

BAB III

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Penyajian Data

Bank Rakyat Indonesia merupakan Bank milik pemerintah yang terbesar dan tertua di Indonesia yang mana sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa perbankan dimana pelanggannya memiliki kebutuhan jangka panjang, keberadaan Bank yang mampu masuk sampai ke pedesaan menjadikan Bank ini memiliki potensi pasar yang sangat besar. BRI merupakan Bank yang melayani semua lapisan termasuk lapisan bawah yang mana mayoritas nasabahnya masyarakat menengah. Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank Rakyat yang berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, hal ini terlihat dari Motto Bank Rakyat Indonesia itu sendiri yaitu “melayani dengan sepenuh hati”. Oleh sebab itu pemenuhan keinginan nasabah dan pelayanan yang prima kepada mereka sangat ditekankan demi tercapainya kepuasan nasabah terhadap perusahaan.

Pada bab ini peneliti akan menyajikan data hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi *Customer Relations* yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta dalam meningkatkan kepuasan nasabah. Dalam hal ini peneliti akan melihat aktivitas yang dilakukan *customer*

Peran *customer service* lebih dititik beratkan terhadap pelayanan kepada nasabah, secara umum *customer service* bertanggungjawab untuk menjaga dan memelihara hubungan dengan nasabah, melayani nasabah baik itu kebutuhan akan pelayanan, produk maupun terhadap keluhan nasabah, mendengarkan keluhan yang dilontarkan nasabah dengan sikap tersenyum dan berusaha memberikan penjelasan terhadap keluhan tersebut terlebih dahulu mengucapkan terima kasih atas saran atau telah melakukan komplain dan mengucapkan kata maaf atas ketidakpuasan nasabah, hal ini dilakukan untuk menghargai nasabah yang melakukan komplain agar nasabah merasa diperhatikan dan dihargai keberadaannya, dan agar terciptanya kepuasan nasabah sehingga nasabah tidak pindah ke Bank lain yang nantinya berakhir dengan loyalitas nasabah terhadap perusahaan dalam hal ini Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 24 Juni 2010)

Customer relations yang dijalankan oleh *customer service* di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta dalam kegiatannya selalu berupaya memberikan sesuatu yang menguntungkan dan bermanfaat dengan pihak yang berhubungan dengan perusahaan, dalam hal ini *customer relations* banyak melakukan hubungan baik dengan eksternal perusahaan. Kegiatan *customer relations* Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta dalam menjalin hubungan eksternal perusahaan khususnya hubungan dengan pelanggan yang dijalankan oleh bagian *customer service* dirancang secara terencana agar bisa tercapai tujuan yang diinginkan. Adapun kegiatan yang terencana yaitu membuat

event, membentuk *Service Quality* untuk melayani nasabah dengan mendatangi nasabah yang berada di ruang tunggu, dengan harapan mengurangi antrian yang panjang dan tidak terlalu lama untuk menunggu, menyiarkan atau mensosialisasikan produk-produk unggulan, program display (boneka, gelas, payung dll), memberikan hadiah setiap pembukaan rekening, kemudian buka stand pada HUT Pemda (Wawancara dengan dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 30 Maret 2010).

Adapun hasil dari penelitian yang dilakukan yaitu berdasarkan hasil wawancara yang berkaitan dengan hasil penelitian dan dokumentasi yang berhubungan dengan kegiatan *customer relations* Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta dalam meningkatkan kepuasan nasabah.

Kegiatan *Customer Relations* Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta dalam upaya pemberian pelayanan yang terbaik melakukan rencana strategis yang berhubungan dengan penentuan program yang terkait dengan penanganan keluhan nasabah demi peningkatan kepuasan kepada nasabah, hal ini dilakukan agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dengan sasarannya adalah nasabah dalam meningkatkan kepuasan.

1. Strategi *Customer Relations* Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah.

Bank Rakyat Indonesia merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perbankan. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan nasabahnya, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta berusaha memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah. Bagi Bank Rakyat

Indonesia, nasabah adalah aset yang paling mendukung dalam perkembangan dan kemunduran perusahaan, maju mundurnya perusahaan itu tergantung pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah, oleh sebab itu BRI Cabang Bantul Yogyakarta berusaha memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah.

Dalam upaya memberikan pelayanan yang baik dan meningkatkan kepuasan nasabah memerlukan sebuah perencanaan yang baik dan matang yang berupa strategi-strategi yang disusun guna mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan seperti perbankan yang memiliki kompetitor yang banyak. Perubahan dunia yang begitu cepat memaksa pelaku perbankan berpikir keras agar tetap eksis dan bertahan didunianya, hal ini menyebabkan kualitas pelayanan Bank semakin meningkat guna menghadapi persaingan antar Bank yang ada, terutama dalam mendukung kelancaran transaksi yang berkaitan dengan masalah keuangan. Oleh karena itu hubungan antara pihak Bank dengan nasabah melalui kualitas pelayanan yang diberikan menjadi faktor penting untuk memberikan rasa kepuasan kepada nasabah.

Strategi *Customer Relations* yang dijalankan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta termasuk dalam aktivitas *Customer Service* yang merupakan bagian yang langsung berhubungan dengan nasabah. Strategi tersebut dimulai dengan melihat fakta yang terjadi dan dilanjutkan dengan perencanaan yang terkait dengan peningkatan kepuasan nasabah.

aktivitasnya diharapkan mampu melayani serta menjaga hubungan yang baik dengan nasabah yang mana bisa sejalan dengan Misi Bank Rakyat Indonesia itu sendiri:

Untuk itu *customer relations* Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul memiliki perencanaan strategi yang terkait dengan peningkatan kepuasan nasabah. Adapun tahap-tahap yang dilakukan dalam pelaksanaan strateginya yaitu (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional BRI Cabang Bantul pada tanggal 16 Juni 2010):

a. Melihat permasalahan

Melihat permasalahan merupakan tahap yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta untuk melaksanakan strateginya dalam meningkatkan kepuasan nasabah, setelah melihat permasalahan BRI melakukan upaya perbaikan terhadap masalah yang terjadi, adapun tahap-tahap yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia dalam menanggapi atau menangani keluhan nasabah yaitu:

1) Menganalisa keluhan nasabah

Customer relations Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta menganalisa setiap keluhan yang masuk baik dari telepon, kotak saran maupun yang datang langsung ke Bagian *Customer Service*. Adapun yang terjadi saat ini dalam bisnis jasa yaitu tumbuhnya dunia jasa perbankan yang meningkat yang mengakibatkan banyaknya persaingan antar jasa. Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank yang tertua di Indonesia dengan segala

keunggulannya dapat memenuhi dan melayani masyarakat hingga ke pelosok, sehingga memaksa BRI untuk selalu dapat memberikan layanan dengan baik.

Berikut petikan wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional BRI Cabang Bantul:

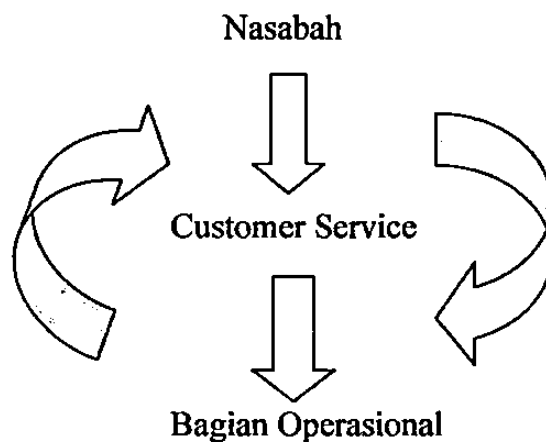
Kita sebagai Bank Rakyat yang melayani sampai kelapisan bawah hingga ke pelosok ya, selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah, jika ada keluhan nasabah kita berusaha mencari jalan keluar, kita analisa, apa masalahnya, kenapa masalah itu bisa terjadi, dan siapa yang melakukan komplain, dari petugas kita akan dicatat dan nantinya akan kita rapatkan bersama-sama, soalnya kalau pelayannya jelek semua akan bisa jadi terhambat (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 12 Juli 2010)

Untuk Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta saat ini belum memiliki masalah yang terlalu berat, hanya saja terdapat beberapa jenis keluhan yang masuk dalam data keluhan nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul. Dalam hasil wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 12 Juli 2010, beliau mengatakan bahwa keluhan yang disampaikan oleh nasabah mengenai pelayanan, ini terjadi karena banyaknya nasabah yang harus dilayani satu persatu dan harus menunggu dalam waktu yang tidak sedikit. Keluhan yang disampaikan nasabah bermacam-macam, antara lain yaitu adanya keluhan mengenai jaringan, uang yang hilang, keluhan mengenai pelayanan, biaya mahal yang harus dikeluarkan, dan proses

namun apabila keluhan tersebut termasuk dalam kategori berat tidak bisa diselesaikan pada saat itu maka akan diteruskan ke bagian yang sesuai dengan keluhan yang datang.

