

DARI KELUHAN MENJADI LOYALITAS: *ISLAMIC SERVICE EXCELLENCE* DALAM PEMULIHAN NASABAH BANK MUAMALAT

¹Nurul Kharisma, ²Lely Ana Ferawati Ekaningsing

^{1,2}Program Studi Ekonomi Syariah Universitas KH. Mukhtar Syafaat

Email: ¹nurulkharisma315@gmail.com, ²lelyanaferawatiekaningsih@uimsya.ac.id

ARTICLE INFO

Kata Kunci:

Islamic Service Excellence, Penanganan Keluhan, Pemulihan Layanan, Service recovery Paradox, Bank Muamalat.

Cara Sitasi:

Penulis, Nurul Kharisma. "Dari Keluhan Menjadi Loyalitas: *Islamic Service Excellence* Dalam Pemulihan Nasabah Bank Muamalat." *Currency: Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah* [Volume 04, Nomor 02](#) Agustus 2026

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penyelesaian keluhan nasabah berbasis *Islamic Service Excellence* (ISE), mekanisme operasional penanganan keluhan, serta efektivitas sistem pemulihan nasabah (*customer recovery system*) pada Bank Muamalat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di Bank Muamalat KC Genteng Banyuwangi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen, petugas *Customer Service*, dan nasabah, serta didukung oleh observasi non-partisipatif dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Muamalat telah berhasil menginternalisasikan empat pilar utama ISE yaitu keadilan (*‘adl*), kepercayaan (*amanah*), keunggulan (*ihsan*), dan kemaslahatan (*maslahah*) ke dalam budaya operasional harian. Mekanisme penanganan keluhan dijalankan secara berjenjang dengan mengedepankan prinsip *siddiq* (kejujuran) dan *tabayyun* (klarifikasi data). Sikap empatis dan edukatif dari petugas *frontliner* terbukti mampu menstabilkan emosi nasabah sekaligus menjaga kepatuhan syariah (*sharia compliance*). Keberhasilan strategi pemulihan layanan berbasis nilai-nilai spiritual ini mampu memicu fenomena *service recovery paradox*, yang tidak hanya memulihkan kepuasan pasca-gangguan teknis, tetapi juga memperkuat loyalitas dan kepercayaan jangka panjang nasabah terhadap Bank Muamalat.

This study aims to analyze the customer complaint resolution strategy based on Islamic Service Excellence (ISE), the operational mechanisms of complaint handling, and the effectiveness of the customer recovery system at Bank Muamalat. This research employs a qualitative approach with a case study design conducted at Bank Muamalat KC Genteng Banyuwangi. Data were collected through in-depth interviews with management, Customer Service officers, and customers, supplemented by non-participant observation and

documentation studies. The results indicate that Bank Muamalat has successfully internalized the four core pillars of ISE—justice ('adl), trust (amanah), excellence (ihsan), and public interest (maslahah)—into its daily operational culture. The complaint handling mechanism operates hierarchically, prioritizing the principles of siddiq (honesty) and tabayyun (data clarification). The empathetic and educational approach of frontliners effectively stabilizes customer emotions while maintaining sharia compliance. Furthermore, the successful spiritual-based service recovery strategy triggers the service recovery paradox, which not only restores customer satisfaction after technical failures but also strengthens long-term loyalty and trust in Bank Muamalat.

Pendahuluan

Perkembangan dan penguatan posisi bank syariah seperti Bank Muamalat merupakan langkah strategis berskala nasional yang bertujuan mendorong pertumbuhan ekonomi syariah sekaligus memperkuat daya saing di pasar global. Sebagai entitas perbankan syariah dengan ekspektasi besar, Bank Muamalat dituntut tidak hanya memiliki permodalan yang kokoh, tetapi juga unggul dalam kualitas pelayanan nasabah. Di tengah lanskap perbankan yang kian kompetitif dan dinamis, kemampuan mengelola keluhan secara efektif menjadi faktor penentu utama dalam mempertahankan loyalitas dan menekan angka perpindahan nasabah (*churn rate*) (Muhammad Iqbal Fasa 1 et al. 2024). Respons awal perbankan saat nasabah menghadapi kendala transaksional sangat memengaruhi persepsi jangka panjang terhadap kredibilitas institusi. Oleh karena itu, layanan prima atau *service excellence* di Bank Muamalat dirancang tidak sekadar untuk mematuhi prosedur operasional standar (SOP) yang formal, melainkan juga untuk melampaui harapan nasabah melalui pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, mengingat nasabah bank syariah cenderung mengutamakan aspek relasional dan nilai *amanah* dibandingkan aspek transaksional semata (Lutfia Sobaroh 11 2026).

