

## BAB II

### HASIL DAN BAHASAN PRAKTIK KERJA

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. atau yang biasa dikenal dengan BRI adalah salah satu bank umum milik negara (BUMN) terbesar di Indonesia. Didirikan pada tanggal 16 Desember 1895 di Purwokerto, Jawa Tengah. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. awalnya bertujuan untuk melayani kebutuhan keuangan masyarakat pribumi. Seiring berjalannya waktu, lalu berkembang menjadi bank nasional yang fokus pada pembiayaan sektor mikro, kecil, dan menengah (UMKM), yang menjadi pondasi utama perekonomian Indonesia.

Dalam mendukung transformasi digital, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. juga menyediakan berbagai layanan perbankan elektronik seperti BRImo, Internet Banking, BRI Fast, serta berbagai layanan digital lainnya. Informasi resmi dan lengkap mengenai sejarah, struktur, dan layanan BRI dapat diakses melalui situs web [www.bri.co.id](http://www.bri.co.id).

**Gambar 1. 1 Logo BRI**



Sumber: [www.bri.co.id](http://www.bri.co.id).2025

Sebagai bentuk identitas perusahaan, logo PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. yang digunakan sebagai simbol identitas perusahaan sederhana tetapi mengandung makna yang dalam. Warna biru tua mendominasi tampilan logo, melambangkan profesionalisme, kestabilan, dan kepercayaan, sementara huruf “BRI” dalam bingkai kotak menunjukkan kekuatan, keandalan, dan komitmen dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Setiap huruf dalam logo memiliki filosofi yang menggambarkan perjalanan ekonomi masyarakat: huruf “B” melambangkan kondisi ekonomi yang masih belum stabil, “R” mencerminkan proses menuju keseimbangan, dan “I” sebagai simbol kestabilan ekonomi yang menjadi tujuan akhir pelayanan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Desain ini menegaskan citra BRI sebagai bank yang mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, sambil tetap menjaga pelayanan yang inklusif dan terpercaya.

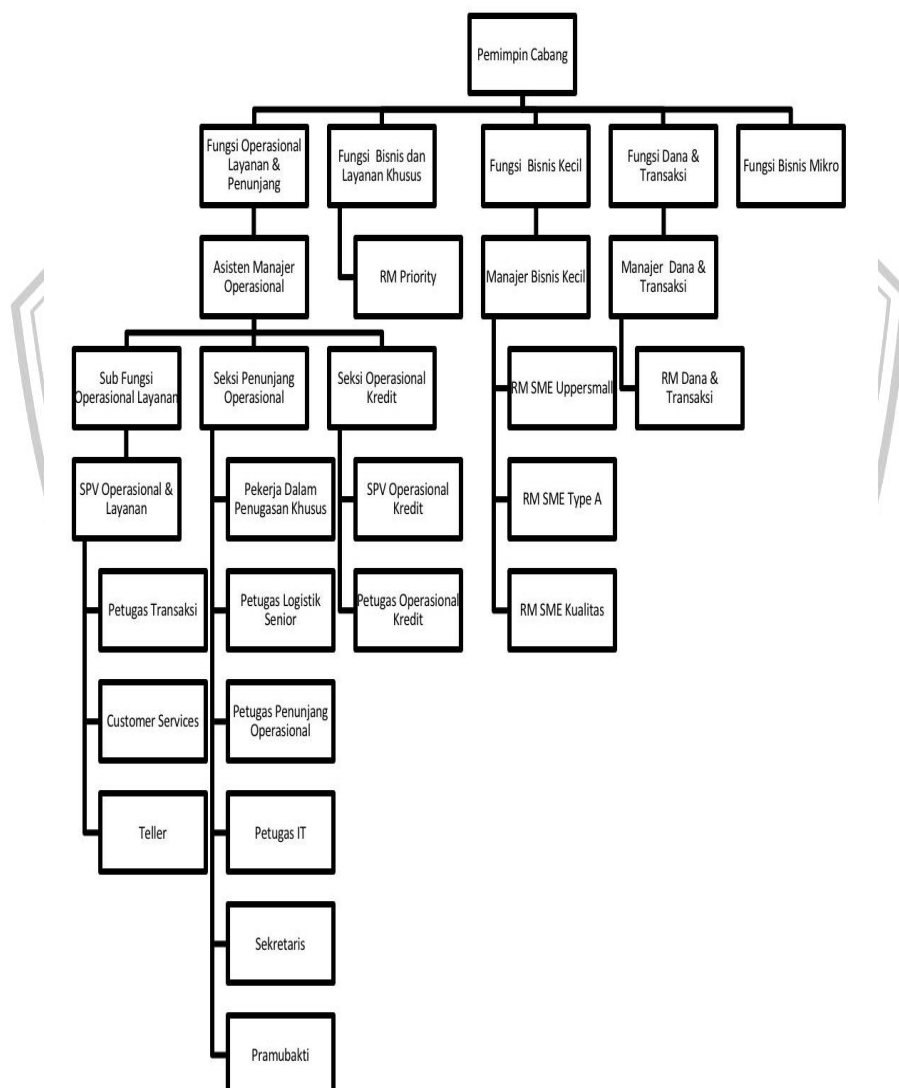
Untuk mendukung keberlangsungan operasional perusahaan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. memiliki struktur organisasi yang terstruktur secara nasional hingga ke tingkat unit terkecil. Secara umum, struktur organisasi secara nasional terdiri dari jajaran Direksi seperti Direktur Utama, Direktur Operasional, Direktur Digital dan Teknologi Informasi, Direktur Bisnis Mikro, serta divisi-divisi pelaksana seperti Divisi Operasional, Divisi Kepatuhan, dan Divisi SDM.

