

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin meningkatnya pendapatan keluarga, membuat perbankan merancang bentuk layanan untuk mengelola nasabah yang memiliki dana berlebih. Meningkatnya pendapatan keluarga ini berbanding lurus dengan meningkatnya jumlah kelompok kelas menengah di Indonesia. Menurut data dari Bank Dunia, pada tahun 2003 jumlah kelas menengah di Indonesia 37,7 persen populasi atau sekitar 81 juta jiwa. Terjadi peningkatan yang signifikan pada tahun 2010 dimana jumlah kelas menengah Indonesia mencapai 56,5 persen atau sekitar 131 juta jiwa ([www.kompas.com](http://www.kompas.com)).

Bank dunia membagi segmentasi penduduk Indonesia kedalam tiga segmen yaitu penduduk kelas rendah, kelas menengah dan kelas tinggi. Dimana jumlah populasi kelas rendah 43,3%, kelas menengah 56,5% dan kelas tinggi 0,2% ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)). Sedangkan Mc Kinsey membagi segmentasi penduduk Indonesia kedalam empat segmen yaitu *high net worth income* (HNWI), *affluent*, *mass* dan *lower*. Segmen HNWI berjumlah 0,1 % dari populasi tetapi menguasai 20% aset keseluruhan populasi. *Affluent* berjumlah 0,2% dari total populasi dengan aset likuid mencapai 70%. Sedangkan sisanya termasuk dalam kelompok *mass* dan *lower* yang menguasai 10% aset dari keseluruhan populasi penduduk Indonesia (McKinsey, 2010)

Berdasarkan segmentasi diatas dapat kita lihat bahwa segmen HNWI dan *affluent* atau nasabah premium yang populasinya kurang dari 1% rumah tangga di Indonesia, tetapi menguasai 90% dari seluruh aset finansial personal. Fenomena ini mendorong kebutuhan nasabah premium terhadap layanan khusus yang dituntut untuk terus meningkat. Menghadapi kondisi seperti ini, perbankan harus dapat merespon dengan cara mengembangkan produk yang ada dengan tambahan fasilitas layanan untuk nasabah premium. Konsep produk yang dikembangkan tidak akan dapat berhasil tanpa diiringi oleh penambahan jasa. Hal ini selaras dengan strategi yang digambarkan Kotler tentang tingkatan produk yang pada awalnya lebih menekankan kepada fungsi, akan tetapi dalam pengembangannya harus memperhatikan kebutuhan nasabah baik sekarang maupun di masa depan (Kotler, 2006).

Segmen nasabah premium ini begitu potensial karena walaupun jumlah populasinya tidak sebanyak nasabah dengan segmentasi *mass* akan tetapi dapat memberikan kontribusi yang besar bagi bank. Data yang diperoleh dari BCA perbandingan kontribusi nasabah premium dengan nasabah reguler terhadap Dana Pihak Ketiga (DPK) adalah 43% untuk nasabah premium dan 32% nasabah reguler (my.bca.com, 2013). Nasabah premium ini diharapkan akan berdampak positif terhadap peningkatan dana pihak ketiga bagi bank. Faktor inilah yang mendorong perbankan di Indonesia menjaring para nasabah premium ini dengan menyediakan layanan khusus. Layanan khusus ini diberikan untuk memenuhi kebutuhan akan layanan premium untuk para nasabah premium. Berikut tabel bank yang menyediakan layanan premium.

**Tabel dan Grafik 1.1**

Bank – Bank Yang Mempunyai Layanan Premium

<b>No</b>	<b>Nama Bank</b>	<b>Nama Layanan</b>	<b>Saldo Minimum Rp dalam jutaan</b>	<b>Kartu Identitas</b>
1	BCA	BCA Prioritas	500	Kartu BCA Prioritas
2	PermataBank	Permata Bank Kencana	500	Visa Electron PermataBank Kencana
3	BNI	BNI Emerald	1.000	BNI Gold Card
4	Bank Danamon	PrimaGold Banking	1.000	PrimaGold Card
5	Bank Mandiri	Mandiri Prioritas	1.000	Kartu Mandiri Prioritas
6	BII	Platinum Access	1.000	Combocard Platinum
7	Bank Niaga	Private Banking	2.500 (Private Banking) 500 (Preffered Circle)	Kartu Arjuna
8	Citibank	Citigold Wealth	500	Kartu Citigold

