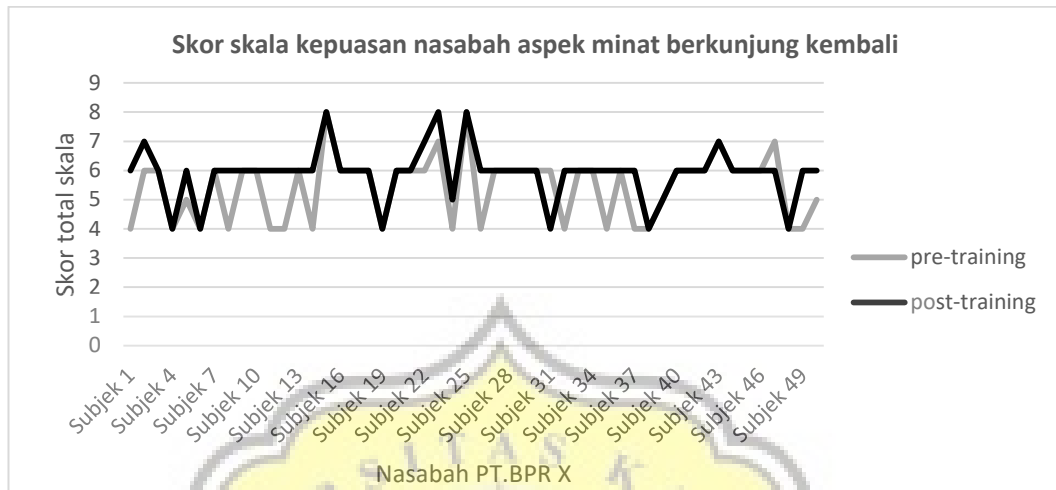


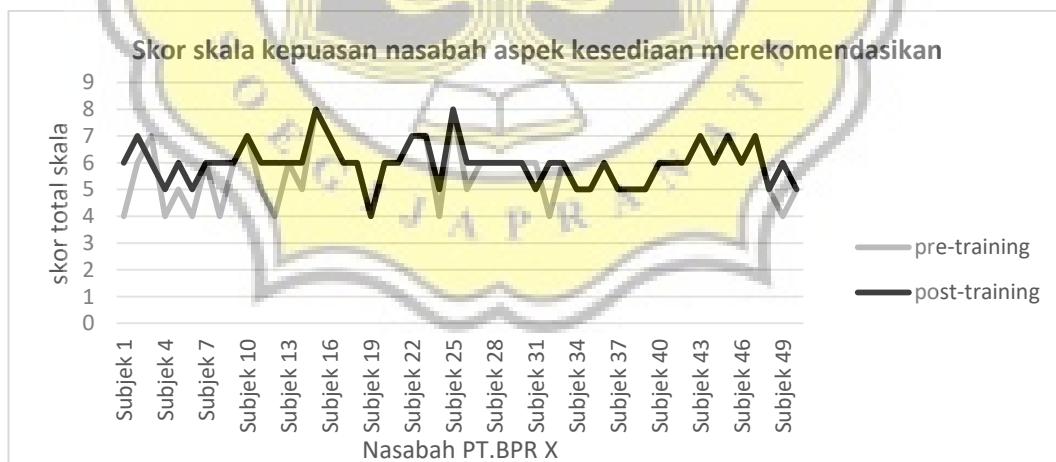
minat nasabah berkunjung kembali dan menggunakan ulang produk atau jasa PT. BPR X.



Gambar 8. Grafik skor skala kepuasan nasabah aspek minat berkunjung kembali

Aspek Kesiediaan Merekomendasikan

Hasil mean sebelum pelatihan = 5.44 dan mean setelah pelatihan = 5.90 dengan $t = -3.581$ dan $p = 0.001$ ($p < 0.05$). Hal ini mengindikasikan bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam kesiediaan nasabah untuk merekomendasikan penggunaan produk atau jasa perbankan dari PT. BPR X kepada orang lain.



