

**ANALISIS STRATEGI PRIORITY BANKING OFFICER DALAM
UPAYA PENINGKATAN LOYALITAS NASABAH PRIORITAS
DI BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG
JAKARTA KELAPA GADING 1**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Prof.K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

Oleh:

**MUAWANAH
NIM. 1917202032**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN ISLAM
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UIN PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2023**

**ANALISIS STRATEGI PRIORITY BANKING OFFICERDALAM
UPAYA PENINGKATAN LOYALITAS NASABAH PRIORITAS
DI BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG
JAKARTA KELAPA GADING 1**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Prof.K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

Oleh:

**MUAWANAH
NIM. 1917202032**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN ISLAM
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UIN PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2023**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muawanah

NIM : **1917202032**

Jenjang : S.1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi dan Keuangan Syariah

Program Studi : Perbankan Syariah

Judul Skripsi : Analisis Strategi Priority Banking Officer Dalam Upaya Peningkatan Loyalitas Nasabah Prioritas Di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Jakarta Kelapa Gading 1

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Purwokerto, 27 Juni 2023



Muawanah

NIM. 1917202032



LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS STRATEGI PRIORITY BANKING OFFICER DALAM UPAYA
PENINGKATAN LOYALITAS NASABAH PRIORITAS DI BANK SYARIAH
INDONESIA KANTOR CABANG JAKARTA KELAPA GADING 1**

Yang disusun oleh Saudara **Muawanah NIM 1917202032** Program Studi **Perbankan Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Kamis** tanggal **13 Juli 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

H. Sochimmin, Lc., M.Si.
NIP. 19691009 200312 1 001

Sekretaris Sidang/Penguji

Miftaakhul Amri, S. Sy., M.H.
NIP. 19920912 202012 1 012

Pembimbing/Penguji

Ida Puspitarini, S.E., Ak., M.Si., C.A.
NIDN. 2004118201

Purwokerto, 20 Juli 2023

Mengetahui/Mengesahkan
Dekan



Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada
Yth: Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
 UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
di-
 Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Muawanah NIM. 1917202032 yang berjudul :

Analisis Strategi Priority Banking Officer Dalam Upaya Peningkatan Loyalitas Nasabah Prioritas Di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Jakarta Kelapa Gading 1

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syariah (S.E.)

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 27 Juni 2023
Pembimbing,

Ida Puspitarini W, S.E., Ak., M.Si., CA
NIDN. 2004118201

**ANALISIS STRATEGI PRIORITY BANKING OFFICER DALAM
UPAYA PENINGKATAN LOYALITAS NASABAH PRIORITAS
DI BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG
JAKARTA KELAPA GADING 1**

MUAWANAH
NIM. 1917202032

E-mail : anahmuaw12@gmail.com

Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRAK

Pada bisnis perbankan agar dapat bertahan dalam persaingan, Bank harus menjadikan nasabahnya untuk loyal. Bank Syariah Indonesia (BSI) Jakarta Kelapa Gading 1 melakukan beberapa strategi untuk meningkatkan loyalitas nasabah, khususnya nasabah prioritas. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan penerapan layanan prioritas dan strategi meningkatkan loyalitas nasabah prioritas pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif jenis penelitian *field research* dimana pengumpulan data dilakukan secara langsung dilapangan untuk mengadakan pengamatan langsung situasi dan kondisi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam analisisnya penelitian ini menggunakan metode Miles & Huberman yang terdiri atas reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan dalam prakteknya BSI Jakarta Kelapa Gading 1 dalam memberikan layanan prioritas memiliki prosedur dan ketentuan sesuai kebijakan dari BSI Pusat. Strategi *Priority Banking Officer* (PBO) sebagai divisi yang bertanggung atas loyalitas dari nasabah prioritas menerapkan strategi antara lain : melakukan penetrasi pasar, memberikan layanan dan produk yang istimewa dan *marketing relationship*. Kemudian terdapat strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh PBO dengan menggunakan analisis matriks SOAR.

Kata Kunci : *Priority Banking Officer*, Layanan Prioritas, Strategi Loyalitas

**ANALISIS STRATEGI PRIORITY BANKING OFFICER DALAM
UPAYA PENINGKATAN LOYALITAS NASABAH PRIORITAS
DI BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG
JAKARTA KELAPA GADING 1**

MUAWANAH
NIM. 1917202032

E-mail : anahmuaw12@gmail.com

Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRACT

In the banking business in order to survive in the competition, the Bank must make its customers loyal. Bank Syariah Indonesia (BSI) Jakarta Kelapa Gading 1 carried out several strategies to increase customer loyalty, especially priority customers. The purpose of this study is to explain the implementation of priority services and strategies to increase priority customer loyalty at BSI Jakarta Kelapa Gading 1.

The research method used is a qualitative research method, type of field research where data collection is carried out directly in the field to make direct observations of situations and conditions. Data collection was carried out using the method of observation, interviews and documentation. In its analysis, this study uses the Miles & Huberman method which consists of data reduction, data presentation and conclusion.

The results of the study show that in practice BSI Jakarta Kelapa Gading 1 in providing priority services has procedures and conditions according to the policies of the Central BSI. Strategy Priority Banking Officer (PBO) as the division responsible for loyalty from priority customers implements strategies including: market penetration, providing special services and products and marketing relationships. Then there is an alternative strategy that can be implemented by PBO from using SOAR matrix analysis.

Keywords: Priority Banking Officer, Priority Service, Loyalty Strategy

PEDOMAN TRANSLITERASI (ARAB LATIN)

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba`	B	Be
ت	ta`	T	Te
ث	sa	ṣ	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥ	h	ha (dengan titik diatas)
خ	kha`	Kh	ha dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	Ḍ	za (dengan titik di atas)
ر	ra`	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta`	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za`	ẓ	zet (dengan titik di bawah)

ع	' ain	‘	Koma terbalik diatas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'em
و	Waw	W	W
ه	ha`	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	ya`	Y	Ye

Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

عدة	Ditulis	'iddah
-----	---------	--------

Ta'marbutah di akhir kata Bila dimatikan tulis h

حكمة	Ditulis	Hikmah
جزية	Ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diperlukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, shalat, dan sebagainya, kecuali, bila dikehendaki lafal aslinya).

1. Bila diketahui dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الا و لياء	Ditulis	<i>Karāmah al-aulyā</i>
------------------	---------	-------------------------

2. Bila *ta' marbutah* hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan *t*.

زكاة لفطر	Ditulis	<i>Zakāt al-fitr</i>
-----------	---------	----------------------

B. Vokal Pendek

◌َ	Fathah	Ditulis	A
◌ِ	Kasrah	Ditulis	I
◌ُ	Dammah	Ditulis	U

C. Vokal Panjang

1	Fathah + alif	Ditulis	Ā
	جاهلية	Ditulis	<i>Jāhiliyah</i>
2	Fathah + ya'mati	Ditulis	Ā
	تنسى	Ditulis	<i>Tansā</i>
3	Kasrah+ ya'mati	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	<i>Karim</i>
4	Dammah + wawu mati	Ditulis	Ū
	فروض	Ditulis	<i>Furūd</i>

D. Vokal Rangkap

1	Fathah + ya'mati	Ditulis	Ai
	بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2	Fathah + wawu mati	Ditulis	Au
	قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

E. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan aposrof

أنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>

F. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>
--------	---------	-----------------

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf / (el)nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā</i>
--------	---------	----------------

G. Penulisan kata-kata dari rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi dan pengucapannya

ذوي الفروض	Ditulis	<i>ẓawi al-furūd</i>
------------	---------	----------------------

MOTTO

"Kalau kamu tidak bisa terbang, lari. Kalau kamu tidak bisa lari, jalan. Hari ini kita akan berjuang."

-Bangtan Sonyeondan : Not Today-



PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati dan raya syukur kepada Allah SWT, karya ini saya persembahkan kepada :

- a. Kedua orang tua, Bapak Samsuri dan Ibu Tunis yang selalu memberi saya segala dukungan, semangat, dan doa yang selalu dipanjatkan serta limpahkan kasih sayang dan motivasi yang tiada hentinya.
- b. Kakak saya, Dewi Pransiska Sari yang selalu memberikan doa, dukungan dan pengingat target sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi saya.
- c. Segenap sahabat yang telah memberikan doa, bantuan dan semangatnya kepada saya.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirobibil'alamin, Puji syukur selalu penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Atas segala rahmat dan hidayahnya yang telah diberikan kepada kita semua. Hanya kepada Allah SWT kita menyembah dan hanya kepada-Nya lah kita berserah atas segala urusan. Berkat berkah dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Priority Banking Officer Dalam Upaya Peningkatan Loyalitas Nasabah Prioritas Di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Jakarta Kelapa Gading 1”. Shalawat serta salam selalu kita lantunkan dan curahkan kepada junjungan kita Nabi agung Muhammad SAW yang sudah membawa kita dari zaman jahiliyah kepada zaman keemasan dan semoga kita termasuk orang-orang yang akan mendapatkannya syafa'at-Nya di akhirat kelak.

Mengawali kata pengantar ini izinkan penulis menyampaikan banyak ucapan terimakasih yang tidak terkira kepada kedua orang tua penulis yaitu Bapak Samsuri dan Ibu Tunis, berkat beliau penulis bisa terus dan tetap melanjutkan setiap proses kuliah dan penyelesaian tugas akhir atau skripsi untuk mendapatkan pengalaman pendidikan terbaik supaya memperoleh kebahagiaan dan kesuksesan didunia maupun diakhirat. Bersama dengan selesainya skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada :

1. Prof. Dr. H. Moh. Roqib M.Ag., Rektor UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
2. Prof. Dr. H. Fauzi, M.Ag., Wakil Rektor I UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag., Wakil Rektor II Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Prof. Dr. H. Sulkhani Chakim, M.M., Wakil Rektor III UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
6. Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Islam UIN Prof. Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
7. Hastin Tri Utami S.E., M.Si., selaku Koordinator Prodi Perbankan Syariah UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
8. Ida Puspitarini W, S.E., Ak, Msi., CA., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi untuk peneliti.
9. Dosen-dosen dan staf administrasi Program Studi Perbankan Syariah S1 UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
10. Keluarga besar BSI Jakarta Kelapa Gading 1 yang telah bersedia membagikan pengalaman dan ilmu pengetahuannya.
11. Kedua orangtua terkasih, Bapak Samsuri dan Ibu Tunis yang selalu memberikan semangat, doa yang tulus dan tak pernah putus dan mensupport disetiap proses menyelesaikan skripsi ini.
12. Kakak saya, Dewi Pransiska Sari serta para teman terkasih, Novani Yunda Pradini, Imam Afifulloh, Marzuki Yudi Setiawan, Rian Firmansyah Kuswanto, Kukuh Joko, dan Zalfa Harosta sebagai teman seperjuangan yang selalu mendoakan dan saling *support* dalam keadaan apapun untuk saling menguatkan dan tempat berkeluh kesah sampai detik ini.
13. Group K-Pop BTS yang setiap lagunya selalu mengiringi dan memberikan semangat disetiap proses mengerjakan skripsi ini.
14. Teman-teman Perbankan Syariah A 2019 yang telah berbagi cerita, kegembiraan dan banyak hal lain yang sangat berkesan selama perkuliahan
15. Serta seluruh pihak dan teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang bersedia mendoakan serta mendengarkan keluh kesah penulis. Penulis ucapkan terimakasih atas semua bantuan dan motivasinya, semoga Allah SWT membalaskan kebaikan kalian semua

Pada akhirnya, cerita lama dan segala drama yang menemani proses penyelesaian skripsi ini dapat dijadikan sebagai kenangan manis untuk dapat selalu diingat sampai hari tua nanti. Tentunya penulis berharap bantuan dari setiap pihak dapat menjadi pahala kebaikan.

Oleh sebab itu, dengan kerendahan hati penulis menyampaikan permohonan maaf apabila penulis memiliki banyak kesalahan dalam hal apapun, saran dan kritik yang diberikan sangat berguna dan berharga untuk penulis. Semoga ini dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 26 Juni 2023



Muawanah

NIM. 1917202032

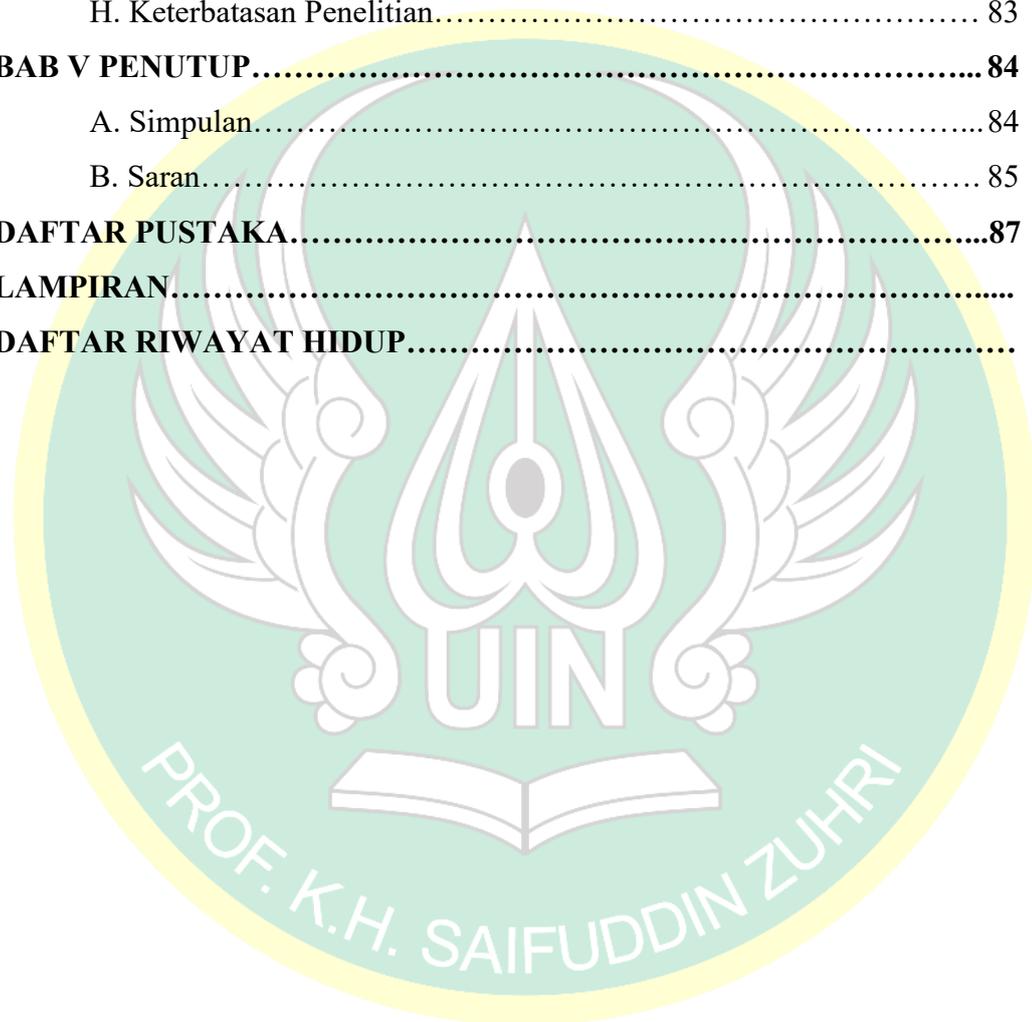


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA.....	vii
MOTTO.....	xi
PERSEMBAHAN.....	xii
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Definisi Operasional.....	10
C. Rumusan Masalah.....	10
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	11
BAB II LANDASAN TEORI.....	12
A. Kerangka Teori.....	12
1. Konsep Manajemen Strategi.....	12
2. Konsep Layanan Prioritas Bank.....	18
3. Konsep Loyalitas Nasabah.....	23
4. Analisis SOAR.....	29
B. Landasan Teologis.....	32
C. Kajian Pustaka.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
A. Jenis Penelitian.....	39

B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	39
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	40
D. Sumber Data.....	40
E. Teknik Pengumpulan Data.....	41
F. Teknik Analisis Data.....	42
G. Uji Keabsahan Data.....	42
BAB IV PEMBAHASAN.....	44
A. Profil BSI Jakarta Kelapa Gading 1.....	44
1. Sejarah Perkembangan BSI Jakarta Kelapa Gading 1.....	44
2. Visi dan Misi BSI Jakarta Kelapa Gading 1.....	45
3. Struktur Organisasi BSI Jakarta Kelapa Gading 1.....	45
4. Produk BSI Jakarta Kelapa Gading 1.....	48
B. Sistem Layanan Prioritas BSI Jakarta Kelapa Gading 1.....	56
1. Tahapan Awal Nasabah BSI Prioritas.....	56
2. Keanggotaan Nasabah BSI Prioritas.....	57
3. Prosedur Pelayanan Nasabah BSI Prioritas.....	57
4. Standar Operasional Prosedur PBO/PBR.....	59
5. Fasilitas Produk/Jasa BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading1.....	60
C. Analisis Strategi Priority Banking Officer.....	63
1. Strategi Above The Line (ATL).....	64
2. Strategi Bellow The Line (BTL).....	65
3. Pelayanan Eksklusif.....	67
4. Menawarkan Produk Berkualitas.....	68
5. Marketing Relationship.....	68
D. Tahap Analisis Strategi Pendekatan 5-I.....	74
1. Initiate.....	74
2. Inquire.....	75
3. Imagine.....	76
4. Innovate.....	76
5. Inspire to Implement.....	77

E. Analisis Strategi Melalui Matriks SOAR.....	77
1. Mengukur Kepuasan Nasabah.....	79
2. Melakukan Maintenance Rutin.....	80
3. Mengembangkan Produk Berkualitas.....	81
4. Memperluas Pasar Melalui Kemitraan.....	82
G. Implikasi Hasil Penelitian.....	82
H. Keterbatasan Penelitian.....	83
BAB V PENUTUP.....	84
A. Simpulan.....	84
B. Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA.....	87
LAMPIRAN.....	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	



DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Statistik Perbankan Syariah, 1
- Tabel 1.2 Satisfaction, Loyalty & Engagement Awards 2019-2021, 4
- Tabel 1.3 Perkembangan BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1, 6
- Tabel 2.1 Dimensi dan Atribut Model SERVQUAL, 26
- Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu, 34
- Tabel 4.1 Jumlah Nasabah Drop Out BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1, 69
- Tabel 4.2 Perkembangan Profitabilitas BSI Jakarta Kelapa Gading 1, 73
- Tabel 4.3 Matriks SOAR, 77



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 Perbandingan Market Share Perbankan Konvensional Dengan Perbankan Syariah, 2
- Gambar 2.1 Organisasi Priority Banking di DMB, 18
- Gambar 2.2 Organisasi Priority Banking di Cabang, 19
- Gambar 2.3 Matriks Analisis SOAR, 30
- Gambar 2.4 Tahap Analisis SOAR, 31
- Gambar 4.1 Struktur Organisasi BSI Jakarta Kelapa Gading 1, 45
- Gambar 4.2 Kartu BSI Prioritas, 57
- Gambar 4.3 Alur Pelayanan Nasabah BSI Prioritas, 57
- Gambar 4.4 Promosi BSI Prioritas Melalui Media Sosial, 65
- Gambar 4.5 Collection Item BSI Prioritas, 66
- Gambar 4.6 Flyer BSI Prioritas, 66
- Gambar 4.7 Gathering Bersama Hijab Fest, 66
- Gambar 4.8 Buku Katalog BSI Prioritas, 67
- Gambar 4.9 Ruang Pelayanan Nasabah Prioritas, 68

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keterangan Penelitian
2. Hasil Observasi
3. Hasil Wawancara
4. Foto Dokumentasi
5. Daftar Riwayat Hidup



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia perbankan di Indonesia saat ini sangatlah berkembang pesat, hal ini ditandai dengan banyaknya perusahaan Bank yang muncul dan mengakibatkan persaingan pada bisnis sektor jasa keuangan yang semakin sengit. Perbankan di Indonesia terbagi menjadi 2 jenis yaitu perbankan konvensional dan syariah. Perkembangan Bank syariah di Indonesia ditandai dengan disetujuinya Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan. Pada Undang-Undang tersebut mengatur mengenai landasan hukum serta jenis-jenis usaha yang dapat diimplementasikan oleh Bank syariah dan mengarahkan kepada Bank-Bank konvensional yang ada untuk membuka cabang atau berubah menjadi Bank syariah (Antonio, 2001 : 26).

Tabel 1.1
Statistik Perbankan Syariah

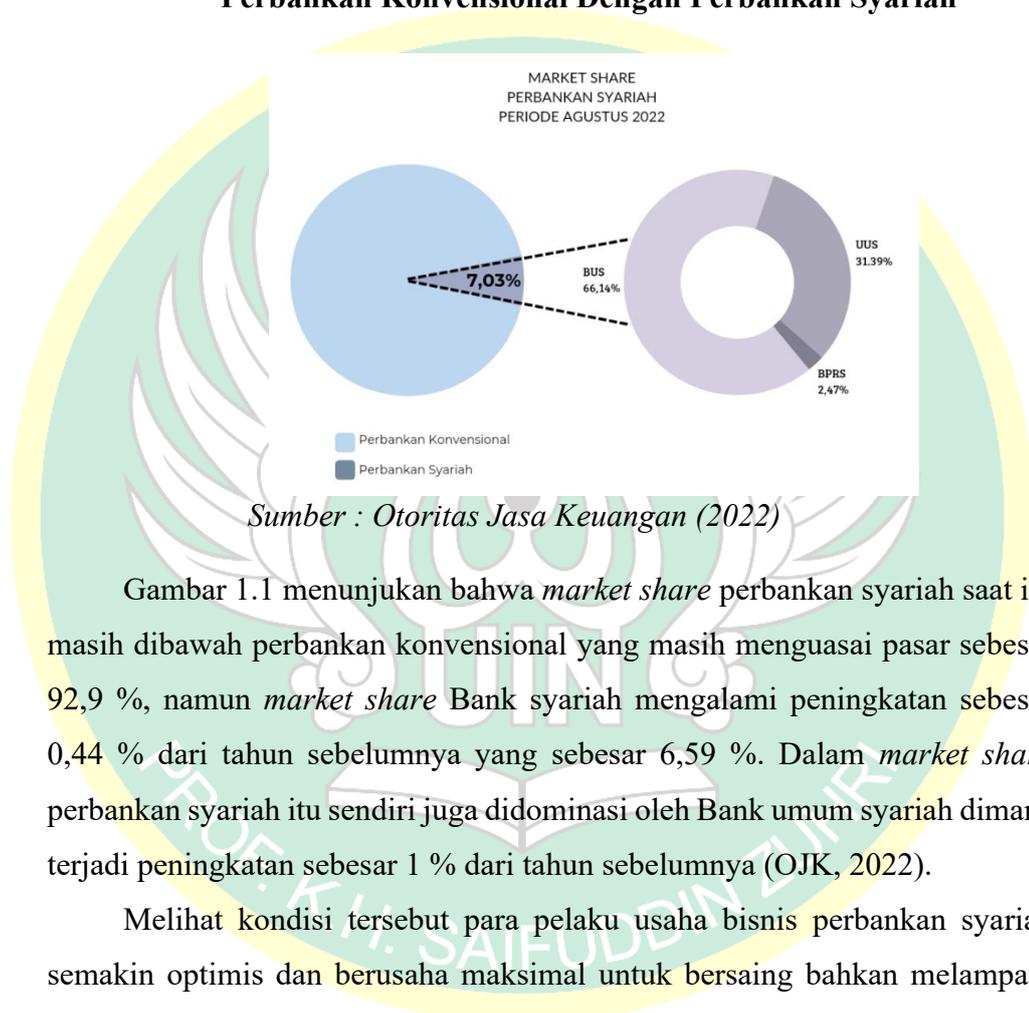
No	Kelompok Bank	Jumlah Bank			Jumlah Nasabah		
		Per Juli					
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	BUS	14	12	12	33.072.571	38.594.203	43.254.670
2	UUS	20	20	21	6.940.680	7.707.865	11.809.344
3	BPRS	162	165	166	2.063.644	2.271.369	2.424.440

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (2022)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah perbankan syariah di Indonesia mengalami penurunan pada BUS (Bank Umum Syariah) karena sesuai dengan KDK OJK Nomor 4/KDK.03.2021 tentang izin penggabungan Bank milik BUMN yaitu PT Bank Syariah Mandiri, PT Bank BNI Syariah dan PT Bank BRI Syariah menjadi PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. Pada UUS (Unit Usaha Syariah) mengalami peningkatan karena PT Bank Jago, Tbk. pada tanggal 23 September 2021 juga telah meresmikan UUS yang akan melayani mass market berpinsip syariah. Kemudian terdapat penambahan pada BPRS (Bank Pembiayaan Rakyat Syariah) pada provinsi Bengkulu, Sumatra Barat dan Jawa Barat (OJK, 2022). Berdasarkan statistik Perbankan syariah tersebut selalu

menunjukkan peningkatan yang sangat signifikan pada jumlah nasabah di masing-masing bisnis pada sektor jasa keuangan berprinsip syariah, hal ini membuat Bank syariah optimis ingin memperbesar pangsa pasarnya dengan memanfaatkan masyarakat Indonesia yang mayoritas muslim untuk menggunakan jasa keuangan yang berprinsip syariah.