		Management		
9	HSBC	HSBC Premier	500	Kartu Premier
10	Standard Chartered Bank	Priority Banking	500 (Priority Banking) 100 (Personal Banking)	Priority Banking Card ATM International Card
11	ABN Amro Bank	Van Gogh Preffered Banking	500	Kartu Van Gogh Preffered Banking
12	Bank Bukopin	Priority Banking	500	Kartu Priority

Sumber: Majalah Infobank Edisi Desember 2008

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa besarnya potensi segmen nasabah premium yang populasinya kurang dari 1% rumah tangga di Indonesia, tetapi menguasai 90% dari seluruh aset finansial personal (McKinsey Analysis, 2010) telah mendorong industri perbankan di Indonesia menyediakan fasilitas dengan layanan premium. BCA dengan layanan BCA prioritas untuk nasabah premium dengan syarat saldo rata-rata 500 juta. Bank Niaga, Bank Permata, Citibank, HSBC, Standard Charter, ABN Amro dan Bukopin juga mempunyai layanan untuk para nasabah premium dengan syarat jumlah saldo rata-rata yang sama dengan dengan yang dimiliki BCA. BNI, Bank Danamon, Mandiri dan BII menetapkan syarat saldo rata-rata 1 milyar untuk para nasabah premiumnya. Bank Lippo memiliki kebijakan teresendiri untuk layanan bagi para nasabah premiumnya yaitu saldo

rata-rata sebesar 200 juta nasabah premium sudah mendapatkan fasilitas VIP Banking.

Menurut sekretaris jendral *Certified Wealth Manager's Association* (CWMA) Desi Armadiani, tahun ini dana nasabah prioritas diperbankan diperkirakan tumbuh pada kisaran 20%. Untuk itu penting bagi perbankan untuk dapat meningkatkan pelayanan kepada nasabah, karena semakin lama nasabah akan membutuhkan layanan yang kompleks dan beragam. Berdasarkan data Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) hingga November 2013, total simpanan masyarakat di perbankan Indonesia mencapai Rp 3.617,85 triliun. Dari jumlah tersebut, lebih dari separuhnya (54,36%) atau sebesar Rp 1.996,5 triliun dikuasai oleh 174.214 rekening nasabah yang memiliki simpanan diatas Rp 2 miliar. Sedangkan sisanya atau sekitar Rp 1.651,35 triliun merupakan simpanan 140 juta rekening nasabah. (www.mybca.com,2013)

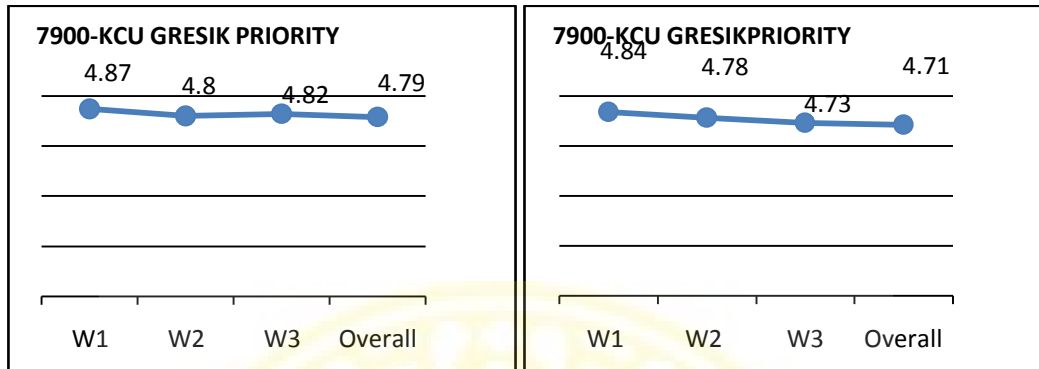
BCA dipilih sebagai objek penelitian, karena merupakan bank pertama di Indonesia yang mengeluarkan layanan premium pada tahun 1997 dengan nama BCA Prioritas. Pelayanan yang diberikan kepada nasabah premium menjadi lebih personal dan terdapat hubungan '*intimacy*' antara nasabah dan staf BCA Prioritas. Syarat untuk mendapatkan layanan BCA Prioritas adalah nasabah harus memiliki saldo minimal rata-rata dalam 3 bulan sebesar 500 juta. Setelah menjadi nasabah BCA Prioritas, jika saldo rata-rata dalam satu bulan kurang dari 500 juta BCA mengeluarkan kebijakan pengenaan biaya layanan sebesar 250 ribu. Akan tetapi nasabah masih dapat menikmati fasilitas dan layanan BCA Prioritas.

