Menurut *Leonard Berry, Parasuraman dan Valerie Zeithalm, (1991;87)* ada lima dimensi pelayanan yang sangat menentukan, yaitu :

**Gambar 2.2** Lima Dimensi pelayanan yang sangat menentukan



*Sumber : Leonard Berry, Parasuraman dan Valerie Zeithalm, Dimensi Pelayanan terhadap Pelanggan, 1991;87*

1. *Reability (Dapat dipercaya)*
2. *Responsiveness (Daya Tanggap)*
3. *Assurance (Jaminan)*
4. *Empaty (Empati)*
5. *Tangible (Bukti Langsung)*

**Kepuasan Pelanggan dan Kualitas Jasa**

Dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan pada akhirnya akan bernuara pada nilai yang kan diberikan oleh pelanggan mengenai kepuasan yang dirasakan. Kepuasan merupakan tingkat perasaan dimana seseorang menyatakan hasil perbandingan kinerja produk (jasa) yang diterima dan diharapkan (*Kotler,2000,175*).

**Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan**

Kajian – kajian loyalitas pelanggan sejauh ini dapat dibagi menjadi tiga kategori : pendekatan perilaku, pendekatan sikap, dan pendekatan terintegrasi (*Oh,1995,107*).

**Pengaruh Kepuasan Pelanggan Terhadap Laba Perusahaan**

*Eugene W. Anderson dan Vikas Mittal (2000,85)* menguraikan bahwa tidak selalu program kepuasan pelanggan menghasilkan banyakk hal seperti yang diharapkan. Seringkali perusahaan menghubungkan kepuasan pelanggan ini dengan laba perusahaan seperti pada gambar berikut:

**Bagan 2.1** Hubungan Kepuasan Pelanggan dengan Laba Perusahaan



**Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Purna Pembelian**

Hal ini secara teoritis dikonfigurasi ke dalam 4 dimensi perilaku, yaitu : kesetiaan pada perusahaan, keinginan untuk mengganti atau beralih produk, kemauan untuk membayar lebih produk, respon lingkungan internal untuk menyelesaikan masalah (zeithaml,dkk 1996;75)

**Ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan  
Penyebab kekecewaan pelanggan**

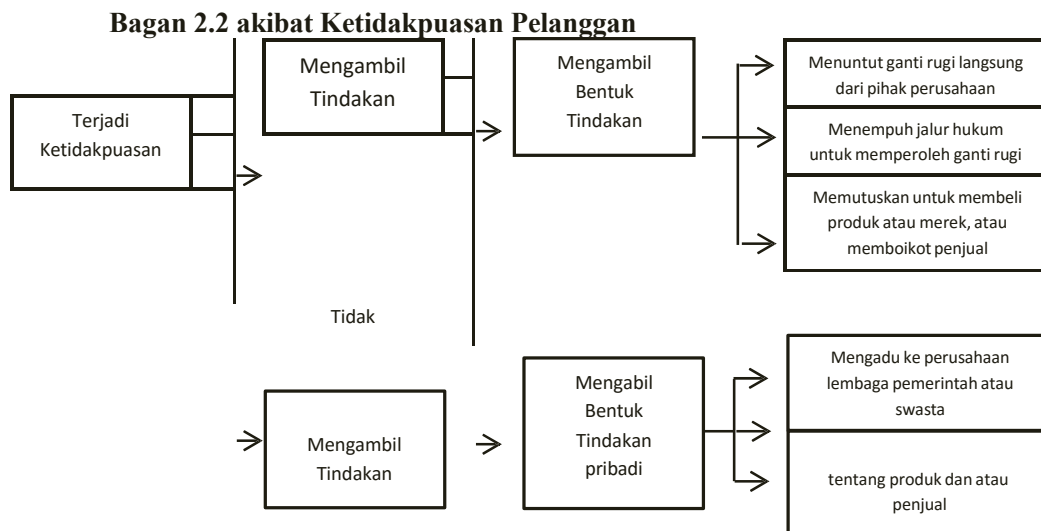
Menurut syafrudin chan (2003 ; 43-44), alasan paling umum yang dikemukakan pelanggan pada saat ia menghentikan pembeliannya dari perusahaan tertentu adalah :

- Tidak puas terhadap produk, pelayanan, atau harga
- Sembrono menangani keberatan/complaint
- Tidak puas terhadap penanganan pelayanan
- Menerima tawaran pesaing

**Ketidakpuasan dan perilaku pelanggan**

Pada dasarnya kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan atas produk akan berpengaruh pada pola perilaku selanjutnya yang ditunjukkan pelanggan setelah terjadi proses pembelian (Kotler,2000,40). Apabila pelanggan merasa puas, maka dia akan menunjukkan besarnya kemungkinan untuk kembali membeli produk yang sama. Pelanggan yang puas juga cenderung akan memberikan referensi yang baik terhadap produk kepada orang lain. Tidak demikian dengan seorang pelanggan yang tidak puas. Mereka dapat melakukan tindakan pengembalian produk, atau secara ekstrem bahkan dapat mengajukan gugatan terhadap perusahaan melalui seorang pengacara (lihat bagan 2.3)

Hal tersebut haruslah dapat diantisipasi oleh perusahaan, karena seorang pelanggan yang tidak puas dapat merusak citra perusahaan. Perusahaan harus memiliki cara untuk meminimalkan jumlah pelanggan yang tidak puas setelah proses pembelian terjadi.



Sumber : Philip Kotler, Printice Hall, (2000,200)

## Penanganan Keluhan Pelanggan

### Bagaimana Menangani Keluhan Konsumen

Menurut Patricia sellers (1991, 85) yaitu dengan mengadakan evaluasi. Evaluasi dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain dengan menggunakan analisis pola penggunaan jasa, besarnya keuntungan yang diperoleh, dan dari berbagai factor lainnya sehingga terbentuk model ekonomi yang efisien dan sekaligus mengetahui apakah investasi yang dilakukan perusahaan selama ini dalam mengatasi berbagai keluhan konsumen telah berhasil atau tidak karena konsumen semakin cerdas memilih, dan mempunyai tuntutan lebih banyak dari sebelumnya maka menangani konsumen yang mengeluh harus menjadi perhatian utama perusahaan.

### Hambatan Pindah

Hambatan pindah atau switching barrier mengacu pada tingkat keesulitan untuk berpindah ke penyedia jasa lain yang dihadapi pelanggan yang tidak puas dengan jasa yang diterima atau mengacu kepada kendala finansial, sosial, dan psikologis yang dirasakan oleh seorang pelanggan ketika berpindah ke penyedia jasa baru (Fornell, 1992, 56) oleh karena itu, semakin tinggi hambatan pindah, akan semakin mendorong pelanggan untuk bertahan dengan penyedia jasa lama. Menurut studi sebelumnya, hambatan pindah diakibatkan oleh biaya perpindahan, daya tarik alternative-alternatif yang ada, dan hubungan antarpersonal.

### Dampak pelanggan yang pergi dan upaya mempertahankan Pelanggan

Menurut Syafrudin Chan (2003;39-44), perginya pelanggan merupakan salah satu idikasi nyata gagalnya program pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan. Lebih spesifik adalah gagalnya program loyalty atau relationship marketingnya. Tanpa upaya yang memadai, pelanggan yang hilang memang akan terus bertambah dari tahun ketahun.