Sementara itu, di tingkat kantor cabang pembantu seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Soekarno Hatta, struktur organisasi disusun lebih ringkas namun efektif. Struktur ini meliputi pimpinan cabang lalu pada bagian operasional terdapat asisten manajer operasional, supervisor operasional, *customer service*, *teller*, dan petugas keamanan. Masing-masing bagian memiliki peran yang saling mendukung dalam memastikan layanan perbankan berjalan dengan lancar, efisien, dan sesuai standar.

Penjelasan ini menjadi dasar untuk memahami filosofi, sistem kerja, dan pelayanan yang ditunjukkan melalui logo dan struktur organisasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. secara keseluruhan. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. sendiri memiliki jaringan yang sangat luas, terdiri dari kantor pusat, kantor wilayah, kantor cabang, kantor cabang pembantu, teras BRI, dan agen BRILink yang tersebar hingga ke pelosok desa, hingga ke berbagai anak perusahaan lainnya.

Struktur organisasi di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Soekarno Hatta sebagai salah satu kantor cabang dirancang lebih detail sesuai dengan kebutuhan operasional sehari-hari, namun tetap mengacu pada pedoman dan struktur utama yang telah ditetapkan oleh kantor pusat sebagai berikut:

**Gambar 1. 2 Struktur Organisasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Soekarno Hatta**



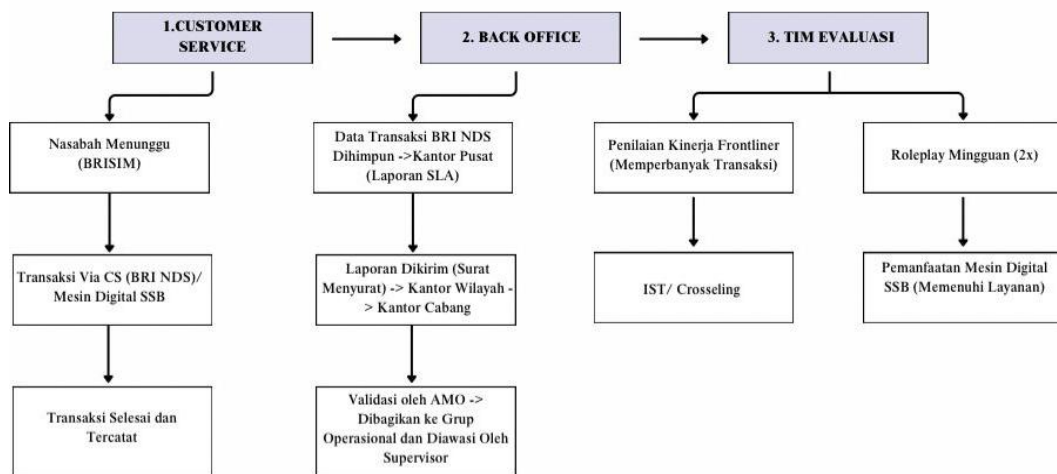
Sumber: Diolah dari data internal PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Soekarno Hatta (2025)

Salah satu bagian terpenting dari struktur tersebut adalah bagian operasional, yang secara langsung bertanggung jawab atas kelancaran proses layanan perbankan setiap hari dan berfungsi sebagai penghubung antara sistem internal bank dan layanan kepada nasabah.

## B. Gambaran Umum Unjuk Kerja Yang Dijalankan

Selama menjalani penelitian pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Soekarno Hatta Malang, penulis terlibat dalam berbagai kegiatan administrasi serta meneliti langsung proses pelayanan kepada nasabah. Dari penelitian tersebut, penulis memahami bagaimana sistem digital digunakan untuk menghimpun data dan informasi kinerja *customer service* melalui penerapan *Service Level Agreement* (SLA). Adapun alur penghimpunan data dan informasi kinerja tersebut dapat digambarkan melalui gambar 1.3 sebagai berikut:

**Gambar 1. 3 Alur Penghimpunan Data dan Informasi Kinerja**



Sumber: Diolah dari data internal PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Kantor Cabang Soekarno Hatta (2025)