2) Mekanisme penanganan keluhan

Gambar 2.1



Sumber: Hasil wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 26 Juni 2010

Ket : Setiap keluhan yang masuk baik dari media telepon maupun datang langsung melewati bagian *customer service*, maka dari pihak *customer service* akan mencoba memberikan jawaban yang diinginkan nasabah, jika keluhan tersebut belum dapat diatasi oleh *customer service* maka akan dilimpahkan ke Bagian Operasional yang sesuai dengan keluhan yang masuk yang nantinya akan ditindaklanjuti sesuai dengan keluhannya dan selanjutnya akan diberikan kembali kepada nasabah.

Bagian Operasional bertugas mem-*back up customer service*, oleh

setiap keluhan yang masuk ke Bagian Operasional melewati

customer service yang nantinya akan dilakukan usaha penyelesaian. Waktu penyelesaian tergantung dari masalah yang ada, jika masalah bisa diselesaikan pada saat itu juga dan waktu yang memungkinkan maka akan diselesaikan pada saat itu juga. Dengan begitu *customer relations* Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta yang dijalankan oleh bagian *customer service* dalam proses pemberian pelayanan dalam menanggapi keluhan yang masuk akan berusaha segeramungkin melakukan upaya penyelesaian dengan memberikan penjelasan terhadap sistem yang ada pada perusahaan (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 26 Juni 2010). Keluhan yang masuk di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta akan segera dilakukan penyelesaian secepatnya karena nasabah merupakan aset yang sangat berharga demi kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Keluhan dari para nasabah diselesaikan dengan kerjasama yang baik dengan semua karyawan yang terlibat yang merupakan bagian dari kegiatan *customer relations*.

3) Melakukan *briefing*

Pada tahap ini semua karyawan baik itu *customer service*, satpam, teller dan lainnya akan berkumpul untuk melakukan *briefing*, Pimpinan Bank akan mengundang peserta rapat seperti Bagian Operasional, Sumber Daya Manusia (SDM), bagian keuangan dan perwakilan dari cabang. Pertama acara dimulai dengan pembukaan dan salam yang disampaikan kepada karyawan dilanjutkan dengan

mengucapkan janji siaga, dan laporan masing-masing perwakilan baik itu perencanaan, tujuan, misi, dan keadaan institusi itu sendiri. Kemudian bagian keuangan akan menyampaikan arus keuangan dan sebagainya serta *customer service* yang termasuk dalam Bagian Operasional menyampaikan masalah-masalah yang terjadi pada nasabah yang masuk kedalam laporan tentang keluhan nasabah. Semua perihal diatas akan dibahas bersama-sama baik itu tentang perencanaan serta penanganan terhadap keluhan-keluhan yang terjadi (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 12 Juni 2010).

Setelah semua divisi serta karyawan menyampaikan laporan masing-masing maka tahap selanjutnya yaitu diadakannya suatu kesepakatan dan penyelesaian, data-data akan dikumpulkan dari berbagai karyawan yang akan diidentifikasi guna mencari solusi atas masalah yang ada, jika ada keluhan yang masuk akan diselesaikan sesuai dengan tingkatannya.

Bila keluhannya termasuk dalam tingkat ringan seperti ngeluh karena ATM yang *trouble*, maka petugas dari *customer service* pada saat itu juga akan menyelesaikan dan memberikan penjelasan kepada nasabah terhadap sistem yang ada, memberikan solusi untuk melakukan transaksi di Bank Rakyat Indonesia atau menunggu sampai jaringan normal kembali, kemudian jika keluhan dari para nasabah termasuk dalam tingkat berat maka akan dilimpahkan ke Bagian

keluhan tingkat berat sejauh ini BRI Cabang Bantul belum ada (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional BRI Cabang Bantul pada tanggal 12 Juni 2010). Untuk keluhan yang termasuk dalam tingkat sedang seperti pelayanan yang lama, maka dari pihak perusahaan akan memberikan solusi atau jalan keluar kepada nasabah, pihak perusahaan akan menganjurkan nasabah untuk memanfaatkan fasilitas seperti ATM untuk mengurangi antrian yang panjang, untuk keluhan yang mengeluh karena hilangnya uang, petugas akan langsung datang ke rumah nasabah untuk melakukan penyelesaian dan mencari jalan keluar, kemudian untuk saldonya kedebet tapi uang tidak keluar maka dari pihak *customer service* akan mendata dan akan dilimpahkan ke bagian ATM, untuk yang kedebet pihak perusahaan akan memberikan pemahaman kepada nasabah, karena sebagian besar hal ini terjadi karena kelalaian dari para nasabah itu sendiri, nasabah suka lengah atau sibuk dengan sendirinya, kemudian untuk keluhan mengenai biaya administrasi yang tinggi, pihak perusahaan berusaha memberikan penjelasan terhadap biaya-biaya yang harus dikeluarkan nasabah secara rinci agar nasabah paham biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 12 Juni 2010).

Terkait dengan keluhan dari para nasabah yang pada umumnya mengenai pelayanan yang kurang memuaskan dari perusahaan, pihak perusahaan akan segera menyelesaikannya dengan cara melakukan

hubungan timbal balik yaitu melakukan komunikasi antara perusahaan dengan nasabah, hal ini dilakukan dalam upaya meminimalisir suatu permasalahan agar tidak berkepanjangan, oleh sebab itu setiap permasalahan yang ada tidak dibiarkan berlarut-larut yang nantinya akan menjadi masalah yang besar dan menimbulkan masalah yang baru. Hasil *briefing* yang telah dilakukan akan menjadi patokan untuk memperbaiki kelemahan serta kekurangan-kekurangan yang ada dan tetap menjalankan standar pelayanan prima demi meningkatkan kepuasan kepada nasabah.

Berikut hasil wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta :

Setiap pagi kita melakukan *briefing* untuk menanggapi setiap keluhan yang ada yang terjadi kemarin, yang mana jika keluhan tersebut belum bisa diselesaikan oleh *customer service* pada hari itu, dan mengevaluasi kerja atau tanggung jawab masing-masing petugas untuk perbaikan yang akan datang (wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional BRI pada tanggal 31 Maret 2010)

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta sebagai Bank Rakyat yang mana unggul dalam bisnis mikro yang mampu melayani masyarakat hingga ke pelosok selalu menerapkan dan menjalankan Standar Operasional Perusahaan (SOP) semaksimal mungkin, seperti janji siaga, selalu menerapkan pelayanan prima (salam, senyum, sapa), menjaga penampilan, fisik, sikap keramahtamahan, menampung setiap keluhan yang disampaikan dan

diatur oleh pusat, selaku cabang hanya menjalankam SOP tersebut, dan secara objektif, SOP tidak boleh diperlihatkan untuk orang luar karena sifatnya *privacy* dan sudah diatur oleh pimpinan pusat dan pimpinan cabang. Dalam hasil wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional dan *customer service* yang peneliti temui dalam waktu dan tempat yang berbeda, beliau mengatakan bahwa setiap keluhan yang dilontarkan nasabah selama ini tidak sampai mengganggu sistem yang ada, karena bagi Bank Rakyat Indonesia nasabah berhak untuk mengeluh dan menyampaikan apa yang mereka inginkan (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 2 Juli 2010).

