

ISSN 0853-0610

BINA EKONOMI

Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan
Volume 14, No. 2, Agustus 2010

STUDI PERBANDINGAN TINGKAT EFISIENSI BANK DOMESTIK DAN BANK ASING DI INDONESIA

Fredella Colline

RISK BASED INTERNAL AUDITING (RBIA) :

SUATU PENDEKATAN DALAM AUDIT INTERNAL

Felita

MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN DENGAN MENGELOLA PROSES ANTRIAN

Ria Setyarini

INFORMASI PRODUK DALAM IKLAN DAN PERLINDUNGAN KONSUMEN INDONESIA

Fransisca Mulyono

PERMASALAHAN NON-REVENUE WATER (NRW) DALAM PELAYANAN AIR BERSIH

Chandra Utama

PERSONAL IMAGE

Agus Hasan Pura A

SUMBER FLUKTUASI KURS: TEORI DAN STUDI EMPIRIS

Florentinus Nugro Hardianto

OPTIMALISASI CRM @ BRANCH SEBAGAI SALAH SATU LANGKAH MEWUJUDKAN BANK MANDIRI MENJADI

THE SERVICE LEGEND

Pipin Sukandi, Heru Rizky Jhwayani

PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI PENGOLAHAN PAJAK PADA BIDANG PAJAK DAERAH HOTEL DAN RESTAURANT DI DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA BANDUNG

Yelli Eka Sumadhinata, Irma Wibiyanti

PENGARUH HARAPAN PENGAJAR TERHADAP MOTIVASI DAN PRESTASI SISWA DI KELAS

Setiadi Umar, Christin

BINEK	Vol.14	No. 2	Hal. 1-113	Bandung Agustus 2010	ISSN 0853-0610
-------	--------	-------	------------	-------------------------	-------------------

OPTIMALISASI CRM @ BRANCH SEBAGAI SALAH SATU LANGKAH MEWUJUDKAN BANK MANDIRI MENJADI THE SERVICE LEGEND

Pipin Sukandi, Heru Rizky Jiwayani



Abstract

Based on the monitor service quality, for the second consecutive year, Mandiri Bank version of Marketing Research Indonesia (MRI) and the Bureau of Research Infobank of "The Best Bank Service Excellence. Successfully defend the title which was achieved in 2007/2008 and 2008 / 2009 was really very proud. It is not released from the implementation of Excellence Service, which also has been applied by Mandiri Bank. Excellent Service certainly not enough to just be a paradigm and skills of frontline or frontliners in serving customers, but it requires sincerity, and high commitment from every part of the organization, especially at top management. Excellent Service should also be reduced to a structured steps that are implemented in every function in the banking company. We would often hear the term much more difficult to maintain than grab especially for those who have been our competitors ahead of excellence in service and will certainly try harder than ever. To service our customers' expectations also increased because the customer already understands that Mandiri Bank is the Best Service Excellence. In addition to increased expectations, customers now also getting spoiled. Everything is served to suit his wants. The things above would be a great challenge for us to continuously improve our faults and seek continuous improvement in service excellence, it also is not just to improve ratings, but according to the direction of Directors, so we became The Service Legend. Predicate The Service Legend will make people always and always remember when talking about the Mandiri Bank, bank services in Indonesia. The Service Legend is more than just number one. So everyone connected with the bank, when asked about the service, will be called Mandiri Bank. Many steps/measures to be implemented independent Bank of The Service Legend them with services that are supported by information systems and technology, hence made an application system that can meet customers' needs and facilitate the activities of service to its customers @ Branch Customer Relationship Management (CRM @ Branch). CRM @ Branch is a tool for front liners to improve service and sales from anywhere with the same service standard. CRM @ Branch provides information on the customer, all products and services utilized by customers in a single system with an accurate and consistent information in the form of product literature for the need for cross selling. CRM is available in the facility to record every activity of non-financial interaction with customers online and realtime, as well as financial transactions that have been available bankwide, online and realtime.