Islamic Service Excellence dalam perbankan syariah bukanlah sekadar label, melainkan perwujudan nyata dari etika bisnis Islam (*behavioral syariah*) yang berlandaskan prinsip-prinsip fundamental seperti keadilan ('adl), *amanah*, profesionalisme dan *ihsan* (berbuat baik), serta orientasi pada kemaslahatan nasabah (*maslahah*) guna membangun ikatan emosional yang melampaui hubungan ekonomi semata (Sholehah, Huda, and Ahmed 2025). Prinsip pelayanan prima yang tulus ini sejalan dengan perintah Allah SWT dalam QS. An-Nahl ayat 90 untuk selalu berlaku adil dan berbuat kebajikan (*ihsan*)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan...” (QS. An-Nahl: 90)

Dalam konteks operasional perbankan, *ihsan* diwujudkan melalui pemberian pelayanan yang melebihi standar minimum kepuasan nasabah. Dalam diskursus akademik, fenomena ini dikaji melalui model *Community-Embedded Islamic Service Excellence* (CEISE), yang menekankan dimensi layanan spiritual (*spiritual service dimension/SSD*) serta mekanisme integrasi yang erat antara bank dan komunitas sekitarnya untuk memperkuat kepercayaan publik (*public trust*)

sekaligus memastikan kepatuhan terhadap prinsip syariah (*sharia compliance*) berada pada tingkat yang sangat tinggi. (Sholehah, Huda, and Ahmed 2025)

Untuk menerjemahkan konsep teoretis tersebut ke dalam praktik operasional, Bank Muamalat membangun ekosistem penanganan keluhan yang komprehensif dan adaptif melalui beberapa saluran utama. Pada saluran fisik, petugas *Customer Service* (CS) berperan sebagai garda terdepan (*frontliner*) yang memegang kendali psikologis awal dengan menerapkan pendekatan yang ramah, santun, dan personal (*touchpoints*) guna memberikan rasa nyaman bagi nasabah yang sedang dalam kondisi emosional atau kecewa akibat kerugian transaksional. Sikap ramah dan tutur kata yang lembut dari *frontliner* ini merefleksikan tuntunan Al-Qur'an dalam QS. Ali 'Imran ayat 159 mengenai pentingnya kelapangan dada dan kelembutan dalam berinteraksi, agar orang-orang di sekitar tidak menjauh

"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu..." (QS. Ali 'Imran: 159)

Sementara di era disrupsi digital, Bank Muamalat secara aktif memanfaatkan media sosial seperti Instagram sebagai kanal penanganan keluhan yang cepat, interaktif, dan personal, sehingga mampu memitigasi risiko reputasi sekaligus memperkuat citra positif perusahaan di dunia maya. Seluruh saluran ini diikat oleh Prosedur Operasional Standar (SOP) internal yang menekankan transparansi dan akuntabilitas, meskipun dalam praktik di lapangan, sebagian nasabah khususnya dari kalangan paruh baya atau yang memiliki keterbatasan literasi digital masih menganggap proses birokrasi dan administrasi penyelesaian masalah cukup rumit dan memakan waktu (Julian and Puspitaningrum 2025).

Efektivitas akhir dari ekosistem ini bermuara pada Sistem Pemulihan Nasabah (*Customer recovery system*) yang idealnya mencakup serangkaian aktivitas sekuensial, mulai dari pengakuan atas adanya masalah (*acknowledgement*), empati yang tulus, permintaan maaf secara institusional, pengambilan tanggung jawab penuh, perbaikan teknis, pemberian jaminan, hingga kompensasi finansial jika diperlukan. Di Bank Muamalat, proses pemulihan layanan (*service recovery*) ini memiliki karakteristik unik karena dilakukan dengan memberikan penjelasan yang jujur (*siddiq*) secara transparan mengenai penyebab kejadian serta menawarkan alternatif produk yang paling maslahat bagi kebutuhan nasabah. Penanganan yang dikelola dengan tulus ini berpotensi menciptakan *service recovery paradox* atau paradoks layanan, yaitu kondisi psikologis di mana tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah setelah pemulihan justru menjadi jauh lebih tinggi dibandingkan jika nasabah menerima layanan normal tanpa gangguan sejak awal (Maulana and Nasrulloh 2024).

