

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN SUB BRANCH HEAD DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN DI BANK BTN KANTOR CABANG PEMBANTU TEBET

Foiman Ziga¹, Porman Lumban Gaol²

Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2}

foiman.ziga@gmail.com¹, gaolporman@gmail.com²

Abstract

The purpose of this study was to find out how the Implementation of Sub Branch Head Leadership in Improving Services at Bank BTN Tebet Sub-Branch Office. The role of a leader in carrying out banking operations is very important. The lack of supervision of a leader can provide opportunities for employees to commit fraud. Currently, there are many customer complaints about unsatisfactory services, customers are immediately updated and shared on social media. This is very risky to the bank's reputation, customers can move to another bank because of the bad service and image of the bank. If employee service to customers is not satisfactory, it will have an impact on the outlet's target not being achieved. The bad possibility is that if the target is not achieved, the outlet may be closed by the management. This research was conducted using a qualitative descriptive research method. Data collection techniques based on the results of interviews with informants and observations. Meanwhile, three key informants were interviewed (Branch Manager, HR officer and Frontliner). The results of this study found that the leadership of the Sub Branch Head at KCP Tebet is good and has become a role model, namely by supervising transactions, providing motivation during briefings or during weekly meetings, monitoring employee roleplay, developing employee skills, developing facilities to improve services that are satisfactory and democratic opinion of the employee. It is hoped that in the future the leadership will always be consistent in monitoring services and also the roleplay activities of employees.

Keywords: *Implementation of Leadership and Service.*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Implementasi Kepemimpinan Sub Branch Head Dalam Meningkatkan Pelayanan Di Bank BTN Kantor Cabang Pembantu Tebet. Peran seorang pemimpin dalam menjalankan operasional perbankan sangat penting. Kurangnya pengawasan seorang pemimpin bisa memberikan peluang kepada pegawai untuk melakukan *fraud*. Saat ini banyak ditemukan keluhan nasabah terhadap pelayanan yang kurang memuaskan, nasabah langsung updated dan share ke media sosial. Ini sangat beresiko terhadap reputasi bank, nasabah bisa berpindah ke lain bank karena pelayanan dan citra bank yang sudah buruk. Apabila layanan pegawai terhadap nasabah tidak memuaskan maka akan berdampak terhadap target outlet tersebut tidak tercapai. Kemungkinan buruknya jika target tidak tercapai maka outlet tersebut bisa saja akan ditutup oleh pihak manajemen. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data berdasarkan hasil wawancara kepada para informan dan observasi. Sedangkan *Key Informan* yang diwawancarai sebanyak tiga orang (Kepala Cabang, SDM officer dan Frontliner). Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan Sub Branch Head di KCP Tebet sudah baik dan menjadi role model yaitu dengan mengawasi transaksi, memberikan motivasi saat briefing ataupun saat meeting mingguan, memonitoring roleplay pegawai, mengembangkan keahlian pegawai, mengembangkan fasilitas untuk meningkatkan layanan yang memuaskan dan demokratis menerima pendapat dari pegawai. Harapan kedepannya semoga Pimpinan selalu konsisten dalam memonitoring layanan dan juga kegiatan roleplay para pegawai.

Kata Kunci : Implementasi Kepemimpinan dan Pelayanan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) adalah sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai visi dan misi organisasi, sebagai modal organisasi yang paling dominan peranannya dalam pencapaian kinerja organisasi. Pada era globalisasi ini diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang didukung fisik dan mental yang sehat, sehingga mampu berkompetisi paling optimal. Tanpa didukung dengan fisik dan mental yang baik, sumber daya manusia tidak akan mampu berkompetisi secara optimal. Dengan begitu perusahaan harus mematangkan tentang kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada konsumen. Tidak hanya kualitas produk yang konsumen inginkan, akan tetapi kualitas pelayanan juga akan mempengaruhi kepuasan konsumen dengan baik.