Gambar 9. Grafik skor skala kepuasan nasabah aspek kesiediaan merekomendasikan

Diskusi Pembahasan

Penelitian ini menguji efektivitas Pelatihan Pelayanan Prima pada *Frontliners* terhadap Kepuasan Nasabah PT. Bank Perkreditan Rakyat X. Analisa data pada evaluasi hasil menunjukkan nilai $t = -7.808$ dengan $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Hasil nilai

Mean pre-test sebesar 69.44 dan *Mean post-test* sebesar 74.96. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa ada perbedaan signifikan terkait kepuasan nasabah terhadap kualitas pelayanan *frontliner* antara sebelum dan setelah diberikan pelatihan pelayanan prima pada *frontliner* PT. BPR X. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian diterima yaitu “Kepuasan nasabah meningkat setelah *frontliners* PT. BPR X mengikuti pelatihan pelayanan prima dibandingkan sebelum *frontliners* mengikuti pelatihan pelayanan prima”. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Ramdhani, et.al (2011) yang menyatakan kualitas pelayanan berpengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Sejalan dengan Ramdhani, et.al, hasil penelitian Naeem, et.al (2009) dan Welim & Arifin (2016) yang menyatakan kualitas layanan memberikan kualitas yang positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah.

Frontliner dalam dunia perbankan merupakan barisan terdepan yang berperan dalam aktivitas utama di sebuah bank dan merupakan staf yang langsung berhubungan dengan nasabah. Jabatan ini menjadi salah satu penentu dalam menciptakan citra yang baik atau buruk terhadap suatu bank (Tarmoezi, 2000). Pegawai *frontliner* berperan dalam menciptakan kesan bagi para nasabah. Para *frontliner* bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi pelayanan serta memastikan nasabah memperoleh pengalaman yang sesuai dengan harapan dan standar pelayanan.

Kesesuaian antara pengalaman yang diperoleh dengan harapan nasabah disebut dengan kepuasan nasabah (Kotler & Keller, 2009). Dalam hal ini berarti kepuasan nasabah adalah respon positif yang ditunjukkan nasabah setelah membandingkan harapannya tentang kualitas pelayanan yang ingin didapatkan dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh bank yang bersangkutan. Nasabah merupakan aset terpenting dalam bisnis perbankan, kepuasan nasabah berarti keuntungan bagi perusahaan perbankan. Dasar itulah yang membuat kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama dari perusahaan. Terciptanya pelanggan yang puas akan produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah hubungan antar perusahaan dan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*work of mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan (Tjiptono, 2012).

Pemberian pelayanan prima merupakan suatu keharusan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Kriteria penilaian tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan dimensi kualitas pelayanan (*Service Quality*) menurut Berry dan Parasuraman (dalam Tjiptono, 2005) terdiri dari bukti fisik (*tangible*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan/keyakinan (*assurance*), dan empati (*empathy*). Pelayanan prima adalah pelayanan terbaik melebihi, melampaui, mengungguli pelayanan yang diberikan pihak lain atau daripada pelayanan pada waktu yang lalu (Prihartono, 2012). Pelayanan prima berkaitan dengan jasa dan pelayanan yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam upaya untuk memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan pihak pelanggannya. Pelayanan prima tidaklah cukup hanya dengan proses administrasi yang cepat, tetapi juga bagaimana memperlakukan para pelanggan yang dapat memperlihatkan cara perusahaan melayani sebaik mungkin serta menumbuhkan kesan positif dari pihak pelanggannya (Ruslan, 2012). Dengan demikian akan tercipta kepuasan pelanggan yang memunculkan minat nasabah untuk melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan bank yang dianggap memiliki pelayanan yang memuaskan kepada orang lain.

Penelitian ini hendak mengungkap efektivitas pelatihan pelayanan prima *frontliner* terhadap kepuasan nasabah PT. BPR X. Noe (2005) menyatakan bahwa efektivitas pelatihan merujuk pada keuntungan atau manfaat yang diperoleh perusahaan dan peserta pelatihan setelah mengikuti suatu pelatihan. Keuntungan bagi perusahaan dicontohkan seperti kenaikan pendapatan perusahaan serta kepuasan, sedangkan keuntungan yang diperoleh bagi peserta pelatihan yaitu adanya pembelajaran baru terkait keterampilan serta adanya perubahan perilaku dalam pekerjaannya sehari-hari.