Berdasarkan latar belakang fenomena tersebut, penelitian ini dirancang secara sistematis dengan beberapa fokus kajian utama. Pertama, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi penyelesaian keluhan nasabah di Bank Muamalat yang mengintegrasikan prinsip-prinsip *Islamic Service Excellence*, seperti keadilan (*'adl*), kepercayaan (*amanah*), keunggulan (*ihsan*), dan kesejahteraan nasabah (*maslahah*). Kedua, studi ini berupaya mengidentifikasi mekanisme operasional dan alur komunikasi yang dijalankan oleh petugas *frontliner* (khususnya *Customer Service* dan *Teller*) sebagai saluran utama informasi dan solusi dalam menangani keluhan nasabah secara efektif. Ketiga, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis efektivitas sistem pemulihan nasabah (*customer recovery system*) di Bank Muamalat

dalam memperbaiki kegagalan layanan guna mengembalikan kepuasan serta loyalitas nasabah melalui pendekatan nilai-nilai spiritual.

Kajian Teori

1. Islamic Service Excellence: Filosofi Pelayanan Berbasis Nilai

Islamic Service Excellence (ISE) hadir sebagai respons atas kebutuhan akan model pelayanan yang tidak hanya mengedepankan kepuasan fungsional, tetapi juga menyentuh dimensi spiritual dan etis dalam interaksi antara lembaga keuangan dan nasabahnya. Secara konseptual, ISE didefinisikan sebagai integrasi sistematis nilai-nilai Islam ke dalam seluruh proses penyampaian layanan, dengan tujuan menciptakan hubungan emosional yang melampaui sekadar transaksi bisnis. Dengan kata lain, ISE menggeser paradigma pelayanan dari orientasi profit-oriented menuju value-oriented yang berlandaskan pada ajaran Islam.

Empat pilar utama yang menjadi fondasi ISE adalah *adl* (keadilan), *Amanah* (kepercayaan), *ihsan* (keunggulan), dan *maslaha* (kesejahteraan nasabah). Keadilan menuntut bank untuk memperlakukan seluruh nasabah secara setara tanpa diskriminasi, baik dalam akses layanan maupun dalam pemberian hak dan kewajiban. *Amanah* merefleksikan integritas dan tanggung jawab dalam menjaga dana, data, serta rahasia nasabah, sekaligus menepati setiap janji layanan yang telah dikomunikasikan. *Ihsan* mendorong bank untuk memberikan layanan yang melampaui ekspektasi nasabah melalui keramahan, ketepatan solusi, dan kecepatan respons sebagaimana tuntunan Islam untuk berbuat sebaik-baiknya dalam setiap pekerjaan (*itqan al-amal*). Sementara itu, *maslaha* menempatkan kepentingan dan kemaslahatan nasabah sebagai pertimbangan utama dalam setiap pengambilan keputusan layanan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Nisa, Thoifatur, and Afan 2025).

Untuk mengoperasionalkan keempat pilar tersebut, para akademisi mengembangkan model *Community-Embedded Islamic Service Excellence* (CEISE) yang terdiri atas empat dimensi: *Spiritual Service Dimension* (SSD) yang menekankan internalisasi nilai ibadah dalam setiap interaksi; *Community Integration Mechanism* (CIM) yang memperkuat hubungan bank dengan komunitas melalui pendekatan kemitraan; *Adaptive Accessibility Framework* (AAF) yang menjamin fleksibilitas layanan sesuai kebutuhan spesifik nasabah; serta *Sustainable Intimacy Balance* (SIB) yang menjaga keseimbangan antara kedekatan personal dan profesionalisme secara berkelanjutan (Sholehah, Huda, and Ahmed 2025).). Kualitas pelayanan dengan komitmen etis ini dituntut untuk tetap konsisten dan transparan, terutama ketika institusi perbankan syariah diuji oleh situasi krisis operasional atau kegagalan sistem di lapangan (Maulana and Nasrulloh 2024).

2. Kualitas Layanan Bank: Kerangka SERVQUAL dan Kepatuhan Syariah

Kualitas layanan merupakan tolok ukur utama dalam menilai sejauh mana perusahaan mampu memenuhi atau melampaui harapan. Dalam industri perbankan, pengukuran kualitas layanan secara luas menggunakan kerangka SERVQUAL yang mencakup lima dimensi, yaitu keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), empati (*empathy*), jaminan (*assurance*), dan bukti fisik (*tangibles*) (Rio Trisasmitha n.d.). Keandalan merujuk pada kemampuan bank dalam memberikan layanan yang akurat, konsisten, dan sesuai dengan janji yang disampaikan. Daya tanggap menggambarkan kesiapan karyawan dalam merespons kebutuhan nasabah dan menyelesaikan masalah dengan cepat. Empati berorientasi pada perhatian individual dan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan spesifik nasabah. Jaminan berkaitan dengan

kompetensi, kesopanan, serta keamanan yang dirasakan nasabah dalam bertransaksi. Sedangkan bukti fisik mencakup penampilan fasilitas, peralatan, dan personel yang mencerminkan profesionalisme (Kholifah and Hakim Handoko 2025).