Kekecewaan	Jlmh Pelanggan	Leaving Rate	Pelanggan yang pergi	Probalitas	Pelanggan yang kembali
Sedikit Kecewa	200	10%	20	50%	10
Kecewa	100	40%	40	25%	10
Sangat kecewa	30	80%	24	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>330</b>		<b>84</b>		<b>20</b>

Dari table 2.1 diatas terlihat bahwa semakin kecewa seorang pelanggan, akan semakin sulit bagi perusahaan untuk dapat menarik mereka kembali. Oleh sebab itu, pasar disarankan untuk mengenali siapa pelanggan yang pergi, kenapa dia pergi, dan seberapa besar kekecewaan yang dirasakannya sebelum meninggalkan perusahaan. Setelah itu baru pelanggan yang pergi itu dibuat peringkatnya dari yang "sedikit kecewa", "kecewa", dan "sangat kecewa". Seorang pemasar yang piawai, akan menargetkan kelompok pelanggan "sedikit kecewa", dan "kecewa" sebagai sasaran utamanya, dan melupakan pelanggan yang sangat kecewa.

Tugas membujuk pelanggan yang meninggalkan perusahaan dengan kekecewaan yang sangat besar untuk kembali mirip mission impossible bagi pemasar.

**Program Loyalitas Pelanggan sebagai Upaya mempertahankan Pelanggan**

Ruth N.Bolton, P.K.Knnan, dan Matthew D. Bramlett (2000,124)

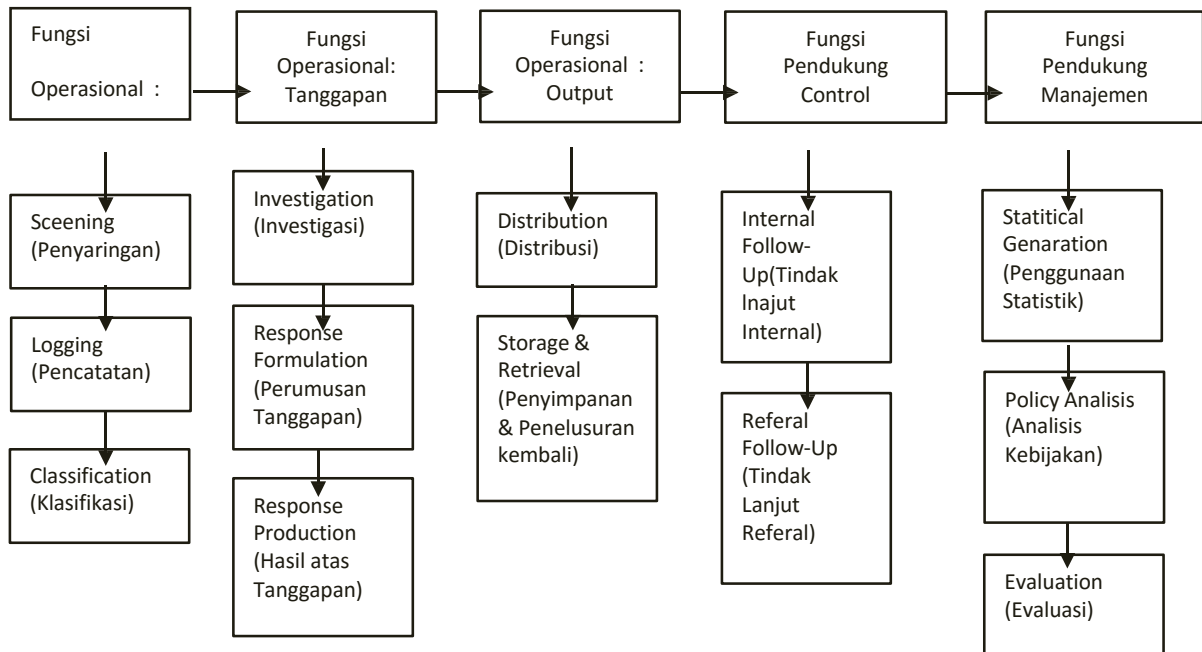
Melakukan penelitian untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, melalui empat hipotesis yang diajukan penelitian mereka dengan mengguankan data cross – sectional dan time series dari perusahaan – perusahaan pelayanan keuangan yang memiliki program kesetiaaan, penelitian mereka menyelidiki pada kondisi yang bagaimana program ini memiliki pengaruh positif terhadap evaluasi pelanggan, perilaku dan kecenderungan untuk melakukan pembelian ulang.

**Pengertian Program Manajemen Keluhan dan Penerapannya**

Menurut John Tshohl, (2003;375) Program Manajemen Keluhan Pada dasarnya adalah program yang memuat secara komprehensif fungsi utama keluhan pelanggan, terdiri atas :

- 1) Fungsi Operasional Input
- 2) Fungsi Operasional Output
- 3) Fungsi Pendukung.

Alur bangan 2.3 *Complaint Management Statement*



Sumber : John Tschohl,2003;375

Program ini merupakan salah satu program yang paling efektif dalam menanggulangi dan menyelesaikan masalah yang terjadi pada Bank Rakyat Indonesia untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Pembahasan Bab IV.



### Sistem manajemen Keluhan BRI dengan menggunakan Marketing Mix sebagai alat bantu mengukur kepuasan pelanggan

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, penulis menggunakan Bank Rakyat Indonesia cabang Manado, maka penulis menggunakan Marketing Mix, dari Philip Kotler (2003;18) yang terdiri dari atas Place, Price, Product, Promotion, People.

### Hipotesis

Diduga bahwa Penerapan program Manajemen Komplain pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado sebagai salah satu metode atau cara dalam menghadapi keluhan dan memenangkan kembali nasabah yang hilang atau pergi”.

### Data dan Sumber Data

Untuk memperoleh data yang relevan dengan masalah yang akan dibahas maka penulis menggunakan 2 jenis data yaitu:

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini yang merupakan data primer antara lain:

- Tanggapan responden produk tabungan Britama terhadap penerapan manajemen keluhan.
- Gambaran umum perusahaan yang diperoleh dari wawancara dengan pimpinan Bank Rakyat Indonesia (BRI) cabang Manado.

#### 2. Data sekunder

- Struktur Organisasi Perusahaan.
- Business & Corporate Plan* Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Manado.
- Perkembangan Perbankan dan tabungan Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Manado.
- Data penunjang lainnya seperti laporan, text book, internet dan Sebagainya.

### Metode Pengambilan Sampel

Yang dipakai oleh penulis dalam hal ini adalah pendekatan statistic yang memakai formula yang dikemukakan oleh Yamane berikut ini :

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

Dimana :

N= Jumlah Sampel

N= Ukuran populasi

D= Presisi yang ditetapkan atau persentase kelonggran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapt ditolelir atau diinginkan misalnya 2%

Yang menjadi populasi penelitian adalah Nasabah Bank Rakyat Indonesia (BRI) cabang manado yang lebih khusus lagi Nasabah Tabungan (BritAma) dengan jumlah popullasi ± 15.000 nasabah, maka yang mewakili ukuran populalsi adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{15.000}{1 + 15.000 (1\%)^2}$$

$n = 99.99$  dibulatkan menjadi 100

Table 3.1 Jumlah Sampel

Jumlah Tabungan	Tingkat Bunga (%/Thn)	Jumlah Sampel
0 s.d 200.000	0	0
200.000 s.d 2.000.000	4	58
> 2.000.000 s.d 50.000.000	4,5	20
> 50.000.000 s.d 100.000.000	4,5	20
> 100.000.000 s.d 1.000.000.000	5	1
	5,5	1
<b>Jumlah Sampel</b>		<b>100</b>

Sumber : data olahan sendiri

Daerah yang menjadi sampel sesuai dengan daerah kerja kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Manado yang meliputi Kecamatan Mapanget, Sario, Wenang, Molas dan Bunaken. Pengambilan sampel dilakukan secara random atau acak (Stafied Random Sampling).

### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara sebagai berikut:

#### 1. Kuesioner

Yaitu pengumpulan data primer dengan menggunakan bantuan daftar pertanyaan yang dibuat bentuk sederhana yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai identitas responden, pengalaman dan penilaian / tanggapan terhadap manajemen keluhan Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Manado.

#### 2. Wawancara

Kegiatan wawancara dilakukan melalui proses percakapan yang berbentuk Tanya jawab dengan bertatap muka langsung dengan bertujuan untuk mendapatkan informasi dan data-data yang diperlukan .

Disamping data diperoleh dari hasil pengisian kuesioner dan wawancara, untuk mendukung kebenaran dari hasil pengisian kuesioner dan wawancara serta hasil penelitian ini juga akan dipergunakan data-data periode 1999-2003 dari Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado.

### Definisi Operasional

- Program Manajemen Keluhan (Complaint Management Program) :

Pada dasarnya adalah program keluhan yang berupa Complaint Management Statement yang memuat secara komprehensif dan sistematis fungsi utama keluhan pelanggan yang terdiri dari variable – variable sebagai berikut yaitu **1) Fungsi Operasional Berupa Input (Input & Record Program) 2) Fungsi Operasional : Tanggapan (Membuat Respon yang Komprehensif) 3) Fungsi Operasional : Output (Program Monitoring respon keluhan) 4) Fungsi Pendukung : Control srta 5) Fungsi Pendukung : Manajemen.**

#### - **Memenangkan**

Adalah meraih (mendapat) hasil (perolehan) karena dapat mengalahkan lawan (saingan); variabelnya : dilakukan dengan cara merebut kembali.

#### - **Pelanggan**

Adalah pemakai barang atau jasa. Yang variabelnya terdiri atas umur, pendidikan, pengeluaran, gaya hidup, tabungan, bentuk simpanan yang disukai, lamanya menjadi nasabah.

#### - **Hilang atau Pergi**

Artinya yang sudah hilang atau pergi. Variabelnya yaitu data pelanggan

#### **Metode Analisis**

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif. Menurut Supramono (2005:80), yang dimaksud dengan metode analisis deskriptif, yaitu data hasil penelitian ditabulasi dan disusun dalam table-table dan gambar kemudian program manajemen complain diukur melalui serangkaian analisa guna mendapatkan dan menentukan pasar sasaran yaitu pelanggan yang hilang atau pergi. Dalam mengukur sejauh mana tingkat kepuasan dan tidak puasnya pelanggan / nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado, Penulis melakukan pendekatan dengan memberikan daftar kuesioner, dimana diharapkan nasabah mengisi kuesioner tersebut dengan jujur. Adapun alat ukur dari pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut, yaitu dengan memakai dasar acuan Marketing Mix berdasarkan teori *Philip Kotler, (2000)* yang terdiri atas : *Place, Price, Product, Promotion, People*. Hasil yang ada kemudian dirumuskan kedalam Complaint Management Statement.

### **IV. PEMBAHASAN**

#### **Hasil Penelitian**

##### **Sejarah Lahirnya Bank Rakyat Indonesia**

Perkembangan sejarah politik Indonesia ternyata mempunyai pengaruh terhadap perkembangan sejarah Bank Rakyat Indonesia. Dengan Surat Keputusan Menteri Kemakmuran Republik Indonesia Serikat tanggal 16 Maret 1959. Direksi Bank Rakyat Indonesia Negara Bagian Republik Indonesia Serikat 1945 dipindahkan dari Yogyakarta ke Jakarta untuk dijadikan direksi *Algeemeene Volkscredietbank / Bank Rakyat Indonesia*.

Walaupun pada tanggal 17 Agustus 1950 Negara Republik Indonesia dijadikan Negara Kesatuan, akan tetapi *Algeemeene Volkscredietbank* baru dibubarkan pada tanggal 29 Agustus 1951 berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 tahun 1951 tanggal 20 April 1951 yang menjadikan Bank Rakyat Indonesia sebagai bank menengah. Dengan dikeluarkan dekret presiden untuk kembali ke Undang-Undang Dasar 1945, maka dengan peraturan pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPU) Nomor 128 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi, Tani dan Nelayan (BKTN) dalam Bank mana seharusnya berturut-turut dilebur dan diintegrasikan : (1) Bank Rakyat Indonesia dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 42 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960; (2) Perseroan Terbatas Bank Tani Nelayan berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 43 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960; (3) *Nederlandsche Handel Mij* (NHM) setelah dinasionalisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 44 tahun 1960 dan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 261206 / BUM II tanggal 30 November 1960 diserahkan kepada Bank Koperasi, Tani dan Nelayan.

Belum sampai integrasi ke tiga Bank Pemerintah ini dilaksanakan, semua Bank Umum Negara serta Tabungan Pos berdasarkan penetapan Presiden Nomor 8 tahun 1965 tanggal 4 juni 1965 dijadikan satu dengan Bank Indonesia. Kebijakan Pemerintah pada waktu itu menjurus kepada terbentuknya Bank Tunggal, Bank Koperasi, Tani dan Nelayan ikut diintegrasikan kedalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan berdasarkan penetapan Presiden Nomor 9 tahun 1965 dan Surat Menteri Bank Sentral Nomor 42 tahun 165 dan tahun 1965. Untuk mengenang sejarah Bank Rakyat Indonesia, maka berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Rakyat Indonesia keputusan : S.67-DIR2/12/1982 tanggal 2 Desember 1982 ditentukan bahwa hari ulang tahun Bank Rakyat Indonesia adalah 16 Desember 1985.

#### **Pembahasan**

Pada tanggal 30 juni 2005. Bank Indonesia telah mengeluarkan kriteria Bank Berkinerja Baik (BKB) dan Bank Jangkar.

#### **Kualitas Pelayanan Perbankan**

Menurut *majalah InfoBank, Analisis – Strategi Perbankan dan Keuangan, no.337,Edisi april 2007, Volume XXIX* dalam mengukur kualitas pelayanan perbankan di Indonesia, bekerjasama dengan *Marketing Research Indonesia (MRI)*, ada beberapa hal penting yang paling utama dalam mengukur kualitas pelayanan

perbankan (Hal ini didasarkan atas hasil riset ekspetasi nasabah, pengalaman kualitas layanan perbankan, hingga masukkan – masukan dari bank sendiri selama bertahun-tahun).