Salah satu faktor krusial untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Menurut Nuryati (2004) Kepemimpinan yang dipakai dalam era spesialisasi dan pengejaran *profit* semata (seringnya dalam jangka waktu pendek), kini tidak layak dan pantas lagi untuk dipakai dalam era pengetahuan. Keterpaduan, pendekatan baru dalam kepemimpinan, yaitu yang secara simultan bisa meningkatkan pertumbuhan pribadi karyawan serta memperbaiki kualitas dan pelayanan institusi dengan diupayakannya keterlibatan secara pribadi dari setiap anggota organisasi dalam proses pembuatan keputusan serta perilaku yang beretika dan bertanggung jawab maka membutuhkan pendekatan baru dalam dunia kepemimpinan. Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* (Astohar, 2012).

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan memang sangat dibutuhkan oleh manusia. Suatu organisasi atau perusahaan akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Pemimpinlah yang nantinya akan bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal inilah yang menjadikan posisi pemimpin sangat penting dalam sebuah organisasi. Pemimpin dengan kepemimpinannya memegang peran yang strategis dan menentukan dalam menjalankan roda organisasi, menentukan kinerja suatu lembaga perusahaan.

Menurut Wahjosumidjo (1987) Kepemimpinan pada hakekatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*). Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Seorang pemimpin di dalam mengarahkan karyawan atau pegawainya untuk melaksanakan pekerjaan tidak hanya harus dilakukan atas dasar perintah dan sanksi yang akan diterima. Seorang pemimpin harus mengedepankan sikap kewibawaan yang terapan dalam bentuk *personal power* (kekuasaan) yang dimilikinya. Melalui *personal power* yang dimiliki oleh seorang pemimpin tersebut maka dia akan mampu mengarahkan bawahannya dengan tugas sesuai dengan kewajiban dari bawahannya tersebut.

Dalam dunia perbankan diharapkan mempunyai seorang pemimpin yang mampu menjalankan roda operasional perbankan dengan baik, karena seorang pemimpin di bank harus memperhatikan berbagai aspek untuk meningkatkan pelayanan yang baik terhadap nasabah sehingga nasabah akan loyal dan perusahaan yang dipimpin akan maju. Seorang pemimpin harus bisa mengkoordinir relasi antara bank dengan nasabah dan dapat memenuhi kebutuhan atau harapan nasabah. Menurut Prabha Ramseook & Munhurrin (2010) mengemukakan bahwa harapan pelanggan adalah keyakinan tentang layanan yang berfungsi sebagai standar terhadap kinerja layanan yang dinilai. Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kualitas pelayanan untuk tercapainya keinginan atau harapan konsumen. Perusahaan yang memberikan komitmen pada kualitas dan secara konsisten memberikan kualitas pelayanan dalam menikmati keunggulan persaingan sehingga perusahaan dapat dengan mudah membina hubungan yang baik dengan konsumen. Sesuai paparan di atas bahwa kualitas jasa (*service quality*) dapat diartikan sebagai suatu aspek yang dapat memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi atau perusahaan khususnya di dunia perbankan. Ada beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan oleh konsumen dalam menilai suatu pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Menurut (Koestanto, Tri Hari, 2014), Ada lima dimensi yang berhasil mengidentifikasi kualitas jasa, yaitu: Bukti langsung (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), perhatian (*emphaty*). Dengan adanya kualitas pelayanan yang baik di dalam suatu perusahaan, akan menciptakan kepuasan bagi para konsumennya.

Selain untuk mencari laba dari kegiatan pelayanan jasa yang diberikan, bank harus selalu memantau kepuasan pelanggan atau nasabahnya agar terjalin hubungan yang memuaskan pada kondisi pasar pembeli, nasabah dapat memilih macam tawaran produk atau jasa bank, bank harus dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik dan apabila tidak dilakukan, maka nasabah akan berpaling ke bank lain yang dapat memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik agar bank dapat memenangkan persaingan dan tetap bertahan, maka bank harus berwawasan pelanggan, sehingga bank yang unggul dalam persaingan adalah bank yang disamping pandai merekayasa produk atau jasa, juga cermat dalam merekayasa pasar. Perusahaan yang berorientasi pada pelayanan jasa perbankan dituntut untuk tetap mampu eksis dengan cara mendapatkan dan mempertahankan nasabah yang loyal, salah satu cara yang digunakan adalah dengan memberikan pelayanan yang baik dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan nasabah sehingga mampu melahirkan kepuasan bagi nasabah.

