

**IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)  
PADA KINERJA *FRONTLINER* DI PT BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK KANTOR CABANG JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**  
J E M B E R

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

Oleh :

Nama: Siti Nurhaliza  
NIM : E20191238

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
DESEMBER 2023**

**IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)  
PADA KINERJA *FRONTLINER* DI PT BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK KANTOR CABANG JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

**Siti Nurhaliza**  
**NIM: E20191238**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Disetujui Pembimbing:

  
**Dr. Siti Masrohatin, S.E., M.M.**  
NIP.19780612009122001

**IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)  
PADA KINERJA FRONTLINER DI PT BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK KANTOR CABANG JEMBER**

**SKRIPSI**

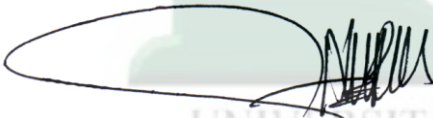
Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam  
Prodi Perbankan Syariah

Hari: Jumat

Tanggal: 1 Desember 2023

Tim Penguji:

Ketua



**Dr. Hj. Nurul Widyawati IR. S.Sos, M.Si**

NIP. 197509052005012003

Anggota:

1. Dr. H. Fauzan S.Pd., MSi

2. Dr. Siti Masrohatin, S.E, M.M

Sekretaris



**M. Daud Rhosydy, M.E.**

NUP:20070913



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam



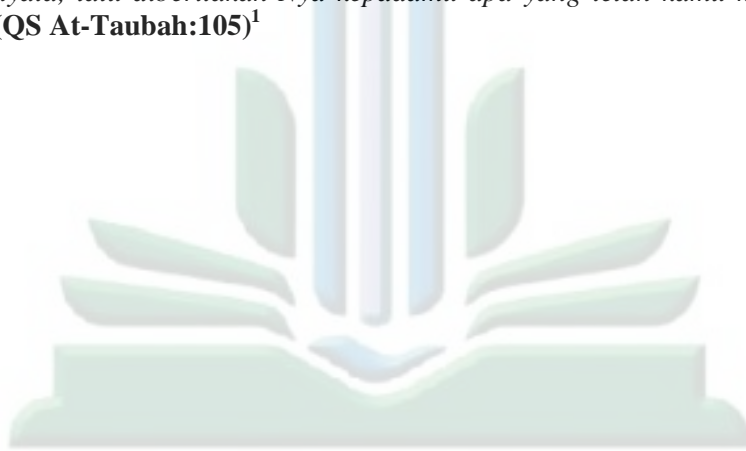
**Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.**

NIP. 196812261996031001

## MOTTO

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۚ

*Artinya: “Dan katakanlah bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang maha mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.”*  
**(QS At-Taubah:105)<sup>1</sup>**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

---

<sup>1</sup> Al-Quran, 9:105.

## PERSEMBAHAN

Bersama dengan rasa syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-nya sehingga karya tulis ini terselesaikan melalui proses yang indah walaupun masih jauh dari kesempurnaan. Dengan iringan do'a dan rasa syukur kupersembahkan karya tulis ini kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta, bapak Tahir Evendy dan ibu Yunaida atas kesabaran dan kasih sayang yang tiada tara, yang telah berkorban segenap jiwa dan raga, do'a-do'a yang selalu dipanjatkan setiap waktu hingga mengantaranku pada pendidikan yang lebih tinggi serta menjadi motivator terhebat dalam hidupku, semoga Allah senantiasa melimpahkan hidayah-Nya, kepada keduanya Amin.
2. Keluarga besarku, kakakku tercinta Rantika Islamiah, dan juga suami saya Muhammad Nurwahid yang tidak pernah berhenti memberikan semangat, dukungan dan juga do'a.
3. Keluarga kelas PS5 Perbankan Syariah, Jurusan Ekonomi Islam, angkatan 2019. terimakasih atas rasa kekeluargaan selama ini, terimakasih atas memori yang kita rajut setiap harinya. Kebersamaan kita adalah kenangan yang tak akan pernah terlupakan.
4. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam khususnya prodi Perbankan Syariah.

## KATA PENGANTAR



Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Tiada kata yang tak pantas diucapkan selain ucap syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah serta inayat-Nya sehingga peyusun dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PADA KINERJA *FRONTLINER* DI PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG JEMBER”**, di susun sebagai kelengkapan guna memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi Islam di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dan sebagai jembatan pertama karya ilmiah yang saya susun.

Penyusun menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak dapat berhasil dengan baik tanpa adanya bantuan dan uluran tangan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S. Ag., M.M., CPEM. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Bapak Dr. H. Ubaidillah, M.Ag. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Bapak Dr. M. F. Hidayatullah, S.H.I, M.Si Selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

4. Ibu Ana Pratiwi, M.S.A. Selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah.
5. Dr. Siti Masrohatin, S.E, M.M Selaku dosen pembimbing yang penuh kesabaran, ketauladanan, dan ketulusan telah menyediakan waktu, tenaga, maupun pikiran untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan skripsi.
6. Bapak Muhammad Saiful Anam, M.Ag. selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama menjadi mahasiswandi kampus kita tercinta.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan serta staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dengan pelayanannya.
8. Pemimpin Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember, ibu Titis Megawati dan karyawan-karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember yang telah memberikan izin penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir (skripsi).

Besar harapan skripsi ini dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pihak-pihak yang memberikan bantuan kepada penulis terutama rekan-rekan mahasiswa Perbankan Syariah

Semuanya adalah kembali pada kapasitasnya masing-masing yang telah berupaya secara maksimal mungkin untuk menghantarkan kepada penyelesaian studi yang telah penulis lakukan, maka atas dasar keterbatasan penulis baik itu yang menyangkut panataan kalimat, serta penyajian hasil penelitian, itu adalah gambaran kelemahan dan kekurangan penulis. Untuk itu segala kerendahan hati, penulis

memohon maaf, dan memohon saran demi perbaikannya penulisan skripsi ini,  
diucapkan terimakasih.

Jember, 4 Oktober 2023  
Penulis,

SITI NURHALIZA  
NIM: E20191238



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



## ABSTRAK

**Siti Nurhaliza, 2023: Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada Kinerja Frontliner di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.**

Kata Kunci: Standar Operasional Prosedur, Kinerja, *Frontliner*.

Bank sebagai salah satu lembaga pada industri keuangan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, harus dapat memberikan pelayanan terbaiknya (*excellent service*) untuk dapat memenangkan persaingan dalam situasi yang bergerak maju dengan cepat serta semakin kompetitif. Setiap perusahaan pasti dibekali SOP, tujuan pembuatan SOP adalah untuk menjamin kesamaan tindakan, mempertahankan kualitas yang telah dicapai, menghindari saling lempar tanggung jawab, untuk tertib administrasi, dan untuk menciptakan kepastian aturan. BRI KC Jember memiliki 36 unit kerja yang beroperasi saat ini. Untuk menjaga kepercayaan nasabahnya, maka BRI perlu menjaga citra positif di kalangan masyarakat. Hal tersebut bisa dibangun melalui kualitas pelayanan dan kualitas kepercayaan. Oleh karena itu, *frontliner* merupakan garda depan kegiatan operasional dalam dunia perbankan

Fokus masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana mplementasi SOP pada kinerja *frontliner* di PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Jember? 2) Bagaimana kendala kinerja *frontliner* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi SOP pada kinerja *frontliner* di PT bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember. 2) Untuk Mengetahui dan mendeskripsikan kendala kinerja *frontliner* di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember.

Metodologi Penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini yaitu: 1) Implementasi SOP pada kinerja *frontliner* BRI KC Jember sudah sesuai dengan SOP dari BRI pusat. BRI KC Jember selalu mengedepankan sikap ramah, senyum, salam dan sapa kepada siapapun. Karyawan *frontliner* harus berbicara dengan baik dan sopan kepada nasabah juga harus bisa menguasai tentang produk-produk yang ada di BRI. 2) Kendala yang dihadapi oleh karyawan *frontliner* BRI KC Jember terkadang disebabkan dari sistem BRI sendiri, kendala dari nasabah dan juga kendala pada personil karyawan BRI sendiri. Setiap kendala yang dihadapi baik terkait hal-hal yang dikeluhkan oleh nasabah maupun kendala dari sistem sendiri selalu teratasi dengan baik.

## DAFTAR ISI

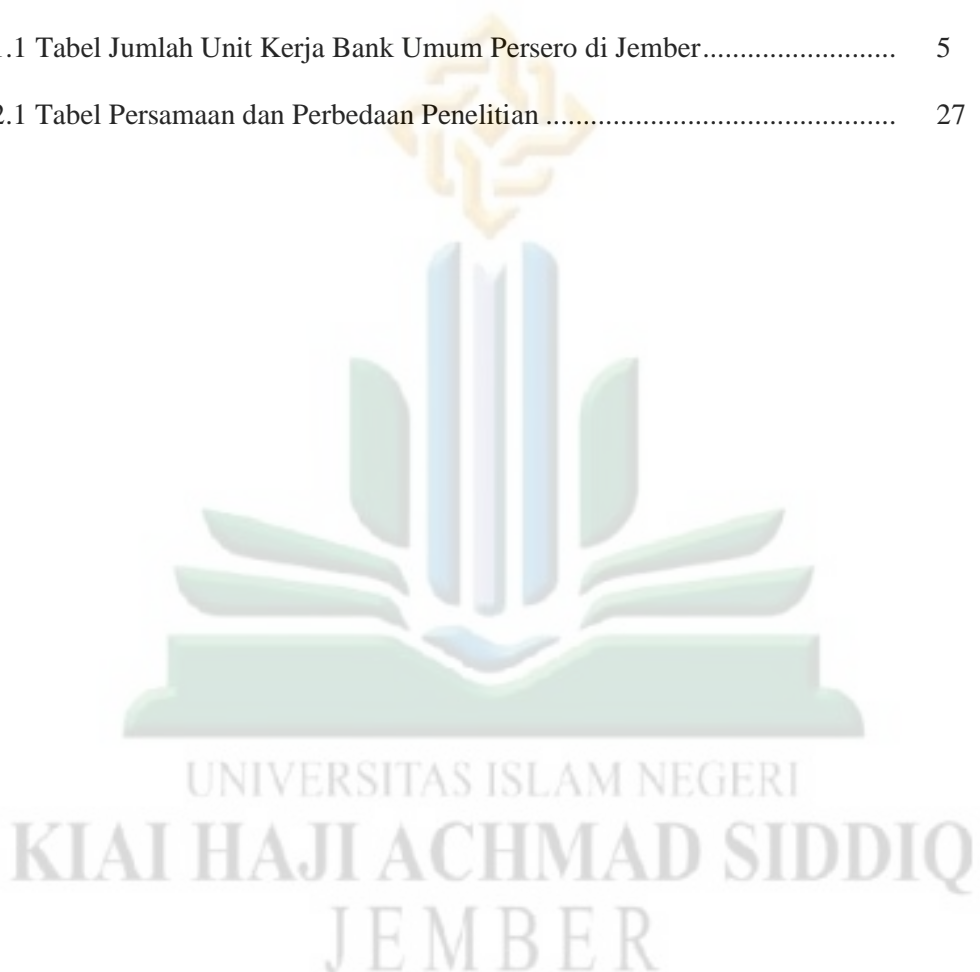
<b>JUDUL PENELITIAN .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Definisi Istilah .....	9
F. Sistematika Pembahasan .....	11
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>13</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	13
B. Kajian Teori.....	31
a. Tinjauan Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.....	31
b. Kinerja .....	36

c. SOP (Standar Operasional Prosedur) .....	40
d. <i>Frontliner</i> .....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>60</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	60
B. Lokasi Penelitian.....	60
C. Subyek Penelitian .....	61
D. Teknik Pengumpulan Data.....	62
E. Analisis Data.....	65
F. Keabsahan Data .....	67
G. Tahap-tahap Penelitian.....	67
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS .....</b>	<b>70</b>
A. Gambaran Obyek Penelitian .....	70
1. Sejarah PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember .....	70
2. Visi dan Misi PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember .....	72
3. Struktur Organisasi PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember .....	73
4. Tugas dan Tanggung Jawab Masing-Masing pada PT Bank Rakyat Indonsia Kantor Cabang Jember .....	73
5. Aspek Kegiatan Perusahaan .....	76
6. Program dan Pelayanan BRI KC Jember .....	78

B.	Penyajian Data dan Analisis .....	79
1.	Implementasi SOP Pada Kinerja <i>Frontliner</i> di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember .....	79
2.	Kendala Kinerja <i>Frontliner</i> di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember .....	94
C.	Pembahasan Temuan .....	99
1.	Implementasi SOP Pada Kinerja <i>Frontliner</i> di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember .....	99
2.	Kendala Kinerja <i>Frontliner</i> di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember .....	111
<b>BAB V PENUTUP .....</b>		<b>113</b>
A.	Kesimpulan .....	113
B.	Saran-saran .....	114
DAFTAR PUSTAKA .....		115
LAMPIRAN-LAMPIRAN		
1.	Pernyataan Keaslian Tulisan	
2.	Matrik Penelitian	
3.	Pedoman Wawancara	
4.	Surat Izin Penelitian dari UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ Jember ..	
5.	Surat Keterangan Selesai Penelitian	
6.	Jurnal Kegiatan Penelitian	
7.	Surat Selesai Bimbingan Skripsi	
8.	Dokumentasi Penelitian	
9.	Biodata Penulis	

## DAFTAR TABEL

1.1 Tabel Jumlah Unit Kerja Bank Umum Persero di Jember.....	5
2.1 Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian .....	27



## DAFTAR GAMBAR

4.1 Gambar Struktur Organisasi.....	73
4.2 Gambar Piagam Penghargaan.....	89



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Di Indonesia bank terbagi menjadi dua yaitu bank konvensional dan bank yang berbasis syariah. Dengan salah satu perbedaan ialah dari sistem operasionalnya. Dengan berkembangnya bank di Indonesia, hampir mayoritas masyarakat Indonesia masih menjadi pengguna bank konvensional tetapi tidak memungkiri saat ini semakin tinggi pengguna bank konvensional yang beralih menjadi pengguna bank syariah. Dengan begitu bank syariah maupun bank konvensional bersaing dengan ketat untuk menarik minat nasabah.<sup>2</sup>

Kata perbankan sebenarnya tidak asing lagi bagi kita, terutama yang hidup di perkotaan. Bahkan, di pedesaan sekalipun saat ini kata bank bukan merupakan kata yang asing dan aneh. Menyebut kata bank setiap orang selalu mengaitkannya dengan uang sehingga selalu saja ada anggapan bahwa yang berhubungan dengan bank selalu ada kaitannya dengan uang. Hal ini tidak salah karena bank memang merupakan lembaga keuangan atau perusahaan yang bergerak di bidang keuangan. Sebagai Lembaga keuangan bank menyediakan berbagai jasa keuangan. Di negara-negara maju bank bahkan sudah merupakan kebutuhan utama bagi masyarakat setiap kali transaksi.<sup>3</sup>

Sejak dikeluarkannya deregulasi perbankan 1 Juni 1983, bisnis perbankan penuh persaingan. Puncak persaingan terjadi pada bulan Oktober

---

<sup>2</sup> Syafrimansyah, *et al*, "Evaluasi Kinerja Customer Service Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Cabang Sidenreng-Rappang," *Cross-border* Vol, 4 No. 1 (Januari-Juni 2021): 590.

<sup>3</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 12.

1988 yang membawa pengaruh besar terhadap bisnis perbankan, baik dalam peningkatan jumlah bank baru, perluasan jaringan kantor, maupun peningkatan volume usaha dan jenis produk yang ditawarkan. Banyaknya muncul bisnis perbankan seperti sekarang ini, menyebabkan setiap bank harus mengerahkan usaha yang lebih keras lagi guna mendapatkan sekaligus mempertahankan nasabahnya. Keberhasilan setiap bank dalam meraih nasabah tergantung pada usaha masing-masing bank dalam memberikan pelayanan yang berkualitas bagi para nasabahnya.<sup>4</sup>

Bank sebagai salah satu lembaga pada industri keuangan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, harus dapat memberikan pelayanan terbaiknya (*excellent service*) untuk dapat memenangkan persaingan dalam situasi yang bergerak maju dengan cepat serta semakin kompetitif. Untuk menghadapi persaingan antar lembaga perbankan yang semakin ketat, masing-masing bank mau tidak mau harus mengembangkan konsep "pelayanan terbaik bagi nasabahnya", hal ini bertujuan untuk mempertahankan nasabah yang telah ada dan menjangkau nasabah baru yang potensial. Untuk mempertahankan serta untuk meningkatkan jumlah nasabahnya, maka bank perlu menjaga citra yang baik dan positif di mata masyarakat. Untuk mempertahankan citra ini bank dapat membangunnya melalui peningkatan pada kuantitas dan kualitas produk perbankan yang dihasilkan, maupun melalui kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabahnya. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut, maka lembaga perbankan harus menyiapkan karyawan yang kompeten, handal, dapat

---

<sup>4</sup> Lia Febrianti (2020), "Implementasi Standar Operasional Prosedur Pada *Customer Service* (Studi Kasus Pada Bank Bri Syariah S.Parman)" (Skripsi, IAIN Bengkulu), 1.



dipercaya, serta mampu menangani berbagai kebutuhan nasabahnya, terutama dalam hal ini yang menjadi salah satu ujung tombak perbankan (dalam hal pelayanan).<sup>5</sup>

Pada dasarnya, kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja secara total dan berkualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini karyawan dapat belajar seberapa besar kinerjanya melalui sarana informasi. Salah satunya adalah tanggapan atau komentar yang baik dari mitra kerja. Akan tetapi, penilaian kinerja yang mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat, berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja, serta termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.<sup>6</sup>

Idealnya sebuah perusahaan, setiap karyawannya pasti dibekali dengan acuan dasar untuk melakukan pekerjaan dan kegiatan operasional. Acuan ini disebut dengan *Standard Operating Procedure* atau disingkat SOP. Setiap proses pada suatu pekerjaan harus dirancang dan dikembangkan. Bila tidak, kesalahan prosedur dapat terjadi kapan pun. Hal ini dapat mengakibatkan kecelakaan, kerusakan, bahkan kerugian. Karena itulah perlu dibuat suatu prosedur tetap yang bersifat standar sehingga siapa pun, kapan pun, dan di mana pun dilakukan, langkah-langkahnya tidak berubah.

---

<sup>5</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 62.

<sup>6</sup> Dickdik Sodikin, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Paradigma Baru*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2017)., 130.

Tujuan pembuatan SOP (Standar Operasional Prosedur) adalah untuk menjamin kesamaan tindakan, mempertahankan kualitas yang telah dicapai, menghindari saling lempar tanggung jawab, untuk tertib administrasi, dan untuk menciptakan kepastian aturan yang diekspresikan dalam bentuk komitmen untuk melaksanakannya sehingga akan mewujudkan kinerja yang terstruktur, sistematis, dan baku. Dengan semua itu tentunya akan berdampak kepada kemajuan instansi atau usaha. Khususnya Bank BRI yang saat ini semakin maju dan pertumbuhannya semakin pesat.<sup>7</sup>

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh raden Bei Aria Wirjaatmadja tanggal 16 Desember 1895. Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1946 pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia.<sup>8</sup>

Salah satu kantor cabang besar yang ada di Jawa Timur yaitu kantor cabang Jember yang berada di tengah pusat kota Jember. Salah satu keunggulan BRI kantor cabang Jember dilihat dari segi outletnya yaitu memiliki mitra kerja yang sudah tersebar luas hingga ke pelosok desa. BRI kantor cabang Jember sudah memiliki 34 unit kerja dan 2 kantor cabang pembantu, yaitu KCP Universitas Jember dan KCP Ambulu. Total keseluruhan yaitu 36 unit kerja yang saat ini berjalan. Kelebihannya diantara yang lain yaitu mantri penyalur tenaga

---

<sup>7</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengenal Operasional Perbankan I* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 180.

<sup>8</sup> <https://bri.co.id/info-perusahaan>. Diakses pada 5 Oktober 2022

marketing semakin banyak, ada program satu mantri satu desa sehingga bisa mengcover seluruh kebutuhan UMKM pengajuan dan pembiayaan nasabah.<sup>9</sup>

Tidak jauh berbeda dengan bank BUMN lainnya, dari segi pelayanan performanya tetap mengikuti SOP yang berlaku di Lembaga dan sesuai dengan yang diisyaratkan oleh BUMN yaitu akhlak yang kompeten di antara bank bank lainnya. Selain itu, BRI berhasil menutup tahun 2022 dengan kinerja gemilang. BRI Group berhasil mencatatkan kinerja positif dengan mencetak 51,4 triliun.<sup>10</sup>

Dengan luasnya mitra kerja BRI sehingga sangat mudah diakses oleh masyarakat dari berbagai kalangan. Untuk menjaga kepercayaan nasabahnya, maka BRI perlu menjaga citra positif di kalangan masyarakat. Hal tersebut bisa dibangun melalui kualitas pelayanan dan kualitas kepercayaan. Oleh karena itu, *frontliner* merupakan garda depan kegiatan operasional dalam dunia perbankan.<sup>11</sup>

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Unit Kerja Bank Umum Persero di Jember**

No.	Nama Bank	Jumlah Unit Kerja (Kantor)
1.	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	36 Unit Kerja
2.	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	17 Unit kerja
3.	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	7 Unit kerja

Sumber: Data diolah dari hasil dokumentasi

Berdasarkan jumlah persebaran kantor cabang yang beroperasi saat ini, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memiliki unit kerja terbanyak diantara bank umum persero lainnya yang ada di kabupaten Jember. Dengan luasnya

<sup>9</sup> Titis Megawati, diwawancarai oleh penulis, Jember, 16 Februari 2023.

<sup>10</sup> Titis Megawati, diwawancarai oleh penulis, Jember, 16 Februari 2023.

<sup>11</sup> Titis Megawati, diwawancarai oleh penulis, Jember, 16 Februari 2023.

mitra kerja BRI sehingga sangat mudah diakses oleh masyarakat dari berbagai kalangan. Untuk menjaga kepercayaan nasabahnya, maka BRI KC Jember perlu menjaga citra positif di kalangan masyarakat. Hal tersebut bisa dibangun melalui kualitas pelayanan dan kualitas kepercayaan. Oleh karena itu, *frontliner* merupakan garda depan kegiatan operasional dalam dunia perbankan.

Sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan adalah mulai dari kejujuran dalam berkata dan berbuat sampai dengan loyalitasnya terhadap perusahaan.<sup>12</sup> Hal ini berlaku bagi karyawan *frontliner* dalam melayani nasabah. Totalitas pelayanan karyawan disini di samping sesuai dengan SOP yang ditetapkan oleh bank, juga harus memberikan kemampuan yang terbaik dan sepenuh hati. Hal ini erat hubungannya dengan firman Allah SWT dalam surah Al-bayyinah ayat 7, yaitu:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ ۗ

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, mereka itulah sebaik baik makhluk.”.

Ayat ini menjelaskan bahwa orang yang berbuat kebajikan itu adalah sebai-baiknya makhluk. Dalam artian seorang karyawan yang melayani dengan baik akan bernilai suatu kebaikan. Demikian juga dengan pelayanan yang ada di bank, sebaiknya seorang karyawan mampu memahami dan mengerti akan sifat masing-masing nasabah sehingga suatu pelayanan *frontliner* akan lebih maksimal.

Untuk mencapai kinerja yang baik, dapat dilakukan dengan berbagai cara dan salah satunya adalah melalui memberikan kepuasan kepada nasabah

<sup>12</sup> Kasmir, *Etika Customer Service*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2022), 116.

atau pelanggan. Kepuasan nasabah menjadi sangat bernilai bagi bank atau perusahaan.<sup>13</sup>

Dengan berdasarkan uraian penjelasan tersebut, pengaruh kinerja para pegawai BRI KC Jember khususnya bagian *frontliner* sangat berdampak positif bagi kinerja bank, karena tenaga kerja *frontliner* sebagai wakil untuk menunjukkan bagaimana citra bank tersebut. Bank Rakyat Indonesia (BRI) khususnya kantor cabang Jember merupakan kantor yang berada di tengah pusat kota Jember yang mana pelayanannya harus lebih unggul dari kantor-kantor unit yang ada di setiap kecamatan.

Peneliti memilih bank sebagai obyek penelitian karena pada bidang jasa perbankan rentan terhadap keluhan atas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, peneliti mengajukan judul **“IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PADA KINERJA FRONTLINER DI PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. KANTOR CABANG JEMBER”**

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis dapat memfokuskan permasalahan dalam penulisan ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi SOP Pada Kinerja *Frontliner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember?
2. Bagaimana Kendala Kinerja *Frontliner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?

---

<sup>13</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: Rajawali, 2020), 262.

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian ini harus mengacu pada masalah-masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.<sup>14</sup>

Maka dalam penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi SOP pada kinerja *Frontliner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kendala kinerja *frontliner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember.

### D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian merupakan dampak dari tercapainya tujuan.

Adapun manfaat yang dicapai dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan ilmu pengetahuan terutama mengenai masalah “Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada Kinerja *Frontliner* Di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember”

---

<sup>14</sup> Tim penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember, 2019), 45.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Dapat memperluas wawasan, pengetahuan, dan pengalaman kedalam bidang sesungguhnya serta sebagai aplikasi ilmu yang telah diperoleh peneliti selama perkuliahan.

### b. Bagi Lembaga

Sebagai sumber informasi di kemudian hari bagi mereka yang mengadakan penelitian dan sebagai bahan masukan untuk mengevaluasi sejauh mana kurikulum yang diberikan mampu memahami kebutuhan tenaga kerja yang terampil dibidangnya.

### c. Bagi Instansi/Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini, maka penting bagi manajemen perusahaan dalam menilai kinerja *frontliner* apakah sudah sesuai dengan SOP yang sudah ditentukan. Sehingga nantinya tidak merugikan perusahaan dikemudian hari.

## E. Definisi Istilah

### 1. Implementasi

Secara umum implementasi dalam kamus besar Indonesia berarti pelaksanaan atau penerapan.<sup>15</sup> Istilah suatu implementasi biasanya dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu.

---

<sup>15</sup> <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Pengertian%20Implementasi>. Diakses 28 Agustus 2023



## 2. SOP (Standar Operasional Prosedur)

SOP adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional yang terstandar, yang ada di dalam suatu organisasi. Fungsinya untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah, atau tindakan dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi telah berjalan secara efektif, konsisten, terstandar dan sistematis.<sup>16</sup>

## 3. Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.<sup>17</sup>

## 4. *Frontliner*

*Frontliner* adalah karyawan atau pegawai yang berada di *banking hall* bank yang berhadapan langsung dengan nasabah serta melayani segala apa yang dibutuhkan nasabah yang terdiri dari *Teller, Customer Service, Security*.<sup>18</sup>

Dari definisi di atas merupakan langkah awal untuk memahami judul skripsi ini, dan untuk menghindari kesalahpahaman, maka penulis merasa perlu

---

<sup>16</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengenal Operasional Perbankan I* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 180.

<sup>17</sup> Sari Puspitawaty, *Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Front Office Yang Berdampak Pada Kualitas Pelayanan Publik*, Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, Vol. 2, Issue 2, (November 2020) : 151.

<sup>18</sup> Haryo Gumilang, Purnama Putra, "Analisis Kualitas Layanan Frontliner Terhadap Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga Studi Pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bekasi Pondok Gede", Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Islam "45" Bekasi, (Paradigma. Vol. 17. No 2. 2020) : 44.



untuk menjelaskan beberapa kata yang menjadi judul skripsi ini. Adapun judul skripsi yang dimaksud adalah **Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada Kinerja *Frontliner* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.**

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan judul skripsi ini adalah penerapan atau pelaksanaan standar operasional prosedur terhadap karyawan bagian *frontliner* sehingga menghasilkan suatu kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan demikian penelitian ini tentang penerapan SOP terhadap karyawan *frontliner* di BRI kantor cabang Jember.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Dalam sistematika pembahasan ini berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang berisi dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Sistematika penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, yang meliputi uraian mulai dari konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

BAB II Kajian Kepustakaan di bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu dimana membahas penelitian yang sudah dilakukan orang lain yang serupa dengan penelitian yang akan dilakukan. Dan kajian teori membahas tentang teori mengenai fokus penelitian yang dijadikan sebagai landasan.

BAB III Metode Penelitian, didalam bab ini menjelaskan tentang metode yang dipilih oleh peneliti untuk penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian,

teknik pengumpulan data, teknik analisis data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif.

BAB IV Penyajian Data dan Analisis, bab ini akan membahas tentang hasil yang diperoleh dari penelitian dengan berlandaskan pada penelitian lapangan. Penyajian data dan analisis data ini mendeskripsikan tentang uraian data dan temuan yang diperoleh dengan menggunakan metode dan prosedur yang diuraikan pada BAB III terkait dengan fokus penelitian yang diangkat.

BAB V Penutup, bab ini diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian sesuai dengan masalah-masalah yang diteliti beserta saran-saran dari peneliti.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu peneliti dalam memposisikan penelitian, serta menunjukkan orisinalitas dari suatu penelitian, maka dengan melakukan penelitian terdahulu ini akan nampak orisinalitas dan posisi peneliti yang hendak dilakukan :

1. Penelitian ini dari Syahwa Dina yang berjudul “Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) *Customer Service* Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Pekanbaru Arifin Ahmad”. (Laporan Akhir UIN Sultan Syarif Kasim Riau Fakultas Syariah dan Hukum).

Fokus dalam penelitian ini adalah pelaksanaan standar operasional prosedur *customer service* serta kendala dan solusi yang dihadapi dalam pelaksanaan SOP pada PT Bank Syariah Indonesia KC Pekanbaru Arifin Ahmad. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. sumber yang dipakai meliputi sumber primer: data didapat langsung dari subjek penelitian. 1 *supervisor customer service*, 2 *customer service*. Sumber sekunder: buku-buku, dokumentasi, internet, jurnal dan artikel. Adapun objek dalam penelitian ini yaitu PT. Bank Syariah Indonesia KC Pekanbaru Arifin Ahmad. Metode yang digunakan penelitian ini menggunakan analisis data secara deskriptif pendekatan kualitatif

Hasil yang diperoleh bahwa pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) *customer service* pada PT. Bank Syariah Indonesia Arifin Ahmad yaitu penampilan, energi dan sikap sangat berpengaruh pada pelayanan nasabah kendala-kendala yang dihadapi *customer service* bagaimana mereka menanggapi dan merespon sikap perilaku nasabah yang berbeda dalam melaksanakan transaksi maupun dalam mengajukan komplain kepada *customer service*.<sup>19</sup>

Perbedaan dari Penelitian ini yaitu penulis membahas implementasi SOP kinerja karyawan *frontliner* sedangkan peneliti membahas pelaksanaan SOP pada *customer service* saja. Persamaannya sama-sama membahas tentang SOP dan metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif dengan Teknik analisis data yang sama yaitu analisis deskriptif.

2. Penelitian ini dari Zipy Alkausa yang berjudul “Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada *Front Office* di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Cikurubuk”. (Universitas Siliwangi Tasikmalaya Fakultas Ekonomi).

Fokus dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Front Office di PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Pembantu Cikurubuk Tasikmalaya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yang dimana metode ini

---

<sup>19</sup> Syahwa Dina, “Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) *Customer Service* Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Pekanbaru Arifin Ahmad”. (Laporan Akhir UIN Sultan Syarif Kasim Riau Fakultas Syariah dan Hukum,2022).

menganalisis data dan interpretasi atas objek kajian dan secara historis, implementasi penelitian kualitatif bermula dari wawancara dan observasi. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan teknik wawancara. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. KCP Cikurubuk, ada tiga poin yang diterapkan terhadap pelayanan dalam kegiatan operasionalnya, yaitu Pemenuhan sesuai hukum dan prinsip, jaminan terhadap rasa aman dan nyaman, disiplin waktu dan janji terhadap nasabah. Dalam pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada *Front Office* ini ada beberapa masalah yang timbul. Namun pihak *Front Office* secara cepat dan tanggap mampu menyelesaikan semua permasalahan.<sup>20</sup>

Perbedaan dari penelitian ini yaitu terletak pada fokus penelitian yang diambil dan variabel yang digunakan, peneliti membahas tentang SOP pada *front office* sedangkan penulis membahas tentang implementasi SOP pada kinerja *frontliner*. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif jenis penelitian lapangan (*field reaseach*).

3. Penelitian ini dari Helda Fitriani yang berjudul “Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Buka Rekening Terhadap Kinerja Karyawan *Customer Service* Pada BRI Syariah KC Bengkulu”. (Skripsi IAIN Bengkulu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam).

---

<sup>20</sup> Zipy Alkausa, “Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada *Front Office* di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Cikurubuk”. (Laporan akhir Universitas Siliwangi Tasikmalaya Fakultas Ekonomi, 2022).

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara penerapan standar operasional prosedur dan kinerja karyawan *customer service* dan seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan *Customer Service* pada BRI Syariah KC Bengkulu. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif *asosiatif kausal* yang merupakan jenis penelitian yang bersifat menanyakan hubungan yang bersifat sebab akibat antara variabel yang mempengaruhi (*independent*) dengan variabel yang dipengaruhi (*dependent*). Peneliti menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan informasi dari responden yang disebarkan pada 96 responden.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan uji t terdapat pengaruh antara penerapan standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan *customer service* pada BRI Syariah KC Bengkulu. Hal ini dapat dibuktikan melalui uji-t dengan nilai hitung sebesar 8,901 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $8,901 > 1,985$ ) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Jika penerapan standar operasional prosedur meningkat atau bertambah, maka kinerja karyawan *customer service* juga akan meningkat. Berdasarkan koefisien determinasi variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen sebesar 0,457 atau 45,7% yang artinya memiliki interpretasi koefisien determinasi sedang. Sedangkan sisanya 54,3 % dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dijelaskan dalam penelitian

ini, hal ini menjelaskan bahwa masih terdapat variabel independen lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan *customer service*.<sup>21</sup>

Perbedaan dari penelitian ini yaitu penulis menggunakan metode penelitian kualitatif sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif dan penulis membahas implementasi SOP pada kinerja karyawan sedangkan peneliti membahas tentang pengaruh penerapan SOP terhadap kinerja karyawan *customer service*. Sedangkan persamaannya sama-sama membahas tentang penerapan SOP.

4. Penelitian ini dari Ulky Vita Mabruroh yang berjudul “Kinerja Front Office Berbasis Standar Operasional Prosedur (SOP) di Bank BCA Kantor Cabang Pembantu Lawang Kabupaten Malang Tahun 2018-2019”. (Skripsi IAIN Jember Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana standarisasi kinerja *front office* di Bank BCA KCP Lawang dan untuk mengetahui bagaimana kinerja *front office* berbasis SOP di Bank BCA KCP Lawang. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis kualitatif deskriptif. Pengumpulan datanya meliputi: Metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subyek penelitian yang digunakan teknik *purposive*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa standar pelayanan pada *customer service*, *teller*, dan satpam di Bank BCA KCP Lawang sudah

---

<sup>21</sup>Helda Fitriani, “Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Buka Rekening Terhadap Kinerja Karyawan *Customer Service* Pada BRI Syariah KC Bengkulu”. (Skripsi IAIN Bengkulu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, 2021).



sesuai dengan SOP. Semuanya berperan aktif ketika berhadapan dengan nasabah sesuai dengan tugasnya masing-masing, baik dari segi pelayanan, maupun penampilan. Kinerja *front office* berbasis SOP pada Bank BCA KCP Lawang sudah terealisasi dan berjalan dengan baik. SOP dikelola dengan baik sehingga pelayanan terlaksana dengan aman, lancar, tertib dan teratur. Bank BCA KCP Lawang membangun hubungan baik dengan nasabah, menciptakan kenyamanan, menginformasikan hak dan kewajiban nasabah, memberikan fasilitas, dan tidak membuat nasabah kecewa.<sup>22</sup>

Perbedaan dari penelitian ini yaitu terletak pada fokus masalah, peneliti membahas bagaimana standardisasi kinerja *front office* berbasis SOP sedangkan penulis membahas tentang implementasi SOP pada kinerja *frontliner*. Persamaannya terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis kualitatif deskriptif, Teknik analisis dan pengumpulan data. Persamaannya juga terletak pada pembahasan yaitu sama-sama membahas tentang SOP dan kinerja.

5. Penelitian ini dari Sri Rahayu yang berjudul “Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) *Customer Service* Sebagai Pendukung Kinerja *Customer Service* Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka”. (UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru-Riau).

---

<sup>22</sup> Ulky Vita Mabruroh, “Kinerja Front Office Berbasis Standar Operasional Prosedur (SOP) di Bank BCA Kantor Cabang Pembantu Lawang Kabupaten Malang Tahun 2018-2019”. (Skripsi IAIN Jember Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, 2019).



Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) *customer service* sebagai pendukung kinerja *customer service* pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka dan untuk mengetahui kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) *customer service* sebagai pendukung kinerja *customer service* pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka. Penelitian ini adalah penelitian lapangan, dilakukan di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka. Populasi penelitian ini berjumlah 19 orang yang terdiri dari manajer dan para staf karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka. Sampel penelitian 1 orang dari *supervisor branch operation* dan 1 orang dari *customer service*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Adapun metode penelitian ini menggunakan metode analisa data deskriptif.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa standar operasional prosedur adalah bentuk rencana kerja dan sekaligus pedoman dalam bekerja sehingga *customer service* bisa menjalankan tugas pelayanannya dengan baik dan sigap. Adapun standar operasional prosedur di Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka yang telah terlaksana dengan efektif dan efisien seperti dari segi penampilan dan sikap pelayanan. Kendala-kendala yang dihadapi seorang *customer service* dalam meningkatkan mutu pelayanannya kepada nasabah seperti pada keterbatasan manusia selanjutnya masalah waktu dan masalah koneksi internet.

Penelitian ini adalah penelitian lapangan, dilakukan di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka. Populasi penelitian ini berjumlah 19 orang yang terdiri dari manajer dan para staf karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka. Sampel penelitian 1 orang dari *supervisor branch operation* dan 1 orang dari *customer service*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Adapun metode penelitian ini menggunakan metode analisa data deskriptif.<sup>23</sup>

Perbedaan dari penelitian ini terletak pada fokus dan tujuan penelitian. Peneliti membahas pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) *customer service* sebagai pendukung kinerja *customer service* sedangkan penulis membahas tentang implementasi SOP pada kinerja *frontliner*. Persamaannya terletak pada jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian lapangan dan sama-sama membahas tentang SOP dan kinerja.

6. Penelitian ini dari Lia Febrianti yang berjudul “Implementasi Standar Operasional Prosedur Pada *Customer Service* (Studi Kasus Pada BRI Syariah S.Parman)”. (Skripsi IAIN Bengkulu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi pelayanan berbasis SOP pada bank BRI Syariah S.Parman. Metode penelitian yang digunakan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data primer berupa wawancara terhadap *customer service* selaku pihak yang

---

<sup>23</sup> Sri Rahayu, “Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) *Customer Service* Sebagai Pendukung Kinerja *Customer Service* Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka”. (UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru-Riau, 2019).

memberi layanan kepada nasabah. Teknik analisis data menggunakan konsep Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank BRI Syariah S.Parman telah menjalani SOP layanan *customer service* yaitu yaitu senyum, sampaikan salam, fokus pada nasabah dan menawarkan bantuan, inisiatif menggali kebutuhan nasabah, mampu menjelaskan produk dan fitur kepada nasabah, melakukan proses dan permintaan nasabah dengan cepat, akurat, selalu melakukan verifikasi dan konfirmasi,<sup>24</sup> tanggap permintaan nasabah dengan empati, menawarkan produk dan jasa lainnya (*crosseling*), menawarkan bantuan kembali, mengucapkan terima kasih dan ditutup dengan salam.

Perbedaan dari penelitian ini yaitu penulis membahas implementasi SOP pada kinerja karyawan *front line* sedangkan peneliti membahas pelaksanaan SOP pada *customer service* saja, perbedaannya juga terletak pada variabel yang diteliti. Persamaannya sama-sama membahas tentang implementasi SOP dan metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan analisis data yang digunakan sama sama menggunakan konsep Milles dan Huberman.

7. Penelitian ini dari Rani Suryani yang berjudul “Implementasi *Service Quality* Pada *Frontliner* PT. Bank Muamalat Kantor Cabang Malang”. (Skripsi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang).

---

<sup>24</sup> Lia Febrianti, “Implementasi Standar Operasional Prosedur Pada *Customer Service* (Studi Kasus Pada BRI Syariah S.Parman)”. (Skripsi IAIN Bengkulu, 2019).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi *service quality* pada *frontliner* dan untuk mengetahui cara mengatasi kendala *service quality* pada *frontliner* PT. Bank Muamalat Kantor Cabang Malang. Jenis penelitian ini menggunakan kualitatif study kasus. Data yang digunakan pada penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan Teknik kepustakaan, wawancara, dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini adalah pengimplementasian *service quality* pada *frontliner* PT. Bank Muamalat Kantor Cabang Malang menggunakan lima dimensi, yakni dimensi bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, empati dan menambahkan satu dimensi lagi berupa kepatuhan Syariah karena PT. Bank Muamalat merupakan Bank Syariah yang harus mematuhi aturan-aturan Islam.<sup>25</sup>

Perbedaan dari penelitian ini terletak pada fokus penelitian dan variabel penelitian, peneliti membahas implementasi *service quality* pada *frontliner* sedangkan penulis membahas implementasi SOP kinerja *frontliner*. Sedangkan Persamaannya terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan dan analisis data yang sama pula dan sama-sama membahas tentang *frontliner*.

---

<sup>25</sup> Rani Suryani, "Implementasi *Service Quality* Pada *Frontliner* PT. Bank Muamalat Kantor Cabang Malang". (Skripsi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2019).

8. Penelitian ini dari Muhammad Ekhsan yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja *Frontliner* Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Bekasi”. (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Volume 5, No. 2, Juli 2019).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja *frontliner* pada PT Bank Rakyat Indonesia cabang Bekasi. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 73 responden dan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Karena itu, analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dalam bentuk uji regresi linier berganda. Pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel kompensasi, pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bekasi. Hal ini dibuktikan dari hasil uji simultan (Uji F) dan hasil Uji Parsial (Uji t) juga menunjukkan nilai signifikan dari tiga variabel bebas yang mendukung hipotesa. Oleh karena itu hasil uji dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabel kompensasi, pelatihan dan motivasi terhadap Kinerja *Frontliner* Pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bekasi.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Muhammad Ekhsan, “Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja *Frontliner* Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Bekasi”. (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Volume 5, No. 2, Juli 2019).

Perbedaan dari penelitian ini terletak pada fokus penelitian, peneliti membahas tentang pengaruh kompensasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja *frontliner* sedangkan penulis membahas implementasi SOP pada kinerja *frontliner*. Perbedaannya juga terletak pada metode penelitian yang digunakan, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Persamaannya sama-sama membahas tentang kinerja *frontliner*.

9. Penelitian ini dari Anggita Adelia yang berjudul "Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Terhadap Pelayanan Prima *Customer Service* (CS) Pada Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Marhamah Wonosobo Cabang Leksono". (UIN Walisongo Semarang).

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Terhadap Pelayanan Prima *Customer Service* (CS) Pada Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Marhamah Wonosobo Cabang Leksono. Penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif Kualitatif yang membahas mengenai Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Terhadap Pelayanan Prima *Customer Service* (CS) Pada BMT Marhamah Wonosobo Cabang Leksono. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan metode pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *customer service* (CS) dalam menjalankan tugasnya sudah sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang ada pada BMT Marhamah Wonosobo Cabang

Leksono. Seperti standar melayani anggota, standar waktu pelayanan, standar komunikasi melalui telepon, dan standar penampilan sudah sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) sehingga pelayanan *customer service* (CS) menjadi prima.

Perbedaan dari penelitian ini terletak pada variabel dan tujuan penelitian. Peneliti membahas penerapan SOP terhadap pelayanan prima *customer service* sedangkan penulis membahas implementasi SOP pada kinerja *frontliner*. Sedangkan persamaannya sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan Teknik analisis data deskriptif, pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Persamaannya juga sama-sama membahas tentang penerapan SOP dan *customer service*.

10. Penelitian ini dari Feby Rizki Suryani Lubis yang berjudul “Penerapan SOP (Standar Operasional Prosedur) *Frontliner* Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada Bank Sumut KCP Syariah HM. Joni Medan”. (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan).

Pada Masalah pertama penelitian ini adalah bagaimana penerapan SOP (standar operasional prosedur) *frontliner* pada Bank Sumut KCP Syariah Hm. Joni Medan. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu dapat disimpulkan bahwa, semuanya berperan dengan aktif ketika berhadapan dengan nasabah sesuai dengan tugas nya masing-masing, baik dari segi pelayanan, maupun penampilan, petugas *frontliner* seperti *customer service* dan *teller* memberikan pelayanan yang terbaik untuk nasabahnya agar



merasa puas dan menjadi nasabah tetap di Bank Sumut Syariah. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dan studi pustaka dengan metode observasi dan wawancara.

Pada Masalah kedua penelitian ini adalah bagaimana tingkat kepuasan nasabah terhadap penerapan SOP (standar operasional prosedur) *frontliner* pada Bank Sumut KCP Syariah Hm. Joni Medan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa nasabah merasa puas karena *Teller* mampu memberikan pelayanan yang terbaik dengan melayani transaksi perbankan secara lebih cepat dan teliti, dan begitu juga dengan pelayanan *customer service* yang mampu memberikan informasi secara detail mengenai produk Bank Sumut Syariah, sehingga dari data produk DPK (Dana Pihak Ketiga) meningkatkan jumlah nasabah setiap tahun nya yang membuktikan bahwa nasabah merasa puas terhadap produk tersebut, Pada tahun 2015 jumlah nasabah DPK 3.819 nasabah, Pada tahun 2016 berjumlah 5.208 nasabah dan pada tahun 2017 berjumlah 5.794 nasabah.<sup>27</sup>

Dari beberapa penelitian di atas dapat disimpulkan letak persamaan dan perbedaan antara lain sebagai berikut:

---

<sup>27</sup> Feby Rizki Suryani Lubis, "Penerapan SOP (Standar Operasional Prosedur) Frontliner Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada Bank Sumut KCP Syariah HM. Joni Medan". (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, 2018).



**Table 2.1**  
**Mapping Persamaan dan Perbedaan**

No.	Nama/Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Syahwa Dina, 2022	“Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) <i>Customer Service</i> Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Pekanbaru Arifin Ahmad”	Membahas tentang SOP dan metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Penulis membahas implementasi SOP kinerja karyawan <i>front line</i> sedangkan peneliti membahas pelaksanaan SOP pada <i>customer service</i> saja.
2.	Zipy Alkausa, 2022	“Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada <i>Front Office</i> di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Cikurubuk”	Membahas tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif jenis penelitian lapangan ( <i>field reaseach</i> ).	Perbedaannya terletak pada Fokus penelitian yang diambil dan variabel yang digunakan, peneliti membahas tentang SOP pada <i>front office</i> sedangkan penulis membahas tentang implementasi SOP pada kinerja <i>frontliner</i>
3.	Helda Fitriani, 2021	“Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Buka Rekening Terhadap Kinerja Karyawan <i>Customer Service</i> Pada BRI Syariah KC Bengkulu”	Membahas tentang penerapan SOP pada kinerja karyawan	Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif dan penulis membahas implementasi SOP pada kinerja karyawan sedangkan peneliti membahas tentang pengaruh penerapan SOP terhadap kinerja karyawan <i>customer service</i> .
4.	Ulky Vita Mabruroh,	“Kinerja Front Office Berbasis	Persamaannya terletak pada	Perbedaannya terletak pada fokus

	2019	Standar Operasional Prosedur (SOP) di Bank BCA Kantor Cabang Pembantu Lawang Kabupaten Malang Tahun 2018-2019”	metode penelitian yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis kualitatif deskriptif dan sama-sama membahas tentang SOP dan kinerja.	masalah, peneliti membahas bagaimana standardisasi kinerja <i>front office</i> berbasis SOP sedangkan penulis membahas tentang implementasi SOP pada kinerja <i>frontliner</i> .
5.	Sri Rahayu, 2019	“Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) <i>Customer Service</i> Sebagai Pendukung Kinerja Customer Service Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka”	Persamaannya terletak pada jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian lapangan dan sama-sama membahas tentang SOP dan kinerja.	Perbedaannya terletak pada fokus dan tujuan penelitian. Peneliti membahas pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) <i>customer service</i> sebagai pendukung kinerja <i>customer service</i> sedangkan penulis membahas tentang implementasi SOP pada kinerja <i>frontliner</i> .
6.	Lia Febrianti, 2019	“Implementasi Standar Operasional Prosedur Pada <i>Customer Service</i> (Studi Kasus Pada BRI Syariah S.Parman)”	Membahas tentang implementasi SOP dan metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Perbedaannya yaitu penulis membahas implementasi SOP pada kinerja karyawan <i>front line</i> sedangkan peneliti membahas pelaksanaan SOP pada <i>customer service</i> saja, perbedaannya juga terletak pada variabel yang diteliti.
7.	Rani Suryani, 2019.	“Implementasi <i>Service Quality</i> Pada <i>Frontliner</i>	Persamaannya terletak pada metode penelitian	Perbedaannya terletak pada fokus penelitian dan

		PT. Bank Muamalat Kantor Cabang Malang”.	yang digunakan yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif dan sama-sama membahas tentang <i>frontliner</i> .	variable penelitian, peneliti membahas implementasi <i>service quality</i> pada <i>frontliner</i> sedangkan penulis membahas implementasi SOP kinerja <i>frontliner</i> .
8.	Muhammad Eksan, 2019	“Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja <i>Frontliner</i> Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Bekasi”.	Persamaannya membahas tentang kinerja <i>frontliner</i> .	Perbedaannya terletak pada fokus penelitian, peneliti membahas tentang pengaruh kompensasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja <i>frontliner</i> sedangkan penulis membahas implementasi SOP pada kinerja <i>frontliner</i> . Perbedaannya juga terletak pada metode penelitian yang digunakan, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penulis menggunakan metode penelitian kualitatif.
9.	Anggita Adelia, 2019	”Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Terhadap Pelayanan Prima <i>Customer Service (CS)</i> Pada Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Marhamah Wonosobo	Persamaannya menggunakan metode penelitian kualitatif dan sama-sama membahas tentang penerapan SOP dan <i>customer service</i> .	Perbedaannya terletak pada variabel dan tujuan penelitian. Peneliti membahas penerapan SOP terhadap pelayanan prima <i>customer service</i> sedangkan penulis membahas implementasi SOP pada kinerja

		Cabang Leksono”		<i>frontliner.</i>
10.	Feby Rizki Suryani Lubis, 2018	“Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kualitas Pelayanan <i>Frontliner</i> di BRI Syariah Kantor Kas UNISBA Bandung”	Persamaannya menggunakan metode penelitian kualitatif dan sama-sama membahas tentang SOP dan <i>frontliner.</i>	Perbedaannya terletak pada variable dan fokus masalah yang dibahas. Peneliti membahas tentang penerapan SOP (standar operasional prosedur) <i>frontliner</i> dan tingkat kepuasan nasabah terhadap penerapan SOP (standar operasional prosedur) <i>frontliner.</i> Sedangkan penulis membahas tentang penerapan SOP pada kinerja <i>frontliner.</i>

Sumber: Data diolah dari penelitian terdahulu

Berdasarkan uraian dari 10 penelitian terdahulu di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Perbedaan dari 10 penelitian terdahulu di atas yaitu dari fokus penelitian yang berbeda, metode dan pendekatan sebagian ada yang menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan untuk persamaan dari 10 penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu banyak yang menggunakan pendekatan kualitatif dan pembahasan yang dibahas yaitu sama-sama membahas tentang SOP, kinerja dan *frontliner.*

Orisinalitas dalam penelitian ini terletak pada variabel penelitian dan fokus penelitian. Pada penelitian sebelumnya sebagian hanya membahas SOP

*customer service* saja, sedangkan peneliti memahas SOP pada kinerja karyawan *frontliner* yang meliputi *customer service*, *teller*, dan *security*.

## B. Kajian Teori

### 1. Tinjauan Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-*manage* (mengelola) sumber daya manusia.<sup>28</sup> Sebagaimana firman Allah dalam surah Ibrahim [14]: 19:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ ۗ إِنَّ يَسْأَلُ يُذْهِبُكُمْ وَيَأْتِ بِخَلْقٍ  
جَدِيدٍ ۗ

*Artinya: “Tidaklah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah telah menciptakan langit dan bumi dengan hak? Jika Dia menghendaki, niscaya Dia membinasakan kamu dan mengganti(mu) dengan makhluk yang baru”. (QS. Ibrahim (14): 19)*

Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen SDM juga menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan

<sup>28</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 3.

penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun.<sup>29</sup>

Manajemen SDM dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Selanjutnya, dikemukakan bahwa MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*. Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Lijan Poltak Sinabela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2017), 7.

<sup>30</sup> Sinabela, 7-8.



## **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Agar sistem ini berjalan, dalam pengelolaannya organisasi harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Bagi para karyawan di seluruh dunia, fungsi sumber daya manusia adalah sebagai pemain kunci dalam menolong perusahaan-perusahaan mencapai tujuan-tujuan strategis. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional, semuanya menjadi tidak bermakna.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus

senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

Peranan sumber daya manusia diakui dan tak pelak lagi merupakan bagian yang sangat penting dalam kesuksesan atau kemunduran suatu organisasi. Secara umum, saat ini banyak perusahaan yang kian menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Peranan sumber daya manusia antara lain menetapkan sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, apabila sumber daya manusia diabaikan maka organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.<sup>31</sup>

### c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa tujuan pokok adanya manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, yaitu:

- 1) **Tujuan Organisasional.** Yaitu ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia terutama dalam kaitannya dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para

---

<sup>31</sup> Ais Zakiyudin, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 146.



manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

- 2) **Tujuan Fungsional**, adalah ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
- 3) **Tujuan Sosial**, ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon atas kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan bagi tumbuh dan berkembangnya perusahaan.
- 4) **Tujuan Personal**. Yaitu untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan atau diberikan motivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Semua pihak tidak terkecuali harus terlibat dalam proses sumber daya manusia secara terintegrasi baik organisasi dalam skala besar,

menengah maupun kecil.<sup>32</sup> Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak baik terhadap kinerja pegawai begitu pula sebaliknya, semakin rendah pengelolaan sumber daya manusia maka semakin lemah kinerja karyawan.

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan di samping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu, penyediaan sumber daya manusia (banker) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin.

Di samping itu, sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank harus memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses atau tidaknya bank ke depan. Kemampuan yang telah dimiliki harus terus diasah secara terus menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.<sup>33</sup>

## **2. Kinerja**

### **a. Pengertian Kinerja**

Pada dasarnya, kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja secara total dan berkualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

---

<sup>32</sup> Zakiyudin, 147-148.

<sup>33</sup> Kasmir, *Manajemen perbankan*, (Jakarta: Rajawali, 2020), 154.

kepadanya. Dalam hal ini karyawan dapat belajar seberapa besar kinerjanya melalui sarana informasi. Salah satunya adalah tanggapan atau komentar yang baik dari mitra kerja.<sup>34</sup>

Menurut Rivai dan Basri, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama<sup>35</sup>

Menurut Prawirosentono, kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>36</sup>

Menurut Salim Peter, kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Selanjutnya, Kotter dan Heskett mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu tertentu. Pandangan itu menunjukkan bahwa kinerja

---

<sup>34</sup> Dickdick Sodikin, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Paradigma Baru*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2017), 130.

<sup>35</sup> Daryanto dan Bambang Suryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2022), 100.

<sup>36</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 457.

merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau perusahaan yang dapat dilihat, dihitung jumlahnya, dan dapat dicatat waktu perolehannya.

Berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama. Perbedaannya hanyalah terletak dari redaksional penyampaiannya saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki pandangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.<sup>37</sup>

Bertitik tolak dari pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa persyaratan yang menetapkan kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula. Produknya dapat berupa layanan jasa dan barang. Satuan waktu yang ditentukan bisa satu tahun, dua tahun, bahkan lima tahun atau lebih.

Timpe menyatakan dalam buku manajemen yang ditulis oleh Husaini Usman bahwa standar kinerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan. Proses penulisan standar dimulai ketika pengawas dan pegawai mendiskusikan pekerjaan. Langkah pertama meliputi penulisan semua tugas dan tanggung jawab karyawan. Pegawai juga mempertimbangkan pemahamannya tentang harapan-harapan utama yang mungkin dimiliki pengawas. Setelah

---

<sup>37</sup> Usman, 457.

menyelesaikan proses penulisan, penyuntingan, dan integrasi, standar kinerja yang disepakati untuk dituliskan dapat dikuantifikasikan atau diukur dan dicapai. Sejalan dengan pendapat Timpe di atas, Simamora menyatakan bahwa faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik pegawai-pegawainya berkarya dan menggunakan informasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar saat ini dan meningkat sepanjang waktu.<sup>38</sup>

#### **b. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada empat indikator, yaitu:<sup>39</sup>

##### 1) *Attitude* (Sikap)

Yaitu perilaku tertentu yang harus ditonjolkan ketika berhadapan dengan nasabah ataupun calon nasabah.

##### 2) *Ability* (Kehandalan)

Yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan cepat (*accurately*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependably*), terutama memberikan jasa secara tepat waktu (*on time*), dengan cara yang sama yang sesuai dengan jadwal yang telah dijanjikan dan tanpa melakukan kesalahan setiap kali.

---

<sup>38</sup> Usman, 458.

<sup>39</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), 260.

### 3) *Responsiveness* (Tanggapan)

Yaitu kemauan atau keinginan para karyawan untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen.

### 4) *Action* (Tindakan)

Yaitu kegiatan nyata yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dan calon nasabah.

## c. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Kinerja (*Performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor:<sup>40</sup>

- 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, struktur dan job.

## 3. SOP (Standar Operasional Prosedur)

### a. Pengertian SOP

SOP adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional yang terstandar, yang ada di dalam suatu organisasi. Fungsinya untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah, atau tindakan dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh

---

<sup>40</sup> Daryanto dan Bambang Suryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2022), 48.

orang-orang di dalam suatu organisasi telah berjalan secara efektif, konsisten, terstandar dan sistematis.<sup>41</sup>

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah panduan proses kerja yang harus dilaksanakan setiap elemen perusahaan atau instansi. SOP juga berperan sebagai panduan hasil kerja yang ingin diraih oleh suatu perusahaan maupun instansi.<sup>42</sup>

#### **b. Manfaat SOP**

Berikut adalah manfaat dari dibuatnya SOP.

- 1) Sebagai standardisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- 2) Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas.
- 3) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) Membantu pegawai lebih mandiri dan tidak bergantung pada intervensi manajemen sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam proses pelaksanaan sehari-hari.
- 5) Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas.

---

<sup>41</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengenal Operasional Perbankan I* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 180.

<sup>42</sup> Satria Artha dan Rita Intan, "Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Ekspor PT. Dua Kuda Indonesia", *Jurnal Ilmiah M-Progress* 11 No. 1 (Januari 2021): 40.



- 6) Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberi pegawai cara konkret untuk memperbaiki kinerja dan membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
- 7) Memastikan tugas penyelenggaraan berjalan dengan efisien.
- 8) Menjamin konsistensi pelayanan baik dari sisi mutu, waktu, dan proses.
- 9) Memberi informasi kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh pegawai dalam melakukan tugasnya.
- 10) Memberi informasi bagi upaya peningkatan kompetensi pegawai.
- 11) Memberi informasi mengenai tanggung jawab yang dipikul oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
- 12) Sebagai alat/instrument yang dapat melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan.
- 13) Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas.
- 14) Membantu penelusuran terhadap kesalahan proses dalam melakukan kegiatan transaksi.
- 15) Membantu memberi informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar proses, standar pelayanan sehingga dapat memberi informasi bagi standar pekerjaan yang dilakukan.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengenal Operasional Perbankan I* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 181-182.



### c. Syarat-Syarat SOP

#### 1) Efektif dan Efisien

Efektif adalah melakukan pekerjaan yang tepat/benar atau sesuai (*do the right thing*). Sedangkan efisien adalah melakukan pekerjaan dengan tepat/benar atau sesuai (*do the thing right*). Dengan pencapaian efektivitas dan efisiensi SOP, organisasi dapat membuat keputusan-keputusan atau tindakan-tindakan yang lebih tepat dan cermat dengan kemungkinan kesalahan yang jauh lebih kecil.

SOP yang efektif adalah:

- a) SOP yang mencerminkan upaya pencapaian tujuan dalam menjalankan misi organisasi untuk mewujudkan visi organisasi;
- b) Memenuhi kriteria manual SOP;
- c) Memahami hambatan-hambatan dalam penyusunan dan implementasi SOP.

#### 2) Konsisten

SOP harus diterapkan secara standar dan sama untuk semua bagian organisasi yang harus menerapkan prosedur tersebut. Untuk menjamin suatu konsistensi, maka control internal harus diterapkan baik secara umum maupun terperinci per aktivitas dalam suatu prosedur operasional standar

### 3) Standar

Dalam penjelasan mengenai konsistensi dapat ditangkap bahwa yang menjadi sorotan adalah pelaksanaan suatu prosedur atau dapat dikatakan lebih menyoroti pelaksanaannya, sedangkan standar lebih melihat kepada prosedur itu sendiri. SOP harus dapat dimengerti secara mudah dan dengan pemahaman yang sama oleh setiap anggota organisasi.<sup>44</sup>

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Standar adalah patokan atau ukuran yang digunakan sebagai parameter atau acuan tertentu. Sedangkan Operasional Prosedur adalah langkah atau tahapan tertentu kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas.<sup>45</sup>

Setiap perusahaan bagaimanapun bentuk dan apapun jenisnya, membutuhkan sebuah panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi setiap elemen atau unit perusahaan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sistem yang disusun untuk memudahkan, merapikan dan menertibkan pekerjaan. Sistem ini berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir. Implementasi SOP yang baik, akan menunjukkan konsistensi hasil kinerja, hasil produk dan proses pelayanan yang kesemuanya mengacu pada kemudahan karyawan dan kepuasan pelanggan.

---

<sup>44</sup> Ikatan Bankir Indonesia, 182.

<sup>45</sup> Muhammad Faris Nafi'udin, "Penerapan Standar Operasional Prosedur Terhadap Pelayanan Prima Service Assistant (SA) di Bank Jatim Syariah KC Malang," *Al Fiddhoh* 4, no. 1 (Maret, 2023): 24.

**d. Tujuan penerapan SOP<sup>46</sup>**

Terbentuknya SOP adalah untuk menjadikan arus kerja yang lebih baik, menjadi pedoman bagi karyawan baru, memudahkan dalam pengawasan, mengurangi risiko dalam bekerja, serta memberikan koordinasi yang baik antara bagian-bagian yang berlainan dalam perusahaan. Berikut tujuan Standar Operasional Prosedur:

- 1) Untuk menjaga konsistensi dan tingkat kinerja pegawai atau tim dalam kondisi organisasi atau unit kerja.
- 2) Sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi seluruh pekerja dan supervisor.
- 3) Untuk menghindari kegagalan atau mengurangi resiko kesalahan yang menyebabkan konflik internal, keraguan, duplikasi, serta pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.
- 4) Merupakan parameter untuk penilaian mutu pelayanan.
- 5) Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya secara efisien dan efektif.
- 6) Untuk menjelaskan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas yang terkait.
- 7) Sebagai dokumen yang akan menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan administrasi lainnya.
- 8) Sebagai dokumen yang digunakan untuk pelatihan.
- 9) Sebagai dokumen sejarah bila telah dibuat revisi SOP yang baru.

---

<sup>46</sup> Nafi'udin, 24-25.

#### 4. *Frontliner*

##### a. **Pengertian *Frontliner***

*Frontliner* adalah karyawan atau pegawai yang berada di *banking hall* bank yang berhadapan langsung dengan nasabah serta melayani segala apa yang dibutuhkan nasabah yang terdiri dari *Teller, Customer Service, Security*.

*Frontliner* adalah sebuah kategori pekerjaan dalam suatu perusahaan biasanya dalam bidang perbankan atau jasa-jasa lainnya, yang berada pada bagian depan yang bertemu langsung dengan nasabah.

##### b. ***Customer Service***

###### 1) **Pengertian *Customer Service***

Pengertian *customer service* secara umum adalah setiap *kegiatan* yang diperuntukkan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada nasabah, melalui pelayanan yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan nasabah.<sup>47</sup>

Seorang *customer service* memegang peranan sangat penting di samping memberikan pelayanan juga sebagai Pembina hubungan dengan masyarakat atau *public relation*. *Customer service* bank dalam melayani para nasabah selalu berusaha menarik dengan cara merayu para calon nasabah agar menjadi nasabah bank yang bersangkutan dengan

---

<sup>47</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 249-250.

berbagai cara. *Customer service* juga harus dapat menjaga nasabah lama agar tetap menjadi nasabah bank. Oleh karena itu, tugas-tugas yang diemban oleh para *Customer Service* merupakan tulang punggung kegiatan operasional dalam dunia perbankan.<sup>48</sup>

## 2) Fungsi dan Tugas *Customer Service*

Fungsi dan tugas-tugas *customer service* harus benar-benar dipahami sehingga seorang *customer service* dapat menjalankan tugasnya secara prima.<sup>49</sup>

Dalam praktiknya, fungsi *customer service* adalah sebagai berikut

- a) Sebagai Resepsionis, CS (*Customer Service*) berfungsi sebagai penerima tamu.
- b) Sebagai *Deskman*, CS (*Customer Service*) berfungsi sebagai orang yang melayani berbagai macam aplikasi.
- c) Sebagai *Salesman* berfungsi sebagai orang yang menjual produk perbankan sekaligus sebagai pelaksana *cross selling*.
- d) Sebagai *Customer Relation Officer*, CS (*Customer Service*) berfungsi sebagai orang yang dapat membina hubungan baik dengan seluruh nasabah, termasuk merayu atau membujuk agar nasabah tetap bertahan

---

<sup>48</sup> Kasmir, 250.

<sup>49</sup> Kasmir, 250.

tidak lari dari bank yang bersangkutan apabila menghadapi masalah.

- e) Sebagai Komunikator, yaitu berfungsi sebagai orang yang menghubungi nasabah dan memberikan informasi tentang segala sesuatu yang ada hubungannya antara bank dengan nasabah.

Berikut ini penjelasan tugas-tugas *customer service* yang sesuai dengan fungsinya adalah sebagai berikut.<sup>50</sup>

- a) Sebagai Resepsionis.

Tugasnya adalah menerima tamu/nasabah yang datang ke bank dengan ramah tamah, sopan, tenang, simpatik, menarik, dan menyenangkan. Dalam hal ini, CS harus bersikap memberi perhatian, berbicara dengan suara yang lembut dan jelas dengan Bahasa yang mudah dimengerti serta mengucapkan salam “assalamualaikum” atau “selamat pagi/siang/sore”.

Selama melayani nasabah CS tidak diperkenankan merokok, makan, dan minum.

- b) Sebagai *Deskman*.

Tugasnya antara lain memberikan informasi mengenai produk-produk bank, menjelaskan manfaat dan ciri-ciri produk bank, menjawab pertanyaan nasabah

---

<sup>50</sup> Kasmir, 251-252.

mengenai produk bank serta membantu nasabah mengisi formulir aplikasi.

c) Sebagai Salesman.

Tugasnya di kantor bank adalah menjual produk perbankan, melakukan *cross selling*, mengadakan pendekatan, dan mencari nasabah baru. Berusaha membujuk nasabah yang baru serta berusaha mempertahankan nasabah yang lama. *Customer service* juga berusaha mengatasi setiap permasalahan yang dihadapi nasabah, termasuk keberatan dan keluhan yang diajukan nasabah.

d) Sebagai *Customer Relation Officer*

Dalam hal ini *Customer Service* bertugas menjaga image bank dengan cara, membina hubungan baik dengan seluruh nasabah, sehingga nasabah merasa senang, puas dan makin percaya kepada bank. Yang terpenting adalah sebagai penghubung antara bank dengan seluruh nasabah.

e) Sebagai Komunikator.

Bertugas memberikan segala informasi dan kemudahan-kemudahan kepada nasabah. Di samping



juga sebagai tempat menampung keluhan, keberatan, atau konsultasi.<sup>51</sup>

### 3) Standar Sikap dan Penampilan *Customer Service*

Standar penampilan dibutuhkan untuk menumbuhkan kepercayaan nasabah kepada bank sehingga nasabah dapat terlayani dengan baik dan membuat nasabah puas. Standar penampilan *customer service* meliputi standar dalam berpakaian dan penampilan fisik. Dalam pelayanan prima (*service excellent*) diperlukan suatu standar penampilan bagi petugas bank maupun bank itu sendiri. Standar penampilan petugas diperlukan guna membangun keyakinan bagi nasabah dan *image positif* bagi perusahaan.<sup>52</sup>

Berikut ini adalah penampilan petugas *customer service* yang biasanya diatur dalam standar pada masing-masing bank.

#### a) Penampilan diri

Penampilan seorang *customer service* harus mengenakan pakaian yang rapi, bersih, terlihat menarik dan terkesan pakaian yang dikenakan benar-benar dapat memikat hati konsumen/nasabah. Pelaksanaan standar penampilan ini berkaitan erat dengan faktor-faktor atau

<sup>51</sup> Kasmir, 252.

<sup>52</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan* (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 70.

kegiatan-kegiatan, diantaranya yaitu untuk memelihara personal hygiene, lingkungan, dan perusahaan, memelihara presentasi atau penampilan pribadi, mengidentifikasi sikap tubuh, dan intonasi suara yang baik.

Contoh penampilan diri seorang *customer service* yang biasanya diatur secara internal bank dapat dilihat sebagai berikut:

Pria

1. Menggunakan seragam sesuai ketentuan bank (antara lain : kemeja lengan Panjang, menggunakan dasi, name tag, bukan celana jean, tidak kumal, tidak kusut dan tidak ada noda)
2. Rambut pendek, tidak melebihi kerah baju dan tersisir rapi serta jika menggunakan cat rambut dengan warna hitam.
3. Jika berkumis dicukur rapi dan tidak boleh bercambang.
4. Menggunakan sepatu formal berwarna hitam model pantopel.
5. Tidak tercium bau badan dan mulut.
6. Kuku terpelihara, pendek dan bersih.

7. Asesoris berupa jam tangan dan maksimal 1 (satu) cincin.

#### Wanita

1. Menggunakan seragam sesuai ketentuan bank (antara lain : rok, blouse dan blazer serta name tag)
  2. Rambut kering, tersisir rapi/digulung/dicepol dan jika di cat dengan warna hitam.
  3. Rias wajah menggunakan bedak dan lipstick dengan warna tidak menyolok. Jika menggunakan jilbab, tanpa motif (polos) sesuai dengan warna blues.
  4. Menggunakan sepatu formal berwarna hitam model pantopel dengan hak minimal 3 cm dan maksimal 7 cm.
  5. Tidak tercium bau badan dan mulut.
  6. Kuku terpelihara, pendek dan bersih. Jika memakai kuteks dengan warna soft.
  7. Tidak boleh memakai lebih 1 asesoris dalam 1 (satu) titik dan maksimal 7 titik (telinga 2 titik, leher/dada 1 titik, jari tangan 2 titik, untuk kanan dan kiri yang salah satunya jam tangan).
- b) Percaya diri, bersikap akrab, dan penuh dengan senyum dalam melayani nasabah.

- c) Menyapa dengan lembut, dan berusaha menyebutkan nama jika kenal.
- d) Bersikap tenang, sopan, hormat, dan serta tekun mendengarkan setiap pembicaraan.
- e) Berbicara dengan Bahasa yang baik dan benar.
- f) Bergairah dalam melayani nasabah.
- g) Hindari menyela atau memotong pembicaraan.
- h) Mampu meyakini nasabah serta memberikan kepuasan.
- i) Meminta bantuan dan informasi kepada pihak lain apabila ada permasalahan yang tidak dapat ditangani sendiri.<sup>53</sup>

### c. *Teller*

#### 1) **Pengertian *Teller***

*Teller* adalah petugas bank yang bekerja di *front line* banking hall dan melakukan transaksi langsung dengan nasabah dalam bentuk penerimaan/penarikan baik berupa transaksi tunai/non tunai dan melakukan pembukuan ke dalam sistem bank.<sup>54</sup>

*Teller* adalah petugas bank yang bertanggung jawab untuk menerima simpanan, mencairkan cek, dan memberikan jasa pelayanan perbankan lain kepada

---

<sup>53</sup> Ikatan Bankir Indonesia., 70-74.

<sup>54</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan* (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 3.

masyarakat, tanda tangan pengesahan kasir diperlukan sebagai tanda sah suatu dokumen transaksi, pada Lembaga keuangan, pada umumnya kasir bekerja di belakang gerai (*counter*), pada bank besar telah ditetapkan tugas dan fungsi kasir berdasarkan uraian tugas, misalnya seorang kasir memproses penerima simpanan yang diterima lewat surat, menyimpan, dan mencatat seluruh bukti penyimpanan dan pembayaran dari setiap nasabah.

Seorang *teller* harus menciptakan citra profesional, ramah dan konsisten dalam menjalankan tugas dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut;

- a) Memeriksa secara teliti setiap transaksi yang akan dan sedang dilakukan dan selalu mengikuti prosedur standart.
- b) Menunjukkan perhatian, profesionalisme dan keramahan pada saat menerima nasabah di counter.
- c) Bersikap professional dengan tidak membeda-bedakan nasabah. Melayani sesuai urutan kedatangan dan memperhatikan hal-hal yang khusus (seperti orang tua, cacat, hamil besar yang diberi bantuan lebih).
- d) Tidak melakukan hal-hal yang menimbulkan kesan negative dan tidak professional (seperti ngobrol,

bercanda, berselisih, melamun, mengumpat, atau berteriak dengan rekan kerja atau nasabah lain).

- e) Harus bersifat jujur dan tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan dan nasabah (contoh, curang dalam melayani, memberikan informasi atau rahasia perusahaan/nasabah kepada pihak yang tidak berwenang).<sup>55</sup>

Sebagai *frontline teller* mendukung pengembangan bisnis bank dengan memberikan pelayanan yang baik, cepat dan tepat kepada nasabah sesuai ‘Standar Pelayanan Teller’. Karena berada di garda depan yang langsung bertemu dengan nasabah *teller* wajib menjaga kerapihan dan kebersihan *counter teller*. *Teller* juga mendukung dalam melaksanakan *cross selling* atas produk-produk bank dengan melakukan tag on kepada nasabah. Dan karena bertemu langsung dengan nasabah *teller* juga menampung usul/saran nasabah dan menyampaikannya kepada atasan.

Pekerjaan *teller* dikategorikan sebagai pekerjaan pokok karena melalui pekerjaan tersebut terdapat interaksi awal antara bank dan nasabah atau konsumen perbankan untuk melakukan penyetoran/penarikan tunai dan non tunai dan aktivitas tertentu bank.

---

<sup>55</sup> Ikatan Bankir Indonesia, 3-4.

Pekerjaan *teller* juga berkaitan erat dengan penerapan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko bank melalui penerapan *Know Your Customer* (KYC) dan *Anti Money Laundering* dan perlindungan terhadap hak dan kepentingan nasabah dan konsumen perbankan, khususnya terkait dengan kerahasiaan data nasabah. Dengan demikian, apabila pekerjaan tersebut tidak ada, kegiatan bank akan sangat terganggu atau tidak terlaksana sebagaimana mestinya.<sup>56</sup>

## 2) Fungsi dan Tugas *Teller*

Sebelum melakukan tugas-tugasnya di cabang, *Teller* harus mengetahui fungsi, tanggung jawab, dan tugas yang diberikan atau dipercayakan kepadanya. *Teller* berfungsi memberikan jasa layanan kepada nasabah dalam melayani kegiatan penyetoran dan penarikan uang tunai, pemindahbukuan/penyetoran non tunai (rupiah dan valuta asing).<sup>57</sup>

Berikut adalah tugas-tugas *Teller*

- a) Memproses/melaksanakan transaksi tunai dan non tunai termasuk warkat-warkat sesuai batas wewenangnya.
- b) Meyakini kebenaran dan keaslian uang tunai/bank notes dan warkat berharga.

---

<sup>56</sup> Ikatan Bankir Indonesia, 4.

<sup>57</sup> Ikatan Bankir Indonesia, 5.



- c) Meyakini kesesuaian jumlah fisik uang dengan warkat transaksi.
- d) Melaksanakan pembukuan dan validasi dengan benar.
- e) Menjamin kerahasiaan password milk sendiri dan tidak melakukan sharing password dengan pegawai lainnya.
- f) Melaksanakan penukaran uang lusuh ke Cabang Koordinator/Polling Cash/Bank Indonesia.
- g) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu specimen tanda tangan nasabah.
- h) Menyediakan uang tunai pada ATM yang berada di bawah kelolaan outlet dan melakukan verifikasi antara voucher dengan validasi dan laporan transaksi teller.

### 3) Penampilan Seorang Teller

Sebagai seorang *frontline officer*, penampilan seorang *teller* sangat penting karena *teller* langsung berhubungan dengan nasabah. Citra yang ditampilkan oleh *teller* mencerminkan citra diri perusahaan.

Penampilan seorang *teller* bank harus mencerminkan penampilan yang professional karena bank adalah bisnis kepercayaan.

Penampilan seorang *teller* yang baik adalah:

Pria

- a) Menggunakan seragam sesuai ketentuan bank (antara lain: kemeja lengan Panjang, menggunakan dasi, name tag, bukan celana jean, tidak kumal, tidak kusut dan tidak ada noda).
- b) Rambut pendek, tidak melebihi kerah baju dan tersisir rapi serta jika menggunakan chat rambut dengan warna hitam.
- c) Jika berkumis dicukur rapi dan tidak boleh berjambang.
- d) Menggunakan sepatu formal berwarna hitam model pantopel.
- e) Tidak tercium bau badan dan mulut.
- f) Kuku terpelihara, pendek dan bersih.
- g) Assesoris berupa jam tangan dan maksimal satu cincin.

#### Wanita

- a) Menggunakan seragam sesuai ketentuan bank (antara lain: rok, blouse dan blazer serta name tag).
- b) Rambut kering, tersisir rapi/digulung/dicepol dan jika dicat dengan warna hitam.
- c) Rias wajah menggunakan bedak dan lipstik dengan warna tidak menyolok. Jika menggunakan jilbab, tanpa motif (polos) sesuai dengan warna blouse.
- d) Menggunakan sepatu formal berwarna hitam model pantopel dengan hak minimal 3 cm dan maksimal 7 cm.

- e) Tidak tercium bau badan dan mulut.
- f) Kuku terpelihara, pendek dan bersih. Jika memakai kutek dengan warna soft.
- g) Tidak boleh memakai lebih satu asesoris dalam satu titik dan maksimal tujuh titik (telinga 2 titik, jari tangan 2 titik untuk jari kanan dan jari kiri, pergelangan tangan 2 titik, untuk kanan dan kiri yang salah satunya jam tangan).<sup>58</sup>

#### d. Satpam (*Security*)

Tugas satuan pengamanan (satpam) dalam memberikan pelayanan sangat memengaruhi kualitas pelayanan perusahaan secara keseluruhan. Satpam yang bertugas melindungi seluruh aset perusahaan juga berkewajiban melindungi keamanan yang baik. Keamanan yang baik tidak hanya bertindak tegas akan tetapi juga ramah, sopan, dan lemah lembut terhadap nasabah.<sup>59</sup>

Satpam yang bertugas di bank harus mampu membuat nasabahnya merasa nyaman dan aman. Satpam juga harus mampu peka dalam merespon setiap kebutuhan nasabah agar dapat tersampaikan kepada pihak bank. Maka dari itu satpam memiliki peran krusial dalam pelayanan yang baik di dalam bank dan pada akhirnya harus mampu memuaskan setiap nasabah yang datang ke bank.

---

<sup>58</sup> Ikatan Bankir Indonesia, 10-11.

<sup>59</sup> Kasmir, *Etika Custome Service* (Jakarta: Rajawali Pers, 2022), 25.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, metode ini digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, yang mana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generealisasi.<sup>60</sup>

Peneliti memilih pendekatan kualitatif dikarenakan peneliti bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi SOP pada kinerja karyawan *frontline* di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*). Karena penelitian ini berdasarkan pada ketertarikan peneliti terhadap bagaimana implementasi SOP pada kinerja karyawan *frontline* di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember.

#### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menunjukkan dimana penelitian tersebut hendak dilakukan. Wilayah penelitian biasanya berisi tentang lokasi (desa, organisasi, peristiwa, teks, dan sebagainya) dan unit analisis.

---

<sup>60</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015),9.

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti bertempat pada Jalan Jendral Ahmad Yani No. 1, Kp. Using, Jember Lor, Kec. Patrang, Kab. Jember, Jawa Timur. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut yaitu karena BRI Kantor Cabang Jember merupakan salah satu bank umum persero yang memiliki unit kerja terbanyak di kabupaten Jember dibandingkan bank-bank umum lainnya.

### C. Subjek Penelitian

Untuk menentukan subyek penelitian sebagai sumber informasi dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.<sup>61</sup> Pertimbangan tertentu tersebut misalnya, orang yang dijadikan sebagai informan adalah orang dianggap paling mengetahui tentang masalah yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digali dari beberapa informan, yang peneliti anggap memiliki kapasitas untuk memberikan informasi terkait dengan penelitian ini, oleh karena itu dalam hal ini peneliti mendapat informasi tambahan dari:

Adapun informan yang akan dipilih adalah sebagai berikut:

1. *Customer Service* PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember, Ibu Devi Sekarlianti, Nanda Bintang.
2. *Teller* PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember, Bapak Adik Haryanto.
3. *Security* PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember, ibu Qurin Widiastuti, bapak Muhammad Ramli, dan Andika Wiradarma.

---

<sup>61</sup> Sugiyono, 216.

4. Nasabah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember, bapak Ababal Ghussoh, Imam Satriyadi, Liyana Septalia, Muryati, Wanda Afrilia, Ulfa.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang tidak dapat dihindari dalam kegiatan penelitian. Ketika sudah berada di lapangan, penelitian kualitatif kebanyakan berurusan dengan fenomena, disini fenomena itu perlu didekati oleh peneliti dengan terlibat langsung pada situasi riil, jadi tidak cukup meminta bantuan orang atau sebatas mendengar penuturan secara jarak jauh. Peneliti menggunakan beberapa teknik dalam proses pengumpulan data seperti, wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang mana masing-masing proses tersebut mempunyai peran penting dalam upaya mendapatkan informasi yang akurat dan sebanyak-banyaknya.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Observasi**

Observasi adalah upaya peneliti untuk mengamati aktivitas social menggunakan panca indra.<sup>62</sup> Dari pemahaman observasi diatas, sesungguhnya yang dimaksud dengan metode observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan.

---

<sup>62</sup> Moh Zamili, *Riset Kualitatif Dalam Pendidikan Teori Dan Praktik* (Depok: Rajawali Pers, 2017), 65.

Penelitian ini menggunakan teknik observasi non partisipatif yang mana peneliti tidak ikut di dalam kegiatan orang yang akan diobservasi, dan secara terpisah berkedudukan sebagai pengamat bagaimana penerapan SOP pada kinerja karyawan *front liner* di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember.

Adapun yang akan diamati oleh peneliti yaitu:

- a. Profil PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember
  - b. Proses kinerja *Front Liner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember
  - c. Situasi dan kondisi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember.
2. Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan tanya jawab untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang sebuah isu atau tema yang diangkat dalam penelitian.<sup>63</sup> Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang untuk dimintai keterangan dan mendapatkannya secara umum mengenai penelitian dan masalah khusus yang diteliti. Adapun maksud dari wawancara adalah untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana penerapan SOP pada karyawan *frontline* di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember.

Pada metode ini peneliti melakukan wawancara untuk mendapatkan data tentang:

---

<sup>63</sup> Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Pers, 2021), 31.



- a. Implementasi SOP Pada Kinerja *Front Liner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember.
  - b. Kendala Kinerja *Front Liner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember.
3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data kualitatif sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar berbentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cinderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya.<sup>64</sup>

Adapun data yang akan di peroleh dengan tehnik dokumentasi adalah:

- a. Sejarah berdirinya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- b. Visi misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- c. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- d. Jumlah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
- e. Data SOP PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

---

<sup>64</sup> Sujarweni, 32.

## E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda dan mengkategorikannya sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus masalah yang ingin dijawab.<sup>65</sup>

Dalam teknik analisis data peneliti menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Milles and Huberman, yaitu sebagai berikut:<sup>66</sup>

### 1. Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data adalah proses mencari, menemukan lalu mengumpulkan data mentah. Artinya, sebelum direduksi dan dicek kebenarannya, maka semua data yang dikumpulkan adalah data mentah. Pada proses ini, sebenarnya peneliti secara otomatis sedang melakukan reduksi data. Saat peneliti bergerak dari satu langkah analisis (pengumpulan data) menuju ke langkah analisis berikutnya (reduksi data), maka peneliti sedang melakukan dua proses analisis secara bersamaan.

### 2. Reduksi Data

Reduksi data terkait dengan proses pemilihan, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasi data yang diperoleh dari catatan lapangan. Prosedur ini pun merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

---

<sup>65</sup> Sujarweni, 33.

<sup>66</sup> Moh Zamili, *Riset Kualitatif Dalam Pendidikan Teori Dan Praktik* (Depok: Rajawali Pers, 2017), 122.

### 3. Penyajian Data

Setelah mereduksi data, kemudian peneliti dapat menyajikan data dengan lebih mudah. Penyajian data kualitatif bisa dengan uraian singkat, bagus, hubungan antar kategori dan sejenis. Penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks naratif. Kriteria penyajian data merupakan bagian dari analisis data untuk memudahkan verifikasi. Penyajian data juga merupakan reduksi data, namun data-data lapangan disajikan dalam bentuk matriks, tabel, peta konsep dan bagan-bagan tentang suatu peristiwa, waktu dan lokasi.

### 4. Penarikan Kesimpulan

Ketika peneliti menyimpulkan hasil penelitiannya berarti ia pun melakukan verifikasi data yang relevan. Peneliti yang kompeten akan mengelola penelitiannya secara longgar, terbuka namun tetap ragu walaupun kesimpulannya telah tersedia. Langkah-langkah menyimpulkan hasil penelitian dimulai dengan samar-samar lalu meningkat, kemudian kesimpulan final tersusun secara jelas dan berasal dari data sehingga menjadi kesimpulan yang kokoh.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 142.

## F. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan di pertanggung jawabkan secara ilmiah. Keabsahan data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Adapun teknik triangulasi yang digunakan yaitu teknik triangulasi dengan sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Hal ini dapat di capai dengan cara sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan presepektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain.<sup>68</sup>

## G. Tahap-Tahap Penelitian

Tahapan-tahapan penelitian, dalam penelitian ini terdapat tiga tahapan yang ditempuh peneliti yaitu:

---

<sup>68</sup> Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu social Lainnya Edisi Kedua)*. (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), 264-265.

## 1. Tahap Pra Lapangan

Pada tahap ini langkah pertama yang dilakukan oleh peneliti adalah mencari permasalahan dan mencari referensi terkait dengan judul penelitian yang diambil oleh peneliti yaitu “Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada Kinerja *Front Line* di PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Persero Tbk. Kantor Cabang Jember”. Adapun tahap pra lapangan adalah:

- a. Menyusun rancangan penelitian
- b. Memilih objek penelitian.
- c. Melakukan peninjauan observasi terdahulu terkait objek penelitian yang telah ditentukan.
- d. Mengajukan judul kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam. Peneliti mengajukan judul yang telah dilengkapi dengan latar belakang, fokus penelitian, dan tujuan penelitian.
- e. Meninjau kajian pustaka. Peneliti mencari refrensi penelitian terdahulu serta kajian teori yang terkait dengan judul penelitian.
- f. Konsultasi proposal kepada dosen pembimbing.
- g. Mengurus perizinan penelitian.
- h. Mengarsipkan penelitian lapangan.

## 2. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini, setelah mendapatkan izin untuk penelitian, peneliti akan memasuki objek penelitian dan langsung melakukan pengumpulan data dengan observasi dan wawancara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan judul yang telah ditetapkan oleh peneliti.

### 3. Tahap Penyusunan Laporan

Setelah peneliti mendapatkan data, dan data tersebut sudah dianalisis, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah membuat laporan penelitian. Laporan penelitian tersebut kemudian diserahkan kepada dosen pembimbing untuk dikoreksi dan direvisi jika ada kesalahan dan kekurangan.



## BAB IV

### PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

#### A. Gambaran Obyek Penelitian

##### 1. Sejarah Bank Rakyat Indonesia<sup>69</sup>

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan bank milik pemerintahan yang beroperasi pertama kali di Indonesia. Dalam perkembangannya BRI sudah mengalami beberapa kali perubahan nama dan status yang berkaitan dengan sejarah perjuangan bangsa Indonesia. Perubahan-perubahan yang dilakukan BRI tentunya mengandung arti penting bagi perkembangan dan pertumbuhan Bank BRI. Bank BRI sendiri hingga saat ini merupakan salah satu Bank milik pemerintah yang termasuk dalam Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Bank Rakyat Indonesia (BRI) pada awalnya didirikan di Purwokerto Jawa Tengah dengan nama *de purwokertosche hulp en Sparbank der Inlandsche Hooden* atau Bank Bantuan dan simpanan Milik kaum Priyayi Purwokerto, yang didirikan oleh Raden Bei Aria Wirjatmadja. Lembaga tersebut kemudian berdiri pada tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari lahir BRI.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah setelah Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia tanggal 17 Agustus 1945 dengan peraturan pemerintah nomor 1 tahun 1946, Bank BRI resmi didirikan sebagai Bank pemerintah pertama di Indonesia. Pada masa mempertahankan kemerdekaan Republik Indonesia kegiatan Bank BRI sempat terhenti sementara waktu, dan setelah

---

<sup>69</sup> <https://bri.co.id/info-perusahaan>. Diakses pada 5 Mei 2023



terdapat perjanjian Renville yaitu pada tahun 1949 kegiatan tersebut mulai aktif kembali, yang kemudian berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Dengan ditandai PERPU No. 41 tahun 1960 membentuk Bank Koperasi Tani Dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari Bank BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschaappij (NHM). Kemudian diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan penetapan presiden (Perpres) No. 9 Tahun 1965 dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Kemudian setelah kegiatan berjalan satu bulan pemerintah mengeluarkan Perpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal yaitu dengan Nama Bank Negara Indonesia yang sebelumnya bernama Bank Indonesia Urusan koperasi, Petani dan Nelayan diintegrasikan menjadi nama Bank Negara Indonesia unit II bidang rural dan NHM menjadi Bank Negara Indonesia Bagian Ekspor Impor. Berdasarkan undang-undang No. 14 tahun 1967 tentang undang-undang pokok perbankan dan undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang undang-undang Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas tugas pokok BRI sebagai bank umum. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan undang-undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan peraturan pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, pemerintah Indonesia

memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan public dengan resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

## 2. Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia<sup>70</sup>

### a. Visi Bank Rakyat Indonesia

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

### b. Misi Bank Rakyat Indonesia

- 1) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- 2) Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang professional yang melaksanakan praktek *Good Corporate Governance*.
- 3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

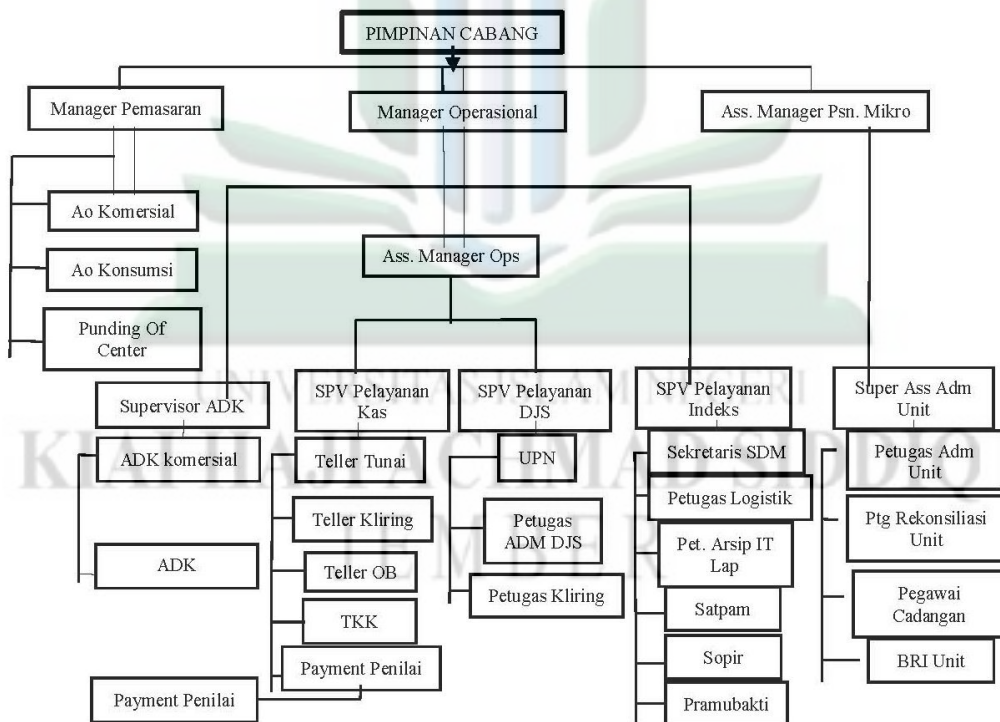
---

<sup>70</sup> <https://bri.co.id/info-perusahaan>. Diakses pada 5 Mei 2023

### 3. Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia

Desain hirerarkis dan eksekutif organisasi adalah komponen penting yang sangat tegas untuk mencapai tujuan dasar kolaborasi yang memiliki struktur atau konstruksi yang jelas di setiap tugas, serta untuk hubungan antara satu sama lain.

**Gambar 4.1**  
**Gambar Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia KC Jember**



Sumber: Data diolah dari hasil dokumentasi tahun 2023

### 4. Tugas dan Tanggung Jawab Masing-Masing pada BRI KC Jember<sup>71</sup>

#### a. Pimpinan Cabang

- 1.) Mengelola kegiatan kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia dan Unit di wilayahnya.

<sup>71</sup> Dokumentasi BRI KC Jember, diakses pada 9 Mei 2023

- 2.) Mengikuti perubahan yang terjadi di bidang perekonomian dan kondisi kerja yang mempengaruhi kegiatan di cabang.
- 3.) Periksa situasi keuangan dan suku cadang secara teratur untuk melihat apakah perbaikan dan pencegahan diperlukan.

**b. Manajer Pemasaran**

Manajer pemasaran merupakan koordinator dari seluruh fungsi AO (*Account Officer*)

- 1.) Memutuskan kredit sesuai dengan kewenangannya.
- 2.) Menentukan potensi ekonomi unit kerja sehingga dapat dimanfaatkan untuk mengusulkan pasar sasaran.
- 3.) Sejak kredit diberikan sampai dikembalikan, ia bertanggung jawab atas pengembangan kredit.

*Funding Officer (FO)*

- 1.) Mengidentifikasi sumber dana potensi atau calon penyimpan potensial (CPP) baik perorangan maupun perusahaan/instansi untuk memfokuskan sasaran yang akan ditujunya.
- 2.) Melaksanakan aktivitas penjualan, dengan menghubungi, menemui dan menjual kepada nasabah potensial guna menarik nasabah sebanyak-banyaknya.
- 3.) Melakukan kegiatan pemasaran produk dana dan jasa dengan *Cross Selling* untuk mengoptimalkan bisnis BRI.

### c. Manajer Operasional

Mempunyai amanah mengkoordinir seluruh kegiatan yang ada.

Meliputi:

#### 1.) Asisten Manajer Operasional

Supervisor kasir melaksanakan tugas dalam masalah administrasi operasional dan data yang terkait dengan dukungan pelanggan di bagian ini, diantaranya:

##### a) Fungsi *Teller*

(1) Mengambil dan menyetor modal serta melayani transaksi nasabah.

(2) Mencocokkan tanda tangan nasabah guna transaksi penarikan.

(3) Mencetak transaksi yang telah dilakukan nasabah dan mencocokkan dengan buku mutasi.

(4) Membuat rincian uang yang ada pada kas besar kemudian melaporkan kepada seksi *front office*.

##### b) Fungsi *Teller OB (Over Booking)*

Membukukan kas intern (pembukuan non tunai) seperti gaji, biaya pengobatan pegawai, dan lain-lain.

##### c) Fungsi *TKK (Tim Kurir Kas)*

Mengurus kas ke unit-unit dan memproses transfer masuk.

##### d) Fungsi *PP (Payment Point)*

Menyelesaikan tagihan-tagihan yang tidak berkaitan langsung dengan BRI.

- e) Supervisor Pelayanan DJS (Dana Jasa)
- f) Fungsi Unit Pelayanan Nasabah (UPN)
  - (1) Melayani nasabah yang memerlukan informasi mengenai produk pada bank bersangkutan.
  - (2) Mengusahakan kelengkapan dan pemeliharaan dokumen nasabah serta melayani pembukaan rekening baru baik deposito maupun tabungan.
  - (3) Mengadministrasikan dokumen secara tertib dan pengajuan permohonan ATM (Anjungan Tunai Mandiri).

## 5. Aspek Kegiatan Perusahaan

Kegiatan pokok PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember adalah menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit atau dalam bentuk-bentuk lainnya. Adapun produk-produk dan layanan jasa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. adalah sebagai berikut:<sup>72</sup>

- a. Produk Simpanan
  - 1.) Britama Rupiah
  - 2.) Britama Valas
  - 3.) Britama Bisnis
  - 4.) Britama Rencana

---

<sup>72</sup> <https://bri.co.id/info-perusahaan>. Diakses pada 5 Mei 2023

5.) Simpedes

b. Pinjaman

Kredit Mikro

1.) Kupedes

2.) Kredit Usaha Rakyat (KUR) Mikro

Kredit Konsumer

1.) Kredit Kepemilikan Rumah (KPR)

2.) Kredit Kendaraan Bermotor (KKB)

3.) Kartu Kredit

4.) Kredit Pegawai

c. Jasa Bisnis

1.) Bank Garansi

2.) Bank Kliring

d. Jasa Keuangan

1.) *Bill Payment*

2.) Penerimaan Setoran

3.) Transaksi Online

4.) Transfer LLG (Lalu Lintas Giro) dan RTGS (*Real Time Gross Settlement*)

e. Jasa Layanan Bisnis Internasional

1.) Layanan Impor

2.) Penerbitan *Letter of Credit* (LC)

3.) Penerbitan Amendment LC



#### 4.) Fasilitas Kredit Impor

### 6. Program dan Pelayanan BRI KC Jember

Dalam suatu proses penyempurnaan yang berkelanjutan untuk memastikan dalam menyediakan layanan yang terbaik bagi nasabah, untuk memenuhi kebutuhan secara finansial nasabah yang terus berkembang dan selalu terdepan dalam memanfaatkan perkembangan teknologi terkini. Adapun program dan pelayanan BRI adalah sebagai berikut:<sup>73</sup>

#### a. Program

- 1.) Kredit Pengembangan Energi Nabati & Perkebunan (KPEN-RP)
- 2.) Kredit Ketahanan Pangan & Energi (KKP-E)
- 3.) KUR Tanaman Keras Kredit Menengah/Korporasi

#### b. Kelembagaan

- 1.) SIM (Surat Izin Mengemudi) -Online
- 2.) MPN GII (Modul Penerimaan Negara Generasi II)
- 3.) SPP-Online Mahasiswa

#### E-Banking

- 1.) ATM BRI
- 2.) *Mobile Banking* BRI
- 3.) BRIZZI (*Electronic Money BRI*)
- 4.) Agen BRIlink

#### c. Layanan Treasury

- 1.) Transaksi Valuta Asing/Foreign Exchange

---

<sup>73</sup> <https://bri.co.id/info-perusahaan>. Diakses pada 5 Mei 2023

- 2.) Transaksi Rorward
  - 3.) Dana Pensiun Lembaga Keuangan BRI (DPLK-BRI)
- d. Layanan BRI Prioritas
  - e. *Wealth Management* BRI

Berbagai produk reksadana, surat berharga, asuransi, dan lain-lain.

## **B. Penyajian Data dan Analisis**

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai alat untuk mendukung penelitian ini. Setiap penelitian haruslah disertai dengan metode analisis data yang digunakan, sehingga menghasilkan suatu kesimpulan agar penyajian terarah, maka disesuaikan dengan rumusan masalah:

### **1. Implementasi SOP Pada Kinerja *Frontliner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember**

#### **a. SOP Sikap dan Penampilan Karyawan *Frontliner***

Penerapan SOP pada kinerja *frontliner* BRI KC Jember harus sesuai dengan SOP dari BRI pusat. Misalnya apa yang menjadi standar layanan pusat seperti aspek fisik maupun aspek non fisik harus dijaga dan dipelihara. Apakah standar layanan tersebut sudah sesuai atau tidak dan harus dilaksanakan. BRI KC Jember memiliki SOP sebagai pedoman baku bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan kegiatan operasional kepada nasabah sehingga pelayanan yang baik akan menciptakan bisnis, dan memberikan pelayanan baik bagi bisnis yang telah ada serta untuk meminimalisir kesalahan yang dilakukan oleh

karyawan *frontliner*. Sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu karyawan *frontliner* ibu Qurin Widiautami selaku *security*, yaitu sebagai berikut:

Kalau standar SOP yang dari sini kita itu pelayanannya harus senyum, sapa, salam. Berhubung kita pakai masker jadi lebih ditekankan di salamnya, senyumnya dan ramahnya. Terus gimana caranya kita mengarahkan nasabah misalkan mau ke cs atau teller terus transaksinya apa kita gali itu sampek ketemu intinya masalahnya itu apa. Kalau misalkan kita bisa bantu di ATM nih kita arahkan ke ATM, kita bisa bantu di mesin ya kita arahkan ke mesin. Standarnya seperti itu Kalau penampilan kita juga ada SOP nya, jadi kalau misalkan dari sepatu itu standarnya kan kalau cowok ada talinya, kalau yang cewek itu kayak punya yang ini. Terus kaos kaki itu harus di atas sepatu, harus ada borgolnya sebelah kanan, dan sebelah kiri harus ada tongkat, selama layanan kita harus pakai itu. Untuk atribut seragamnya sendiri yaa kita pakai tali kur, sama kewenangan satpam, name tag dan gadapratamanya. Kalau kita jaga di luar itu ada topi pet itu wajib dipakai. Standarnya seperti itu.<sup>74</sup>

Hal demikian juga disampaikan oleh Devi Sekarlianti selaku karyawan *customer service*, yaitu:

Itu pastinya ada SOP nya sendiri, kayak Smart, jadi kalau di BRI itu ada smart. Jadi ada sikap sigap, mudah, akurat, ramah, dan terampil. Jadi setiap melayani nasabah petugas BRI sudah dibekali dengan sikap itu. Jadi kalau ada, kenapa petugas BRI ramah-ramah, jadi sebelum terjun ke lapangan itu sudah dibekali sama sikap seperti itu. Berpakaian juga ada SOP nya sendiri, jadi kalau kita berpakaian itu gak bisa asal-asalan. Pakaian BRI kan gak ada seragamnya, seragamnya hanya hari senin saja. Selasa rabu kamin jumat itu dari kita sendiri. Bebas tapi ada ketentuan-ketentuan yang harus diikuti. Kayak hari senin itu seragam korporate, selasa sama kamin itu batik, rabu sama jumat itu casual. Untuk pakaian batik dan casual itu kan kita yang nentukan sendiri, nah itu ada ketentuannya yang harus diikuti. Jadi kenapa meskipun pakaiannya bebas tapi tetap kelihatan seragam di mata nasabah karena memang sudah ada

<sup>74</sup> Qurin widiautami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 9 Mei 2023.

ketentuan sebagai patokannya. Harus pakai name tag ketika melayani nasabah agar mudah mengenali kita.<sup>75</sup>

Demikian juga yang disampaikan oleh bapak Adik Haryanto selaku teller, yaitu:

Jadi untuk skill dari teller atau cs dan lain lain sebenarnya sama, untuk skill nya itu kita diberi Pendidikan dulu kayak misal mau menghadapi nasabah kita harus aktif menanyakan kebutuhan nasabah, dan kita juga harus memberikan solusi atas persoalan yang dihadapi nasabah itu ada skill nya. Jadi skill nya itu ada komunikasi, solusi dan juga penyelesaian masalah. Kita juga harus terampil menyampaikan informasi dengan komunikasi yang baik agar bisa diterima dengan baik pula oleh nasabah. Kan disini juga rame biasanya, nasabah ngantri lama, jadi kita harus menyampaikan hal hal yang dibutuhkan nasabah dengan baik agar bisa diterima dengan baik juga. Untuk sikap kita harus sopan yang pertama, patuh pada peraturan, dan juga saling menghormati sesama rekan kerja. Kita harus saling menghargai dan support satu sama lain. Kalau untuk penampilan dari *frontliner* penampilannya sama sebenarnya, cs juga sama. Untuk laki laki rambut harus rapi, tidak boleh melebihi kerah baju. Kalau untuk perempuan misalkan tidak pakai hijab boleh rambutnya diurai tapi tidak sampai di kerah baju, jadi pendek untuk rambut. Kalau melebihi kerah baju harus dicepol atau di tata rapi ada standarnya sendiri.<sup>76</sup>

Hal ini diperkuat oleh bapak Nanda Bintang selaku *customer service*, yaitu sebagai berikut:

Dalam melayani nasabah sikapnya itu tergantung sama kebutuhannya nasabah kan, misalkan nasabah complain nah itu yang pertama sikap yang harus ditunjukkan adalah sikap empati. Misalkan ada nasabah datang kenak tipu nah kita itu harus prihatin. Dan untuk nasabah selain itu misalkan nasabah yang mau buat rekening atau apa sikap pertama yang harus kita lakukan yaitu menyambut dengan senang hati, lalu mempersilahkan duduk baru kemudian menanyakan transaksinya apa. Di *frontliner* standarnya harus begitu.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Devi Sekarlianti, diwawancarai oleh penulis, Jember, 8 juni 2023

<sup>76</sup> Adik Haryanto, diwawancarai oleh penulis, Jember, 8 Juni 2023

<sup>77</sup> Nanda Bintang, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Agustus 2023

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh karyawan *frontliner* di atas dapat disimpulkan bahwa BRI KC Jember selalu mengedepankan sikap ramah, senyum, salam, dan sapa kepada siapapun. Seorang *frontliner* harus bisa menggali apa yang dibutuhkan oleh nasabah sampai menemukan titik permasalahannya apa, kemudian baru mengarahkan untuk bertransaksi. Di BRI ada istilah *smart* yang merupakan konsep pelayanan prima. *Smart* yaitu sigap, mudah, akurat, ramah, dan terampil. Hal itu dijadikan pedoman bagi karyawan dalam melayani nasabah.

Semua karyawan *frontliner* disini sebelumnya sudah dibekali dengan pendidikan sebelum terjun langsung melayani nasabah. Karyawan *frontliner* juga selalu aktif dalam menanyakan apa yang dibutuhkan oleh nasabah dan memberikan solusi atas persoalan yang dihadapi nasabah. Selain itu, karyawan *frontliner* di BRI KC Jember selalu tepat dan sigap dalam mengarahkan nasabah bertransaksi. Mereka juga harus terampil dalam memberikan solusi dan menyampaikan suatu informasi dengan baik kepada nasabah sehingga nasabah memahami apa yang harus mereka lakukan.

Dalam melayani nasabah, sikap yang harus ditunjukkan adalah tergantung bagaimana kebutuhan nasabah yang pasti harus selalu bersikap sopan. Sedangkan untuk penampilan karyawan *frontliner* juga ada ketentuannya. *Security* memakai pakaian seragam satpam dengan atribut lengkap, sedangkan untuk *customer service* dan *teller* pada hari

senin memakai seragam korporat, Selasa dan Kamis menggunakan batik, Rabu dan Jumat menggunakan pakaian bebas namun ada ketentuan-ketentuan yang harus diikuti.

*Frontliner* merupakan karyawan yang berhadapan langsung dengan nasabah di *banking hall* yang pastinya kesan pertama di dapat ketika baru memasuki *banking hall*. Dalam beberapa waktu, peneliti melihat bahwa dalam berpakaian dan bersikap sudah sesuai dengan SOP. Satpam sangat ramah ketika ada seseorang yang masuk *banking hall*, mereka kerap selalu menanyakan apa yang bisa mereka bantu kepada setiap orang atau nasabah yang sedang/akan masuk ke dalam *banking hall*. Lalu satpam mengarahkan sesuai dengan apa yang dibutuhkan nasabah. Begitupun *customer service* dan *teller*, setiap ada nasabah yang datang mereka juga selalu menanyakan kebutuhan nasabah dengan sangat ramah dan sesuai dengan SOP layanan yang ada di BRI. Ketika suasana *banking hall* rame dan antrian panjang, maka *customer service* dan supervisor turun langsung ke tengah-tengah antrian nasabah. Mereka ikut bantu juga cek nasabah dan menanyakan satu persatu nasabah yang transaksinya bisa dipercepat namun tetap sesuai dengan nomor antrian. Hal itu dilakukan untuk memecah antrian agar nasabah yang hanya bertransaksi cepat mendapatkan pelayanan tanpa harus menunggu antrian lama. Jadi, karyawan *frontliner* BRI KC



Jember sangat maksimal dalam memberikan pelayanan kepada nasabah agar nasabah merasa nyaman saat bertransaksi.<sup>78</sup>

- b. Kemampuan dalam pelayanan yang harus dimiliki oleh seorang *frontliner*

Seorang karyawan *frontliner* harus mampu dalam memberikan apa yang dibutuhkan oleh nasabah dan harus menguasai *product knowledge* agar bisa mengetahui apa yang dibutuhkan oleh nasabah dan tindakan apa yang harus diambil oleh seorang karyawan. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Andika Wiradarma, yaitu:

Dalam melayani nasabah kita itu harus mempunyai kemampuan berbicara yang baik, terus sikap dan memiliki pengetahuan tentang produk. Untuk sikap kita itu harus sopan yang pertama, dan menyampaikan dengan baik dan benar terkait informasi yang harus disampaikan kepada nasabah. Tindakannya kita harus tanya dulu kebutuhannya apa, mau transaksi apa lalu kita bantu. Yang penting kita tanya dulu transaksinya apa lalu kita arahkan setelah itu kita beri edukasi.<sup>79</sup>

Hal yang serupa juga disampaikan oleh bapak Nanda Bintang, yaitu:

*Frontliner* disini yang pertama harus menguasai *role play*, minimal alurnya dulu. Alur *role play* harus dikuasai terlebih dahulu biar enak ketika kita menyambut nasabah. Yang kedua kita harus punya *product knowledge*, kita harus punya pengetahuan tentang produk-produk yang ada di BRI, kalau sudah kita kuasai pasti ketika menghadapi nasabah itu gak bingung dalam artian kita sudah pd lah (percaya diri), jadi nasabah itu mau nanya apa aja kita pasti bisa jawab. Dan yang ketiga harus menjadi pendengar yang baik dan harus bisa mengendalikan diri dan mood kita.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Observasi di BRI KC Jember, 22 Agustus 2023.

<sup>79</sup> Andika Wiradarma, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Agustus 2023

<sup>80</sup> Nanda Bintang, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Agustus 2023



Hal demikian dikuatkan oleh bapak Muhammad Ramli selaku *security*, yaitu:

Di pelayanan kita harus menguasai *product knowledge* BRI, jadi ketika nasabah datang ke kantor ditanya kebutuhannya apa itu kita sebagai *frontliner* harus tegas menjadi garda terdepan dalam mengarahkan nasabah itu biar tidak keliru. Kalau kita tidak menguasai *product knowledge* kita jadi bingung ketika mau mengarahkan nasabah yang akan bertransaksi. Kita juga harus bisa berkomunikasi yang baik dengan nasabah, dalam menyikapi nasabah kita harus menyesuaikan dengan kebutuhan nasabah, poin pentingnya dimana-dimana kita harus bersikap sopan dan patuh kepada aturan yang ada.<sup>81</sup>

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh beberapa informan di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan *frontliner* BRI KC Jember harus berbicara dengan baik, sopan serta juga bisa menyampaikan informasi dengan baik dan benar kepada nasabah. Karyawan *frontliner* juga harus menguasai pengetahuan tentang produk-produk (*product knowledge*) yang ada di BRI agar memudahkan ketika mengarahkan dan melayani nasabah. Selain itu seorang karyawan *frontliner* harus aktif menanyakan kebutuhan nasabah dan terampil dalam menyampaikan informasi agar mudah dipahami oleh nasabah dan tidak keliru dalam hal pelayanan. Setiap akan bertindak harus menyesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh nasabah.

Karyawan *frontliner* juga harus menguasai *role play*. *Role play* adalah memainkan peran seolah-olah melayani transaksi yang sebenarnya dengan standar yang sudah ditentukan dengan cara direkam kemudian hasil rekaman tersebut dikirimkan ke kantor wilayah di

---

<sup>81</sup> Muhammad Ramli, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Agustus 2023.

Malang untuk dinilai. Hal tersebut wajib dilakukan satu minggu sekali baik karyawan yang ada di cabang maupun di unit. Selain itu, karyawan *frontliner* juga harus mampu menjadi pendengar yang baik untuk nasabah dan bisa mengendalikan mood diri sendiri agar tetap professional dalam bekerja.

c. Pemantauan Kinerja dan Standar Layanan

Dalam melakukan pemantauan terhadap kinerja dan standar kualitas layanan dilakukan oleh pihak ketiga (BRI bekerja sama dengan pihak dari luar) untuk survey itu sendiri. Jadi, pihak ketiga memantau seperti apa kegiatan operasional yang dijalankan, keadaan kantor, dan sistemnya berjalan sesuai standart atau tidak. Hal tersebut hampir setiap bulan rutin dilakukan pengecekan untuk mengetahui layanan yang diberikan dan yang dilakukan oleh karyawan *frontliner*. Jadi karyawan *frontliner* juga dipantau setiap harinya. Sehingga mereka selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik untuk nasabahnya. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh karyawan *frontliner* di BRI KC Jember, yaitu sebagai berikut:

Kalau untuk pemantauan kita biasanya tiap bulan itu ada sendiri dari pihak ketiga, seperti halnya kita dipantau kegiatan operasional kita itu sesuai standart atau tidak, dan juga keadaan kantornya itu sesuai atau tidak dan sistemnya berjalan sesuai tidak. Itu setiap bulan rutin diadakan pengecekan dari pihak ketiga sendiri dari bank BRI. Kami berkerja sama dengan pihak ketiga untuk survey itu sendiri. Dan juga supervisor frontliner sendiri selalu memantau kerja kita tiap hari oleh karena itu kenapa meja supervisor kami berdekatan dengan cs dan teller<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Adik Haryanto, diwawancarai oleh penulis, Jember 8 Juni 2023

Hal yang tersebut juga disampaikan oleh ibu Titis Megawati selaku sekretaris BRI KC Jember:

Untuk melihat kinerja karyawan, dipantau setiap hari dan selalu ada evaluasi tiap bulannya, jadi di setiap kinerjanya itu selalu dipantau oleh supervisor atasannya itu untuk bagian *frontliner* sendiri. Setiap karyawan *frontliner* ada perpanjangan kontrak tiap tahunnya, nah tapi untuk evaluasi sendiri itu tiap hari atau weekly, mereka setiap hari rabu di bawah, operasional *frontliner* itu ada briefing”<sup>83</sup>

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Nanda Bintang selaku *customer service*, yaitu:

Biasanya kalau di banking hall di jam jam tertentu itu antrian kan ramainya di pagi hari dan jam jam orang kantor istirahat jam 12 ke atas sampai jam satu. Biasanya supervisor kan ada dua disini, supervisor cs dan teller dan juga manager operasional dan asisten manager biasanya empat orang ini keliling untuk mengecek mungkin antriannya lagi penuh. Biasanya supervisor dan empat level ke atas itu ikut bantu juga untuk cek nasabah yang sekiranya bisa transaksi cepat. Kita semua itu dipantau kalau disini, untuk penilaian *frontliner* yang sebulan dua kali itu biasanya ketika ada nasabah datang langsung dipantau dengan kamera yang terhubung dengan petugas yang ada di belakang biasanya mendengarkan menggunakan headset yang headsetnya itu connect ke kamera, jadi nanti setiap apa yang kita ucapkan nanti disana tinggal nyentang sesuai poin-poin yang ditentukan sesuai standar atau tidak. Biasanya petugasnya itu dari pihak vendor atau pihak ketiga.<sup>84</sup>

Hal demikian juga diperkuat oleh bapak Muhammad Ramli selaku security, yaitu:

Kalau untuk pemantauan disini ketat ya, dari supervisor sendiri kita diawasi, cctv juga mengawasi, supervisor cs dan teller termasuk koordinator satpam juga ikut dalam pengawasan yang sangat ketat sekali dalam melayani nasabah. Kita dari satpam itu juga ada pihak ketiga dan vendor pkss yang tiap hari juga sering sidak kesini untuk pengawasan dari luar area banking

<sup>83</sup> Titis Megawati, diwawancarai oleh penulis, Jember, 9 Mei 2023

<sup>84</sup> Nanda Bintang, diwawancarai oleh penulis, Jember 22 Agustus 2023

hall, pengawasannya kadang secara tiba-tiba kadang tiap hari datang ke kantor ini. Pengawasannya itu dalam melayani nasabah seperti apa mungkin dari tutur dan cara penyampaiannya juga.<sup>85</sup>

Dari beberapa informan di atas dapat disimpulkan bahwa pemantauan kinerja *frontliner* sangat ketat sekali. Ada tim dari luar yang bekerja sama dengan BRI melakukan pemantauan rutin setiap bulan untuk mengetahui standar pelayanan dan kondisi kantor apakah sudah sesuai standart atau tidak. Selain itu, supervisor pelayanan sendiri juga memantau untuk mengetahui kinerja karyawan *frontliner* BRI KC Jember apakah pelayanan yang diberikan sudah baik atau ada kekurangan yang harus diperbaiki. Pemantauan dari supervisor pelayanan dilakukan setiap hari, bahkan ikut membantu ketika *banking hall* rame. Sedangkan pemantauan dari pihak luar atau pihak ketiga dilakukan secara tiba-tiba tanpa ada konfirmasi terlebih dahulu, terkadang juga tiap hari datang ke kantor untuk mengecek karyawan. Biasanya pemantauan dari pihak luar itu dipantau dengan kamera yang terhubung dengan kamera yang ada di depan lalu didengarkan menggunakan headset yang juga connect ke kamera. Sehingga tim dari luar dapat mengetahui secara langsung pelayanan yang dilakukan oleh *frontliner*. Pemantauan dilakukan agar karyawan *frontliner* terbiasa melayani nasabah dengan baik serta dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

---

<sup>85</sup> Muhammad Ramli, diwawancarai oleh penulis, Jember 22 Agustus 2023

BRI KC Jember mendapatkan penghargaan atas pelampauan kinerja 2022 “BEST OF THE BEST” Kategori Kanca Kelas 1 *Regional Office* Malang. BRI KC Jember mendapatkan rangking pertama dalam pelampauan kinerjanya, artinya BRI KC Jember telah mencapai kinerja terbaiknya sehingga mendapatkan penghargaan dari kanwil Malang selaku yang membawahi BRI KC Jember. Dapat dilihat pada gambar 4.2 (piagam penghargaan) berikut:



Sumber: data diolah dari hasil dokumentasi

Implementasi SOP yang baik, akan menunjukkan konsistensi hasil kinerja, hasil produk dan proses pelayanan yang kesemuanya mengacu pada kemudahan karyawan dan kepuasan pelanggan.

d. Memberikan kepuasan pelayanan kepada nasabah

Dalam memberikan kepuasan pelayanan terhadap nasabah, BRI KC Jember tidak pernah membeda-bedakan nasabah baik dari latar belakang dan sebagainya, semua nasabah itu sama dan harus dilayani sebagaimana semestinya. Jika seorang nasabah merasa

dibeda-bedakan dalam hal pelayanan, maka nasabah tersebut tidak akan betah dan tidak akan pernah kembali lagi ke BRI KC Jember sehingga loyalitas nasabah pun menurun. Sebagaimana yang disampaikan oleh Qurin Widiastuti selaku karyawan *security* sebagai berikut:

Kalau kita itu disini dituntut kayak misalkan biar kita tidak memandang orang, mbak. Kan kadang ada “oh ini lebih kaya nih, ini lebih ini jadinya harus gini”, disini itu dituntut biar semua rata gimana caranya kita tetep ramah ke semua nasabahnya, pelayanannya disama ratakan walaupun itu pensiunan, mahasiswa, ataupun yang baru remaja atau orang-orang baru lainnya tetap sama. Yang kita takutkan nasabahnya itu tidak balik lagi, soalnya sebenarnya kesan pertama seorang nasabah itu kan dari satpamnya dulu, baru nanti ke cs dan tellernya. Jadi kita harus bangun sikapnya tadi supaya tetap baik, meskipun mood lagi jelek kita harus tetap baik. Agak susahnyanya disana sebenarnya mbak, tapi kalau sudah terbiasa ya akan biasa.<sup>86</sup>

Hal tersebut juga disampaikan oleh ibu Devi Sekarlianti selaku karyawan *customer service*, yaitu sebagai berikut:

Jadi untuk kesamaan pelayanannya sendiri, petugas BRI itu tidak pernah membeda-bedakan nasabah. Jadi kita kan pegang data-data nasabah terkait pekerjaan atau lainnya, nah kita itu tidak melihat nasabah dari pekerjaan atau lain-lainnya. Untuk pelayanannya sendiri antara nasabah yang satu dengan yang lain transaksinya kan beda-beda, nah itu biasanya petugas sudah setara karena sebelum bekerja terjun ke lapangan itu sudah ada pendidikannya sendiri. Jadi ada Pendidikan karyawan ketika diterjunkan ke bank itu sudah siap dan bisa menerima transaksi dan segala macam nasabah.<sup>87</sup>

Hal tersebut juga diperkuat oleh ungkapan seorang nasabah BRI bapak Ababal Ghussoh, yaitu:

<sup>86</sup> Qurin Widiastuti, diwawancarai oleh penulis, Jember, 9 Mei 2023

<sup>87</sup> Devi Sekarlianti, diwawancarai oleh penulis, Jember, 8 Juni 2023



Saya kesini sudah beberapa kali sih, jadi sudah tau gimana alurnya kalau kesini. Sejauh yang saya tau kalau disini itu baik, tidak pernah membeda-bedakan nasabah, jadi orang yang datang kesini ketika masuk kesini jadi tau arahnya kemana, saya kesini mau ngurusin terkait deposito saya.<sup>88</sup>

Berikut kepuasan nasabah juga diungkapkan oleh ibu Liyana

Septalia selaku nasabah BRI KC Jember, yaitu:

Sering kesini untuk transfer mbak, dan pencairan cek biasanya, soalnya untuk kepentingan perusahaan rumah sakit Kaliwates. Kalau untuk karyawan disini sih ramah, cepat dan tepat kayak satpam biasanya gitu kan minta nomor antrian itu ramah terus pasti dibantu, kalau saya sendiri payroll ya disini, perusahaan payroll juga ada yang disini.<sup>89</sup>

Hal tersebut juga disampaikan oleh bapak Imam Satriyadi selaku nasabah BRI KC Jember, yaitu:

Untuk pelayanan, satpamnya ketika saya masuk lalu mengambil nomor antrian, pemanggilan ke cs nya jelas, penyampaian cs nya, teller nya juga penjelasannya rinci yaa ramah semua. Sangat puas dengan pelayanannya dan cepat, kita juga diarahkan untuk lebih tau saja, kita bertransaksi lebih gampang, jelas, sangat membantu sama sekali. Selama ini tidak ada kendala baik tabungan maupun transaksi.<sup>90</sup>

Dari beberapa informan baik dari karyawan maupun nasabah BRI sendiri dapat disimpulkan bahwa pelayanan BRI KC Jember memberikan yang terbaik untuk nasabahnya, tanpa membeda-bedakan seorang nasabah yang satu dengan yang lain untuk menciptakan hubungan yang baik dengan nasabah. Karyawan *frontliner* harus selalu menjaga rahasia data nasabah. Berdasarkan ungkapan dari beberapa nasabah, karyawan *frontliner* BRI KC Jember ramah, sangat detail dan

<sup>88</sup> Ababal Ghussuh, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Juni 2023

<sup>89</sup> Liyana Septalia, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Juni 2023

<sup>90</sup> Imam Satriyadi, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Juni 2023



rinci dalam menyampaikan informasi dan pengarahannya. Nasabah juga dibantu diarahkan sehingga nasabah lebih mudah dalam bertransaksi. Nasabah sangat puas karena pelayanannya yang cepat dan tepat sesuai dengan yang dibutuhkan nasabah.

- e. Penanganan apabila ada permasalahan yang tidak dapat ditangani oleh *frontliner*

Apabila di dalam pelayanan ada permasalahan yang tidak bisa ditangani oleh karyawan *frontliner* maka langkah yang dilakukan adalah mengonfirmasikan kepada atasan atau rekan kerja yang lebih berpengalaman. Hal tersebut agar tetap sesuai dengan SOP yang ada. Pelayanan sangat penting karena kepuasan dan loyalitas nasabah adalah aset penting bagi perusahaan dan hal tersebut terletak pada pelayanan. Karyawan *frontliner* harus sabar dalam menghadapi berbagai macam karakter serta keluhan nasabah. SOP selalu menjadi pedoman kerja agar kualitas pelayanan meningkat, seperti yang dikemukakan oleh ibu Qurin Widiastuti selaku *security*, sebagai berikut:

Kalau dari kita sih dilihat dulu komplainnya itu dari apanya, terus permasalahan awalnya itu apa, kalau misalkan dari kita udah gak bisa nih mentok gak bisa, kita larikan kita konfirmasikan dulu sama atasan. Jadi kalau misalkan disini kan ada atasannya, supervisornya, kita konfirmasikan sama supervisornya dulu. Nanti kalau misalkan nasabahnya dari supervisor gak bisa kita arahkan ke AMOnya (Asisten Manager Operasional), jadi bertahap ke atasannya. Jadi misalkan komplainnya bisa selesai di kita, kita bantu, kalau

kita sudah mentok gak bisa, kita bicarakan dengan atasan kita.<sup>91</sup>

Hal demikian juga disampaikan oleh ibu Devi Sekarlianti selaku karyawan *customer service* sebagai berikut:

Ketika ada kebingungan atau masalah transaksi yang baru dihadapi itu biasanya petugas BRI langsung tanya ke atasan, jadi kalau untuk pelayanan pasti harus sabar. Untuk pelayanan sendiri pasti ada kurang lebihnya ya, kalau ada nasabah yang komplain itu kita yang pertama pastinya minta maaf dulu apapun masalahnya terkait di sistem atau kebijakan BRI sendiri kita harus selalu minta maaf dulu. Kita akan mengecek disana itu kesalahannya ada dimana kita perbaiki, jadi kita usahakan, kita terima semua komplain dan masukan dari nasabah. Setelah melakukan pengecekan lalu kita kasih solusi disana.<sup>92</sup>

Begitu juga yang disampaikan oleh bapak Nanda Bintang selaku *customer service*, yaitu:

Kalau ada permasalahan yang tidak bisa ditangani sendiri itu tanya sama supervisor, supervisor itu kan mengawasi kerja dan kinerja serta keberlangsungan transaksi yang dilakukan oleh teman-teman di frontliner sudah sesuai aturan atau tidak. Misalkan ada yang kesulitan dalam menyelesaikan itu kita konfirmasi ke supervisor atau sebelum ke supervisor kita tanyakan ke teman sendiri dulu yang mungkin lebih berpengalaman, kalau teman kita sudah tidak tahu kita langsung ke supervisor.<sup>93</sup>

Dan pernyataan itu juga diperkuat oleh bapak Adik Haryanto selaku karyawan *teller* sebagai berikut:

Kalau untuk perihal tugas itukan nasabah datang ke kita merupakan suatu tugas, yang ada disini itu semuanya sudah dididik atau sudah mengenyam Pendidikan di awal. Jadi misalkan ada masalah atau komplain dari nasabah itu kita mencari solusi kepada yang lebih senior yang pengalamannya lebih banyak. Kita tidak boleh lempar tugas, yang boleh yaitu

---

<sup>91</sup> Qurin widiastruti, diwawancarai oleh penulis, Jember, 9 Mei 2023

<sup>92</sup> Devi Sekarlianti, diwawancarai oleh penulis, Jember, 8 Juni 2023

<sup>93</sup> Nanda Bintang, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Agustus 2023

mencari solusi dengan cara menanyakan atau biasanya minta catatan, kita itu punya catatan masing-masing setiap transaksi atau persoalan itu, biasanya kita kasih ke orang yang melakukan transaksi, nanti kita liat catatan dari senior kita baru kita lakukan penyelesaian.<sup>94</sup>

Dari beberapa informan diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan BRI KC Jember selalu menelaah apa yang menjadi keluhan nasabah sehingga nanti menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh nasabah. Jika karyawan bagian *frontliner* sudah tidak bisa menanganinya maka mereka mengonfirmasikan kepada atasan. Pelayanan di BRI KC Jember berusaha meningkatkan sistem layanan dalam melayani nasabah yang datang ke BRI KC Jember. Jadi, ketika seorang karyawan tidak bisa menyelesaikan permasalahan yang dihadapi maka petugas *frontliner* mengonfirmasikannya kepada atasan mereka atau bertanya kepada rekan kerja lainnya yang lebih berpengalaman. Sehingga nasabah merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Di BRI ada istilah *Smart* yang merupakan konsep pelayanan prima. *Smart* yaitu sigap, mudah, akurat, ramah, dan terampil. Hal itu dijadikan pedoman bagi karyawan dalam melayani nasabah.

## **2. Kendala Kinerja *Frontliner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember**

Kinerja karyawan *frontliner* di BRI KC Jember selalu dipantau, kemudian dinilai apakah sudah sesuai dengan SOP yang ditentukan atau

---

<sup>94</sup> Adik Haryanto, diwawancarai oleh penulis, Jember, 8 Juni 2023

belum. Pelayanan yang efektif dan efisien merupakan kunci sukses pelaksanaan pelayanan dalam melayani nasabah. Di setiap kegiatan operasional pasti ada kendala, akan tetapi BRI KC Jember selalu berusaha untuk mengatasi kendala-kendala tersebut tanpa membuat nasabah tidak berpaling karena kendala yang terjadi. BRI KC Jember selalu berusaha mencari solusi terbaik untuk nasabahnya. Disinilah peran penting karyawan *frontliner* selaku garda terdepan perusahaan yang berhadapan langsung dengan nasabah. Dalam mengambil keputusan yang baik dalam pengendalian pelayanan hanya dapat terlaksana apabila layanan di BRI KC Jember sesuai dengan SOP.

Dalam beberapa kasus, peneliti melihat bahwa kendala yang dihadapi oleh karyawan *frontliner* BRI KC Jember itu terkadang disebabkan dari sistem di BRI sendiri, kendala dari nasabah dan kendala pada personil karyawan BRI sendiri. Setiap kendala yang dihadapi oleh karyawan *frontliner* baik terkait hal-hal yang dikeluhkan oleh nasabah maupun kendala dari sistem sendiri selalu teratasi dengan baik. Sehingga karyawan harus berusaha sekeras mungkin untuk menemukan solusi yang tepat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Arik Haryanto selaku karyawan *teller*:

Kalau untuk kendala operasional di kantor cabang sebenarnya tidak ada karena kita seluruh sistem dan supportnya kan berpusat disini, jadi misalkan ada trouble perihal sistem dan lain-lain itu paling tidak paling lambat sekitar 3-5 menit sudah selesai dan normal kembali. Untuk pencapaian kinerja disini itu supportnya di kanca sudah sangat besar jadi kendalanya hampir tidak ada lah untuk di kanca sendiri. Misalkan kalau di unit-unit ada kendala konfirmasinya itu langsung ke kanca karena memang untuk petugas ID nya itu kita

berpusat disini. Jadi untuk kanca sendiri penyelesaian itu sekitar 3-5 menit sudah selesai kalau untuk kendala jaringan. Untuk kendala lain-lain seperti kinerja karyawan tidak ada kendala karena kita semua sudah ada pendidikan di awal, jadi kendala-kendala bagian operasional tidak ada kecuali kendala sistem ada. Sistem pun bisa kita selesaikan 2-5 menit paling lambat.<sup>95</sup>

Selanjutnya kendala menurut ibu Devi Sekarlianti selaku *customer service* mengungkapkan:

Kendala itu tergantung dari transaksi nasabahnya itu sendiri ya, misalnya pembuatan rekening, kadang nasabah itu tidak membawa KTP atau kartu identitas nah itu kita gak bisa menerbitkan buku tabungan karena untuk pembuatan tabungan sendiri kita harus ada dasarnya. Kayak misalkan sekarang di dispenduk kebetulan blankonya habis tapi biasanya dari dispenduk itu langsung didaftarkan KTP digital, kalau itu kita bisa terima karena datanya ketika dimasukkan akan terdaftar di dispenduk. Yang kedua biasanya mereka membuat surat rekaman itu juga bisa, ketika nasabah datang ke kantor dengan tangan kosong dalam artian tidak membawa kartu identitas atau surat rekaman itu kita tidak bisa menindak lanjuti proses pembuatan tabungannya. Takutnya nanti di kemudian hari terjadi suatu hal yang tidak diinginkan, nah itu yang bahaya kalau tidak KTP nya, begitu.<sup>96</sup>

Hal yang serupa juga disampaikan oleh ibu Qurin Widiatuti selaku *security*, yaitu:

Kendala dari personil kita itu terbatas jadi kalau pas lagi rame itu terkendala di personil, jadi di saat pembagian shiftnya itu susah apalagi di sini securitynya jumlah lima orang yang satu pengawalan, ada yang keliling, ada yang jaga di depan satu, di dalam satu, dan satu lagi di mesin jadinya keteteran, lalu untuk solusinya kalau misalkan kita cuma tiga personil yang satu langsung masuk yang di luar ini minta tolong sama OB, jadi kita layanan tiga di dalam, misalkan keadaanya bener-bener rame full depan belakang, kalau misalkan di belakang ada bantuan di bagian banking hall biasanya bantuan-bantuan ada disitu. Kalau personilnya satu diminta di

<sup>95</sup> Adik Haryanto, diwawancarai oleh penulis, Jember, 8 Juni 2023

<sup>96</sup> Devi Sekarlianti, diwawancarai oleh penulis, Jember 8 Juni 2023

belakang kita tinggal empat itu kalau disini masuk full semua personilnya.<sup>97</sup>

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh beberapa informan di atas dapat disimpulkan bahwa kendala yang dialami oleh karyawan *frontliner* yaitu kendalanya di sistem itu sendiri dan juga kendala dari sebagian nasabah. Terkait kendala dari sistem BRI sendiri memang tidak bisa dihindari karena semuanya tergantung pada jaringan internet tetapi karyawan *frontliner* khususnya *customer service* dan *teller* selaku karyawan yang berhadapan dengan pelayanan dan juga jaringan sistem masih bisa mengatasinya tanpa harus mengecewakan nasabah. Sehingga karyawan harus dengan sabar menyampaikan dengan seksama sopan terkait kendala yang terjadi agar nasabah menjadi paham dan lebih pengertian dengan situasi yang terjadi saat itu. Selain itu, kendala juga terjadi pada personil *security* BRI di pembagian shiftnya karena personil *security* hanya ada lima orang saja, sehingga perlu menambah personil lagi untuk memaksimalkan kinerja agar tetap berjalan sesuai dengan SOP yang ada.

Kendala lainnya juga disampaikan oleh bapak Ababal Ghussoh selaku nasabah BRI KC Jember, yaitu:

Terkait permasalahan jadi saya pernah ada kendala, kartu saya pernah tertelan di ATM lalu saya membuat laporan terkait masalah saya ke BRI KC Jember, alhamdulillah bisa teratasi. Kemudian waktu itu juga pernah tarik tunai tanpa kartu lewat hp di ATM itu sempat uangnya gak keluar, tapi saldo sudah terpotong saya laporkan ke BRI sini alhamdulillah saldonya kembali dan penanganannya juga cepat.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Qurin Widiaastuti, diwawancarai oleh penulis, Jember, 9 Mei 2023

<sup>98</sup> Ababal Ghussoh, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Juni 2023



Sebagaimana yang disampaikan juga oleh ibu Liyana Septalia selaku nasabah BRI KC Jember perihal kendala yang pernah ia alami, yaitu sebagai berikut:

Pernah bayar gesek di matahari gitu yaa, terus udah kepotong tapi gak masuk kata karyawan mataharinya, tapi itu langsung ada pengembalian sih langsung masuk lagi ke rekening jadi gak sampek laporan. Pernah juga ke cs itu karena ATM terblokir.<sup>99</sup>

Kendala lainnya yang di sampaikan oleh ibu Muryati selaku nasabah, yaitu sebagai berikut:

ATM saya tertelan di mesinnya karena saya terlalu lama narik ATM setelah selesai transaksi, ternyata tertelan. Tapi langsung saya ngadu kesini langsung diproses dan dikasih kartu ATM baru, alhamdulillah saldonya aman dan semuanya.<sup>100</sup>

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh beberapa nasabah di atas dapat disimpulkan bahwa terkait kendala dari transaksi nasabah sendiri yaitu ATM yang tertelan dan penarikan tunai namun uangnya tidak keluar dari mesin ATM dan saldo nasabah sudah terpotong. Hal tersebut dapat diatasi dengan cepat tanpa merugikan nasabah. Jika ada nasabah yang sedang mengalami permasalahan pada transaksi dan lain lain, karyawan BRI KC Jember sigap dalam menangani hal tersebut. Selain itu kendala di ATM nasabah yang tertelan di mesin ATM. Nasabah langsung mendatangi kantor BRI dan permasalahannya pun di proses oleh petugas BRI KC Jember. Selain itu, kendala juga terjadi pada personil *security* BRI di pembagian shiftnya karena personil *security* hanya ada lima orang saja, sehingga perlu menambah personil lagi untuk memaksimalkan kinerja agar tetap berjalan sesuai dengan SOP yang ada.

---

<sup>99</sup> Liyana Septalia, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Juni 2023

<sup>100</sup> Muryati, diwawancarai oleh penulis, Jember, 22 Agustus 2023.



### C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi, wawancara dan dokumentasi di lapangan dengan judul penelitian “Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada Kinerja *Frontliner* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember”. Perlu kiranya diadakan pembahasan temuan, yang mana hasil dari analisis data akan dikaji dengan teori yang ada untuk mengetahui keterkaitan keduanya dalam menjawab rumusan masalah yang ada pada penelitian ini. Peneliti dapat menemukan temuan-temuan sebagai berikut:

#### 1. Implementasi SOP Pada Kinerja *Frontliner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember

##### a. SOP Sikap dan Penampilan Karyawan *Frontliner*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dapat menganalisis tentang SOP pada kinerja *frontliner* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember. SOP yang ada di BRI KC Jember sesuai dengan SOP dari BRI pusat. Semua aspek yang menjadi ketentuan dari BRI pusat harus tetap terpelihara dan dilaksanakan dalam setiap kegiatan operasional. Pelayanan yang diberikan oleh karyawan *frontliner* kepada nasabah sudah sesuai dengan SOP dan berjalan dengan baik. Karyawan *frontliner* BRI KC Jember selalu mengedapankan sikap ramah, senyum, salam, dan sapa kepada siapapun. Seorang nasabah akan merasa nyaman dan terpuaskan oleh karena itu seorang *frontliner* harus optimis serta tidak ragu-ragu dalam

bertindak, yakin, serta percaya diri yang tinggi sehingga mampu memberikan pelayanan yang optimal. Dalam melayani nasabah petugas harus murah senyum dengan raut wajah yang menarik hati, serta alami tidak dibuat-buat.<sup>101</sup>

Seorang karyawan *frontliner* harus bisa memahami apa yang dibutuhkan nasabah sehingga perlu menggali terlebih dahulu apa yang diinginkan nasabah. BRI KC Jember menerapkan konsep *Smart* dalam pelayanan, *Smart* yaitu sigap, mudah, akurat, ramah, terampil. Karyawan *frontliner* semuanya sudah dibekali dengan Pendidikan sebelum terjun langsung ke lapangan, sehingga mereka terbiasa dengan segala macam sifat nasabah dan juga berbagai macam transaksi. Karyawan *frontliner* harus terampil dalam menyampaikan informasi dan memberikan solusi atas persoalan yang dihadapi nasabah. Kinerja karyawan *frontliner* terlaksana dengan aman, lancar, tertib dan teratur.

Berikut adalah SOP layanan yang ada di BRI KC Jember yaitu:<sup>102</sup>

1.) *Customer Service*

- (a) Sikap : sikap *customer service* tunggunya 1 menit, lalu waktu antrinya 45 menit, sebelum nasabah datang *customer service* harus berdiri dan memanggil nomor antrian, harus senyum melayani nasabah, mengucapkan salam, mempersilahkan duduk

---

<sup>101</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 72.

<sup>102</sup> BRI KC Jember, SOP Layanan Cabang, 8 Desember 2023

kepada nasabah, memperkenalkan diri, menawarkan bantuan kepada nasabah, meminta nomor antrian yang telah diberikan oleh satpam, lalu menanyakan nama nasabah, setelah semua dilakukan selama melayani nasabah dan diakhiri dengan mengucapkan terima, mengucapkan salam, dan *customer service* pun berdiri setelah nasabah berdiri.

- (b) Penampilan: penampilan meja kerja rapi dan bersih, memakai ID card sesuai dengan papan nama, menggunakan pakaian sesuai ketentuan. Adapun penampilan *customer service* saat bekerja yaitu:

Petugas wanita: mengenakan pakaian dan atribut sesuai ketentuan, rapi dan bersih, memakai tata rias yang tidak terlalu mencolok. Memakai jilbab sesuai standar penampilan, bagi yang tidak mengenakan hijab rambut tidak boleh panjang melebihi kerah baju, apabila Panjang harus dicepol ke atas dengan rapi, selama jam kerja dan pelayanan mengenakan sepatu tertutup berwarna hitam, dan kaos kaki.

Petugas pria: mengenakan pakaian sesuai ketentuan, rapi dan bersih, rambut pendek, tersisir rapi dengan menggunakan minyak rambut, mengenakan tanda pengenal dan mudah terbaca oleh nasabah, selama jam kerja dan pelayanan mengenakan sepatu tertutup berwarna hitam dan kaos kaki berwarna hitam.

Seragam yang ditentukan oleh BRI yaitu hari senin mengenakan seragam korporate, selasa dan kamis menggunakan batik, rabu dan jumat menggunakan pakaian casual bebas dan rapi.

- (c) *Skill*: seorang *customer service* harus memiliki keterampilan dasar dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, seperti harus memeriksa keaslian dan kebenaran identitas, mencocokkan tanda tangan, memahami pengisian formulir yang benar dan lengkap, mampu mengoperasikan aplikasi computer yang digunakan untuk mengadministrasikan transaksi-transaksi, serta melakukan membukuan transaksi dari awal sampai akhir jam kerja.

## 2.) *Teller*

- (a) Sikap : sikap patuh kepada peraturan, saat melayani nasabah dimulai dari waktu tunggu 30 detik, waktu antri 5 menit, berdiri dan memanggil nomor antrian, tersenyum, mengucapkan salam, sama dengan apa yang dilakukan dengan *customer service*, *teller* pun memperkenalkan diri, menawarkan bantuan, meminta nomor antrian nasabah, menanyakan nama nasabah, nada berbicara ramah, sopan, dan antusias, fokus terhadap nasabah dan tidak mengerjakan transaksi selain itu, mengucapkan terima kasih di akhir melayani, mengucapkan salam setelah melayani nasabah, dan berdiri.

- (b) Penampilan: tempat meja kerja teller rapi dan bersih, memakai ID card sesuai papan nama, menggunakan pakaian sesuai ketentuan. Penampilan teller saat kerja yaitu:

Petugas wanita: mengenakan pakaian dan atribut sesuai ketentuannya, rapi dan bersih, memakai tata rias yang tidak terlalu mencolok. Memakai jilbab sesuai standar penampilan, bagi yang tidak mengenakan hijab rambut tidak boleh panjang melebihi kerah baju, apabila Panjang harus dicepol ke atas dengan rapi, selama jam kerja dan pelayanan mengenakan sepatu tertutup berwarna hitam, dan kaos kaki.

Petugas pria: mengenakan pakaian sesuai ketentuan, rapi dan bersih, rambut pendek, tersisir rapi dengan menggunakan minyak rambut, mengenakan tanda pengenal dan mudah terbaca oleh nasabah, selama jam kerja dan pelayanan mengenakan sepatu tertutup berwarna hitam dan kaos kaki berwarna hitam.

Seragam yang ditentukan oleh BRI yaitu hari senin mengenakan seragam korporate, Selasa dan Kamis menggunakan batik, Rabu dan Jumat menggunakan pakaian casual bebas dan rapi.

- (c) *Skill:* kemampuan teller saat melayani nasabah harus memenuhi standar yaitu waktu transaksi 1,5 menit, menawarkan bantuan kepada nasabah, terampil menyampaikan informasi, komunikasi, solusi, dan penyelesaian masalah yang baik dengan nasabah, ketelitian saat melayani nasabah, menggunakan dua

tangan saat mengambil uang atau kertas, mengajak nasabah untuk menghitung uang Bersama-sama, maksimal intrupsi teller 2 kali, dan konfirmasi transaksi.

### 3.) *Security*

- (a) Sikap: sikap satpam luar berdiri tegap, tersenyum, salam, dan sapa, membantu nasabah yang memerlukan bantuan, sopan, ramah, antusias, mengawasi area parkir, teras Gedung dan ATM, mengarahkan nasabah. Satpam dalam banking hall berdiri tegap, tersenyum, posisi di pintu masuk kantor, membantu nasabah yang memerlukan bantuan, berada di dekat mesin nomor antrian, berdada di kursi tunggu nasabah dan area antrian *customer service* dan *teller*. Membuka pintu untuk nasabah dengan sopan, membantu memberikan nomor antrian, mengarahkan atau menjelaskan tempat yang dituju, mengawasi *banking hall*, membuka pintu untuk nasabah yang telah selesai dari *banking hall*.
- (b) Penampilan: satpam luar maupun dalam harus memakai atribut lengkap seperti borgol di sebelah kanan dan tongkat di sebelah kiri, sepatu hitam security untuk pria ada talinya, untuk sepatu wanita tidak ada tali, kaos kaki harus di atas sepatu, memakai seragam security, memakai tali kur dan kewenangan satpam, mengenakan name tag dan dadapratamanya. Menggunakan topi pet untuk satpam yang jaga di luar. Rambut pria harus pendek

dan tersisir rapi, rambut maksimal harus di atas bahu dan tidak boleh diwarnai bagi yang tidak mengenakan jilbab. Untuk yang berjilbab bebas namun riasan wajah tidak boleh terlalu tebal dan mencolok. Baju pendek bagi wanita yang tidak berhijab dan baju Panjang bagi yang berhijab.

- (c) *Skill*: satpam luar saat menyambut nasabah dengan salam, senyum, membukakan pintu, mempersilahkan masuk, satpam dalam menawarkan bantuan, memberikan nomor antrian, mengarahkan nasabah dengan jelas, satpam luar mengawasi antrian ATM, satpam dalam membukakan pintu saat nasabah meninggalkan bank, mengucapkan salam dan terima kasih.

#### 4.) Fisik Kantor

- a.) Kenyamanan ruangan *banking hall* terdapat tanaman hias segar dan terawat, di meja *customer service* maupun *teller*. Kebersihan lantai dan dinding ruangan *banking hall* harus terjaga, terdapat tempat sampah dalam keadaan bersih. Keberadaan kondisi dalam ruangan harus ada brosur di rak brosur, informasi *kurs valas*, papan nisban, nomor antrian manual/electril, papan pengumuman, TV LCD, pulpen, nomor antrian, papan pengumuman terupdate, dan slip transaksi. Sedangkan keberadaan kursi tunggu harus bersih, tidak ternoda.

- b.) Toilet



Terdapat keset di depan toilet, keadaan keset kering/basah, kondisi toilet kering/basah, peralatan toilet lengkap, kelancaran pegaliran air kran, sirkulasi udara baik dan ada tempat sampah.

c.) ATM

Waktu menunggu mulai mengantri sampai transaksi dengan ATM, terdapat informasi pada pintu masuk ATM atau mesin ATM, kondisi ruang ATM bersih dan baik, kondisi pintu masuk ATM bersih dan baik, kondisi tombol bersih, bagus, jelas dan terbaca, terdapat tempat sampah bersih, kondisi lampu menyala, mesin ATM berfungsi dengan baik, ada AC di dalam ruangan ATM, tersedia struk transaksi dan pemberitahuan mesin ATM rusak.

d.) Tempat luar Gedung

Bersih terawat, teras bersih, tidak ada bercak, tersedia keset dan terdapat spanduk bersih. Ketersediaan tempat parkir yang tertata rapi dan bersih.

b. Kemampuan Dalam Pelayanan Yang Harus Dimiliki Oleh Seorang *Frontliner*

Seorang *frontliner* harus selalu berbicara dengan baik, sopan dan santun kepada nasabah. Dalam komunikasi dengan nasabah, seorang patugas dituntut untuk menggunakan Bahasa yang baik dan benar. Suaranya harus jelas, dalam artian mudah dipahami

serta tidak menggunakan istilah-istilah yang sulit dipahami dan dimengerti nasabah.<sup>103</sup> Karyawan *frontliner* harus mengetahui produk-produk yang ada di BRI untuk memudahkan dalam mengarahkan nasabah. Sorang *frontliner* harus memahami berbagai produk perbankan yang akan ditawarkan dan mampu memberikan saran kepada nasabah. Salah satu fungsi dan tugas *customer service*, *teller* dan *security* yaitu menyampaikan informasi produk dan jasa bank. Untuk dapat melaksanakan fungsi tersebut, mereka harus memiliki pengetahuan secara khusus mengenai produk dan jasa yang dimiliki oleh bank tempatnya bekerja.<sup>104</sup> Selain itu, karyawan *frontliner* di BRI KC Jember sangat terampil dalam menyampaikan informasi dan memberikan solusi kepada nasabah serta menjadi pendengar yang baik untuk nasabah. Sebagaimana dalam teori manajemen perbankan yang ditulis oleh Kasmir menyatakan bahwa salah satu tugas seorang *frontliner* sebagai berikut:

- a) Sebagai deskman antara lain memberikan informasi mengenai produk-produk bank, menjelaskan manfaat dan ciri-ciri produk bank, menjawab pertanyaan nasabah mengenai produk bank serta membantu nasabah.

---

<sup>103</sup> Ikatan Bankir Indonesia, 73.

<sup>104</sup> Ikatan Bankir Indonesia, 84.

b) Sebagai komunikator, bertugas memberikan segala informasi dan kemudahan-kemudahan kepada nasabah. Di samping juga sebagai tempat menampung keluhan nasabah.<sup>105</sup>

c. Pemantauan Kinerja dan Standar Layanan

Dalam menjaga pelaksanaan SOP di BRI Kantor Cabang Jember, pemantauan kinerja *frontliner* dipantau sangat ketat sekali. Pemantauan dilakukan oleh tim dari luar (pihak ketiga) yang bekerja sama dengan BRI untuk mengetahui standar pelayanan dan kondisi kantor apakah sudah sesuai dengan standar yang ditentukan pusat atau tidak. Pemantauan juga dilakukan oleh supervisor pelayanan untuk mengetahui kinerja karyawan *frontliner* BRI KC Jember apakah pelayanan yang diberikan sudah baik atau kekurangan yang harus diperbaiki. Pemantauan dilakukan agar karyawan terbiasa melayani nasabah dengan baik serta dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

d. Memberikan Kepuasan Pelayanan Kepada Nasabah

Salah satu cara BRI KC Jember untuk memberikan kepuasan kepada nasabah selain pelayanan prima yaitu dengan tidak membedakan nasabah yang satu dengan yang lainnya untuk menciptakan hubungan yang baik dengan nasabah. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faris Nafi'udin dan kawan-kawan yaitu menunjukkan bahwa dalam

---

<sup>105</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 252.

penerapan SOP petugas melakukan pelayanan dengan tidak membedakan nasabah yang datang, harus memperlakukan nasabah dengan special atau prioritas.<sup>106</sup>

Karyawan BRI KC Jember sangat ramah, detail dan rinci dalam mengarahkan nasabah sehingga nasabah sangat puas karena pelayanannya yang cepat dan tepat sesuai dengan yang dibutuhkan nasabah. Sebagaimana dalam konsep pelayanan yang dalam buku yang ditulis oleh Ikatan Bankir Indonesia, pelayanan prima harus dilakukan sesuai dengan tuntutan dari pihak nasabah, karena pelayanan yang menjadi titik tolak kepuasan nasabah yaitu:

- a.) Kecepatan. Yaitu kemampuan untuk membantu nasabah dan memberikan pelayanan yang cepat. Nasabah sangat menginginkan pelayanan yang cepat dan tidak memakan waktu yang lama.
- b.) Keramahan. Untuk menciptakan kerjasama yang baik, keramahan merupakan kunci keberhasilan suatu pelayanan.
- c.) Ketepatan. Pelayanan yang cepat disertai dengan ketepatan sesuai dengan keinginan nasabah.
- d.) Kenyamanan. Suasana yang nyaman sangat berpengaruh dalam membangun kinerja karyawan serta untuk menciptakan nasabah yang loyal.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Muhammad Faris N, "Penerapan Standar Operasional Prosedur Terhadap Pelayanan Prima Service Assistant (SA) di Bank Jatim Syariah KC Malang," et.al. *Al Fiddhoh* 4, no. 1 (Maret, 2023): 27.

e. Penanganan Apabila Ada Permasalahan Yang Tidak Dapat Ditangani Oleh *Frontliner*

Dalam beberapa kasus peneliti melihat bahwa jika ada nasabah yang komplain atau kurang puas dengan pelayanan yang diberikan, yang dilakukan oleh karyawan *frontliner* yang pertama adalah meminta maaf terlebih dahulu kepada nasabah kemudian mendengarkan dan menampung semua keluhan nasabah lalu dicarikan solusi yang paling tepat, jika karyawan *frontliner* sudah tidak mampu menanganinya maka tindakan selanjutnya yaitu dengan cara mengonfirmasikan dengan atasannya. Artinya, jika ada pertanyaan atau permasalahan yang tidak bisa dijawab atau diselesaikan oleh karyawan yang bertugas, maka harus minta bantuan kepada karyawan yang mampu menanganinya.<sup>108</sup>

Dalam hal ini, karyawan harus berani meminta bantuan petugas atau atasan yang mampu dan memiliki wewenang untuk memperoleh jawaban atau penyelesaian masalah tersebut. Hal ini berkaitan dengan aturan (SOP) dimana seorang karyawan *frontliner* tidak diperkenankan menangani hal-hal yang bukan wewenang/pekerjaannya, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam memberikan informasi/jawaban atau penyelesaian.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 77.

<sup>108</sup> Kasmir, *Etika Customer Service* (Jakarta: Rajawali Pers, 2022), 21.

<sup>109</sup> Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 74.

## 2. Kendala Kinerja *Frontliner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember

Dalam beberapa kasus, peneliti melihat bahwa kendala yang dihadapi oleh karyawan *frontliner* BRI KC Jember itu terkadang disebabkan dari sistem di BRI sendiri, kendala dari nasabah dan kendala pada personil karyawan BRI sendiri. Setiap kendala yang dihadapi oleh karyawan *frontliner* baik terkait hal-hal yang dikeluhkan oleh nasabah maupun kendala dari sistem sendiri selalu teratasi dengan baik.

Terkait kendala dari sistem BRI sendiri memang tidak bisa dihindari karena semuanya tergantung pada jaringan internet tetapi karyawan *frontliner* khususnya *customer service* dan *teller* selaku karyawan yang berhadapan dengan pelayanan dan juga jaringan sistem masih bisa mengatasinya tanpa harus membuat nasabah kecewa. Karyawan bagian pelayanan dengan sabar menyampaikan dengan seksama dan sopan terkait kendala yang terjadi agar nasabah menjadi paham dan lebih pengertian dengan situasi yang terjadi saat itu. Jika ada nasabah yang sedang mengalami permasalahan pada transaksi dan lain lain, karyawan BRI KC Jember sigap dalam menangani hal tersebut. Selain itu, kendala juga terjadi pada personil security BRI, sehingga perlu menambah personil lagi untuk memaksimalkan kinerja agar tetap berjalan sesuai dengan SOP yang ada.

Kinerja karyawan *frontliner* sudah berjalan sesuai dengan SOP, meskipun ada kendala semuanya terselesaikan dengan baik sesuai prosedur-prosedur yang ada. Pada kajian teori, peneliti telah memaparkan bahwa

kinerja karyawan *frontliner* BRI KC Jember dapat diukur dengan empat indikator berikut:<sup>110</sup>

1.) *Attitude* (Sikap)

Yaitu perilaku tertentu yang harus ditonjolkan ketika berhadapan dengan nasabah ataupun calon nasabah.

2.) *Ability* (Kehandalan)

Yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan cepat (*accurately*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependably*), terutama memberikan jasa secara tepat waktu (*on time*), dengan cara yang sama yang sesuai dengan jadwal yang telah dijanjikan dan tanpa melakukan kesalahan setiap kali.

3.) *Responsiveness* (Tanggapan)

Yaitu kemauan atau keinginan para karyawan untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen.

4.) *Action* (Tindakan)

Yaitu kegiatan nyata yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dan calon nasabah

Dalam beberapa kasus, peneliti melihat bahwa karyawan BRI KC Jember telah melakukan pelayanan yang terbaik untuk nasabah, baik dari sikap, tanggapan, dan juga tindakan. Karyawan *frontliner* BRI KC Jember menunjukkan sikap ramah dan sopan kepada nasabah.

---

<sup>110</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), 260.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Implementasi SOP (Standar Operasional Prosedur) pada kinerja *frontliner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember sesuai dengan SOP dari BRI pusat. Pelayanan yang diberikan oleh karyawan *frontliner* kepada nasabah sudah sesuai dengan SOP dan berjalan dengan baik. Karyawan *frontliner* BRI KC Jember selalu mengedapankan sikap ramah, senyum, salam, dan sapa kepada siapapun. Seorang *frontliner* harus selalu berbicara dengan baik, sopan dan santun kepada nasabah dan juga harus mengetahui produk-produk yang ada di BRI untuk memudahkan dalam mengarahkan nasabah. Kinerja karyawan *frontliner* BRI KC Jember selalu dipantau tim dari luar yang bekerja sama dengan BRI untuk mengetahui standar pelayanan dan kondisi kantor. Jika ada nasabah yang komplain atau kurang puas dengan pelayanan yang diberikan, yang dilakukan oleh karyawan *frontliner* adalah minta maaf lalu mendengarkan dan menampung semua keluhan nasabah kemudian dicarikan solusi yang paling tepat, jika karyawan *frontliner* sudah tidak mampu menanganinya maka tindakan selanjutnya yaitu dengan cara mengonfirmasikan dengan atasannya.
2. Kendala yang dihadapi oleh karyawan *frontliner* BRI KC Jember itu terkadang disebabkan dari sistem di BRI sendiri, kendala dari nasabah dan kendala pada personil karyawan BRI sendiri. Setiap kendala yang dihadapi

oleh karyawan *frontliner* baik terkait hal-hal yang dikeluhkan oleh nasabah maupun kendala dari sistem sendiri selalu teratasi dengan baik.

## **B. SARAN**

1. Pelayanan BRI KC Jember diharapkan lebih ditingkatkan lagi.
2. SOP dikembangkan dan ditingkatkan lagi agar nasabah merasa puas atas pelayanan yang diberikan.
3. Sebaiknya tidak meminta bantuan petugas OB untuk jaga di luar *banking hall* ketika suasana rame. Maka dari itu, Sebaiknya personil *security* ditambah lagi untuk memaksimalkan kinerja dan bekerja sesuai dengan posisinya.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## DAFTAR PUSTAKA

- Alkausa, Zipy. “Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada *Front Office* di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Cikurubuk”. Laporan Akhir, Universitas Siliwangi Tasikmalaya, 2022.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya Edisi Kedua)*. Jakarta: Prenada Media Group, 2007.
- BRI KC Jember, SOP Layanan Cabang, 8 Desember 2023
- Daryanto dan Bambang Suryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media, 2022.
- Dina, Syahwa. “Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) *Customer Service* Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Pekanbaru Arifin Ahmad”. Laporan Akhir, UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2022.
- Ekhsan, Muhammad. “Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja *Frontliner* Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Bekasi”. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 5, No. 2, (Juli 2019): 249-265.
- Faris Nafi’udin, Muhammad. “Penerapan Standar Operasional Prosedur Terhadap Pelayanan Prima *Service Assistant (SA)* Di Bank Jatim Syariah KC Malang.” *Al Fiddhoh* 4, no 1 (Maret 2023): 22-33.
- Febrianti, Lia. “Implementasi Standar Operasional Prosedur Pada *Customer Service* (Studi Kasus Pada Bank BRI Syariah S. Parman)”. Skripsi, IAIN Bengkulu, 2020.
- Fitriani, Helda. “Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Buka Rekening Terhadap Kinerja Karyawan *Customer Service* Pada BRI Syariah KC Bengkulu”. Skripsi IAIN Bengkulu, 2021.
- Gumilang, H. & Putra, P. “Analisis Kualitas Layanan *Frontliner* Terhadap Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga Studi Pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bekasi Pondok Gede”. *Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Islam 45 Bekasi, Paradigma* 17, No. 2 (2020): 42-56.
- <https://bri.co.id/info-perusahaan>. diakses pada 5 mei 2023
- <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Pengertian%20Implementasi> diakses 28 Agustus 2023
- Ikatan Bankir Indonesia. *Mengenal Operasional Perbankan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.

- Ikatan Bankir Indonesia. *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Kasmir. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Kasmir. *Etika Customer Service*. Jakarta: Rajawali Pers, 2022.
- Kurniawan, Danang. *Service Excellent Berdasarkan Perspektif Islam di Bank Syariah*. Tawazun, *Journal of Sharia Economic Law* 3, No. 1, (Maret 2020): 63-74.
- Nur Aidah, Siti. "Implementasi Standar Pelayanan *Frontliner* Pada PT. BPRS PNM Binama Semarang". Tugas akhir, UIN Walisongo Semarang, 2018.
- Puspitawaty, Sari. "Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja *Front Office* Yang Berdampak Pada Kualitas Pelayanan Publik". *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2, Issue 2, (November 2020): 148-159.
- Poltak Sinabela, Lijan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017.
- Rahayu, Sri. "Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) *Customer Service* Sebagai Pendukung Kinerja *Customer Service* Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Pekanbaru Nangka". Skripsi, UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru-Riau, 2019.
- Rivai zainal, Veithzal. *Islamic Human Capital management*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Rizki Suryani L, Feby. "Penerapan SOP (Standar Operasional Prosedur) *Frontliner* Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada Bank Sumut KCP Syariah HM. Joni Medan". Skripsi, UIN Sumatera Utara Medan, 2018.
- Sodikin, Dickdick. et.al. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Paradigma Baru)*. Jakarta: Saalemba Empat, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sujarweni, Wiratna. *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Pers, 2021.
- Suryani, Rani. "Implementasi *Service Quality* Pada *Frontliner* PT. Bank Muamalat Kantor Cabang Malang". Skripsi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2019.

Syafrimansyah. et.al. “Evaluasi Kinerja *Customer Service* Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Cabang Sidenreng-Rappang, 4, No. 1, Januari-Juni 2021: 589-599.

Tim Penyusun. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember, 2019.

Usman, Husaini. *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Vita Mabruroh, Ulky. “Kinerja *Front Office* Berbasis Standar Operasional Prosedur (SOP) di Bank BCA Kantor Cabang Pembantu Lawang Kabupaten Malang Tahun 2018-2019”. Skripsi, IAIN Jember, 2019.

Zakiyudin, Ais. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.

Zamili, Moh. *Riset Kualitatif Dalam Pendidikan (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajawali Pers, 2017.



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Siti Nurhaliza  
NIM : E20191238  
Prodi/Jurusan : Perbankan Syariah/Ekonomi Islam  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institusi : UIN KHAS JEMBER

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul "IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PADA KINERJA *FRONTLINER* DI PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG JEMBER" adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 9 Oktober 2023  
Yang menyatakan



Siti Nurhaliza  
NIM. E20191238

### Matrik Penelitian

JUDUL PENELITIAN	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Implementasi SOP Pada Kinerja <i>Front Liner</i> di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jember	.Implementasi SOP (X)  .Kinerja <i>Front Liner</i> (Y)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sikap dan Perilaku</li> <li>2. Penampilan</li> <li>3. <i>Skill</i></li> <li>4. Cara Berpakaian</li> <li>5. Cara Bertanya</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SOP di BRI Kantor Cabang Jember</li> <li>2. Jurnal Penelitian Terdahulu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber Data Primer :               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Customer Service</i> BRI Kantor Cabang Jember</li> <li>b. <i>Teller</i> BRI Kantor Cabang Jember</li> <li>c. <i>Security</i> BRI Kantor Cabang Jember</li> </ol> </li> <li>2. Sumber Data Sekunder :               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Buku</li> <li>b. Jurnal</li> <li>c. Kepustakaan</li> <li>d. Internet</li> <li>e. Dokumentasi</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan Dan Jenis Penelitian               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kualitatif Deskriptif <i>Field Research</i></li> <li>2. Teknik Pengumpulan Data                   <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Purposive</i></li> <li>3. Metode Pengumpulan Data                       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Observasi</li> <li>b. Wawancara</li> <li>c. Dokumentasi</li> </ol> </li> <li>4. Teknik analisis data                       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pengumpulan Data</li> <li>b. Reduksi Data</li> <li>c. Penyajian Data</li> <li>d. Penarikan Kesimpulan</li> </ol> </li> <li>5. Keabsahan data: Triangulasi Sumber, Triangulasi Teknik</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana Implementasi SOP Pada Kinerja <i>Front Liner</i> di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember?</li> <li>2. Bagaimana Kendala Kinerja <i>Front Liner</i> di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Jember?</li> </ol>



## PEDOMAN PENELITIAN

1. Bagaimana sikap yang harus dimiliki oleh seorang *frontliner* ketika berhadapan dengan nasabah?
2. Bagaimana kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang *frontliner* dalam memberikan pelayanan terbaik (*service excellent*) ketika berhadapan dengan nasabah?
3. Bagaimana tanggapan karyawan ketika ada seorang nasabah yang datang ke bank dan membutuhkan bantuan?
4. Bagaimana tindakan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dan calon nasabah?
5. Bagaimana cara berbicara seorang karyawan *frontliner* dalam melayani nasabah?
6. Bagaimana cara memberikan kepuasan dalam pelayanan kepada nasabah?
7. Bagaimana cara yang dilakukan karyawan *frontliner* apabila ada permasalahan yang tidak dapat ditangani sendiri?
8. Bagaimana pemantauan terhadap kinerja karyawan *frontliner* yang dilakukan BRI KC Jember?
9. Bagaimana kendala kinerja yang dihadapi oleh karyawan *frontliner* dalam menjalankan kegiatan operasional? Dan bagaimana solusinya?



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <http://febi.uinkhas.ac.id>

Nomor : B-1578 /Un.22/7.a/PP.00.9/12/2022 21 Desember 2022  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

*ada  
tdk. menganggu operasional  
masyarakat bank*

Kepada Yth.  
Kepala Bank Rakyat Indonesia (BRI) KC Jember  
Jalan Jendral Ahmad Yani No. 1, Kp. Using, Jemberlor, Kec. Patrang, Kab. Jember,  
Jawa Timur

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diijinkan mahasiswa berikut :

Nama : Siti Nurhaliza  
NIM : E20191238  
Semester : VII (Tujuh)  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Prodi : Perbankan Syariah

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai Implementasi SOP Pada Kinerja *Front Liner* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

a.n. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Nurul Widyawati Islami Rahayu

*f.*



Model 54  
**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk**  
**KANTOR CABANG JEMBER**  
Jalan A. Yani No. 1 Jember ☎ (0331) 483258 Facs. 486484

Nomor : B. <sup>106</sup>/KC-XVI/SDM/09/2024  
Lamp. : -  
Perihal : *Keterangan selesai penelitian*

Jember, 11 September 2023

Kepada Yth :  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN KH ACHMAD SIDDIQ  
Jember  
Di  
J e m b e r

Sehubungan dengan telah selesainya Penelitian di Kanca BRI Jember, maka dengan ini kami menerangkan bahwa:

Nama / NIM : Siti Nurhaliza / E20191238  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam / Perbankan Syariah  
Judul Penelitian : "IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL  
PROSEDUR (SOP) PADA KINERJA FRONTLINER DI  
PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG JEMBER".  
Lokasi : PT.BRI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember  
Lama Penelitian : 36 HARI

Bahwasanya yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di Perusahaan Kami dengan baik.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan atas perhatiannya disampaikan terima kasih

**PT.BANK RAKYAT INDONESIA (Persero)**  
**KANTOR CABANG JEMBER**




*[Signature]*  
**Dian Wahyu Purnamasari**  
Supervisor Operasional Layanan

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN  
 PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK.  
 KANTOR CABANG JEMBER  
 Jl. Ahmad Yani No. 1 KP Using, Jember Lor, Patrang, Jember.

No.	HARI/TANGGAL	JENIS KEGIATAN	PARAF
1.	21 Desember 2022	Penyerahan surat izin penelitian	
2.	28 Desember 2022	ACC Surat izin penelitian	
3.	16 Februari 2023	Observasi awal dan wawancara pra penelitian dengan karyawan sekretariat BRI KC Jember yaitu ibu Titis Megawati	
4.	9 Mei 2023	Wawancara dengan sekretaris BRI KC Jember yaitu ibu Titis Megawati	
5.	9 Mei 2023	Wawancara dengan <i>security</i> BRI KC Jember yaitu ibu Qurin Widiautami	
6.	8 Juni 2023	Wawancara dengan karyawan bagian <i>customer service</i> BRI KC Jember yaitu ibu Devi Sekarlianti	
7.	8 Juni 2023	Wawancara dengan karyawan bagian <i>teller</i> yaitu bapak Adik Haryanto	
8.	22 Juni 2023	Wawancara dengan nasabah bapak Ababal Ghussoh	
9.	22 Juni 2023	Wawancara dengan nasabah Bapak Imam Satriyadi	
10.	22 Juni 2023	Wawancara dengan nasabah, Ibu Liyana Septalia	
11.	22 Agustus 2023	Wawancara dengan <i>Security</i> bapak Andika W	
12.	22 Agustus 2023	Wawancara dengan <i>security</i> bapak Muhammad Ramli	
13.	22 Agustus 2023	Wawancara dengan karyawan <i>customer service</i> , Bapak Nanda Bintang	
14.	11 September 2023	Berpamitan dan meminta surat keterangan selesai penelitian	

Jember, 11 September 2023

  
**Siti Nurhaliza**  
 NIM E20191238



## DOKUMENTASI PENELITIAN



Observasi dengan sekretariat BRI KC Jember ibu Titis Megawati



Wawancara dengan security ibu Qurin Widiatuti



Wawancara dengan customer service ibu Devi Sekarlianti



Wawancara dengan Teller bapak Adik Haryanto



wawancara dengan nasabah BRI KC Jember Ibu Liyana Septaliya



Wawancara dengan nasabah BRI KC Jember Bapak Imam Satriyadi





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Kode Pos 68136  
Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005 e-mail febi@uinkhas.ac.id  
Website <https://febi.uinkhas.ac.id/>



### SURAT KETERANGAN

Kami yang bertandatangan di bawah ini, menerangkan bahwa :

Nama : Siti Nurhaliza  
NIM : E20191238  
Semester : IX (Sembilan)

Berdasarkan keterangan dari Dosen Pembimbing telah dinyatakan selesai bimbingan skripsi. Oleh karena itu mahasiswa tersebut diperkenankan mendaftarkan diri untuk mengikuti Ujian Skripsi.

Jember, 19 Oktober 2023  
Koordinator Prodi. Perbankan Syariah

**Nurul Setianingrum**



## BIODATA PENULIS



### A. Biodata Pribadi

Nama : Siti Nurhaliza  
NIM : E20191238  
Prodi : Perbankan Syariah  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Tempat/Tanggal Lahir : Bondowoso, 23 Mei 2001  
Alamat : Gayam Krajan, Botolinggo, Bondowoso  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Pekerjaan : Mahasiswi  
Kewarganegaraan : WNI  
Email : [achanurhaliza05@gmail.com](mailto:achanurhaliza05@gmail.com)

### B. Riwayat Pendidikan

1. MI Nurul Huda Gayam 2007-2013
2. SMP IBRAHIMY 3 SUKOREJO SITUBONDO 2013-2016
3. SMA IBRAHIMY SUKOREJO SITUBONDO 2016-2019
4. UIN KHAS JEMBER 2019-2023