Ada beberapa *chanel* yang menjadi penilaian utama dari MRI terhadap Bank – Bank di Indonesia, yang terdiri dari :

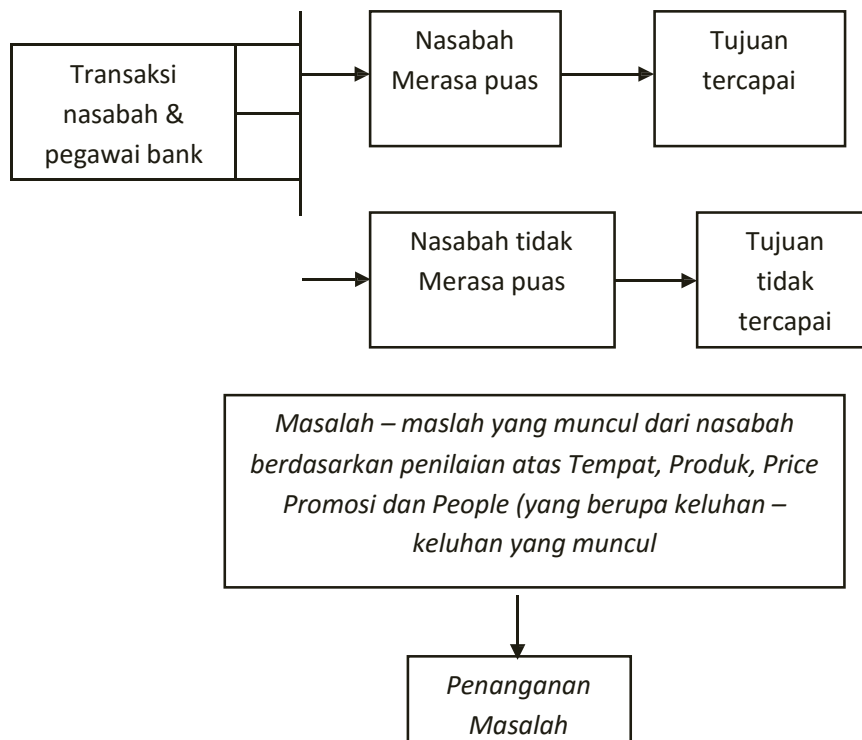
- (1) Performa terhadap E-Banking; (2) *Electronic Banking (e-banking)* Performa ATM; (3) Performa Telepon; (4) Performa Teller; (5) Performa Satpam; (6) Performa Customer Service; (7) Performa Banking Hall; (8) Performa Kenyamanan Ruang; (9) Performa Toilet

**Program Manajemen Keluhan Untuk Memenangkan pelanggan yang Hilang atau Pergi Pada Bank Rakyat Indonesia**

Dari hasil analisa mengenai sampai sejauh mana kepuasan pelanggan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) cabang Manado dengan menggunakan Marketing Mix yang terdiri atas penilaian pelanggan terhadap Price, Product, Promotian dan People (lihat hasil analisa data), maka hasil analisa yang sudah didapat tersebut, nantinya akan diproses. Proses yang dimaksud bertujuan untuk menangani, memperbaiki dan menyelesaikan masalah – masalah yang muncul oleh akibat pelayanan dari pihak bank yang yang tidak memberikan kepuasan bagi pelanggan selama ini. Proses ini adalah sebuah program yang disebut dengan Program Manajemen Keluhan.

Dalam *Complaint Manajemen Statement*, terdapat fungsi – fungsi yang menjalankan tugas – tugasnya. Setelah proses yang ada dilakukan, maka diharapkan penanganan keluhan dari pihak bank dapat dilaksanakan dengan baik dan terkendali.

**Bagan 4.1 Proses Penanganan Keluhan**

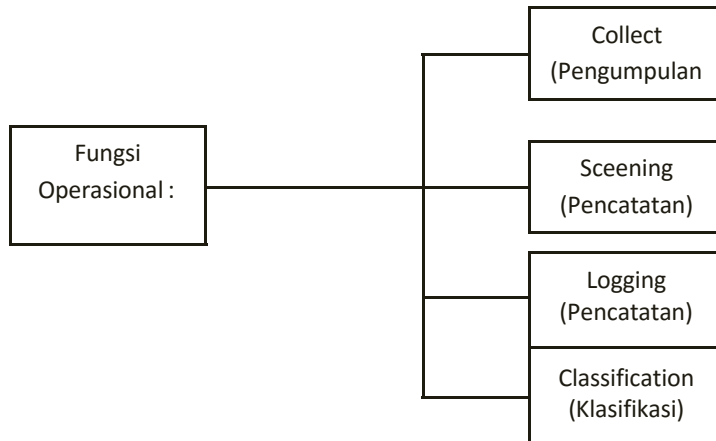


Sumber : John T. School

Untuk lebih jelasnya, fungsi – fungsi ini akan dijelaskan satu – persatu :

### 1. Fungsi Operasional : *input (Collect & Record Program)*

*Bagan 4.2 Fungsi Operasional Input*



*Sumber : John Tschohl, 2003;375*

- a. **Kegiatan Collect (Pengumpulan)**
- b. **Screening (Penyaringan)**
- c. **Logging (Pencatatan)**
- d. **Classification (Klasifikasi masalah)**

#### a. Kegiatan Collect (Pengumpulan)

Pengumpulan (collect) keluhan dari responden BRI Cabang Manado, yang ada baik itu menyangkut Tempat, Produk, Promosi, dan People adalah langkah awal yang harus dilakukan oleh pihak manajemen bank dapat mengetahui masalah – masalah apa yang timbul pada saat nasabah tersebut melakukan transaksi.

Ada beberapa metode atau pendekatan – pendekatan yang bisa dipergunakan dalam mengumpulkan informasi mengenai keluhan dari nasabah. Tetapi metode ini mempunyai sisi kelebihan dan kekurangannya. Beberapa metode yang dapat dipergunakan untuk mengumpulkan data mengenai keluhan antara lain :

1. Melakukan survey langsung keseluruhan para nasabah BRI Cabang Manado antara lain dengan mengirimkan surat yang sudah berperangko. Metode ini efektif dari sisi penyampaian tetapi agak sulit dari pengembalian respon, umumnya para nasabah BRI Cabang Manado enggan menulis dan melakukan perjalanan ke kantor pos. untuk itu dalam hal ini bagaimana pihak bank harus membuat para nasabah aktif mau dengan sendirinya meresponi keluhan yang ada.
2. Melakukan wawancara/*interview*, ini cukup baik, hanya jumlah nasabah BRI Cabang Manado akan terbatas karena sangat dipengaruhi oleh kemampuan petugas pewawancara. Metode ini juga terkadang membuat pelanggan tidak jujur, karena hambatan kebiasaan untuk berterus terang dan “memprotes” masih sulit dilakukan.
3. Membagikan kuesioner kepada Nasabah BRI Cabang Manado yang datang sekaligus mewawancarinya.
  - a) Melakukan kontak telepon ke konsumen dan menanyakan keluhan nasabah BRI Cabang Manado yang dirasakan dalam 1 periode waktu tertentu (missal 1-2 bulan sekali).
  - b) Memcatat setiap keluhan.
  - c) Menyediakan telepon khusus penerimaan keluhan, mail PO Box konsumen.

Kegiatan scening atau penyaringan keluhan yaitu menyaring setiap keluhan yang masuk melalui pelanggan. Kegiatan penyaringan (screeening) ini sangat diperlukan oleh pihak manajemen karena setiap jenis keluhan yang masuk dari konsumen yaitu menyangkut masalah yang berhubungan pelanggan terhadap perusahaan. Penyaringan ini harus berdasarkan klasifikasi dari masalah tersebut. Contoh apabila para nasabah mengeluhkan mengenai keindahan, kenyamanan dan keamanan bertransaksi maka hal ini harus digolongkan pada klasifikasi masalah tempat. Hal ini snagat membantu pihak manajemen untuk dapat mengklasifikasikan keluhan – keluhan yang masuk yang berhubungan dengan perusahaan atu tidak, sehingga lebih efisien.

c. Logging (pencatatan)

Semua data tentang keluhan yang dikumpulkan dengan berbagai metode tersebut, kemudian dicatat dikartu keluhan pelanggan (customer card complaint).