Sebagai Bank yang terbesar di Indonesia, BRI memiliki keunggulan yang mampu melayani hingga kelapisan bawah, sehingga hal ini terlihat dari berhasilnya kesekian strategi yang dijalankan yang mana mampu masuk ke jaringan hingga ke pelosok. Hal ini juga tidak terlepas dari sistem yang dijalankan Bank Rakyat Indonesia yang selalu berpedoman pada Standar Operasional Perusahaan (SOP) yang telah dibuat oleh pusat.

b. Perencanaan dan pemograman

Pada tahap ini, berdasarkan situasi yang terjadi saat ini yang mana tajamnya persaingan antar Bank yang menawarkan produk dan layanan yang lebih unggul, sebagai perusahaan yang tertua dan terbesar di Indonsia terus memperkuat diri dengan merencanakan strategi agar tetap mampu bertahan dalam persaingan bisnis antar jasa perbankan. Bank Rakyat

ini dilakukan untuk memberikan pendidikan serta pelatihan-pelatihan kepada *customer service*, pada saat *training* peserta akan diberi materi tentang *product knowledge* dan akan langsung di tes, hal tersebut perlu dilakukan untuk meninjau ulang sejauh mana prestasi atau kualitas dalam pemberian pelayanan, dari acara *training* ini nantinya akan dilakukan penilaian untuk CS serta satpam terbaik untuk tingkat Cabang itu sendiri.

Para *frontline people* ini merupakan Sumber Daya Manusia yang jika dikembangkan akan memberikan imbalan bagi perusahaan, peran SDM sangat besar dalam hal pelayanan, karena berhasil atau tidaknya sebuah pelayanan tergantung pada kualitas SDMnya, SDM yang dapat memberikan pelayanan yang baik akan memberikan peranan yang baik bagi kelangsungan sebuah perusahaan seperti jasa perbankan ini. Untuk itu BRI melaksanakan program *training* kepada *customer service* untuk melatih para *frontline people* menjadi SDM yang handal dalam hal pelayanan.

Program *Training* ini dilaksanakan pada tanggal 17-24 Juni 2010 yang diadakan di kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta. *Training customer service* ini dilakukan untuk meningkatkan SDM yang handal dan bisa menggunakan waktu dengan sewajarnya. Melalui kegiatan ini diharapkan bisa menaikkan posisi BRI untuk pelayanan minimal bersingkat ke 9 dari peringkat 12

Gathering ini bisa dijadikan sebagai media menyampaikan kritik, saran kepada perusahaan untuk lebih meningkatkan pelayanan serta kepuasan nasabah (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 13 Agustus 2010).

Gambar 3.1
Acara Gathering



Sumber: Dokumentasi Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul

3) Forum Peningkatan Kerja

Forum Peningkatan Kerja (FPK) ini dilakukan dengan mengundang pembicara dari Universitas Erlangga (UNER) untuk memberikan pendidikan dan motivasi kepada karyawan. Acara ini dilakukan pada 31 Juli 2010 yang bertempat di Magelang dengan tema “mengenali diri sendiri”, Acara ini diadakan dengan tujuan bagaimana mengendalikan diri sendiri, melihat karakter dari para karyawan sehingga bisa memberikan perubahan dan motivasi dalam menjalankan bisnis dan tidak lain untuk meningkatkan peran karyawan Bank

Rakyat Indonesia sebagai penggerak bisnis pelayanan jasa (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 13 Agustus 2010).

Gambar 3.2
Kegiatan Forum Peningkatan Kerja



Sumber : Dokumentasi Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul

Program-program tersebut dijalankan sesuai dengan perencanaan yang baik agar bisa tercapai tujuan yang diharapkan. Menjaga hubungan yang baik dengan melakukan acara *Gathering*, meningkatkan SDM yang handal melalui acara *training* dan ditunjang dengan karyawan-karyawan yang profesional melalui FPK. Semua ini dilakukan untuk bisa memberikan rasa kepuasan terhadap apa yang mereka beli serta apa yang mereka terima sesuai dengan harapan yang

- 4) Ikut serta pada program penunjang dalam meningkatkan kepuasan nasabah

Dalam upaya meningkatkan kepuasan konsumen atau nasabah dengan memberikan pelayanan yang baik terhadap nasabah, *customer relations* juga mengadakan program seperti :

- 1) Mengadakan Event Bantul Expo pada Ulang Tahun Pemda

Untuk meningkatkan kepuasan nasabah Bank Rakyat Indonesia juga melakukan event. Event ini dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta pada saat ulang tahun pemerintah daerah yaitu Bantul Expo, hampir setiap tahun dengan mengambil atau membuka stand. Dengan adanya event di Bantul Expo ini diharapkan ada ketertarikan oleh pengunjung, dan oleh pelanggan Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta. Pada event ini *Customer Relations* mengadakan acara undian berhadiah, bagi yang beruntung akan mendapatkan hadiah, hadiah yang disediakan berupa sepeda motor, televisi, payung dan lain sebagainya. Dalam hasil wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional hal ini dilakukan untuk menarik perhatian pengunjung dan meningkatkan kepuasan bagi nasabah BRI itu sendiri, dan bentuk ucapan terimakasih perusahaan terhadap nasabah yang telah setia menggunakan produk BRI Cabang Bantul itu sendiri, dengan begitu nasabah bisa terhibur dan terpuaskan, dan diharapkan

menggunakan produk BRI yang ditawarkan dengan harapan menjadi pelanggan yang baru (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 23 Juni 2010).

Dengan ikut dalam event tersebut sangat berdampak bagus pada penciptaan hubungan yang baik dan harmonis terutama pada pelanggan atau nasabah pengguna jasa perbankan dalam hal ini Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 23 Juni 2010).

2) Acara Untung Beliung Britama

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta ikut serta dalam acara undian Untung Beliung Britama yang dilaksanakan dari pusat sebagai wujud terimakasih BRI kepada nasabah. Adanya program Untung Beliung Britama ini diselenggarakan sebagai bentuk penghargaan BRI kepada para nasabah atas kepercayaan dan loyalitasnya terhadap BRI, kemudian dengan program tersebut para nasabah bisa merasa senang dan terpuaskan. Untung Beliung Britama dilakukan di PD III, untuk tingkat wilayah berupa uang tunai, kemudian untuk tingkat DIY mendapatkan undian mobil dan berbagai macam *grand price* lain yang akan diberikan kepada nasabah (Wawancara

... Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 23 Juni

Acara untung beliung Britama banyak mendapat respon baik dari para nasabah BRI sendiri maupun masyarakat yang melihat acara tersebut. Dalam hal ini, selain bisa meningkatkan kepuasan nasabah juga diharapkan BRI bisa mendapatkan nasabah yang baru (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 23 Juni 2010).

c. Media yang digunakan

Dalam menjalankan peranannya sebagai pelaku pelayanan, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul banyak menggunakan media telepon, tatap muka, disamping itu media internet yang dirasa sangat efektif, dan efisien dalam penyelesaian masalah. (Wawancara dengan *Customer Service* pada tanggal 24 Juni 2010)

Mengetahui sumber keluhan dari para nasabah menjadi salah satu cara yang efektif dalam mengambil atau menyelesaikan masalah, sebab kadang kala keluhan nasabah terabaikan karena tidak mengetahui nasabah mana yang mengajukan komplain, adakalanya nasabah enggan menyampaikan keluhannya ke perusahaan. Dengan mengetahui sumber keluhan dari para nasabah, *customer relations* bisa menindaklanjuti dengan cara menelepon para nasabah dan menyelesaikannya dengan cepat. Adapun media yang digunakan untuk mengetahui keluhan pelanggan atau

1) Telepon

Media telepon sebagai sarana menyampaikan informasi keluhan oleh para pelanggan atau nasabah sangat penting, karena tidak semua nasabah yang mau mengutarakan keluhannya pada saat berada di perusahaan, karena kadang kala nasabah enggan dan sungkan atau bahkan mereka mengesampingkan persoalan yang mereka dapatkan dalam pelayanan yang diberikan, bisa saja karena keterbatasan waktu yang mereka punya (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 24 Juni 2010).

Berikut wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional:

Kadang mereka nggak mau menyampaikan langsung keluhannya, saya juga kurang tau kenapa, mungkin karena mereka sungkan atau apa saya juga kurang tau mbak, tapi kita selalu siap dalam menerima keluhan tersebut (wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 24 Juni 2010)

Dalam pelayanannya, nasabah bisa memanfaatkan media-media yang telah disediakan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta. Dengan media telepon sebagai sarana untuk menyampaikan keluhan, para nasabah bisa menyampaikan secara langsung tentang apa saja yang menjadi masalah mereka baik itu kritik, saran atau komplain, dan dari pihak perusahaan secara otomatis bisa mengetahui keluhan dan merespon secara langsung. Dengan media telepon yang digunakan sebagai alat untuk mengetahui sumber keluhan dan dari para nasabah bisa menyalurkan semua keluhan. hal ini

dianggap bisa lebih efisien dan efektif dalam proses penyampaian pesan, karena dari manapun, baik itu dari rumah, kantor dan lain sebagainya bisa disampaikan jika tidak memiliki waktu yang banyak untuk datang langsung ke perusahaan.

