

ANALISIS PERAN PROFESIONALITAS *FRONTLINER* PERBANKAN MENCIPTAKAN KEPUASAN NASABAH

Anggi Syun Lie Ningtyas^{1*}, Ahmad Nizar Yogatama²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang
¹syunlieanggi@gmail.com, ²nizaryogatama@asia.ac.id

Kata kunci:

etika; perbankan; kepuasan nasabah; sikap; frontliner

Abstract: The purpose of this qualitative study is to investigate how the professionalism of Bank BCA's frontline employees affects the satisfaction of the bank's customers. Three customers and three front-line employees from the Kediri branch of Bank BCA KCU were used as the population and sample, respectively. This method of sampling employs a snowball effect based on a number of different factors. Interviews and written records were used to compile this data; the authors conclude that many factors—including frontline employees' sense of responsibility, friendliness, solution orientation, self-efficacy, stress levels, chronological age, the presence of a code of ethics, and their own sense of agency—contribute to customers' feelings of satisfaction with their interactions with businesses.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana peran profesionalitas *frontliner* terhadap kepuasan nasabah di Bank BCA; Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Populasi dan sampel penelitian ini adalah nasabah dan *frontliner* di Bank BCA KCU (Kantor Cabang Utama) Kediri sebanyak 6 orang yang terdiri dari 3 orang nasabah dan 3 orang *frontliner*. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *snowball* dengan beberapa kriteria. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi; Hasil penelitian ini adalah profesionalitas *frontliner* untuk menciptakan kepuasan nasabah memiliki beberapa komponen yaitu tanggung jawab, ramah, solutif, efikasi diri, stres, usia, pelaksanaan kode etik dan *locus of control* yang baik.

Ningtyas & Yogatama (2023). Analisis Peran Profesionalitas *Frontliner* Perbankan Menciptakan Kepuasan Nasabah. *MDP Student Conference 2023*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Proses peningkatan layanan Perbankan saat ini sudah berkembang pesat dan dinamis [1] [2] [3]. Mengacu pada Road Map Pengembangan Perbankan Indonesia 2020-2025 oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), kualitas layanan yang maksimal secara tidak langsung dapat mewujudkan loyalitas dan kepuasan dari nasabah itu sendiri [4] [5]. Melihat kondisi saat ini, banyak lembaga keuangan baik secara *online* atau *offline* yang menawarkan produknya dengan potensi bunga yang besar tetapi berakhir dengan penipuan [6] [7] [8] [9]. Menurut OJK, pada Panduan Penyelenggaraan *Digital Branch* oleh Bank Umum dikatakan seiring dengan perkembangan Teknologi Informasi yang diiringi dengan perubahan perilaku. Kebutuhan nasabah yang terus meningkat juga mendorong perbankan untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabahnya [1] [10] [11]. Saat ini, Perbankan dan Bank BCA mulai meningkatkan layanannya agar nasabah dapat memperoleh berbagai layanan perbankan secara mandiri (*self-service*) tanpa harus ke lokasi [12] [13] [14] [15].

Salah satu poin peningkatan pelayanan yang dilakukan oleh Perbankan adalah melalui performa dari *frontliner* [10] [16] [17]. Peran *frontliner* untuk memberikan pelayanan merupakan komponen utama

Perbankan [2] [10]. Nasabah merasa puas ketika *frontliner* yang terdiri dari *security*, *teller* dan *customer service* memberikan pelayanan yang ramah, santun, cepat, teliti, dan tanggap [12] [18]. Hal ini merupakan etika dan *attitude* yang harus dipertahankan *frontliner* untuk mempertahankan kualitas pelayanan Perbankan. Dengan adanya transformasi digital saat ini, PT Bank Central Asia, Tbk. terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan perbankan melalui berbagai inovasi teknologi, baik pelayanan *frontliner* maupun mesin dengan tujuan dapat memberikan kesan terbaik kepada nasabah sehingga nasabah merasa nyaman dan aman dalam setiap transaksi yang disebut sebagai layanan *digital banking* [14] [17].

Inovasi teknologi ini dianggap mampu memberikan diferensiasi kepada nasabah atas Bank yang dipercayainya [17] [19] [20]. Berkat penerapan inovasi teknologi perbankan yang dilakukan oleh Bank BCA, setiap cabang mendapatkan hasil survei kepuasan pelanggan berupa *Best Service Quality* setiap periode. Setiap 3 bulan sekali akan dilakukan survei kepada setiap nasabah yang melakukan transaksi di Bank BCA. Metode yang digunakan untuk menilai survei kepuasan nasabah adalah *customer engagement* dan *branch service quality* melalui telepon dari kantor pusat. Tentunya *frontliner* memegang peranan penting sebagai garda terdepan yang mampu menciptakan kepuasan nasabah [16] [21] [22]. Sebagai garda terdepan, maka etika dan *attitude* yang baik adalah salah satu bentuk profesionalisme yang wajib yang dimiliki.