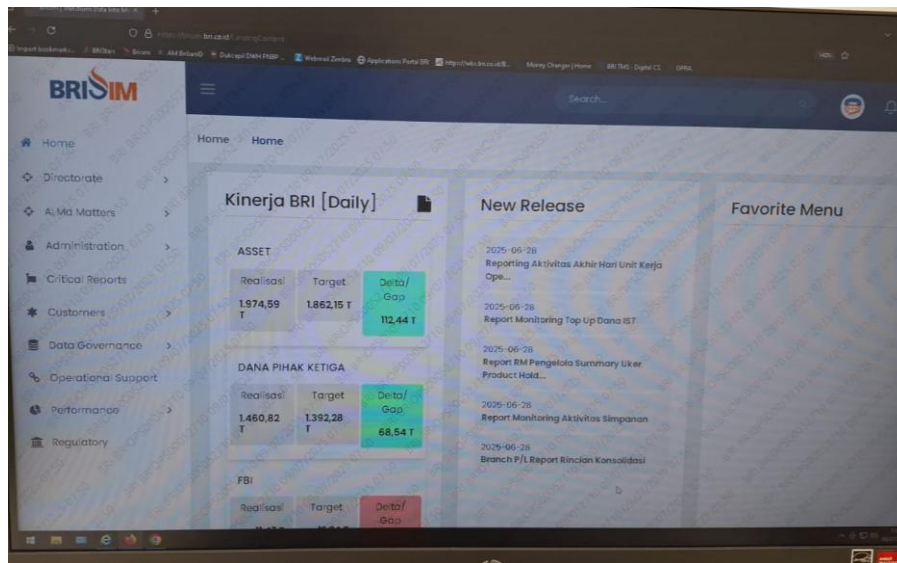
## 1. *Customer Service*

Alur penghimpunan data dan informasi kinerja *customer service* dimulai dari saat nasabah menunggu di antrean pelayanan. Sistem secara otomatis mencatat waktu tunggu nasabah yang idealnya tidak boleh lebih dari 10 menit sesuai dengan ketentuan *Service Level Agreement* (SLA). Selanjutnya, pada saat transaksi dimulai melalui sistem layanan BRI *New Delivery System* (BRI NDS), seluruh aktivitas *customer service* akan tercatat dalam sistem, termasuk durasi layanan hingga transaksi selesai.

Setiap jenis transaksi memiliki standar waktu masing-masing, dan jika melebihi waktu tersebut, maka akan ditampilkan kurang atau bertanda merah dalam laporan SLA. Dari sini, pihak kantor bisa mengevaluasi apakah layanan sudah sesuai target atau belum. Data ini kemudian diolah dan direkap oleh sistem/ kantor pusat untuk menghasilkan laporan kinerja bulanan. Laporan tersebut dikirimkan secara bertahap dari kantor pusat ke kantor wilayah, kemudian diteruskan ke kantor cabang, baik melalui surat menyurat maupun dapat diakses secara langsung melalui aplikasi *BRI Sistem Informasi Manajemen* (BRISIM).

Tampilan BRISIM berikut ini berisi data kinerja harian BRI, update laporan terbaru, dan data lainnya untuk memudahkan akses informasi:

**Gambar 1. 4 Aplikasi BRISIM**

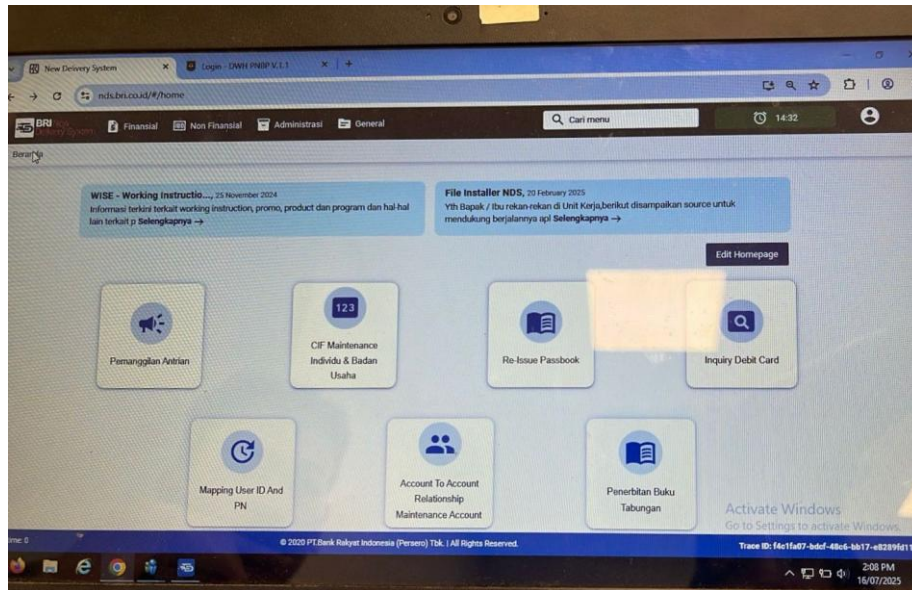


Sumber: Diolah dari data internal PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Soekarno Hatta (2025)

BRI Sistem Informasi Manajemen (BRISIM) sendiri merupakan sistem internal BRI yang digunakan untuk melihat data dan laporan kinerja layanan, khususnya mengenai pencapaian *Service Level Agreement* (SLA) oleh masing-masing *customer service*. Dalam BRISIM dapat dilihat apakah ada keterlambatan pelayanan, berapa persen pencapaian SLA per bulannya, dan siapa saja *customer service* yang belum memenuhi target pelayanan. Sebelum adanya penilaian pencapaian SLA, setiap harinya *customer service* melayani nasabah dengan menggunakan aplikasi BRI *New Delivery System* (BRI NDS).