Kekhasan perbankan syariah terletak pada penambahan elemen syariah compliance (kepatuhan syariah) sebagai dimensi fundamental yang melandasi sekaligus menyempurnakan kelima indikator SERVQUAL. Kepatuhan syariah mencakup bebasnya seluruh produk dan operasional bank dari unsur riba (bunga), maysir (spekulasi), dan gharar (ketidakjelasan), serta adanya pengawasan aktif dari Dewan Pengawas Syariah (DPS) (Saputra and Suwardi 2023). Dimensi ini menjadi faktor pembeda utama yang membangun kepercayaan komunitas Muslim, karena nasabah tidak hanya menilai aspek teknis layanan, tetapi juga kesesuaiannya dengan nilai-nilai agama. Dengan demikian, dalam konteks perbankan syariah, kualitas layanan tidak dapat dilepaskan dari pemenuhan aspek spiritual yang menjadi ekspektasi dasar nasabah.

3. Penanganan Keluhan: Respons Strategis atas Kegagalan Layanan

Kegagalan layanan (*service failure*) merupakan pemicu utama timbulnya ketidakpuasan nasabah dan keinginan untuk berpindah ke bank pesaing. Dalam menghadapi realitas ini, penanganan keluhan (*complaint handling*) diposisikan sebagai langkah strategis yang diambil bank untuk memperbaiki kegagalan layanan sekaligus memulihkan kepercayaan nasabah (Fermayani et al. 2024). Keberhasilan penanganan keluhan diukur melalui tiga indikator utama, yaitu kecepatan penanganan, penyelesaian masalah secara memuaskan, dan kemudahan prosedur pengajuan. Kecepatan mencakup respons awal yang diberikan dalam waktu singkat serta durasi penyelesaian yang efisien. Kepuasan solusi mengacu pada sejauh mana hasil akhir yang diberikan sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan nasabah. Sementara kemudahan prosedur menekankan pada aksesibilitas saluran pengaduan, kesederhanaan alur, serta transparansi informasi yang diberikan sepanjang proses (Salma¹, Rafidah², and Alawiyah³ 2023).

Di era digital, kanal komunikasi melalui media social khususnya Instagram telah bertransformasi menjadi saluran utama pengaduan karena menawarkan interaktivitas, personalisasi, dan kecepatan respons secara real-time. Strategi ini tidak hanya mempercepat penyelesaian keluhan, tetapi juga memperkuat citra positif perusahaan di mata publik melalui visibilitas tanggapan yang proaktif, transparan, dan humanis. Dengan demikian, penanganan keluhan yang efektif menjadi instrumen krusial tidak hanya untuk mempertahankan loyalitas, tetapi juga untuk membangun reputasi bank sebagai lembaga yang peduli dan responsive (Cahyani et al. 2023).

4. Sistem Pemulihan Nasabah: Dari Pemulihan Menuju Loyalitas

Apabila penanganan keluhan berfokus pada respons taktis terhadap insiden tertentu, maka sistem pemulihan nasabah (*customer recovery system*) hadir sebagai pendekatan yang lebih strategis dan menyeluruh. Pemulihan nasabah didefinisikan sebagai proses sistematis yang dilakukan setelah terjadinya kegagalan layanan untuk memulihkan pengalaman nasabah yang telah rusak. Proses ini tidak hanya bertujuan mengembalikan kepuasan, tetapi juga memperbaiki sistem internal agar kegagalan serupa tidak terulang di masa depan (Puteri, Hafiar, and Enjat Munajat 2026).

Secara operasional, pemulihan nasabah melibatkan tujuh aktivitas utama yang harus dijalankan secara berurutan: (1) pengakuan bahwa masalah telah terjadi; (2) empati dalam

memahami sudut pandang dan emosi nasabah; (3) permintaan maaf yang tulus; (4) pengambilan tanggung jawab penuh atas kesalahan; (5) perbaikan masalah secara konkret; (6) pemberian jaminan bahwa kegagalan tidak akan terulang; dan (7) pemberian kompensasi yang sesuai dengan berat ringannya masalah. Ketujuh tahap ini tidak bersifat seremonial, melainkan merupakan rangkaian tindakan substantif yang dirancang untuk membangun kembali kepercayaan nasabah secara bertahap (Puteri, Hafiar, and Enjat Munajat 2026).