Etika dan *attitude* yang diterapkan oleh *frontliner* Bank BCA merupakan komponen utama terhadap terciptanya sebuah profesionalitas yang tercipta dari *locus of control* yang baik [23] [24] [25] [26] [27]. Perubahan mood seringkali mempengaruhi profesionalitas *frontliner* sehingga kualitas pelayanan mengalami penurunan. Oleh karena itu, *skill professional* seorang *frontliner* wajib diasah melalui evaluasi setiap bulan COP (*Community of Practice*). Mayoritas *frontliner* Bank BCA memiliki keterampilan memberikan pelayanan yang ramah dan solutif bagi nasabah. Namun, fakta menunjukkan bahwa masih terjadi komplain dari nasabah atas pelayanan yang diberikan yaitu sikap kurang ramah raut muka yang judes. Hal ini diduga terkait dengan *locus of control frontliner*. Komplain ini tentu berakibat pada nasabah yang kurang nyaman saat transaksi dan berimbas pada hasil penilaian BSQ (*Best Service Quality*). Komplain tersebut oleh Bank BCA perlu ditindaklanjuti agar tidak menciptakan penurunan kepuasan oleh nasabah. *Frontliner* dalam hal ini harus mampu menjawab dan memberikan solusi terhadap komplain tersebut. Bagaimana *frontliner* memberikan jawaban, bersikap dan menjawab dalam situasi dan kondisi sejatinya didasarkan atas *locus of control*. Ketika *frontliner* memiliki *locus of control* yang baik, maka *frontliner* akan mampu memberikan solusi yang baik karena mampu mengelola stres dengan baik, memiliki etika yang baik dan mampu bersikap yang baik pula sehingga nasabah bisa merasa dilayani dengan baik dan terpuaskan [23]. Perlu menjadi perhatian khusus bahwa mereka yang tidak memiliki *locus of control* tidak mampu mengendalikan diri mereka dengan baik sehingga berdampak buruk bagi lingkungan sekitarnya. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa *locus of control* menyebabkan penurunan kinerja karena ketidakmampuan mereka untuk mengendalikan diri [24] [28] [29] [30]. Beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa *locus of control* terkait erat dengan profesionalitas [25] [31].

Penelitian tentang sikap *frontliner* perbankan terhadap nasabah telah dilakukan selama beberapa tahun terakhir. Beberapa penelitian menyatakan bahwa sikap *frontliner* sudah profesional dalam melayani nasabah sehingga kepuasan nasabah bisa tercipta [11] [32] [33] [34]. Namun, beberapa studi menunjukkan bahwa *frontliner* yang tidak profesional menyebabkan penurunan terhadap kepuasan nasabah [16] [35] [36] [37]. Secara umum, memang kepuasan nasabah Bank BCA terhadap layanan *digital bank* BCA baik karena keunggulan dan kemudahan dalam mengakses dan melakukan transaksi perbankan yang stabil dan aman. Namun, beberapa keluhan nasabah harus mampu diselesaikan oleh *frontliner* sebagai garda terdepan menjadi tantangan tersendiri karena *frontliner* adalah manusia yang perlu di *maintain*, mulai dari karakteristik, keterampilan hingga tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, penelitian tentang profesionalitas *frontliner* Bank penting dilakukan guna memastikan *frontliner* telah memberikan yang terbaik karena *maintain* karakteristik, keterampilan hingga tanggung jawab *frontliner* telah tepat sasaran dan menciptakan kepuasan nasabah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana peran profesionalitas *frontliner* terhadap kepuasan nasabah di Bank BCA.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tujuan untuk menggali dan memahami secara komprehensif profesionalitas dan kepuasan nasabah melalui wawancara dan pengamatan langsung oleh peneliti. Populasi dan sampel penelitian ini adalah nasabah nasabah dan *frontliner* di Bank BCA KCU (Kantor Cabang Utama) Kediri sebanyak 6 orang yang terdiri dari 3 orang nasabah dan 3 orang *frontliner*. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *snowball* dengan beberapa kriteria diantaranya adalah nasabah yang pernah melakukan transaksi melalui layanan *digital banking* dan *frontliner* yang pernah menghadapi nasabah yang pernah transaksi menggunakan layanan *digital banking*. Teknik pengumpulan data yang digunakan wawancara dan dokumentasi. Instrumen yang digunakan peneliti adalah pertanyaan terbuka yang akan dilaksanakan dalam bentuk wawancara yang validitas dan reliabilitasnya diuji menggunakan triangulasi sumber. Wawancara yang digunakan adalah wawancara dengan pertanyaan terbuka semi-terstruktur dengan tujuan untuk mendapatkan hasil lebih baik dengan cara menggali lebih dalam apa yang dirasakan oleh informan terkait dengan variabel yang peneliti gunakan yaitu profesionalitas *frontliner* dan kepuasan nasabah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Frontliner Wajib Memiliki Etika Dan Attitude