Penelitian mengenai implementasi pemimpin dalam meningkatkan layanan terhadap kepuasan konsumen perlu dilakukan oleh suatu perusahaan agar perusahaan mengetahui sejauh mana pelayanan yang diberikannya berpengaruh terhadap kepuasan nasabah. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memuaskan nasabah. Kepuasan nasabah secara individu sangat sulit dicapai karena keanekaragaman keinginan nasabah, oleh karena itulah pelayanan nasabah hendaknya diarahkan kepada pelayanan yang berkesinambungan. Menurut (Koestanto, 2014) yang perlu diperhatikan dalam memberikan pelayanan adalah mendengar suara konsumen, berarti perusahaan harus melakukan interaksi dengan konsumen dengan maksud untuk memperoleh umpan balik (*feedback*) berupa tanggapan konsumen tentang sarana dan prasarana yang berhubungan dengan pelayanan yang diberikan sebagai control dan ukuran keberhasilan.

PT. Bank Tabungan Negara (BTN) sendiri memberikan target terhadap setiap outlet termasuk salah satunya BTN Kantor Cabang Pembantu (KCP) Tebet yaitu target dana nasabah dan juga target penilaian pelayanan setiap bank yang ada di Indonesia. Jika

dalam kepemimpinan *Sub Branch Head* buruk atau tidak sesuai yang diharapkan, maka akan berpengaruh terhadap layanan setiap karyawan. Apabila layanan karyawan tidak baik maka akan berdampak terhadap target outlet tersebut tidak tercapai. Kemungkinan buruknya jika target tidak tercapai maka outlet tersebut bisa saja akan ditutup oleh manajemen dan juga grade atau jabatan *sub branch head* dan karyawan nya mengalami turun *grade*. Dan sebaliknya jika layanan bagus dan target tercapai maka karyawan di outlet tersebut mendapatkan *reward*, promosi atau naik jabatan. Saat ini banyak ditemukan keluhan nasabah terhadap pelayanan yang kurang memuaskan, nasabah langsung update dan share ke media sosial. Ini sangat beresiko terhadap reputasi bank, Nasabah bisa berpindah ke lain bank karna pelayanan buruk atau citra bank yang sudah buruk. Kurangnya pengawasan seorang pemimpin juga bisa memberikan peluang kepada pegawai untuk melakukan *fraud*. Maka dari itu peran seorang pemimpin dalam memonitoring atau mengawasi layanan perbankan sangat diperlukan.

Dalam dunia perbankan pegawai *frontliner* (*satpam, customer service, teller service*) sebagai garda terdepan yang akan bertemu nasabah secara langsung harus bisa memberikan layanan yang baik, melayani dengan setulus hati, senyum dan ramah. Maka dari itu seorang pemimpin di sebuah harus memperhatikan layanan SDM tersebut. Jika seorang pemimpin perbankan tidak bisa mengelola atau mengatur SDM dengan baik maka tujuan dari organisasi tersebut tidak akan tercapai secara efektif dan efisien. Maka dari itu penulis ingin melakukan penelitian terhadap Implementasi Kepemimpinan *Sub Branch Head* dalam meningkatkan pelayanan di Bank BTN Kantor Cabang Pembantu Tebet di instansi Penulis bekerja.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Arep & Tanjung (2002) menerangkan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Robbins (2006) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kartono (2005) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Kepemimpinan menurut Anoraga (2003) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. Kepemimpinan menurut Dubrin (2005) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. (Brahmasari & Suprayetno, 2008) Berdasarkan pengertian

kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002). Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004). Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003). Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan untuk berinteraksi guna menyampaikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pola komunikasi yang baik. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter
2. Gaya kepemimpinan demokratis
3. Gaya kepemimpinan bebas