Penggunaan kartu ini umunya sudah pakai ditempat dokter praktek atau rumah sakit (rumah sakit besar ataupun kecil) serta beberapa bengkel terkemuka seperti Group *Indomobil* juga mempergunakan kartu ini.

Kartu ini akan mencatat setiap keluhan dan penanganannya serta monitoring hasilnya secara rutin dan berkesinambungan, beberapa point yang ada dalam kartu itu antara lain : no pelanggan, tanggal keluhan, jenis keluhan, tindakan yang dilakukan, pelaku tindakan perbaikan, monitoring per triwulan atas keluhan pelanggan, dsb (sesuai dengan kepentingan). Kartu ini dapat dijadikan kartu riwayat pelanggan seperti pada contoh terlampir.

**Gambar 4.5 Contoh Keluhan Pelanggan (Customer Complaint Card)**

**KARTU KELUHAN PELANGGAN  
CUSTOMER COMPLAINT CARD**

No. Induk Nasabah : .....  
 No. Rekening : .....  
 Nama Nasabah : .....  
 Alamat : .....  
 No. Telp : .....  
 Key Person : .....

No	Waktu Keluhan		Keluhan yang disampaikan	Klasifikasi Penting / Tidak penting	Penanganan keluhan		Repor t penyelesaian (Uraian)	Rencana tindak lanjut		Monitori ng Manajemen
	Tgl	Wkt			Langsung oleh	Diposisi ke bagian		Jenis tindakan	Wkt	
					bagian	Paraf				

Selain mendengarkan keluhan mengirim surat/email atau wawancara yang dilakukan hendaknya juga memberi peluang bagi perusahaan untuk mengetahui kondisi para nasabah saat ini.

Oleh karena itu jangan pernah mengasumsikan kebutuhan dan keinginan pelanggan/nasabah itu sama dalam satu periode.

Pasar bersifat dinamis, oleh karena itu memungkinkan munculnya jenis permintaan yang baru. Berusaha mengetahui kondisi nasabah seperti diatas, membuka peluang bangkitnya kembali minat nasabah. Menawarkan solusi terhadap problem yang dihadapi sekarang atau menawarkan ide baru yang sesuai sering ditanggapi dengan gembira oleh nasabah terutama nasabah yang hilang karena merasa diakui kembali.

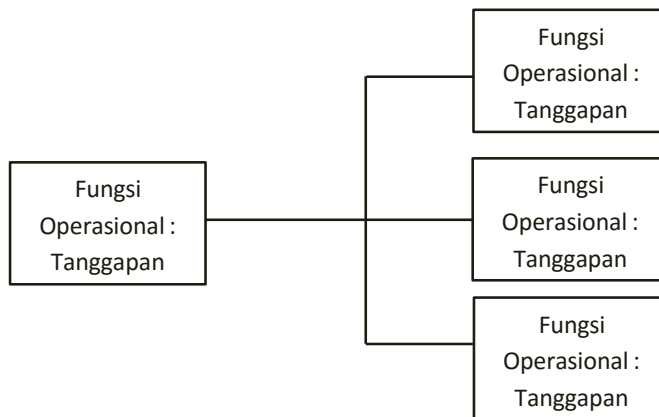
a) Classification (klasifikasi masalah)

Dalam hal ini jenis keluhan yang ada dapat dibedakan pada tiga jenis kelompok yaitu jenis keluhan yang ringan, jenis keluhan yang sedang, dan jenis keluhan yang berat. Jenis keluhan yang ringan adalah keluhan pelanggan yang disampaikan yang dalam hal ini masih tergolong cukup ringan sehingga penanganan keluhan ini langsung diatasi. Sedangkan jenis keluhan yang sedang adalah keluhan yang timbul sehingga penanganannya itu memerlukan beberapa waktu yang tidak terlalu lama untuk mengatasi keluhan tersebut yang terakhir adalah jenis keluhan yang tergolong cukup berat yaitu dimana keluhan yang muncul dari pelanggan sehingga penanganannya memerlukan waktu yang cukup lama untuk mengatasi keluhan tersebut. Dengan adanya ketiga jenis keluhan tersebut, diharapkan pihak manajemen perusahaan mampu mengklasifikasikan jenis-jenis keluhan yang ada.

2. Fungsi Operasional: Tanggapan (Membuat Respon yang komprehensif)

**Bagan 4.3 Fungsi operasional Tanggapan**

Sumber : John Tschohl, 2003,375



Kegiatan ini pada dasarnya melaksanakan fungsi operasional tanggapan yang meliputi :

- a. **Investigation (Investigasi)**
- b. **Response Formulation (Perumusan Tanggapan)**
- c. **Response Production (Hasil atas Tanggapan)**

Masing-masing fungsi ini akan dijelaskan satu persatu

**a. Investigation (Investigasi)**

Investigasi (Investigation) adalah kegiatan yang didalamnya berisi tentang penyelidikan terhadap keluhan – keluhan yang masuk didalamnya melalui telepon, koresponden dan bidang penelitian lainnya. Penyelidikan diperlukan adalah untuk menyelidiki apakah keluhan yang datang dari pelanggan tersebut benar-benar terjadi atau hanya rekayasa dari pelanggan dan untuk mempermudah pelanggan dalam menyampaikan keluhan yang ada maka dibuatlah kartu keluhan pelanggan dalam menyampaikan keluhan yang ada maka dibuatlah kartu Keluhan Pelanggan (*Customer Complaint Card*). Contoh gambar 4.1

**b. Response Formulation (Perumusan Tanggapan)**

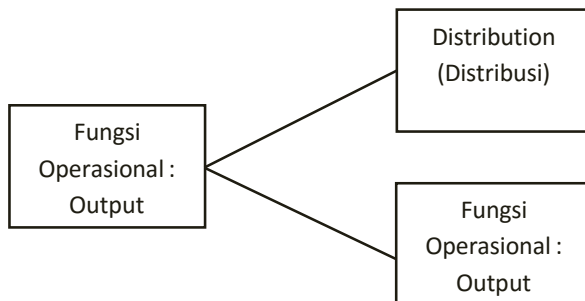
Dari seluruh bentuk keluhan yang masuk, maka untuk menanggapinya adalah harus terlebih dahulu merumuskan tanggapan tersebut. Tanggapan tersebut dirumuskan melalui tanggung jawab hukum, harapan – harapan dari pelanggan yang mengeluh, kompromi, keuntungan pemasaran, konsep keseimbangan. Perumusan tanggapan diperlukan untuk dapat mengidentifikasi masalah dan memecahkan masalah tersebut. Hal ini untuk menghindari terjadinya salah respon atau salah menjawab complain yang ada.

**c. Response Production (Hasil atas Tanggapan)**

Setelah merumuskan tanggapan yang ada, maka akan ada hasil dari tanggapan tersebut. Dalam fungsi ini, pihak manajemen tentu sudah mendapat suatu gambaran utuh tentang masalah-masalah apa yang muncul yang merupakan keluhan dari pelanggan sehingga pihak manajemen mampu menanggapi secara benar dan baik atas keluhan yang masuk termasuk keputusan dan alasannya. Jika jawaban dalam bentuk lisan maka catatan harus dibuat berdasarkan pembicaraan.