BRI NDS yaitu sebuah sistem yang digunakan untuk melakukan berbagai macam transaksi perbankan secara langsung. BRI NDS merupakan platform operasional utama dalam pelayanan nasabah, mulai dari pembukaan rekening, penyetoran setoran tunai, hingga cetak mutasi. Setelah transaksi dilakukan melalui BRI NDS, data-data terkait layanan tersebut akan terekam dan dapat dimonitor lebih lanjut oleh kantor pusat. Berikut ini adalah contoh aplikasi BRI NDS yang digunakan dalam proses transaksi layanan di kantor cabang:

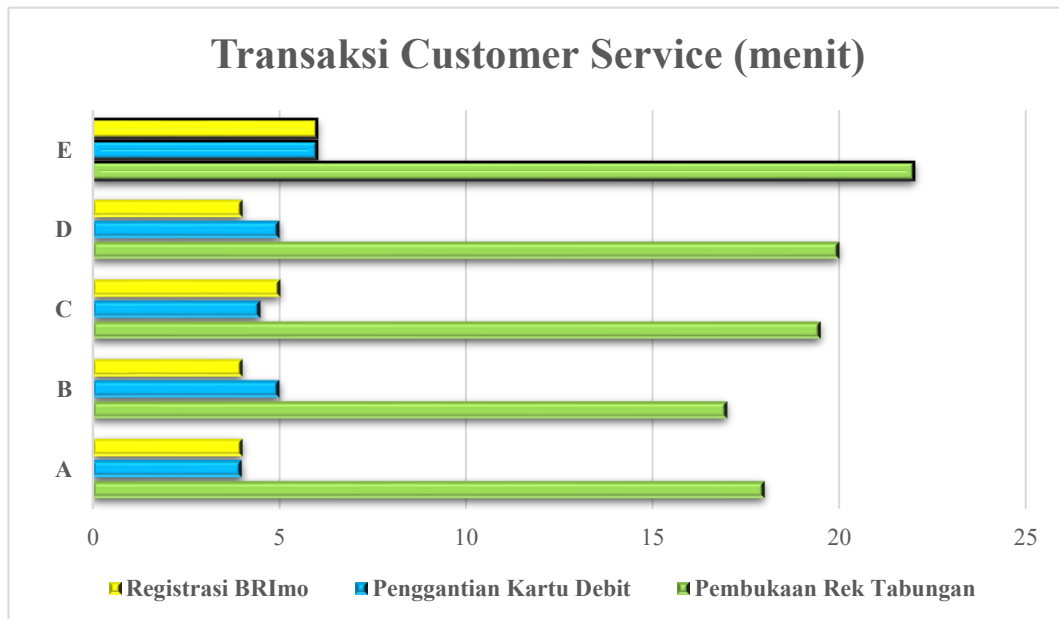
**Gambar 1. 5 Aplikasi BRI New Delivery System**



Sumber: Diolah dari data internal PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Soekarno Hatta (2025)

Setelah layanan selesai, transaksi dianggap selesai dan *customer service* dapat segera melanjutkan layanan kepada nasabah berikutnya. Setiap transaksi yang dilakukan tidak hanya berhenti pada tahap layanan di *customer service* saja, namun juga akan secara otomatis tercatat dan terdokumentasi di dalam sistem seperti gambar di bawah ini. Adapun rata-rata waktu transaksi layanan per *customer service* dapat digambarkan melalui diagram 1.6 sebagai berikut:

**Gambar 1. 6 Rata – Rata Transaksi Nasabah**



\*Garis tepi hitam menunjukkan waktu melebihi standar SLA

Berikut adalah standar transaksi layanan *customer service* sesuai SLA yang diterapkan pada BRI:

**Tabel 1. 1 SLA Transaksi Customer Service**

No	Jenis Transaksi	SLA Transaksi (menit)
1	Perubahan Data/ Maintenance CIF/ Rekening	3
1	Melayani Pengaduan Nasabah	10
3	Penerbitan Kartu Debit Baru	3
4	Penggantian Kartu Debit	5
5	Penerbitan/ Penggantian Buku Tabungan	5
6	Registrasi Qlola Internet Banking	5
7	Registrasi BRImo	5
8	Pemblokiran Saldo/ Kartu Debit/ Cek/ BG	5
9	Penggantian PIN (Reissue)	3
10	Permintaan Rekening Koran/ Mutasi Transaksi pada Buku Tabungan	1

11	Pembukaan Rekening Tabungan	10
11	Pembukaan Rekening Giro	10
13	Pembukaan Rekening Deposito	10
14	Registrasi/ Perubahan Transaksi Otomatis	8
15	Permintaan Buku Cek/ BG	10
16	Pencairan Deposito/ Cetak Ulang Bilyet Deposito	10
17	Penutupan Rekening	15

*\*SLA berlaku dalam kondisi jaringan normal*

Sumber: Diolah dari data internal PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Soekarno Hatta (2025)

## 2. *Back Office*

Data transaksi tersebut kemudian akan diproses lebih lanjut oleh *back office* pada kantor pusat untuk dilakukan pengecekan, pengelompokan, dan validasi berdasarkan pada jenis transaksi sebagai bagian dari proses internal. Selanjutnya, data yang telah terkumpul akan dikirim dan dianalisa oleh kantor pusat untuk melihat sejauh mana kinerja layanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hasil analisa ini menjadi dasar laporan pencapaian *Service Level Agreement* (SLA) yang kemudian digunakan untuk mengevaluasi kinerja masing-masing *customer service*, baik dari sisi kecepatan, ketepatan, maupun kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah.