Indikator Kepemimpinan

Menurut Handoko (2003), ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut:

1. Kecerdasan (*Intelligence*)
2. Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Sikap-sikap hubungan manusiawi
5. Memiliki pengaruh yang kuat
6. Memiliki pola hubungan yang baik
7. Memiliki sifat-sifat tertentu
8. Memiliki kedudukan atau jabatan
9. Mampu berinteraksi
10. Mampu memberdayakan

Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif
2. Fungsi konsultatif
3. Fungsi Partisipasi
4. Fungsi Delegasi
5. Fungsi Pengendalian

Pelayanan

Pelayanan merupakan tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan sesuatu (A.Hamdani & Lupiyoadi, 2009). Dengan demikian pelayanan merupakan perilaku nasabah dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah demi tercapainya kepuasan pada nasabah itu sendiri sehingga akan mempengaruhi keputusan nasabah.

Menurut AS.Moenir, pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung (Moenir 2005). Kebutuhan-kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisik, kebutuhan sosial, dan kebutuhan psikologis (Agus Sulastiyono, 2002). Endar Sugiarto menyatakan pelayanan adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain (konsumen, pelanggan, tamu, klien, pasien, penumpang dan lain-lain) yang tingkat pemuasnya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani maupun yang dilayani. Perilaku pelayanan karyawan adalah tindakan individu (karyawan) untuk memenuhi kebutuhan orang lain (tamu atau konsumen). Pelayanan optimal akan memberikan kepuasan kepada orang lain tersebut. Tolok ukur pelayanan yang baik melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan tamu. Penilaian kualitas pelayanan ditentukan oleh tamu sebagai pemakai jasa pelayanan tersebut. Menurut Kotler (2008), pengertian pelayanan yaitu setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun.

Aspek-aspek kualitas pelayanan

Dalam kegiatan masyarakat, faktor utama yang membedakan antara perusahaan penghasil barang dengan perusahaan jasa adalah kualitas pelayanan. Menurut Lupiyoadi & Hamdani (2008) kualitas pelayanan jasa dapat dilihat dari lima dimensi antara lain:

1. *Tangibles*
2. *Reliability*
3. *Responsiveness*
4. *Assurance*
5. *Emphaty*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian Deskriptif kualitatif. Menurut I Made Winartha (2006), metode analisis deskriptif kualitatif adalah menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara atau pengamatan mengenai masalah yang diteliti yang terjadi di lapangan.

Metode deskriptif adalah satu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu subjek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau pun kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2011). Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik penggabungan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan Prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati (Bodgan dan Taylor dalam Meleong, 2007). Sebagai makhluk yang terlahir sebagai makhluk social, manusia akan melakukan komunikasi dengan orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi memiliki pengertian proses penyampaian pesan dari individu kepada individu lain dengan menggunakan berbagai macam lambing maupun symbol tertentu. Dalam proses komunikasi tersebut terdapat interaksi simbolik, dimana pikiran manusia mengartikan dan menfasirkan benda – benda dan peristiwa – peristiwa yang dialaminya. Esensi interaksi simbolik adalah suatu aktifitas yang merupakan ciri khas manusia, yakni komunikasi atau pertukaran symbol yang diberi makna (Mulyana, 2001).

Berdasarkan temuan penelitian dilapangan, kepemimpinan Sub Branch Head di KCP tebet sudah baik dan berjalan dengan lancar. Dari pernyataan informan penulis mendapatkan data bahwa kepemimpinan Sub Branch Head sudah menjalankan sesuai tugas dan kewajibannya. Dan dari segi pelayanan di Bank BTN KCP Tebet juga sudah baik.

Berikut juga penulis menyampaikan data tambahan yang merupakan pelayanan di Bank BTN KCP Tebet sudah baik dengan indeks pelayanan yang sangat bagus. Berikut hasil Monitoring layanan BTN KC Jakarta Kuningan tahun 2021.