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta juga memiliki fax yang bisa digunakan nasabah untuk mengakses informasi baik itu mengenai produk BRI, layanan maupun fasilitasnya. Media telepon tidak hanya digunakan sebagai alat untuk menyampaikan keluhan tetapi juga bisa digunakan untuk mengetahui produk-produk atau layanan yang ada di Bank Rakyat Indonesia (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 24 Juni 2010).

Dengan media telepon tersebut akan sangat membantu *customer relations* dalam memberikan pelayanan yang baik pula yang mana bisa menelepon nasabah yang mengajukan komplain dalam upaya mengurangi kekecewaan dan bisa memuaskan nasabah dalam menjalankan kegiatannya yang menghubungkan antara perusahaan dengan nasabah.

2) Menyampaikan langsung

Dalam menyampaikan keluhan kepada perusahaan, nasabah bisa langsung datang ke Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta, hal tersebut bisa lebih mendapatkan pemahaman dan lebih mudah dimengerti dalam menyampaikan informasinya. Dengan datang

langsung ke perusahaan, nasabah bisa menyampaikan semua keinginan atau keluhannya, baik dari segi layanan, produk maupun fasilitas yang diberikan, sehingga semua yang disampaikan bisa dijawab secara langsung, perusahaan bisa melihat langsung nasabah yang mengeluh sehingga bisa memperbaiki dan bisa lebih mendekatkan diri, lebih bersikap *familier* dan nasabah bisa merasa diperhatikan, dihargai dan dibutuhkan. Jika keluhan dari para nasabah sulit untuk dipahami atau ditangani maka nasabah akan diberikan kepada yang lebih berwenang dalam menyelesaikan masalah tersebut.

Customer relations sebagai jembatan yang menghubungkan nasabah dengan perusahaan menjalankan tugas dan fungsinya dalam berhubungan dengan nasabah, berikut bentuk implementasi pemberian pelayanan Bank Rakyat Indonesia dalam upaya pemberian pelayanan yang baik yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan nasabah.

1. Keramahtamahan

Sikap keramahtamahan yang diberikan bisa dilihat di kantor BRI Cabang Bantul, yang mana keramahtamahan mereka juga peneliti alami ketika melakukan penelitian di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta, yang mana mereka sangat bersikap kekeluargaan yang selalu ramah, dalam hal ini cukup membantu peneliti dalam menggali data. Keramahtamahan BRI bisa dilihat pada saat menyambut kedatangan dan kepulangan nasabah.

Berikut hasil wawancara dengan nasabah:

Pelayanannya ramah..mereka care sama kita, kita datang disambut dengan baik..nanyain keperluan kita, dan sopan..beda dengan bank lain kadang kurang ramah (Wawancara dengan mbak lusi pada tanggal 2 Juli 2010)

Hasil observasi yang peneliti lakukan yaitu peneliti melihat proses pelayanan yang diberikan oleh *customer service* yang mana pada hari itu peneliti melakukan observasi pada hari jumat tanggal 2 Juli 2010 pukul 09.20-11.00 WIB, peneliti mengamati seorang Ibu paruh baya masuk ke dalam kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta, pada saat nasabah masuk, petugas (satpam) menyapa sambil mengucapkan salam (selamat pagi) disertai dengan senyuman dan menanyakan keperluannya, Ibu tersebut menjawab dan satpam langsung mengantarkan ibu tersebut ke mesin antrian untuk mengambil nomor antrian, Ibu tersebut mengambil nomor antrian dengan menekan tombol CS (*customer service*), setelah itu satpam membantu mengantarkan ke tempat duduk yang telah disediakan untuk pelayanan *customer service*, setelah menunggu beberapa saat nomor antrian Ibu tersebut dipanggil ke layanan *customer service*, sang Ibu langsung menuju ke konter *customer service* dan petugas *customer service* memberikan salam sambil menyalami dan menanyakan keperluan ibu tersebut. Hasil observasi yang peneliti lakukan yaitu peneliti melihat para petugas BRI yang ramah dalam pelayanannya dan

tidak adanya diskriminasi atau membedakan antara nasabah yang satu dengan yang lainnya, hanya saja dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, pihak *customer service* kurang cepat dan penggunaan waktu yang tidak wajar karena cukup lama sehingga menimbulkan antrian yang banyak.

Selain observasi, peneliti juga melakukan wawancara dengan Bagian Operasional BRI Cabang Bantul, beliau mengatakan bahwa dalam pelayanannya kadang-kadang petugas menggunakan bahasa daerah (jawa dll), hal tersebut terbangun karena sikap kekeluargaan yang melekat antara perusahaan dengan nasabah, sebenarnya hal tersebut (penggunaan bahasa daerah) berbenturan dengan budaya, dalam memberikan pelayanan tidak boleh menggunakan bahasa daerah, harus menggunakan bahasa yang baku (bahasa Indonesia) namun hal tersebut masih ada dan masih sering dilakukan karena adanya sikap *familier* yang dibangun. Hal ini juga termasuk sesuatu yang membedakan BRI dengan Bank lain yang berada di kota. Selain itu, BRI Cabang Bantul Yogyakarta yang merupakan Bank yang berada di perbatasan kota yang mayoritas melayani masyarakat lapisan menengah yang melayani dalam pemberian dana ke Unit Kegiatan Masyarakat seperti kelompok tani, hal tersebut akan banyak melakukan interaksi hubungan timbal balik antara perusahaan

kekeluargaan nasabah bisa merasa lebih leluasa, dan tidak canggung terhadap perusahaan, berbeda dengan Bank lain yang berada di kota yang hanya menabung dan mengambil uang, tidak ada kesan yang lebih kekeluargaan yang timbul antara perusahaan dengan nasabah (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 2 Juli 2010).

Berdasarkan wawancara tersebut, sikap *familier* dibangun untuk menjalin hubungan baik dengan nasabah, dan dalam standar pelayanan prima penggunaan bahasa daerah tidak boleh digunakan, namun budaya tersebut masih melekat (bahasa Indonesia) (Wawancara dengan Bagian Operasional pada tanggal 2 Juli 2010).

2. Pelayanan yang prima kepada nasabah

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta berusaha memberikan pelayanan prima kepada nasabah dengan baik berdasarkan konsep pelayanan maupun konsep sikap dan penampilan, sehingga para *frontline people* mampu memposisikan diri sebagai pendengar yang baik, mampu memposisikan diri sebagai penampung keluhan, saran dan kritik dari nasabah, serta mampu memposisikan diri sebagai fasilitator untuk mewujudkan keinginan nasabah secara optimal.

Pelayanan yang prima merupakan bagian yang sangat penting dari usaha perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada

proses pemberian pelayanan primanya telah mempersiapkan petugas *Service Quality* yang merupakan bagian dari *customer service* yang bertugas untuk mendatangi nasabah satu persatu secara langsung untuk melayani nasabah yang berada diruang tunggu. Sehingga sebagian nasabah yang menunggu tidak perlu menunggu lama untuk dilayani.

