Rencana Khas

Memantapkan Kualiti dan Ketelusan Perkhidmatan kepada Pengguna Kewangan

Oleh: Aidora Mubarak dan Nor Amalia Che Azhar

SOROTAN PENTING

- **Usaha terus digembleng oleh institusi perbankan dan Bank Negara Malaysia untuk mempertingkatkan kualiti perkhidmatan perbankan supaya pengguna kewangan dapat menikmati pengalaman perbankan yang lebih memuaskan.**
- **Pada tahun 2017, Piagam Perkhidmatan Pelanggan yang ditambah baik telah diterbitkan dan kaji selidik Indeks Kepuasan Pelanggan telah dijalankan untuk sektor perbankan.**
- **Piagam Perkhidmatan Pelanggan yang ditambah baik itu dan kewujudan Indeks Kepuasan Pelanggan dijangka akan terus meningkatkan kualiti dan ketelusan perkhidmatan perbankan kepada pengguna kewangan. Ini berlaku melalui persaingan yang lebih sihat dalam kalangan bank dan aktivisme pengguna kewangan yang semakin meningkat.**
- **Sektor perbankan mencatat Indeks Kepuasan Pelanggan keseluruhan sebanyak 74.3 berbanding dengan tahap kecemerlangan global pada 80.0.**

Pengenalan

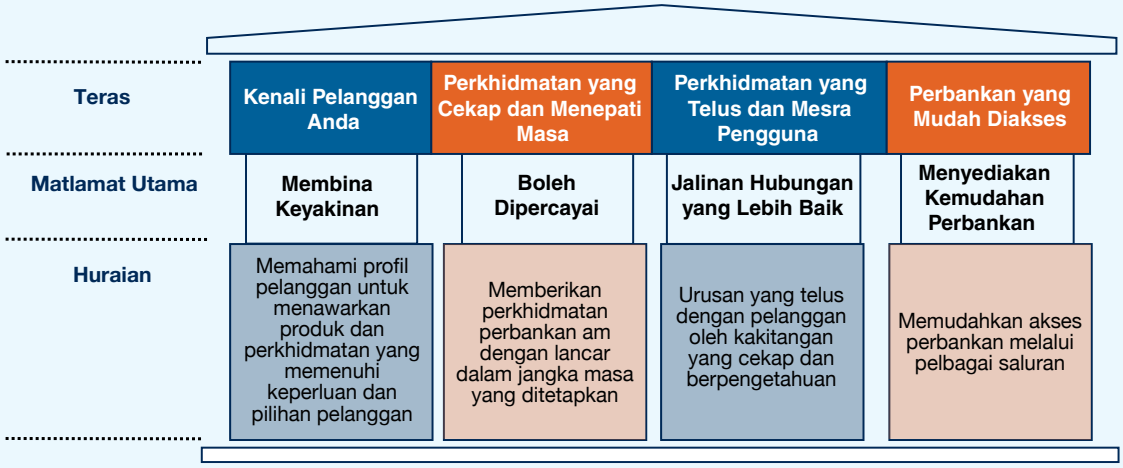
Penyampaian perkhidmatan pelanggan yang berkualiti tinggi dan telus oleh penyedia perkhidmatan kewangan (financial service providers, FSP) merupakan faktor penting bagi memastikan pengguna kewangan terus percaya dan yakin dengan sistem kewangan. FSP mampu merebut kelebihan bersaing dengan memperteguh kesetiaan pelanggan menerusi langkah menyediakan perkhidmatan yang memenuhi kehendak dan melampaui jangkaan pelanggan. Usaha ini amat penting terutamanya dalam persekitaran semasa yang berlatarkan persaingan sengit dari dalam dan luar industri kewangan, apabila institusi kewangan bukan bank dan penyedia teknologi kewangan mula menawarkan lebih banyak pilihan kepada pengguna kewangan.

Demi menggalakkan dan mengekalkan tahap ketelusan dan kualiti yang tinggi dalam penyampaian perkhidmatan oleh FSP kepada pengguna kewangan, Saranan 5.2.7 daripada Pelan Sektor Kewangan 2011-2020 menyokong penerbitan piagam pelanggan oleh semua FSP. Saranan ini termasuk, penetapan proses untuk mengukur prestasi apabila dibandingkan dengan piagam yang diterbitkan. Seiring dengan saranan ini, institusi perbankan melalui Persatuan Bank Bank Dalam Malaysia (ABM) dan Persatuan Institusi Perbankan dan Kewangan Islam Malaysia (AIBIM), telah menjalin kerjasama dengan Bank Negara Malaysia (Bank) untuk menerbitkan Piagam Perkhidmatan Pelanggan yang ditambah baik dan menjalankan kaji selidik Indeks Kepuasan Pelanggan ke atas perkhidmatan perbankan pada tahun 2017.

Penerbitan Piagam Perkhidmatan Pelanggan

Dalam satu usaha yang diterajui oleh ABM, Piagam Perkhidmatan Pelanggan julung-julung kalinya diterbitkan oleh semua bank pada tahun 2011. Meskipun Piagam itu telah wujud, 60.0% daripada aduan yang diterima oleh Bank daripada pelanggan perbankan antara tahun 2011 dan 2016 adalah berkisar tentang ketidakcekapan operasi dan perkhidmatan pelanggan yang lemah.

Gambar Rajah 1: Empat Teras Piagam yang Baharu Memberi Tumpuan kepada Kualiti Perkhidmatan



Sumber: Persatuan Bank Bank Dalam Malaysia dan Persatuan Institusi Perbankan dan Kewangan Islam Malaysia

Hasil pemerhatian ini dan bagi menggambarkan jangkaan yang lebih tinggi dalam kalangan pihak pengguna kewangan terhadap kualiti perkhidmatan, ABM dan AIBIM telah memperkenalkan Piagam Perkhidmatan Pelanggan yang baharu untuk sektor perbankan pada bulan September 2017. Piagam yang baharu ini memberikan tumpuan kepada kualiti perkhidmatan berdasarkan empat teras utama (Gambar Rajah 1). Piagam tersebut membentangkan piawaian perkhidmatan yang lebih khusus dan boleh diukur, termasuk komitmen oleh bank untuk mematuhi piawaian minimum yang boleh diterima bagi jangka masa yang ditetapkan untuk menyediakan perkhidmatan perbankan yang lazim dan rutin. Misalnya pembukaan akaun, pemprosesan permohonan pinjaman dan pengendalian aduan.

Kaji selidik Indeks Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction Index, CSI)

Kaji selidik CSI telah dijalankan oleh Perbadanan Produktiviti Malaysia untuk menilai jangkaan dan pengalaman sebenar pengguna kewangan apabila menerima perkhidmatan perbankan bersandarkan piawaian yang ditetapkan dalam Piagam baharu. Kaji selidik itu turut mewujudkan CSI untuk sektor perbankan, dan prestasi setiap bank boleh ditanda aras berdasarkan CSI tersebut. Kaji selidik CSI akan dijalankan sekali setiap dua tahun. Lapan belas[1] bank ahli ABM dan AIBIM yang mempunyai perniagaan perbankan runcit bersaiz besar turut serta dalam kaji selidik tersebut. Kerja lapangan untuk kaji selidik itu dilakukan antara bulan Oktober dan November 2017, dan melibatkan seramai 4,500 responden (250 responden untuk setiap bank) di seluruh Malaysia.

CSI diukur mengikut skala daripada 0 hingga 100, berdasarkan model CSI Amerika (American CSI, ACSI). Ia menilai jangkaan dan pengalaman sebenar pelanggan perbankan berdasarkan 16 penunjuk yang diperluaskan daripada empat teras Piagam baharu.

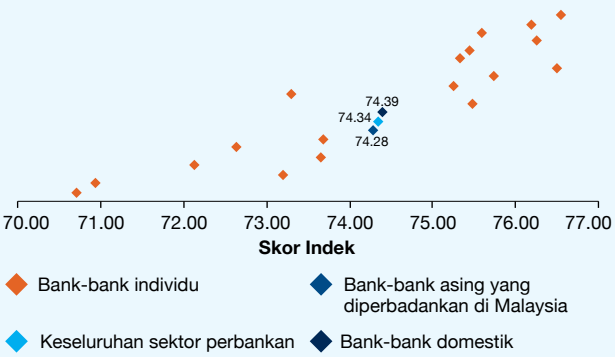
Berbanding dengan penanda aras global untuk perkhidmatan perbankan cemerlang pada skor 80.0, CSI untuk sektor perbankan Malaysia bagi tahun 2017 mencatat skor 74.3. Dalam kalangan bank-bank yang menyertai kaji selidik itu, diperhatikan bahawa perbezaan antara skor CSI adalah kecil, iaitu dalam julat antara 70.71 dengan 76.54 (Rajah 1). Memandangkan kaji selidik tidak bertanya secara mendalam dan mengawal perbezaan pada tahap jangkaan yang diharapkan oleh pelanggan di bank-bank yang

[1] 18 bank tersebut adalah:
- Kumpulan perbankan (merangkumi bank perdagangan dan Islam bagi kumpulan perbankan di Malaysia) – (1) Kumpulan Affinbank, (2) Kumpulan Alliance, (3) Kumpulan AmBank, (4) Kumpulan CIMB, (5) Kumpulan Hong Leong, (6) Kumpulan HSBC, (7) Kumpulan Maybank, (8) Kumpulan OCBC, (9) Kumpulan Public Bank, (10) Kumpulan RHB Banking dan (11) Kumpulan Standard Chartered;
- Bank-bank asing yang diperbadankan di Malaysia – (12) Citibank dan (13) United Overseas Bank; dan
- Bank-bank Islam secara sendiri – (14) Agrobank, (15) Al Rajhi, (16) Bank Islam, (17) Bank Muamalat dan (18) Bank Rakyat.

berbeza, perlu diingat bahawa keputusan itu mungkin dipengaruhi oleh perbezaan-perbezaan ini. Usaha telah diambil untuk menetapkan gambaran demografi yang sebanding bagi responden untuk setiap bank, justeru perbezaan ini tidak dianggap ketara. Walau bagaimanapun perkara ini boleh diperhalusi untuk kaji selidik pada masa hadapan.

Penerbitan skor CSI dijangka memacu peningkatan yang mampan dalam kualiti perkhidmatan untuk sektor perbankan di Malaysia. Dapatan daripada kaji selidik CSI turut memberi panduan kepada sektor perbankan untuk mengenal pasti dan melaksanakan langkah kolektif yang mampu memperbaiki kualiti perkhidmatan. Hal ini terutamanya relevan dalam konteks peningkatan infrastruktif industri dan peningkatan proses yang bergantung pada pihak ketiga. Kaji selidik CSI yang seterusnya akan dijalankan pada tahun 2019.

Rajah 1: Perbezaan Kecil dalam Skor CSI Sepatutnya Mendorong Bank untuk Terus Bersaing bagi Mencapai Tahap Kepuasan Pelanggan yang Lebih Tinggi



Sumber: Perbadanan Produktiviti Malaysia

Berdasarkan maklum balas responden, bidang yang mencatat skor tertinggi mengikut kepuasan pelanggan adalah (Rajah 2):

- sikap kakitangan perbankan yang berbudi bahasa dan sedia membantu (75.9);
- menepati masa apabila menyelesaikan urus niaga (75.3); dan
- kakitangan mempunyai pengetahuan dan pemahaman tentang keperluan kewangan pelanggan dan menawarkan penyelesaian yang sesuai (75.2).

Sebaliknya, bidang yang diberikan skor paling rendah adalah:

- ketelusan maklumat mengenai produk dan perkhidmatan kepada pelanggan pada masa penjualan (73.6); dan
- kemudahan mendapatkan produk dan perkhidmatan baharu/tambahan (73.6)

Beberapa kajian global yang dijalankan kebelakangan ini telah mengenal pasti pemacu penting bagi kepuasan pelanggan dalam perkhidmatan perbankan runcit, antaranya kakitangan bank yang cekap dan mahir, kualiti produk dan perkhidmatan yang ditawarkan, kemudahan melaksanakan urus niaga perbankan (yang mencakupi pengalaman digital yang positif dalam berinteraksi dengan bank) dan ketepatan masa perkhidmatan. Apabila pemacu ini dapat ditangani, kemungkinan besar tahap kepuasan pelanggan dan kesetiaan yang lebih tinggi dapat dicapai.

Keputusan kaji selidik CSI menunjukkan bahawa meskipun sektor perbankan Malaysia mencatat prestasi yang agak baik berbanding dengan jangkaan pelanggan dari segi adanya kakitangan yang cekap untuk membantu dan memberi nasihat kepada pelanggan dan menyampaikan perkhidmatan

menurut garis masa yang dijangkakan, bidang yang berikut perlu diberi lebih perhatian untuk memantapkan kepuasan pelanggan:

- memastikan produk dan perkhidmatan yang diberikan memenuhi kehendak pelanggan;
- memperkayakan pengalaman digital (melalui internet dan perbankan mudah alih) supaya pelanggan lebih mudah mengakses perkhidmatan perbankan; dan
- meningkatkan tahap profesionalisme kakitangan, terutamanya bagi menyediakan nasihat yang boleh dipercayai dan mengurus perhubungan pelanggan secara proaktif merentas semua segmen pelanggan.

Rajah 2: Peningkatan yang Berterusan Diperlukan terhadap Semua Aspek Perkhidmatan Pelanggan demi Mencapai Tahap Kecemerlangan yang Lebih Tinggi



Sumber: Perbadanan Produktiviti Malaysia

Pengendalian aduan

Dalam usaha mendapatkan pandangan tambahan mengenai kualiti perkhidmatan pelanggan, responden ditanya bagaimana bank mereka mengendalikan aduan. Antara 183 responden yang membuat aduan kepada bank dalam tempoh tiga bulan sebelum itu, 47.5% menganggap aduan mereka telah ditangani dengan baik dan 39.9% memberi penarafan pada tahap yang sederhana bagi pengendalian aduan. Baki 12.6% menyatakan bahawa aduan mereka tidak ditangani dengan memuaskan. Cadangan khusus yang diberikan oleh responden untuk bank memastikan pengalaman yang lebih positif dalam menangani aduan pelanggan termasuklah:

- memastikan kakitangan berbudi-bahasa, ramah, bertanggungjawab dan cekap dalam memahami dan menangani/menyelesaikan aduan dengan berkesan;
- memastikan aduan yang tidak dibuat secara bersemuka (misalnya aduan yang dibuat melalui panggilan telefon atau e-mel) ditangani dengan pantas;
- mempermudah proses untuk membolehkan pengadu segera menghubungi bahagian/kakitangan yang betul;
- berusaha sedaya-upaya untuk menyediakan penyelesaian pada titik hubungan yang pertama. Jika tindakan susulan diperlukan, bank hendaklah memperakui dan menyediakan laporan kemas kini secara tetap dan bermakna mengenai status aduan dan cuba menyelesaikannya dengan segera; dan
- memastikan cawangan bank mempunyai sumber yang mencukupi dan kuasa yang sesuai untuk menyelesaikan aduan tanpa perlu merujuk kepada ibu pejabat bank di Kuala Lumpur.

Pengalaman pelanggan – kecekapan saluran penyampaian perkhidmatan

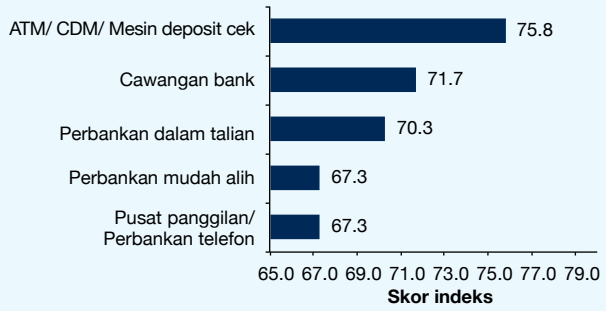
Kaji selidik CSI juga cuba menentukan pengalaman pengguna kewangan dalam pelbagai saluran penyampaian yang disediakan oleh bank (Rajah 3). Pelanggan agak berpuas hati dengan perkhidmatan yang disediakan melalui terminal layan diri (self-service terminals, SST)[2] dan cawangan bank, tetapi mencadangkan beberapa perkara yang boleh dipertingkatkan:

- menambah bilangan ATM dan CDM di premis bank dan di kawasan tanpa cawangan bank;
- menambah kecekapan dan masa operasi ATM dan CDM, terutamanya pada waktu puncak, hari kelepasan am dan hujung minggu. Bank hendaklah memastikan mesin yang rosak dibaiki dengan segera;
- membolehkan pengeluaran wang dalam denominasi lebih kecil daripada ATM (seperti wang kertas RM10 dan RM20); dan
- mengurangkan masa menunggu untuk urus niaga di kaunter di cawangan bank.

Perkhidmatan perbankan mudah alih dan pusat panggilan/perbankan telefon diberi penarafan agak lemah dari segi kepuasan pelanggan. Memandangkan kepuasan pelanggan banyak dipengaruhi oleh pengalaman digital yang positif, bank hendaklah memperhebatkan usaha untuk:

- memantapkan fungsi aplikasi perbankan mudah alih supaya lebih tangkas dan pantas memberi maklum balas terhadap keperluan pelanggan yang berubah-ubah;
- menjadikan aplikasi perbankan mudah alih lebih mesra pengguna; dan
- mempertingkatkan tahap dan kualiti sokongan pelanggan di pusat panggilan bank.

Rajah 3: Pengalaman Pengguna Kewangan Mengenai Saluran Penyampaian Perkhidmatan Boleh Dipertingkatkan Lagi



Sumber: Perbadanan Produktiviti Malaysia

[2] SST terdiri daripada mesin wang tunai automatik (automated cash machines, ATM), mesin deposit tunai (cash deposit machines, CDM) dan mesin deposit cek.

Implikasi untuk strategi bank

Maklum balas daripada kaji selidik mengemukakan berapa implikasi penting terhadap strategi bank dalam usaha mempertingkatkan kualiti perkhidmatan.

- **Memperhalus profil dan keperluan terhadap kakitangan yang berurusan dengan pelanggan bagi memberikan penekanan kepada aspek mengutamakan pelanggan.** Langkah ini berfungsi untuk memacu dan menjajarkan aktiviti pengambilan pekerja, struktur insentif dan penyelarasan merentas fungsi perniagaan untuk memberikan perkhidmatan yang cemerlang. Bank juga wajar memperkenalkan bidang kecekapan baharu dan unik untuk membezakan mereka daripada para pesaing. Contohnya, kakitangan yang berurusan dengan pelanggan yang bukan sahaja pantas memberikan respons kepada pelanggan, tetapi juga mampu memberikan pendapat bernas tentang perilaku pelanggan selepas berinteraksi dengan mereka. Hal ini dapat menghasilkan idea baharu demi mempertingkatkan kualiti perkhidmatan dan seterusnya dapat menjadi pemangkin penting bagi mengubah cara bank memenuhi keperluan pelanggan masing-masing.

- **Menyediakan tumpuan yang lebih kukuh terhadap piawaian yang konsisten.** Dalam persekitaran yang membolehkan pengalaman pelanggan dikongsi dengan mudah dan secara meluas dalam masa nyata melalui platform media sosial, piawaian yang konsisten perlu diterapkan agar bank dapat membina dan mengekalkan reputasi yang teguh. Hal ini hendaklah disokong oleh piawaian perkhidmatan yang ditakrif dengan jelas dan proses yang ketat untuk menilai prestasi berdasarkan piawaian tersebut. Sesetengah institusi kewangan mengehendaki kakitangan yang berurusan dengan pelanggan menjalani proses akreditasi berdasarkan piawaian kualiti perkhidmatan dan prestasi yang ditanda aras pada peringkat dunia. Usaha ini bertujuan untuk meyakinkan pengurusan bahawa organisasi, melalui kakitangannya, berupaya menyampaikan piawaian kualiti perkhidmatan yang tinggi dan konsisten di seluruh organisasi. Langkah ini juga boleh digunakan dengan berkesan untuk mengenal pasti dan merapatkan jurang pembangunan pada peringkat individu.

- **Menerapkan penyelesaian berfokuskan teknologi dalam perkhidmatan pelanggan.** Had dari segi dalaman (ekoran kekangan pekerja dan sistem legasi) perlu difahami dengan mendalam dan ditangani oleh bank untuk memanfaatkan teknologi dengan lebih berkesan bagi mempertingkatkan tahap perkhidmatan pelanggan. Hal ini berkemungkinan besar akan melibatkan pertimbangan semula strategi persaingan, dengan kerjasama strategik merentas industri (contohnya untuk menerapkan piawaian teknologi bersama dan membangunkan platform bersama) dan peranan syarikat teknologi kewangan (fintech) yang semakin menyerlah dalam sektor perbankan. Beberapa bank telah mengambil langkah mengikut hala tuju ini seperti yang terbukti dengan kewujudan makmal inovasi untuk membangunkan penyelesaian teknologi bagi meleraikan isu perkhidmatan pelanggan yang telah dikenal pasti.

- **Memperkemas maklumat dan proses aliran kerja bagi menyediakan pengalaman perbankan yang lancar.** Maklumat dan aliran kerja yang cekap menjadi tunggak di sebalik perkhidmatan pelanggan yang cemerlang. Pada dasarnya usaha ini adalah untuk menentukan sejauh mana bank boleh memberi respons dengan pantas, tepat dan menyeluruh terhadap sesuatu isu atau keperluan pelanggan. Bank-bank perlu terus menyemak pengaturan sedia ada demi memastikan aliran kerja yang lancar dan cekap dan akses yang menepati masa terhadap maklumat pelanggan yang berkualiti tinggi di dalam bank. Sistem maklum balas hendaklah diwujudkan untuk menyebarkan hasil semakan tersebut.

Kesimpulan

Piagam Perkhidmatan Pelanggan yang baharu dan kaji selidik CSI bertujuan memperkukuh hala tuju dan mengekalkan tumpuan bank ke arah usaha untuk terus mempertingkatkan kualiti dan ketelusan perkhidmatan perbankan kepada pengguna kewangan. Piagam itu berfungsi untuk memperkasakan pengguna dan memberikan tanggungjawab kepada bank bagi memenuhi piawaian perkhidmatan yang telah mereka janjikan kepada pelanggan. Pemerhatian daripada kaji selidik memberikan pandangan berharga untuk bank mempertimbangkan dan melaksanakan strategi khusus, bukan sekadar

untuk memenuhi, malah untuk melampaui jangkaan pelanggan. Strategi sedemikian juga harus mencerminkan perubahan lebih asas yang wajar dilaksanakan dalam bank untuk menyampaikan perkhidmatan pelanggan yang cemerlang.

Piagam baharu tersebut dan ringkasan eksekutif kaji selidik CSI boleh didapati di laman web ABM (www.abm.org.my) dan AIBIM (www.aibim.com). Pengguna kewangan juga boleh mengakses Piagam setiap bank di laman web dan cawangan bank masing-masing.

Rujukan

Bank Negara Malaysia (2011): 'Recommendation 5.2.7', Financial Sector Blueprint 2011-2020, Page 159-160.

Association of Banks in Malaysia (2011): Customer Service Charter.

Association of Banks in Malaysia and Association of Islamic Banking and Financial Institutions Malaysia (2017): Customer Service Charter – Service Standards.

Malaysia Productivity Corporation and Market Insights (2018): Executive Summary of Customer Satisfaction Index 2017.

CFI Group (2016): Bank Satisfaction Barometer 2016 (BSB).

Accenture (2015): Banking Customer 2020: Rising Expectations Point to the Everyday Bank.