CRM @ Branch helped frontliner doing sales and increase cross selling and referral by digging profile customer data, monitor progress of sales and customer complaints that can be solved once and for all and measurable. The more we succeed in doing cross-selling, the better Contribution Margin & KPI Mandiri Bank branches. With the CRM @ Branch, is expected to service and sales effectiveness processes in frontliner can increase, so the value of product sales increased Mandiri, handling complaints from customers more quickly, and coordination among units to be getting better. CRM Implementation @ Branch as a consistent infrastructure used by the best banks in the world, supporting enhanced functions in the ranks of sales and service branches of Mandiri Bank. In relation to the implementation of CRM @ Branch, there are 3 (three) things that must be considered: 1) Associated with the human implementation will be successful if people know the purpose of CRM programs @ Branch, namely Mandiri Bank should outperform the market, in association with branches, service and sales of Mandiri Bank to be the best. 2) It is a very human question of what the benefit for the Branch? The achievement of its targets relating to the achievement of course goals, rewards, and incentives. If the CRM tools @ Branch implemented, could improve the quality of service frontliners to customers, help us increase the value of MRI branches and very helpful frontliners in doing cross selling. The more successful we are doing cross selling, the better Contribution Margin KPI branch & branch. 3) We must be diligent and disciplined use of this CRM system @ Branch. Many big banks that failed to gain maximum benefit from CRM systems @ Branch, because of its human undisciplined use of this system.

I. PENDAHULUAN

Pada tahun 2009, Bank Mandiri telah berhasil menjadi The Best Bank dalam Service Excellence 2008/2009 versi MRI dan Majalah Infobank. Sebenarnya prestasi tersebut sudah merupakan momentum Bank Mandiri menuju The Service Legend. Dan kita semua pantas bergembira dan bangga, karena telah turut memberikan kontribusi dalam pencapaian prestasi tersebut. Untuk menjadi Legenda Service Excellence perbankan Indonesia, Bank Mandiri harus mampu mempertahankan Juara I Service Excellence MRI paling sedikit 5 (lima) tahun berturut-turut. Dan yang lebih penting lagi, setiap orang yang berhubungan dengan bank, jika ditanya soal *service*, tanpa ragu mengakui Bank Mandiri sebagai Bank dengan service terbaik negeri ini.

Tantangan Bank mandiri ke depan akan jauh lebih kompleks dan lebih menantang. Fakta menunjukkan, pencapaian Bank Mandiri masih belum optimal. Saat ini pangsa pasar Bank Mandiri di bidang dana hanya 15.4%, di bidang kredit 12.6%, di bidang aset 14,7% dan di bidang pendapatan sebesar 12,5%. Pencapaian tersebut tentunya masih jauh dari target yang dicanangkan untuk menjadi Regional Champion Bank.

Disamping itu pula, kondisi persaingan perbankan akan semakin ketat dengan semakin agresifnya bank-bank pesaing, terutama bank asing. Saat ini bank asing maupun bank swasta nasional yang dimiliki asing telah menguasai pangsa pasar nasional hingga lebih dari 40%. Untuk itu kita harus merebut Nasabah pesaing serta marai kembali mantan Nasabah Bank Mandiri.

Bagaimana dengan service, apakah menunjang peningkatan *market share*? *Service* merupakan tolok ukur yang sangat penting dalam menentukan tingkat kesuksesan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa termasuk dunia perbankan salah satu contohnya Bank Mandiri, melalui service yang baik diharapkan nasabah menjadi loyal terhadap perusahaan. Nasabah yang merasa nyaman dan telah mendapatkan pelayanan lebih dari ekspektasinya akan sulit untuk beralih ke bank lain bahkan Nasabah akan mengajak keluarga, kolega, serta teman untuk melakukan transaksi di Bank Mandiri tercinta ini.

Sudah Banyak riset akademis dan praktis yang mengungkapkan bahwa biaya mempertahankan pelanggan jauh lebih murah dibandingkan biaya merebut pelanggan baru. Implikasinya dengan mempertahankan kepuasan pelanggan yang tinggi dan menerapkan *customer Relationship management*.

"Ekspektasi nasabah terhadap layanan perbankan saat ini tidak hanya sebatas kepada apa yang diinginkan, melainkan bagaimana dan seberapa cepat nasabah mendapatkan layanan tersebut". www.thevaluequest.wordpress.com. Kutipan tersebut menunjukkan bahwa ekspektasi nasabah terhadap pelayanan perbankan saat ini adalah mendapatkan pelayanan yang cepat, mudah, dan kebutuhan terpenuhi.

Service excellence merupakan cerminan dari implementasi TIPCE, sehingga program peningkatan layanan Bank Mandiri tentu tidak dapat dipisahkan dari nilai budaya TIPCE. Budaya korporasi harus tercermin dalam perilaku sehari-hari seluruh karyawan Bank Mandiri, baik dalam hubungan dengan nasabah eksternal maupun internal. Dimana perilaku mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan serta orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus merupakan kunci utama dalam budaya pelayanan.