Penelitian menunjukkan bahwa pemulihan yang dijalankan dengan baik berpotensi menciptakan fenomena yang dikenal sebagai *service recovery* paradox, yaitu kondisi di mana kepuasan nasabah pasca-pemulihan justru lebih tinggi dibandingkan kepuasan saat layanan berjalan normal. Hal ini terjadi karena nasabah merasakan perhatian ekstra dan penghargaan yang tidak mereka dapatkan dalam situasi normal. Dalam konteks perbankan syariah, pemulihan nasabah memiliki kekhasan tambahan berupa kewajiban memberikan penjelasan yang jujur dan transparan mengenai sebab-sebab kegagalan (tabayyun), serta pemberian saran alternatif produk yang tetap sesuai dengan prinsip syariah sehingga nasabah tidak terjebak pada solusi yang mengandung unsur riba, maysir, atau gharar. Dengan demikian, pemulihan nasabah tidak hanya menjadi instrumen bisnis, tetapi juga manifestasi dari nilai *amanah* dan *maslahah*..

5. Bank Muamalat: Konteks dan Karakteristik

Bank Muamalat merupakan pionir perbankan syariah di Indonesia yang berdiri sebagai bank umum pertama yang murni beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Pendirian Bank Muamalat bertujuan menciptakan bank syariah dengan skala operasional yang solid dan kapasitas yang mumpuni sebagai katalis pertumbuhan ekonomi syariah di Indonesia (Ulfa 2021). Sebagai pelopor perbankan syariah di tanah air, Bank Muamalat memiliki posisi strategis dalam mengakselerasi inklusi keuangan syariah sekaligus menjadi rujukan praktik perbankan syariah yang modern dan berintegritas.

Bank Muamalat beroperasi berdasarkan prinsip syariah yang bersumber dari Al-Qur'an, Hadis, serta Fatwa Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI), dan didukung oleh kerangka regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (Kurniasari, Ni'mah, and Fadlullah Hana 2022). Komitmen terhadap kepatuhan syariah diwujudkan melalui pelarangan mutlak terhadap riba (bunga), maysir (spekulasi), dan gharar (ketidakjelasan), serta pengawasan ketat dari Dewan Pengawas Syariah terhadap seluruh produk dan operasional. Dalam praktiknya, Bank Muamalat terus berinovasi melalui transparansi informasi produk dan biaya, kemudahan akses digital melalui platform mobile banking dan internet banking, serta penguatan layanan berbasis komunitas yang sejalan dengan dimensi CEISE.

Dengan kompleksitas nasabah yang beragam dan tingginya ekspektasi masyarakat terhadap layanan perbankan syariah yang unggul, Bank Muamalat menjadi objek penelitian yang sangat relevan untuk mengkaji implementasi strategi penyelesaian keluhan berbasis Islamic Service Excellence. Dinamika layanan di Bank Muamalat mulai dari interaksi tatap muka di kantor cabang hingga kanal digital menawarkan kekayaan data untuk mengeksplorasi bagaimana nilai-nilai ISE diinternalisasikan dalam setiap tahap penanganan dan pemulihan keluhan nasabah (Khoirunnisa, Handling, and Nasabah 2024).

Metode penelitian**1. Pendekatan dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif dipilih untuk mengeksplorasi, memahami, dan menganalisis secara mendalam mengenai bagaimana Bank Muamalat menerapkan konsep *Islamic Service Excellence* (ISE) dalam strategi pelayanan, mekanisme penanganan keluhan, serta proses pemulihan layanan (*service recovery*). Melalui desain studi kasus, peneliti dapat meneliti fenomena manajemen komplain secara holistik, mendalam, dan kontekstual pada lembaga perbankan syariah murni tersebut.

2. Cakupan dan Objek Penelitian

Cakupan dalam penelitian ini berfokus pada alur operasional dan manajemen penanganan komplain (*service recovery*) nasabah yang diselaraskan dengan prinsip-prinsip etika pelayanan Islam (*Islamic Service Excellence*). Aspek ISE ini mencakup pembuktian nilai-nilai utama seperti *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*, serta penerapan prinsip keadilan (*'adl*) dan keramahan (*ramah/layyinan*) saat melayani nasabah. Sementara itu, objek dalam penelitian ini adalah seluruh rangkaian strategi, mekanisme pelayanan, penanganan keluhan nasabah, hingga proses pemulihan layanan yang diterapkan pada Bank Muamalat KC Genteng Banyuwangi

3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Bank Muamalat KC Genteng Banyuwangi. Sesi pengumpulan data dan wawancara dilaksanakan secara tatap muka di lingkungan kantor bank tersebut, namun dapat pula dikombinasikan dengan media daring (*online*) sesuai dengan kesepakatan dan fleksibilitas para informan. Pelaksanaan penelitian ini dijadwalkan berlangsung pada tanggal 28 Juli 2026