**1. Fungsi Operasional : Output (Program monitoring respon keluhan)**

**Gambar Bagan 4.4 Fungsi operasional : Output**



Sumber : John Tschohl, 2003;375

Kegiatan ini pada dasarnya melaksanakan fungsi operasional Output yang meliputi :

- a. *Distribution (Distribusi)*
- b. *Storage & Retrieval (Penyimpanan dan Penelusuran)*

Masing-masing fungsi ini akan dijelaskan satu – persatu :

**a) Distribution (Distribusi)**

Distribusi dalam hal ini, yaitu mengarah pada kemudahan penyaluran (Distribusi) terhadap keluhan – keluhan yang ada. Hasil keputusan dari pihak manajemen terhadap keluhan nasabah (jawaban akhir) diharapkan segera mengirim hasil tersebut melalui media yang telah disediakan. Mediator yang dipakai untuk mempermudah distribusi dari keluhan – keluhan yang ada sangat banyak tersedia dimulai dari internal complaint yang terdiri atas team responser sampai pada media yang mendukung penyaluran keluhan nasabah berupa : Telepon bebas pulsa, SMS banking, Kotak Pos, email, dsb.

**b) Storage & Retrieval (Penyimpanan dan Penelusuran)**

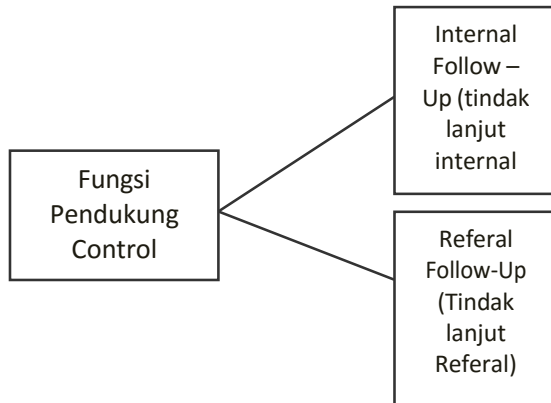
Menampung dan menangani suatu keluhan memerlukan suatu media untuk menampung, menyimpan setiap data keluhan yang ada.

Media tersebut bias berupa file data baik secara manual maupun system yang dibuat. Hal ini dapat memudahkan serta melindungi data – data dari segala resiko – resiko yang ada.

**a) Fungsi pendukung : Control**



**Bagan 4.5 Fungsi Pendukung Operasional**



Sumber: *John Tschohl, 2003;375*

Kegiatan ini pada dasarnya melaksanakan fungsi Pendukung Control yang meliputi :

- a. **Internal Fellow – Up (Tindak Lanjut Internal)**
- b. **Referral Follow – Up (Tindak Lanjut Referral)**

Masing – masing fungsi ini akan dijelaskan satu – persatu :

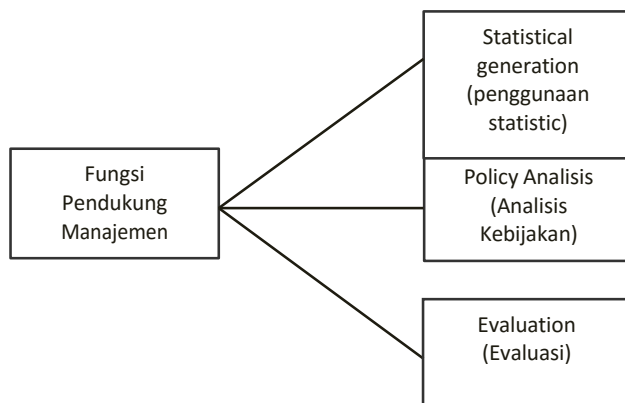
- a. **Internal Fellow – Up (Tindak Lanjut Kembali)**

Tindak lanjut internal berfungsi untuk menindaklanjuti kembali setiap keluhan yang sudah masuk dan masih dalam proses. Tujuannya adalah untuk mengontrol sejauh mana dan apakah masalah yang timbul (keluhan – keluhan dari pelanggan) sudah dijawab dengan baik dan tepat oleh pihak perusahaan sehingga pelanggan bisa dengan puas menerima jawaban – jawaban atas keluhan yang berikan pada waktu yang tepat.

- b. **Referral Follow – Up (Tindak Lanjut Penyerahan)**

Tindak lanjut penyerahan terjadi pada saat ditetapkan kriteria – kriteria yang berkualitas dan waktu terhadap tanggapan – tanggapan yang masuk pada departemen/divisi/agen yang lain. Hal ini dilakukan dengan cara meminta salinan – salinan dari jawaban atau hasil keputusan (jawaban final) beserta contoh kasusnya.

5. Fungsi pendukung : Manajemen



Sumber : *John Tschohl, 2003;375*

Kegiatan ini pada dasarnya melaksanakan fungsi pendukung Manajemen yang meliputi :

- a. Statistical generation (Penggunaan Statistik)
- b. Policy Analisis (Analisis Kebijakan)
- c. Evaluation (Evaluasi)

Masing – masing fungsi akan dijelaskan satu – persatu :

- a) Statistical generation (penggunaan Statistik)

Penggunaan Statistik dalam fungsi Pendukung Manajemen bertujuan untuk memperoleh data secara kuantitatif mengenai berapa besar dan banyaknya Jumlah nasabah aktif yang menabung produk BritAma dan yang mengajukan keluhan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado.

Semua data – data yang menyangkut nasabah dan keluhan yang masuk akan diolah dan hasilnya sebagai acuan dasar untuk menilai sejauh mana perkembangan dan peningkatan Bank Rakyat Indonesia Khususnya dalam masalah pelayanan dalam mengatasi Komplain.

- b) Policy Analisis (Analisis Kebijakan)

Yang dimaksud dengan Analisis kebijakan disini adalah mengacu pada kebijakan – kebijakan apakah yang akan disepakati dan diberlakukan dalam menjawab keluhan – keluhan dari nasabah. Tentunya kebijakan ini telah melewati serangkaian proses analisa yang tepat dan akurat sehingga diharapkan nantinya dapat menghasilkan suatu kebijakan yang mewakili jawaban yang memuaskan bagi pelanggan yang mengajukan keluhan.

- c) Evaluation (Evaluasi)

Bagian akhir dari proses ini adalah evaluasi. Program evaluasi ini dibutuhkan untuk mencegah terjadinya kesalahan dari pihak Manajemen dalam memberikan solusi kepada pelanggan melalui keluhan yang diajukan oleh pelanggan. Evaluasi juga penting, karena membantu pihak manajemen untuk mengukur sejauh mana penanganan keluhan untuk pelanggan Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado.

## 2. Membuat respon yang komprehensif

Fungsi ini melaksanakan fungsi operasional tanggapan yang meliputi fungsi investigasi berupa penelitian catatan dari kartu keluhan nasabah BRI Cabang Manado, merumuskan tanggapan di form kartu tanggapan hukum harapan dan sebagainya, dan respon produksi di kolom respon untuk menjawab termasuk keputusan, termasuk didalamnya fungsi *operasional input*.