BCA Kanwil III yang meliputi Surabaya dan sekitarnya merupakan *pilot project* untuk meningkatkan kemampuan cabang dalam mencapai pertumbuhan bisnis khususnya dalam unit kerja prioritas. BCA Kanwil III memiliki 13 KCU antara lain : KCU Veteran, KCU Darmo, KCU Diponegoro, KCU HR Muhammad, KCU Indrapura, KCU Galaxy, KCU Rungkut, KCU Sidoarjo, KCU Bangkalan, KCU Gresik, KCU Jombang, KCU Tuban dan KCU Mojokerto. Diantara ke 13 KCU tersebut hanya 2 KCU yang tidak memiliki fasilitas ruangan dan layanan prioritas yaitu KCU Tuban dan KCU Jombang. Dari 11 KCU di BCA Kanwil tiga yang memiliki fasilitas layanan prioritas dibagi dalam dua katagori yaitu prioritas kelas *gold* dan kelas *silver*. Pengkatagorian ini berdasarkan jumlah aset dan jumlah nasabah yang dimiliki. Dimana BCA Kanwil III memiliki layanan prioritas kelas *gold* yang tersebar di 8 KCU dan kelas *silver* yang tersebar di 3 KCU. 3 KCU yang memiliki layanan prioritas kelas silver antara lain adalah KCU Bangkalan, KCU Mojokerto dan KCU Gresik.

Diantara ketiga KCU yang memiliki layanan prioritas kelas silver, nilai kualitas layanan dan *customer engagement* di prioritas di BCA KCU Gresik mengalami penurunan. Jika dibandingkan dengan KCU sejenis yang memiliki layanan prioritas kelas *silver* nilai kualitas layanan dan *customer engagement* di Gresik selalu menurun dari kuartal pertama hingga terakhir. Berikut hasil survei pihak ketiga yang menunjukkan penurunan nilai kualitas layanan dan *customer engagement* di BCA KCU Gresik jika dibandingkan dengan prioritas BCA KCU Mojokerto dan BCA KCU Bangkalan.