Berikut wawancara dengan Supervisor Pelayanan operasional:

Untuk pelayanan kepada nasabah agar tidak terlalu lama nunggu antrian (karena nasabahnya banyak) kita membentuk *service quality* untuk mendatangi nasabah yang ada didepan..ini baru kita lakukan agar berkurangnya antrian nasabah yang sudah menunggu untuk dilayani (Wawancara dengan Supervisor Pelayanan Operasional pada tanggal 24 Juni 2010)

Hal ini dilakukan untuk mengurangi antrian yang panjang sehingga nasabah tidak membutuhkan waktu yang lama untuk dilayani, hal tersebut karena adanya kritik dan saran mengenai pemberian pelayanan yang relatif lama. Selain itu pelayanan prima yang diberikan BRI dalam meningkatkan kepuasan nasabahnya, dimana aktivitas *customer service* dalam melakukan kegiatannya tidak hanya melayani nasabah dengan menunjukkan sikap secara visual seperti tersenyum kepada nasabah, menangani keluhan tetapi juga menyalami setiap nasabah yang datang untuk dilayani, kemudian pihak perusahaan juga menyediakan adanya petugas dari

mengambil uang yang akan disetorkan ke perusahaan jikalau tidak memiliki waktu untuk datang langsung ke perusahaan. Selain itu, BRI juga menyediakan hal-hal kecil seperti adanya minuman dan permen yang berada di ruang tunggu yang bisa dinikmati oleh nasabah selama melakukan pelayanan, bentuk pelayanan seperti hal-hal kecil yang dilakukan BRI ini tidak ditemukan pada Bank lain, hal tersebut merupakan kelebihan dari BRI itu sendiri yang mana hal tersebut juga sesuatu yang membedakan BRI dengan bank-bank yang lain.

d. Evaluasi

Untuk mengetahui apakah program yang dijalankan berhasil atau tidak sesuai dengan keinginan dan harapan maka akan dilakukan evaluasi, hal ini dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang perlu diperbaiki atau dibenahi dan ditindaklanjuti dengan tujuan mendapatkan hasil yang diinginkan. Tetapi evaluasi bukan merupakan akhir dari kegiatan *customer relations* melainkan hanya mengontrol terhadap pelaksanaan kerja yang telah dilakukan. Dengan mengontrol jalannya pelaksanaan suatu kegiatan terhadap program-program yang telah dibuat akan bisa mengukur berhasil atau tidaknya suatu program yang telah dijalankan. Evaluasi yang dilakukan yaitu dengan melakukan penilaian dan pertanggungjawaban program kerjanya kepada seluruh anggota organisasi perusahaan. Evaluasi ini akan dilihat keefektifan dan keberhasilan kerja yang telah dilakukan

keberhasilan yang telah dicapai. Dengan mengevaluasi semua kegiatan, pihak perusahaan bisa berbenah diri untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada. Dengan evaluasi ini harapan yang ingin dicapai yaitu meningkatkan standar pelayanan prima dan menciptakan kepuasan kepada nasabah.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Kegiatan *Customer Relations* Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah

Dalam menjalankan kegiatan strategi *customer relations*, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta tidak terlepas dari berbagai hambatan-hambatan dalam menjalankan kegiatan tersebut, berbagai faktor baik yang positif maupun yang negatif yang bisa menghambat dan mendukung dalam pelaksanaan kegiatan *customer relations*. Berikut faktor pendukung dan penghambat dalam kegiatan *Customer Relations* BRI Cabang Bantul Yogyakarta dalam meningkatkan kepuasan nasabah:

a. Faktor Pendukung

Dalam menjalankan kegiatan *customer relations* dalam meningkatkan kepuasan nasabah ini didukung oleh adanya fasilitas yang memadai, sehingga dalam menjalankan kegiatan *customer relations* bisa berjalan dengan baik sesuai dengan harapan.

- 1) Adanya fasilitas sarana komunikasi seperti telepon, faximile dan internet via e-mail sebagai media dalam penyampaian keluhan nasabah

- 2) Adanya kesempatan karyawan untuk melakukan *training* atau pelatihan dan program pendidikan.
- 3) Adanya sarana transportasi yang mendukung dan memperlancar dalam kegiatan perusahaan

b. Faktor Penghambat

Dalam menjalankan kegiatan *customer relations* dalam meningkatkan kepuasan nasabah, BRI Cabang Bantul Yogyakarta memiliki berbagai faktor yang menghambat dalam menjalankan kegiatan tersebut, diantaranya yaitu :

- 1) Dengan banyaknya jumlah nasabah, otomatis antrian nasabah yang dilayani BRI akan panjang, sehingga dalam pelayanannya BRI Cabang Bantul kurang maksimal karena terbatasnya sumber daya manusia (SDM).
- 2) Nasabah suka membandingkan terhadap bank-bank lain, seperti membandingkan tentang biaya administrasi, pihak BRI Cabang Bantul telah berusaha memberikan penjelasan kepada nasabah tentang biaya-biaya tersebut namun nasabah tetap membandingkan masalah administrasi tersebut, nasabah lebih cenderung pergi ke bank-bank daerah, sehingga pihak BRI Cabang Bantul Yogyakarta berusaha sekuat

... ..

B. Analisis

Customer relations merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sebuah perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dan harmonis dengan pelanggan. Selain itu pula perusahaan selalu berusaha untuk mempertahankan pelanggan karena mereka merupakan aset perusahaan di luar, yang mana secara tidak langsung akan dapat meningkatkan reputasi dan kredibilitas perusahaan ditengah-tengah masyarakat. Oleh sebab itu pemenuhan keinginan konsumen dan pelayanan yang prima kepada mereka sangat ditekankan demi tercapainya kepuasan konsumen terhadap perusahaan.

Customer Relations yang dijalankan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta sudah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari menurunnya jumlah nasabah yang mengeluh. Strategi *Customer Relations* yang dibuat mampu untuk menjalin hubungan dengan nasabah. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta selalu menjaga hubungan yang baik dengan nasabah hal ini dilakukan agar terjalin hubungan yang harmonis dan demi terciptanya kepuasan nasabah. Perusahaan dan nasabah saling memahami keinginan dan harapan masing-masing, saling pengertian, serta komunikasi yang baik. Dalam memenuhi kepuasan nasabah, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta selalu menerapkan dan berfokus pada standar pelayanan prima yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta selalu berusaha memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah. Setiap keluhan yang diajukan,

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta dengan cepat dan tepat berusaha untuk

meminimalisir keluhan sehingga keluhan yang ada tidak menjadi besar dan tidak dibiarkan berlarut-larut yang pada akhirnya mengakibatkan timbulnya masalah-masalah baru, sehingga setiap keluhan yang ada langsung segera diatasi dengan pihak-pihak manajemen. *Customer relations* (hubungan pelanggan) sangat penting dilakukan untuk menjaga hubungan dengan pelanggan, karena dengan menjaga hubungan yang baik, pihak Bank (BRI Cabang Bantul Yogyakarta) akan bisa mengetahui keinginan yang diharapkan nasabah.

Customer relations yang telah dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta menunjukkan bahwa sejauh ini pihak BRI Cabang Bantul Yogyakarta peduli akan nasabah, menjaga keharmonisan dengan nasabah untuk menangani atau menanggapi keluhan atau permasalahan yang dihadapi nasabah.

Sebagai perusahaan jasa perbankan, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta selalu mengedepankan nasabah, sebab nasabah merupakan aset yang sangat berharga demi kelancaran transaksi keuangan suatu perusahaan perbankan seperti BRI. Perusahaan berusaha untuk meminimalisir keluhan dan harus memaksimalkan kemudahan nasabah untuk menyampaikan keluhan. Oleh karena itu perusahaan memberikan kemudahan kepada nasabah untuk menyampaikan keluhannya yang berhubungan dengan pelayanan maupun produk yang diberikan perusahaan. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta tidak hanya memberikan kepuasan kepada nasabah melainkan juga menumbuhkan kepercayaan kepada semua nasabah dan bahkan kepada semua pangsa pasar yang

Dalam menjalankan strategi *customer relations*, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta melakukan tahap-tahap yang mana sesuai dengan yang diungkapkan oleh Scott M. Cutlip & Allen H. Center (2006: 320) sebagai berikut:

1. Mendefinisikan Problem (atau peluang)

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa perusahaan seperti perbankan tidak akan bisa berjalan tanpa nasabah. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta berusaha untuk memuaskan nasabah dengan cara menjalankan strategi *customer relations*, dengan menjaga hubungan dengan nasabah dan menangani setiap keluhan nasabah. Dengan banyaknya bank-bank baru yang bermunculan yang menawarkan produk dan layanan yang unggul memaksa BRI Cabang Bantul Yogyakarta untuk lebih memperhatikan kebutuhan nasabah, sebab keluhan dari para nasabah pada umumnya adalah menyangkut tentang pelayanan yang diberikan BRI. Dengan cara memantau, menyelidiki atau mendengarkan keluhan dari para nasabah, BRI Cabang Bantul bisa menganalisa semua keluhan masuk tersebut baik dari telepon, datang langsung atau e-mail. Setelah melihat masalah atau problem yang dihadapi maka BRI Cabang Bantul Yogyakarta akan bisa mengambil tindakan untuk mengatasi keluhan atau masalah tersebut.

