

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

Heru Rizky Jiwayani, Pipin Sukandi,
Bank Mandiri Universitas Widyatama,

Abstrak

Sukses mempertahankan predikat yang diraih pada 2007/2008 dan 2008/ 2009 ini sungguh sangat membanggakan. Hal tersebut tidak terlepas dari diimplementasikannya *Service Excellence* (Pelayanan Prima) yang juga telah diterapkan oleh Bank Mandiri. Predikat *The Service Legend* akan membuat orang selalu dan selalu ingat Bank Mandiri ketika berbicara soal pelayanan bank di Indonesia. *The Service Legend* itu lebih dari sekedar nomor satu. Jadi setiap orang yang berhubungan dengan bank, ketika ditanya soal *service*, akan menyebut Bank Mandiri. Banyak langkah/ upaya yang dijalankan Bank mandiri untuk menjadi *The Service Legend* diantaranya dengan layanan yang didukung oleh sistem informasi dan teknologi, maka dibuatlah suatu sistem aplikasi yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah dan memperlancar kegiatan layanan kepada nasabah yaitu Customer Relationship Management @ Branch (CRM@Branch). 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 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. Dalam kaitannya dengan implementasi CRM@Branch, ada 3 (tiga) hal yang wajib diperhatikan, yaitu : Implementasi yang berkaitan dengan manusia akan berhasil jika orang mengetahui tujuan program CRM@Branch, yaitu Bank Mandiri harus outperform the market, berkaitan dengan cabang-cabang, service dan sales Bank Mandiri harus yang terbaik. Kedua, hal yang sangat manusiawi adalah pertanyaan mengenai apa benefitnya bagi Cabang ? Tercapainya target perusahaan tentunya berkaitan dengan pencapaian target, reward, dan insentif. Jika tools CRM@Branch diimplementasikan, frontliner bisa meningkatkan kualitas service ke nasabah, memudahkan kita meningkatkan nilai MRI cabang dan amat membantu frontliner dalam melakukan cross selling. Semakin berhasil kita melakukan cross selling, semakin bagus Contribution Margin cabang & KPI cabang. Ketiga, kita harus tekun dan disiplin menggunakan sistem CRM@Branch ini. Banyak bank-bank besar yang gagal memperoleh manfaat maksimal dari sistem CRM@Branch, karena manusianya tidak disiplin menggunakan sistem ini

Key word: CRM

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.

Namun menjadi Service Legend bukan hanya sekedar menjadi Service Champion, bukan sekedar menjadi Juara. Untuk menjadi service champion, kita hanya melihat angka, misalnya 92, dan tidak ada pihak lain yang lebih tinggi angkanya. Tetapi belum tentu dengan angka yang sama di tahun berikutnya masih menjadi nomor satu.

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.

Tahun 2008 ini Bank Mandiri telah memasuki fase *Outperform the Market* pada Roadmap Transformasi Bank Mandiri. Sejalan dengan ditetapkannya tahun 2008-2009 ini sebagai fase di mana target Bank Mandiri harus mampu menjadi pemain utama dan penyedia layanan terbaik di bidang perbankan serta memiliki SDM berkualitas tinggi, tentunya Bank Mandiri akan menghadapi berbagai faktor tantangan yang jauh lebih sulit daripada tahun lalu. Diantaranya : kondisi makro yang kurang kondusif serta bank pesaing yang tentunya tidak akan tinggal diam melihat Bank Mandiri mencapai ambisinya menjadi *Regional Champion Bank* di tahun 2010 nanti.

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. 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 2007/2008* 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 mengantarkan 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 sekadar menjadi Service Champion, bukan hanya sekadar menjadi Juara. Untuk menjadi Service Champion, kita hanya melihat angka, misalnya 92, dan tidak ada pihak lain yang angkanya lebih tinggi dari 92. Tetapi belum tentu dengan angka yang sama di tahun berikutnya masih menjadi nomor satu.

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 %.

Tahun 2007 ada 6 Cabang yang masuk kelompok 95. Tahun 2008 ini hanya tinggal 2 Cabang. Mengapa ? Penyebabnya bisa macam-macam. Detail service excellence itu banyak. Jika satu aspek saja tidak di-delivery oleh customer service, teller atau security pada saat tertentu, nilai bisa turun.

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 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 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 forntliner 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 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.

Dalam kaitannya dengan implementasi CRM, ada 3 (tiga) hal yang wajib diperhatikan, yaitu :

- 1) Implementasi yang berkaitan dengan manusia akan berhasil jika orang mengetahui tujuan program CRM, yaitu Bank Mandiri harus outperform the market, berkaitan dengan cabang-cabang, service dan sales Bank Mandiri harus yang terbaik.
- 2) Hal yang sangat manusiawi adalah pertanyaan mengenai apa benefitnya bagi Cabang ? Tercapainya target perusahaan tentunya berkaitan dengan pencapaian target, reward, dan insentif. Jika tools CRM diimplementasikan, frontliner bisa meningkatkan kualitas service ke nasabah, memudahkan kita meningkatkan nilai MRI cabang dan amat membantu frontliner dalam melakukan cross selling. Semakin berhasil kita melakukan cross selling, semakin bagus Contribution Margin cabang & KPI cabang.

c. Disiplin.

Kita harus tekun dan disiplin menggunakan sistem CRM ini. Banyak bank-bank besar yang gagal memperoleh manfaat maksimal dari sistem CRM, karena manusianya tidak disiplin menggunakan sistem ini

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* di mana 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. Symphatize 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.

III. SIMPULAN

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

1. Bank Mandiri harus mampu mempertahankan Juara I Service Excellence MRI paling sedikit 5 (lima) tahun berturut-turut.
2. 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.

Tantangan dan hambatan terbesar yang harus dihadapi adalah :

1. 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.
2. 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

IV. SARAN

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

1. Para Customer Service harus lebih memaksimalkan penggunaan CRM
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