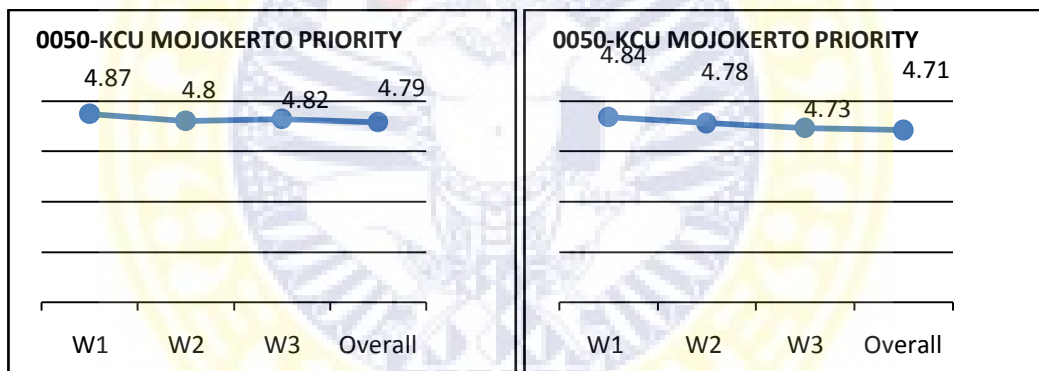
**Tabel dan Grafik 1.2**

Nilai Kualitas Layanan dan *Customer Engagement* BCA Gresik



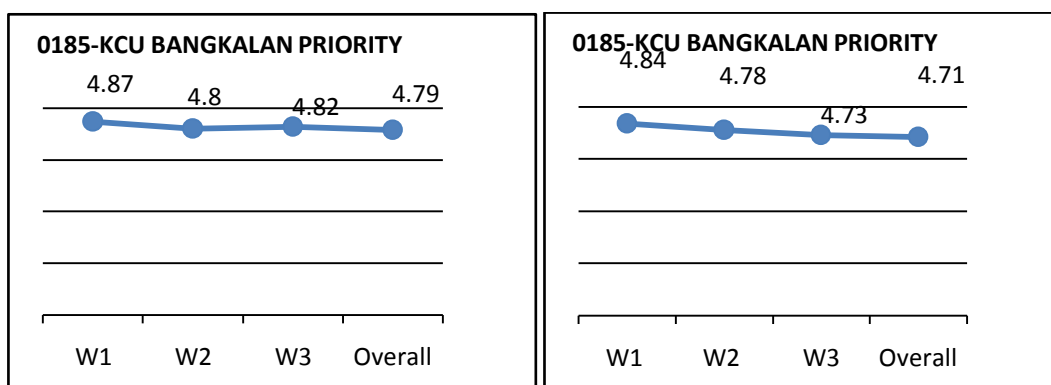
**Tabel dan Grafik 1.3**

Nilai Kualitas Layanan dan *Customer Engagement* BCA Mojokerto



**Tabel dan Grafik 1.4**

Nilai Kualitas Layanan dan *Customer Engagement* BCA Bangkalan



Sumber : Hasil Survei Gallup 2013

Dari hasil survei Gallup terhadap nasabah prioritas di tiga KCU sejenis dengan layanan prioritas yang memiliki kelas yang sama, dapat dilihat bahwa kualitas layanan prioritas dan *customer engagement* di BCA Gresik selalu mengalami penurunan. Kualitas layanan dan *customer engagement* di BCA KCU Mojokerto dan BCA KCU Bangkalan grafiknya mengalami peningkatan. Sehingga nilai di kuartal terakhir yaitu pada bulan November mengalami peningkatan dari awal dimulainya survei pada bulan April. Fakta ini berbeda dengan yang dialami oleh BCA KCU Gresik, dimana grafik survei selalu mengalami penurunan. Sehingga nilai akhir pada bulan November lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai pada awal survei di bulan April.

Kualitas layanan merupakan penilaian konsumen tentang kehandalan dan superioritas pelayanan secara keseluruhan (Zeithaml, 1998). Sedangkan Lovelock mendefinisikan kualitas layanan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Lovelock, 1992, p.21) dalam hal ini dapat diartikan jika kualitas layanan yang ada berada diatas titik tertinggi maka pelanggan akan puas sekali bahkan cenderung terlalu puas.

Sehingga tujuan dari manajemen jasa pelayanan adalah untuk mencapai kualitas pelayanan tertentu dimana erat kaitannya bila dihubungkan dengan kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen terhadap layanan yang diberikan oleh organisasi jasa bertujuan untuk mencapai keterikatan yang erat antara konsumen dan organisasi jasa tersebut. Keterikatan tersebut sering disebut dengan *customer engagement*.



*Customer engagement* atau keterlibatan konsumen merupakan konsep yang berfungsi untuk memperluas domain hubungan pemasaran. Menurut Patterson et al (2006) *customer engagement* sebagai tingkat kehadiran fisik pelanggan baik secara kognitif maupun emosional dalam hubungan mereka dengan organisasi jasa. Sedangkan menurut Vivek et al (2012) *customer engagement* sebagai intensitas partisipasi individu sehubungan dengan penawaran organisasi dan kegiatan yang diprakarsai oleh organisasi.

Penelitian yang dilakukan Gallup terhadap beberapa organisasi menunjukkan bahwa cara memenangkan kompetisi terlepas dari kondisi ekonomi adalah sebuah fakta sederhana yaitu organisasi yang *engage* dengan pelanggan akan mengungguli organisasi yang tidak melibatkan pelanggan. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang dapat *engage* dengan pelanggan akan mendapatkan pelanggan lebih banyak, pelanggan yang setia dan lebih menguntungkan. Pelanggan yang sepenuhnya *engaged* menunjukkan rata-rata kontribusi 23% dalam hal pertumbuhan *share of wallet* (jumlah pengeluaran pelanggan terhadap suatu merek), profitabilitas, pendapatan, dan hubungan di atas pelanggan biasa. Pelanggan yang tidak *engaged* secara aktif menunjukkan pengurangan 13% pada ukuran yang sama (www.gallup.com).