Selama ini setiap keluhan yang diajukan oleh nasabah baik itu pada kategori ringan atau sedang bisa diatasi dengan baik, dan tidak sampai mengganggu sistem yang ada. Untuk kategori berat, selama ini Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul belum ada, karena Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul selalu berusaha dengan cepat dan tepat yang didukung dengan fasilitas

yang memadai seperti sarana telepon, fax, dan lainnya dalam menyampaikan serta menangani keinginan nasabah dan hal ini didukung juga dengan Sumber Daya Manusia yang handal, berkualitas dan profesional.

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta menjalankan tahap ini dengan cukup baik. BRI bisa melihat situasi yang terjadi pada saat ini yang dialami perusahaan. Sebagaimana telah diketahui dalam hasil survey yang telah dilakukan dimana pelayanan yang diberikan BRI Cabang Bantul masih minim, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta mendapat predikat ke 12 dari 13 perbankan secara umum di Yogyakarta tentang pelayanan, hal ini juga yang mengakibatkan banyaknya keluhan dari para nasabah yang pada umumnya mengeluh tentang pelayanan.

Pada tahap ini sangat tepat dilakukan oleh BRI, dengan memantau serta menyelidiki keluhan dari nasabah maka akan diketahui masalah yang dihadapi, perusahaan akan bisa untuk mengambil sikap dalam menindaklanjuti permasalahan yang terjadi.

Adapun capaian yang diinginkan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta adalah Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta ingin menaikkan posisi pelayanannya dari peringkat ke 12 ke peringkat 8 yang disandang saat ini.

2. Perencanaan dan Pemograman

Perencanaan yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta saat ini berfokus pada upaya meningkatkan kepuasan nasabah. Hal tersebut merupakan tujuan dari Bank Rakyat Indonesia Cabang

Bantul Yogyakarta dalam memberikan pelayanan yang baik dengan membuat program yang sesuai dengan keinginan demi menciptakan kepuasan nasabah.

Dengan perencanaan yang matang maka tujuan program *customer relations* yang dijalankan oleh *customer service* diharapkan mampu meningkatkan kepuasan konsumen. Sehubungan dengan program Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta, Menurut Rosady Ruslan (1998:142) terdapat dua program yang mendasar yaitu program bersifat preventif dan program yang bersifat remedial. Program yang bersifat preventif ialah suatu program yang direncanakan untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan oleh organisasi, dalam hal ini pihak BRI Cabang Bantul melakukan *training-training* kepada *frontline people* dalam upayanya meningkatkan kinerja agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan, sedangkan program yang bersifat remedial merupakan untuk tujuan perbaikan atas situasi dan kondisi yang ada saat itu, program yang bersifat remedial ini seperti melakukan *briefing* yang dilakukan setiap pagi, ini dilakukan untuk mengevaluasi serta memperbaiki kekurangan-kekurangan yang perlu dibenahi.

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta dalam menjalankan program kegiatan *customer relations* sesuai dengan yang telah ditentukan oleh pusat. Kepada *frontline people* seperti *customer service*, teller dan lainnya dibekali dan diberikan pemahaman bahwa pentingnya memuaskan nasabah, dan bisa menggunakan waktu yang sewajarnya sehingga bisa melayani dengan baik. Program ini sangat baik dilakukan untuk peningkatan pelayanan

terhadap nasabah. *Customer service* sebagai *frontline people* dituntut untuk lebih ekstra dalam memberikan pelayanan, dan lebih cekatan dalam melayani nasabah agar tidak terjadi lagi antrian yang panjang.

Dalam perencanaannya Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta mengadakan program *customer relations* berupa *training* yang dilakukan hampir setiap bulan agar tercipta *frontline people* yang unggul sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan nasabah. Kemudian melakukan *Gathering*, ini dilakukan untuk mendekatkan diri dengan nasabah, dengan begitu secara tidak langsung bisa melihat kelebihan dan kekurangan yang selama ini dijalankan yang akan dijadikan bahan untuk perbaikan yang akan datang, dan mengadakan FPK (forum peningkatan kerja), ini dilakukan untuk meningkatkan SDM yang berkualitas dan handal, program ini baik dilakukan untuk bisa memberikan peningkatan serta motivasi karyawan terutama dalam pemberian jasa pelayanan.

Pada tahap perencanaan dan pemograman ini, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta memberikan sikap yang berkaitan dengan kebijaksanaan perusahaan dalam mengambil suatu tindakan yang berhubungan dengan kepentingan nasabah, dalam hal ini *customer relations* yang dijalankan sesuai dengan permasalahan yang dikeluhkan oleh para nasabah yaitu menyangkut tentang pelayanan. Selama ini program yang dijalankan Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta melalui strategi *customer relations* berhasil dilakukan, hal ini ditunjukkan dengan berkurangnya nasabah yang mengeluh terhadap perusahaan.

Customer relations sebagai jembatan yang menghubungkan perusahaan dengan nasabah menjalankan tugasnya dalam menjaga hubungan yang baik dengan nasabah, demi mendapatkan kepercayaan dan tercapainya kepuasan yang sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan harapan nasabah, sehingga nasabah merasa senang terhadap apa yang mereka terima dan diharapkan bisa menjadi nasabah yang loyal.

3. Mengevaluasi Program

Evaluasi dilakukan Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta guna melihat perkembangan yang terjadi. Evaluasi merupakan tahap untuk mengevaluasi program kerja yang telah dilakukan. Dalam tahap ini Bank Rakyat Indonesia menemukan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan kegiatan *customer relations* dalam meningkatkan kepuasan nasabah. Hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan *customer relations* BRI Cabang Bantul yaitu banyaknya nasabah yang akan dilayani satu persatu namun terbatasannya sumber daya manusia (SDM) untuk melayani nasabah.

Tujuan meningkatkan pelayanan konsumen dengan penanganan yang lebih memuaskan dalam hal ini atas dasar keluhan, dengan menganalisa keluhan akan diketahui penyebabnya, mengetahui kekurangan-kekurangan dalam operasinya, dan akan bisa mengambil kebijaksanaan untuk mencegah

- a. Memperoleh penerimaan tentang produk dan pelayanan suatu perusahaan oleh publik pemakai, dalam hal ini nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang bantul Yogyakarta.
- b. Mendidik para karyawan untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, sopan, pribadi, dan ramah kepada para konsumen (nasabah).
- c. Menyebarluaskan informasi kepada publik pemakai (nasabah) tentang produk pelayanan, kebijaksanaan, dan praktek perusahaan.
- d. Menjawab pertanyaan konsumen yang berhubungan dengan perusahaan, produk, pelayanan dan manfaatnya.
- e. Menghasilkan produk atau pelayanan yang lebih memuaskan kepada konsumen melalui penelitian dan pemahaman produk.

Dengan begitu tujuan *customer relations* dalam menjaga hubungan dengan nasabah yaitu tidak lebih untuk meningkatkan kepuasan nasabah demi tercapainya tujuan bersama, memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan. Dengan menjaga hubungan baik dengan nasabah, pihak perusahaan akan mengetahui dan memahami semua pernyataan dari nasabah baik itu mengenai produk, harga atau biaya, pelayanan dan kualitas yang diberikan.

Strategi *customer relations* yang dijalankan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta melalui aktifitas *customer service* dengan tujuan untuk menjaga hubungan dengan nasabah dengan memberikan pelayanan yang baik. Caranya yaitu berusaha untuk mengetahui permintaan yang dibutuhkan nasabah, hal ini sesuai dengan teorinya H. Frazier Moore

(1988:176), informasi mengenai sikap konsumen atau nasabah terhadap perusahaan sangatlah penting untuk menyusun sebuah kebijaksanaan, dan penentuan tujuan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, penulis menemukan bahwa dalam pelaksanaannya Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta belum memiliki *Public Relations* yang khusus menangani dan bertanggungjawab atas pelaksanaannya, selama ini kegiatan *customer relations* ditangani oleh Bagian Operasional yaitu *customer service*. *Customer service* sama dengan *public relations* karena bisa dijadikan alat untuk berhubungan dengan pelanggan. Dalam bukunya Effendy U. Onong dikatakan bahwa *public relations* mempunyai kegiatan *customer service* untuk menjalankan hubungan dengan pelanggan harus dapat membentuk hubungan yang harmonis, yaitu ramah, tersenyum dan bersikap yang menyenangkan, *customer service* juga bertugas dalam hal yang berkaitan dengan produk serta memantau pelayanan yang diberikan agar terciptanya kepuasan dan loyalitas nasabah dan diharapkan pelanggan atau nasabah untuk dapat membeli kembali.