Gambar 1. 1 Perbandingan Market Share Perbankan Konvensional Dengan Perbankan Syariah



Sumber : Otoritas Jasa Keuangan (2022)

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa *market share* perbankan syariah saat ini masih dibawah perbankan konvensional yang masih menguasai pasar sebesar 92,9 %, namun *market share* Bank syariah mengalami peningkatan sebesar 0,44 % dari tahun sebelumnya yang sebesar 6,59 %. Dalam *market share* perbankan syariah itu sendiri juga didominasi oleh Bank umum syariah dimana terjadi peningkatan sebesar 1 % dari tahun sebelumnya (OJK, 2022).

Melihat kondisi tersebut para pelaku usaha bisnis perbankan syariah semakin optimis dan berusaha maksimal untuk bersaing bahkan melampaui sektor bisnis perbankan konvensional yang ada. Kemudian, hampir semua perbankan di Indonesia rata-rata memiliki persamaan dalam operasionalnya baik perbankan konvensional maupun perbankan syariah yang akan mudah untuk ditiru oleh para pesaingnya. Jika dilihat persaingan Bank dapat berbentuk pada produk dan jenis layanan yang didukung oleh perkembangan teknologi, inilah yang membuat para Bank pun terus bersaing memberikan fitur

yang berbeda dari Bank lainnya (Widyastuti, 2013). Salah satunya adalah fasilitas nasabah prioritas, hal ini dikarenakan Bank memiliki cara tersendiri untuk memperlakukan orang yang memiliki banyak uang dengan menyediakan berbagai fasilitas eksekutif yang berbeda dari nasabah reguler lainnya. Jika nasabah reguler merupakan masyarakat dari ekonomi kelas menengah maupun bawah yang mendapatkan layanan prima hanya sebatas dalam melakukan transaksi di Bank, sedangkan para nasabah prioritas ini nasabah yang berasal dari ekonomi kelas atas yang akan mendapatkan perlakuan lebih istimewa dari Bank karena uang simpan di Bank sangat besar (Hadi, 2014).

Salah satu perbankan syariah yang seakan tidak ingin ketinggalan dalam hal layanan nasabah prioritas ini adalah PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI). Pada per Agustus 2022 BSI mampu mencatatkan peningkatan nasabah BSI Prioritas sebesar 17,9 % dari yang tahun sebelumnya jumlah nasabah kurang lebih 40.000 nasabah dan kini jumlah nasabah prioritas mencapai lebih dari 50.000 nasabah dengan dana himpunan kelolaan layanan khusus nasabah prioritas sudah mencapai lebih dari Rp50 triliun dengan jumlah rekening belum sampai 1 persen dari total rekening DPK di Bank, namun nominal simpanan porsinya diatas 50 % dari total nominal simpanan individu (Anggreani, 2022). Dengan hal ini bisa disimpulkan bahwa nasabah prioritas memang sangat berperan besar bagi Bank, karena nasabah prioritas merupakan salah satu pendukung Bank dalam meningkatkan jumlah dana himpunan dari dana pihak ketiga karena pada dasarnya kegiatan utama Bank ialah menghimpun dana dan menyalurkan dana (Kasmir, 2001:11). Tersedianya jumlah dana pihak ketiga yang besar dapat menjadi salah satu parameter dari kesehatan Bank untuk menjaga kestabilan likuiditas. Dengan meningkatnya dana dari pihak ketiga maka diharapkan kegiatan penyaluran dana yaitu pemberian kredit juga semakin meningkat (Setiawan, 2018). Kemudian BSI berkomitmen meningkatkan layanan bagi nasabah prioritas dengan memberikan layanan optimal bagi nasabah prioritas melalui penyediaan outlet khusus yang dapat digunakan oleh nasabah untuk bertransaksi dengan aman, nyaman, dan eksklusif.

Pada bisnis dalam perbankan itu tidak hanya akan berhenti sampai calon nasabahnya membuka rekening di Bank tersebut. Itu justru merupakan langkah awal bagi tahap-tahap selanjutnya. Bank harus bisa memberikan pelayanan lebih kepada nasabahnya sehingga nasabah akan terpuaskan dengan pelayanan tersebut dan menjadi loyal terhadap perusahaan. Loyalitas pelanggan melibatkan dua dimensi yaitu perilaku dan sikap, dimana dalam perilaku dan sikap pelanggan ditunjukkan bahwa pelanggan yang setia tidak hanya mengulangi pembelian saja di lain waktu, tapi juga memberikan kesan yang positif kepada perusahaan dengan cara merekomendasikan pembelian kepada orang lain. Hal ini yang membuat para Bank di Indonesia bersaing ketat untuk memberikan pelayanan yang terbaik agar dapat menarik banyak nasabah untuk menjadi loyal di Bank mereka (Warsito, 2018).

Tabel 1.2
Satisfaction, Loyalty & Engagement Awards 2019-2021

Kelompok Bank	Peringkat		
	2019	2020	2021
Bank Konvensional			
Mandiri	1	-	-
Danamon	2	3	1
BCA	3	2	4
BNI	4	-	5
BRI	5	4	6
Panin Bank	-	1	2
CIMB Niaga	-	-	3
Bank Syariah			
BNI Syariah/BSI	1	2	2
Bank Muamalat	2	1	1
BRI Syariah/BSI	3	3	2
Bank Mandiri Syariah/BSI	4	4	2

Sumber : Biro Riset InfoBank (2022)

Tabel 1.2 menjelaskan bahwa tingkat loyalitas nasabah terhadap Bank dapat berubah setiap tahunnya baik menurun maupun meningkat, dengan banyaknya Bank konvensional yang ada membuat mereka selalu saling bersaing untuk memiliki nasabah yang loyal dengan selalu memberikan inovasi

pelayanan terbaru. Kemudian jika dilihat pada Bank syariah itu sendiri, tingkat loyalitas nasabah yang tinggi didominasi oleh Bank Muamalat yang disebut sebagai Bank syariah tertua di Indonesia, lalu diikuti oleh BSI yang belum mampu mengungguli walaupun hasil merger dari tiga Bank syariah.

Hal ini membuat BSI berupaya untuk meningkatkan loyalitas nasabah dimana harus berfokus pada kepuasan dari nasabah itu sendiri dengan membangun tingkat kepercayaan nasabah agar semakin meningkat untuk menaruh uang mereka di Bank, termasuk pada segmen nasabah prioritas. Pada dasarnya nasabah prioritas selalu memiliki tingkat kebutuhan pada produk dan kualitas layanan tertentu yang sifatnya *unique* (memiliki standar tertentu), dimana standar kepuasan mereka lebih tinggi dari nasabah reguler. Maka BSI Prioritas selalu berupaya menciptakan inovasi layanan yang eksklusif dan memberikan nilai tambah dengan memanfaatkan kemampuan *Islamic Ecosystem* yang bertujuan untuk mempertahankan nasabah prioritas yang sudah loyal dan sekaligus menjaring nasabah-nasabah yang berpotensi menjadi nasabah prioritas, dan kepuasan nasabah prioritas menjadi salah satu faktor penting yang harus diperhitungkan (Dwiantika, 2022).

Potensi bisnis yang besar dari nasabah prioritas ini akan fokus digarap oleh *Priority Banking Officer* (PBO) yang bertugas mengelola nasabah prioritas untuk meningkatkan *growth* dana serta melakukan *one stop financial service* untuk meningkatkan *fee based income*. Semakin baik kualitas layanan yang diberikan PBO, maka semakin banyak *asset* nasabah yang dipercayakan untuk dikelola dan semakin besar keuntungan yang didapatkan cabang dari pengelolaan AUM (*Asset Under Management*) nasabah (Nurul, 2014).

Saat ini BSI Prioritas sudah memiliki outlet khusus nasabah prioritas sebanyak 10 yang tersebar di berbagai kota di Indonesia yaitu Aceh, Padang, Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Solo, Semarang, dan Makassar (Lida, 2022). Kota Jakarta memiliki outlet nasabah prioritas terbanyak yaitu 3 outlet, salah satunya yaitu di BSI Kantor Cabang Jakarta Kelapa Gading 1 yang didirikan pada 01 Maret 2021 yang berlokasi di Komplek Graha Boulevard Blok KGC No. A-02-03 Jl. Boulevard Raya, RW 01, Kelapa Gading, Jakarta Utara, DKI

Jakarta. BSI KC Jakarta Kelapa Gading ini merupakan salah satu kantor cabang BSI yang menyediakan pelayanan nasabah reguler sekaligus nasabah prioritas, karena hal tersebut kantor cabang ini sengaja didesain dengan interior yang mewah dan nyaman untuk transaksi nasabah reguler. Kemudian khusus untuk nasabah prioritas disediakan ruangan tersendiri jika ingin melakukan transaksi langsung di Bank.

Tabel 1.3
Perkembangan BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1
Per November

No	Tahun	Jumlah Nasabah	Jumlah Dana Simpanan
1	2021	150	120 Milyar
2	2022	230	273 Milyar

Sumber: BSI Jakarta Kelapa Gading 1 (2022)

Berdasarkan Tabel 1.3 BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1 mengalami peningkatan signifikan hanya dalam kurun 1 tahun dan hal ini merupakan capaian luarbiasa yang positif karena diketahui bahwa untuk jumlah personel divisi funding hanya 2 orang, dan untuk khusus BSI Prioritas sendiri ialah 3 orang namun dapat melebihi target yang ingin dicapai yaitu sebesar 250 milyar oleh BSI Jakarta Kelapa Gading 1 pada segmen prioritas.

Syarat untuk menjadi nasabah BSI prioritas ialah perseorangan dengan profesi apapun dengan hanya memiliki *fund under management* minimal Rp500 juta yang berupa simpanan seperti tabungan, giro, deposito dan produk investasi lainnya. Dengan syarat mudah tersebut para perseorangan bisa menjadi nasabah prioritas dengan menerima banyak keuntungan fasilitas eksklusif seperti outlet berinterior mewah dan nyaman, *exclusive event*, *safe deposito box* bebas biaya sewa tahun pertama, *airport executive lounge*, *relationship manager*, laporan keuangan terpadu, hadiah ulang tahun dan sebagainya (*Catalogbook*, 2022).

Setelah dilakukan wawancara dengan beberapa nasabah prioritas BSI Jakarta Kelapa Gading 1 diantaranya Ibu Aisyah yang telah menjadi nasabah

prioritas sejak tahun 2021, menurut Ibu Aisyah, pelayanan yang diberikan oleh PBO sudah cukup baik dan bisa diberi nilai 8 dari 10 (wawancara pada 28 November 2022), selanjutnya Ibu Nur yang menjadi nasabah prioritas diawal tahun 2022, menurut Ibu Nur, pelayanan nasabah prioritas di BSI Jakarta kelapa gading 1 sangat menarik dan menguntungkan dimana mendapat gratis *safe box* medium di tahun pertama menjadi nasabah prioritas (wawancara pada 28 November 2022), kemudian Ibu Haji yang juga baru menjadi nasabah prioritas diawal tahun 2022, menurut Ibu Haji, untuk pelayanan nasabah prioritas sejauh ini belum pernah mengecewakan karena PBO selalu reponsif dalam menangani segala transaksi (wawancara pada 29 November 2022), dan juga Ibu Liyah yang selaku nasabah prioritas di BSI Jakarta kelapa gading 1 sejak baru dibukanya kantor cabang ini merasakan jika pelayanan konsultasi keuangan yang diberikan baik, namun beliau merasa kurang difasilitasi mengenai produk investasi yang sangat menguntungkan baginya (wawancara pada 29 November 2022).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut bisa menjelaskan bahwa pelayanan yang diberikan oleh BSI Jakarta Kelapa Gading 1 sudah cukup memberikan kepuasan kepada para nasabah prioritasnya. Namun, tidak bisa dipungkiri bahwa sering terjadi kendala dalam layanan prioritas ini. Menurut ibu Cirin, selaku bagian dari PBO mengatakan bahwa memang sering terjadinya dana nasabah yang keluar padahal Bank memiliki target untuk meningkatkan dana simpanan dari nasabah prioritas. Banyaknya dana yang keluar biasanya disebabkan karena para nasabah ingin melakukan investasi diluar BSI Jakarta Kelapa Gading 1. Permasalahan hal ini berkaitan dengan loyalitas pada nasabah BSI itu sendiri (wawancara pada 28 November 2022).

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Muhammad (2017) menyatakan bahwa loyalitas nasabah dipengaruhi oleh kepuasan nasabah, selanjutnya Harries (2021) memperjelas jika kepuasan nasabah itu sendiri dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, relasi dan promosi. Sedangkan menurut Gustina (2021) jika dalam meningkatkan loyalitas nasabah dengan meningkatkan kualitas layanan menggunakan strategi yang terdiri dari beberapa elemen yaitu : bukti fisik

(fasilitas fisik), reliabilitas (keandalan), responsivitas (daya tanggap), keamanan, komunikasi dan pengertian (simpati) dan Nasrifah (2021) menyatakan bahwa jika strategi marketing untuk mempertahankan loyalitas nasabah yaitu dengan keramahan karyawan dan sikap *responsiveness* seperti sistem antar jemput bola, pemberian hadiah untuk nasabah dan menggunakan fasilitas transaksi terupdate. Kemudian, Helva Diansyah (2022) menyatakan bahwa menawarkan pelayanan yang baik dan menjanjikan keuntungan dan fasilitas kepada nasabah yang berpotensi menjadi nasabah prioritas dapat mempengaruhi nasabah untuk bergabung menjadi nasabah prioritas.

Dalam menjalankan layanan prioritas, BSI yang mengalami berbagai tantangan seperti keinginan nasabah yang selalu berubah dengan menginginkan beraneka ragam layanan produk yang lebih eksklusif. sehingga membuat BSI harus terus melakukan strategi bisnis yang tepat untuk usahanya agar tetap dapat mempertahankan dan meningkatkan loyalitas nasabah dengan bisa memenuhi kebutuhan nasabah. BSI harus bisa mengikuti perkembangan bisnis yang ada mulai dari persaingan antar Bank yang ketat, inovasi produk, kualitas produk dan tentunya memenuhi keinginan nasabah yang semakin royal. BSI perlu melakukan analisis untuk mengetahui letak posisi strategisnya di persaingan layanan prioritas ini. Posisi strategis memberikan informasi tepat dimana dan apa yang seharusnya perusahaan lakukan diantara keempat strategi yaitu antara lain: strategi pertumbuhan stabilisasi pertumbuhan strategi agresif, strategi stabilisasi, strategi diversifikasi, dan strategi penyehatan (Muhammad, 2013). Dalam mencari posisi strategis sebuah organisasi, suatu usaha maupun perusahaan dapat menggunakan analisis SOAR.

Analisis SOAR merupakan pendekatan yang terdiri atas komponen *Strengths*, *Opportunities*, *Aspirations*, dan *Results*. Menurut Stavros dan Hinrichs (2009), analisis SOAR adalah sebuah pendekatan yang inovatif dan berdasarkan atas kekuatan untuk menciptakan pemikiran dan perencanaan strategis yang melibatkan seluruh individu-individu yang memiliki minat di dalam proses pemikiran strategis. *Aspirations* dan *results* merupakan analisis lingkungan eksternal, sedangkan *strengths* dan *opportunities* menganalisa

lingkungan internal dari perusahaan. Perbedaan mendasar dari SOAR dengan perencanaan strategi tradisional yaitu salah satunya adalah siapapun *stakeholders* atau representasinya di undang ke dalam proses SOAR untuk dilibatkan ke dalam percakapan dalam rangka mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan peluang sehingga menciptakan aspirasi, tujuan, strategi, dan komitmen untuk memperoleh hasil.

Model SOAR mengubah analisis SWOT, yang sudah sangat mapan, dalam hal faktor-faktor kekurangan (*weakness*) internal organisasi serta ancaman (*threat*) eksternal yang dihadapinya ke dalam faktor-faktor aspirasi (*aspiration*) yang dimiliki perusahaan serta hasil (*results*) terukur yang ingin dicapai. Analisis SOAR berpendapat bahwa faktor kekurangan dan ancaman dapat memunculkan perasaan negatif bagi para anggota organisasi, sehingga menurunkan motivasi untuk berbuat yang terbaik (Stavros & Hinrichs, 2009). Dengan melihat kondisi BSI pada lingkungan eksternal dan internal tentu dapat memberikan informasi kepada BSI untuk mengambil keputusan-keputusan strategi karena BSI perlu menentukan strategi yang tepat untuk bertahan di persaingan layanan prioritas.

Sebagaimana divisi PBO yang secara langsung berinteraksi dengan para nasabah prioritas dengan memberikan pelayanan prima yaitu melakukan *service focus*, *product focus* dan *client focus* terkait finansial dan non-finansial bertujuan memberikan kepuasan pada para nasabah prioritas dan bisa meningkatkan loyalitas nasabah prioritas (SE BI, 2012). Penulis bermaksud meneliti mengenai strategi yang diterapkan oleh divisi PBO dalam meningkatkan loyalitas nasabah prioritas dan kemudian menganalisis strategi alternatif dengan menggunakan matriks SOAR untuk dapat diterapkan PBO dalam meningkatkan loyalitas nasabah.

Berdasarkan latar belakang dan hasil beberapa penelitian terdahulu diatas, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Strategi Priority Banking Officer Dalam Upaya Peningkatan Loyalitas Nasabah Prioritas Di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Jakarta Kelapa Gading 1"**.

B. Definisi Operasional

1. Analisis Strategi

Analisis adalah kegiatan dimana berusaha untuk menguraikan sebuah masalah menjadi ke beberapa bagian, sehingga akan tersusun jelas dan mudah dimengerti, kemudian akan menemui untuk memecahkan masalah tersebut (Satori, 2014 : 200). Strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai sebuah tujuan berjangka panjang dan berorientasi pada masa depan (David, 2006 : 17).

2. *Priority Banking Officer* (PBO)

Menurut Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI), Standar Prosedur Operasional (SOP) No. Dokumen SPOO/PHD/LPB/02, *Priority Banking Officer* (PBO) adalah PBO/PBR Bank yang bertugas sebagai *personal Banker*, *financial advisor* dan *marketing officer* atas produk dan layanan kepada nasabah termasuk nasabah prioritas.

3. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan dan kepercayaan pelanggan yang membuat terus berlangganan pada sebuah perusahaan dalam jangka panjang, dengan membeli dan menggunakan barang serta jasanya secara berulang dan sukarela merekomendasikan produk perusahaan tersebut kepada orang lain (Lovelock dan Wright, 2007 : 133).

4. Nasabah Prioritas

Nasabah prioritas adalah nasabah yang menggunakan layanan *priority* Bank karena ingin mendapatkan keistimewaan dan lebih cepat jika melakukan transaksi dari nasabah biasa (Hidayatina, 2019).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana penerapan sistem layanan pada nasabah prioritas pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1?
2. Bagaimana strategi *Priority Banking Officer* dalam meningkatkan loyalitas nasabah prioritas pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui penerapan sistem layanan pada nasabah prioritas pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- b. Untuk Mengetahui strategi *Priority Banking Officer* dalam meningkatkan loyalitas nasabah prioritas pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Secara Teoritis
 - 1) Bagi Peneliti, sebagai penambah wawasan dari kondisi rill lapangan mengenai sistem operasional pada Bank syariah khususnya layanan nasabah prioritas Bank.
 - 2) Bagi Mahasiswa, sebagai stimulasi penunjang referensi para mahasiswa dalam penelitian selanjutnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Perbankan syariah.
- b. Secara Praktis
 - 1) Bagi Peneliti, sebagai penerapan teori yang diterima selama perkuliahan dan pemenuhan persyaratan menyelesaikan jenjang pendidikan gelar Sarjana (S1) Perbankan Syariah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof.K.H.Saifuddin Zuhri Purwokerto.
 - 2) Bagi Mahasiswa, sebagai penambah wawasan tentang kondisi rill lapangan mengenai operasional Perbankan syariah yang nantinya bisa diterapkan masing-masing.
 - 3) Bagi Nasabah, sebagai media informasi kepada nasabah reguler tentang keuntungan menjadi nasabah prioritas pada Bank syariah.
 - 4) Bagi Perbankan, sebagai bahan evaluasi penerapan sistem layanan dan kepuasan nasabah dalam menjalankan tugas maupun fungsinya sehingga semakin meningkatkan loyalitas nasabahnya.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Konsep Manajemen Strategi

a. Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur dan mengarahkan suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari sebuah organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian (Efendi, 2014 : 1).

Menurut Bateman dan Snell (2014), manajemen adalah proses kerja dengan menggunakan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan. Manajer yang cakap melakukan hal tersebut dengan efektif dan efisien. Sedangkan, menurut Richard L. Daft (2002) manajemen adalah suatu ilmu dan seni untuk mengelola pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian.

1) Perencanaan

Perencanaan (*planning*) adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Aktivitas perencanaan termasuk menganalisis situasi saat ini, mengantisipasi masa depan, menentukan sasaran, memutuskan dalam aktivitas apa perusahaan akan terlibat, memilih strategi korporat dan bisnis, dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasional.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah mengumpulkan dan mengoordinasikan sumber daya yang ada dalam perusahaan, mulai dari manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

3) Memimpin

Memimpin (*leading*) adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi, termasuk di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan karyawan, baik secara individual dan kelompok.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*), memonitor kinerja dan melakukan perubahan yang diperlukan. Melalui pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan dan organisasi mencapai tujuan-tujuannya seperti kualitas dan keselamatan.

b. Definisi Strategi

Menurut Chandler (1962), Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad (1995), strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan, dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competences*).

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dengan konsep-konsep lain yang saling berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut (Freddy Rangkuti, 1997 : 3) :

- 1) *Distinctive Competence* : Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

- 2) *Competitive Advantage* : Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

c. Klasifikasi Strategi

Menurut David (2006), klasifikasi strategi perusahaan terdiri dari empat alternatif strategi yaitu:

1) Strategi Integrasi

Strategi Integrasi merupakan strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar kepada distributor (*forward integration*), kepada pemasok perusahaan (*backward integration*), ataupun kepada pesaing yang bergerak pada usaha sejenis (*vertical integration*).

a) *Forward Integration Strategy*

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.

b) *Backward Integration Strategy*

Strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok.

c) *Vertical Integration Strategy*

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing.