Dengan adanya proses ini, diharapkan pelayanan di setiap kantor kerja dapat terus ditingkatkan dan tetap konsisten dalam memenuhi standar yang berlaku. Laporan yang telah dikeluarkan akan dikirimkan bertahap melalui surat menyurat dari kantor pusat ke kantor wilayah dan kemudian ke kantor cabang. Setelah itu, laporan pencapaian SLA atau dari surat menyurat biasanya juga akan dibagikan oleh Asisten Manajer Operasional (AMO) melalui grup operasional agar semua pihak dapat memantau dan memperbaiki kekurangan yang ada.

Sistem ini sangat membantu dalam proses evaluasi karena data dan informasi yang ditampilkan cukup lengkap dan akurat. Dari pengalaman penulis selama melakukan penelitian, penggunaan sistem digital BRISIM juga benar-benar menjadi alat yang penting untuk menjaga kualitas layanan di kantor cabang, termasuk dalam memberikan tindak lanjut jika ditemukan kendala di lapangan.

### 3. Tim Evaluasi

Setelah data dan informasi kinerja *customer service* dihimpun dan dikeluarkan melalui laporan SLA oleh back office kantor pusat, hasil dari sistem tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja *customer service*. Di tingkat cabang, proses evaluasi dilakukan langsung oleh Asisten Manajer Operasional (AMO) dan supervisor yang bertanggung jawab atas kelancaran operasional dan pelayanan. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat apakah standar pelayanan, termasuk pencapaian SLA, sudah terpenuhi atau belum.

Khususnya untuk *customer service*, jika terdapat kekurangan atau penilaian SLA belum tercapai, maka salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan menambah jumlah transaksi pelayanan nasabah. Hal ini dilakukan agar kekurangan di hari-hari sebelumnya dapat tertutupi dengan peningkatan volume transaksi di hari berikutnya, sehingga rata-rata pencapaian SLA tetap dapat dipertahankan dan tidak berdampak pada penilaian kinerja bulanan.

Selain itu, evaluasi melalui kegiatan *roleplay* yang dilakukan secara rutin dua kali dalam seminggu. Kegiatan ini bertujuan untuk melatih kemampuan *customer service* dalam melayani nasabah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Setiap *customer service* diwajibkan untuk membuat video *roleplay* sesuai dengan skenario transaksi yang telah ditentukan, seperti pembukaan rekening, aktivasi BRImo, atau penanganan keluhan nasabah. Video tersebut kemudian dikumpulkan melalui link khusus yang dibagikan langsung oleh kantor pusat.

Dalam prosesnya, setiap *customer service* akan diawasi langsung oleh supervisor untuk memastikan alur transaksi dalam video sesuai dengan prosedur. Jika terdapat kesalahan atau bagian yang kurang tepat, supervisor akan langsung memberikan arahan, bahkan menghentikan sementara pembuatan video untuk melakukan perbaikan. Hasil dari *roleplay* ini nantinya akan dinilai oleh kantor pusat, dan setiap petugas akan mendapatkan nilai evaluasi dengan target nilai minimal 90. Nilai ini keluar setiap bulan dan menjadi bagian dari penilaian kinerja *customer service*.

Jika pada minggu berjalan terjadi penurunan kualitas video *roleplay* atau nilai yang kurang memuaskan oleh kantor pusat, maka akan ada teguran atau peringatan yang disampaikan kepada Asisten Manajer Operasional (AMO) dan supervisor. Mereka kemudian akan diminta untuk melakukan pembinaan atau bimbingan tambahan agar nilai dan kualitas pelayanan dapat segera ditingkatkan hingga melebihi target minimal. Dengan adanya sistem *roleplay* ini, BRI berupaya untuk menjaga standar layanan tetap konsisten dan sesuai dengan ekspektasi, serta meningkatkan kapasitas *customer service* secara berkelanjutan.

Selain *roleplay*, Bank BRI juga menerapkan sistem *Integrated Service Tool* (IST) atau yang lebih dikenal dengan istilah *cross selling*, sebagai bagian dari evaluasi kinerja layanan *customer service*. Sistem ini berjalan setiap kali *customer service* menyelesaikan transaksi dengan nasabah, dimana *customer service* diharuskan menawarkan produk tambahan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Produk yang ditawarkan dapat berupa pembukaan rekening baru, penjualan kartu kredit, aktivasi BRImo, pembelian asuransi, atau produk lainnya.

*Cross selling* ini dibagi menjadi dua jenis penilaian, yaitu penjualan langsung dan *referral*. Untuk penjualan langsung, setiap *customer service* memiliki target minimal 40 produk yang terjual per bulan. Namun, jika nasabah belum bersedia untuk membeli produk saat itu juga namun menunjukkan potensi, maka nasabah tersebut akan tetap direferensikan ke jalur *referral*, yang kemudian akan diteruskan ke *Relationship Manager* (RM) untuk ditindaklanjuti. Target *referral*

secara keseluruhan adalah 350 nasabah potensial per bulan, yang dihitung di seluruh unit kerja di kantor cabang.