Informan menilai etika dan *attitude frontliner* sangat memuaskan dan inovatif. Hal ini karena *frontliner* menghampiri nasabah yang sedang mengantri dan menggali kebutuhan nasabah sehingga jika memungkinkan akan diarahkan ke CDM. Selain itu, ketersediaan *duty officer* yang membantu mengarahkan nasabah mengisi slip transaksi juga sangat membantu. Terutama bagi nasabah yang berusia lanjut, *duty officer* sangat membantu proses transaksi bisa selesai dilakukan seperti yang diungkapkan oleh AW "tolong untuk bca bisa nambah mesin kayak cdm...tapi orangnya jangan dikurangi karena orang yang udah usia lanjut itu masih butuh...karena kan tanya itu karena ga ngerti" dan TB mengatakan bahwa "mesin cdm ini sensitif ya, jadi uangnya banyak yang tertolak". Jika disimpulkan maka *frontliner* dan CDM ini bersifat saling melengkapi sehingga penambahan jumlah CDM tidak lantas mengurangi jumlah *frontliner* namun justru dipertahankan mengingat tidak semua nasabah terbiasa menggunakan CDM. Disini sebenarnya tampak peran profesionalitas *frontliner* menjadi penting karena dengan sikap yang sabar dan telaten mereka mau mengarahkan nasabah untuk dapat mengoperasikan CDM. Disinilah bentuk dari *locus of control* yang nyata dari *frontliner*, bahwa mereka bisa menempatkan tanggung jawab untuk bisa mengarahkan nasabah sehingga pelayanan bisa lebih cepat diberikan dan diselesaikan.

CDM Menjadi Alternatif Pelayanan Oleh Frontliner

Perlu diketahui bahwa bagaimana CDM dan *frontliner* bersikap menghadapi nasabah akan berpengaruh dengan nilai BSQ (*Best Quality Service*) Cabang. Setiap cabang akan mendapatkan hasil survei kepuasan pelanggan berupa nilai *Best Service Quality* setiap periode. Setiap 3 bulan sekali, akan dilakukan survei kepada nasabah yang transaksi di cabang melalui telepon oleh kantor pusat Bank BCA. Indikator penilaian BSQ adalah waktu, ketelitian, fokus dan solusi. Dari hasil survei, maka diperlukan evaluasi setiap bulan melalui COP (*Community of practice*). COP (*Community of practice*) adalah program *sharing knowledge* antar karyawan yang dilaksanakan di setiap kantor cabang Bank BCA. Program COP ini diselenggarakan setiap 2 bulan sekali. Fungsi dan tujuan dari COP adalah untuk melakukan evaluasi kinerja cabang, *roleplay*, *update knowledge* karyawan dan lain-lain. Secara umum, memang kepuasan nasabah Bank BCA terhadap layanan *digital bank* BCA baik karena keunggulan dan kemudahan dalam mengakses dan melakukan transaksi perbankan yang stabil dan aman terutama dengan adanya mesin CDM. Namun, beberapa keluhan nasabah harus mampu diselesaikan oleh *frontliner* sebagai garda terdepan menjadi tantangan tersendiri karena *frontliner* adalah manusia yang perlu di *maintain*, mulai dari karakteristik, keterampilan hingga tanggung jawab yang diberikan.

Locus of Control yang Rendah Menyebabkan Frontliner yang Tidak Profesional

Kendala pelayanan *digital banking* antara lain ketika jam istirahat tidak ada petugas pengganti yang *standby*. Hal ini menyebabkan nasabah memilih untuk mengambil antrian *counter teller*. Terdapat beberapa hal yang penting untuk diperhatikan, yaitu tidak adanya *duty officer* dan inisiatif dari nasabah untuk beralih ke *counter teller*. Tidak adanya *duty officer* bisa dikategorikan sebagai tindakan yang tidak profesional. Apabila mengacu pada terbentuknya profesionalitas dari *locus of control* yang baik, maka tidak adanya pemenuhan tanggung jawab merupakan bentuk *locus of control* yang tidak baik. Jika diperdalam, maka situasi ini bisa dikaitkan dengan beberapa dimensi yang membentuk *locus of control* itu sendiri yaitu usia, jenis kelamin, efikasi diri dan stres. Tidak adanya *duty officer* yang siap siaga merupakan bentuk dari efikasi diri dan usia. Hal ini karena efikasi diri merupakan kemampuan *duty officer* untuk melaksanakan tanggung jawab mereka yaitu mengarahkan nasabah untuk bisa menggunakan CDM agar nasabah lebih cepat terlayani untuk menghasilkan kepuasan nasabah tidak dijalankan dengan baik. Jika dikaitkan dengan kode etik bankir, maka kode etik yang tidak terpenuhi adalah tentang "tidak melakukan perbuatan tercela yang dapat merugikan citra profesinya maupun citra Perseroan pada umumnya".