2) Strategi Intensif

Strategi Intensif adalah strategi yang mewajibkan perusahaan untuk melakukan upaya-upaya intensif untuk meningkatkan posisi perusahaan dipasar melalui produk yang ada. Terdapat 3 opsi untuk penerapan strategi intensif, yakni melakukan penetrasi

pasar, pengembangan jangkauan geografis layanan baru atau strategi pengembangan pasar, dan pengembangan produk yang lebih inovatif.

a) Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

b) Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar dengan melakukan lingkup pemasaran yang lebih luas.

c) Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada.

3) Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan strategi yang dimaksudkan untuk menambah suatu produk baru. Strategi diversifikasi dibagi lagi menjadi dua yaitu :

a) Strategi Diversifikasi Konsentrik

Strategi ini merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dengan menambah usaha baru atau produk/jasa baru yang

masih berhubungan dengan produk atau jasa yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.

b) Strategi Diversifikasi Konglomerat

Strategi ini perusahaan menambah atau memasuki usaha atau produk/jasa baru yang tidak berhubungan dengan produk maupun jasa perusahaan yang digeluti sebelumnya.

c) Strategi Diversifikasi Horizontal

Strategi diversifikasi horizontal membidik segmen yang sama dengan menawarkan produk yang berhubungan erat namun dihasilkan dengan teknologi yang tidak terkait dengan produk sebelumnya.

4) Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Strategi ini dilakukan untuk menyelamatkan perusahaan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar. Implementasi dari strategi ini dapat berupa :

a) *Joint Venture Strategy*

Strategi ini dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya.

b) Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. hal ini dilakukan karena, misalnya, telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan.

c) Strategi Divestasi (*Divestiture*)

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut dengan disvestasi (*divestiture*). Divestasi dipakai untuk dapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh.

d) Strategi Likuidasi (*Liquidation*)

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya disebut likuidasi. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

d. Proses Manajemen Strategi

Menurut David (2006) proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi dan evaluasi strategi. Proses manajemen strategis akan lebih mudah dengan menggunakan model. Dalam model tersebut menunjukkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi.

1) Perumusan Strategi

Perumusan strategi di dalamnya termasuk mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengenali peluang dan ancaman, menetapkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, menganalisa pilihan perusahaan dengan menyeimbangkan antara faktor internal dan eksternal, serta menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Masalah-masalah strategi adalah tugas yang harus dilakukan oleh manajemen puncak suatu organisasi karena mempunyai konsekuensi yang multifungsional.

2) Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses mengimplementasikan pilihan strategi dengan maksud mengalokasikan sumber daya dan mengorganisasikan sesuai dengan strategi. Implementasi strategi dalam prosesnya termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, serta memanfaatkan dan mengembangkan sistem informasi sesuai tujuan perusahaan.

3) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Pada tahap ini hasil dari implementasi akan dievaluasi untuk memastikan strategi yang telah disesuaikan dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam kegiatan bisnis sering terjadi keadaan yang tak terduga, misalnya pengaruh bencana alam, perang, krisis politik, krisis ekonomi, huru-hura sosial, dan sebagainya. Oleh karena itu, evaluasi strategi sangat diperlukan.

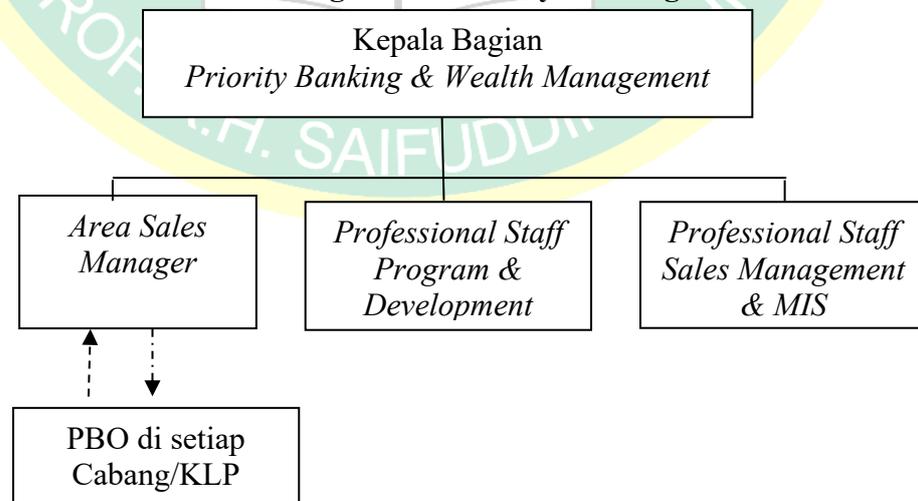
2. Konsep Layanan Prioritas Bank

a. Definisi Layanan Prioritas

Layanan Prioritas adalah model layanan *ritel* (perorangan) untuk segmen pasar menengah atas yang mempunyai pengendapan dana di Bank pada umumnya dengan saldo rata-rata minimal sebesar Rp 250 juta setiap bulan atau jumlah yang ditetapkan sesuai kebijakan Bank masing-masing, setiap nasabah akan dilayani secara khusus oleh *Priority Banking Officer* (PBO), baik layanan *financial* maupun *non financial*. Dalam layanan prioritas memiliki keistimewaan lebih daripada nasabah reguler pada umumnya. Setiap bank memiliki ketentuan masing-masing dalam memberikan layanan prioritas ini (Nurul, 2014).

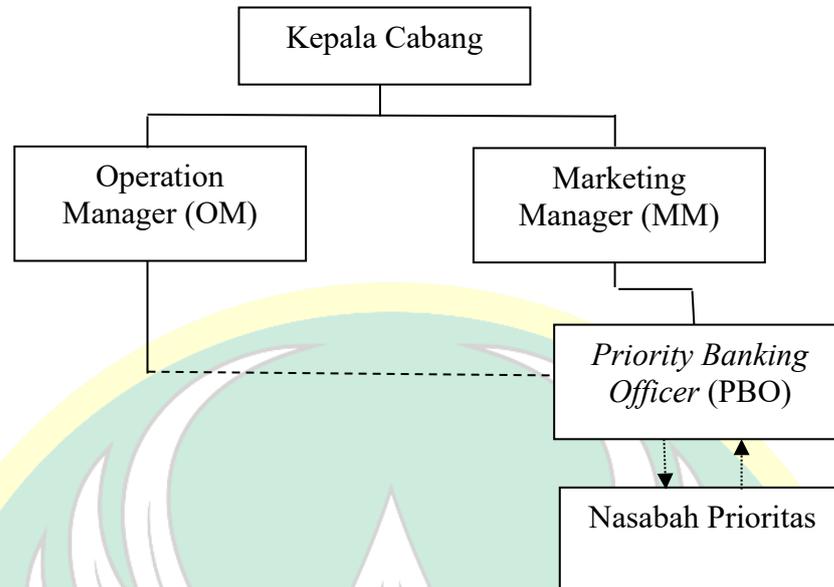
b. Organisasi *Priority Banking*

Gambar 2.1 Organisasi *Priority Banking* di DMB



Sumber : Surat Edaran Bank Indonesia (2022)

Gambar 2.2 Organisasi Priority Banking di Cabang



Sumber : Surat Edaran Bank Indonesia (2022)

1) *Kepala Bagian Priority Banking & Wealth Management*

Tujuan jabatan yaitu tersedianya berbagai layanan finansial dan non finansial untuk nasabah *Priority* dan tercapainya jumlah *asset under management* dan *fee based income*.

2) *Professional Staff Program & Development*

Tujuan jabatan: yaitu tersedianya berbagai layanan *non finansial*, *customer loyalty program*, *bundling product* untuk nasabah *Priority*.

3) *Professional Staff Sales management & management Information System (MIS)*.

Tujuan jabatan yaitu tersedianya berbagai data/informasi cepat terkait dengan layanan nasabah *Priority*, termasuk rencana penyiapan *Priority Banking Officer*, Pembukaan Konter Layanan *Priority* (KLP) serta program promosi dan alat promosi/pemasaran.

4) *Sales Area Manager*

Tujuan jabatan yaitu tercapainya jumlah *asset under management* dan *fee based income* serta terselenggaranya pelayanan prima untuk nasabah *BSM Priority*.

5) *Operation Manager (OM)*

Tujuan jabatan yaitu memastikan aktifitas operasional cabang/KLP (khusus nasabah *Priority*) terkelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

6) *Priority Banking Officer (PBO)*

Tujuan Jabatan yaitu tercapainya jumlah *asset under management* dan *fee based income* serta layanan prima untuk nasabah *Priority*.

7) Nasabah Prioritas yaitu nasabah yang memiliki asset besar di Bank dan memilih untuk menggunakan layanan *priority* yang memiliki keistimewaan.

c. *Priority Banking Officer (PBO)*

Priority Banking Officer (PBO, Personal Relationship Officer/PRO/Funding Officer Priority) adalah PBO/PBR Bank yang bertugas sebagai *personal Banker, financial advisor* dan *marketing officer* atas produk dan layanan kepada nasabah (termasuk Nasabah *Priority*). Divisi PBO memiliki tugas, tanggung jawab, dan kewenangan untuk mengkoordinasikan, merencanakan, melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi kegiatan pemasaran, pembinaan pengelolaan operasional dan pengembangan layanan prioritas dengan memberikan pelayanan prima dengan melakukan *service focus, product focus* dan *client focus* yang terkait hal finansial dan hal non-finansial bertujuan memberikan kepuasan pada para nasabah prioritas dan untuk meningkatkan loyalitas nasabah prioritas dan juga mempertimbangkan tingkat profitabilitas account berdasarkan prinsip kehati-hatian untuk mencapai target yang telah ditetapkan (SE BI, 2012).

PBO adalah bagian penting dari pencapaian target bisnis cabang, secara pareto, jumlah nasabah segmen *affluent* dan *high net worth* kurang dari 0,5% total nasabah, namun *Asset Under Management (AUM)* nasabah tersebut menguasai lebih dari 50% *asset* Bank. Karena potensi bisnis yang besar dari nasabah *affluent* dan *high net worth*, maka diperlukan PBO yang fokus menggarap segmen market ini, PBO

bertugas menambah dan mengelola nasabah *priority* untuk meningkatkan *growth* dana serta melakukan *one stop financial services* untuk meningkatkan *fee based income*. Semakin baik kualitas layanan yang diberikan PBO, maka semakin banyak *asset* nasabah yang dipercayakan untuk dikelola dan semakin besar keuntungan yang didapatkan cabang dari pengelolaan AUM nasabah dengan *sales through services* (Nurul, 2014).

d. Nasabah BSI Prioritas

Syarat untuk menjadi nasabah prioritas di setiap Bank biasanya berbeda-beda. Menurut Suryani (2020) syarat nasabah prioritas yang paling umum dari tiap Bank, sebagai berikut :

- 1) Memiliki portofolio keuangan dengan nilai total minimal Rp 250 juta atau 500 juta dan di beberapa Bank juga menetapkan nilai total minimal Rp 1 miliar yang berupa simpanan (tabungan, giro, dan deposito), *Bancaassurance*, dan produk investasi.
- 2) Memiliki sumber dana serta aktivitas penggunaan dana yang memenuhi aspek KYC (*Know Your Customer*)
- 3) Tidak berada dalam *blacklist* atau daftar hitam Bank Indonesia maupun Bank yang berkaitan.
- 4) Memiliki dana tersimpan yang bukan berasal dari dana pinjaman Bank.
- 5) Adanya sejumlah biaya admin diatas rata-rata biaya tabungan lainnya tiap bulan.
- 6) Memiliki rekam jejak yang baik sebagai nasabah tabungan perorangan Bank ataupun Perbankan lain.

e. Layanan Priority Dalam Perspektif Syariah

Pada prinsipnya setiap nasabah Bank syariah berhak untuk diperlakukan secara *equal treatment* (kesetaraan perlakuan) dimana Bank harus memperlakukan nasabah secara sama rata tanpa membedakan satu sama lain, namun tidak ada hal yang melarang untuk Bank syariah memberikan layanan kualitas lebih tinggi kepada nasabah

yang memberikan dukungan besar kepada Bank, hal ini sejalan dengan ayat dalam Al-Qur'an surat An nisaa' ayat 86 :

وَإِذَا خِيَبْتُمْ بِتَحِيَّيَةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ حَسِيبًا

"Dan apabila kamu dihormati dengan suatu (salam) penghormatan, maka balaslah penghormatan itu dengan yang lebih baik, atau balaslah (penghormatan itu, yang sepadan) dengannya. Sungguh, Allah memperhitungkan segala sesuatu".

Dimana nasabah prioritas memberikan penghormatan dengan bentuk mempercayakan uang dengan jumlah besar kepada Bank, maka Bank dapat memberikan penghormatan yang lebih baik kepada nasabah dengan memberikan layanan yang lebih eksklusif dan benefit yang lebih dibandingkan nasabah reguler lainnya (Idris, 2020).

Bank syariah tidak dilarang untuk memberikan layanan ekstra terhadap nasabah yang memberikan kontribusi lebih, khususnya dalam bentuk penempatan dana yang signifikan dengan jumlah nominal tertentu. Nasabah yang demikian ini umumnya disebut sebagai Nasabah Priority. Adanya layanan ekstra (yang kemudian umumnya juga disebut dengan Layanan Priority) tidaklah bertentangan dengan prinsip keadilan yang diusung oleh syariah. Sebab, keadilan tidak selalu identik dengan kesamaan. Definisi adil adalah *wadh` al-syai` fi mahallih*, menempatkan sesuatu sesuai dengan porsi dan posisinya.

Disamping itu, Islam menghargai seseorang berdasarkan tingkat kontribusinya. Kontribusi merupakan bagian dari amal, di mana amal merupakan faktor yang menentukan kedudukan seseorang, sebagaimana dalam perang Khaibar, saat membagikan hasil perang, Nabi SAW memberi tiga saham kepada pasukan berkuda dan satu saham kepada pasukan pejalan kaki, dua dari tiga saham yang diberikan kepada pasukan berkuda tersebut dimaksudkan untuk pemeliharaan kuda, dan satu saham lagi untuk pemiliknya. Pemberian hasil perang secara lebih kepada pasukan berkuda dibandingkan pasukan pejalan kaki dikarenakan kontribusi pasukan berkuda dalam memenangkan pertempuran melebihi

kontribusi pasukan pejalan kaki ini adil (HR Ibn Mājah dalam *Sunan*-nya II/952/ 2854, Ibn Hibban dalam *Shahīh*-nya XI/142/4814).

Demikian kontribusi dari nasabah prioritas dalam pengembangan Bank syariah tentu lebih tinggi dibandingkan nasabah deposito pada umumnya, yaitu dalam bentuk penempatan dana yang lebih besar. Dengan demikian, atas dasar kontribusi lebih tersebut, mereka sudah selayaknya mendapatkan benefit yang lebih.

3. Konsep Loyalitas Nasabah

a. Pengertian Loyalitas

Menurut Shert & Mittal mengemukakan loyalitas pelanggan adalah komitmen pelanggan terhadap suatu merek, toko, dan pemasok, berdasarkan sikap yang sangat positif dan tercermin dalam pembelian ulang yang positif (Fandy Tjiptono, 2007 : 387).

Menurut Bothe loyalitas pelanggan adalah pelanggan yang merasa puas terhadap produk atau jasa perusahaan dan mereka menjadi *word of mouth advertiser* yang antusias, loyalitas tidak hanya pada produk dan jasa perusahaan saja, tetapi juga keseluruhan portofolio produk dan jasa perusahaan sebagai bagian dari umur hidup loyalitas pada merek selamanya (Vanessa, 2007 : 71).

Loyalitas pelanggan diartikan sebagai kesetiaan seseorang atas suatu produk, baik barang maupun jasa tertentu. Selain itu pelanggan yang memiliki komitmen tinggi akan loyalitasnya tidak akan terpengaruh oleh bentuk-bentuk pemasaran produk atau jasa yang diberikan perusahaan lain dan akan terus memilih produk dan jasa yang mereka pilih sebelumnya. Loyalitas pelanggan akan menjadi kunci sukses tidak hanya dalam jangka pendek, tetapi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Ali, 2013).

b. Tingkatan Loyalitas

Dengan mengkombinasikan komponen sikap dan perilaku pembelian ulang, maka akan diperoleh 4 situasi loyalitas yaitu (Tjiptono, 2006 : 393) :

1) *No Loyalty*

Terjadi apabila sikap dan perilaku pembelian ulang sama-sama lemah, maka tidak terbentuk loyalitas. Hal ini karena produk / jasa baru diperkenalkan dan/atau pemasarnya tidak mampu mengkomunikasikan keunggulan produknya atau berkaitan dengan dinamika pasar dimana merek-merek yang berkompetisi dipersepsikan sama/serupa. Maka konsumen akan bersikap lemah.

2) *Spurious Loyalty*

Dalam situasi ini sikap yang relatif lemah disertai pola pembelian ulang yang kuat, maka yang terjadi *spurious loyalty*. Situasi semacam ini ditandai dengan pengaruh faktor non sikap terhadap perilaku, misalnya norma subjektif dan faktor situasional. Situasi ini bisa dikatakan inerti, dimana konsumen sulit membedakan berbagai merek dalam kategori produk dengan tingkat keterlibatan rendah, sehingga pembelian ulang dilakukan atas dasar situasional, seperti lokasi outlet jasa dipusat perbelanjaan atau persimpangan jalan yang strategis.

3) *Latent Loyalty*

Situasi Latent Loyalty tercermin bila sikap yang kuat disertai dengan pola pembelian ulang yang lemah. Situasi yang menjadi perhatian besar para pemasar ini disebabkan pengaruh faktor-faktor non sikap yang sama kuat atau bahkan cenderung lebih kuat daripada faktor sikap dalam menentukan pembelian ulang. Sebagai contoh bisa saja seseorang bersikap positif terhadap restoran tertentu namun, tetap saja ia mencari variasi karena pertimbangan harga atau preferensi terhadap berbagai variasi menu atau masakan.

4) *Loyalty*

Situasi ini merupakan situasi ideal yang paling diharapkan para pemasar, dimana konsumen bersikap positif terhadap jasa atau penyedia jasa bersangkutan dan disertai pola pembelian ulang yang konsisten. Menurut Zeithaml (2003) mengemukakan bahwa, terdapat

empat indikator untuk variabel loyalitas pelanggan, yaitu :

- a) Transaksi berulang
- b) Merekomendasikan kepada orang lain
- c) Menggunakan jasa lain yang ditawarkan
- d) Tidak terpengaruh tawaran dari pesaing

c. Aspek Meningkatkan Loyalitas

Menurut Philip dan Kotler (2010), metode dalam meningkatkan loyalitas yaitu :

- 1) Penuhi dan lebih ekspektasi konsumen
- 2) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas terus menerus
- 3) Jalankan berbagai program loyalitas
- 4) Bangun kedekatan emosional
- 5) Evaluasi program loyalitas

Dari metode tersebut maka meningkatkan loyalitas harus memfokuskan pada beberapa aspek sebagai berikut :

1) Kepuasan Konsumen

Pada kepuasan konsumen terdapat ekspektasi, dalam ekspektasinya konsumen memiliki tingkatan yaitu (Tjiptono, 2014 : 130) :

- a) *Will expectation*, dimana tingkat hasil dari produk atau jasa yang diprediksi konsumen masih bisa diterima.
- b) *Should expectation*, dimana tingkat hasil produk atau jasa yang dianggap sesuai dan pantas diterima konsumen.
- c) *Ideal expectation*, dimana tingkat hasil produk atau jasa yang diterima terbaik dan melebihi harapan konsumen.

Kepuasan konsumen memiliki nilai yang berpengaruh terhadap citra perusahaan, jika konsumen yang tidak puas akan menimbulkan masalah dimana konsumen tersebut akan berpindah pada perusahaan lain atau dari mulut ke mulut mereka menyebarkan berita negatif begitu pun sebaliknya (Love dan Wright, 2007 : 102). Kotler juga menjelaskan mengenai empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan yaitu (Tjiptono, 2005 : 148) :

- 1) *Complaint and Suggestion System* (Sistem keluhan dan saran)
 - 2) *Customer Satisfaction Survey* (Survei kepuasan pelanggan)
 - 3) *Ghost Shopping* (Pembeli bayangan)
 - 4) *Lost Customer Analysis* (Analisis pelanggan yang lari)
- 2) Kualitas Layanan

Kualitas layanan ialah hasil evaluasi dimana para konsumen melakukan pengamatan secara jangka panjang terhadap jasa yang diberikan oleh perusahaan itu bernilai konsisten untuk memenuhi atau melampaui keinginan konsumen (Lovelock dan Wright, 2007 : 96). Hal ini sesuai dengan pendapat Philip dan Kotler (2010) dimana meningkatkan kualitas akan meningkatkan loyalitas konsumen.

Pada dasarnya konsumen memiliki keinginan sendiri dimana sesuai tingkat persepsi mereka ketika menerima suatu produk jasa ataupun barang yang dibelinya nanti, maka dalam hal ini manajemen harus bisa memiliki tingkat persepsi yang hampir sama atau sesuai dengan target konsumennya agar dapat memperoleh kepuasan dari konsumen (Laksana, 2008 : 88-96).

Menurut Berry, Zeithaml dan Parasuraman (1990), perusahaan harus memiliki kualitas layanan yang bersifat dinamis, dimana agar dapat mengukur kualitas layanan dari berbagai persepsi dan sudut pandang para pelanggan. Kemudian dicetuskannya model SERVQUAL sebagai alat ukur kualitas layanan.

Tabel 2.1 Dimensi dan Atribut Model SERVQUAL

No	Dimensi	Atribut
1	<i>Reabilitas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan layanan sesuai yang dijanjikan 2. Dapat diandalkan dalam menangani masalah layanan pelanggan 3. Menyampaikan jasa secara benar semenjak pertama kali 4. Menyampaikan layanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan 5. Menyampaikan catatan atau dokumen tanpa kesalahan

No	Dimensi	Atribut
2	<i>Responsiveness</i>	6. Menginformasikan pelanggan tentang kepastian waktu penyampaian layanan 7. Layanan yang segera atau cepat bagi pelanggan 8. Kesiapan untuk membantu pelanggan 9. Kesiapan untuk merepons permintaan pelanggan
3	<i>Assurance</i>	10. Karyawan yang menumbuhkan rasa percaya pelanggan 11. Membuat pelanggan merasa aman sewaktu melakukan transaksi 12. Karyawan yang secara konsisten bersikap sopan 13. Karyawan yang mampu menjawab pertanyaan pelanggan
4	<i>Emphaty</i>	14. Memberikan perhatian individual kepada para pelanggan 15. Karyawan yang memperlakukan pelanggan secara penuh perhatian 16. Sungguh-sungguh mengutamakan kepentingan pelanggan 17. Karyawan yang memahami kebutuhan pelanggan 18. Waktu beroperasi atau jam kantor yang nyaman
5	<i>Tangible</i>	19. Peralatan modern 20. Fasilitas yang berdaya tarik visual 21. Karyawan yang berpenampilan rapi dan profesional 22. Materi-materi berkaitan dengan layanan yang berdaya tarik visual

Sumber : Fandy Tjiptono (2005)

Dalam membangun loyalitas pelanggan perusahaan harus memiliki fondasi yaitu (Lovelock dan Mussry, 2010 : 146) :

- a) Target pelanggan yang tepat sasaran
- b) Melampaui nilai, bukan hanya volume
- c) Memberi tingkatan pelanggan yang efektif seperti : *platinum, gold, iron, dan lead.*
- d) Kualitas layanan menjadi syarat bagi loyalitas pelanggan.