Selain melalui pelayanan langsung, evaluasi juga dilakukan melalui penggunaan mesin digital seperti *Self Service Banking* (SSB) yang meliputi mesin cetak rekening koran, cetak mutasi, hingga penggantian kartu. Penggunaan mesin ini bertujuan untuk mempercepat proses layanan dan mengurangi antrean pada loket *customer service*. Setiap kantor cabang, termasuk PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Soekarno Hatta, memiliki target penggunaan mesin digital sebanyak 800 transaksi per bulan.

Evaluasi penggunaan mesin digital ini dilakukan secara berkala, jika target tidak terpenuhi maka akan dilakukan tindakan lebih lanjut seperti memberikan instruksi kepada *frontliner*, terutama satpam untuk lebih aktif mengarahkan nasabah dan pemantauan lebih intensif terhadap penggunaan mesin di jam-jam sibuk sebelum menuju ke loket *customer service*.

Semua sistem ini saling terhubung dan membantu proses penghimpunan data dan informasi kinerja *customer service* agar pelayanan pada BRI tetap terkontrol, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditentukan. Berdasarkan penelitian dan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis melihat bahwa diperlukan proses penghimpunan data kinerja untuk evaluasi yang berkelanjutan terhadap layanan *customer service* dan penggunaan sistem digital, agar kendala yang muncul dapat segera ditangani dan pelayanan kepada nasabah tetap berjalan dengan efektif.

Hasil evaluasi kinerja *customer service* yang dilakukan akan menjadi pertimbangan oleh *BRI Corporate University* untuk memilih bentuk pelatihan dan pengembangan yang sesuai bagi *customer service* secara berkelanjutan. Bagi *customer service* yang memiliki nilai di bawah rata-rata, akan diberikan pelatihan intensif untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas layanan. Sementara itu, bagi *customer service* yang telah mencapai atau melampaui standar rata-rata, akan

difokuskan pada program pengembangan lanjutan guna memperkuat potensi dan mempersiapkan jenjang karier berikutnya.

Langkah ini dilakukan sebagai bentuk komitmen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. dalam menjaga kualitas layanan agar tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan ini, *customer service* diharapkan mampu menjalankan tugasnya dengan lebih baik, memahami kesalahan yang pernah dilakukan, dan memberikan pelayanan yang cepat, tepat, serta memuaskan kepada nasabah.

Berdasarkan hasil penghimpunan data kinerja, penulis menilai efisiensi waktu layanan *customer service* dengan mengelompokkan rentang waktu pelayanan menjadi empat kategori. Pengelompokan ini disesuaikan dengan standar waktu layanan yang ditetapkan, yaitu maksimal 10 menit untuk beberapa transaksi tertentu. Penulis menggunakan kategori untuk pembukaan rekening tabungan. Kategori tersebut dibuat untuk menggambarkan tingkat kecepatan pelayanan yang diberikan oleh *customer service* kepada nasabah.

Semakin singkat waktu pelayanan yang tercapai, maka semakin tinggi kualitas layanan yang dirasakan oleh nasabah. Berikut adalah pembagian kategori waktu layanan:

**Tabel 1. 2 Kategori Transaksi Layanan**

<b>Waktu Layanan</b>	<b>Kategori Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
1 - 9 menit	Sangat Baik	Pelayanan sangat cepat dan efisien, di bawah standar waktu SLA
10 – 17 menit	Baik	Pelayanan Cepat
18 - 10 menit	Cukup Baik	Hampir menyentuh batas SLA, namun masih ideal

>10 menit	Kurang Baik	Melebihi standar SLA, tidak efisien dan dapat menimbulkan keluhan nasabah
-----------	-------------	---

*\*kategori transaksi layanan customer service dengan SLA 10 menit*

Sumber: Diolah dari data internal PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Kantor Cabang Soekarno Hatta (2025)

Pada transaksi tertentu yang hanya memiliki batas maksimal 5 menit seperti penggantian kartu debit serta registrasi akun *mobile banking* BRImo, maka di kategorikan baik jika kurang dari atau sesuai standar 5 menit dan kurang baik jika lebih dari 5 menit.

Berikut ini adalah tabel evaluasi dan tindak lanjut yang dilakukan pada *customer service*:

**Tabel 1. 3 Tindak Lanjut Tim Evaluasi**

Nama CS	Transaksi	Rata-rata Waktu (menit)	SLA (menit) <i>*batas maksimal</i>	Status SLA	Evaluasi Singkat
C	Pembukaan Rek Tab	19,5	10	✓ (Cukup Baik)	- Memperbanyak transaksi nasabah, <i>roleplay</i> tambahan, meningkatkan <i>cross seling</i>
	Penggantian Kartu Debit	4,5	5	✓ (Baik)	
	Registrasi BRImo	5	5	✓ (Baik)	

E	Pembukaan Rek Tab	11	10	X (Kurang Baik)	- Memperbanyak transaksi nasabah, <i>roleplay</i> tambahan, meningkatkan <i>cross seling</i>
	Penggantian Kartu Debit	6	5	X (Kurang Baik)	
	Registrasi BRImo	6	5	X (Kurang Baik)	

Sumber: Diolah dari data internal PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Soekarno Hatta (2025)

Laporan SLA kinerja layanan *customer service* ini disusun dan diterbitkan setiap bulan sebagai hasil pemantauan sistem terhadap aktivitas layanan. Nilai yang tertera dalam laporan menunjukkan rata-rata waktu layanan per nasabah setiap hari, berdasarkan data realisasi transaksi yang dilakukan oleh setiap *customer service*. Setiap jenis transaksi memiliki standar waktu layanan yang telah ditetapkan, sehingga dalam proses penilaian, waktu layanan tidak boleh melebihi batas maksimal SLA yang berlaku.