Kita lihat selama ini, bahwa hampir di seluruh cabang Bank Mandiri, masih banyak nasabah yang mengantri, baik ke Customer Service maupun ke Teller.

Namun tidak banyak juga transaksi yang dilakukan Nasabah tersebut untuk membeli produk yang ada di Bank Mandiri. Jika kita lihat dari segmentasi profesi nasabah, sebenarnya nasabah memiliki kebutuhan yang cukup kompleks, namun tidak semua nasabah memiliki waktu yang banyak untuk datang ke Bank Mandiri, sementara kebutuhan nasabah tersebut harus segera dipenuhi.

Pertanyaannya sekarang ini adalah: "Could We be The Service Legend ? and How ? "

Dan jawabannya : Tidak ada kata tidak bisa, tidak ada kata puas untuk sebuah *excellence*, dan untuk meraih predikat tersebut, seluruh insan Bank Mandiri harus *commit* untuk meningkatkan kualitas service & sales-nya, agar setara dengan bank-bank regional dan asing yang beroperasi di Indonesia dan Asia.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Perubahan merupakan hal yang tidak asing lagi bagi kita pada saat ini, karena perubahan akan terus dan semakin cepat mengiringi berbagai sektor usaha, tidak terkecuali pada sektor usaha perbankan yang sarat dengan tuntutan perkembangan dan terobosan-terobosan baru, inovasi, teknologi, dengan tingkat persaingan yang cukup tinggi. Bank Mandiri sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia menjawab tantangan ini dengan mengajak seluruh *stakeholder*-nya untuk mewujudkan mimpinya menembus batas keinginan dan bersama-sama mewujudkan keinginan untuk menjadi *Regional Champion Bank*. Mengutip apa yang disampaikan oleh Deputy Gubernur Bank Indonesia dalam majalah Mandiri update edisi 01 bulan September 2009, Muliawan D.Hadad, mengatakan : "Ditengah persaingan dunia perbankan yang semakin ketat dan customer yang semakin tereduksi, bank dengan pelayanan terbaiklah yang akan dipilih customer " Esensinya adalah bagaimana kita bisa membuat suatu sistem layanan yang terbaik (*service excellence*), seperti yang tertera pada majalah Infobank No.338 Mei 2007 bahwa : "Kualitas pelayanan yang baik adalah apa yang ada dalam persepsi nasabah, bukan apa yang ada dalam pikiran manajemen "

Artinya suatu sistem layanan yang terbaik (*service excellence*) harus terus mengalami perubahan dengan melakukan inovasi untuk menjadi lebih baik. Pengertian inovasi menurut wordpress.com 1 Maret 2009 : "Inovasi adalah memperkenalkan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang lebih bermanfaat "

CRM@Branch adalah sistem/ software yang dapat digunakan oleh pengguna untuk mendukung kegiatan Sales, Leads, dan Customer Feedback

Fitur CRM@Branch:

a. Single View

Fitur ini merupakan fungsi CRM@Branch untuk menampilkan data nasabah secara integratif, meliputi: profil nasabah, rekening nasabah, layanan perbankan yang dimanfaatkan oleh nasabah, dan interaksi nasabah dengan bank.

b. Leads

Fitur ini digunakan untuk mendukung kegiatan *reffereal* ke unit kerja lain atas produk/ jasa tertentu yang penjualannya harus ditindak lanjuti oleh unit kerja terkait antara lain: Produk Consumer Cards, Consumer Loans, Micro Business, Small Business, Commercial banking, dan AXA Mandiri.

c. Sales

Fitur ini digunakan untuk mendukung proses penjualan produk yang dilakukan oleh petugas unit kerja pengguna atasnasabah Existing, Walk in Customer, Prospect Customer, atau atas dasar Leads dari unit kerja lain. Proses dilakukan mulai dari penawaran produk samapia denagn selesai (*closing*)

d. sales Monitoring & Contro

Fitur ini digunakan untuk melakukan monitoring kinerja Sales dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

e. Cross Selling

Fitur ini digunakan untuk menampilkan informasi produk yang dapat ditawarkan dan belum dimiliki oleh nasabah.

f. Case

Fitur yang digunakan untuk menangani masukan dari nasabah, baik berupa saran, permohonan, informasi, dan terutama pengaduan yang terkait dengan produk dan layanan Bank.

g. Product Literature

Fitur yang menampilkan penjelasan mengenai produk dan layanan bank.