3) Kualitas Produk

Kualitas produk ialah terlihat pada nilai totalitas dan karakteristik sebuah fitur produk atau jasa dimana akan memberikan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan dinyatakan dapat memuaskan konsumen (Kotler dan Keller, 2009 : 143).

Produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan pada konsumen yang sesuai dengan hirarki nilai pelanggan maka penting untuk memperhatikan lima tingkatan produk yaitu (Tjiptono, 2014 : 150) :

- a) *Core benefit* (Manfaat inti)
- b) *Basic product* (Produk dasar)
- c) *Expected product* (Produk yang diharapkan)
- d) *Augmented product* (Produk pelengkap)
- e) *Potential product* (Produk potensial)

Sebuah produk atau jasa yang memiliki kualitas tinggi maka akan dapat bersaing secara unggul memenuhi kebutuhan konsumen dimana akan membuat konsumen merasa puas tingkat tinggi, menguasai pangsa pasar dan meraih keuntungan besar bagi perusahaan (Kotler dan Keller, 2009 : 145).

Menurut Dubra Veik (2011) Maka diperlukan metode *Quality Function Deployment* (QFD) dimana bisa menjadi pendekatan untuk memadukan pendapat pelanggan ke dalam perincian desain suatu produk dengan menggunakan tim interfunksional dari pemasaran, teknik desain, produksi dan pembelian yang harus ditinjau kembali untuk dapat meningkatkan kualitas produk (Made, 2013 : 118).

4) *Marketing relationship* atau pemasaran relasional

Menurut Kotler (2000), pemasaran relasional ialah untuk membangun hubungan terhadap konsumen maupun pihak-pihak kunci yang dapat memberikan bisnis jangka panjang dengan mempertahankan kepuasan mereka dengan cara mengenal dan melayani konsumen dengan baik. Menurut Bruhn (2003) Tujuan

pemasaran relasional paling utama ialah agar perusahaan dapat menciptakan keakraban dengan konsumennya, dimana perusahaan perlu memperhatikan dua dimensi penting yaitu :

- 1) *Trust*, yang terdiri dari beberapa atribut seperti *harmony*, *acceptance* dan *participation simplicity*.
- 2) *Familiarity*, yang terdiri dari beberapa atribut seperti *personal understanding*, *personal awareness*, dan *professional awareness*.

Kemudian dimensi dari pemasaran relasional menurut Chattananon dan Trimetsoontorn (2009) yaitu : *Trust, Commitment, Co-operation, Communication, Share Values, Conflict, Power, Non-opportunistic behavior, and Interdependence*.

Menurut Sivesan (2014), pada intinya pemasaran relasional memiliki maksud agar memperkuat relasi antara perusahaan dengan para pelanggan dimana akan menjadikan pelanggan yang acuh tak acuh untuk menjadi pelanggan yang loyal.

4. Analisis SOAR

a. Definisi Analisis SOAR

Menurut Watkins, Mohr dan Kelly (2011), SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results*) adalah sebuah kerangka kerja yang sangat positif yang dapat digunakan untuk pemikiran strategis dan analisis yang memungkinkan seseorang, tim, atau organisasi untuk membuat strategi dan/atau rencana strategis untuk membangun masa depannya melalui kolaborasi, pemahaman bersama, dan komitmen untuk bertindak. SOAR menempatkan fokus pada hal-hal berikut, yaitu:

- 1) *Strengths* (kekuatan) merupakan segala sesuatu yang menjadi kekuatan atau kemampuan terbesar yang dimiliki dalam keberlangsungan usaha, baik berupa aset berwujud maupun tidak berwujud.
- 2) *Opportunities* (peluang) merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang harus dianalisis agar dapat memanfaatkan dan memaksimalkan peluang yang ada di lingkungan keberlangsungan bisnis.

- 3) *Aspirations* (aspirasi) merupakan harapan dan tujuan untuk keberhasilan pada masa yang akan datang. Aspirations dalam SOAR menginspirasi tim untuk mengeksplorasi nilai-nilai, visi dan misi, dan menetapkan tujuan dan sasaran strategis dengan menemukan aspirasi untuk masa depan yang paling diinginkan dan apa yang dihargai dari para stakeholders organisasi.
- 4) *Results* (hasil) berarti menentukan ukuran dari hasil yang ingin dicapai. Results pada SOAR menghubungkan perumusan strategi dan implementasi melalui fokus pada hasil yang terukur dan bermakna.

Gambar 2.3 Matriks Analisis SOAR

	Internal	Strength Daftar faktor kekuatan Internal	Oppurtunities Daftar peluang eksternal
Eksternal			
Aspirasi Daftar faktor harapan dari internal		Strategi SA Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai aspirasi.	Strategi OA Ciptakan strategi yang berorientasi kepada aspirasi yang diharapkan untuk memanfaatkan peluang
Result Daftar hasil yang terukur untuk diwujudkan		Strategi SR Ciptakan strategi yang berdasarkan kekuatan untuk mencapai Hasil yang terukur	Strategi OR Strategi yang berorientasi kepada kesempatan untuk mencapai Result yang sudah terukur

Sumber: Stavros dan Cole (2013)

SOAR diciptakan untuk membantu organisasi menghasilkan inovasi dan merancang strategi seputar kekuatan dan peluang. Pendekatan SOAR terhadap strategi dimulai dengan pertanyaan strategis (*strategic inquiry*).

b. Tahap Analisis SOAR

Menurut Rothwell (2015), SOAR menampilkan pendekatan 5-I yang dimulai dengan menginisiasi (*initiate*) untuk membantu organisasi mencari tahu (*inquire*) kekuatan, peluang, aspirasi, dan hasil; membayangkan (*imagine*) masa depan terbaiknya; menginovasikan (*innovate*) strategi, inisiatif strategis, rencana, sistem, desain, dan struktur; dan menginspirasi (*inspire*) rencana strategis dan strategi untuk menciptakan hasil positif. SOAR menggunakan pendekatan seluruh

sistem (*stakeholders*) untuk pemikiran strategis, perencanaan, dan memimpin. SOAR mempertanyakan hal-hal berikut:

1) *Strengths*

Apa yang bisa kami bangun? Apa yang membuat kami unik?

2) *Opportunities*

Apa yang *stakeholders* inginkan? Apa tiga hingga lima peluang terbaik kami yang harus difokuskan?

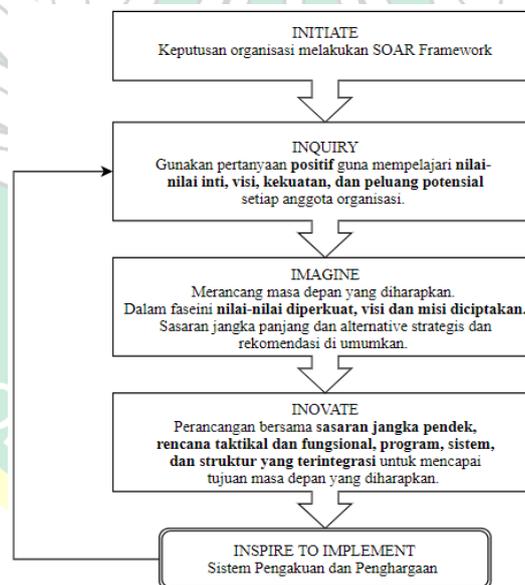
3) *Aspirations*

Apa yang sangat kami pedulikan? Apa aspirasi kami yang paling menarik?

4) *Results*

Bagaimana kami tahu bahwa kami berhasil? Apa yang menjadi hasil yang berarti dan terukur?

Gambar 2.4 Tahap Analisis SOAR



Sumber : Rothwell, Sullivan, dan Stavros (2015)

Pendekatan 5-I yang menjadi panduan dalam proses analisis SOAR, yaitu: *Initiate*, *Inquire*, *Imagine*, *Innovate*, dan *Inspire (Implement)*, yang dapat digunakan untuk menjadi panduan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah dijelaskan.

1) *Initiate*

Bagaimana kita akan bekerja sama? Tim kepemimpinan organisasi atau tim perencanaan strategis bertemu untuk menentukan cara menggunakan SOAR.

2) *Inquire*

Ini adalah penyelidikan strategis terhadap nilai-nilai, visi, misi, kekuatan internal, dan lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang, percakapan aspirasi, dan hasil. Tahap ini mengeksplorasi keadaan organisasi sebagaimana adanya dan kemungkinan keadaan organisasi di masa depan.

3) *Imagine*

Pada tahap ini, yang terjadi adalah mempertimbangkan kombinasi kekuatan dan peluang untuk menciptakan visi bersama yang selaras dengan aspirasi.

4) *Innovate*

Inisiatif strategis diidentifikasi dan diprioritaskan yang dapat menghasilkan proses, sistem, struktur, dan budaya yang baru atau berubah sebagaimana diperlukan untuk mendukung tujuan baru.

5) *Implement*

Energi, komitmen, dan rencana taktis muncul untuk mengimplementasikan rencana strategis baru. Implementasi membutuhkan banyak orang dengan keahlian dan kompetensi yang berbeda yang saling menyelaraskan. SOAR adalah sebuah kerangka kerja (*framework*), oleh karena itu SOAR menyediakan fleksibilitas dalam pengaplikasiannya dan dalam berbagai situasi dan tingkat perubahan.

B. Landasan Teologis

Dalam ekonomi Islam pelayanan merupakan sesuatu hal yang wajib dilakukan dalam sebuah bisnis perbankan karena bank merupakan lembaga yang menyediakan jasa keuangan. Jika mengingat usaha yang dibangun dalam bentuk jasa yang ditawarkan harus diberikan dengan baik kepada siapa saja

yang memberikan kontribusi dalam memajukan perbankan tersebut. Hal ini sejalan dengan Al-Qur'an surat Al-Qashash ayat 77.

وَاتَّبِعْ فِيمَا أَنْتَ مِنَ اللَّهِ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ
فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

"Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuatbaiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan".

Ayat tersebut dapat menjelaskan bahwa Bank syariah diperkenankan memberikan layanan ekstra terhadap nasabah yang memberikan kontribusi lebih, khususnya dalam bentuk penempatan dana yang signifikan dengan jumlah nominal tertentu.

Sebagaimana diketahui, pihak Bank tidak secara khusus membedakan antara satu nasabah dengan nasabah lainnya, karena setiap nasabah itu sama-sama memberikan kontribusinya dalam perkembangan Perbankan, hanya saja bagi nasabah yang memiliki nilai kontribusi lebih tinggi, maka akan memberikan keunggulan sebagai tanda membalas atas kontribusinya yang tinggi, dan untuk membalas jasa tersebut di dalam Islam dengan jelas mengungkapkan sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

وَمَنْ آتَىٰ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ فَإِنْ لَمْ يَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّىٰ تَعْلَمُوا أَنَّ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ

"Dan barangsiapa yang berbuat baik kepada kalian maka balaslah (kebaikannya) dengan kebaikan yang setimpal dan jika kalian tidak mendapat sesuatu untuk membalasnya kebaikannya maka berdo'alah untuknya sampai kalian merasa telah membalas kebaikannya." (HR. al-Bukhari).

Atas dasar ayat dan hadist di tersebut, maka menjadi landasan Perbankan syariah untuk memberikan pelayanan lebih kepada para nasabah *priority*, karena mereka merupakan nasabah yang sangat besar kontribusinya dalam kemajuan serta kelangsungan sebuah Perbankan, seperti halnya yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia.

Kemudian konsep Islam mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan baik itu berupa barang atau jasa jangan memberikan

yang buruk atau tidak berkualitas, melainkan harus yang berkualitas kepada orang lain. Hal ini sesuai dengan Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 267.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنفُسًا مِنْ طَيِّبَاتٍ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفُسُونَ
وَلَسْتُمْ بِأَخْذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ

"Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji".

Ayat tersebut menjelaskan kepada kita bahwa ada kewajiban untuk menafkahkan hasil dari usaha yang kita lakukan yaitu berupa nafkah yang baik lagi bermanfaat yang dihasilkan dari kerja halal. Disamping itu, kita harus memilih harta atau hasil usaha yang baik agar barokah dan mendapatkan pahala dari Allah SWT. Jika dikaitkan dengan pelayanan prioritas pada Bank, maka karyawan atau petugas yang bertanggung jawab dalam pelayanan ini harus berkerja dengan ikhlas dan sungguh-sungguh agar bisa memberikan hasil yang maksimal atau berkualitas terhadap nasabah.

C. Kajian Pustaka

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa literatur yang menjadi rujukan berpikir antara lain sebagai berikut.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

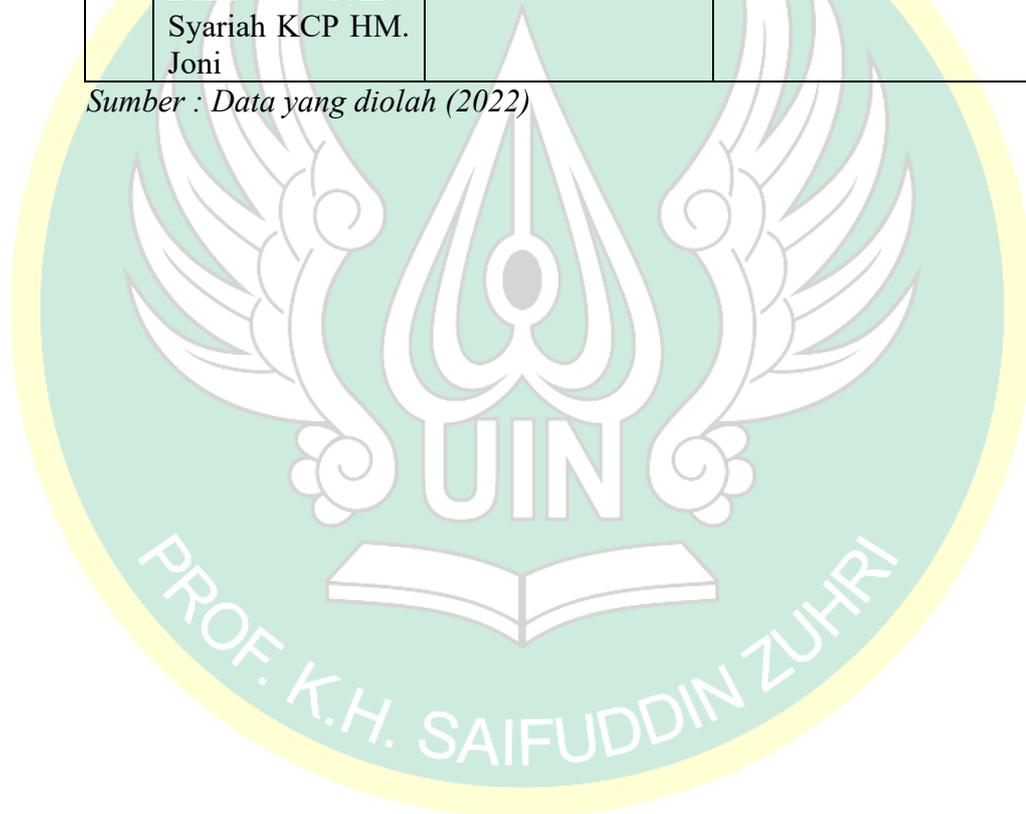
No	Nama Penelitian, Tahun dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
1	Jurnal Harries Madistriyatno dan Rizki Afdal (2021) dengan berjudul Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Kerelasiaan, dan Promosi terhadap	Kepuasan nasabah dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh tingkat kualitas pelayanan, kualitas kerelasiaan, dan promosi.	Persamaan: Meneliti kualitas pelayanan. Populasi terkait yaitu nasabah prioritas.

No	Nama Penelitian, Tahun dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
	Kepuasan Nasabah Prioritas Bank Mandiri KC Banjarmasin		Perbedaan: Metode penelitian yaitu kuantitatif Lokasi penelitian yaitu Bank konvensional. Meneliti kepuasan nasabah
2	Jurnal Helva Diansyah dan Wahyu Syarvina (2022) dengan judul Faktor Pelayanan untuk Meningkatkan Loyalitas dan Jumlah Nasabah Prioritas (Studi kasus PT. Bank Sumut Syariah Cabang Pembantu Binjai)	Faktor pelayanan berpengaruh untuk meningkatkan jumlah dan loyalitas nasabah, dengan memberikan pelayanan dan fasilitas yang berkualitas serta keuntungan yang menjanjikan dan mempengaruhi nasabah yang mempunyai kemungkinan untuk menjadi nasabah prioritas.	Persamaan: Metode penelitian yaitu kualitatif Meneliti loyalitas nasabah. Populasi penelitian yaitu nasabah prioritas Bank syariah Perbedaan: Meneliti faktor pelayanan Lokasi studi kasus berbeda
3	Jurnal Muhammad Saputra (2017) dengan judul Strategi Bank XYZ Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah	Secara signifikan kepuasan dan kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap loyalitas nasabah, yang terukur pada tingkat tingginya kepuasan dan kualitas pelayanan yang dirasakan oleh nasabah.	Persamaan: Meneliti loyalitas nasabah Perbedaan: Metode penelitian yaitu Kuantitatif Lokasi penelitian yaitu Bank konvensional
4	Jurnal Nasrifah (2021) Strategi Marketing Dalam Mempertahankan Loyalitas Nasabah Pada Produk Simpanan	Strategi marketing mempertahankan loyalitas nasabah pada produk simpanan deposito adalah keramahan karyawan dan sikap	Persamaan: Metode penelitian yaitu kualitatif dan Meneliti loyalitas nasabah.

No	Nama Penelitian, Tahun dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
	Deposito di BMT UGT Cabang Pembantu Kraksaan	<i>responsive</i> yaitu dengan sistem antar jemput bola, pemberian hadiah untuk nasabah yang depositnya diatas 5.000.000 dan yang terakhir transaksi menggunakan mobile printer.	Perbedaan: Meneliti strategi marketing Lokasi studi kasus berbeda
5	Jurnal Gustina (2021) Strategi Pelayanan Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Pada Koperasi Syariah BMT Masjid Raya Singkawang	Strategi pelayanan untuk meningkatkan loyalitas nasabah, yaitu: bukti fisik (fasilitas fisik), reliabilitas (keandalan), responsivitas (daya tanggap), keamanan, komunikasi dan pengertian (simpati).	Persamaan: Meneliti meningkatkan loyalitas nasabah dan kualitas layanan. Metode penelitian yaitu kualitatif. Perbedaan: Lokasi penelitian yaitu Koperasi syariah.
6	Jurnal Iis Ayu (2022) Analisis SOAR Pada Strategi Pemasaran Produk Tabungan Faedah BRI Syariah IB	Strategi guna meningkatkan strategi pemasaran yaitu perluasan jaringan pemasaran, maksimalkan mekanisme pemasaran, melakukan kerjasama dengan pihak-pihak lain dalam ranah keuangan syariah, meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan promosi.	Persamaan: Meneliti menggunakan analisis SOAR. Metode penelitian yaitu kualitatif. Perbedaan: Subjek penelitian yaitu meningkatkan pemasaran.

No	Nama Penelitian, Tahun dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
7	Jurnal Dhea Ayuni (2023) Analisis SOAR Dalam Penentuan Strategi Pengembangan Pemasaran Produk Tabungan Ib Marhamah Martabe Mudharabah Pada Bank Sumut Syariah KCP HM. Joni	Strategi pengembangan pemasaran yaitu memaksimalkan <i>funding sales officer</i> sebagai pendukung utama, publistias masjid dan sekolah, pemanfaatan sosial media.	<p>Persamaan: Meneliti menggunakan analisis SOAR Metode penelitian yaitu kualitatif</p> <p>Perbedaan: Subjek penelitian yaitu strategi pemasaran</p>

Sumber : Data yang diolah (2022)



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Jenis penelitian ini ditentukan berdasarkan tempat penulis dalam memperoleh atau mengumpulkan data, dalam penelitian ini penulis terjun langsung ke lapangan dalam penggalan data, sehingga jenis penelitiannya adalah *field research*. Penulis mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan dengan mendatangi PT. Bank BSI Kantor Cabang Jakarta Kelapa Gading 1. Semua informasi diperoleh penulis dengan cara wawancara dan observasi, serta dari dokumen-dokumen pada PT. Bank BSI Kantor Cabang Jakarta Kelapa Gading 1.

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berdasar pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang ilmiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci (Sugiyono, 2017 : 9). Penelitian kualitatif ialah bersifat fleksibel, artinya kesesuaian hasil yang diperoleh bergantung pada tujuan penelitian. Meski demikian, selalu ada pedoman yang diikuti, dimana jalannya penelitian dapat berubah sesuai dengan kebutuhan, bagaimana keadaan pada lapangan, serta masalah baru yang muncul selama berlangsungnya penelitian (Poerwandari 1998 : 3).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) KC Jakarta Kelapa Gading 1 yang beralamat di Komplek Graha Boulevard Blok KGC No. A-02-03 Jl. Boulevard Raya, RW 01, Kelapa Gading, Jakarta Utara, DKI Jakarta.

Tempat tersebut dipilih karena BSI Jakarta Kelapa Gading 1 merupakan salah satu cabang yang memiliki tempat fasilitas layanan layaknya *stylelife* dengan nuasa *coffeeshop* dengan *service free coffee* untuk semua jenis nasabah, dan juga menyediakan outlet yang lebih eksklusif untuk nasabah prioritas. Hal ini menjadi salah faktor pendukung para nasabah untuk bertransaksi dengan

nyaman. Selain itu perkembangan pendanaan dari nasabah prioritas meningkat signifikan selama tahun 2021- 2022 (tabel 1.3). Waktu penelitian akan dilaksanakan mulai pada bulan November 2022 – Maret 2023.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah orang, tempat, atau benda yang diamati dalam rangka pembumbutan sebagai sasaran (Kamus Bahasa Indonesia, 1989). Subjek Penelitian sebagai informan, yang artinya orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi tempat penelitian (Moleong, 2010 : 89). Berdasarkan pengertian tersebut peneliti mengambil subjek penelitiannya adalah divisi *Priority Banking Officer* (PBO) BSI Jakarta Kelapa Gading 1 dan petugas *priority* lainnya.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah hal yang menjadi sasaran penelitian (Kamus Bahasa Indonesia, 1989). Kemudian dipertegas bahwa obyek penelitian adalah pokok persoalan yang hendak diteliti untuk mendapatkan data secara lebih terarah (Anto Dayan, 1986 : 67). Dalam hal ini objek penelitian penulis adalah strategi PBO dalam meningkatkan loyalitas nasabah

D. Sumber Data

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang secara langsung dikumpulkan oleh peneliti (Mukhtar, 2013 : 100). Data yang akan didapatkan ketika penelitian langsung ke lapangan, dan melakukan wawancara dengan pihak karyawan BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1. Selain berasal dari hasil wawancara, penulis akan mendapatkan data dari observasi yang dijalankan. Karena peneliti memilih *field research* maka segala bentuk informasi yang diperoleh saat melakukan pengamatan langsung di lokasi penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berasal dari tangan kedua atau dari sumber lain yang tersedia sebelum penelitian dilakukan (Silalahi, 2012 : 289). Data sekunder disebut sebagai data penunjang yang biasanya berasal dari

dokumen, buku, majalah, jurnal dan sebagainya yang berkaitan dengan masalah penelitian (Suharsimi, 2006 : 107). Dalam penelitian ini data sekunder akan meliputi mengenai dokumen laporan dari BSI Jakarta Kelapa Gading 1.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah strategis untuk mendapatkan data penelitian yang sesuai standar yang telah ditetapkan (Sugiono, 2011 :224) Untuk memperoleh data yang valid dan akurat, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap objek penelitian baik dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung (Winarni, 2011 : 148) . Peneliti memilih observasi penelitian dengan melakukan pengamatan langsung untuk mengetahui secara pasti analisis strategi PBO dalam meningkatkan loyalitas nasabah prioritas di BSI Jakarta Kelapa Gading 1.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan secara langsung yang berhadapan dengan yang diwawancarai atau bisa juga secara tidak langsung dengan memberikan daftar pertanyaan yang bisa dijawab dilain waktu (Umar, 2009 : 51). Dalam penelitian ini, teknik wawancara yang dilakukan yaitu wawancara terstruktur, dimana peneliti menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis dan mewawancarai lansung kepada pihak PBO dan nasabah prioritas BSI Jakarta Kelapa Gading 1.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen yang berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental (Sugiyono, 2011 : 82). Dalam penelitian ini, peneliti akan pengumpulan data berupa dokumen catatan laporan keuangan maupun gambar skema karyawan dan dokumentasi wawancara sebagai data yang diperlukan.