Tabel 4.2 Hasil Monitoring Layanan BTN KC Jakarta Kuningan tahun 2021

Parameter	Kantor cabang	KCP Tebet	KCP Cilandak	KCP Pasar Minggu
PCustomer Service (50%)	94.58%	96.14 %	92.41%	90.12%
Teller Service (20%)	95.42%	95.46 %	91.96%	92.69%
Security Service (15%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Fasilitas Fisik (15%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Total (100%)	96.10%	96.97%	94.21%	93.10%

Sumber: Monitoring Layanan Internal BTN KC Jakarta

Dari Tabel diatas penulis mengetahui bahwa layanan di KCP Tebet sudah baik yaitu telah mencapai target indeks pelayanan, yang mana Indeks pelayanan adalah dengan nilai 80, sedangkan pencapaian Layanan di KCP Tebet melebihi angka 80 yaitu 96.97.

Dari tabel diatas penulis menemukan bahwa dalam mendiskusikan tentang masalah-masalah seputar peningkatan pelayanan di Bank BTN, Informan utama dan juga informan pendukung mengatakan yaitu dengan bekerjasama dengan *Service Assurance Staff* dan melakukan meeting mingguan, briefing pagi hari dan rapat kinerja 1 kali dalam 2 minggu. Lalu dalam menanggapi keluhan dari pegawai Informan utama dan Informa pendukung mengatakan bahwa mendengar keluhan pegawai dan mencari solusi bersama. Lalu dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai Informan utama dan informan pendukung mengatakan bahwa dengan melakukan visit ke outlet KCP (Kantor Cabang Pembantu) dan melakukan meeting via zoom dan juga saat briefing pagi hari. Jika ditemukan pegawai yang tidak melaksanakan kebijakan atau peraturan yang sudah

diterapkan maka Pimpinan akan memanggil pegawai keruangan nya dan memberikan coaching, juga diberikan sanksi sesuai tingkat jenis pelanggaran nya (ringan, sedang, berat). Jika ditemukan masalah dalam memberikan arahan, maka informan utama mengatakan yaitu mencarita kendala dan hambatannya dan melakukan coaching atau motivasi, informan pendukung juga menambahkan bahwa akan didiskusikan bersama dan ada sanksinya, impact nya akan susah naik grade/jabatan.

Dalam membangun energi dan motivasi, selaku Pimpinan akan menjadi contoh yang baik dan role model yang patut ditiru. Informan pendukung juga menyatakan bahwa pimpinan turun tangan langsung memberikan wejangan atau motivasi dan ikut terlibat dalam transaksi operasional perbankan. Lalu dalam membangun komunikasi yang efektif, Informan utama dan informan pendukung mengatakan diadakan briefing setiap pagi hari, meminta pendapat pegawai dan saat pertemuan via zoom. Untuk membangun kemahiran dan kecakapan social Informan utama dan pendukung mengatakan bahwa dilakukan roleplay secara rutin dan dimonitoring oleh pimpinan.

Role playing atau bermain peran merupakan suatu metode pembelajaran, di mana subjek diminta untuk berpura – pura menjadi seseorang dengan profesi tertentu yang digeluti orang tersebut. Seorang Trainer akan melatih para pegawai dengan melakukan *roleplay* atau simulasi sebagai seorang *frontliner* atau *backoffice* bank. Dalam roleplay perbankan maka ada yang berperan sebagai nasabah dan berperan sebagai pegawai bank. Tujuan dari roleplay adalah untuk melatih para pegawai bank dalam melayani nasabah dan cara mengatasi masalah jika ada keluhan nasabah. Dalam roleplay trainer juga akan memberikan arahan motivasi dan pengetahuan tentang produk atau program yang sedang berjalan di bank BTN.