Kegunaan CRM@ Branch:

1. Peningkatan kualitas layanan kepada nasabah.
2. One Stop Service, Integrative Service (Pelayanan terpadu)
3. Mempermudah monitoring proses dan kinerja.
4. Meningkatkan koordinasi dan sinergi/ aliansi antar unit kerja.
5. Memudahkan analisa profil nasabah dalam rangka kustomisasi pelayanan untuk masing-masing nasabah.
6. Simplifikasi prosedur kerja.
7. Optimalisasi Customer Product Holding
8. Meningkatkan daya saing dalam bisnis perbankan.

III. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai apa adanya (Best, 1982:119). Di samping itu, penelitian deskriptif juga merupakan penelitian, dimana pengumpulan data untuk mengetes pertanyaan penelitian atau hipotesis yang berkaitan dengan keadaan dan kejadian sekarang. Penelitian deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat.

IV. PEMBAHASAN

A. TANTANGAN YANG DIHADAPI BANK MANDIRI DALAM MEWUJUDKAN SERVICE LEGEND

Tuntutan peningkatan kualitas prima terus meningkat terhadap berbagai aspek pelayanan di industri perbankan. Hal ini menunjukkan, *service* adalah faktor kunci merebut hati konsumen. Persaingan harga memang bisa membuat konsumen jatuh hati pada beragam produk yang ditawarkan, tetapi persaingan harga hanya bersifat sementara. *Service* yang baik justru akan terpatrit di benak terdalam konsumen. Ada beberapa tantangan yang perlu dicermati dalam perjalanan menjadi legenda, yaitu :

1. Perbedaan Skor Juara-juara MRI di Bank Mandiri tidak terlalu jauh.

Bank Mandiri harus mampu melakukan lompatan nilai yang cukup signifikan agar bisa terus bertahan sebagai juara I. Kita harus mengidentifikasi di mana *gap* ke angka sempurna (100) yang paling besar. Dan itu terjadi di aspek non fisik, yakni di *teller*, *customer service*, dan *security*. Jadi, kita harus benar-benar memfokuskan energi dan waktu untuk memperbaiki *teller*, *customer service* dan *security*.

2. Skor MRI masih belum merata di seluruh jaringan Cabang Bank Mandiri.

Esensinya adalah bagaimana kita bisa membuat *service excellence* ini menjadi budaya, menjadi kebiasaan seluruh insan Bank Mandiri, yang melakukannya dengan setulus hati. Jadi untuk mencapai keseragaman, keberhasilan dari satu cabang yang sudah tercatat dalam club 95 atau club 92, harus segera diduplikasikan ke cabang-cabang lain yang masih rendah skor MRI-nya.

B. HAMBATAN YANG DIHADAPI OLEH CABANG DAN FRONTLINER BAIK DARI DALAM MAUPUN DARI LUAR BANK MANDIRI

Mempertahankan predikat *The Best Bank Service Excellence Award 2008/2009* tentunya akan lebih sulit dari pada ketika merebutnya pertama kali. Dibutuhkan usaha yang lebih keras untuk bisa mempertahankan predikat itu, karena di hadapan kita saat ini terbentang tantangan yang jauh lebih besar dari sebelumnya, tidak ada pilihan lain kecuali maju, meningkatkan kualitas diri dan terus menerjang segala hambatan yang ada, baik dari dalam maupun dari luar Bank Mandiri.

1. Dari luar Bank Mandiri

a. Perang Service

Di persaingan industri perbankan saat ini, *service* sudah menjadi *competitive advantages* atau daya saing yang dapat mempertahankan laju bisnis ke depan.

Pesaing yang perlu diwaspadai saat ini semakin banyak, selain Bank Niaga, Danamon dan NISP, saat ini BII, BCA dan BNI sudah menerapkan standar service MRI.

b. Dominasi Pasar

Untuk menjadi *Regional Champion Bank*, Bank Mandiri harus mendominasi pasar lokal yakni pasar Indonesia lebih dahulu, dan itu tidaklah mudah, karena *market share* Bank Mandiri tahun 2008 baru mencapai 20 %

c. Trend Perbankan

Banyaknya bank-bank asing yang sudah masuk dan beroperasi di Indonesia, juga menjadi tantangan yang harus dihadapi Bank Mandiri. Bank-bank asing memiliki pengalaman yang jauh lebih lama dan beragam dibanding Bank Mandiri. Bank-bank asing tersebut telah beroperasi di negeri-negeri lain yang lebih maju sistem perbankan-nya, sehingga mereka sudah mengetahui trend perbankan lebih dahulu dibanding Bank Mandiri

d. Customer Loyalty

Untuk mendapatkan nasabah yang loyal, Bank Mandiri dituntut harus dapat memenuhi (kalau bisa melampaui) standar dalam beberapa aspek, seperti :

- 1) Produknya harus lengkap, biayanya paling murah, dan paling fleksibel
- 2) Prosesnya harus mudah, ringkas, sederhana, dan nyaman
- 3) Manusianya harus orang-orang yang menyenangkan, berpengetahuan luas, sopan santun, cekatan, enak diajak berbicara.