Selanjutnya adalah adanya sikap *digital banking asistant* yang tidak profesional yaitu judes ketika menyampaikan informasi, memperlihatkan raut muka kurang enak. Sebagai contoh, ketika situasi ramai banyak nasabah yang memanggil untuk meminta bantuan sehingga *digital banking asistant* tampak kewalahan ketika menangani situasi tersebut yang mengakibatkan sikap yang tidak profesional. Situasi dan kondisi ini tentu merujuk pada bentuk stres yang sedang dialami oleh *frontliner* ketika sedang bertugas. Hal semacam ini merupakan bentuk yang tidak pantas untuk dilakukan, terlebih sampai menunjukkan sikap tidak profesional dalam bentuk raut muka tidak enak atau judes. Selain itu, kode etik bankir juga tidak terpenuhi pada poin "menjaga agar kepentingan pribadi tidak bertentangan dengan kepentingan Perseroan ataupun nasabah".

Setiap *frontliner* sejatinya wajib mengelola Bank secara sehat dan menghormati norma-norma perbankan yang berlaku, menaati semua tata nilai sebagai pedoman dasar dalam menentukan sikap dan tindakannya. Norma-norma perbankan yang diakui, diterima dan ditaati tersebut tertuang dalam Kode Etik Bankir yang isinya terdiri dari 10 butir yaitu (1) Patuh dan taat pada Undang-Undang dan peraturan yang berlaku; (2) Menjaga nama baik dan mengamankan harta kekayaan Perseroan; (3) Menjaga kerahasiaan data nasabah dan Perseroan; (4) Menjaga agar kepentingan pribadi tidak bertentangan dengan kepentingan Perseroan ataupun nasabah; (5) Mencatat secara benar semua transaksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku; (6) Menjaga dan membina keharmonisan lingkungan kerja dan persaingan yang sehat; (7) Tidak menyalahgunakan jabatan dan wewenangnya untuk kepentingan pribadi maupun keluarganya; (8) Tidak melakukan perbuatan tercela yang dapat merugikan citra profesinya maupun citra Perseroan pada umumnya; (9) Menjauhkan diri dari segala bentuk perjudian atau tindakan spekulatif; (10) Senantiasa meningkatkan pengetahuan dan wawasannya, dengan mengikuti perkembangan industry perbankan khususnya dan dunia usaha pada umumnya. Dengan adanya kode etik tersebut, setiap *frontliner* harus menaati hukum dan peraturan perundang-undangan Republik Indonesia yang berlaku. Pelanggaran terhadap hukum dan peraturan perundangundangan dapat dikenakan tindakan indisipliner, PHK, serta tindakan sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Frontliner Memiliki Peran Penting Terhadap Kepuasan Nasabah

Salah satu poin peningkatan pelayanan yang dilakukan oleh Perbankan adalah melalui performa dari *frontliner* [10] [16] [17]. Dalam hal ini *frontliner* mampu memberikan solusi kepada nasabah dengan baik ketika *duty officer* mampu mengerjakan tugasnya dengan cara mengarahkan nasabah untuk tidak antri pada *counter teller*, pun ketika *counter teller* sedang sepi maka *counter teller* akan dengan sigap segera menyelesaikan kebutuhan dari nasabah. *Frontliner* yang memiliki *locus of control* yang baik seperti sejatinya perlu dipertahankan oleh Bank BCA. Ketersediaan mesin CDM juga merupakan bentuk peningkatan pelayanan ini, bahwa problematika yang bisa segera diselesaikan melalui mesin CDM akan segera diarahkan untuk segera diselesaikan melalui CDM dan tidak melalui *counter teller* lagi. Perlu menjadi perhatian khusus

disini adalah bagaimana cara *frontliner* mengarahkan nasabah. Diketahui bahwa raut wajah yang judes dan kurang menyenangkan merupakan indikasi adanya *locus of control* yang masih rendah, yang mana benar terjadi pada oknum *frontliner*. Diketahui bahwa rendahnya *locus of control* bisa disebabkan oleh banyak hal, dalam penelitian ini diketahui karena masa kerja baru dan pengalaman yang masih rendah. Tentunya hal ini sejalan dengan penelitian yang mengatakan bahwa rendahnya *locus of control* akan menyebabkan penurunan kinerja, selain itu *locus of control* yang rendah disebabkan oleh pengalaman bekerja yang masih baru dan belum memahami sepenuhnya tanggung jawab yang diberikan [23] [27] [29] [30].