Dalam membangun kemampuan teknis pegawai, informan utama dan informan pendukung mengatakan yaitu dengan dilakukannya roleplay, pelatihan dan juga Pendidikan. Untuk meningkatkan pelayanan *tangible*, informan utama dan pendukung mengatakan yaitu dengan mengembangkan E-channel seperti Mobile banking, Internet banking, ATM dan lainnya. Dalam meningkatkan Pelayanan yang *Reliability*, Informan utama mengatakan bahwa yaitu dengan memberikan layanan yang akurat dan sesuai program manajemen dan dijalankan berdasarkan pada GCG. Sedangkan informan pendukung mengatakan bahwa yaitu dengan diadakannya roleplay. Untuk meningkatkan pelayanan *responsiveness* informan utama dan pendukung mengatakan yaitu dengan diadakannya Roleplay. Dalam meningkatkan pelayanan *Assurance* Informan utama mengatakan yaitu dengan dilakukan roleplay, menguasai produk atau program BTN, menjadi pendengar yang baik terhadap nasabah, dan mendengarkan keluhan nasabah. Sedangkan informan pendukung mengatakan bahwa yaitu dengan memberikan informasi yang benar dan menepati janji sesuai SOP. Untuk meningkatkan pelayanan *Empathy*, informan utama mengatakan yaitu dengan menenangkan nasabah agar tidak panik saat ada masalah dan dilakukan roleplay terhadap pegawai untuk menangani hal tersebut, informan pendukung juga mengataka bahwa dengan diadakan roleplay. Topik terakhir yaitu pesan dan masukkan kepada penulis. Informan utama mengatakan bahwa *public speaking* penulis mantap dan berharap hasil penelitian ini bermanfaat bagi insan BTN. Informan pendukung juga mengatakan bahwa semoga hasil penelitian ini bisa bermanfaat bagi seluruh pegawai bank BTN di seluruh Indonesia.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Dalam mendiskusikan tentang masalah-masalah seputar peningkatan pelayanan di Bank BTN yaitu dengan bekerjasama dengan *Service Assurance Staff* dan melakukan meeting mingguan, briefing pagi hari dan rapat kinerja 1 kali dalam 2 minggu.
2. Dalam menanggapi keluhan dari pegawai pimpinan mendengar keluhan pegawai dan mencari solusi bersama.
3. Dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawainya pimpinan melakukan kunjungan ke outlet KCP (Kantor Cabang Pembantu) dan KK (Kantor Kas), melakukan meeting via zoom dan juga saat briefing pagi hari.
4. Jika ditemukan pegawai yang tidak melaksanakan kebijakan atau peraturan yang sudah diterapkan maka Pimpinan akan memanggil pegawai keruangannya untuk dicoaching, dan akan dikenakan sanksi sesuai tingkat jenis pelanggarannya (ringan, sedang, berat), dan akan berpengaruh saat pegawai naik grade/jabatan dikemudian hari.
5. Jika ditemukan masalah dalam memberikan arahan pimpinan akan mencari tau kendala dan hambatanya, didiskusikan bersama dan melakukan coaching.
6. Dalam membangun energi dan motivasi, selaku pimpinan akan menjadi contoh yang baik dan role model yang patut ditiru.
7. Dalam membangun komunikasi yang efektif pimpinan melakukan briefing setiap pagi hari bersama pegawai.
8. Untuk membangun kemahiran dan kecakapan sosial pimpinan melakukan monitoring roleplay secara rutin.
9. Dalam membangun kemampuan teknis pegawai pimpinan mengadakan roleplay, pelatihan dan juga pendidikan.
10. Untuk meningkatkan pelayanan *tangible* pimpinan mengembangkan E-channel seperti Mobile banking, Internet banking, ATM dan lainnya.
11. Dalam meningkatkan pelayanan yang *reliability*, Pimpinan mengadakan roleplay dengan tujuan memberikan layanan yang akurat dan sesuai program manajemen dan dijalankan berdasarkan pada GCG.
12. Untuk meningkatkan pelayanan *responsiveness* pimpinan mengadakan roleplay dan ikut mengawasi.
13. Dalam meningkatkan pelayanan *assurance* pimpinan mengadakan roleplay dan pegawai harus menguasai produk atau program BTN.
14. Untuk meningkatkan pelayanan *empathy*, Pimpinan mengadakan roleplay bagaimana cara handle nasabah saat mengalami masalah supaya nasabah tidak panik dan mendapatkan solusi yang baik.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Sub Branch Head harus konsisten dalam memonitoring layanan yang ada di Bank BTN KCP Tebet
2. Fasilitas E-Channel yang ada di Bank BTN untuk dikembangkan dengan baik sehingga nasabah terbantu dengan transaksi layanan tersebut.
3. Untuk Pegawai Frontliner tetap konsisten dalam melakukan *Role Play* untuk mendapatkan hasil indeks layanan yang maksimal.