4. Subjek Penelitian dan Teknik Penentuan Informan

Subjek atau informan dalam penelitian ini ditentukan untuk memberikan gambaran informasi yang utuh dan komprehensif dari dua sudut pandang, yaitu pihak internal bank dan pihak eksternal nasabah. Informan internal dari pihak bank terdiri atas *Branch Manager* atau *Service Manager* selaku pengambil kebijakan operasional, petugas *Customer Service* sebagai pelaksana garis depan dalam penanganan keluhan, serta petugas *Quality Assurance* atau *Compliance* Syariah untuk menilai keselarasan pelayanan dengan prinsip ISE. Adapun informan eksternal terdiri dari nasabah Bank Muamalat yang pernah mengajukan komplain terkait kendala layanan dan telah melalui proses pemulihan (*service recovery*).

Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* (pengambilan sampel bertujuan) berdasarkan kriteria spesifik. Bagi pihak bank, kriteria yang ditetapkan adalah pegawai yang memiliki wewenang, pemahaman, dan keterlibatan langsung dalam prosedur penanganan keluhan nasabah. Bagi nasabah, kriteria yang ditetapkan adalah nasabah aktif yang tercatat pernah menyampaikan komplain—baik terkait transaksi, sistem digital, maupun pelayanan—dalam kurun waktu satu tahun terakhir. Penentuan jumlah keseluruhan informan mengacu pada prinsip kejenuhan data (*data saturation*), di mana penggalan data dihentikan ketika informasi dari wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan pola atau temuan baru mengenai mekanisme penanganan keluhan di Bank Muamalat.

5. Definisi Fokus Penelitian

Untuk memberikan kerangka kajian kualitatif yang terarah, focus penelitian ini diuraikan ke dalam tiga dimensi utama. Dimensi pertama adalah *Prinsip Islamic Service Excellence (ISE)*, yang mendeskripsikan penerapan nilai-nilai etika Islam dalam standar pelayanan perbankan syariah di Bank Muamalat. Indikator kedalaman informasinya mengukur implementasi nilai *shiddiq* (kejujuran), *amanah* (tanggung jawab), *tabligh* (transparansi), dan *fathanah* (kecerdasan/solutif), serta penerapan kesantunan (*layyin*), keadilan (*'adl*), dan empati syariah saat menghadapi nasabah.

Dimensi kedua adalah *Mekanisme Pelayanan Keluhan (Complaint Handling)*, yang mengkaji prosedur dan alur operasional standar (SOP) Bank Muamalat saat menerima komplain. Indikator fokus ini mencakup identifikasi saluran penyampaian keluhan (seperti *call center*, *customer service*, dan aplikasi *mobile banking*), alur penerimaan, pencatatan, serta klarifikasi (*tabayyun*) masalah, hingga kecepatan dan ketepatan respons awal (*first contact resolution*).

Dimensi ketiga adalah *Strategi Pemulihan Layanan (Service recovery)*, yang menggambarkan langkah-langkah konkrit Bank Muamalat dalam menyelesaikan masalah dan memulihkan kepercayaan nasabah. Indikatornya meliputi bentuk ganti rugi atau kompensasi (*tabarru'/kerahiman*) jika terjadi kerugian finansial, penyampaian permohonan maaf secara resmi dan transparan, serta tindak lanjut perbaikan sistem agar masalah serupa tidak terulang di masa mendatang.

6. Sumber dan Alat Utama Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari transkrip hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) bersama jajaran manajemen, petugas *Customer Service*, dan nasabah Bank Muamalat. Di sisi lain, data sekunder diperoleh dari dokumen pendukung seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan komplain, buku panduan *Islamic Service Excellence* Bank Muamalat, laporan tahunan (*annual report*), serta literatur ilmiah yang relevan.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang merancang, menggali, dan mengolah data secara mandiri. Untuk menunjang proses pengumpulan data di lapangan, peneliti menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara (*interview guide*) berisi daftar pertanyaan semi-terstruktur yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Peneliti juga memanfaatkan alat pendukung seperti perekam suara (*voice recorder*), catatan lapangan (*field notes*), dan alat dokumentasi lainnya.

7. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilaksanakan secara semi-terstruktur kepada informan internal (manajemen dan *Customer Service*) serta informan eksternal (nasabah). Pendekatan ini memberi ruang bagi peneliti untuk menggali latar belakang masalah, kendala di lapangan, hingga aspek emosional dan spiritual dalam penyelesaian komplain secara lebih fleksibel dan alami.