Adapun program yang disarankan :

- a. Membuat/menetapkan team respon center

Tim ini secara rutin meneliti dan mengkaji seluruh data yang terdapat dalam kartu keluhan khususnya nasabah Bank Rakyat Indonesia. Tim juga harus selalu mencatat dan mendokumentasikan respon yang dilakukan.

- b. Membuat kontak pelanggan berkelanjutan

Setelah merespon masalah yang dilakukan pelanggan/nasabah BRI cabang Manado, maka salah satu cara yang efektif adalah membuat kontak dengan nasabah BRI Cabang Manado dengan jalan yaitu selalu membuat kontak pelanggan/nasabah BRI Cabang Manado. Tindakan ini akan mencairkan kejengkelan pelanggan/nasabah BRI Cabang Manado serta upaya mulai membangun kontak dengan pelanggan/nasabah BRI Cabang Manado yang hilang atau pergi. Pada tahapan ini usahakan pejabat tertinggi di Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado yang melakukannya. Upaya ini juga menunjukkan bahwa pihak Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado sangat respek terhadap masalah pelanggan/nasabah dan rasa penyesalan atas kekecewaan pelanggan/nasabah masa lalu. Jadikan pelanggan/nasabah Bank Rakyat Indonesia “Pelanggan dalam Perhatian Khusus” dengan kualitas layanan sekelas VVIP.

- c. Mempermudah penyaluran keluhan dan penyelesaiannya

Membuat kontak keluhan, membuat telepon bebas pulsa, nomor SMS khusus, dan sebagainya bagi nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado merupakan salah satu cara memudahkan penerimaan keluhan. Namun demikian semua tindakan diatas harus dikelola dengan baik. Pengamatan penulis seringkali semua fasilitas tersebut tidak bisa digunakan karena tidak dikelola dengan baik. Sebagai contoh di beberapa ATM BRI sudah terdapat kalimat “bila ada keluhan telepon kami di nomor XXXXX”. Kenyataannya saat nasabah ingin complain tidak bisa karena lokasi ATM tidak ada pesawat telepon. Membiarkan nasabah BRI menelepon dengan telepon sendiri (HP misalnya) adalah tidak bijaksana karena nasabah BRI tersebut sedang mengalami kekecewaan. Atau bila di teleponpun tidak ada petugas yang menjawab (hari libur misalkan).

Dengan demikian kegiatan – kegiatan dimaksud “bukan sekedar basa – basi” tetapi harus didukung oleh komponen perusahaan (logistic, SDM, Teknologi)

### 3. Program monitoring respon keluhan

Langkah ini didalamnya termasuk *internal follow – up* (tindak lanjut) pemantauan standar, yang dilakukan dengan mengelolah data yang ada dikartu pelanggan/nasabah BRI menjadi database keluhan dikolom terakhir kartu pelanggan/nasabah BRI harus tercantum waktu yang tegas tentang rencana monitoring lanjutan dan hubungan atau komunikasi selanjutnya dengan pelanggan/nasabah BRI Cabang Manado.

#### Hal –hal lain yang perlu diperhatikan

Agar program ini dan upaya yang telah dijabarkan diatas dapat terlaksana sesuai dengan tujuannya, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam persiapan maupun implementasinya, sebagai berikut :

#### - *Core Product or Service*

Perhatian terhadap produk utama bank BRI Cabang Manado tetap harus dilakukan. Dengan demikian keunggulan *feature product*, bunga yang bersaing akan tetap berpengaruh terhadap program diatas. Bila produknya tetap tidak menarik bagi pelanggan/nasabah Bank Rakyat Indonesia cabang Manado, maka akan sulit untuk menjalankan program tersebut secara optimal.

#### - Kondisi Proses dan Suport Sistem

Penjualan produk dipergunakan melalui proses dibagian oprasional, yaitu pembukaan rekening, penawaran, penjualan, dsb. Bila prosesnya dapat dilakukan dengan prosedur yang cepat, pelanggan/nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado tentu akan merasa lebih puas. Dengan demikian pihak Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado perlu membuat suatu program yang dapat menyediakan fasilitas pendukung tersebut antara lain mesin ATM yang berkualitas, jaringan yang handal dan sebagainya.

#### - *Technical Performance*

Ketetapan waktu penghantaran, kemudahan akses terhadap informasi dan jaminan layanan akan menambah nilai kepuasan pelanggan yang dalam hal ini nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado.

Seringkali program promosi tidak berjalan dengan baik karena pendukunya (hadiah misalnya) terlambat di terima di kantor cabang Bank Rakyat Indonesia, atau diterima nasabah BRI Cabang Manado pada waktu yang tidak tepat, sehingga momentumnya sudah hilang.

#### - Koordinasi Internal

Bukti sejarah menunjukkan bahwa koordinasi merupakan suatu yang masih sulit ditemui di beberapa perusahaan. Tidak jarang program kerja tidak mencapai sarannya hanya karena koordinasi yang kurang harmonis. Hal ini dapat menghambat proses delivery fasilitas yang diberikan. Untuk itu, pihak Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado harus peka dan jeli dalam melakukan koordinasi Internal Khususnya dalam hal ini menangani keluhan dari nasabah BRI Cabang Manado.

## V. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai penerapan Manajemen Komplain untuk memenangkan pelanggan yang hilang atau pergi khususnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Manado, maka melalui pengelolaan data kuesioner diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pemahaman yang benar terhadap kebutuhan pelanggan merupakan kunci utama yang diperlukan oleh Bank Rakyat Indonesia untuk dapat memuaskan pelanggan, dan kepuasan pelanggan merupakan faktor yang menentukan Customer retention dan mempengaruhi repeat buying oleh pelanggan.
2. Penanganan keluhan pelanggan yang tidak baik dan sembrono dan ketidakpuasan dalam penanganan pelayanan, merupakan beberapa alasan yang membuat pelanggan pergi serta tidak loyal. Oleh karena itu diperlukan program pengembalian pelanggan (Win Back Program), melalui program pengelola keluhan yang komprehensif, atau (Customer Complaint Management).
3. Program Customer Complaint Management, meliputi kegiatan *collect and record, respond* dan monitor, pada dasarnya dapat dibuat dalam satu perangkat berupa Kartu Keluhan Pelanggan

(Customer Complaint Card) yang pada prinsipnya kartu ini dapat menampung dua fungsi utama yaitu fungsi operasional, untuk menanggapi keluhan harian; dan fungsi pendukung yang akan membantu mengidentifikasi dan menghapus penyebab – penyebab timbulnya keluhan, untuk memastikan bahwa konsumen mengetahui kemana dan bagaimana dan bagaimana dia harus menyampaikan keluhan dan untuk memastikan bahwa keluhan –keluhan tersebut telah ditangani sesuai dengan prosedur yang telah di tetapkan.