4. Kepustakaan

Untuk memperoleh data yang bersifat teoritis maka peneliti akan membaca, mendalami, dan menelaah berbagai literatur yang ada kaitannya dengan objek yang akan diteliti kemudian akan menjadi pembanding dalam pembahasan nantinya.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah langkah dalam mengatur dengan mengelompokkan dan mengorganisasikan data kemudian mengurutkannya kedalam suatu pola atau uraian sehingga dapat ditemukan permasalahan dan solusi dari data tersebut (Moleong, 2010 : 135). Menurut Miles dan Huberman terdapat 3 prosedur dalam analisis data yaitu sebagai berikut (Sugiono, 2011 : 247-252) :

1. Reduksi data

Reduksi data ialah merangkum dengan memilah hal-hal yang bernilai pokok, kemudian memfokuskan pada hal yang penting dan akan menggambar pola dari permasalahan yang diteliti.

2. Display data

Display data ialah hasil dari reduksi data dengan menyajikan data berbentuk uraian singkat atau bagan yang menjelaskan hubungan antar kategori sehingga dapat mudah dipahami.

3. Mengambil kesimpulan

Langkah terakhir ialah menarik kesimpulan dan verifikasi, dimana menjawab perumusan masalah. Kesimpulan harus didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten sesuai dengan keadaan lapangan agar menjadi kesimpulan yang kredibel.

G. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunana dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi, memberi check, pengujian transferability, pengujian dependability, dan pengujian konfirmability. (Suharsimi, 2006 : 270). Dalam penelitian ini, cara pengujian yang sesuai adalah sebagai berikut :

1. Triangulasi sumber

Yaitu dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber lalu, dideskripsikan, dikelompokkan mana pandangan yang sama, yang berbeda dan yang lebih spesifik dari data tersebut. Kemudian peneliti akan menemukan kesimpulan dan meminta kesepakatan dari sumber-sumber tersebut (Suharsimi, 2006 : 273). Dalam penelitian ini akan melakukan pengecekan silang pada informasi yang bersumber dari hasil wawancara dengan data pengamatan dan dokumen.

2. Menggunakan bahan referensi

Dalam menggunakan bahan referensi yang merupakan bukti pendukung yang telah ditemukan oleh peneliti misalnya rekaman, foto- foto dan lainnya (Suharsimi, 2006 : 275).

3. Pengujian konfirmability (Kepastian)

Pengujian konfirmability ialah pengujian obyektifitas penelitian, dimana hasil penelitian telah disepakati oleh banyak orang atau pihak yang berwenang, menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian dibuktikan dengan proses yang telah dilakukan (Suharsimi, 2006 : 279). Dalam penelitian ini akan meminta konfirmasi keabsahan data salah satunya dari pihak BSI Jakarta Kelapa Gading 1.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Profil BSI Jakarta Kelapa Gading 1

1. Sejarah perkembangan BSI Jakarta Kelapa Gading 1

Industri Perbankan di Indonesia mencatat sejarah baru dengan hadirnya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI). BSI merupakan Bank hasil merger antara PT Bank BRISyariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah. Komposisi pemegang saham BSI adalah: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 50,83 %, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk 24,85 %, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk 17,25 %. Sisanya adalah pemegang saham yang masing-masing di bawah 5 %.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi mengeluarkan izin merger tiga usaha Bank syariah tersebut pada 27 Januari 2021 melalui surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Selanjutnya, secara resmi lahir pada 1 Februari 2021 atau 19 Jumadil Akhir 1442 H. Presiden Joko Widodo secara langsung meresmikan Bank syariah terbesar di Indonesia tersebut di Istana Negara.

Setelah diresmikan BSI segera beroperasi di setiap kantor cabangnya. Salah satunya ialah kantor cabang BSI Jakarta Kelapa Gading 1 yang mulai beroperasi pada tanggal 01 Maret 2023 dan bertepatan di Komplek Graha Boulevard Blok KGC No. A-02-03 Jl. Boulevard Raya, RW 01, Kelapa Gading, Jakarta Utara, DKI Jakarta. Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Jakarta Kelapa Gading 1 merupakan kantor cabang dari Area Kelapa Gading dan di daerah Area Kelapa Gading ada 2 cabang yang beroperasi dalam BSI yaitu Kelapa Gading 1 dan Kelapa Gading 2. Sebelumnya KC Jakarta Kelapa Gading 1 merupakan kantor cabang dari Bank Syariah Mandiri Jakarta Kelapa Gading. Saat mulai beroperasi BSI KC Jakarta Kelapa Gading 1 dipimpin oleh Ibu Gita dan memiliki karyawan dengan berjumlah 34, kemudian untuk *Branch Manager* saat ini dipegang oleh Ibu Nenny Kurniawaty.

2. Visi dan Misi BSI Jakarta Kelapa Gading 1

a. VISI

Top 10 Global Islamic Bank

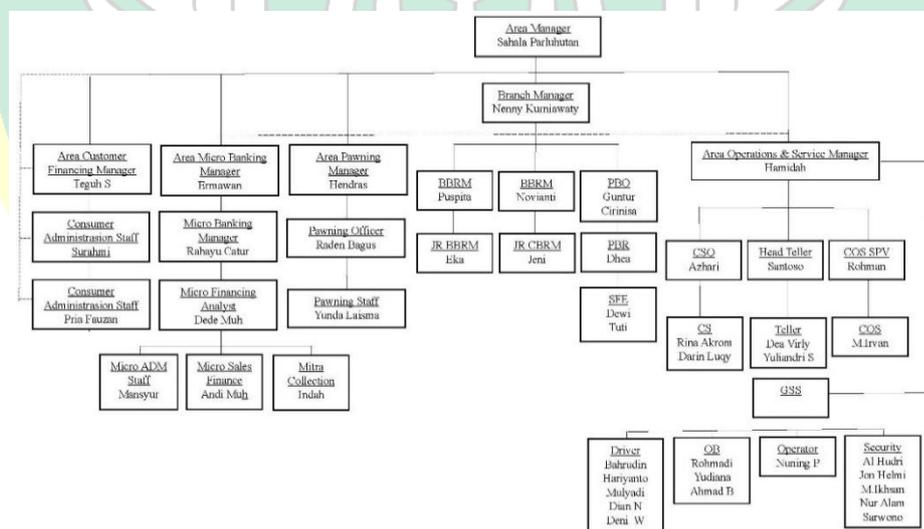
b. MISI

- 1) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia
- 2) Menjadi Bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham
- 3) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia

3. Struktur Organisasi di BSI Jakarta Kelapa Gading 1

Struktur Organisasi merupakan susunan sub-sub sistem yang menggambarkan hubungan komunikasi, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian terdapat dalam organisasi. Struktur organisasi ini tidak selamanya sama antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Adapun struktur organisasi BSI Jakarta Kelapa Gading 1 sebagai berikut :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BSI Jakarta Kelapa Gading 1



Sumber : BSI Jakarta Kelapa Gading 1 (2022)

Adapun uraian tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan berdasarkan buku *job description* PBO/PBR BSI Jakarta Kelapa Gading 1 2022 adalah sebagai berikut:

a. *Area Manager*

Tugas : Memimpin, mengelola, mengembangkan, mengawasi, dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan segmen bisnis dan operasional Bank di area serta bertanggung jawab atas pencapaian kinerja seluruh unit bisnis yang berada dibawah *supervise* areanya.

b. *Branch Manager*

Tugas : Mengelola dan mengawasi seluruh aktivitas Perbankan di kantor cabang, salah satunya memimpin *survey marketing*.

c. *Area Micro Banking Manager*

Tugas : Mencapai tingkat volume aktivitas pemasaran, operasional, pencapaian target bisnis, penagihan untuk Kol 1 dan 2, koordinasi dengan MBR dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah dimasing-masing outlet dibawah supervisinya secara efektif, efisien dan prudent sesuai target yang telah disepakati.

d. *Area Pawning Manager*

Tugas : Mengidentifikasi peluang bisnis dengan menyusun perencanaan, mengelola, membina, memonitoring serta mengembangkan strategi pemasaran dalam pencapaian target bisnis gadai emas dibawah koordinasinya yang telah ditetapkan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

e. *Area Consumer Financing Manager*

Tugas : Mengelola pelayanan system dan prosedur bidang pelayanan dan memastikan tercapainya target segmen bisnis pembiayaan.

f. *Bussines Banking Relationship Manager (BBRM)*

Tugas : Memasarkan produk dan mencari peluang pasar segmen SME, membina dan mengembangkan *relationship* dengan nasabah untuk memantau dan mempertahankan kualitas pembiayaan dari debitur yang menjadi kelolanya untuk mencapai pertumbuhan portofolio pembiayaan yang sehat dan tingkat profitabilitas yang tinggi dengan analisa pembiayaan yang kompreherensif dan akurat sesuai ketentuan yang berlaku.

g. *Retail Banking Relationship Manager (RBRM)*

Tugas : Melakukan fungsi kepemimpinan dan koordinasi serta mencari peluang bisnis, mengelola pemrosesan pembiayaan yang efektif dan efisien di wilayah kerjanya, sehingga menghasilkan keputusan pembiayaan *consumer* yang sehat dan pencapaian target bisnis yang telah ditetapkan dan memiliki keunggulan kompetitif.

h. *Priority Banking Officer (PBO)*

Tugas : Membantu pengelolaan kebutuhan Perbankan dan memberikan solusi yang tepat untuk perencanaan keuangan nasabah secara menyeluruh.

i. *Priority Banking Representative (PBR)*

Tugas : Memberikan prioritas utama bagi nasabah untuk layanan yang disediakan Bank.

j. *Syariah Funding Executive (SFE)*

Tugas : Sebagai marketing dana, mencari nasabah yang mempunyai dana dan mau menyimpan dananya di Bank untuk meningkatkan *Number One Account (NOA)*.

k. *Area Operation & Service Manager*

Tugas : Memastikan aktivitas operasional *area office* terkelola sesuai ketentuan yang berlaku berdasarkan target *area office* yang ditetapkan oleh *Regional Office*.

l. *Customer Service Officer (CSO)*

Tugas : Mengelola kegiatan operasional dan pelayanan nasabah sesuai dengan ketentuan Bank dan standar pelayanan.

m. *Clearing & Operation Service Supervisor (COS SPV)*

Tugas : Memastikan aktivitas kliring dan operasional kliring terkelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan tepat waktu.

n. *Head Teller*

Tugas : Mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan operasional/pelayanan transaksi. *Teller* dan memastikan keamanan serta efektifitas kegiatan *Cash Management*.

o. *General Support Staff* (GSS)

Tugas : Mengatur keuangan Bank baik dalam pengeluaran biaya-biaya yang diperlukan serta bertanggung jawab.

4. Produk di BSI Jakarta Kelapa Gading 1

Berdasarkan buku katalog produk (2022) BSI Jakarta Kelapa Gading 1, produk yang ditawarkan kepada nasabah sebagai berikut :

a. Tabungan

1) BSI Tabungan Bisnis

Tabungan ini memiliki akad *mudharabah muthlaqah* yang menggunakan satuan mata uang rupiah sehingga transaksi yang dilakukan akan lebih mudah bagi segmen wiraswasta. Limit transaksi hariannya pun cenderung lebih besar. Menggunakan produk tabungan BSI bisnis akan mendapatkan beberapa keuntungan seperti gratis biaya transfer dengan minimal saldo Rp10 juta dan limit transaksi yang lebih kompetitif.

2) BSI Tabungan *Classic*

Jenis tabungan ini dapat digunakan sebagai suatu investasi dana yang mampu menampung setoran *cash collateral* atau *goodwill*. Ketika mendaftar pastikan harus sudah memiliki NPWP dan rekening *collateral*.

3) BSI Tabungan Easy Mudharabah

Produk tabungan ini dalam pelaksanaannya menggunakan akad mudharabah sehingga dana yang diinvestasikan dalam tabungan Bank Syariah disalurkan ke dalam sektor-sektor yang telah dijamin halal. Nasabah dapat membuka rekening melalui cara online misalnya pada website BNI Syariah Online.

4) BSI Tabungan Easy Wadiah

Tabungan ini menggunakan mata uang rupiah. Akad yang digunakan pada tabungan ini merupakan akad wadiah *yad dhamanah*. Dalam hal ini nasabah dapat menitipkan dananya ke Bank dengan tanpa khawatir karena akan dikelola dengan berdasarkan nilai-nilai syar'i. Kemudian

ketika berbicara soal profit, maka bagi hasil dapat dilakukan apabila disetujui pihak Bank Syariah terkait.

5) BSI Tabungan Efek Syariah

Produk tabungan ini dikhususkan untuk kamu yang ingin melakukan transaksi efek pada pasar modal tentunya dengan tetap menjalankan prinsip-prinsip syariah di dalamnya. Jenis tabungan ini cocok untuk orang yang tertarik dengan bidang perencanaan profit finansial.

6) BSI Tabungan Junior

Produk tabungan yang satu ini diperuntukkan kepada anak atau pelajar yang masih berusia di bawah 17 thn. Tujuannya anak dapat memiliki motivasi dan dorongan untuk menabung sejak muda. Saldo awal untuk setoran minimal dari tabungan ini adalah 100 ribu rupiah.

7) BSI Tabungan Mahasiswa

Tabungan ini dapat digunakan oleh berbagai kalangan mahasiswa yang terdaftar di Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta. Seperti tabungan pada umumnya, mahasiswa juga akan mendapatkan kartu debit yang sudah terintegrasi secara digital.

8) BSI Tabungan *Payroll*

Tabungan ini diperuntukkan bagi para nasabah *payroll* serta para nasabah migran kartu debit. Untuk membuka tabungan ini, biaya administrasi dan saldo minimumnya disesuaikan dengan PKS.

9) BSI Tabungan Pendidikan

Produk tabungan ini sangat cocok apabila ingin merencanakan pendidikan anak yang ditanggung. Setoran bulannya mulai dari 100 ribu rupiah.

10) BSI Tabungan Pensiun

Tabungan ini ditujukan bagi nasabah secara perorangan yang telah terdaftar di berbagai Lembaga Pengelola Pensiun yang bermitra dengan Bank terkait.

11) BSI Tabungan Prima

BSI tabungan prima yang ditujukan bagi segmentasi nasabah dengan kalangan yang lebih tinggi. Fasilitas yang bisa didapatkan diantaranya berupa asuransi jiwa sampai dengan nilai 500 juta rupiah dan layanan prioritas lainnya.

12) BSI Tabungan Rencana

Jenis tabungan ini digunakan bagi individu perorangan yang ingin melakukan perencanaan finansial agar lebih terarah dan pasti.

13) BSI Tabungan Simpanan Pelajar

Tabungan ini diperuntukkan bagi para siswa yang penerbitannya dilakukan secara nasional langsung oleh BSI. Untuk setoran awal dapat dimulai dari seribu rupiah saja.

14) BSI Tabungan Smart

Tabungan ini bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat dan telah diakui oleh OJK atas nilai literasi finansialnya. Nasabah berkesempatan mendapatkan bonus dari BSI.

15) BSI Tabungan Valas

BSI juga menyediakan tabungan dalam mata uang dollar.

16) BSI TabunganKu

Produk TabunganKu dari BSI diperuntukkan bagi nasabah secara individu untuk dapat mendorong minat menabung. Setoran awalnya sangat ringan yakni Rp20 ribu hingga Rp80 ribu saja.

17) BSI Tapenas Kolektif

BSI Tapenas Kolektif yang cocok digunakan apabila ingin melakukan perencanaan tabungan dalam jangka pendek maupun panjang dengan nilai yang kompetitif.

b. Transaksi

1) BSI Giro Rupiah

Bertransaksi dengan didasarkan prinsip wadiah sehingga sesuai dengan asas syar'i dan berkesempatan mendapat bonus Bank dari transaksi ini.

2) BSI Giro Valas

BSI juga menyediakan transaksi Giro Valas untuk yang memiliki dana dalam mata uang US Dollar.

c. Bisnis

1) *Bank Guarantee Under Counter Guarantee*

Jenis ini merupakan suatu produk layanan dan jasa yang memberikan penjaminan atas permintaan atau kontra jaminan dari dana Bank maupun bukan Bank.

2) BSI Bank Garansi

Produk ini diperuntukkan bagi para vendor maupun kontraktor dari PT PLN dalam hal penyediaan barang dan jasa.

3) BSI *Cash Management*

BSI cash management yang membuat transaksi bisnis menjadi lebih mudah karena telah dibantu oleh fasilitas internet Banking.

4) BSI Deposito Ekspor SDA

Produk ini memiliki kelebihan yaitu kemudahannya dalam membuka deposito dari sumber dana SDA yang didapat dari Bank lain.

5) BSI Giro Ekspor SDA

Jenis produk ini memberikan layanan untuk pembiayaan kepemilikan rumah atau dapat pula digunakan sebagai properti berhadiah porsi haji dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.

6) BSI Giro Optima

Giro Optima merupakan produk BSI yang menempatkan dana di giro untuk digunakan sebagai transaksi perusahaan dengan hasil yang lebih optimal

7) BSI Giro Pemerintah

Produk BSI yang satu ini dapat pula digunakan sebagai agunan. Untuk hasil dari keuntungan Giro Pemerintah dibagi setara dengan saving dari saldo rata.

8) BSI Pembiayaan Investasi

BSI pembiayaan investasi yang dapat digunakan untuk pembiayaan baik dalam jangka menengah sampai dengan jangka panjang.

9) Giro Vostro

Produk giro vostro adalah produk layanan jasa yang rekeningnya dapat dibuka dalam berbagai macam jenis mata uang baik Bank maupun bukan Bank.

10) Jasa Penagihan Transaksi *Trade Finance* Antar Bank

Jasa penagih piutang atau transaksi trade finance antar Bank sehingga utang yang terdapat pada nasabah dapat ditagih sesuai dengan prinsip syariah.

11) Pembiayaan yang Diterima (PYD)

Pinjaman maupun biaya yang diterima pihak BSI dari berbagai pihak Bank lainnya baik domestik maupun internasional.

d. Emas

1) BSI Cicil Emas

Untuk membiayai emas batangan. Adapun jumlah minimal berat emasnya adalah 10 gram.

2) BSI Gadai Emas

Produk ini akan memberikan jaminan pembiayaan sebagai alternatif dari uang tunai.

e. Haji dan Umroh

1) BSI Tabungan Haji Indonesia

BSI tabungan haji Indonesia yang memiliki setoran awal tabungan mulai dari Rp100 ribu dan dapat pula dibayarkan melalui giro deposito.

2) BSI Tabungan Haji Muda Indonesia

Jenis ini dapat digunakan untuk perencanaan haji maupun umroh bagi seluruh kalangan usia dengan mengikuti aturan syar'i.

f. Investasi

1) *Bancassurance*

Investasi ini memiliki beberapa kelebihan seperti dapat menyediakan perlindungan asuransi jiwa dan asuransi kesehatan bagi nasabahnya.

2) BSI Deposito Valas

BSI deposito valas yang memungkinkan untuk melakukan investasi dalam jangka 1 sampai 12 bulan.

3) BSI Reksa Dana Syariah

Investasi reksa dana memang sedang populer termasuk di kalangan anak muda, maka dari itu BSI memfasilitasi jenis investasi ini dengan mengemasnya dalam nilai syariah.

4) *Cash Waqf Linked* Sukuk Ritel (Sukuk Wakaf Ritel)

Produk ini dapat kamu gunakan untuk melakukan investasi wakaf dana. Produk ini terbilang terjangkau untuk bidang wakaf.

5) Deposito Rupiah

Deposito rupiah yang dapat digunakan sebagai deposit perseorangan maupun perusahaan dengan menggunakan rupiah. Produk deposito BSI Syariah ini sebagai pilihan produk investasi syariah yang bebas riba.

6) *Referral Retail Brokerage*

Layanan ini dapat digunakan pada investasi nasabah yang potensial seperti saat bekerjasama dengan perusahaan sekuritas.

7) SBSN Ritel

Dalam produk ini terdapat sukuk negara ritel dan juga sukuk tabungan. Keduanya dijalankan dengan nilai-nilai syariah.

g. Pembiayaan

1) Bilateral Financing

Pembiayaan ini dapat menggunakan valuta dari rupiah maupun valuta dari mata uang asing. Pembiayaannya adalah untuk lembaga Bank maupun bukan Bank.

2) *BSI Cash Collateral*

Jenis pembiayaan ini memiliki jaminan agunan likuid. Untuk nilai murabahahnya senilai 0% dan nilai ijarah dimulai 0,5% sampai 1%.

3) *BSI Distributor Financing*

Pembiayaan yang satu ini dijalankan dengan menggunakan skema value chain. Kamu juga berkesempatan mendapat data talangan dan harga yang kompetitif

4) *BSI Griya Hasanah*

Jenis pembiayaan ini untuk kepemilikan hunian rumah.

5) *BSI Griya Mabruh*

Produk yang satu ini juga dapat digunakan untuk pembiayaan rumah. Terdapat fasilitas autodebet tabungan BSI dengan transaksi mudah secara online.

6) *BSI Griya Simuda*

Jenis pembiayaan ini sangat cocok untuk kamu yang berusia 21 sampai 40 tahun jika ingin punya rumah. Pembiayaan ini diperuntukkan bagi nasabah yang berusia muda.

7) *BSI KPR Sejahtera*

Jenis pembiayaan ini memiliki angsuran tetap yang sesuai dengan prinsip syariah. Kemudian untuk harga jualnya sendiri terbilang ringan.

8) *BSI KUR Kecil*

Jika ingin merintis usaha, maka pembiayaan KUR Kecil dapat dipilih. Produk ini dapat memfasilitasi investasi mulai dari Rp50 juta.

9) *BSI KUR Mikro*

Masih dalam bidang usaha, bagi pegiat usaha mikro dapat memilih produk ini dengan investasi mulai dari Rp10 juta.

10) *BSI KUR Super Mikro*

Jika ingin membuka usaha kecil, tersedia pula BSI KUR Super Mikro. Produk ini dapat digunakan untuk pembiayaan modal

11) BSI Mitra Beragun Emas (Non Qardh)

Jika ingin memiliki agunan berupa emas dengan jangka waktu tertentu. Akadnya menggunakan akad Murabahah atau ijarah.

12) BSI Mitraguna Berkah

Produk yang dapat digunakan bagi berbagai tujuan pembayaran. Angsurannya pun terbilang ringan dan stabil.

13) BSI Multiguna Hasanah

Produk yang satu ini dapat digunakan bagi berbagai tujuan pembayaran yang bersifat konsumtif seperti renovasi rumah maupun belanja furniture.

14) BSI Oto

Seperti namanya, produk ini dapat digunakan sebagai pembiayaan kendaraan.

15) BSI Pensiun Berkah

Pembiayaan dari produk ini ditujukan bagi para pensiunan yang layak menerima manfaat.

16) BSI Umrah

Produk ini diberikan untuk pembiayaan konsumtif selama memenuhi kebutuhan ibadah umrah.

17) Mitraguna Online

Produk ini dapat digunakan untuk berbagai pembayaran termasuk pembayaran online. Jika mengalami kesulitan, dapat menghubungi call center Bank Syariah Indonesia.

h. Prioritas

1) BSI Prioritas

Produk ini merupakan suatu layanan eksklusif yang memungkinkan untuk mendapatkan konter layanan prioritas, layanan relationship manager, hadiah milad, serta keistimewaan lainnya.

2) *BSI Private*

Produk ini diperuntukkan bagi nasabah yang memiliki saldo minimal Rp5 miliar untuk dapat memperoleh keistimewaan nasabah prioritas secara *private*.

3) *Safe Deposit Box (SDB)*

Produk ini adalah wadah untuk surat, dokumen, dan harta berharga. Untuk penyimpanannya didukung teknologi canggih dan tetap berdasar pada nilai Islam.

B. Penerapan Sistem Layanan Pada Nasabah Prioritas Pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1

1. Tahapan Awal Nasabah BSI Prioritas

Bagi nasabah yang menginginkan layanan Perbankan eksklusif yang dimana akan memberikan pelayanan khusus dan memiliki berbagai keunggulan lainnya serta berprinsip hukum syariah, maka nasabah dapat mengambil layanan BSI Prioritas. Namun untuk menjadi nasabah prioritas ini memiliki kriteria maupun syarat khusus sebagai berikut :

a. Kriteria Nasabah *Priority*

Kriteria nasabah untuk mendapatkan layanan *Priority* antara lain:

- 1) Nasabah perorangan yang menempatkan dananya di Bank dengan total saldo minimal Rp 500 juta atau jumlah lain yang ditetapkan oleh BSI dalam 2 (dua) produk pendanaan yaitu tabungan/giro dan deposito/tabungan berjangka.
- 2) Nasabah perorangan dapat *upgrade* menjadi nasabah *priority* dengan syarat memenuhi ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya.

b. Syarat Menjadi Nasabah *Priority*

Berikut persyaratan untuk menjadi nasabah *Priority* sebagai berikut :

- 1) Mengisi aplikasi permohonan nasabah BSI *Priority* Bank, baik nasabah baru maupun nasabah regular (*upgrade*) dan memiliki identitas seperti KTP dan NPWP.
- 2) Mengisi formulir hak dan kewajiban antara nasabah dan Bank.
- 3) Telah melalui proses EDD (*Enhanced Due Dilligence*).

4) Memenuhi kriteria Nasabah *Priority*.

2. Keanggotaan Nasabah BSI Prioritas

Keanggotaan sebagai nasabah BSI *Priority* ditandai dengan pemberian kartu BSI *Priority* yang mempunyai fungsi sebagai ATM, kartu debit, kartu diskon dan kartu identitas untuk mendapat layanan khusus sebagai nasabah BSI *Priority*.

- a) Prasyarat untuk mendapatkan kartu BSI *Priority* adalah memenuhi kriteria nasabah BSI *Priority*.
- b) Masa berlaku kartu BSI *Priority* adalah 1 (satu) tahun dan dapat diperpanjang selama nasabah BSI *Priority* dan mempunyai tabungan atau giro rupiah.

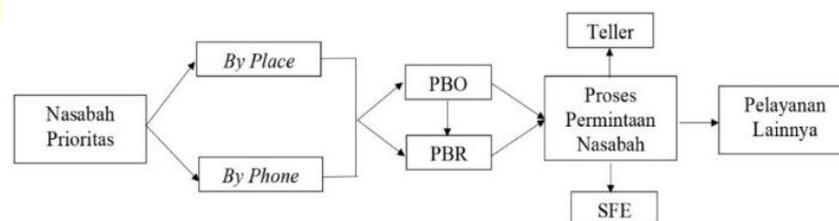
Gambar 4.2 Kartu BSI Prioritas



Sumber : Website BSI (2022)

3. Prosedur Pelayanan Nasabah BSI Prioritas

Gambar 4.3 Alur Pelayanan Nasabah BSI Prioritas



Sumber : BSI Jakarta Kelapa Gading 1 (2022)

Berdasarkan hasil wawancara kepada Ibu Dhea, selaku divisi PBR menjelaskan bahwa prosedur pelayanan nasabah prioritas di BSI Jakarta Kelapa Gading 1 sebagai berikut (wawancara pada 30 November 2022) :

Proses penerimaan pelayanan terhadap nasabah prioritas yang diterima oleh PBO/PBR terdapat dua cara yaitu *by phone* atau *by place*. Saat nasabah ingin melakukan permintaan layanan bisa langsung melalui PBO maupun PBR sesuai dengan yang bertanggung jawab terhadap nasabah tersebut. Dalam hal ini memang PBO maupun PBR memiliki pembagian tanggung jawab terhadap nasabah. Pembagian ini dimaksudkan untuk mengefisienkan pelayanan terhadap nasabah, setiap PBO maupun PBR masing-masing dibagi untuk bertanggung jawab maksimal kepada 100 nasabah.

PBO/PBR yang menerima permintaan nasabah akan melakukan penjadwalan atau perjanjian pertemuan dengan nasabah yang menghubungi sesuai kesepakatan dengan nasabah, kemudian PBO/PBR akan menanyakan kondisi nasabah, menanyakan kebutuhan nasabah atau menawarkan produk dalam perbankan yang cocok untuk nasabahnya. Pertemuan dengan nasabah akan ditentukan oleh nasabahnya sendiri agar tidak mengganggu kegiatannya. Jika nasabah mengizinkan untuk kunjungan ketempat nasabah atau kunjungan ke Bank maka PBO/PBR akan datang dan atur jadwal yang sudah ditentukan, jika nasabah sibuk atau tidak dapat dikunjungi maka penjadwalan kunjungan akan batal dan PBO/PBR akan membuat jadwal dilain waktu.

Setelah terjadi kunjungan dalam penjadwalan, nasabah akan dilayani sesuai prosedur pelayanan yang ada di BSI oleh PBO/PBR, dimana jika pertemuan terjadi di Konter layanan prioritas BSI nasabah akan dilayani sesuai dengan keperluan dan kebutuhannya kemudian PBO/PBR akan memproses permintaan nasabah. Proses permintaan nasabah tergantung SLA (*Service Level Agreement*) oleh produk atau jasa yang nasabah butuhkan. Sebagai contoh, nasabah ingin transfer uang maka PBO/PBR akan mempersiapkan slip transfer kemudian saat nasabah tiba, nasabah akan menandatangani slip transfer lalu PBO/PBR akan memberikan slip transfer tersebut kepada *Teller* untuk diproses. Lama proses transfer oleh *Teller* sekitar 15 menit dan proses permintaan nasabah *priority* akan didahulukan.

Namun Jika pertemuan terjadi di Kantor atau Rumah nasabah maka PBO/PBR akan segera mengunjungi nasabah. Sebagai contoh, nasabah ingin melakukan setor tunai maka PBO/PBR bisa berkoordinasi dengan SFE untuk melakukan *Pick Up Service*, atau PBO/PBR yang langsung menemui nasabah. Saat permintaan atau transaksi sudah selesai dilakukan maka nasabah akan ditanya kembali oleh PBO tentang kebutuhan lainnya jika nasabah sedang tidak terburu-buru. Nasabah akan diajak berbincang-bincang oleh PBO/PBR dengan senang hati untuk mendengarkan kebutuhan nasabah dan sebagai memperkuat keakraban kepada nasabah.

Prosedur pelayanan yang diberikan PBO/PBR oleh nasabah *priority* ialah nasabah harus mempunyai atau membawa *id card* (kartu identitas) nasabah *priority* jika datang ke kantor cabang. *Id card* ini berupa kartu BSI Prioritas Debit yang dapat digunakan di setiap cabang, jadi setiap nasabah datang ke cabang manapun di BSI, nasabah tinggal menunjukkan kartu ATM BSI Prioritasnya kepada satpam nanti akan dilayani oleh PBO atau petugas prioritas lainnya di setiap cabang. Nasabah *priority* akan didahulukan, jika di Konter Layanan *Priority* BSI Jakarta Kelapa Gading 1 maka nasabah akan langsung diarahkan untuk duduk di ruang konter dan akan dilayani oleh petugas prioritas. Pasti nasabah *priority* tidak akan mengantri di tempat biasanya *banking hall*.

4. Standar Operasional Prosedur (SOP) PBO/PBR

Berdasarkan hasil wawancara kepada Ibu Dhea, selaku divisi PBR menjelaskan bahwa Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk PBO dan PBR sama yang membedakan hanya pada lingkup wewenang dan tanggung jawab PBO lebih besar dibandingkan dengan PBR. SOP PBR/PBR di BSI Jakarta Kelapa Gading 1 sebagai berikut (wawancara pada 30 November 2022) :

SOP PBO/PBR sama dengan *Customer Service*, namun PBO/PBR lebih dituntut untuk melayani lebih akrab dan mendalam dengan mengikuti tata krama atau sopan santun, karena PBO/PBR memiliki waktu yang banyak dengan nasabah karena dalam melayani nasabah PBO/PBR tidak memiliki

batasan waktu prosedur operasinya atau SLA. PBO/PBR akan melakukan pelayanan di Konter layanan Prioritas di jam 08.00 - 13.00 WIB. Selbihnya PBO/PBR akan melakukan kunjungan langsung kepada nasabah dari jam 13.00 - 17.00 WIB atau sampai selesainya kunjungan. PBO/PBR dalam melayani nasabah *priority* menggunakan pakaian seragam di hari Senin, Selasa dan Kamis sesuai dengan ketentuan pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1, kemudian berpakaian *casual* namun tetap formal dan rapih di hari Rabu dan Jum'at.

5. Fasilitas Produk/Jasa Pada BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1

Berdasarkan *Catalog Book Priority (2022)* BSI Jakarta Kelapa Gading 1 produk atau jasa yang ditawarkan sebagai berikut :

a. Produk/Jasa Finansial :

1) Kartu BSI *Priority*

Kartu BSI *Priority* berfungsi sebagai kartu multiguna yaitu kartu identitas, kartu ATM, Kartu belanja/debit dan kartu diskon, sehingga beberapa fasilitas melekat pada kartu BSI *priority*, seperti limit tarik tunai Rp. 15 juta, transfer antar BSI Rp. 200 juta, transfer antar Bank Rp. 50 juta, belanja EDC Rp. 200 juta, setor tunai Rp. 45 juta dan limit payment sesuai saldo.

2) *Pick Up Service* untuk setoran tunai

Layanan antar jemput setoran maupun penarikan.

3) Transaksi keuangan melalui telepon/faksimili

4) Cek dan Bilyet Giro bebas biaya

5) Autodebit bebas biaya

Pemindahan buku rekening dari giro ketabungan tanpa dikenakan biaya.

6) *Priority Banking Relationship Manager (RM)*

Nasabah BSI Prioritas mendapat RM yang sangat profesional untuk membantu dalam pengelolaan finansial dan perencanaan keuangan. RM juga membantu nasabah BSI Prioritas mengenai kebutuhan kredit yang cocok untuk nasabah tersebut. Tidak hanya masalah kartu kredit,

RM juga dapat membantu nasabah Prioritas untuk masalah lainnya, seperti penukaran mata uang asing bahkan sampai internet Banking yang bermasalah.

7) Kantor Layanan Priority

Fasilitas transaksi Perbankan dengan ambience bernuasa islami dan modern, yang menghadirkan kenyamanan dan experience yang berbeda.

8) *Safe Deposit Box* (SDB)

Nasabah akan mendapatkan prioritas dalam antrean SDB dan mendapatkan free charge 1 tahun SDB ukuran sedang. Nasabah dapat menyimpan dokumen dan benda berharga nasabah.

9) Laporan Keuangan Terpadu

Layanan ini adalah layanan yang memberikan laporan berisi portofolio dana dan pembiayaan nasabah yang dikirimkan setiap bulannya yang akan memudahkan nasabah dalam mengembangkan asset yang dimiliki.

10) Konsultasi Zakat

BSI Prioritas berkerjasama dengan Laznas akan membantu nasabah dalam menghitung zakat untuk menyucikan harta nasabah.

11) Konsultasi Waris

Konsultasi perhitungan porsi waris bersama konsultan profesional yang telah berkerjasama dengan BSI Prioritas dan memiliki kompetensi dalam bidang ilmu waris sesuai hukum syariah.

b. Produk/Jasa Non Finansial

1) *Starter Pack*

Produk tersebut sebagai persembahan awal karena telah menjadi bagian dari keluarga besar Bank Syariah Indonesia.

2) Hadiah Ulang Tahun

Hadiah tersebut berupa bingkisan bagi para nasabahnya yang berulang tahun.

3) *Layanan Duka*

Fasilitas pengurusan layanan duka berkerjasama dengan lembaga profesional untuk meringankan beban keluarga nasabah dikala duka yang tersedia di kota tertentu.

4) *Medical Check Up*

Fasilitas pemeriksaan dan konsultasi kesehatan secara menyeluruh untuk nasabah dan satu anggota keluarga dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.

5) *Overseas Education Assistance*

Bagi nasabah yang memiliki buah hati, terdapat layanan konsultasi pendidikan ke luar negeri yang disediakan oleh BSI. Hal ini diberikan karena BSI menyadari betapa pentingnya perencanaan pendidikan untuk para buah hati.

6) *Airport Transfer Service*

Nasabah dapat menikmati perjalanan dari dan ke Bandara sejak langkah pertama dengan fasilitas antar jemput Bandara menggunakan armada terbaik di beberapa kota besar Indonesia dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.

7) *Check in & Baggage Handling*

Nasabah akan mendapatkan kemudahan dalam proses check in dan baggage handling untuk menambah kenyamanan perjalanan nasabah yang tersedia di bandara tertentu.

8) *Aiport Executive Lounge*

Nasabah juga dapat menikmati *Airport Executive Lounge* saat menunggu penerbangan di Bandara tertentu yang berkerja sama dengan BSI. Fasilitas istimewa ini merupakan fasilitas yang diberikan khusus untuk kenyamanan nasabah prioritasnya.

9) *Exclusive Event*

Nasabah akan mendapatkan undangan eksklusif pada acara-acara khusus yang dirancang dapat memberikan manfaat dan kepuasan bagi para nasabah prioritas dan keluarganya.

Jika dilihat berdasarkan struktur organisasi operasional BSI Jakarta Kelapa Gading 1 dalam layanan prioritas ini sudah sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI), dimana *Branch Manager* atau Kepala Cabang BSI Jakarta Kelapa Gading 1 memiliki *job description* sebagai *marketing manager* untuk memimpin *survey marketing* atau sebagai *operation manager* yang memiliki kewenangan atas segala pengelolaan aktivitas bank termasuk atas setiap kinerja dari PBO dan selebihnya Bank Indonesia akan membebaskan setiap Bank untuk menyusun nama koordinasi organisasinya sesuai dengan ketentuan masing-masing Bank.

C. Analisis Strategi Priority Banking Officer Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Prioritas BSI Jakarta Kelapa Gading 1

Peningkatan loyalitas nasabah merupakan suatu hal yang harus dicapai pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1 untuk menjadikan suatu lembaga jasa keuangan yang mampu bersaing dengan lainnya. Berdasarkan wawancara kepada pihak PBO, Bapak Guntur berpendapat bahwa nasabah yang loyal dapat meningkatkan kesejahteraan Bank hal ini karena nasabah yang loyal adalah nasabah yang tidak berpindah ke Bank lain dan tidak melakukan transaksi diluar BSI, terus menambah jumlah dana simpanannya dalam bentuk tabungan maupun deposito, mengambil produk BSI yang ditawarkan lebih dari satu dan akan merekomendasikan BSI kepada orang lain. Maka demikian, Bank harus memiliki beberapa strategi untuk meningkatkan loyalitasnya para nasabah (wawancara 7 Maret 2023).

Menurut Bapak Guntur, beliau menyatakan bahwa strategi BSI Jakarta Kelapa Gading 1 adalah *Bellow The Line* (BTL) seperti *Direct Gift* yaitu promosi dengan memberikan *starter pack* kepada nasabah prioritas baru, *Gathering* yaitu diadakannya sebuah acara silaturahmi yang mengundang beberapa nasabah prioritas untuk hadir dalam acara yang diadakan oleh Bank, *Flyer program* yaitu dengan melakukan sebuah perjanjian langsung kepada nasabah untuk melakukan penawaran atau promosi atau menyebarkan *flyer* yang sudah dibuat khusus dan *Marketing Kits* yaitu melakukan promosi dengan memberikan buku katalog eksklusif yang dapat menarik minat nasabah.

Kemudian, *Above The Line* (ATL) seperti promosi melalui sosial media. Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan atau mempertahankan BSI di era persaingan dengan Bank Konvensional.

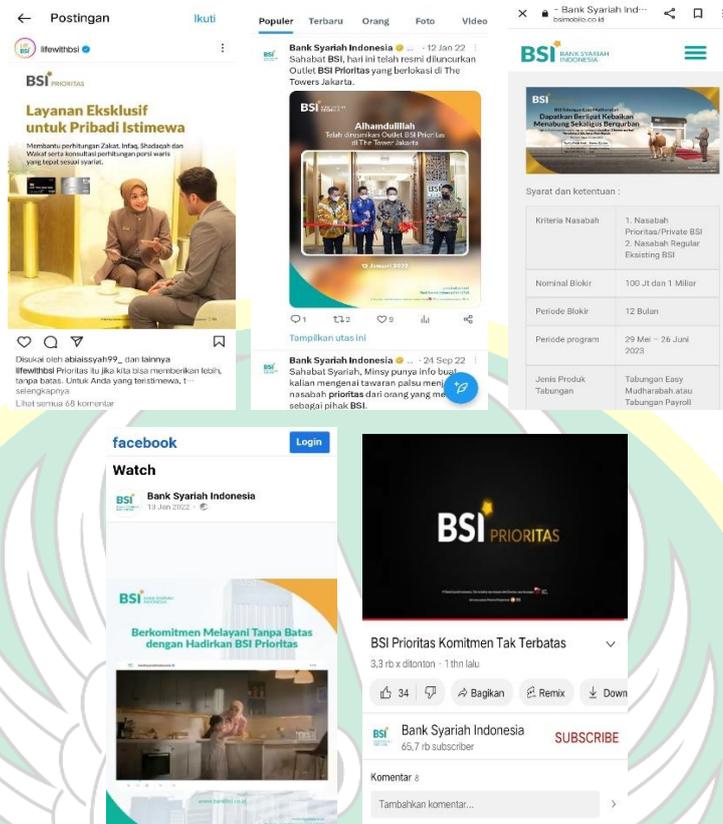
Menurut Ibu Cirin, menyatakan bahwa BSI juga memiliki strategi khusus dalam melakukan pelayanan eksklusif untuk memberikan kepuasan kepada nasabah, seperti *Service excellent, Customer Is Our Family, Upgrade Data* yaitu dengan melihat history asset nasabah untuk bisa tertarik menggunakan produk investasi yang tersedia diBank, *Referral* yaitu dengan melakukan strategi seperti lingkaran para nasabah kepada sanak saudara atau kerabat dengan sukarela atas buktinya loyalitas dari nasabah tersebut, serta *Collection Item* (Wawancara 28 November 2022).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh Peneliti kepada pihak Bank yakni bagian PBO yang mengatakan bahwa strategi yang sedang diterapkan untuk meningkatkan dan mempertahankan BSI pada persaingan Bank Konvensional. Hal ini menyinggung dengan pendapat David (2006) bahwa strategi intensif yaitu dengan sungguh-sungguh mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan. Maka Peneliti menyimpulkan bahwa BSI Jakarta Kelapa Gading 1 termasuk menggunakan strategi intensif dengan memfokuskan strategi penetrasi pasar yaitu :

1. Strategi *Above The Line* (ATL)

Yakni aktifitas promosi yang dilakukan dengan cara pengiklanan melalui berbagai media. ATL yang diterapkan oleh BSI adalah promosi mengenai BSI prioritas di media sosial seperti instagram, twitter, facebook, youtube dan website.

Gambar 4.4 Promosi BSI Prioritas Melalui Media Sosial



Sumber : Media Sosial BSI (2022)

2. Strategi *Bellow The Line* (BTL)

Yakni aktifitas pemasaran ataupun sebuah promosi yang dilakukan ditingkat konsumen dengan salah satu tujuannya yakni guna merangkul nasabah agar lebih *aware* dengan produk perusahaan seperti bonus/hadiah, event eksklusif, pembinaan konsumen dan lain sebagainya. BTL yang diterapkan oleh BSI Jakarta Kelapa Gading 1 sebagai berikut :

- a) *Direct Gift*, yaitu pemberian *starter pack* kepada nasabah yang menjadi nasabah prioritas dan *collection item* atau souvenir yang berlogo BSI yang diberikan kepada nasabah prioritas yang menggunakan suatu produk investasi dan akan mendapatkan beberapa souvenir.

Gambar 4.5 Collection Item BSI Prioritas



Sumber : Lifewithbsi Instagram Post (2022)

- b) *Flyer program*, PBO akan mengirimkan surat penawaran atau saat membuat janji pertemuan kepada para nasabah akan menawarkan produk investasi atau lainnya yang disediakan oleh Bank.

Gambar 4.6 Flyer BSI Prioritas



Sumber : Website bankbsi.com (2023)

- c) *Gathering*, yang biasanya dilakukan karena adanya promosi untuk program baru maka diadakan acara oleh pihak Bank yang dihadiri oleh orang-orang penting dan termasuk nasabah prioritas.

Gambar 4.7 Gathering Bersama Hjiab Fest



Sumber : Lifewithbsi Instagram Post (2022)

- d) *Marketing Kits*, yaitu media promosi yang didesain menarik untuk meningkatkan daya tarik nasabah untuk mengenal produk yang sedang ditawarkan.

Gambar 4.8 Buku Katalog BSI Prioritas



Sumber : Website bankbsi.com (2022)

Disamping melakukan strategi tersebut, BSI Jakarta Kelapa Gading 1 memiliki strategi lain dalam meningkatkan nasabah prioritas yaitu sebagai berikut :

3. Pelayanan Eksklusif (*Service excellent*)

Upaya yang dilakukan BSI Jakarta Kelapa Gading 1 dalam meningkatkan loyalitas nasabah yaitu dalam menerapkan pelayanan eksklusif harus mengutamakan kepedulian terhadap nasabah prioritas. Berdasarkan hasil wawancara, Ibu Cirin mengatakan bahwa dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah seorang PBO/PBR dituntut menerapkan dasar-dasar pelayanan antara lain :

- a) Berpakaian dan penampilan rapi serta bersih
- b) Percaya diri, bersikap akrab, ramah dan penuh dengan senyuman
- c) Menyapa dengan sopan dan santun kepada nasabah
- d) Berbicara dengan bahasa yang baik dan benar
- e) Menyelesaikan permasalahan dengan tanggap, cepat dan tepat
- f) Selalu siap saat dihubungi nasabah disetiap hari Senin-Jumat mulai pukul 08.00-17.00 WIB.

Sesuai dengan pendapat Philip dan Kotler (2010) bahwa pelayanan yang baik kepada nasabah merupakan aspek strategis dalam memenangkan persaingan dan mempertahankan citra Bank dimata masyarakat luas karena pelayanan bisa menjadi daya penarik bagi calon nasabah untuk menjadi nasabah dan juga akan meningkatkan loyalitas nasabah. Hal inilah yang diterapkan oleh BSI Jakarta Kelapa Gading 1 untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah prioritas.

Gambar 4.9 Ruang Pelayanan Nasabah Prioritas



Sumber : Dokumentasi Pribadi (2022)

4. Menawarkan Produk yang berkualitas

Menurut Bapak Guntur, produk yang disediakan Bank untuk nasabah ialah produk unggulan yang ada di BSI Jakarta Kelapa Gading 1, yang telah dibuat sesuai kebutuhan para nasabah prioritas dan diharapkan memberikan kepuasan kepada para nasabah dan untuk menjaga kualitas produk BSI Jakarta Kelapa Gading 1 memiliki system manajemen produk, dimana otoritas penuh mengenai produk berasal dari BSI pusat, maka Bank cabang hanya menyesuaikan kebijakan yang dikeluarkan oleh Bank pusat. Sehingga mutu dan kualitas produk tetap terjaga (wawancara 7 Maret 2023).

BSI Jakarta Kelapa Gading 1 memiliki 8 jenis produk yang ditawarkan yaitu produk tabungan, transaksi, bisnis, emas, haji dan umrah, investasi, pembiayaan dan prioritas, dimana masing-masing produk itu memiliki berbagai macam produk yang dapat digunakan oleh masyarakat. Salah satunya yaitu produk prioritas yang menyediakan jasa *Priority Banking Relationship Manager (RM)*, jasa ini menjadi layanan utama dari BSI Prioritas karena memberikan layanan pengelolaan dan perencanaan keuangan secara eksklusif kepada nasabah prioritas.

5. Relationship Marketing

Perlunya menjaga hubungan baik dengan nasabah, Bank harus mampu mempertahankan nasabah yang sudah lama mempercayai BSI Jakarta Kelapa Gading 1 sebagai lembaga jasa keuangan. Berdasarkan hasil

wawancara, Bapak Guntur mengatakan bahwa peran PBO sebagai RM harus berupaya menjalin hubungan baik dengan para nasabahnya, dengan hal ini BSI Jakarta Kelapa Gading 1 menerapkan strategi *Customer Is Our Family*. Strategi ini memiliki maksud untuk membina relationship melalui aktivitas *non sales visiting* atau *non sales calling*, minimal sekali dalam satu bulan per nasabah. Kunci dari teknik ini adalah adanya kepedulian dan rasa yang tulus dari pihak Bank, seperti pemberian hadiah ulang tahun nasabah, layanan duka, dan memberikan informasi yang dibutuhkan nasabah (wawancara pada 7 Maret 2023). Hal ini sesuai dengan pendapat Bruhn (2003), tujuan *relationship marketing* ialah agar perusahaan dapat menciptakan keakraban dengan konsumennya, dimana perusahaan perlu memperhatikan dua dimensi penting yaitu kepercayaan dan kekeluargaan. Jika nasabah diperlakukan seperti keluarga akan membuat kepercayaan nasabah meningkat sehingga menambah tingkat loyalitasnya dan secara otomatis nasabah akan bersedia mereferensikan Bank kepada keluarga maupun kerabatnya.

Tabel 4.1

Jumlah Nasabah Drop Out

BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1 Per November

No	Tahun	Jumlah Nasabah Keluar	DPK Keluar
1	2021	3	2 Miliar
2	2022	5	4 Miliar

Sumber : BSI Jakarta Kelapa Gading 1 (2022)

Dari data diatas dapat diketahui bahwa terjadi peningkatan nasabah prioritas yang keluar dari keanggotaannya. Walaupun tercatat terdapat peningkatan jumlah nasabah dan DPK (tabel 1.3). Hal ini dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran yang diimplementasikan oleh BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1 yang dilakukan berjalan baik, namun belum cukup berpengaruh terhadap loyalitas nasabahnya.

Berdasarkan hasil wawancara, Ibu Cirin mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi keluarnya nasabah dari keanggotaan karena keinginan dari nasabah sendiri yaitu nasabah melakukan penarikan dana untuk investasi diluar atau karena nasabah drop fund dan memilih untuk menjadi nasabah reguler (wawancara 28 November 2022).

Dalam hal ini penulis mewawancarai 7 orang nasabah BSI Jakarta Kelapa Gading 1 dengan *accidental sampling* yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data dengan kriteria utamanya orang tersebut adalah nasabah prioritas di BSI Jakarta Kelapa Gading 1. Dari hasil wawancara ditemukan hasil sebagai berikut :

1. Ibu Aisyah merupakan nasabah prioritas sejak tahun 2021. Ibu Aisyah memilih menjadi nasabah prioritas BSI karena melanjutkan keanggotaan sebelumnya di BSM *Priority*. Menurut ibu Aisyah, pelayanan yang diberikan oleh PBO sudah cukup baik dan bisa diberi nilai 8 dari 10. Beliau berharap untuk kedepannya agar lebih ditingkatkan pelayanannya lebih responsif. Saat ini beliau juga menggunakan produk BSI Reksa Dana Syariah dan Deposito Valas (wawancara pada 28 November 2022).
2. Ibu Nur merupakan nasabah prioritas dari awal tahun 2022 hingga sekarang. Menurut ibu Nur, pelayanan nasabah prioritas di BSI Jakarta Kelapa Gading 1 sangat menarik dan menguntungkan dimana mendapat gratis *save box* medium di tahun pertama menjadi nasabah prioritas. Hal ini membuat beliau tertarik untuk menjadi nasabah prioritas karena bisa menyimpan dokumen berharga miliknya dengan aman dan beliau berharap untuk selanjutnya untuk terdapat diskon biaya sewa SDB. Saat ini beliau juga sedang menggunakan produk *Bancaassurance*. (wawancara pada 28 November 2022).
3. Ibu Haji merupakan nasabah prioritas diawal tahun 2022. Menurut ibu Haji, untuk pelayanan nasabah prioritas sejauh ini belum pernah mengecewakan karena PBO selalu reponsif dalam menangani segala transaksi. Namun disayangkan untuk dana yang tersimpan setiap bulannya harus minimal

500 juta jika kurang akan masuk pada daftar nasabah drop fund, padahal untuk diBank sumut cukup 250 juta sudah bisa menjadi anggota prioritas. Beliau berharap kedepan nya BSI harus meningkatkan keamanan uang kami agar para nasabah tidak kecewa menyimpan uang jumlah besar di Bank ini. Saat ini beliau menyimpan dana dalam bentuk deposito saja (wawancara pada 29 November 2022).

4. Ibu Liyah merupakan nasabah prioritas sejak 2021 di BSI Jakarta kelapagading 1 sejak baru dibukanya kantor cabang ini. Beliau merasakan jika pelayanan konsultasi keuangan yang diberikan baik, namun beliau merasa kurang difasilitasi mengenai produk investasi yang sangat menguntungkan baginya. Produk investasi BSI kurang menguntungkan dibandingkan Bank konvensional, namun beliau tetap memilih BSI ini karena menggunakan hukum syariah yang lebih halal. Beliau berharap BSI akan menawarkan produk investasi yang lebih menjanjikan namun masih dalam lingkaran halal. Saat ini beliau juga sedang menggunakan produk deposito valas (wawancara pada 29 November 2022).
5. Bapak Joko merupakan nasabah yang baru saja bergabung menjadi nasabah prioritas bulan lalu. Menurut Bapak Joko untuk BSI Prioritas ini dalam segi layanan finansial sangat membantu dalam perencanaan keuangan jadi lebih teratur dan tidak bingung, namun dalam segi non finansial nya terlihat kurang menarik karena banyak minus nya, seperti fasilitas perjalanan hanya di bandara tertentu saja, bukan di semua bandara internasional. Beliau berharap kedepan nya BSI bisa bermitra dengan banyak perusahaan lain, jadi bisa menggunakan member BSI dimanapun. Saat ini beliau juga menggunakan produk Bancassurance dan BSI Deposito Valas (wawancara pada 30 November 2022).
6. Ibu Surni merupakan nasabah prioritas sejak januari 2023. Menurut Ibu Surni tertarik untuk menjadi nasabah prioritas BSI karena tertarik dengan keistimewaan yang ditawarkan. Beliau merasakan mendapatkan benefit yang ditawarkan, seperti mendapatkan diskon khusus dalam produk cicil emas. Beliau berharap BSI tetap konsisten dalam memberikan layanan

prioritasnya. Saat ini beliau sedang menjalani dua cicilan emas (wawancara pada 6 Maret 2023).

7. Bapak Santo merupakan nasabah prioritas sejak 2021. Menurut Bapak Santo yang disukai dari BSI prioritas ini ialah sangat menjaga hubungannya dengan nasabah. Beliau sangat senang saat BSI memberikan hadiah untuk hari ulang tahunnya. Beliau berharap BSI tetap konsisten dalam menjaga hubungan dengan nasabahnya. Beliau sering menggunakan pelayanan eksklusif pada setiap perjalanannya menggunakan keanggotaan BSI Prioritas. Saat ini beliau menggunakan produk Giro Vostro dan Deposito Valas (wawancara pada 7 Maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, dapat disimpulkan bahwa nasabah prioritas yang ada pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1 cenderung memiliki kepuasan terhadap pelayanan eksklusif yang telah diberikan. Melihat kondisi tersebut peneliti mengkategorikan kepuasan dari nasabah prioritas pada tingkatan *Should expectation*. Hal ini sesuai pendapat dari Tjiptono (2014) tingkatan *Should expectation* yaitu dimana tingkat hasil produk atau jasa yang dianggap sesuai dan pantas diterima.

Hasil kepuasan nasabah itu sendiri akan menciptakan loyalitas dari nasabah. Dapat dilihat bahwa nasabah pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1 dengan tetap menjaga jumlah dananya agar tidak *drop fund* di Bank dan juga mengambil produk lebih dari satu. Nasabah prioritas pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1 termasuk dalam kriteria loyalitas pelanggan "*loyalty*". Tjiptono (2014) mengartikan *loyalty* adalah nasabah bersikap positif terhadap jasa atau penyedia jasa bersangkutan dan disertai pola pembelian ulang yang konsisten.

Berdasarkan hasil wawancara para nasabah prioritas, peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas yang ada di BSI Jakarta Kelapa Gading 1 yaitu BSI telah berhasil menerapkan layanan yang berkualitas baik dengan pelayanan eksklusif diantaranya dengan *pick up service* setor tunai dimana mendatangi langsung menemui

nasabah yang ingin sekedar menabung atau melakukan transaksi lainnya dan memberikan konsultan dan solusi pada permasalahan finansial para nasabah dengan tanggap, cepat dan tepat. Melihat respon para nasabah sangat positif terhadap layanan yang diberikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Philip dan Kotler (2010) bahwa meningkatkan kualitas layanan akan meningkatkan loyalitas konsumen. Kemudian, BSI menawarkan produk yang berkualitas, dimana menyediakan produk baik produk finansial maupun produk non finansial yang diantaranya produk investasi yang diminati nasabah dan layanan istimewa pada perjalanan nasabah. Melihat para nasabah menggunakan produk investasi bisa lebih dari satu.

Hal ini sesuai dengan pendapat Kotler dan Keller (2009) bahwa kualitas produk ialah terlihat pada nilai totalitas dan karakteristik sebuah fitur produk atau jasa dimana akan memberikan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan dapat memuaskan konsumen yang memberikan keuntungan bagi nasabah dan disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sehingga memberikan kepuasan kepada nasabah. Strategi *Marketing relationship* yang diterapkan BSI cukup berhasil. Hal ini bisa dilihat nasabah merasa dekat dan dihargai oleh pihak Bank. Dimana BSI menjaga hubungan baik dengan Bank dengan melakukan program *Customer Is Our Family*. Hal ini sesuai dengan pendapat Sivesan (2014) bahwa pemasaran relasional memiliki tujuan agar memperkuat relasi antara perusahaan dengan para pelanggan dimana menjadikan pelanggan yang acuh tak acuh untuk menjadi pelanggan yang loyal.

**Tabel 4.2 Perkembangan Profitabilitas BSI Jakarta Kelapa Gading 1
(Dalam Jutaan Rupiah)**

No	Bulan	Laba Bersih	Total Aktiva	ROA
1.	November 2021	105.321	18.210.835	0,57 %
2.	Desember 2021	121.097	24.356.342	0,49 %
3.	Januari 2022	125.689	18.683.203	0,67 %
4.	Februari 2022	150.897	18.143.980	0,83 %

5.	Maret 2022	157.801	24.735.205	0,63 %
6.	April 2022	198.071	19.402.859	1,02 %
7.	Mei 2022	264.590	20.212.450	1,30 %

Sumber : Laporan Keuangan BSI Jakarta Kelapa Gading 1 (2022).

Adapun manfaat dari strategi yang diterapkan oleh PBO BSI Jakarta Kelapa Gading 1 antara lain kesinambungan profit dan meningkatnya loyalitas nasabah. Kesinambungan profit yang diperoleh dikarenakan strategi penetrasi pasar, menyediakan produk berkualitas, pelayanan eksklusif dan *marketing relationship* yang diterapkan dapat membuat nasabah untuk menggunakan produk dan jasa yang khusus diperuntukan oleh nasabah prioritas dan bahkan nasabah cenderung menggunakan berulang terhadap penggunaan produk atau jasa keuangan lainnya yang tersedia dari BSI Jakarta Kelapa Gading 1. Kondisi yang tercipta tersebut ini yang sekaligus bisa menjadi indikasi meningkatnya loyalitas nasabah pada BSI Jakarta Kelapa Gading 1.

D. Tahap Analisis Strategi Pendekatan 5-I (*Initiate, Inquire, Imagine, Innovate, Implement*)

1. *Initiate*

Dalam tahap ini, keputusan suatu organisasi dalam menerapkan SOAR *Framework* (kerangka kerja SOAR) untuk evaluasi masa depan organisasi (perusahaan) yang lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil wawancara, Ibu Cirin mengatakan bahwa loyalitas nasabah prioritas masih bisa dikatakan kurang dari target yang kami rencanakan, hal ini ditandai dengan masih banyak nasabah prioritas yang melakukan penarikan dana mereka untuk melakukan investasi diluar Bank padahal Bank harus bisa mempertahankan dana yang mengendap bahkan berusaha untuk meningkatkan jumlah dana pihak ketiga, hal ini yang akan menjadi bahan evaluasi Bank. (wawancara pada 28 November 2022). Melihat situasi tersebut peneliti tertarik untuk melakukan analisis menggunakan SOAR.

2. *Inquire*

Pada tahap ini akan menyelidiki kekuatan internal maupun eksternal yang dimiliki dari BSI Jakarta Kelapa Gading 1 dan akan dieksplorasi untuk melihat peluang yang dapat dibuat untuk masa yang akan datang.

a. Kekuatan (*Strenght*)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi kepada PBO, peneliti menyimpulkan hal positif (kekuatan) yang dimiliki BSI Jakarta Kelapa Gading 1 yaitu :

- 1) BSI adalah Bank syariah terbesar di Indonesia dan populer dikalangan masyarakat karena hasil merger 3 Bank syariah.
- 2) BSI peringkat ke-6 di Indonesia dan ke-14 Bank syariah di Global
- 3) Tersedia pelayanan eksklusif dari RM yang sangat profesional untuk membantu dalam pengelolaan finansial dan perencanaan keuangan.
- 4) Tersedia layanan eksklusif non finansial seperti layanan *executive* dalam perjalanan.
- 5) Tersedia produk eksklusif seperti hadiah milad dan *free* SDB medium setahun.
- 6) Fasilitas Kantor Layanan Prioritas yang lengkap dan *up to date* yang disediakan untuk para nasabah prioritas yang ingin melakukan transaksi secara langsung serta terletak dilokasi strategis dan mudah dijangkau karena ditengah perkotaan dan lingkungan perkantoran.
- 7) Keistimewaan diskon khusus untuk nasabah prioritas jika ingin menggunakan produk di BSI.
- 8) Branding dan Promosi Produk BSI Prioritas semua media sosial seperti instagram, twitter, facebook, youtube dan website.

b. Peluang (*Oppurtunities*)

Melihat kondisi internal dan eksternal BSI Jakarta Kelapa Gading 1 melalui peluang-peluang dalam memasarkan BSI Prioritas antara lain :

- 1) Masyarakat indonesia yang bermayoritas Islam yang dalam kegiatannya berdasarkan nilai-nilai Islam atau prinsip syariah. Hal

ini membuat semakin berminat dalam menggunakan layanan perbankan syariah

- 2) Fakta bahwa perilaku konsumen jika nasabah yang memiliki kekayaan jumlah besar senang jika diperlakukan istimewa.
- 3) Faktor sosial budaya, dengan adanya era digitalisasi para nasabah ingin mengelola segala kekayaan mereka tetap aman tanpa merasa bingung dan ragu karena kesibukan mereka.

3. *Imagine*

Pada tahap ini yaitu mempertimbangkan kombinasi kekuatan dan peluang untuk menciptakan visi bersama yang selaras dengan aspirasi. Dari hasil wawancara kepada Bapak Guntur mengatakan bahwa rencana BSI Prioritas Kelapa Gading 1 pada quartal ketiga tahun 2023 yaitu jumlah DPK dari nasabah prioritas sebesar Rp 700 Miliar dan dalam hal Bank ingin memiliki misi seperti menjadikan nasabah sebagai promotor agar pemasaran produk BSI terbantu (wawancara pada 7 Maret 2023).

Melihat tujuan yang ingin dicapai oleh BSI Jakarta Kelapa Gading 1, maka dapat mempertimbangkan untuk mengkombinasikan beberapa faktor kekuatan dan juga peluang untuk mencapai tujuan aspirasi yang ingin dituju yaitu dengan meningkatkan target pasar yang dituju, meningkatkan loyalitas nasabah, melakukan inovasi produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

4. *Innovate*

Tahap ini yaitu mengidentifikasi dan memprioritaskan inisiatif strategi untuk mendukung tujuan baru. Melihat kondisi tingkat loyalitas nasabah prioritas BSI Jakarta Kelapa Gading 1, faktor yang paling penting menurut peneliti dalam bisnis ini adalah bagaimana suatu produk atau jasa tersebut dapat diminati oleh nasabah dan memberikan kepuasan. Untuk itu diperlukan pengembangan produk yang lebih inovatif yang dibutuhkan oleh para nasabah agar memberikan kepuasan. Selain produk, dalam segi mengikat nasabah dengan melakukan beberapa program yang bisa meningkatkan loyalitas nasabah.

5. *Inspire to Implement*

Tahap mengimplementasikan rencana strategis baru dari hasil energi, komitmen, dan rencana taktis dan untuk saling menyelaraskan, maka itu diperlukan pengaplikasiannya pada matriks SOAR yang akan membahas berbagai situasi dan tingkat perubahan.

E. Analisis Strategi Dengan Matriks SOAR

Tabel 4.3 Matriks SOAR

	Strenght (S)	Opportunities (O)
	1. Berada di peringkat ke-6 di Indonesia dan ke-14 Bank syariah Global 2. SDM yang sangat profesional 3. Layanan finansial dan non finansial yang eksklusif 4. Produk finansial dan non finansial yang berkualitas 5. Kantor layanan eksklusif dan strategis 6. Media promosi yang aktif dan baik	1. Peminat layanan keuangan syariah meningkat 2. Kebiasaan nasabah kaya yang ingin layanan istimewa. 3. Banyaknya nasabah yang sulit mengelola kekayaan yang banyak secara sendiri.
Aspiration	SA	OA
1. Meningkatkan target pasar yang dituju 2. Meningkatkan Jumlah DPK dari nasabah prioritas 3. Meningkatkan peminat produk BSI 4. Menciptakan nasabah menjadi promotor	1. Mengembangkan produk yang menjanjikan keuntungan bagi nasabah 2. Meningkatkan kualitas layanan yang lebih baik 3. Meningkatkan kegiatan promosi dan diskon	1. Memaksimalkan penggunaan sosial media sebagai media promosi 2. Menyediakan produk dan layanan yang sesuai hukum syariah 3. Meningkatkan mitra dengan perusahaan lain dalam bidang <i>lifestyle</i>

	4. Membuat reward bagi kelayaitasan nasabah 5. Meningkatkan kereliasian kepada nasabah.	
Result	SR	OR
1. Peningkatan jumlah nasabah prioritas 2. Peningkatan jumlah DPK dari nasabah 3. Menjadi Bank yang memiliki tingkat loyalitas nasabah yang tinggi 4. Memperbanyak kantor layanan prioritas 5. Memperluas jangkauan pasar	1. Meningkatkan kualitas produk dengan <i>quality control</i> yang baik 2. Menambah variasi layanan eksklusif dan produk investasi 3. Memaksimalkan kegiatan <i>marketing relationship</i> kepada nasabah. 4. Meningkatkan SDM berkualitas.	1. Melakukan endorsement produk & layanan ke selebriti 2. Memaksimalkan media sosial untuk promosi 3. Melakukan layanan dan membuat produk mengikuti tren dan sesuai prinsip syariah

Sumber : Data yang diolah (2023)

Pembahasan :

1. Strategi SA adalah strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mencapai aspirasi yang diharapkan. Berdasarkan hasil penelitian elemen SOAR dengan menggunakan teknik wawancara, strategi pengembangan BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1 yang dapat dilakukan antara lain : Mengembangkan produk yang menjanjikan keuntungan bagi nasabah, meningkatkan kualitas layanan yang lebih baik, meningkatkan kegiatan promosi dan diskon, membuat reward bagi kelayaitasan nasabah dan meningkatkan kereliasian kepada nasabah
2. Strategi OA adalah strategi untuk mengetahui dan memenuhi aspirasi dari setiap *stakeholder* yang berorientasi kepada peluang yang ada. Berdasarkan hasil penelitian elemen SOAR dengan menggunakan teknik wawancara, strategi pengembangan BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1 yang dapat dilakukan antara lain : Memaksimalkan penggunaan soscial media sebagai media promosi,

menyediakan produk dan layanan yang sesuai hukum syariah, dan eningkatkan mitra dengan perusahaan lain dalam bidang *lifestyle*.

3. Strategi SR adalah strategi yang dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mencapai hasil yang terukur. Berdasarkan hasil penelitian elemen SOAR dengan menggunakan teknik wawancara, strategi pengembangan BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1 yang dapat dilakukan antara lain : Meningkatkan kualitas produk dengan quality control yang baik, menambah variasi layanan eksklusif dan produk investasi, dan memaksimalkan kegiatan *marketing relationship* kepada nasabah.
4. Strategi OR adalah strategi yang berorientasi pada peluang untuk mencapai hasil yang terukur. Berdasarkan hasil penelitian elemen SOAR dengan menggunakan teknik wawancara, strategi pengembangan BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1 yang dapat dilakukan antara lain : Melakukan endorsement produk & layanan ke selebriti, memaksimalkan media sosial untuk promosi, dan melakukan layanan dan membuat produk mengikuti tren dan sesuai prinsip syariah

Berdasarkan Matriks SOAR tersebut yang telah diuraikan, selain strategi yang telah diterapkan, peneliti mengambil strategi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk meningkatkan loyalitas nasabah prioritas BSI Jakarta Kelapa Gading 1 yaitu :

1. Mengukur kepuasan pelanggan

Strategi ini merupakan strategi yang bisa dipergunakan untuk mengukur dan memantau kepuasan para nasabah. Menurut Kotler (2009) 4 metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu :

- a. Sistem keluhan dan saran, hal ini bisa mempermudah nasabah untuk memberikan saran, pendapat dan keluhan mereka.
- b. Survei kepuasan nasabah, hal ini bisa dilakukan dengan melalui pos, telepon maupun wawancara pribadi.
- c. *Ghost Shopping*, hal ini bisa dilakukan dengan cara memperkerjakan beberapa orang untuk berperan atau bersikap sebagai nasabah potensial produk pesaing. Lalu *ghost shopper* tersebut akan menyampaikan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk pesaing.

d. *Lost customer analysis*, hal ini bank bisa menghubungi nasabah yang sudah berhenti menjadi nasabah atau menjadi nasabah bank lain guna memperoleh informasi bagi bank untuk mengambil kebijakan kepuasan dan loyalitas nasabah.