2. Dari dalam Bank Mandiri

a. Kualitas Layanan

Layanan dapat dikatakan berkualitas atau memuaskan apabila kualitas yang dirasakan sama bahkan melebihi kualitas layanan yang diharapkan (*Zero Gap*). Meningkatkan kualitas standarisasi hal-hal fisik seperti gedung, toilet dan ATM tentunya jauh lebih mudah dibandingkan dengan meningkatkan kualitas standarisasi hal-hal non fisik.

b. Budaya Layanan

Aspek-aspek non fisik itu erat kaitannya dengan manusia yang memiliki berbagai karakter unik. Untuk membentuk karakter, menanamkan budaya layanan, membutuhkan waktu, disiplin, dan leadership. Budaya itu tidak bisa diajarkan lewat buku secara tertulis. Budaya harus dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari dengan bimbingan coach/leader yang baik. Peran para pimpinan amat berarti dan penting dalam membangun karakter/budaya layanan Bank Mandiri.

c. Inkonsistensi

Inkonsistensi Frontliners atau Cabang dalam melaksanakan standar kualitas layanan yang telah ditetapkan, disinyalir karena masih adanya Frontliners atau Cabang yang menjalankan standar layanan karena terpaksa, tuntutan dari atasan dan adanya penilaian dari MRI. Sehingga layanan yang baik belum menjadi *habit* setiap Frontliners atau Cabang. Inkonsistensi tersebut terlihat dari naik turunnya nilai MRI pada setiap Wave, baik dari sikap, skill dan keseragaman layanan tiap-tiap Frontliner dan cabang.

d. Strategi Pelayanan

Salah satu kunci yang bisa mengantar cabang meraih yang terbaik selain karena faktor kepemimpinan yang baik dan motivasi yang tinggi, penekanan pada strategi pelayanan juga menjadi hal yang mendasar. Frontliner harus mampu menempatkan diri sebagai nasabah agar dapat memahami apa yang diinginkan nasabah.

C. CARA MEWUJUDKAN UNTUK BISA MENJADI SERVICE LEGEND

Menjadi Service Legend bukan hanya sekedar menjadi Service Champion, bukan hanya sekedar menjadi Juara. Untuk mewujudkan tekad menjadi *Service Legend*, ada berbagai langkah yang harus secara konsisten dilakukan oleh seluruh insan Bank Mandiri, diantaranya :

1. Menciptakan service leader-service leader yang baik secara berkesinambungan.

a. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM Bank Mandiri jika dibanding kompetitor sebenarnya sudah sangat baik. Terbukti dari peraih peringkat 1 Service excellence hanya dalam jangka waktu 5 tahun, dan itu hanya bisa terjadi jika kita memiliki kualitas SDM dan sistem pelatihan yang prima. Namun tantangan dan target Bank Mandiri ke depan tidak akan menjadi lebih mudah, dan tidak ada pilihan lain bagi para pegawainya kecuali maju terus meningkatkan kualitas diri agar eksistensinya tetap dibutuhkan dan tidak terdepak dari percaturan bisnis perbankan. Kualitas diri inilah yang dikenal dengan *adversity quotient* atau kecerdasan untuk bertahan mengalami kesulitan (Andreas Harefa, 2007). Menurut Andreas, ada 3 tipe manusia terkait dengan caranya menghadapi tantangan :

1) Tipe *quitter*, yaitu tipe manusia yang memilih keluar, menghindari tantangan dan mundur teratur meninggalkan tugas dan impiannya. Populasinya 10%.