Peran *frontliner* untuk memberikan pelayanan merupakan komponen utama Perbankan [2] [10]. Nasabah merasa puas ketika *frontliner* yang terdiri dari *security*, *teller* dan *customer service* memberikan pelayanan yang ramah, santun, cepat, teliti, dan tanggap [12] [18]. Hal ini merupakan etika dan *attitude* yang harus dipertahankan *frontliner* untuk mempertahankan kualitas pelayanan Perbankan. Dengan adanya transformasi digital saat ini, PT Bank Central Asia, Tbk. terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan perbankan melalui berbagai inovasi teknologi, baik pelayanan *frontliner* maupun mesin dengan tujuan dapat memberikan kesan terbaik kepada nasabah sehingga nasabah merasa nyaman dan aman dalam setiap transaksi yang disebut sebagai layanan *digital banking* [14] [17].

Inovasi teknologi ini dianggap mampu memberikan diferensiasi kepada nasabah atas Bank yang dipercayainya [17] [19] [20]. Berkat penerapan inovasi teknologi perbankan yang dilakukan oleh Bank BCA, setiap cabang mendapatkan hasil survei kepuasan pelanggan berupa *Best Service Quality* setiap periode. Setiap 3 bulan sekali akan dilakukan survei kepada setiap nasabah yang melakukan transaksi di Bank BCA. Metode yang digunakan untuk menilai survei kepuasan nasabah adalah *customer engagement* dan *branch service quality* melalui telepon dari kantor pusat. Tentunya *frontliner* memegang peranan penting sebagai garda terdepan yang mampu menciptakan kepuasan nasabah [16] [21] [22]. Sebagai garda terdepan, maka etika dan *attitude* yang baik adalah salah satu bentuk profesionalisme yang wajib yang dimiliki.

Etika dan *attitude* yang diterapkan oleh *frontliner* Bank BCA merupakan komponen utama terhadap terciptanya sebuah profesionalitas yang tercipta dari *locus of control* yang baik [23] [24] [25] [26] [27]. Perubahan mood seringkali mempengaruhi profesionalitas *frontliner* sehingga kualitas pelayanan mengalami penurunan. Oleh karena itu, *skill professional* seorang *frontliner* wajib diasah melalui evaluasi setiap bulan COP (*Community of Practice*). *Community of practice* merupakan program diskusi *sharing knowledge* antar karyawan. COP ini diadakan di setiap kantor Bank BCA setiap 2 bulan sekali. Fungsi dari COP ini adalah untuk mengevaluasi hasil kinerja cabang, termasuk kinerja *frontliner* yang diharapkan dapat memberikan pelayanan secara profesional dengan situasi dan kondisi apapun, sehingga kepuasan nasabah bisa diciptakan. *Skill* yang seharusnya dimiliki seorang *frontliner* yaitu komunikasi verbal dan nonverbal, empati, *problem solving*, *resilience*, *critical thinking*, dan sopan santun.

Komponen Profesionalitas Frontliner Yang Berperan Penting Terhadap Kepuasan Nasabah

Mayoritas *frontliner* Bank BCA memiliki keterampilan memberikan pelayanan yang ramah dan solutif bagi nasabah. Namun, fakta menunjukkan bahwa masih terjadi komplain dari nasabah atas pelayanan yang diberikan yaitu sikap kurang ramah raut muka yang judes. Hal ini diduga terkait dengan *locus of control frontliner*. Komplain ini tentu berakibat pada nasabah yang kurang nyaman saat transaksi dan berimbas pada hasil penilaian BSQ (*Best Service Quality*). Komplain tersebut oleh Bank BCA perlu ditindaklanjuti agar tidak menciptakan penurunan kepuasan oleh nasabah. *Frontliner* dalam hal ini harus mampu menjawab dan memberikan solusi terhadap komplain tersebut. Bagaimana *frontliner* memberikan jawaban, bersikap dan menjawab dalam situasi dan kondisi sejatinya didasarkan atas *locus of control*. Ketika *frontliner* memiliki *locus of control* yang baik, maka *frontliner* akan mampu memberikan solusi yang baik karena mampu mengelola stres dengan baik, memiliki etika yang baik dan mampu bersikap yang baik pula sehingga nasabah bisa merasa dilayani dengan baik dan terpuaskan [23]. Perlu menjadi perhatian khusus bahwa mereka yang tidak memiliki *locus of control* tidak mampu mengendalikan diri mereka dengan baik sehingga berdampak buruk bagi lingkungan sekitarnya. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa *locus of control* menyebabkan penurunan kinerja karena ketidakmampuan mereka untuk mengendalikan diri [24] [28]