Jumlah nasabah yang dilayani oleh setiap *customer service* per hari berkisar antara 10 hingga 15 orang, tergantung pada kondisi operasional dan antrean yang ada. Data ini digunakan sebagai dasar evaluasi rutin oleh kantor cabang maupun kantor pusat untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja layanan *customer service*. Selama menjalani penelitian ini, penulis jadi lebih memahami bahwa proses pelayanan di bank tidak hanya soal melayani nasabah secara langsung, tetapi juga bagaimana setiap aktivitas *frontliner* terutama *customer service* dapat dihimpun dan dicatat secara sistematis melalui sistem digital yang ada.

Aktivitas yang penulis jalani selama penelitian mencerminkan pentingnya kolaborasi antara kerja operasional dan peningkatan kualitas pelayanan.

Pengalaman ini menjadi dasar bagi penulis dalam menyusun tugas akhir yang berfokus pada bagaimana prosedur penghimpunan data dan informasi kinerja *customer service* dapat dilakukan secara efektif untuk mendukung pelayanan yang cepat, akurat, dan sesuai dengan standar bank.

### **C. Masalah dan Bahasan Unjuk Kerja Yang Dijalankan**

Selama penelitian pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Soekarno Hatta, penulis tidak hanya mengamati proses kerja *customer service* dan pemanfaatan sistem digital dalam layanan, tetapi juga mencatat berbagai kendala yang muncul di lapangan. Meskipun sistem seperti SLA telah diterapkan secara terstruktur untuk mendukung operasional kantor cabang, pada kenyataannya masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperhatikan. Kendala-kendala tersebut tidak hanya bersumber dari sisi teknis, tetapi juga dari faktor sumber daya manusia dan karakteristik nasabah.

Berikut ini adalah ringkasan permasalahan yang ditemui selama penelitian, beserta pembahasan masing-masing kendala:

#### **1. Keterlambatan Layanan**

Ketika antrean nasabah meningkat, terutama pada jam-jam sibuk di pagi atau sore hari, *customer service* tetap dituntut untuk memberikan layanan yang cepat dan tepat waktu. Sesuai standar SLA, waktu tunggu nasabah tidak boleh melebihi 10 menit sejak nomor antrean diambil hingga transaksi selesai. Namun, dalam praktiknya, waktu tunggu ini terkadang dapat melebihi batas tersebut, terutama jika jumlah *customer service* terbatas atau terdapat gangguan teknis. Hal ini berdampak pada pencapaian SLA dan penilaian kinerja *customer service* secara keseluruhan.

Jika target SLA tidak terpenuhi, AMO atau supervisor akan mengeluarkan peringatan atau mengevaluasi *customer service*. Pada bulan berikutnya, *customer service* harus menunjukkan peningkatan kinerja dengan memperbanyak transaksi

untuk memperbaiki catatan mereka. Biasanya, AMO dan supervisor akan melakukan pemantauan yang lebih intensif dan memberikan arahan untuk mengoptimalkan layanan dan memenuhi standar waktu yang telah ditetapkan. Dan untuk mengatasi permasalahan tersebut, dibutuhkan strategi untuk meningkatkan efisiensi layanan secara menyeluruh.

Salah satu langkah yang dapat diambil adalah mengatur jadwal kerja *customer service* selama jam-jam sibuk agar beban kerja terbagi secara lebih merata. Selain itu, peningkatan penggunaan mesin digital seperti *Self Service Banking* harus dilakukan agar nasabah tidak terlalu bergantung pada layanan *customer service*. Edukasi rutin kepada nasabah mengenai transaksi digital serta peningkatan pelatihan untuk *customer service* terkait manajemen antrian dan kecepatan layanan dapat mendukung pencapaian target SLA dan meningkatkan kepuasan nasabah.

## **2. Kesulitan Mencapai Target IST (*Cross Selling*)**

IST, atau *cross-selling*, merupakan indikator evaluasi kinerja wajib bagi setiap *customer service*. Dalam setiap transaksi *customer service* diwajibkan menawarkan produk tambahan kepada nasabah, seperti aktivasi BRImo, asuransi, atau produk tabungan lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Namun dalam praktiknya, mencapai target penjualan langsung dan *referral* tidak selalu mudah. Salah satu kendala utama adalah terbatasnya waktu layanan, terutama ketika antrian nasabah sedang padat.