- 2) Tipe *camper*, yaitu tipe manusia yang menerima tantangan untuk meraih kesuksesan hanya sampai titik tertentu. Ketika menemui kesulitan yang lebih berat, akan mulai menghindari kesulitan dan menghabiskan sisa waktunya untuk menikmati sukses sementara. Populasinya 87 %.
- 3) Tipe *climber*, yaitu tipe manusia yang sukses, yang meskipun tantangan datang bertubi-tubi, terus menerus berusaha menerjang tanpa berhenti. Tipe ini adalah tipe yang paling banyak gagal, karenanya mereka yang sukses bukanlah mereka yang tak pernah gagal, justru orang-orang sukses adalah orang yang paling sering gagal. Populasinya 3 %.

b. Gap Elimination

Ada beberapa upaya untuk menekan gap, antara lain dengan terus menerus melakukan training peningkatan skill dan recognition program, serta sharing session pada setiap briefing pagi. Bank Kompetitor kita seperti Bank Permata, Bank Danamon, Bank Niaga, BII, dll

Pembenahan yang dilakukan adalah dengan peningkatan kualitas service meliputi :

- 1) *Refreshment Product Knowledge* para frontliners.
- 2) *Role Play* sesuai dengan standar pelayanan minimal satu minggu satu kali.
- 3) *Personal Presentation* yaitu seorang Frontliner mempresentasikan satu produk di depan rekan-rekan kerjanya dan dilakukan tanya jawab satu minggu satu kali.
- 4) *One on One*, yaitu seorang Frontliner mempresentasikan satu produk di depan Kepala Unit Kerja dan dilakukan tanya jawab satu minggu satu kali.
- 5) *Reading Discussion*, yaitu forum frontliners untuk diskusi baik mengenai *product knowledge* maupun untuk sharing pengalaman

Mengenai adanya gap peringkat service excellence di antara cabang-cabang Bank Mandiri, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Sebagai contoh, mungkin survei yang dilakukan MRI di sebuah cabang dilakukan pada saat *peak hour*, ketika nasabah sedang banyak, sehingga kualitas service sedikit menurun. Tentu saja, frontliner tidak bisa beralasan kualitas pelayanan menurun karena sedang sibuk atau sedang ramai. Hanya saja, dalam memberikan penilaian perlu juga memonitor pekerjaan mereka dalam kurun waktu yang lebih lama. Artinya, survei itu tidak dilakukan hanya sekali terhadap person yang sama. Agar penilaian yang dilakukan benar-benar mencerminkan *performance* mereka yang sesungguhnya.

c. Budaya Santun

Penyajian pelayanan bagi nasabah sesungguhnya bukan hal yang luar biasa. Pelayanan justru tidak boleh overacting dan menjadi berlebihan. Karena standarisasi pelayanan Bank Mandiri sesungguhnya berjalan searah dengan budaya kesantunan yang selalu dijunjung orang Indonesia. Sikap penghormatan terhadap orang tua adalah aspek terdasar dari melayani. Kesantunan bukanlah hal yang luar biasa. Kesantunan itu selalu datang dari hati.

d. Kreativitas

Khusus untuk customer service, harus belajar kreativitas. Karena jika hanya bergerak atau berpedoman pada standar saja, maka akan tergilas oleh bank lainnya. Dalam hal ini, customer service harus kreatif dalam menghadapi pelanggan, sehingga pelanggan itu bukan hanya mendapat suatu yang diperlukan saja, misalnya membuka rekening atau cetak buku, tetapi juga bisa mendapatkan nilai tambah. Frontliner harus mampu menempatkan diri sebagai nasabah agar dapat memahami apa yang diinginkan nasabah.

e. Konsistensi

Penyebab turunnya nilai overall tersebut karena faktor ketidak-konsistenan. Service harus di-delivery secara konsisten sehingga nasabah menjadi loyal. Konsistensi ini yang harus selalu kita jaga, sehingga nilai overall cabang dapat terus meningkat

2. Sistem Leadership, yakni sistem yang membentuk a very strong leader, di mana seorang pemimpin mampu membentuk/mengubah budaya organisasi.

Peningkatan service excellence tentunya merupakan tugas dan tanggung jawab seluruh frontliner di tiap-tiap kantor cabang. Namun kekuatan leadership kepala cabang juga merupakan salah satu faktor kunci. Selain sebagai motivator, kepala cabang juga dituntut untuk memahami detail semua aspek yang diukur dalam service excellence. Kepala cabang haruslah menjadi panutan dan tempat bertanya bagi para pegawainya yang *capable* dalam memberikan pandangan, arahan tentang aspek-aspek mana saja yang kurang dan harus diperbaiki

a. Spirit

Bank Mandiri sudah memiliki spirit yang kuat untuk berubah. Spirit yang kuat itu merupakan modal untuk mencapai peringkat terbaik dalam service excellence. Spirit itu tampak mulai dari Top Management sampai frontliner

b. **Komitmen**

Setiap insan Bank Mandiri diwajibkan untuk membuat komitmen bersama dalam peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Manajemen. Komitmen harus benar-benar dilaksanakan dengan tulus dan penuh tanggung jawab dan bukan hanya sebagai suatu paksaan dari Manajemen

c. **Monitoring dan Evaluasi**

1) Kepala Unit kerja **wajib** untuk melakukan *monitoring* dan evaluasi setiap hari atas pelayanan yang diberikan oleh *frontliner*-nya. Hasil observasi dibahas dengan *frontliners* untuk perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan.