Seharusnya di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta ada bagian khusus menangani kegiatan tersebut agar semua kegiatan bisa terlaksana dengan baik dan tugas dari *customer service* bisa sedikit lebih ringan, yang mana nantinya petugas *public relations* melakukan interaksi dengan para nasabah dalam mengkomunikasikan produk, layanan dan image

Customer relations tidak akan bisa berjalan dengan baik apabila tidak bisa memuaskan pelanggan atau nasabah, sebab nasabah merupakan ujung tombak atau aset yang sangat berharga yang perlu dijaga dan dipertahankan keberadaannya demi kelangsungan transaksi keuangan dalam perusahaan jasa seperti perbankan dalam hal ini Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta. Oleh karena itu perusahaan (BRI) berusaha memberikan pelayanan yang unggul, terbaik dan memahami keinginan dari para nasabah.

Untuk mengetahui kepuasan atau ketidakpuasan nasabah menurut teori yang diungkapkan oleh Kotler dalam Fandy Tjiptono terdapat 4 metode, dua diantaranya yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta yaitu sistem keluhan dan saran, dan *ghost shopping*. Metode pertama yaitu pihak perusahaan memberikan kesempatan kepada nasabah untuk menyampaikan keluhan dan sarannya, ini dilakukan untuk memberikan ide-ide yang baru dan masukan-masukan yang berharga kepada perusahaan, sehingga memungkinkan memberikan respon yang cepat dan tanggap terhadap setiap masalah yang timbul, metode yang kedua yaitu *ghost shopping*, metode ini dilaksanakan BRI dengan cara memperkerjakan beberapa karyawan (*ghost shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan di perusahaan lain, *ghost shopper* tersebut akan melihat, memperhatikan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan lain.

Customer relations dalam melakukan kegiatannya, tidak hanya memberikan kepuasan dengan melayani nasabah dengan keramah tamahannya

keluhan dan pelayanan yang prima. Bila tidak terjadi kepuasan tentang pelayanan yang diberikan maka nasabah akan mudah lari atau pergi keperusahaan lain yang memberikan pelayanan yang lebih, oleh sebab itu setiap perusahaan harus bisa mengukur kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta berusaha untuk merespon atau menindaklanjuti setiap keluhan yang masuk di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta. BRI Cabang Bantul Yogyakarta mengevaluasi setiap keluhan dan mengambil sikap atau langkah dalam penyelesaian keluhan tersebut.

Customer relations merupakan kegiatan yang penting dalam menjaga hubungan dengan nasabah. *Customer relations* dibangun melalui aktivitas *customer service* untuk menjaga hubungan dan memberikan perhatian agar nasabah merasa senang dan merasa diperhatikan, dengan memberikan perhatian yang lebih bisa meningkatkan kepuasan nasabah agar nasabah tetap percaya dan loyal menggunakan produk BRI. Dengan begitu dalam menjalankan kegiatannya, *customer relations* melaksanakan kegiatannya dengan baik agar bisa mencapai tujuan dan keinginan yang diharapkan, hal ini sesuai dengan tujuan *customer relations* yang diungkapkan oleh Fraser D. Seitel dalam buku "*The practice of public relations*" (1992:18) yaitu:

- a. *Keeping old customer*, kegiatan *customer relations* dapat membuat pelanggan senang dan perusahaan berusaha agar pelanggan tidak berpindah ke perusahaan lain.

Tujuan ini telah diterapkan Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta yang selalu bersikap ramah, tersenyum dan sopan dengan menyapa nasabah pada saat datang, menyebut namanya jikalau ingat namanya, hal ini akan membuat nasabah merasa senang dan merasa diperhatikan.

- b. *Attracting new customer*, kegiatan *customer relations* dilakukan untuk mendapatkan pelanggan baru, sehingga dapat menarik pelanggan baru.

Pada tujuan ini, *customer relations* Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta menjaga hubungan yang harmonis dengan nasabah dengan meningkatkan pelayanan semaksimal mungkin dan selalu bersikap menyenangkan agar menimbulkan kesan yang baik dimata pelanggan yang mana nantinya diharapkan nasabah akan menyampaikan dan memberitahu kenalannya tentang pengalamannya serta kesannya terhadap perusahaan, sebab kesan baik yang pertama kali muncul dalam berhubungan dengan pelanggan akan berdampak baik pula yang nantinya akan berpengaruh terhadap nasabah, biasanya nasabah akan memberitahu kenalannya dari mulut ke mulut.

- c. *Marketing new items or services*, kegiatan *customer relations* secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi dan memasarkan penjualan produk baru.

Tujuan ini selain menjaga hubungan dengan nasabah, BRI secara tidak langsung dapat memasarkan produk baru, seperti pada saat melakukan

... *Customer* pada saat itu sambil mendekati diri dengan nasabah

dan mendengarkan semua keinginan dengan nasabah, Bank Rakyat Indonesia memberitahukan tentang produk-produk unggulannya atau produk baru yang ada di Bank Rakyat Indonesia saat itu.

- d. *Expediting complaint handling*, kegiatan *customer relations* dititikberatkan pada penanganan keluhan konsumen dan berusaha untuk memberi perhatian pada pelanggan.

Dengan menjaga hubungan dengan nasabah, *customer relations* bisa mengetahui keinginan dari nasabah itu sendiri, nasabah yang kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan akan mengajukan keluhannya dan akan ditindaklanjuti dengan cepat dan tepat agar tidak terjadi masalah baru yang nantinya akan menjadi masalah yang besar.

- e. *Reducing cost (price)*, kegiatan *customer relations* diarahkan pada penurunan harga diri produk perusahaan untuk menjaga pelanggannya.

Customer relations yang berhubungan langsung dengan nasabah telah memberikan penerangan tentang produk-produk dan biaya-biaya yang harus dikeluarkan. Karena sebagian dari nasabah BRI suka membandingkan biaya-biaya dengan bank-bank lain. Dalam hal ini *customer relations* memberikan penerangan dan mendidik nasabah sebaik mungkin agar bisa dipahami dan dimengerti oleh nasabah.

Ketika nasabah mengajukan keluhannya, maka Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul akan menindaklanjuti sesegera mungkin, dengan adanya keluhan dari para nasabah, ini merupakan tantangan tersendiri bagi *customer*

... dan mendengarkan semua keinginan dengan nasabah, Bank Rakyat Indonesia

semakin ketat. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta dalam menjalankan kegiatan *customer relations* melalui aktifitas *customer service* termotivasi untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik, memberikan pelayanan yang ramah, tidak sombong, selalu tersenyum dalam menghadapi nasabah, dan memberikan fasilitas yang nyaman bagi nasabah,

Dengan adanya keluhan dari para nasabah atau pelanggan, secara otomatis perusahaan mempunyai kesempatan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu kinerja atau pelayanan yang selama ini masih kurang optimal. Dengan adanya keluhan nasabah atau pelanggan, maka perusahaan akan memperoleh manfaat, Menurut Fandy Tjiptono (1998:164) yaitu:

- a. Penyedia jasa memperoleh kesempatan untuk memperbaiki hubungan dengan pelanggan yang kecewa.