Perubahan perilaku *frontliner* dalam memberikan kualitas pelayanan yang prima kepada nasabah dapat dievaluasi melalui umpan balik yang diberikan oleh para nasabah itu sendiri (Noe, 2005). Umpan balik tersebut merupakan bagian dari evaluasi pelatihan yang berbentuk skala kepuasan nasabah terhadap pelayanan *frontliner* PT.BPR X. Skala tersebut diberikan kepada nasabah yang sama baik sebelum dan sesudah para *frontliner* mengikuti pelatihan pelayanan prima.

Berdasarkan hasil analisis data dari skala Kepuasan Nasabah menunjukkan adanya perbedaan signifikan terkait kepuasan nasabah terhadap pelayanan *frontliner* PT.BPR X antara sebelum dan sesudah para *frontliner* tersebut diberikan

pelatihan pelayanan prima. Kepuasan nasabah terhadap pelayanan *frontliner* mengalami peningkatan setelah pemberian program pelatihan pelayanan prima bagi para *frontliner*

Hasil analisis data secara statistik menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah pada PT BPR X (koefisien korelasi sebesar 0,948 dan *p value* sebesar 0,014) sehingga analisa dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan yang berkualitas akan mengarah pada kepuasan nasabah. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramdhani *et al.* (2011) yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara kualitas pelayanan dengan kepuasan pelanggan. Penelitian tersebut sejalan dengan Naeem dan Saif (2009) yang menemukan bahwa kepuasan pelanggan adalah hasil dari kualitas pelayanan. Aldaigan dan Buttle dalam Ladhari *et al.* (2011) mengidentifikasi ada korelasi yang positif dan signifikan antara dimensi kualitas pelayanan dan kepuasan secara keseluruhan.

Pelatihan merupakan suatu bentuk *experiential learning* atau pengalaman belajar yang bermuara pada perubahan. Penyebutan istilah *experiential learning* dilakukan untuk menekankan bahwa *experience* (pengalaman) berperan penting dalam proses pembelajaran (Kolb, dalam Sharlanova, 2004). Melalui pelatihan, masing-masing peserta mendapat pengalaman yang nyata dimana mereka terlibat secara aktif sehingga dapat mengobservasi dan merefleksikan pengalaman yang didapat dari pelatihan tersebut.

Pelatihan pelayanan prima pada *frontliner* PT. BPR X yang telah dilaksanakan menunjukkan adanya reaksi positif terhadap pelaksanaan pelatihan pelayanan prima oleh para peserta yang meningkatkan minat belajar mereka akan pengetahuan dan keterampilan baru yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan pengetahuan peserta mengenai kualitas pelayanan prima. Bertambahnya pengetahuan dan keterampilan baru terkait pelayan prima dapat diimplementasikan peserta ke dalam pekerjaannya sehari-hari yang mengarah pada perbaikan kualitas pelayanannya sehingga berdampak terhadap kepuasan nasabah PT.BPR X.

Proses tersebut diuraikan dalam analisis lanjutan terhadap tiap level evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick (dalam Mathis & Jackson, 2006). Evaluasi pelatihan pada level reaksi menunjukkan adanya reaksi positif dari para peserta terhadap pelaksanaan pelatihan pelayanan prima. Hal ini ditunjukkan dengan skor

rata-rata pada seluruh aspek penilaian termasuk dalam kategori sangat baik. Aspek penilaian reaksi para peserta terhadap pelatihan pelayanan prima, yaitu materi pelatihan, metode pelatihan, *trainer*, fasilitas, serta manfaat pelatihan.