Selanjutnya, peneliti melakukan observasi non-partisipatif di area *hall* dan meja *Customer Service* Bank Muamalat untuk mengamati alur pelayanan, sikap serta keramahan petugas (*hospitality syariah*), ketersediaan fasilitas penyampaian keluhan, dan dinamika interaksi saat

nasabah menyampaikan masalah. Terakhir, teknik studi dokumentasi diterapkan dengan mengumpulkan berkas pendukung seperti formulir pengaduan nasabah yang telah dianonimkan data pribadinya, brosur atau infografis alur komplain, laporan *Service Quality*, serta dokumen aturan internal yang berkaitan dengan standar pelayanan Islam.

8. Teknik Keabsahan Data (Triangulasi)

Untuk menjamin keabsahan, keandalan, dan kredibilitas data kualitatif yang diperoleh, peneliti menerapkan teknik triangulasi dan *member check*. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan memverifikasi informasi mengenai mekanisme penanganan komplain antara pernyataan jajaran manajemen, pengakuan petugas *Customer Service* di lapangan, serta pengalaman nyata yang dirasakan oleh nasabah.

Sementara itu, triangulasi teknik diterapkan dengan membandingkan data hasil wawancara mendalam dengan temuan observasi langsung di area pelayanan serta isi dari dokumen SOP resmi milik Bank Muamalat. Selain triangulasi, peneliti juga melakukan *member check*, yaitu mengecek ulang transkrip hasil wawancara kepada pihak Bank Muamalat dan nasabah terkait untuk memastikan bahwa kutipan serta narasi data yang dicantumkan telah sesuai dan tidak mengalami salah penafsiran.

9. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana, yang meliputi empat tahapan yang saling berhubungan (Miles, Huberman, and Saldana 2013). Tahap pertama adalah pengumpulan data (*data collection*), di mana peneliti mengimpun seluruh rekaman wawancara, catatan hasil observasi pelayanan, dan dokumen SOP penyelesaian keluhan dari lapangan.

Tahap kedua adalah kondensasi data (*data condensation*), yaitu proses mengubah hasil rekaman audio menjadi transkrip verbal tertulis, memilah data yang relevan, melakukan kategorisasi, serta memberikan kode (*coding*) berdasarkan tema *Islamic Service Excellence*, alur penanganan komplain, dan pemulihan layanan (*service recovery*). Tahap ketiga adalah penyajian data (*data display*), di mana data yang telah terstruktur disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, bagan alur (*flowchart*) mekanisme komplain, serta susunan kutipan langsung (*direct quotes*) dari para informan.

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Pada tahap ini, peneliti merumuskan kesimpulan secara mendalam dan menyeluruh mengenai bagaimana strategi penyelesaian keluhan berbasis *Islamic Service Excellence* diterapkan di Bank Muamalat, sekaligus menilai tingkat efektivitas mekanisme tersebut dalam memulihkan dan merebut kembali kepercayaan nasabah pasca-terjadinya gangguan layanan.

Hasil Penelitian

1. Internalisasi Nilai *Islamic Service Excellence* (Perspektif Manajemen)

Hasil wawancara dengan jajaran manajer dan supervisor mengungkapkan bahwa internalisasi nilai-nilai inti Islam yakni keadilan (*'adl*), amanah, dan *ihsan* (keunggulan) telah dijalankan secara sistemik dalam budaya kerja harian. Nilai-nilai tersebut tidak sekadar menjadi slogan institusional, melainkan diaktualisasikan melalui kegiatan briefing pagi yang konsisten, guna menyelaraskan kesiapan mental dan sikap pelayanan staf sebelum berinteraksi dengan nasabah.

Pada tataran implementasi keadilan, kebijakan cabang dirancang untuk menjamin kesetaraan perlakuan antara nasabah reguler dan prioritas, di mana setiap individu memperoleh akses informasi yang transparan serta solusi yang proporsional terhadap kebutuhannya. Dalam menghadapi risiko reputasi di era digital, manajemen menerapkan strategi komunikasi langsung yang tanggap, interaktif, dan personal melalui kanal media sosial guna meredam potensi keluhan viral secara profesional. Sementara itu, untuk menjembatani kesenjangan literasi teknologi, manajer menyelenggarakan program pendampingan khusus bagi kelompok nasabah paruh baya, sehingga mereka tetap memperoleh akses layanan manual yang memadai di tengah arus transformasi digital.