Dengan adanya keluhan yang diutarakan oleh nasabah maka pihak perusahaan dalam hal ini Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta akan menindaklanjuti semua keluhan tersebut dengan harapan mencapai tujuan meningkatkan kepuasan nasabah, diharapkan pihak perusahaan dengan meminimalisir setiap keluhan tidak menimbulkan masalah yang baru yang nantinya akan menjadi masalah yang besar dan menyebar luas. Dengan keluhan yang masuk ke Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta tersebut, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta bisa lebih dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan dan meningkatkan mutu pelayanannya kepada nasabah, dengan begitu diharapkan akan terjalin hubungan yang saling menguntungkan antara

pihak perusahaan dengan nasabah, sebab *customer relations* yang mantab yaitu *customer relations* yang bisa menjaga hubungan yang baik dengan para nasabah dengan memperbaiki kekecewaan para nasabah.

b. Penyedia jasa bisa terhindar dari publisitas negatif

Dengan memberikan pelayanan yang baik demi terciptanya kepuasan nasabah akan memberikan dampak yang baik bagi BRI yang mana terhindar dari hal-hal negatif yang bisa saja dilontarkan oleh pelanggan karena ketidakpuasannya.

c. Penyedia jasa akan mengetahui aspek-aspek yang perlu dibenahi dalam pelayanannya saat ini

Dengan adanya keluhan dari para nasabah, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta akan mengevaluasi sebab permasalahan tersebut, kenapa masalah tersebut bisa terjadi kemudian bisa langsung ditangani dan menindaklanjutinya sebagai upaya perbaikan kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Bank Rakyat Indonesia bisa mengambil sikap dan kebijakan dalam menangani keluhan atau memperbaiki program yang dijalankan. Dengan berbenah diri, perusahaan bisa memperbaiki kekurangan-kekurangan yang selama ini yang menjadi masalah.

d. Perusahaan mengetahui sumber masalah operasinya

Dengan adanya keluhan dari para nasabah, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul akan mengetahui kekurangan-kekurangan terhadap

atau membenahi diri perusahaan untuk mencapai hasil atau tujuan, dengan begitu pihak perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dijalankan, mengevaluasi sistem pelayanan yang diberikan untuk dapat ditangani dengan peningkatan yang lebih baik.

- e. Karyawan akan termotivasi kembali untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas secara lebih baik

Dengan adanya keluhan tersebut, perusahaan akan termotivasi dan bekerja keras untuk meningkatkan mutu pelayannya kepada nasabah, agar nasabah merasa terpuaskan terhadap apa yang telah diberikan BRI. Para petugas bisa berbenah diri untuk lebih memberikan dan melayani semaksimal mungkin, dan memperbaiki sistem kerja yang ada, hal ini dilakukan sebagai wujud kepedulian dan ingin mengubah kinerja yang kurang maksimal menjadi kinerja yang lebih bisa dimanfaatkan dengan baik dari kekurangan-kekurangan yang telah terdahulu. Dengan begitu bisa mendorong para karyawan untuk dapat memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas.

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan nasabah dan sesegera mungkin menyelesaikan permasalahan yang diajukan, dengan begitu nasabah akan merasa diperhatikan dan dipentingkan keberadaannya.

Strategi yang dijalankan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta selama ini cukup baik, hanya saja dalam melayani nasabah

namun strategi tersebut sudah cukup baik dengan melakukan penanganan keluhan yang efektif. Setiap keluhan yang masuk, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta akan melakukan perbaikan yang mana permasalahan yang paling banyak mendapat sorotan adalah masalah pelayanan, hal ini memaksa Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta untuk berusaha keras meningkatkan pelayanan kepada nasabah.

Strategi yang dijalankan Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta tersebut cukup efektif karena tercatat jumlah nasabah yang mengeluh berkurang dari tahun sebelumnya yang diterima oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta.

Customer relations Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta dalam upayanya memberikan pelayanan yang prima (*service of excellent*) kepada nasabah dimana nasabah merupakan aset yang sangat berharga, seperti yang dikemukakan oleh Rosady Ruslan (1999:266) dimana pelanggan adalah raja dan ingin dianggap selalu benar, pelanggan ingin mendapatkan perhatian dengan sungguh-sungguh, dihormati dan diperlakukan sebagai orang penting serta istimewa, pelanggan selalu haus akan perhatian dan penghargaan yang tulus, pelanggan selalu berupaya untuk mendapatkan sesuatu yang enak, yang menguntungkan dan menyenangkan, dan ingin pendapat, saran atau keluhannya diterima dan didengar dengan baik oleh pihak Bank. Oleh sebab itu Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta berusaha keras untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan para

Sebagaimana yang telah dikemukakan diatas, bahwa nasabah merupakan aset yang sangat berharga, karena konsumen atau nasabah merupakan sumber hidup bagi semua pelaku bisnis, mereka merupakan publik khusus yang harus mendapatkan perhatian khusus dari pihak Bank Rakyat Indonesia melalui kegiatan *customer relations*. Kegiatan dibidang konsumen dari beberapa perusahaan milik negara seperti BRI tidak bisa terlepas dari meningkatkan kepuasan nasabah kepada nasabah. Kepuasan dan ketidakpuasan konsumen tergantung pada kualitas produk dan pelayanan serta fasilitas yang diberikan perusahaan. Cara yang efektif untuk memperoleh respon dari konsumen yaitu, dengan cara Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta mendengarkan langsung dari nasabah baik mengenai pelayanan maupun informasi yang diberikan tentang produk perusahaan.

Adapun konsumen yang puas adalah ketika mereka mendapatkan pelayanan yang bisa memenuhi kebutuhan mereka terhadap pelayanan dan suatu produk yang mereka beli atau mereka gunakan yang di tawarkan oleh perusahaan (BRI) maka di lain kesempatan mereka akan datang lagi membeli produk itu dan selanjutnya akan berjalan seperti itu dan konsumen yang puas tersebut cenderung akan memberitahukan kepada kenalannya (konsumen lain) yang mana pada akhirnya konsumen yang puas tersebut akan menjadi konsumen yang loyalis dan tidak akan berpindah ke yang lain.

Oleh sebab itu Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta

perusahaan seperti perbankan dalam hal ini BRI Cabang bantul Yogyakarta tidak akan bisa berjalan.

Menurut analisis peneliti bahwa Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta selalu mengedepankan dan meningkatkan pelayanan kepada nasabah, hal ini terlihat dari usaha BRI untuk selalu menyelesaikan keluhan dengan baik dan cepat, hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Freddy Rangkuty (2003:57) yaitu:

a. Strategi penanganan keluhan yang efektif

Strategi ini telah dijalankan oleh BRI dengan baik, Setiap keluhan yang dilontarkan nasabah melalui telepon atau datang langsung keperusahaan akan sesegera mungkin untuk diindaklanjuti dengan menghubungi langsung nasabah melalui telepon atau dengan bertemu secara langsung (tatap muka) dengan nasabah agar tidak berkepanjangan yang menimbulkan masalah yang baru.

Melalui strategi ini, Bank Rakyat Indonesia selalu termotivasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah demi tercapainya kepuasan nasabah dan mendapatkan manfaat yang saling menguntungkan antara perusahaan dan nasabah. Hal ini juga dilakukan sesuai dengan tujuan dari *customer relations* dalam bukunya Fraser D. Seitel (1992:18) yang mengemukakan bahwa tujuan dari *customer relations* yaitu dititikberatkan pada penanganan keluhan konsumen dan berusaha memberi perhatian pada pelanggan atau nasabah. Semua keluhan

penyelesaian keluhan tersebut dapat memberikan rasa nyaman kepada pelanggan atau nasabah, dan pemuasan terhadap keluhan pelanggan atau nasabah tersebut diatasi secara keseluruhan.

b. Strategi peningkatan kinerja perusahaan

Pada strategi ini, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta telah melakukannya dengan rutin untuk meningkatkan kinerja perusahaan, BRI ikut berperan dalam *training-training* yang dilaksanakan oleh kantor wilayah untuk diberikan pembekalan dan pelatihan-pelatihan kepada para *frontline people*, ini dilakukan agar terwujud SDM yang handal, cekatan dalam pemberian pelayanan dan bisa menggunakan waktu yang sesingkat-mungkin demi terciptanya kepuasan nasabah serta mengadakan FPK (forum peningkatan kinerja), hal ini dilakukan tidak lain juga untuk meningkatkan SDM yang berkualitas.

Oleh karena itu, *customer relations* Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta selalu memberikan pelayanan semaksimal-mungkin dan penanganan terhadap keluhan demi meningkatkan kepuasan nasabah. Bentuk pelayanan yang diberikan Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta yaitu tetap menjalankan standar pelayanan prima yang telah ditetapkan dalam upayanya memberikan pelayanan yang terbaik sebagai bentuk kepedulian dan keprihatinan terhadap nasabah sebagai wujud dari pemberian *service of excellence* kepada nasabah. Pelayanan yang diberikan Bank Rakyat Indonesia Cabang Bantul Yogyakarta sangat

1. ... dilakukan dalam hubungannya langsung dengan para nasabah ini

dilakukan dengan tujuan untuk menjaga hubungan yang harmonis yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Dengan memberikan pelayanan yang prima yang bisa memenuhi keinginan, kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai diharapkan bisa menciptakan kepuasan dan kepercayaan para nasabah dan diharapkan bisa berjalan secara terus menerus baik secara lisan, tulisan, maupun tindakan.