Aspek materi pelatihan memiliki skor tertinggi, dengan prosentase 100% dinilai sangat baik oleh peserta. Hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara terhadap 5 peserta yang menyatakan bahwa materi pelatihan pelayanan prima mampu dipahami dengan baik oleh para peserta. Peserta menyatakan bahwa materi yang disampaikan dengan menggunakan metode ceramah dan *role-play* dibawakan oleh *trainer* secara menarik dan merupakan pengetahuan baru yang dapat berguna jika diimplementasikan dalam pekerjaan mereka. Hal ini ditunjang dengan kemampuan *Trainer* yang menguasai materi dan mampu menjelaskan materi secara sistematis, menggunakan komunikasi dua arah serta banyak memberikan contoh konkrit sesuai dengan bidang kerja peserta sehingga memberikan manfaat positif bagi perbaikan kualitas pelayanan *frontliners*. Respon positif yang dihadirkan peserta juga ditunjang oleh waktu pelaksanaan pelatihan yang berada di luar jam kerja sehingga membuat para peserta lebih santai dan nyaman.

Fasilitas yang disediakan pada saat pelatihan turut berperan dalam peningkatan motivasi peserta mengikuti pelatihan pelayanan prima. Fasilitas pelengkap bagi para peserta pelatihan seperti *handout*, alat tulis, proyektor, *snack* dan makanan berfungsi untuk menstimulasi suasana belajar. Meskipun penilaian aspek fasilitas pelatihan masuk dalam kategori sangat baik, namun skor aspek fasilitas mendapatkan prosentase yang paling rendah yaitu 85%, skor terendah ditunjukkan pada aitem ruangan. Hal tersebut terjadi karena ruangan yang dipakai adalah ruangan rapat untuk bagian marketing dan juga pengawas kredit sehingga pada saat pelatihan masih terdapat tulisan berupa angka-angka di papan tulis yang belum boleh dihapus karena masih akan dipergunakan keesokan harinya. Dimana hal tersebut mengganggu pandangan, sehingga bisa menjadi pemecah fokus dan menjadi kendala saat *trainer* hendak menjelaskan materi menggunakan papan tulis.

Reaksi positif terhadap pelatihan tersebut sejalan dengan evaluasi pada level pembelajaran yang ditandai dengan adanya peningkatan pengetahuan frontliner tentang materi kualitas pelayanan prima. Berdasarkan evaluasi pembelajaran, ditemukan adanya peningkatan skor *pre* dan *post* tes pengetahuan,

yaitu skor *post-test* lebih tinggi daripada *pre-test*. Sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa pelatihan pelayanan prima mampu meningkatkan pengetahuan *frontliner* tentang materi kualitas pelayanan prima.

Reaksi positif dan peningkatan pengetahuan para peserta pelatihan tentang pelayanan prima mampu memberikan pengalaman baru sekaligus menstimulasi perubahan perilaku dari para *frontliner*. Perubahan perilaku ditandai dengan penerapan berbagai keterampilan *frontliner* di dalam proses kerja, yaitu keterampilan dalam berpenampilan, keterampilan memberikan senyum salam sapa, keterampilan menangani keluhan nasabah, keterampilan sikap dan gesture dalam melayani nasabah, serta keterampilan berkomunikasi dan membangun hubungan dengan orang lain.

Evaluasi pada level ini diungkap dengan melakukan pembagian kuesioner kualitas pelayanan prima *frontliner* (*self-assesment*), FGD saat *follow-up*, dan observasi dari atasan (manajer operasional). Adanya komitmen pengembangan diri dari para peserta setelah pelatihan membuat evaluasi pada level perilaku meningkat. Beberapa target pengembangan diri yang berkaitan dengan kualitas pelayanan dirangkum menjadi sebuah standar pelayanan bagi para *frontliner*. Hal tersebut dilakukan karena sebelumnya tidak ada standar pelayanan yang baku bagi para *frontliner* di PT. BPR X.

Hasil dari *follow-up* pasca pelatihan menunjukkan bahwa masing-masing peserta pelatihan berusaha mengimplementasikan target yang telah dibuat pasca pelatihan pelayanan prima, namun masih menemui beberapa kendala seperti belum terbiasa, masih sering lupa, dan canggung. Dukungan dari teman sesama *frontliner* akan membantu peserta untuk memperbaiki kesalahan yang sebelumnya dilakukan serta mencoba mengimplementasikan materi pelatihan dalam pekerjaannya sehari-hari. Hal tersebut mengindikasikan bahwa para peserta telah melakukan upaya perbaikan diri dalam memberikan kualitas pelayanan bagi nasabah. Hasil dari follow up ke-III menunjukkan adanya perubahan perilaku yang kontinyu seperti telah menerapkan standar senyum, salam, sapa kepada nasabah, menerapkan standar menerima telepon yang benar, dan mampu menangani keluhan nasabah. Indikasi adanya perubahan perilaku tersebut diperkuat dengan data hasil observasi oleh manajer operasional terhadap 5 karyawan *frontliner* yang menunjukkan adanya perubahan perilaku ke arah yang lebih baik sesuai dengan

dimensi kualitas pelayanan (*tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*)

Perubahan perilaku para *frontliner* direspon positif oleh para nasabah yang ditandai dengan peningkatan kepuasan nasabah terhadap pelayanan *frontliner* PT.BPR X. Skor skala kepuasan nasabah terhadap pelayanan *frontliner* meningkat setelah pelaksanaan pelatihan. Aspek pembentuk kepuasan nasabah, yaitu aspek kesesuaian harapan terhadap dimensi kualitas pelayanan, aspek minat berkunjung kembali, dan aspek kesediaan merekomendasikan. Ketiga aspek tersebut menunjukkan perubahan yang signifikan dan positif terkait kepuasan nasabah terhadap pelayanan *frontliner* PT.BPR X.

Aspek kesesuaian harapan terhadap dimensi kualitas pelayanan terutama pada dimensi *tangible* dan *assurance* menunjukkan peningkatan skor rata-rata yang tinggi. Peningkatan skor tersebut disebabkan karena adanya perubahan khususnya dalam kebersihan, fasilitas, dan penampilan fisik *banking hall* PT. BPR X ke arah yang lebih baik. Perbaikan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pada aspek kesesuaian harapan dengan dimensi *tangible* adalah dengan menambahkan beberapa fasilitas di *banking hall* seperti lemari pendingin untuk minuman air mineral dan teh kemasan yang bisa diakses oleh para nasabah, hal tersebut dilakukan guna memberikan ragam pilihan minuman bagi nasabah baik minuman yang dingin maupun tidak. Pemasangan informasi mengenai SOP proses pengajuan kredit dan proses pembukaan rekening tabungan dan deposito dilakukan untuk mengedukasi nasabah yang berkaitan dengan tahapan, syarat, dan lama proses transaksi perbankan tersebut. Perusahaan juga menambahkan *Playground* di *banking hall* sebagai tindak lanjut dari saran-saran yang diberikan oleh nasabah pada saat survey awal kepuasan nasabah yang dilakukan oleh peneliti di lapangan. Perusahaan berharap dengan adanya *play ground* tersebut diharapkan dapat memfasilitasi nasabah yang membawa buah hati saat melakukan transaksi perbankan.

Faktor yang mempengaruhi peningkatan aspek kesesuaian harapan terhadap dimensi *assurance* adalah kredibilitas perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 1994 dan keamanan dalam bertransaksi serta kerahasiaan data nasabah menjadi poin penting untuk mempengaruhi kepercayaan nasabah terhadap perusahaan yang membuat nasabah menjadi yakin untuk menggunakan produk atau jasa dari perusahaan tersebut. Peningkatan kepercayaan nasabah

ditunjang dengan sikap sopan karyawan dan kemampuan komunikasi yang dimiliki *frontliners* pasca mengikuti pelatihan pelayanan prima.