2) Hasil *monitoring* dan evaluasi setiap hari dibuat resume atas kekurangan-kekurangannya yang ada di setiap *frontliner* dalam *log book monitoring*.

3) Setiap unit kerja menunjuk PIC untuk masing-masing kategori (Security, Teller, Customer Service)

4) Melaksanakan Forum Frontliners se-Area minimal 1 bulan sekali

3. **Maximize Service Through System.**

a. **Inovasi**

Ke depan, Bank Mandiri harus melakukan inovasi dalam hal mempercepat proses pelayanan. Misalnya, dengan inovasi itu, orang tidak lagi banyak antri saat melakukan transaksi di cabang. Jadi, kalau Bank Mandiri mampu membuat antrean tidak panjang lagi, maka berarti ada perbaikan

b. **Implementasi CRM@Branch (Customer Relationship Management)**

CRM@Branch merupakan suatu tools bagi frontliner untuk meningkatkan service dan sales dari manapun dengan standar layanan yang sama. CRM@Branch memberikan informasi mengenai nasabah, semua produk dan layanan yang dinikmati oleh nasabah di satu sistem dengan informasi akurat dan konsisten dalam bentuk product literature untuk kebutuhan cross selling. Dalam CRM@Branch tersedia fasilitas untuk mencatat setiap kegiatan interaksi non finansial dengan nasabah secara online dan realtime, seperti halnya transaksi finansial yang telah tersedia secara bankwide, online dan realtime. CRM@Branch membantu frontliner melakukan sales dan meningkatkan cross selling dan referral dengan cara menggali profil data nasabah, memonitor progress sales dan keluhan nasabah sehingga dapat diselesaikan secara tuntas dan terukur. Semakin kita berhasil melakukan cross-

selling, semakin bagus Contribution Margin & KPI cabang-cabang Bank Mandiri.

Dengan adanya CRM@Branch, diharapkan efektivitas proses service dan sales di frontliner dapat semakin meningkat, sehingga nilai penjualan produk-produk Mandiri semakin meningkat, penanganan keluhan nasabah yang semakin cepat, serta koordinasi antar unit kerja menjadi semakin baik. Implementasi CRM@Branch sebagai suatu infrastruktur yang konsisten digunakan oleh bank-bank terbaik di dunia ini, mendukung penyempurnaan fungsi sales dan service di jajaran cabang-cabang Bank Mandiri.

4. Meningkatkan Market Share

Untuk menjadi Regional Champion Bank, Bank Mandiri harus mendominasi pasar lokal, harus merebut pasar Indonesia dahulu. Tentu tidak mudah, diperlukan strategi jitu yang terencana dengan matang, antara lain :

a. Customer Loyalty

Menjaring nasabah yang loyal dewasa ini adalah tantangan yang cukup berat bagi Bank Mandiri. *Demand* dan tuntutan nasabah semakin meningkat, baik dari segi *service* (*before and after sales*) , produk (*benefit* dan fitur), proses, *quality person, attitude*, maupun *time quality*. Dan Bank Mandiri harus bisa memenuhi standar tersebut.

Ada beberapa ukuran dan ciri untuk mengetahui nasabah yang loyal, yaitu :

- 1) Apakah customer melakukan sesuatu (misalnya menambah dana) jika merasakan layanan Bank Mandiri memuaskan ?
- 2) Apakah customer itu bicara kepada orang lain (*refer/promote*), bahwa jika mau *banking*, lebih baik ke Bank Mandiri saja karena service-nya memuaskan ?
- 3) Apakah customer aktif melakukan transaksi ?
- 4) Jika komplain, apakah mereka menggunakan bahasa yang santun dan tidak kasar ?
- 5) Apakah customer akan membela Bank Mandiri jika mendengar sesuatu yang jelek tentang Bank Mandiri ?

b. Valuable Gathering

Tidak ada lagi acara-acara gathering yang hanya sekedar ramah-tamah, *wasting time and money*, namun harus dirancang dengan *full strategy* dimana setiap nasabah potensial wajib didampingi oleh 1 (satu) orang *qualified, marketer* yang ditugaskan hanya untuk melayani, mendengarkan, melayani dan mendengarkan.