Pada beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas nasabah, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Saputra (2017) yang judul "Strategi Bank XYZ Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah". Adapun strategi yang diterapkan pada penelitian tersebut antara lain : mengukur kepuasan nasabah dan pelayanan yang berkualitas berpengaruh untuk meningkatkan loyalitas nasabah.

2. Melakukan *Maintenance Rutin*

Strategi ini merupakan usaha untuk memelihara kondisi dari beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kelangsungan bisnis. Pada hal ini bank harus melakukan pemeliharaan terhadap karyawan maupun nasabah.

a. *Maintenance* Terhadap Karyawan

Usaha mempertahankan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan cara dengan memberi pelatihan dan memberikan hadiah kepada karyawan yang kerjanya bagus dan bisa mencapai target.

b. *Maintenance* Terhadap Nasabah

Usaha untuk meningkatkan loyalitas nasabah, dimana bank dapat melakukan customer banding (mengikat pelanggan), dengan program yang direkomendasikan oleh Richard Cross dan Janet Smith sebagai berikut:

- 1) *Adding financial benefits*, pemberian *reward* bagi nasabah yang sering dan menyimpan uang dalam jumlah tertinggi akan mendapatkan hadiah.
- 2) *Adding social benefits*, perlakuan nasabah sebagai partner melalui personalisasi dan individualisasi: *membership, proaktif, problem solving*.
- 3) *Adding structural ties*, menambah ikatan struktural: pengajian, arisan, training dan sejenisnya.

3. Mengembangkan Produk Yang Berkualitas

Strategi ini merupakan strategi yang bisa dilakukan perusahaan dengan menambah usaha baru atau produk/jasa baru yang masih berhubungan dengan produk atau jasa yang dimiliki oleh perusahaan saat ini. Berdasarkan hasil wawancara, nasabah memiliki permintaan dalam produk investasi yang lebih menguntungkan dan layanan non finansial yang lebih menyeluruh. Dalam hal ini bank perlu mengembangkan produk yang berkualitas dan menjanjikan keuntungan. Menurut Tjiptono (2014) perusahaan harus mempersiapkan produk untuk memberikan kepuasan dan membangun loyalitas, produk tersebut yaitu:

- a. *Core benefit* (Manfaat inti)
- b. *Basic product* (Produk dasar)
- c. *Expected product* (Produk yang diharapkan)
- d. *Augmented product* (Produk pelengkap)
- e. *Potential product* (Produk potensial)

Dalam menciptakan produk tersebut Bank bisa menggunakan metode *Quality Fuction Deployment* (QFD) dimana bisa menjadi pendekatan untuk memadukan pendapat pelanggan ke dalam perincian desain suatu produk dengan menggunakan tim interfunksional dari pemasaran, teknik desain, produksi dan pembelian yang harus ditinjau kembali untuk dapat meningkatkan kualitas produk.

Pada penelitian terdahulu yang menggunakan analisis SOAR untuk mengembangkan bisnis memiliki hasil strategi alternatif yang hampir sama, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Dhea Ayuni (2023) yang berjudul "Analisis SOAR Dalam Penentuan Strategi Pengembangan Pemasaran Produk Tabungan Ib Marhamah Martabe Mudharabah Pada Bank Sumut Syariah KCP HM. Joni". Adapun strategi yang dilakukan antara lain mengembangkan kualitas produk dan layanan, meningkatkan perfoma karyawan melalui target, menyusun *reward system* karyawan yang berprestasi, memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi, menggunakan pemasaran secara *offline* dan *online* serta melakukan maintenance rutin kepada nasabah.

4. Memperluas Pasar Melalui Kemitraan

Strategi ini merupakan usaha untuk memperkuat tatanan dunia usaha dengan saling mendukung melalui ikatan kerjasama dengan pihak lain. Pada hal ini Bank bisa berkerjasama dengan perusahaan lain yang masih dalam ranah berprinsip syariah, yang bertujuan memperluas lingkup pasar sehingga masuk ke industri lainnya. Dengan ini Bank bisa memberikan layanan non finansial yang lebih bervariasi dan memberikan kepuasan dan menciptakan loyalitas nasabah karena para nasabah dapat bertransaksi atau melakukan kegiatan sosialnya sebagai nasabah Bank tersebut.

Pada penelitian terdahulu lainnya yang menggunakan analisis SOAR untuk mengembangkan bisnis memiliki hasil strategi alternatif yang hampir sama, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Iis Ayu (2022) dengan judul "Analisis SOAR Pada Strategi Pemasaran Produk Tabungan Faedah BRI Syariah IB". Adapun strategi yang digunakan yaitu perluasan jaringan pemasaran, maksimalkan mekanisme pemasaran, melakukan kerjasama dengan pihak-pihak lain dalam ranah keuangan syariah, meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan promosi.

G. Implikasi Hasil Penelitian

Hasil analisis yang telah dilakukan ditemukan bahwa strategi yang diterapkan oleh PBO dalam upaya meningkatkan loyalitas nasabah adalah strategi intensif yang diantara lain penetrasi pasar dengan cara ATL maupun BTL, pelayanan eksklusif yang berkualitas, menyediakan produk yang berkualitas dan *marketing relationship*. Hasil dari strategi yang dilakukan diketahui belum sepenuhnya mencapai hasil maksimal, hal ini karena walaupun adanya peningkatan jumlah nasabah dan profit bank (tabel 1.3 dan tabel 4.3) namun belum dapat meningkatkan loyalitas nasabah secara maksimal. Hal ini diketahui dari adanya peningkatan nasabah yang keluar dari keanggotaannya sebagai nasabah prioritas (tabel 4.1).

Hasil tersebut sedikit tidak sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang strategi meningkatkan loyalitas nasabah, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Helva Diansyah (2022) dengan judul

"Faktor Pelayanan untuk Meningkatkan Loyalitas dan Jumlah Nasabah Prioritas (Studi kasus PT. Bank Sumut Syariah Cabang Pembantu Binjai)". Pada penelitian tersebut dihasilkan bahwa faktor pelayanan berpengaruh untuk meningkatkan jumlah dan loyalitas nasabah, dengan memberikan pelayanan dan fasilitas yang berkualitas serta keuntungan yang menjanjikan dapat mempengaruhi nasabah berpotensi menjadi nasabah prioritas dan membangun loyalitas nasabah.

Kemudian Menurut Stavros dan Hinrichs (2009) untuk menciptakan strategi yang inovatif dapat dilakukan analisis SOAR untuk menghasilkan strategi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan selain strategi yang sudah diterapkan. Strategi yang dihasilkan yaitu mengukur kepuasan nasabah, melakukan *maintenance* rutin, pengembangan produk yang berkualitas dan perluas pasar melalui kemitraan. Keempat strategi alternatif tersebut adalah yang paling memungkinkan untuk dijadikan pertimbangan untuk diimplementasikan karena sesuai dengan kondisi BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1 jika dilihat dari kritik dan saran nya para nasabah. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan loyalitas nasabah.

H. Keterbatasan Penelitian

Dari penelitian ini tentu terdapat keterbatasan yang tidak dapat dilakukan oleh peneliti selama melakukan penelitian. Keterbatasan penelitian tersebut antara lain :

1. Objek penelitian ini terlalu privasi yaitu layanan prioritas yang tentunya memiliki tingkat kerahasiaan yang lebih tinggi dibandingkan layanan reguler pada umumnya sehingga dalam melakukan pengumpulan data banyak terdapat batasan-batasan.
2. Dalam pengambilan informasi dari hasil wawancara nasabah terkadang jawaban yang diberikan kurang menjawab dari pertanyaan yang diberikan peneliti. Hal ini karena adanya perbedaan tanggapan atau pemikiran informan yang membuat peneliti kesulitan dalam menyimpulkan informasi yang diberikan.

BAB V PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang analisis strategi priority banking officer dalam upaya peningkatan loyalitas nasabah prioritas di BSI KC Jakarta Kelapa Gading 1 diketahui sebagai berikut :

1. Kantor cabang ini melakukan pelayanan terhadap pelayanan nasabah reguler maupun nasabah prioritas. Perbedaan nasabah reguler dengan nasabah prioritas terlihat pada bentuk pelayanan yang diberikan. Jika nasabah reguler hanya diberikan pelayanan prima terkait transaksi keuangan yang dilakukan, sedangkan nasabah prioritas menerima pelayanan lebih eksklusif baik bagian finansial maupun non finansial.
2. Penerapan sistem layanan prioritas yang diberikan PBO sesuai dengan BSI Pusat yaitu :
 - a. Untuk menjadi nasabah prioritas harus memenuhi kriteria dan syarat yang telah ditentukan oleh BSI antara lain : memiliki dana simpanan minimal sejumlah Rp 500 juta, memiliki KTP dan NPWP serta mengisi form permohonan menjadi nasabah prioritas.
 - b. Saat nasabah ingin melakukan permintaan layanan prioritas dapat melalui Konter layanan prioritas atau menghubungi lewat telepon. PBO/PBR harus memberikan layanan yang eksklusif dan istimewa dimana harus tanggap, cepat dan tepat sesuai SOP yang ditentukan Bank.
 - c. Produk atau layanan istimewa yang ditawarkan kepada nasabah prioritas terkait finansial antara lain : *pick up service* setor tunai, konsultasi terkait keuangan untuk investasi yang menguntungkan, dan call center 24 jam terkait kendala transaksi yang terjadi. Sedangkan produk atau layanan terkait non finansial antara lain : hadiah ulang tahun, layanan duka, konsultasi terkait pendidikan ke luar negeri, *medical chek up*, dan layanan VIP terkait perjalanan dengan pesawat.

3. Strategi PBO yang telah diterapkan dalam upaya meningkatkan loyalitas nasabah yaitu dengan melakukan penetrasi pasar dengan cara ALT (*Above The Line*) dan BTL (*Bellow The Line*) yang diharapkan dapat memasarkan produk BSI Prioritas untuk dikenal oleh masyarakat, menyediakan pelayanan eksklusif dan produk yang berkualitas yang dapat mengistimewakan nasabah, dan melakukan *marketing relationship* yang dapat menciptakan keakraban yang kuat dengan nasabah dan meningkatkan kepuasan nasabah dan menciptakan keloyalitasan nasabah. Kemudian hasil dari analisis dengan menggunakan matriks SOAR, strategi alternatif yang dapat dilakukan PBO dalam upaya meningkatkan loyalitas nasabah ialah dengan cara antara lain :
 - a. Mengukur kepuasan nasabah agar dapat menjadi tolak ukur tingkatan kepuasan dan loyalitas nasabah.
 - b. Melakukan *maintenance* rutin kepada nasabah ataupun karyawan yang dapat digunakan untuk memelihara hubungan dengan nasabah tetap terjaga baik serta menjaga kinerja karyawan tetap baik sehingga mencapai tujuan yang maksimal.
 - c. Mengembangkan produk berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dan memberikan kepuasan kepada nasabah.
 - d. Memperluas jangkauan pasar melalui kemitraan sehingga memiliki relasi yang kuat dengan industri dibidang lainnya dan dapat menciptakan layanan atau produk yang bisa mempermudah nasabah dalam melakukan segala kegiatan transaksi maupun sosial sebagai nasabah prioritas.

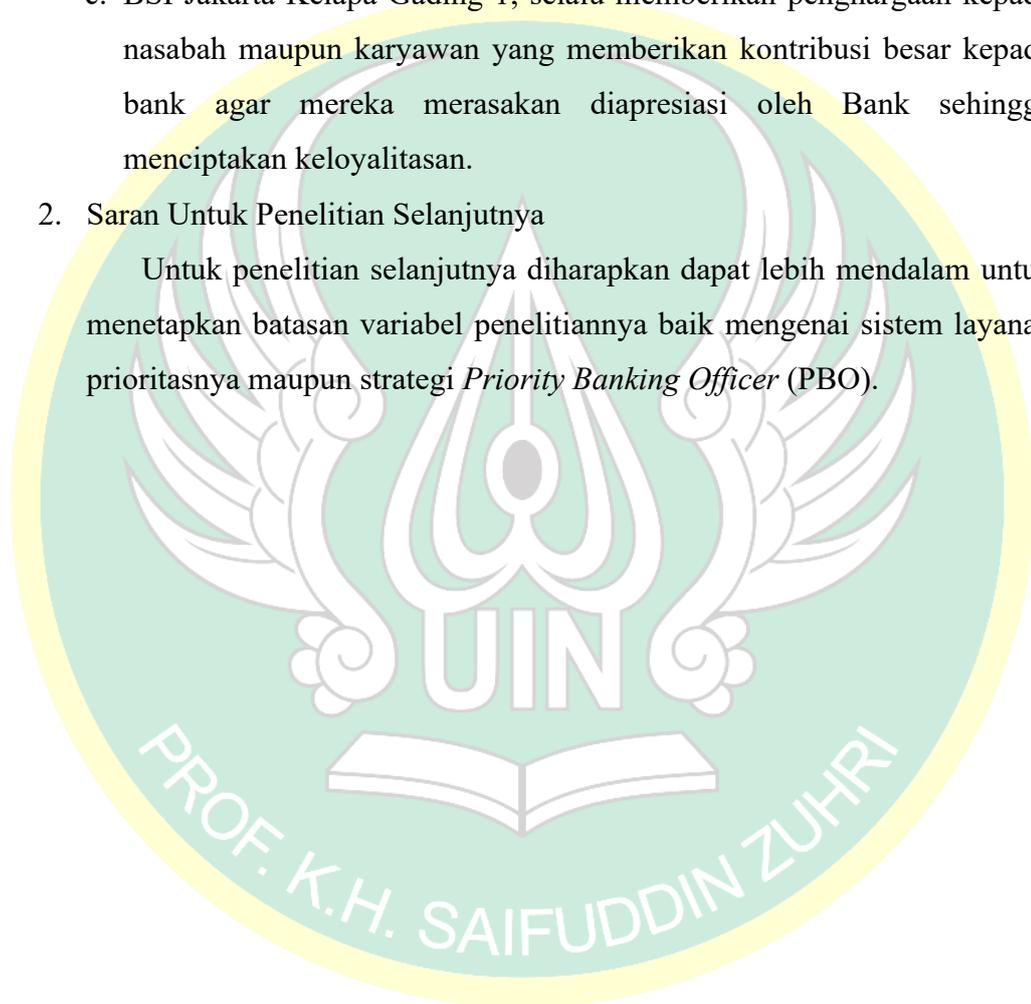
B. Saran

1. Saran Bagi BSI Prioritas Jakarta Kelapa Gading 1

Berdasarkan penjelasan pada sebelumnya mengenai hasil penelitian dengan menganalisis strategi PBO yang telah diterapkan dan strategi alternatif yang bisa diterapkan maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

- a. BSI Jakarta Kelapa Gading 1, memaksimalkan media sosial sebagai wadah untuk mempromosikan produk dan membuat konten yang lebih menarik agar dapat menarik nasabah.
 - b. BSI Jakarta Kelapa Gading 1, menginovasi produk maupun layanan yang mengikuti tren terkini agar dapat bertahan pada persaingan bisnis dan memberikan nasabah kepuasan tersendiri.
 - c. BSI Jakarta Kelapa Gading 1, selalu memberikan penghargaan kepada nasabah maupun karyawan yang memberikan kontribusi besar kepada bank agar mereka merasakan diapresiasi oleh Bank sehingga menciptakan kelayaitasan.
2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih mendalam untuk menetapkan batasan variabel penelitiannya baik mengenai sistem layanan prioritasnya maupun strategi *Priority Banking Officer (PBO)*.



DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, 2022. "Testimoni Nasabah Prioritas". *Hasil Wawancara Pribadi* : 28 November 2022, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- Ali, Hasan . 2013. *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*. Yogyakarta : CAPS (Center For Academic Publishing Service).
- Antonio, 2001. *Bank syariah: dari teori ke praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Anto, Dayan. 1986. *Pengantar Metode Statistik II*. Jakarta : Penerbit LP3ES.
- Anggraeni. 2022. "Nasabah Prioritas BSI (BRIS) Naik 17,9 Persen per Agustus 2022", dalam *Website bisnis.com*, 12 September, hlm. 1.
- Bank Indonesia. 1998. UU No.10 tahun 1998, tentang *Perubahan Terhadap UU No. 7 tahun 1992*. Jakarta : BI.
- Bank Indonesia. 2012. SEBI No. SPOO/PHD/LPB/02, Revisi 3, tentang *Standar Prosedur Operasional*, 29 Juni, hlm.1.
- Biro Riset InfoBank. 2022. *Rating 120 Bank di Indonesia*. InfoBank No.475, Juni.
- Bruhn, M. 2003. *Pemasaran relasional: Management of customer relationship*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bank Syariah Indonesia. 2022. *Catalog Book*. PT.Bank Syariah Indonesia Tbk.
- Cirinisa, 2022. "Strategi Priority Banking Officer". *Hasil Wawancara Pribadi* : 28 November 2022, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- Chattananon. 2009. "Relationship Marketing A Thai Case". dalam *International Journal of Emerging Markets*. Vol.4, No. 252-274.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis : Konsep*. Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Departemen Agama RI. 2000. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung : Penerbit Diponegoro.
- Depdikbud. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Buku Satu, Jakarta: Balai Pustaka Utama.
- Dhea, Ayuni. 2023. "Analisis SOAR Dalam Penentuan Strategi Pengembangan Pemasaran Produk Tabungan Ib Marhamah Martabe Mudharabah Pada Bank Sumut Syariah KCP HM. Joni", dalam *Jurnal Manajemen Akuntansi*, Vol.1, No.3.

- Dhea, 2022. "Sistem Layanan Prioritas". *Hasil Wawancara Pribadi* : 30 November 2022, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- Dwiantika. 2022. "Berikut Layanan Buat Nasabah Prioritas BSI", dalam *Website momsmoney.id*, 14 September, hlm. 1.
- Effendi, 2014. *Asas Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Freddy. 1997. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Berorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad Ke 21. Jakarta : Gramedia
- Guntur, 2023. "Strategi Priority Banking Officer". *Hasil Wawancara Pribadi* : 07 Maret 2023, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- Gustina. 2021. "Strategi Pelayanan Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Pada Koperasi Syariah BMT Masjid Raya Singkawang", dalam *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. 3, No.1.
- Hadi. 2014. "Nasabah Prioritas Penuh Harapan Karpas Merah", dalam *eksekutif.com*, 06 Maret, hlm. 1.
- Haji, 2022. "Testimoni Nasabah Prioritas". *Hasil Wawancara Pribadi* : 30 November 2022, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- Harries. 2021. "Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Kereliasan, dan Promosi terhadap Kepuasan Nasabah Prioritas Bank Mandiri KC Banjarmasin", dalam *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, Vol 2, No.5.
- Helva. 2022. " Faktor Pelayanan untuk Meningkatkan Loyalitas dan Jumlah Nasabah Prioritas (Studi kasus PT. Bank Sumut Syariah Cabang Pembantu Binjai)", dalam *Jurnal Ekonomi Manajemen Akutansi dan Keuangan*, Vol. 3, No. 2.
- Hidayatina. 2019. "Tinjauan Ekonomi Syariah Terhadap Pelayanan Nasabah Priority Bank Syariah Mandiri Cabang Lhokseumawe", dalam *Jurnal Ekonomi Syariah Akutansi dan Perbankan*, Vol.2, No 1.
- Idris. 2020. "Mengenal Istilah Nasabah Prioritas Bank Dan Berbagai Keuntungannya", dalam *kompas.com*, 20 Desember, hlm 1.
- Iis, Rahma, 2022 "Analisis SOAR Pada Strategi Pemasaran Produk Tabungan Faedah BRI Syariah IB", dalam *Journal Of Regional Economics*, Vol.1, No 1.
- Joko, 2022. "Testimoni Nasabah Prioritas". *Hasil Wawancara Pribadi* : 30 November 2022, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- Kasmir. 2001. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Kotler, P. 2000. *Marketing Manajemen The Milininium Edition*. Prattice Hall : Inc Upper Saddle Riven New Jersey
- Kotler & Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Erlangga.
- Moleong. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosdakarya
- Lida. 2022. "Bisnis Tumbuh Signifikan, BSI EkspansiOutlet Prioritas", dalam *republika.co.id*, 12 September, hlm.1.
- Liyah, 2022. "Testimoni Nasabah Prioritas". *Hasil Wawancara Pribadi* : 30 November 2022, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- Laksana. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Lovelock & Wright. 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: PT Indeks.
- Lovelock & Mussry. 2010. *Pemasaran Jasa: Manusia, Teknologi, Strategi*. Jiliid 1 Edisi Ke-7. Jakarta : Erlangga.
- Muhammad, S. 2013. *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Muhammad, Saputra. 2017. "Strategi Bank XYZ Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah", dalam jurnal *manajemen*, Vol. 11, No. 2.
- Mukhtar. 2013. *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Nasrifah. 2021. "Strategi Marketing Dalam Mempertahankan Loyalitas Nasabah Pada Produk Simpanan Deposito di BMT UGT Cabang Pembantu Kraksaan", dalam *Jurnal manajemen bisnis*, Vol.18, No.3.
- Nur, 2022. "Testimoni Nasabah Prioritas". *Hasil Wawancara Pribadi* : 28 November 2022, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- Nurul, Hidayatul. 2014. "Strategi Pemasaran *Priority Banking Officer* (PBO) Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah Prioritas Pada PT Bank Syariah Mandiri". *Skripsi*. Jakarta:UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2022. *Statistik Perbankan Syariah*. Jakarta: Departemen Perizinan dan Informasi Perbankan.
- Poerwandari, E. K. 1998. *Pendekatan Kualitatif Dalam penelitian Psikologi*. Jakarta : LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Santo, 2023. "Testimoni Nasabah Prioritas". *Hasil Wawancara Pribadi* : 06 Maret 2023, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.

- Satori & Komariah. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Setiawan. 2018. "Pengaruh Dana Pihak Ketiga Terhadap Pemberian Kredit Dan Laba Bersih Bank", dalam *Jurnal ilmiah akutansi*, Vol. 9, No. 3.
- Silalahi. Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Stavros, J., & Hinrichs, G. 2009. *Thin book of SOAR Building strengh-based strategy*. Bend,OR: Thin Book Publisher.
- Sugiono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Surni, 2023. "Testimoni Nasabah Prioritas". *Hasil Wawancara Pribadi* : 06 Maret 2023, BSI Jakarta Kelapa Gading 1.
- Suryani. 2020. "Syarat dan Keuntungan Menjadi Nasabah Prioritas", dalam *suarasurabaya.com*, 2 November, hlm. 1.
- Suharsimi. 2006. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tjiptono, Fandy. 2006. *Pemasaran Jasa*. Malang : Bayu Media
- Tjiptono, Fandy. 2007. *Strategi Pemasaran*, Edisi Ke-2. Yogyakarta : Andi.
- Tjiptono, Fandy. 2014. *Service, Quality & Satisfaction*, Edisi ke-3. Yogyakarta : Andi.
- Umar, Husein. 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Persada.
- Widyastuti. 2013. "Kompetisi Industri Perbankan", dalam *Jurnal Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, Vol. 15, No. 4.
- Warsito. 2018. "Pengaruh Kepuasan Terhadap Loyalitas Nasabah Pada PT Bank Perkreditan Rakyat Karyajatnika Sadaya Cabang Dago Bandung", dalam *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Vol. 2, No.2.