Aspek kepuasan konsumen yang mengalami peningkatan yang memiliki skor rendah adalah aspek kesesuaian harapan terhadap dimensi kualitas pelayanan *reliability* dan *responsiveness*, dimana aitem yang disoroti adalah ketidakpuasan nasabah akan kecepatan dan ketepatan proses transaksi di PT.BPR X. Hal tersebut dikarenakan belum dilakukannya pemutakhiran terhadap sistem komputerisasinya yang terkendala oleh pemrosesan yang "*lemot*" sehingga membuat pelayanan *teller* menjadi lama. Sistem perbankan yang semi manual tersebut mengharuskan pencatatan angsuran kredit masih menggunakan kartu manual yang dicatat dengan tulisan tangan. Hal tersebut dirasa menyulitkan bagi *teller* saat mencari kartu angsuran nasabah di lemari file karena terkadang urutan pengembalian kartu yg tidak tepat dengan huruf abjad awal nama nasabah pada transaksi sebelumnya. Kurang cepatnya pelayanan juga dirasakan nasabah ketika melakukan transaksi perbankan dengan *Customer Service (CS)*, hal tersebut disebabkan mayoritas pelayanan CS bergantung pula dengan faktor eksternal dan divisi-divisi lain seperti *back office*, *marketing*, *SPV* dan manajer operasional, direksi, dan nasabah itu sendiri yang tidak bisa dikontrol oleh para CS.

Kendala tersebut seperti seringnya penyampaian informasi pencairan dana dan akad kredit kepada CS yang disampaikan oleh marketing di hari yang sama dengan yang dijanjikan kepada nasabah membuat persiapan kurang maksimal dan terkadang ada beberapa orang yang harus memberikan persetujuan sedang tidak di tempat. Kurangnya persyaratan kredit bagi nasabah yang dibawa saat akad kredit meskipun telah diinformasikan sebelumnya juga membuat CS harus menunda ataupun menolak pengajuan kredit.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan pelayanan prima pada *frontliner* efektif untuk meningkatkan kepuasan nasabah terhadap pelayanan PT.BPR X.

Penelitian ini tidak lepas dari berbagai kelemahan. Kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penggunaan desain penelitian dengan teknik *quasi experiment one group pretest-posttest design* dalam penelitian ini tidak dapat mengontrol berbagai faktor lain di luar proses eksperimen, seperti kondisi fisik peserta saat pelatihan, kepribadian peserta pelatihan, ataupun kemampuan inteligensi peserta

pelatihan. Faktor lain ini diduga mampu mempengaruhi hasil penelitian. Serta desain ini membuat tidak adanya kelompok kontrol sehingga tidak ada pembandingan terhadap kelompok yang diberi perlakuan.

2. Tidak adanya kontrol terhadap usia dan tingkat pendidikan nasabah menjadi kelemahan dalam penelitian ini. Keberagaman karakteristik nasabah seperti tingkat pendidikan berpengaruh terhadap proses pengisian skala kepuasan nasabah. Ada nasabah dengan usia tua yang buta huruf, dan ada beberapa nasabah dengan tingkat pendidikan SMP yang kesulitan dalam memahami kata-kata yang digunakan peneliti dalam item skala yang dipakai peneliti untuk mengukur kepuasan pelanggan, sehingga membuat peneliti harus menjelaskan kepada nasabah menggunakan bahasa yang sesuai dengan nasabah.
3. Keterbatasan waktu penelitian mengakibatkan ketidakseimbangan antara waktu perlakuan pemberian pelayanan kepada nasabah sebelum dan sesudah pelaksanaan penelitian, dimana pemberian pelayanan dan interaksi dengan nasabah lebih lama dan sering sebelum *frontliner* diberikan pelatihan dibandingkan pemberian pelayanan kepada nasabah setelah pelaksanaan pelatihan pelayanan prima yang hanya dua bulan yang berarti nasabah melakukan interaksi dengan *frontliner* setidaknya dua kali saja dan bersamaan dengan proses *follow up* sehingga perubahan dari segi kualitas pelayanan yang diberikan belum optimal. Peneliti juga perlu mempertimbangkan faktor lain yang turut mempengaruhi peningkatan kepuasan nasabah selain dari kualitas pelayanan yang diberikan *frontliner* pasca pelatihan pelayanan prima.

Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan pelayanan prima pada *frontliner* efektif meningkatkan kepuasan nasabah PT. Bank Perkreditan Rakyat X. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis penelitian diterima yaitu ada pengaruh pelatihan pelayanan prima pada *frontliner* terhadap kepuasan nasabah. Kepuasan nasabah meningkat sesudah *frontliners* PT. BPR X mengikuti pelatihan pelayanan prima dibandingkan sebelum *frontliners* mengikuti pelatihan pelayanan prima.