4. Untuk penelitian selanjutnya bisa diteliti lebih mendalam tentang implementasi roleplay yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah, Djam'an Satori (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung, Alfabeta.
- Agus Sulastiyono, 2002, *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*, Edisi Pertama, Bandung, Penerbit CV Alfabeta.
- Astohar. (2012). *Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan untuk Kemajuan Organisasi*. Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan, 3(2): 51-65.
- A.Hamdani dan Rambut Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Salemba Empat, Jakarta, 2009
- Abi Sujak, 1990. *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta: Rajawali Pers
- Arep dan Tanjung, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Trisakti, Jakarta
- Anoraga, Pandji. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. PT.Rineka Cipta: Jakarta
- Bodgan, Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja.
- Bogdan dan Taylor, 2010 J. Moleong, Lexy. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Karya.
- Brahmasari & Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 10.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership* (Terjemahan), Edisi Kedua. Jakarta. Prenada Media.
- Gaol, P. L. (2021). *Implementation of Performance Management in Artificial Intelligence System to Improve Indonesian Human Resources Competencies*. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 717(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/717/1/012010>
- Heidjrachman, Ranupandojo, dan Suad Husnan, 2000, "*Manajemen Personalia*", Edisi Keempat, BPFE UGM, Jogjakarta.
- Hersey. 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- H. Hadari Nawawi, 2003; *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan ke-7, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. BPFE. Yogyakarta.
- I Made Wirartha. 2006. *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta
- Jamaludin, Adon Nasrullah. (2011) *Metode Penulisan Skripsi untuk Mahasiswa*. Bandung.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2008. *Manajemen Pemasaran*, Terjemahan: Bob Sabran. Edisi 13 Jilid 1. Erlangga, Jakarta.
- Kartono Kartini, *Pengantar Metodologi Riset Sosial* (Madar Maju, Bandung, 1996).
- Kuncoro, Mudrajad. 2013. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta : Penerbit

Erlangga.

Koestanto, Tri Hari dan Yuniati, Tri. 2014. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Bank Jatim Cabang Klampis Surabaya*, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 3.

Kartono, Kartini, 2005 : *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Lumban Gaol, P., & Tumanggor, B. F. (2022). *The Role of Transformational Leaders in Implementing Change: A Case Study of Bureaucratic Simplification in the Central and Regional Governments of Indonesia*. KnE Social Sciences, 2022, 1227–1239. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.11012>

Lupiyoadi, & Hamdani. (2008). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Edisi 2. Salemba Empat.

Mulyana Dedy, 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya.

Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2005). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3.

Moenir, 2005, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Moh. Nazir. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia

Nuryati. 2004. *Kepemimpinan Pelayanan: Pendekatan Baru Model Kepemimpinan*. Jurnal STIE AUB. Surakarta.

Nana Syaodih Sukmadinata. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Prabha Ramseook & Munhurrun. (2010). *Service Quality In The Public Service. International Jurnal Of Manajement and Marketing Research* Volume 3. University of Technology, Mauritius.

Putri, N. W., & Gaol, P. L. (2021). *Pengaruh Persepsi Job Description Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi Kementerian Riset Dan Teknologi/Brin*. Jurnal Sumber Daya Aparatur, 3(2), 23–44.

Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Sephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks Kelompok GRAMEDIA.

Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

R.Terry, George dan Leslie W.Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010)

Sudijono Anas, 2009, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : ALFABETA.

Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.

Tjiptono, Fandy. 2006. *Manajemen Jasa*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi

Tjiptono, Fandy. 2011. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Edisi 2. Yogyakarta: Andi.

Wahjosumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wursanto. 2002. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.