### Saran

Agar program pengelolaan keluhan, dengan alat kartu keluhan pelanggan ini terlaksana dengan baik, maka perlu di perhatikan hal – hal sebagai berikut :

- a. Pada isi kartu keluhan ini membutuhkan data yang akurat dan benar dari nasabah. Untuk itu diharapkan pihak manajemen dalam mendapatkan data dan informasi dari nasabah harus diawali dengan cara dan pendekatan yang tepat. Cara dan pendekatan yang tepat menurut penulis adalah dengan memberikan kuesioner isian pada nasabah. Dan sebelum nasabah mengisi kuesioner tersebut, pihak manajemen perlu menekankan sikap yang jujur dari nasabah (karena selama ini didapati ada beberapa nasabah yang tidak mau mengungkapkan secara jujur keluhan – keluhan yang terjadi tetapi hanya menyimpan dalam hati saja bahkan terkesan untuk tutup mulut) terhadap pelayanan yang diberikan selama ini serta manfaat – manfaat apa saja yang akan diterima dari pihak nasabah maupun dari pihak manajemen melalui pengisian kuesioner tersebut.
- b. Beberapa factor yang harus diperhatikan untuk mendukung kelancaran program *Management Complaint Customer*, antara lain :
  - Factor *Technical Performance. Timing* dan *delievery facility* sangat memegang peranan yang sangat penting dalam menerapkan starategi pengelolaan keluhan ini. Untuk itu koordinasi antara unit kerja internal sangat dibutuhkan agar proses pelaksanaan strategi tidak terganggu sehingga tidak mengalami lagi kehilangan momentum di masyarakat.
  - Perhatian terhadap *core product or service*. Reproduk utama apa yang akan dijual perusahaan harus diperhatikan kualitasnya.
  - Memperbaiki kondisi proses *Support System* yang baik.
  - Dimana lebih menenkanakan pada penjualan produk. Penjualan produk ini diawali dan digunakan melalui proses di bagian operasional, yaitu pembukaan rekening, penawaran, penjualan, dsb.
  - Bila prosesnya dapat dengan prosedur yang cepat, pelanggan/nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado tentu akan merasa lebih puas. Dengan demikian pihak Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado perlu membuat suatu program yang dapat menyediakan fasilitas pendukung tersebut antara lain mesin antrian, mesin hitung uang, mesin pencetak kartu, mesin ATM yang berkualitas, jaringan yang handal dan sebagainya.
  - Memperbaiki koordinasi internal. Dalam hal ini pelaksanaan program penanganan keluhan ini, akan terkait banyak pihak dikantor pusat, kantor cabang dan kantor unit, distributor maupun agen. Oleh karena itu perlu dibangun sinergi dan koordinasi yang kuat antar unit kerja tersebut.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

---

- Adrian Payne, *The Essence of Service Marketing Pemasaran Jasa*, Andi Indonesia 2000
- Anonymous, Customer Loyalty, <http://theloyaltybuilder.com/customer-loyalty.html>
- Anderson, Fornal dan Lehman, *Market-Driven Management*, 1994 New Jersey : Wharton School Publishing
- Bilson Simamora, *Menenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitable*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001.
- Bussiness Plan BRI cabang Manado 2000-2002 dan Corporate Plan Bank BRI cabang Manado 2003 – 2006*,. Bank Rakyat Indonesia.
- Bendaputi dan Berry, *Reputasi, Citra dan Kualitas Jasa*, Salemba Empat 1997
- Curasi, Carolyn Folkman, dan Kennedy, Karen Norman, *From Prisoners to Apotles : A Typology of Repeat Buyers and Loyal Customers in Service Business*, in Journal Services Marketing, Vol.16, No.4,2002
- Cambridge International Dictionaris, 1999: “a person who buys goods”, Cambridge, MA:MIT Press.
- Catherine DeVrye, *Good Service is Good Business*, PT. Gramedia,2001, Jakarta.
- Colgate dan Lang, 2001; Jones, dkk., 2002; Lee dan Cunningham,2001, *switchingbarrier (hambatan pindah)*, Salemba Empat 2002
- Dick dan Basu, 1994; Gerpott, Rams, dan Schindler, 2001; Lee dan Cunningham, *factor – factor yang mempengaruhi loyalitas pelanggan.*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2001
- Eugene W. Anderson dan Vikas Mittal., *Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Laba perusahaan.*, Andi Indonesia 2000
- Fornell,1992; Ahmad dan Buttle, *Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas*, Elex Media Komputindo.,2002
- Grame, *Hubungan antar personal.*, Salemba Empat, 1995
- Gwiner, Gemler dan Bitner, *Hubungan antar personal*, 1998 Salemba Empat
- I GST MD Oka Wirawan, *Strategi Pemasaran Produk Tabungan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasa Pada Kantor Cabang “X”*, MM UNsrat Manado 2004
- Igor, Ansoff, *Strategies for Diversification*, in Harvard Business Review, September – October 1957, 16<sup>th</sup> edition,. 2000
- James G.Bames, *Secret of Customer Relationship Management*, Gramedia Pustaka Utama., 2000
- Jill Griffin, *Customer Royalty*, Erlangga 2003
- John Tschohl, *Achieving Excellence Through Customer Service*, Gramedia Pusataka Utama , Jakarta 2003.
- Jones, Mothersbaugh, dan Betty, *switching barrier (hambatan pindah)*, New York 2002
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Gramedia Pustaka Utama, 2000
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation, ang Control, 11<sup>th</sup> edition*, New Jersey: Printice Hall International, Inc., 2003.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, ang Control, 8<sup>th</sup> edition*, New Jersey: Printice Hall International, Inc., 2000.
- Kim, 2000; Gerpott,dkk., 2001; Lee, Lee dan Freck, 2001, *Kualitas Jasa Elex Media Komputindo.*, 2002
- Laporan Publikasi Bank Posisi 31 Desember 2004*, Bank Rakyat Indonesia 2004
- Leonard Berry, Parasuraman dan Valerie Zeithaml, *Dimensi Pelayanan terhadap pelanggan*, PT Gramedia Indonesia, 1991
- Lupiyoadi & Hamdani, 2006 : *Manajemen pemasaran jasa* Eugene W. Anderson dan Vikas Mittal (2000) Majalah InfoBank, *Analisis – Startegi Perbankan dan Keuangan*, no 337, Edisi april 2007, Volume XXIX

- Mark R Colgate dan Peter J Danaher, *Pengaruh Implementasi Strategi Relasional*, Elex Media Komputindo, 2002
- Macintosh dan Lochsin, *Strategic Marketing*, New York: Harper Collins Publisher, Inc, 1997
- Murray, *Perceived risk*, New York Harper Collinns Publisher, Inc 1991
- Oh, *Kajian Loyalitas Pelanggan*, Andi Indonesia 1995
- Patricia Sellesrs, *Bagaimana mengolah keluhan konsumen*, Salembah Empat 2006
- Philip R. Nulman, *Layanan Ekstrem Bagi Pelanggan*, Mitra Utama, Jakarta, 2002
- Pusdiklat BRI, *Creative Marketing Award 2003*
- Rambat Lupiyoadi dan A.Hamdani, *Manajemen Pemasaran jasa*, Salemba Empat, Jakarta 2006
- Ruth N. Bolton, O.K. Knnan, dan Matthew D. Bramlett, *Cross – Sectional dan Time Series*. Elex Media Komputindo., 2000
- Richaerd F. Gerson, *Memelihara Pelanggan Seumur Hidup*, Prestasi Pustaka, Jakarta., 2002
- Rosenberg dan Czpiel, *Manfaat dari mempertahankan pelanggan*,. 1984 Salemba Empat, Jakarta 2006
- Syarifudin Chan, *Relationship Marketing*, Gramesia Pustaka Utama., 2003
- Supramono, MBA., dan Jony Oktavian Haryanto, SE.,MM, *Desain Proposal Penelitian studi Pemasaran*, Andi Yogyakarta 2005
- Webster, dkk., 1996, *Faktor Utama Penentu Kepuasan Pelanggan*, Andi Yogyakarta 2000