Niscaya, siapapun nasabah yang merasa telah diperlakukan sebagai *special important person*, tidak akan keberatan untuk memberikan daftar referensi rekanan-rekanan potensial lainnya.

c. **Sympathize Marketing**

Menjaring nasabah tidak selalu mesti dengan iming-iming bunga tinggi atau program *reward*, namun memang perlu waktu, biaya, strategi, kesabaran, dan yang paling penting adalah pantang menyerah. Dari daftar referensi nasabah potensial misalnya, kita bisa mengetahui hari-hari penting calon nasabah yang direferensikan tersebut, seperti ulang tahun kelahiran, ulang tahun perkawinan, hobi, bahkan makanan favorit keluarganya. Meski dengan keterbatasan SDM yang ada, tidak ada alasan untuk mengabaikan kesempatan sekecil apapun demi merebut simpati calon nasabah potensial.

V. SIMPULAN

Untuk menjadi Legenda Service Excellence perbankan Indonesia, ternyata bukan hanya sekedar menjadi Service Champion, bukan hanya sekedar menjadi Juara, namun juga :

- a. Bank Mandiri harus mampu mempertahankan Juara I Service Excellence MRI paling sedikit 5 (lima) tahun berturut-turut. Dan yang lebih penting lagi, setiap orang yang berhubungan dengan bank, jika ditanya soal *service*, tanpa ragu akan mengakui bahwa Bank Mandiri adalah Bank dengan *service* terbaik di negeri ini.
- b. Tantangan dan hambatan terbesar yang harus dihadapi adalah : Perbedaan nilai MRI di tiap-tiap cabang Bank Mandiri masih terlalu jauh, artinya Bank Mandiri harus mampu melakukan lompatan nilai yang signifikan dengan cara mengurangi *gap* yang terjadi di aspek non fisik, yakni di *teller*, *customer service*, dan *security*. Jadi, kita harus benar-benar memfokuskan energi dan waktu untuk memperbaiki setiap kelemahan (kelemahan sama yang berulang) *teller*, *customer service* dan *security* yaitu dari aspek **sikap** dan **skill** dengan dukungan penuh dari a very strong leader serta konsistensi optimalisasi sistem yang sudah ada.

Nilai MRI yang masih belum merata di seluruh jaringan Cabang Bank Mandiri. Tantangannya adalah bagaimana kita bisa membuat *service excellence* ini menjadi budaya, menjadi kebiasaan seluruh insan Bank Mandiri, yang melakukannya dengan setulus hati. Jadi untuk mencapai *keseragaman*, keberhasilan dari satu cabang yang sudah tercatat dalam *club 95* atau *club 92*, harus segera diduplikasikan ke cabang-cabang lain yang masih rendah skor MRI-nya dengan cara menciptakan *service leader-service leader* yang handal dan konsisten secara *berkesinambungan*.

SARAN

Untuk mengantar Bank Mandiri menjadi Service Legend, tentunya perlu didukung hal-hal sebagai berikut:

1. Para Customer Service harus lebih disiplin dan optimalisasi dalam penggunaan **CRM@Branch**.
2. Penerbitan buku Panduan "**Complain Handling**" sebagai standar dalam mengatasi dan menyelesaikan permasalahan yang timbul /*problem solving*.
3. Inovasi baru dalam meningkatkan pelayanan, seperti pelayanan "**One Stop Service**" di Customer Service untuk pembukaan rekening baru.
4. Terus meningkatkan peran Kepala Unit Kerja untuk lebih **Hands On** dan benar-benar terlibat dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan Cabang

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, L.L. and Parasuraman. *Listening to the Customer- The Concept of Building a Service-Quality Information System*. Sloan Management Review, Spring
- DeVrye Catherine, *Good Service is Good Business*. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2007
- Fandy Tjiptono, *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta, Andy, 2008
- <http://inovasipendidikan.wordpress.com/> (1 Maret 2009 19:17)
- Hasil Survey MRI, 2008-2009.
- Kasali Rhenald, Ph.D. *Change*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2007
- Majalah Mandiri edisi Januari 2008 s/d November 2009
- Neeleman, David. 2009. Pendiri dan CEO JetBlue Sumber: <http://putracenter.wordpress.com>
- Scott, Dru, *Customer Satisfaction*. Jakarta, PPM, 2003
- Suryana, Drs. *Kewirausahaan*, Jakarta, Salemba Empat 2006
- www.thevaluequest.wordpress.com.