[29] [30]. Beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa *locus of control* terkait erat dengan profesionalitas [25] [31]. Berdasarkan hal tersebut, *frontliner* perlu dilakukan analisis terhadap bagaimana *locus of control* yang dimiliki sehingga kemudian bisa dilakukan analisis pula terhadap profesionalitas yang diemban oleh setiap *frontliner*. Dari penelusuran yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa nasabah yang merasa kurang nyaman karena pelayanan yang diterima, bahkan merasa tidak puas ketika melakukan transaksi di Bank BCA karena bertemu dengan *frontliner* yang judes ketika menjawab pertanyaan dari nasabah serta *product knowledge* yang kurang tentang transaksi yang ada di Bank BCA. Sikap seperti ini tentu diduga berasal dari oknum yang belum memiliki profesionalitas yang cukup dan terduga pula berasal dari *locus of control* yang rendah sehingga berakibat pada sikap yang tidak bisa diterima oleh nasabah.

Jika disimpulkan, profesionalitas *frontliner* memiliki beberapa komponen untuk menciptakan kepuasan nasabah yaitu tanggung jawab, ramah, solutif, efikasi diri, stres, usia, pelaksanaan kode etik dan *locus of control* yang baik. Tanggung jawab menunjukkan *frontliner* bertanggung jawab penuh akan tugas yang diberikan sesuai pos masing-masing yaitu *security*, *counter teller* dan *customer service*. Ramah dan solutif adalah sikap yang ditunjukkan oleh *duty officer* terhadap nasabah bahwa dalam situasi dan kondisi apapun harus menunjukkan sikap yang ramah dan solutif. Efikasi diri adalah *frontliner* harus meyakini dan berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik ketika sedang menghadapi nasabah. Stres adalah *frontliner* harus mampu mengelola stres dengan baik sehingga tidak sampai menunjukkan gestur yang tidak baik seperti judes. Usia adalah *frontliner* harus memahami deskripsi pekerjaan dan *product knowledge* dengan baik sehingga nasabah merasa bahwa *frontliner* memang betul-betul memahami tugas dan tanggung jawabnya. Pelaksanaan kode etik adalah *frontliner* dan seluruh karyawan perbankan wajib menjalankan kode etik bankir tanpa terkecuali. Terakhir yaitu *locus of control* yang baik adalah bentuk dari pengendalian diri yang baik sehingga sikap yang ditunjukkan oleh *frontliner* tidak sampai membuat nasabah kecewa.

Penelitian tentang sikap *frontliner* perbankan terhadap nasabah telah dilakukan selama beberapa tahun terakhir [21] [21] [22] [36]. Beberapa penelitian menyatakan bahwa sikap *frontliner* sudah profesional dalam melayani nasabah sehingga kepuasan nasabah bisa tercipta [11] [32] [33] [34]. Namun, beberapa studi menunjukkan bahwa *frontliner* yang tidak profesional menyebabkan penurunan terhadap kepuasan nasabah [16] [35] [36] [37]. Kepuasan nasabah Bank BCA terhadap layanan *digital* selama ini cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa keluhan yang dirasakan. Nasabah menyatakan kepada peneliti bahwa layanan *digital* Bank BCA mudah digunakan dan mempermudah transaksi, aplikasi *mobile banking* dan *internet banking* stabil dan aman, cepat untuk menyelesaikan transaksi dan menyediakan informasi yang lengkap, sangat membantu dalam mengelola keuangan pribadi dan mempermudah akses ke layanan perbankan tanpa harus datang ke kantor cabang. Namun, mereka mengeluhkan bahwa layanan *digital* Bank BCA rentan mengalami gangguan sehingga nasabah kesulitan melakukan transaksi. Keluhan lain oleh nasabah adalah layanan *digital* Bank BCA kurang *user friendly* dan kurang intuitif. Ketika terjadi keluhan seperti ini, maka *frontliner* akan menjadi *frontman* yang akan menghadapi dan memberikan solusi. Tentu dengan keadaan kecewa, maka *frontliner* harus mampu membaca situasi dan kondisi yang dialami nasabah dan tidak boleh melakukan kesalahan ketika memberikan solusi. Kemampuan *frontliner* ini disebut sebagai profesionalitas *frontliner*.