Kualitas layanan dan *Customer engagement* merupakan dua hal penting untuk membentuk keterikatan antara nasabah dengan BCA yang diharapkan dari keterikatan ini adalah hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara nasabah dengan BCA. BCA mengenal hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan ini dengan istilah *enhance relationship*. *Enhance*

*relationship* merupakan hal yang wajib di BCA. Ada lima alasan mengapa *relationship* ini harus, pertama *net interest margin* semakin tipis. Kedua, produk, *service*, *network*, teknologi mudah di *copy*. Ketiga pertumbuhan kelas menengah. Keempat, tuntutan peningkatan fungsi *intermediary*. Kelima perubahan model bisnis dari *product oriented* menjadi *market oriented*. Untuk itu perlu adanya upaya meningkatkan kualitas layanan dan *customer engagement*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “ Bagaimana upaya meningkatkan kualitas layanan cabang dan *customer engagement* nasabah prioritas di BCA KCU Gresik ?”

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi permasalahan yang menyebabkan penurunan nilai kualitas layanan di BCA Prioritas Gresik.
2. Untuk mengidentifikasi permasalahan yang menyebabkan menurunnya nilai *customer engagement* selama tahun 2013.
3. Untuk mengetahui upaya meningkatkan kualitas layanan cabang di BCA Prioritas KCU Gresik.

4. Untuk mengetahui upaya meningkatkan *customer engagement* di BCA Prioritas KCU Gresik.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

- Bagi BCA KCU Gresik adalah : hasil penelitian ini dapat menjadi masukan yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas layanan cabang dan *customer engagement* nasabah prioritas di BCA KCU Gresik
- Bagi dunia akademisi adalah : sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya, sehingga akan memberikan perkembangan secara berkelanjutan untuk ilmu pengetahuan.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Untuk menghindari ruang lingkup yang terlalu luas sehingga penelitian dapat terarah dengan baik sesuai dengan tujuan penelitian, serta adanya keterbatasan waktu pengerjaan maka perlu adanya batasan penelitian. Penelitian ini terbatas pada upaya meningkatkan kualitas layanan cabang dan *customer engagement* nasabah prioritas di BCA KCU Gresik.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini terdiri dari enam bab, dengan pembahasan sebagai berikut :

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan pengantar yang mengemukakan latar belakang penelitian mengenai kualitas layanan cabang dan *customer engagement*, yang merupakan landasan pemikiran secara garis besar, baik secara teoritis maupun fakta yang ada, perumusan masalah, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan.

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memuat ringkasan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Bab ini juga memberikan penjelasan mengenai teori-teori tentang kualitas layanan, *customer engagement*, serta hubungan kedua hal tersebut, dimana teori – teori yang didapat dari berbagai sumber tersebut akan dijadikan kerangka analisis dan kesimpulan yang berisi mengenai ringkasan dari teori-teori yang dianggap penting. Dalam bab ini juga dipaparkan mengenai model analisis dari penelitian ini.

## **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini membahas desain penelitian, variabel-variabel penelitian, bagaimana mengumpulkan data dan juga bagaimana menganalisa data. Dalam variabel penelitian termasuk juga jumlah sampel dan teknik dalam pengambilan sampel. Sedangkan pengumpulan data meliputi tempat penelitian, metode dan instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini. Sedangkan analisa data membahas langkah-langkah bagaimana memproses data.

## **BAB 4 GAMBARAN UMUM PT BANK CENTRAL ASIA TBK**

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum Bank Central Asia Indonesia, baik secara umum maupun khusus dan deskripsi populasi nasabah dan gambaran responden.

## **BAB 5 ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memberikan penjelasan deskripsi hasil survei Gallup tentang kualitas layanan cabang, *customer engagement* di BCA Prioritas Gresik. Mengidentifikasi permasalahan yang menyebabkan penurunan nilai kualitas layanan dan *customer engagement*. Dari identifikasi tersebut maka dilakukan analisis dan pembahasan untuk meningkat kualitas layanan dan *customer engagement* di BCA Prioritas Gresik.

## **BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang simpulan dan saran yang didasarkan pada pembahasan bab-bab sebelumnya sehingga dapat digunakan sebagai masukan bagi BCA pada khususnya dan pembaca serta perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya.