

ANALISIS PENANGANAN PENGADUAN NASABAH MELALUI LAYANAN CALL CENTER BANK BJB DI KOTA BANDUNG

Mita Andini¹⁾

¹⁾Politeknik STIA LAN Bandung

Email : andinimita1402@gmail.com

Abstract: *This study analyzes the handling of customer complaints through Bank BJB's call center service (bjb Call 14049) in Bandung City based on the three dimensions of complaint handling proposed by Tax et al. (1998): responsiveness, problem resolution, and procedural accessibility. The study used a qualitative case study approach, with data obtained through observation, in-depth interviews with 12 informants (9 customers, 2 call center officers, and 1 supervisor), and document study, with validity ensured through source triangulation. The results show that the responsiveness dimension is not yet optimal, with customer waiting times during peak hours ranging from 10--25 minutes (industry standard: 3 minutes) and the absence of an automatic callback system. In terms of problem resolution, the first call resolution rate is only 50--60%, with escalation still carried out manually. In terms of procedural accessibility, the study found the absence of a reference number or independent complaint tracking system, requiring customers to contact the call center again to check on their complaint's progress. The study recommends increasing staff capacity during peak hours, implementing a ticketing and tracking system, and strengthening the escalation mechanism with clear resolution time standards.*

Keywords: *Complaint Handling, Call Center, Responsiveness, Problem Resolution, Procedural Accessibility, Bank BJB.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis penanganan pengaduan nasabah melalui layanan call center Bank BJB (bjb Call 14049) di Kota Bandung berdasarkan tiga dimensi complaint handling Tax et al. (1998): responsiveness, problem resolution, dan procedural accessibility. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, dengan data dari observasi, wawancara mendalam terhadap 12 informan (9 nasabah, 2 petugas call center, 1 supervisor), dan studi dokumen, yang keabsahannya dijamin melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan dimensi responsiveness belum optimal, dengan waktu tunggu nasabah pada jam sibuk berkisar 10--25 menit (standar industri 3 menit) serta belum tersedianya sistem callback otomatis. Pada problem resolution, tingkat first call resolution baru 50--60%, dengan eskalasi yang masih manual. Pada procedural accessibility, ditemukan ketiadaan nomor referensi atau sistem tracking pengaduan mandiri, sehingga nasabah harus menghubungi kembali call center untuk mengetahui perkembangannya. Penelitian merekomendasikan penambahan kapasitas petugas pada jam sibuk, implementasi sistem tiket dan tracking, serta penguatan mekanisme eskalasi dengan standar waktu penyelesaian yang jelas.

Kata Kunci: Penanganan Keluhan, Call Center, Responsivitas, Penyelesaian Masalah, Aksesibilitas Prosedural, Bank BJB.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri perbankan dalam era digital menunjukkan dinamika yang semakin kompleks dan kompetitif. Transformasi digital dalam sektor perbankan mendorong lembaga keuangan untuk terus beradaptasi dengan perubahan teknologi serta meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah. Menurut (Bank Indonesia, 2019), perkembangan teknologi digital telah mendorong transformasi layanan keuangan serta meningkatkan persaingan antar lembaga keuangan dalam memberikan layanan yang lebih efisien dan responsif kepada masyarakat. Selain itu, kualitas pelayanan merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan dan loyalitas nasabah terhadap institusi perbankan. Penelitian yang dilakukan oleh (Amin, 2016) menunjukkan bahwa kualitas layanan perbankan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kepercayaan nasabah. Oleh karena itu, bank yang mampu memberikan pelayanan secara cepat, responsif, transparan, dan solutif akan memiliki daya saing yang lebih kuat dibandingkan dengan bank yang hanya mengandalkan produk keuangan semata.

Transformasi digital yang terjadi dalam sektor perbankan turut mengubah pola interaksi antara bank dan nasabah. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memungkinkan layanan perbankan untuk diakses secara lebih mudah melalui berbagai platform digital. Menurut (Bank Indonesia, 2023), digitalisasi layanan perbankan memungkinkan nasabah untuk melakukan berbagai transaksi keuangan secara cepat dan efisien tanpa harus datang langsung ke kantor cabang. Layanan perbankan tidak lagi terbatas pada interaksi tatap muka di kantor cabang, melainkan dapat diakses melalui berbagai kanal elektronik seperti *phone banking*, *internet banking*, ATM, serta layanan komunikasi jarak jauh.

Selain memberikan kemudahan bagi nasabah, perkembangan layanan perbankan digital turut meningkatkan kompleksitas pengelolaan layanan, terutama ketika terjadi gangguan transaksi atau permasalahan sistem yang memerlukan penanganan cepat dari pihak bank (Otoritas Jasa Keuangan, 2021).

Salah satu kanal pelayanan yang memiliki peran penting dalam sistem perbankan modern adalah layanan *call center*. *Call center* merupakan pusat komunikasi organisasi yang berfungsi sebagai penghubung antara perusahaan dan pelanggan dalam menyampaikan informasi, menerima pengaduan, serta memberikan solusi atas berbagai permasalahan layanan yang

dihadapi nasabah (Wirtz & Lovelock, 2016). Dalam perkembangan industri perbankan yang semakin terdigitalisasi, keberadaan *call center* menjadi semakin penting karena memungkinkan nasabah untuk memperoleh layanan secara cepat tanpa harus datang langsung ke kantor cabang. Menurut (Anton, 2019), *call center* berperan sebagai pusat layanan pelanggan yang memungkinkan organisasi memberikan dukungan informasi, menangani keluhan, serta menyelesaikan permasalahan pelanggan secara lebih efisien melalui sistem komunikasi terintegrasi.

Melalui layanan ini, nasabah dapat mengakses berbagai informasi terkait produk dan layanan perbankan, menyampaikan keluhan atau pengaduan, serta memperoleh bantuan terkait permasalahan transaksi seperti kegagalan transfer, pemblokiran kartu ATM, maupun kendala dalam penggunaan layanan digital *banking*. Selain berfungsi sebagai media komunikasi antara bank dan nasabah, *call center* juga berperan sebagai sarana penanganan keluhan yang memungkinkan bank untuk mengetahui berbagai permasalahan yang dialami nasabah dalam penggunaan layanan perbankan. Informasi yang diperoleh melalui pengaduan nasabah tersebut dapat menjadi bahan evaluasi bagi bank dalam meningkatkan kualitas pelayanan, memperbaiki sistem operasional, serta memastikan bahwa layanan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan nasabah (Harrison et al., 2021). Oleh karena itu, efektivitas layanan *call center* menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga kualitas pelayanan perbankan serta mempertahankan tingkat kepercayaan nasabah terhadap institusi perbankan.

Urgensi penelitian ini dilatarbelakangi oleh tiga permasalahan nyata yang dapat diidentifikasi dari berbagai sumber empiris. Pertama, data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2023 mencatat sebanyak 149.025 layanan konsumen berupa pertanyaan, penerimaan informasi, serta pengaduan masyarakat yang diterima melalui berbagai kanal layanan konsumen, termasuk layanan telepon atau *call center*. Angka tersebut menunjukkan bahwa komplain nasabah terhadap layanan jasa keuangan masih dalam volume yang tinggi dan memerlukan penanganan sistematis. Kedua, berdasarkan ulasan nasabah di Google Review dan media sosial Twitter/X sepanjang tahun 2023–2024, layanan *bjb Call 14049* kerap mendapat keluhan terkait lamanya waktu tunggu sebelum tersambung dengan petugas, ketidakjelasan tindak lanjut pengaduan, serta nasabah yang harus melakukan panggilan ulang untuk memperoleh informasi status pengaduan. Ketiga, hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti kepada tiga orang nasabah Bank BJB di Kota Bandung pada bulan Maret 2026 mengungkapkan bahwa rata-rata waktu tunggu sebelum tersambung dengan petugas *bjb Call 14049* berkisar antara 10 hingga

25 menit pada jam sibuk, sementara nasabah tidak mendapatkan nomor referensi atau mekanisme *tracking* status pengaduan yang jelas.

Permasalahan *complaint handling* pada layanan *call center* Bank BJB penting diteliti karena Bank BJB merupakan bank pembangunan daerah milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten yang melayani segmen nasabah penting, termasuk Aparatur Sipil Negara, sehingga kualitas layanan pengaduannya berimplikasi langsung terhadap kepercayaan publik. Penelitian ini secara khusus berfokus pada *bjb Call 14049* sebagai layanan *call center* konvensional berbasis telepon yang beroperasi 24 jam, dan tidak mencakup layanan digital *contact center* melalui aplikasi DIGI BJB, agar analisis dapat dilakukan secara mendalam dan terfokus.

Secara konseptual, *call center* juga memiliki fungsi strategis sebagai instrumen pengendalian mutu pelayanan. Dalam organisasi jasa, pengaduan pelanggan merupakan sumber informasi penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Menurut (Fandy Tjiptono, 2019), keluhan pelanggan dapat menjadi indikator adanya ketidaksesuaian antara standar pelayanan yang ditetapkan dengan pelaksanaan pelayanan yang terjadi di lapangan. Setiap pengaduan yang masuk melalui *call center* dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen dalam memperbaiki kualitas prosedur operasional, meningkatkan sistem teknologi informasi, serta mengembangkan kompetensi sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan yang lebih baik. Selain itu, pengelolaan keluhan pelanggan yang efektif juga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan serta memperkuat reputasi organisasi di mata Masyarakat (Wirtz & Lovelock, 2016). Oleh karena itu, efektivitas layanan *call center* menjadi salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi citra dan reputasi bank dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Peningkatan volume transaksi digital berimplikasi pada meningkatnya potensi gangguan sistem, keterlambatan proses transfer, maupun transaksi gagal yang memerlukan klarifikasi dari pihak bank. Dalam situasi tersebut, nasabah sangat bergantung pada layanan *call center* untuk memperoleh kepastian informasi serta penyelesaian masalah secara cepat dan tepat (Bank Indonesia, 2024).

Pelaksanaan layanan *call center* dalam sektor perbankan menghadapi berbagai tantangan operasional. Menurut Anton (2019), tingginya volume panggilan dapat menyebabkan antrean layanan serta meningkatkan waktu tunggu pelanggan, dan tidak semua permasalahan dapat diselesaikan dalam satu kali panggilan karena memerlukan koordinasi dengan unit teknis atau operasional lainnya. Wirtz & Lovelock (2016) menyatakan bahwa efektivitas layanan

pelanggan tidak hanya diukur dari ketersediaan saluran komunikasi, tetapi juga dari kualitas proses penanganan keluhan serta kecepatan organisasi dalam memberikan solusi.

Kota Bandung sebagai ibu kota Provinsi Jawa Barat merupakan wilayah dengan aktivitas ekonomi dan perbankan yang tinggi, dengan jumlah penduduk sekitar 2,56 juta jiwa pada 2023 (Badan Pusat Statistik Kota Bandung, 2023) dan indeks inklusi keuangan nasional mencapai 85,10% (Otoritas Jasa Keuangan, 2022). Seiring meningkatnya penggunaan layanan digital *banking*, interaksi antara nasabah dan bank melalui layanan pelanggan seperti *call center* juga cenderung meningkat, terutama ketika nasabah mengalami kendala transaksi (Otoritas Jasa Keuangan, 2023).

Berdasarkan data Laporan Tahunan OJK 2023 (halaman 241), sepanjang tahun 2023 OJK menerima 23.057 layanan pengaduan (*complaints*) dari total 319.416 layanan konsumen dan masyarakat secara keseluruhan. Dari jumlah pengaduan tersebut, sektor perbankan menyumbang porsi terbesar, yaitu 10.848 pengaduan atau 47,05% dari seluruh pengaduan yang diterima OJK lintas sektor jasa keuangan pada tahun 2023, jauh di atas sektor jasa keuangan lainnya seperti *financial technology* (24,62%) dan lembaga pembiayaan (19,64%). Selanjutnya, berdasarkan data pada halaman 242, produk perbankan yang paling banyak menjadi objek pertanyaan, laporan, dan/atau pengaduan nasabah kepada OJK sepanjang 2023 meliputi:

transfer dana (15.775 layanan); kartu kredit/kartu pembiayaan (11.105 layanan); kredit usaha rakyat (KUR) syariah (9.424 layanan); kredit tanpa agunan/KTA (7.919 layanan); kredit kepemilikan rumah/KPR (7.573 layanan).

Data tersebut menunjukkan bahwa keluhan dan permintaan informasi nasabah terhadap sektor perbankan didominasi oleh produk kredit dan transaksi dana, yang pada praktiknya banyak disampaikan nasabah melalui kanal *call center* bank. Tingginya volume tersebut, dikombinasikan dengan besarnya porsi pengaduan sektor perbankan secara nasional (47,05%), menunjukkan pentingnya layanan *call center* yang responsif dan transparan dalam menangani kebutuhan informasi maupun keluhan nasabah, khususnya terkait kecepatan penanganan dan kejelasan informasi.

Salah satu bank yang memiliki peran strategis di wilayah Jawa Barat adalah Bank BJB. Sebagai bank pembangunan daerah milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten, Bank BJB memiliki tanggung jawab dalam mendukung pengelolaan keuangan daerah serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bank BJB melayani berbagai segmen nasabah,

termasuk Aparatur Sipil Negara, pelaku usaha, dan masyarakat umum, serta berperan dalam pengelolaan berbagai transaksi pemerintahan.

Dalam menjalankan tanggung jawab tersebut, Bank BJB menyediakan *layanan call center* resmi yang dikenal dengan *bjb Call*. Layanan ini dapat diakses melalui nomor 14049 dan beroperasi selama 24 jam setiap hari. Selain melalui sambungan telepon konvensional, Bank BJB juga menghadirkan layanan digital contact center berbasis internet melalui aplikasi DIGI, yang memungkinkan nasabah menghubungi *customer care* tanpa menggunakan pulsa. Fasilitas tersebut menunjukkan upaya Bank BJB dalam meningkatkan aksesibilitas dan kemudahan layanan bagi nasabah.

Meskipun sistem layanan telah tersedia dan beroperasi berkelanjutan, kondisi ideal tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam pelaksanaan di lapangan. Beberapa keluhan yang muncul berkaitan dengan lamanya waktu tunggu sebelum tersambung dengan petugas pada jam sibuk, serta perlunya panggilan ulang untuk memperoleh perkembangan status pengaduan karena informasi tindak lanjut belum selalu disampaikan secara rinci dalam satu kali kontak.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan yang dilakukan peneliti pada bulan Maret 2026, rata-rata waktu tunggu nasabah sebelum tersambung dengan petugas *bjb Call* 14049 pada jam sibuk (antara pukul 08.00–11.00 WIB dan 13.00–15.00 WIB) berkisar antara 10 hingga 25 menit. Kondisi ini jauh melampaui standar umum layanan *call center* perbankan yang idealnya tidak lebih dari 3 menit sebagaimana direkomendasikan oleh standar industri dan praktik terbaik perbankan internasional. Selain masalah waktu tunggu, terdapat keluhan mengenai tidak adanya sistem *tracking* pengaduan yang transparan. Nasabah yang menyampaikan keluhan melalui *bjb Call* 14049 tidak mendapatkan nomor referensi atau tiket pengaduan yang dapat digunakan untuk memantau status penyelesaian keluhan. Akibatnya, nasabah harus melakukan panggilan ulang untuk mengetahui perkembangan terbaru terkait pengaduan mereka. Kondisi ini kontras dengan standar *complaint handling* modern yang mensyaratkan adanya sistem *tracking* yang memungkinkan nasabah memantau status pengaduannya secara mandiri (Tax et al., 1998).

Permasalahan lain yang muncul adalah ketidakjelasan estimasi waktu penyelesaian pengaduan, khususnya untuk kasus transaksi digital yang memerlukan investigasi teknis, yang berpotensi menimbulkan ketidakpastian dan persepsi kurang transparan dalam mekanisme penanganan keluhan.

Meskipun Bank BJB telah menyediakan layanan *call center* yang terstruktur, kajian yang

secara khusus menganalisis efektivitas layanan tersebut dalam menangani pengaduan nasabah di Kota Bandung masih terbatas; sebagian penelitian sebelumnya lebih banyak membahas kualitas layanan perbankan secara umum tanpa mengerucut pada mekanisme *complaint handling* melalui *call center* sebagai objek utama.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kecepatan penanganan keluhan (*responsiveness*), penyelesaian masalah (*problem resolution*), dan kemudahan prosedur pengaduan (*procedural accessibility*) pada layanan *call center* Bank BJB di Kota Bandung. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen pelayanan dan *complaint handling* pada sektor perbankan, serta menjadi bahan evaluasi bagi Bank BJB dalam meningkatkan kualitas layanan *call center*, khususnya mekanisme penanganan pengaduan nasabah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena penanganan pengaduan nasabah melalui layanan *call center* Bank BJB di Kota Bandung dalam konteks yang nyata.

Menurut (Sugiyono, 2022), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, serta analisis data bersifat induktif. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dipilih karena mampu menggali informasi secara mendalam mengenai pengalaman nasabah serta proses penanganan pengaduan yang dilakukan oleh pihak bank. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir dari penanganan keluhan, tetapi juga pada bagaimana proses tersebut berlangsung, termasuk interaksi antara nasabah dan petugas *call center*, mekanisme penanganan pengaduan, serta kendala yang dihadapi dalam proses pelayanan. Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi *complaint handling* dalam konteks layanan *call center* Bank BJB.

Jenis penelitian studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu objek tertentu, yaitu layanan *call center* Bank BJB, untuk dianalisis secara mendalam terkait proses *complaint handling* dalam menangani pengaduan nasabah. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai mekanisme penanganan keluhan, termasuk bagaimana proses penanganan dilakukan, respon yang diberikan oleh petugas, serta

efektivitas penyelesaian permasalahan yang dialami nasabah dalam layanan *call center*.

Pengumpulan data lapangan dilaksanakan melalui wawancara tatap muka yang dilakukan secara individual pada hari Kamis, 25 Juni 2026, bertempat di Bank BJB Kantor Cabang Sukajadi. Wawancara dilakukan kepada 12 orang informan, terdiri atas 9 orang nasabah Bank BJB yang pernah menyampaikan pengaduan melalui *bjb Call* 14049, 2 orang petugas *call center*, dan 1 orang supervisor/kepala unit *call center*. Informan nasabah diperoleh melalui teknik *purposive sampling*, yaitu dengan meminta bantuan pihak Bank BJB Kantor Cabang Sukajadi untuk mengidentifikasi nasabah yang pernah mengajukan pengaduan melalui *bjb Call* 14049 dalam beberapa bulan terakhir dan bersedia diwawancarai pada saat kunjungan penelitian, sementara informan petugas dan supervisor diperoleh melalui izin resmi dari pihak manajemen kantor cabang. Wawancara dipandu oleh pedoman wawancara semi-terstruktur (Lampiran 1) yang disusun berdasarkan tiga dimensi *complaint handling* Tax et al. (1998), dengan topik pertanyaan yang mencakup kecepatan respons dan waktu tunggu (*responsiveness*), proses dan hasil penyelesaian keluhan (*problem resolution*), serta kemudahan akses dan transparansi prosedur pengaduan (*procedural accessibility*). Berdasarkan hasil wawancara, jenis keluhan yang paling banyak disampaikan oleh informan nasabah adalah keluhan terkait transaksi gagal atau tertunda, disusul oleh kendala aplikasi mobile banking dan pemblokiran kartu ATM, yang sejalan dengan data pengaduan OJK maupun hasil observasi awal peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Gambaran Umum Layanan dan Pelaksanaan Penelitian

Bjb Call 14049 merupakan layanan pengaduan resmi berbasis telepon yang disediakan oleh Bank BJB, dapat diakses melalui nomor 14049, dan beroperasi selama 24 jam setiap hari untuk melayani nasabah di seluruh Indonesia, termasuk nasabah di Kota Bandung. Melalui layanan ini, nasabah dapat menyampaikan berbagai keluhan, mulai dari transaksi yang bermasalah, kendala aplikasi mobile banking, hingga permintaan informasi produk perbankan, tanpa harus datang langsung ke kantor cabang.

Sebagai salah satu kanal utama *complaint handling* Bank BJB, efektivitas layanan *bjb Call* 14049 dianalisis melalui tiga dimensi utama sebagaimana dikemukakan oleh Tax et al. (1998), yaitu kecepatan penanganan keluhan (*responsiveness*), penyelesaian masalah secara memuaskan (*problem resolution*), dan kemudahan prosedur pengaduan (*procedural*

accessibility). Ketiga dimensi tersebut digunakan sebagai kerangka analisis untuk mengevaluasi sejauh mana pelaksanaan layanan *bjb Call 14049* di lapangan telah memenuhi standar *complaint handling* yang ideal. Uraian hasil penelitian pada masing-masing dimensi tersebut disajikan pada sub-bab berikut.

2. Kecepatan Penanganan Keluhan (*Responsiveness*)

Dimensi *responsiveness* menggambarkan seberapa cepat petugas *bjb Call 14049* merespons dan menindaklanjuti keluhan yang disampaikan oleh nasabah, yang meliputi waktu tunggu sebelum tersambung dengan petugas, kecepatan konfirmasi penerimaan keluhan, serta kecepatan tindak lanjut penyelesaian masalah.

Berikut adalah hasil wawancara dengan nasabah Bank BJB di Kota Bandung mengenai pengalaman mereka terkait kecepatan penanganan keluhan:

“Waktu itu saya menunggu sekitar 20 menit baru tersambung dengan petugas, karena saat itu siang hari jadi cukup ramai.” (Wawancara dengan nasabah, 25 Juni 2026)

“Iya, saya sempat menelepon ulang dua kali untuk menanyakan progresnya karena tidak ada update dari pihak bank.” (Wawancara dengan nasabah, 25 Juni 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa waktu tunggu nasabah sebelum tersambung dengan petugas *bjb Call 14049* pada jam sibuk berkisar antara 15 hingga 25 menit, jauh melampaui standar industri *call center* perbankan yang idealnya tidak lebih dari 3 menit. Kondisi ini menyebabkan sebagian nasabah harus melakukan panggilan ulang untuk menanyakan perkembangan pengaduan karena tidak adanya informasi tindak lanjut yang disampaikan kepada mereka.

Pendapat dari pihak internal Bank BJB mengenai aspek kecepatan penanganan keluhan juga turut dikonfirmasi melalui wawancara dengan petugas *call center* dan supervisor, sebagai berikut:

“Rata-rata waktu tunggu pada jam sibuk bisa mencapai 15 sampai 25 menit, terutama di siang hari.” (Wawancara dengan Petugas Call center, 25 Juni 2026)

“Saat ini sistem callback otomatis belum tersedia, ini menjadi salah satu rencana perbaikan yang sedang kami kaji ke depannya.” (Wawancara dengan Supervisor Call center, 25 Juni 2026)

Observasi pada jam sibuk (08.00--11.00 WIB dan 13.00--15.00 WIB) menunjukkan panggilan masuk yang menumpuk tanpa mekanisme otomatis untuk menginformasikan estimasi waktu tunggu kepada nasabah, memperkuat temuan wawancara bahwa keterbatasan jumlah petugas dibandingkan volume panggilan menjadi penyebab utama tingginya waktu tunggu. Pihak bank juga mengakui belum tersedianya sistem *callback* otomatis, sehingga terdapat kesenjangan (*service gap*) antara standar pelayanan yang seharusnya dengan kondisi pelaksanaan di lapangan pada dimensi *responsiveness*.

3. Penyelesaian Masalah Secara Memuaskan (*Problem Resolution*)

Dimensi *problem resolution* menggambarkan kemampuan petugas *bjb Call* 14049 dalam memberikan solusi yang tepat, akurat, dan memuaskan terhadap permasalahan yang dialami oleh nasabah. Berikut adalah hasil wawancara dengan nasabah terkait pengalaman mereka dalam proses penyelesaian pengaduan:

“Akhirnya masalah saya selesai juga, saldo yang terpotong dikembalikan.” (Wawancara dengan nasabah, 25 Juni 2026)

“Cukup puas, walau saya berharap prosesnya bisa lebih cepat.” (Wawancara dengan nasabah, 25 Juni 2026)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar permasalahan yang disampaikan nasabah, seperti transaksi transfer gagal, pemotongan saldo yang tidak sesuai, maupun kendala aplikasi mobile banking, pada akhirnya dapat diselesaikan oleh pihak bank. Namun demikian, tidak semua pengaduan dapat diselesaikan dalam satu kali panggilan. Beberapa kasus, khususnya yang berkaitan dengan investigasi transaksi digital, memerlukan proses verifikasi lebih lanjut yang memakan waktu hingga beberapa hari kerja sebelum nasabah memperoleh kepastian penyelesaian.

Hal tersebut turut dikonfirmasi oleh petugas *call center* dan supervisor, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Untuk first call resolution, secara keseluruhan kami perkirakan masih di kisaran 50 sampai 60 persen, dan ini menjadi salah satu indikator yang terus kami coba tingkatkan.” (Wawancara dengan Supervisor Call center, 25 Juni 2026)

“Untuk keluhan yang memerlukan koordinasi dengan unit teknis, kami membuat laporan tertulis dan menunggu tindak lanjut dari unit terkait sebelum menginformasikan ke nasabah.” (Wawancara dengan Petugas Call center, 25 Juni 2026)

Observasi menunjukkan bahwa keluhan sederhana dapat diselesaikan langsung oleh petugas, namun kasus yang memerlukan verifikasi transaksi digital masih diproses melalui formulir eskalasi manual dan surat elektronik internal tanpa sistem pelacakan otomatis, sehingga petugas sendiri kesulitan memantau perkembangan penyelesaian. Hal ini menjelaskan mengapa tingkat *first call resolution* masih berada pada kisaran 50--60%, dengan hampir separuh keluhan memerlukan eskalasi lebih lanjut yang berpotensi menurunkan persepsi nasabah bila tidak diiringi informasi estimasi waktu yang jelas.

4. Kemudahan Prosedur Pengaduan (*Procedural Accessibility*)

Dimensi *procedural accessibility* menggambarkan sejauh mana Bank BJB menyediakan mekanisme pengaduan yang mudah diakses, sederhana, dan transparan bagi nasabah, termasuk ketersediaan nomor referensi pengaduan dan mekanisme *tracking* status keluhan. Berikut adalah hasil wawancara dengan nasabah mengenai pengalaman mereka terkait kemudahan prosedur pengaduan:

“Tidak, saya tidak diberikan nomor referensi atau tiket apa pun.” (Wawancara dengan nasabah, 25 Juni 2026)

“Menurut saya transparansinya masih kurang, seharusnya ada semacam notifikasi progres ke nasabah.” (Wawancara dengan nasabah, 25 Juni 2026)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa secara umum nasabah merasa mudah dalam mengakses layanan *bjb Call* 14049, mengingat layanan ini hanya memerlukan panggilan telepon tanpa prosedur yang rumit. Namun demikian, ditemukan permasalahan yang konsisten pada seluruh informan nasabah, yaitu tidak adanya pemberian nomor referensi atau tiket pengaduan setelah keluhan disampaikan. Akibatnya, nasabah tidak memiliki sarana untuk memantau status penyelesaian pengaduannya secara mandiri dan harus melakukan panggilan ulang untuk memperoleh informasi terbaru.

Permasalahan tersebut juga diakui oleh pihak internal Bank BJB, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Mekanisme tracking mandiri bagi nasabah belum tersedia saat ini, namun kami sedang mengevaluasi kemungkinan pengembangan fitur tersebut melalui aplikasi mobile banking.” (Wawancara dengan Supervisor Call center, 25 Juni 2026)

“Hambatan utama dalam menyediakan transparansi informasi adalah belum terintegrasinya sistem pelaporan internal dengan kanal komunikasi langsung ke nasabah.” (Wawancara dengan Supervisor Call center, 25 Juni 2026)

Observasi menunjukkan bahwa pencatatan keluhan dilakukan melalui aplikasi internal yang tidak terhubung dengan aplikasi DIGI BJB, sehingga nasabah tidak dapat melihat status pengaduannya sendiri; tidak ditemukan pula nomor tiket yang tercetak atau tersimpan pada sistem. Kondisi ini menegaskan bahwa belum diterapkannya sistem nomor referensi secara konsisten merupakan kelemahan utama pada dimensi *procedural accessibility*, bertentangan dengan standar *complaint handling* modern sebagaimana ditegaskan dalam Peraturan OJK Nomor 22 Tahun 2023 tentang Pelindungan Konsumen dan Masyarakat di Sektor Jasa Keuangan. Pihak Bank BJB telah menyadari kelemahan ini dan berencana mengembangkan fitur *tracking* pengaduan melalui aplikasi *mobile banking*, meskipun hingga saat penelitian dilakukan implementasinya belum terealisasi.

5. Perbedaan dan Konsistensi Hasil Wawancara Antar-Informan

Secara umum, hasil wawancara antara informan nasabah, petugas *call center*, dan supervisor menunjukkan konsistensi yang tinggi pada aspek waktu tunggu di jam sibuk, ketiadaan sistem *tracking* pengaduan, dan proses eskalasi yang masih manual; ketiga kelompok informan sama-sama mengakui kondisi tersebut sehingga tidak ditemukan pernyataan yang saling bertentangan pada aspek-aspek utama ini. Namun demikian, terdapat sedikit perbedaan penekanan pada aspek tingkat *first call resolution*: informan nasabah cenderung menilai penyelesaian keluhan sebagai proses yang "cukup lama" secara subjektif, sementara pihak petugas dan supervisor memberikan angka estimasi yang lebih pasti (kisaran 50--60 persen). Perbedaan ini bukan merupakan pertentangan substantif, melainkan perbedaan sudut pandang antara pengalaman personal nasabah dan data operasional yang dimiliki pihak bank. Untuk menyimpulkan hasil tersebut, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan membandingkan pernyataan dari ketiga kelompok informan sebagaimana disajikan pada tabel

Triangulasi Sumber (Lampiran 2), serta mengonfirmasi silang temuan wawancara dengan hasil observasi lapangan. Apabila terdapat perbedaan penekanan seperti pada kasus di atas, peneliti memprioritaskan data yang didukung oleh lebih dari satu sumber sekaligus dikonfirmasi oleh observasi langsung, sehingga kesimpulan yang diambil tetap berimbang dan tidak hanya bersandar pada satu sudut pandang informan.

6. Hambatan yang Dihadapi dalam Penanganan Pengaduan Nasabah

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data pada ketiga dimensi *complaint handling*, dapat diidentifikasi beberapa hambatan utama yang dihadapi oleh Bank BJB dalam menyelenggarakan layanan *bjb Call 14049* sebagai sarana penanganan pengaduan nasabah.

Ketiga hambatan berikut merupakan hasil analisis langsung dari temuan pada masing-masing dimensi *complaint handling* yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu dimensi *responsiveness*, *problem resolution*, dan *procedural accessibility*, sehingga setiap hambatan memiliki keterkaitan yang jelas dengan dimensi asalnya.

7. Keterbatasan Sumber Daya Petugas (*Responsiveness*)

Hambatan pertama berkaitan dengan keterbatasan jumlah petugas yang tersedia dibandingkan dengan volume panggilan yang masuk, khususnya pada jam-jam sibuk dan periode tertentu seperti akhir bulan atau saat penyaluran gaji Aparatur Sipil Negara. Kondisi ini menyebabkan waktu tunggu nasabah jauh melampaui standar yang diharapkan, yaitu berkisar antara 10 hingga 25 menit, padahal standar industri *call center* perbankan idealnya tidak lebih dari 3 menit. Selain itu, belum tersedianya sistem *callback* otomatis menjadi salah satu faktor yang memperburuk pengalaman nasabah yang gagal tersambung dengan petugas.

8. Mekanisme Eskalasi yang Belum Optimal (*Problem resolution*)

Hambatan kedua berkaitan dengan tingkat penyelesaian keluhan dalam satu kali panggilan (*first call resolution*) yang masih berada pada kisaran 50 hingga 60 persen. Sebagian keluhan, khususnya yang berkaitan dengan transaksi digital atau memerlukan investigasi teknis, harus melalui proses eskalasi ke unit terkait yang memakan waktu antara dua hingga tujuh hari kerja. Proses eskalasi yang memerlukan waktu lebih lama tersebut, apabila tidak diikuti dengan informasi yang memadai kepada nasabah, dapat menimbulkan ketidakpastian dan menurunkan kepuasan nasabah terhadap proses penyelesaian masalah.

9. Ketidaktersediaan Sistem *Tracking* Pengaduan (*Procedural accessibility*)

Hambatan ketiga, yang merupakan temuan paling konsisten dari seluruh informan nasabah, adalah tidak adanya pemberian nomor referensi atau tiket pengaduan setelah nasabah menyampaikan keluhan. Tidak adanya mekanisme *tracking* yang transparan menyebabkan nasabah harus melakukan panggilan ulang untuk mengetahui perkembangan pengaduannya, yang pada akhirnya menambah beban operasional *call center* serta menimbulkan persepsi kurang transparan dalam proses penanganan pengaduan.

Ketiga hambatan tersebut saling berkaitan satu sama lain. Keterbatasan sumber daya petugas memengaruhi kecepatan respons awal, sementara mekanisme eskalasi yang belum optimal memperpanjang waktu penyelesaian masalah, dan ketidaktersediaan sistem *tracking* memperburuk persepsi nasabah terhadap transparansi proses secara keseluruhan. Dengan demikian, perbaikan pada salah satu dimensi tanpa diikuti perbaikan pada dimensi lainnya berpotensi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan pengaduan secara keseluruhan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa penanganan pengaduan nasabah melalui layanan *bjb Call 14049* di Kota Bandung belum sepenuhnya memenuhi standar *complaint handling* yang ideal sebagaimana dikemukakan oleh Tax et al. (1998). Pada dimensi *responsiveness*, layanan *bjb Call 14049* masih menghadapi kendala waktu tunggu yang jauh melampaui standar industri akibat keterbatasan jumlah petugas dan tingginya volume panggilan pada jam-jam tertentu. Pada dimensi *problem resolution*, meskipun sebagian besar keluhan nasabah pada akhirnya dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan, proses penyelesaian yang memerlukan lebih dari satu kali panggilan masih cukup tinggi, sehingga berpotensi menurunkan persepsi nasabah terhadap efektivitas layanan apabila tidak diiringi dengan informasi yang jelas mengenai estimasi waktu penyelesaian. Pada dimensi *procedural accessibility*, kelemahan paling mendasar terletak pada ketidaktersediaan sistem nomor referensi atau tiket pengaduan yang dapat digunakan nasabah untuk memantau status keluhannya secara mandiri. Empat temuan pokok yang menjadi sorotan utama dalam penelitian ini, yaitu:

- (1) lamanya waktu tunggu nasabah sebelum tersambung dengan petugas pada jam sibuk (10-25 menit, jauh melampaui standar 3 menit)

- (2) tingginya keluhan nasabah pada periode jam sibuk (08.00--11.00 WIB dan 13.00--15.00 WIB) akibat volume panggilan yang tidak sebanding dengan jumlah petugas
- (3) belum tersedianya sistem *tracking* status pengaduan yang dapat diakses mandiri oleh nasabah; serta
- (4) keharusan nasabah menghubungi kembali *call center* untuk mengetahui perkembangan pengaduannya karena tidak adanya notifikasi proaktif dari pihak bank. Keempat temuan ini saling berkaitan dan secara konsisten muncul baik dari hasil wawancara nasabah, petugas, dan supervisor, maupun dari hasil observasi lapangan peneliti.

Temuan ini sejalan dengan konsep *service recovery* paradox yang dikemukakan oleh McCollough dan Gremler (2004), yang menyatakan bahwa penanganan keluhan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan pelanggan melebihi kondisi sebelum terjadinya kegagalan layanan. Namun, apabila proses penanganan keluhan tidak diimbangi dengan kecepatan respons, kepastian penyelesaian, serta transparansi informasi, maka potensi tersebut tidak dapat tercapai secara optimal. Selain itu, temuan mengenai ketidaktersediaan mekanisme *tracking* pengaduan juga relevan dengan dimensi procedural justice dalam Justice Theory milik Tax et al. (1998), yang menekankan pentingnya proses dan prosedur yang adil serta transparan dalam penanganan keluhan pelanggan.

Dari sisi internal bank, hasil wawancara dengan petugas *call center* dan supervisor menunjukkan bahwa pihak Bank BJB telah menyadari berbagai kelemahan tersebut dan memiliki rencana perbaikan, seperti pengembangan sistem *callback* otomatis dan fitur *tracking* pengaduan melalui aplikasi mobile banking. Namun, hingga saat penelitian dilakukan, rencana tersebut belum terealisasi secara konkret di lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara kesadaran manajemen terhadap standar pelayanan yang ideal dengan implementasi nyata pada operasional layanan *call center* sehari-hari.

Bila dicermati lebih mendalam, waktu tunggu yang panjang pada dimensi *responsiveness* bukan semata-mata disebabkan oleh kekurangan personel, melainkan juga belum diterapkannya manajemen antrian yang adaptif terhadap fluktuasi volume panggilan, sejalan dengan pandangan Tjiptono (2019) mengenai pentingnya kapasitas layanan yang responsif agar kesenjangan *service gap* dapat diminimalkan. Dalam kerangka Tax et al. (1998), dimensi ini membentuk persepsi keadilan prosedural sejak tahap paling awal, sebelum masalah itu sendiri sempat ditangani.

Pada dimensi *problem resolution*, tingkat *first call resolution* yang masih berkisar 50--60% mengindikasikan ketergantungan pada proses eskalasi manual antarunit, sejalan dengan Khomisah (2022) yang menunjukkan bahwa efektivitas *complaint handling* perbankan sangat dipengaruhi oleh kecepatan eskalasi dan koordinasi lintas fungsi, bukan hanya kompetensi petugas lini depan.

Pada dimensi *procedural accessibility*, ketiadaan nomor referensi pengaduan yang konsisten mencerminkan lemahnya *procedural justice* (Tax et al., 1998); Fasa et al. (2024) menekankan bahwa transparansi proses pengaduan menjadi penentu keberhasilan *customer recovery system* pada lembaga keuangan, karena nasabah yang tidak memperoleh kepastian informasi cenderung menilai keseluruhan proses sebagai tidak adil meskipun hasil akhirnya memuaskan.

Ketiga interpretasi di atas menegaskan bahwa akar permasalahan pada dimensi *problem resolution* dan *procedural accessibility* bermuara pada satu hambatan struktural yang sama, yaitu keterbatasan integrasi sistem internal Bank BJB, di mana sistem pencatatan pengaduan, eskalasi ke unit teknis, dan kanal komunikasi ke nasabah masih berjalan terpisah. Hal ini memperkuat argumen bahwa perbaikan parsial, misalnya hanya menambah jumlah petugas tanpa memperbaiki integrasi sistem, berpotensi tidak memberikan dampak signifikan terhadap kualitas layanan pengaduan secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis penanganan pengaduan nasabah melalui layanan *call center* Bank BJB di Kota Bandung, kecepatan penanganan keluhan (*responsiveness*) masih belum optimal, dengan rata-rata waktu tunggu pada jam sibuk berkisar 10--25 menit, jauh melampaui standar industri 3 menit, dan belum tersedianya sistem *callback* otomatis. Penyelesaian masalah nasabah (*problem resolution*) secara umum sudah berjalan namun belum sepenuhnya efektif; sekitar 50--60% keluhan terselesaikan dalam satu kali panggilan, sementara sisanya memerlukan eskalasi tanpa informasi estimasi waktu yang memadai bagi nasabah.

Kemudahan prosedur pengaduan (*procedural accessibility*) dinilai relatif sederhana oleh nasabah dari sisi akses, namun terdapat kekurangan signifikan pada transparansi proses: tidak tersedianya nomor referensi maupun mekanisme *tracking* mandiri membuat nasabah harus melakukan panggilan ulang untuk mengetahui perkembangan pengaduannya. Secara keseluruhan, penelitian ini merekomendasikan penambahan kapasitas petugas pada jam sibuk,

implementasi sistem tiket dan *tracking* pengaduan, serta penguatan mekanisme eskalasi dengan standar waktu penyelesaian yang jelas, sebagai langkah perbaikan bagi Bank BJB dalam meningkatkan kualitas layanan *complaint handling* pada *bjb Call 14049*.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar Ali, R. G. (2025). Mobile banking transaction volume and perceived service quality: A text analytics approach. *The British Accounting Review*.
- Amin. (2016). Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty. *International Journal of Bank Marketing*., 280-306.
- Anton. (2019). *Call center Management on Fast Forward*.
- Bank, W. (2022). *Digital Financial Services*. Retrieved from World Bank: <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/financial-sector/financial-inclusion>
- Casado-Díaz, A. B. (2007). Customers' responses to service failures.
- Durant, A. T. (2007). Synthetic approaches to the incorporation of gallium and germanium into inorganic polymer structures.
- Fasa, M. I. (2024). ISLAMIC BANK COMPLIANT HANDLING: UPAYA MEWUJUDKAN PENINGKATAN BANK SERVICE QUALITY DAN CUSTOMER RECOVERY SYSTEM. *Edunomika – Vol. 08, No. 04, 2024*
- Hoek, H. &. (2021). *Logistics Management and Strategy*.
- Indonesia, B. (2024). *Laporan Perekonomian Indonesia Tahun 2024*. Retrieved from https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Pages/LPI_2024.aspx?utm_source=qr&utm_medium=referral&utm_campaign=LPI-2024
- Indonesia, Bank. (2023). *Sistem Pembayaran & Pengelolaan Uang Rupiah*. Retrieved from Bank Indonesia: <https://www.bi.go.id/id/fungsi-utama/sistem-pembayaran/default.aspx>
- Kuangan, O. J. (2022). *Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan Tahun 2022*. Retrieved from <https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Survei-Nasional-Literasi-dan-Inklusi-Kuangan-Tahun-2022.aspx>
- Kuangan, O. J. (2023). *Laporan Tahunan OJK 2023*. Retrieved from <https://www.ojk.go.id/id/data-dan-statistik/laporan-tahunan/Pages/Laporan-Tahunan-OJK-2023.aspx>
- Khomisah, A. A. (2022). Strategi Customer Service Dalam *Complaint handling* Pada Bank Syariah Indonesia KCP Rantauprapat. *Jurnal Ekonomi Islam. Laporan Tahunan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)*. (2023). Retrieved from <https://www.ojk.go.id/id/data-dan->

- statistik/laporan-tahunan/Pages/Laporan-Tahunan-OJK-2023.aspx
- Long Kim, P. M. (2024). Developing customer service quality: Influences of job stress and management process alignment in banking industry,. *Sustainable Futures*.
- Michel, S. (2001). Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach. . *International Journal of Service Industry Management.*, 20-33.
- Michel, S. (2004). Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach.
- Muhammad Khizar Hayat Naeem, B. N. (2024). Service failure is bound to happen: Unraveling the impact of dissatisfaction, complaint behavior and re-travel intention in travel and tourism industry. *Acta Psychologica. Statistik Sistem Pembayaran Indonesia*. (2024). Retrieved from <https://www.bi.go.id/id/statistik/ekonomi-keuangan/spip/default.aspx>
- Statistik, B. P. (2023). Retrieved from <https://bandungkota.bps.go.id>
- Susanti, E. (2021). Complaints Handling Satisfaction mediates between Complaints Handling to Customer Loyalty for the Indonesian Banking Industry. . *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business*.
- Tjiptono. (2019). *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*.
- Transaksi perbankan digital meningkat capai Rp15.881,53 triliun. (2024, April 24). Retrieved from <https://www.antaranews.com/berita/4073154/bi-transaksi-perbankan-digital-meningkat-capai-rp1588153-triliun>
- Van Vuuren, T. &.-L. (2012). Customer satisfaction, trust and commitment as predictors of customer loyalty within an optometric practice environment. *Southern African Business Review.* , 81-96. .
- Wirtz, L. &. (2022). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*.