KESIMPULAN

Peran *frontliner* untuk memberikan pelayanan merupakan komponen utama Perbankan [2] [10]. Nasabah merasa puas ketika *frontliner* yang terdiri dari *security*, *teller* dan *customer service* memberikan pelayanan yang ramah, santun, cepat, teliti, dan tanggap [12] [18]. Hal ini merupakan etika dan *attitude* yang harus dipertahankan *frontliner* untuk mempertahankan kualitas pelayanan Perbankan. Terlebih dengan adanya transformasi digital saat ini, PT Bank Central Asia, Tbk. KCU Kediri terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan perbankan, baik pelayanan *frontliner* maupun mesin dengan tujuan dapat memberikan kesan terbaik kepada nasabah. Walaupun keadaan sedang ramai dan padat, *frontliner* tetap tenang dan bersikap profesional dalam mengarahkan nasabah, dimana hal ini tentu merupakan bentuk dari *locus of*

control yang baik sehingga menciptakan profesionalisme dalam bekerja. Namun, memang masih ada beberapa nasabah yang merasa kurang diperhatikan dan tidak puas. Penyebabnya adalah adanya oknum yang belum memiliki *locus of control* yang baik sehingga menciptakan ketidakpuasan nasabah dan beralih ingin dilayani melalui pelayanan *digital banking*. Setelah menggunakan layanan *digital*, nasabah merasa lebih puas karena transaksi menjadi lebih cepat, tidak perlu antri lama, dan lebih efisien. Tentu ini menjadi catatan khusus bahwa perlunya evaluasi kinerja melalui COP agar *skill frontliner* menjadi terasah, adanya *roleplay* dengan mempraktekkan secara langsung pelayanan yang maksimal memberikan dampak terhadap *frontliner* agar bisa berubah menjadi lebih baik dan nilai BSQ menjadi meningkat serta tetap memilih *frontliner* sebagai pilihan utama yang ditunjang dengan adanya mesin sebagai penunjang pelayanan dalam bentuk layanan *digital*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. F. Iriani, “Minat Nasabah Dalam Penggunaan Mobile Banking pada Nasabah Bank Syariah Mandiri Kota Palopo,” *Dinamis: Journal of Islamic Management and Bussiness*, Vol. 2, No. 2, 2019.
- [2] A. Syukron, “Dinamika Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia,” *Economic: Journal of Economic and Islamic Law*, Vol. 3, No. 2, pp. 28–53, 2013.
- [3] M. G. Sitompul, “Urgensi Legalitas Financial Technology (Fintech): Peer To Peer (P2P) Lending di Indonesia,” *Jurnal Yuridis Unaja*, Vol. 1, No. 2, pp. 68–79, 2018.
- [4] Z. N. T. Putra and H. Thamrin, “Problematika dan Dinamika Perbankan Syariah di Era Globalisasi,” *Jurnal Tabarru’: Islamic Banking and Finance*, Vol. 5, No. 1, pp. 34–40, 2022.
- [5] I. Martinelli, “Menilik Financial Technology (Fintech) Dalam Bidang Perbankan yang Dapat Merugikan Konsumen,” *Jurnal SOMASI (Sosial Humaniora Komunikasi)*, Vol. 2, No. 1, pp. 32–43, 2021.
- [6] M. Meliana and T. R. Hartono, “Fraud Perbankan Indonesia: Studi Eksplorasi,” in *Prosiding Seminar Nasional Pakar*, 2019, pp. 2–52.
- [7] N. A. TARI, R. Achmad, and V. Novianti, “Peranan Otoritas Jasa Keuangan Dalam Pencegahan Tindak Pidana Penipuan di Bidang Perbankan,” PhD Thesis, Sriwijaya University, 2018.
- [8] A. Eksandy, “Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan pada Perbankan Syari’ah Indonesia,” *JAK (Jurnal Akuntansi) Kajian Ilmiah Akuntansi*, Vol. 5, No. 1, pp. 1–10, 2018.
- [9] I. Novitasari, I. D. M. Endiana, and I. P. E. Arizona, “Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di BEI,” *Kumpulan Hasil Riset Mahasiswa Akuntansi (KHARISMA)*, Vol. 2, No. 1, 2020.

- [10] R. B. Saputra and A. P. Alwie, “Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Nasabah Terhadap Loyalitas Nasabah pada PT. Bank Riau Kepri Cabang Siak,” *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. 7, No. 2, pp. 285–294, 2015.
- [11] M. Sutoro, “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BCA Finance Jakarta,” *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 9, No. 2, pp. 102–109, 2020.
- [12] D. A. Azisyah, “Pengaruh Self Service Technology, Kualitas Layanan, Hubungan Pemasaran terhadap Kepuasan dan Loyalitas Nasabah pada Bank BNI di Surabaya,” PhD Thesis, STIE Perbanas Surabaya, 2016.
- [13] P. A. Dabholkar, “Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 29–51, Feb. 1996, doi: 10.1016/0167-8116(95)00027-5.
- [14] S. A. Dharmawan, “Pengaruh Digitalisasi Perbankan Melalui Selfservice Technology (Sst) Terhadap Perilaku Nasabah Prioritas,” *UNEJ e-Proceeding*, 2018.
- [15] P. W. Sukma, “Pengaruh Kualitas Produk Perbankan, Mesin Self Service dan Citra Bank Terhadap Loyalitas Nasabah PT Bank Central Asia Tbk Cabang Duta Gardenia,” *Prosiding: Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 2, No. 1, pp. 802–810, 2022.
- [16] R. Armiaty, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner,(Studi pada Cabang Bank Kalsel yang Berada di Wilayah Banjarmasin),” *Jwm (Jurnal Wawasan Manajemen)*, Vol. 2, No. 2, pp. 213–236, 2014.
- [17] F. Handayani, “Model Kompetensi Customer Service Perbankan di Era Digital: Studi pada Bank BCA KCU Indrapura Surabaya,” PhD Thesis, Universitas Airlangga, 2020.
- [18] Z. Zulftri, “Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Nasabah Bank Mega Syariah Cabang di Jakarta,” *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Vol. 1, No. 2, 2012.
- [19] A. Marlina and W. A. Bimo, “Digitalisasasi Bank Terhadap Peningkatan Pelayanan dan Kepuasan Nasabah Bank,” *Inovator*, Vol. 7, No. 1, Art. No. 1, Oct. 2018, doi: 10.32832/inovator.v7i1.1458.
- [20] L. Susilawaty and N. Nicola, “Pengaruh Layanan Perbankan Digital pada Kepuasan Nasabah Perbankan,” *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol. 19, No. 2, Art. no. 2, May 2020, doi: 10.28932/jmm.v19i2.2478.
- [21] M. K. Anam and K. Safitri, “Peranan Pelatihan Frontliner Bagi Peningkatan Kompetensi Teller di Bank Syariah,” *Emanasi : Jurnal Ilmu Keislaman dan Sosial*, Vol. 2, No. 1, Art. no. 1, Apr. 2019.

- [22] M. Khanna and V. Maini, "A Study of Work Exhaustion In Frontline Bank Employees," *Management and Labour Studies*, Vol. 38, No. 1–2, pp. 1–23, 2013.
- [23] D. P. Sari, "Pengaruh Locus of Control, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Nagari Cabang Simpang Empat Pasaman Barat," *Jurnal EKOBISTEK*, Vol. 7, No. 1, pp. 9–18, 2018.
- [24] H. Savira, "Pengaruh Stres Kerja dan Locus of Control Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bagian Layanan PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Malang," *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 12, No. 1, pp. 54–60, 2014.
- [25] N. Triana, M. Muttaqien, and B. Rahman, "Analisis Pengaruh Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan dan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Karyawan Bank Aceh Syariah Kota Lhokseumawe)," *Jurnal Ilmu Keuangan dan Perbankan (JIKA)*, Vol. 10, No. 2, pp. 214–234, 2021.
- [26] D. M. Armita, "Pengaruh Locus of Control Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sumut KC Syariah Medan," PhD Thesis, UMSU, 2021.
- [27] P. P. Wardhana, "Peran Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Ilham Hasil Mandiri Kabupaten Sidoarjo," *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 9, No. 1, pp. 82–90, 2021.
- [28] N. A. Akmalia, "Pengaruh Locus of Control (Locus Kendali), Self Efficacy (Efikasi Diri), dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Wilayah Bogor," B.S. thesis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis uin jakarta, 2020.
- [29] F. Arlianis, "Pengaruh Locus of Control, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Semarang.," PhD Thesis, IAIN Salatiga, 2018.
- [30] L. N. Chasanah, "Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy dan Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi pada Bank Jatim Syariah Cabang Malang," PhD Thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018.
- [31] N. Aulia, S. Indarti, and Y. Efni, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru," *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 5, No. 2, pp. 235–250, 2017.
- [32] R. Mayliza and G. Wahyuni, "Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Bank Tabungan Negara Cabang Padang," *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, Vol. 3, No. 2, pp. 379–387, 2022.

- [33] M. Lindawati, “Peranan Etika Bisnis dan Penerapannya di PT Bank Central Asia, Tbk,” *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, Vol. 1, No. 1, pp. 292–302, 2019.
- [34] A. Wijaya, M. Marhalinda, and R. Rinaldi, “Determinan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada Karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta,” *Ikraith-Ekonomika*, Vol. 5, No. 2, pp. 228–239, 2022.
- [35] S. Khanna, “Website Attractiveness In E-Commerce Sites: Key Factors Influencing The Consumer Purchase Decision,” *Mobile Commerce: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Vol. 1, No. Query date: 2022-10-22 10:34:09, pp. 394–403, 2017, doi: 10.4018/978-1-5225-2599-8.ch021.
- [36] M. Kashif and A. Zarkada, “Value Co-Destruction Between Customers and Frontline Employees: A Social System Perspective,” *International Journal of Bank Marketing*, 2015.
- [37] Y. Yang, P. K. Lee, and T. C. E. Cheng, “Continuous Improvement Competence, Employee Creativity, and New Service Development Performance: A Frontline Employee Perspective,” *International Journal of Production Economics*, Vol. 171, pp. 275–288, 2016.