Dalam situasi seperti ini *customer service* memprioritaskan penyelesaian transaksi utama untuk meminimalkan antrian dan menjaga waktu tunggu nasabah sesuai standar SLA. Akibatnya, proses penawaran produk tambahan menjadi kurang optimal, dan potensi pencapaian target *cross selling* pun berkurang. Selain itu, tidak semua nasabah menerima tawaran produk tambahan, yang juga menjadi tantangan bagi *customer service* dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Untuk mengatasi kendala tersebut, diperlukan pendekatan yang lebih pribadi dan tepat dalam proses *cross selling*. *Customer service* dapat diberikan pelatihan agar mampu menawarkan produk tambahan secara menarik dan singkat, tanpa memperpanjang waktu pelayanan. Selain itu, pemanfaatan data riwayat transaksi dari sistem *Customer Relationship Management (CRM)* dapat membantu *customer service* dalam menyesuaikan penawaran yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Dengan demikian, peluang nasabah untuk tertarik pada produk yang ditawarkan pun akan meningkat.

### 3. Kendala dalam *Roleplay*

*Roleplay* merupakan bentuk evaluasi rutin yang diwajibkan bagi seluruh *customer service* di BRI dua kali seminggu. Tujuannya adalah untuk menilai kemampuan mereka dalam memberikan layanan sesuai standar operasional yang berlaku. Setiap *customer service* membuat video simulasi berdasarkan skenario yang telah ditentukan, seperti pembukaan rekening, aktivasi BRImo, atau penanganan keluhan nasabah. Namun, proses ini tidak selalu berjalan lancar, karena video seringkali harus diputar ulang beberapa kali akibat kesalahan teknis atau penyampaian informasi yang tidak sesuai.

Nilai minimum yang ditetapkan adalah 90, dan hasil *roleplay* dimasukkan dalam penilaian kinerja bulanan. Perekaman video biasanya dilakukan setelah jam kerja, sehingga *customer service* harus tetap fokus meskipun lelah. Selama proses *roleplay*, supervisor memantau langsung setiap tahapan untuk memastikan setiap langkah mengikuti prosedur, memberikan masukan jika ada kekurangan, atau menghentikan perekaman sementara untuk koreksi. Meskipun kegiatan ini terkadang dianggap sebagai beban tambahan, *roleplay* tetap menjadi bagian penting dalam menjaga kualitas layanan dan mengembangkan kompetensi *customer service*.

Selama *roleplay*, *customer service* terkadang kurang fokus karena kelelahan setelah jam layanan selesai, sehingga mengakibatkan beberapa tahapan dalam video

tidak sesuai prosedur. Nilai evaluasi *roleplay* dikeluarkan setiap bulan, dan jika penilaian menunjukkan hasil yang tidak memuaskan dalam beberapa minggu, kantor pusat akan memberikan peringatan kepada AMO untuk segera melakukan perbaikan kepada *customer service*. *Customer service* diminta untuk mengejar nilai ini sehingga ketika laporan bulanan dikeluarkan, nilai yang dicapai dapat memenuhi atau bahkan melampaui target nilai minimum yang telah ditetapkan.

Untuk mengurangi kendala dalam pelaksanaan *roleplay*, salah satu solusi yang bisa dilakukan adalah menjadwalkan pembuatan video *roleplay* di waktu yang lebih fleksibel, seperti saat jam kerja sedang tidak terlalu padat atau di hari yang sepi nasabah. Selain itu, kegiatan *roleplay* juga bisa dilakukan secara bergantian agar tidak mengganggu fokus *customer service*. Dengan cara ini, *roleplay* bisa berjalan lebih lancar dan menjadi sarana untuk meningkatkan pelayanan, bukan beban tambahan bagi *customer service*.

Bahasan kinerja ini menunjukkan bahwa meskipun PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. telah mengembangkan berbagai sistem digital, penerapannya masih menghadapi tantangan dalam aspek teknis, sumber daya manusia, dan penerimaan nasabah. Oleh karena itu, upaya pemantauan yang lebih adaptif dan pelatihan berkelanjutan bagi *customer service* diperlukan untuk memastikan setiap sistem beroperasi secara optimal, mendukung penyampaian layanan yang cepat dan akurat sesuai standar bank.

Mengingat kendala ini, penulis menyadari pentingnya ketelitian, daya tanggap, dan komunikasi dalam menyelesaikan masalah di lingkungan kerja. Setiap tantangan yang dihadapi selama penelitian memberikan wawasan berharga tentang realitas pekerjaan yang menantang, sekaligus memberikan pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan, disiplin, dan kemampuan berpikir kritis dalam pemecahan masalah profesional.

Hal ini sejalan dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) pada unit kompetensi K.641111.011.01 poin 1, yaitu "Menghimpun data

dan informasi kinerja operasional perbankan". Melalui pengamatan dan keterlibatan langsung, penulis mengelompokkan jenis layanan nasabah yang diselesaikan oleh *customer service*, serta mengevaluasi kualitas proses pelayanan seperti kecepatan, ketepatan, dan kendala teknis yang dihadapi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjadi dasar pelaporan aktivitas lapangan, tetapi juga menjadi bahan utama dalam penghimpunan data dan informasi kinerja *customer service* berbasis digital sebagai fokus utama dalam tugas akhir yang penulis susun.