2. Mekanisme Operasional dan Alur Kordinasi Nasabah

Berdasarkan wawancara dengan *Customer Service Supervisor*, alur koordinasi teknis dalam penanganan keluhan diatur secara berjenjang. Petugas frontliner (CS/Teller) bertugas melakukan identifikasi awal terhadap permasalahan nasabah. Apabila ditemukan kasus yang bersifat kompleks atau berkaitan dengan kebijakan sistem, maka masalah tersebut akan dieskalasikan kepada Manajer Operasional, dan jika diperlukan, hingga tingkat Direktur untuk merumuskan pembaruan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai langkah perbaikan berkelanjutan.

Kasus-kasus yang lazim memicu eskalasi meliputi sengketa nisbah bagi hasil, penolakan pembiayaan, serta gangguan sistem aplikasi yang bersifat masif. Dalam mekanisme pemulihan layanan (*customer recovery system*), Bank Muamalat menjalankan protokol berurutan yang mencakup pengakuan atas masalah, penunjukkan empati, permintaan maaf, hingga pemberian penjelasan faktual mengenai akar penyebab kegagalan layanan. Untuk memastikan terimplementasinya prinsip siddiq (kejujuran), staf diwajibkan untuk tidak menutupi kendala sistem dan senantiasa melakukan tabayyun (klarifikasi data) sebelum menetapkan solusi bagi nasabah.

3. Implementasi Pelayanan oleh *Customer Service Officer* (CSO)

Dalam praktik harian, petugas CS mengedepankan komunikasi yang santun dan ketenangan batin sebagai langkah psikologis awal guna menstabilkan kondisi emosi nasabah. Berlandaskan nilai-nilai Islam, CS memosisikan diri sebagai pendengar aktif yang menggali pemahaman mendalam terhadap kebutuhan nasabah sebelum menawarkan opsi pemulihan.

Saat menawarkan produk alternatif sebagai bagian dari strategi pemulihan, CSO tetap konsisten memastikan bahwa seluruh solusi yang diberikan sesuai dengan prinsip kepatuhan syariah (*sharia compliance*), sebagai upaya menjaga kepercayaan spiritual nasabah. Tantangan terbesar yang dihadapi adalah ketika melayani nasabah paruh baya yang mengalami kesulitan dalam mengoperasikan aplikasi digital. Dalam situasi tersebut, CS menerapkan pendekatan edukatif dengan memberikan penjelasan secara sabar, berulang, dan bertahap hingga nasabah benar-benar memahami prosedur yang harus dijalani.

4. Persepsi Nasabah terhadap Dampak Layanan

Dari sisi pengguna jasa, keluhan yang paling sering muncul meliputi gangguan teknis pada aplikasi, panjangnya antrean fisik, serta keterbatasan ketersediaan fasilitas ATM di sejumlah lokasi. Meskipun kendala teknis tersebut masih terasa, nasabah secara konsisten memberikan apresiasi positif terhadap sikap ramah, kesopanan, dan penampilan profesional petugas, yang secara signifikan menciptakan kenyamanan sejak nasabah memasuki area kantor.

Kejelasan informasi yang disampaikan pihak bank mengenai kendala transaksi dinilai cukup transparan. Namun, sebagian nasabah menganggap bahwa prosedur administrasi dalam penyelesaian masalah masih tergolong rumit dan memakan waktu. Kendati demikian, efektivitas sistem pemulihan yang dijalankan Bank Muamalat terbukti mampu menciptakan fenomena yang disebut sebagai *service recovery paradox*, di mana kualitas penanganan keluhan yang baik justru memperkuat kepercayaan dan loyalitas nasabah. Kondisi ini tidak hanya mendorong nasabah untuk tetap bertahan, tetapi juga menjadikan mereka agen rekomendasi aktif bagi calon nasabah lainnya.

Kesimpulan

Internalisasi Nilai *Islamic Service Excellence* pada Tingkat Manajemen Bank Muamalat telah berhasil menginternalisasikan empat pilar utama ISE yaitu keadilan (*'adl*), kepercayaan (*amanah*), keunggulan (*ihsan*), dan kemaslahatan (*maslahah*) ke dalam budaya operasional harian. Internalisasi ini diwujudkan secara konsisten melalui kegiatan briefing pagi, kebijakan perlakuan yang setara antara nasabah reguler dan prioritas, responsivitas di kanal digital, serta penyediaan pendampingan layanan bagi nasabah paruh baya guna menjaga inklusivitas di tengah transformasi teknologi.

Mekanisme Operasional dan Alur Penyelesaian Keluhan Alur koordinasi penanganan keluhan di Bank Muamalat berjalan secara berjenjang dan sistematis, mulai dari identifikasi awal oleh petugas frontliner hingga eskalasi ke tingkat manajemen puncak sesuai kompleksitas kasus. Dalam setiap tahap penyelesaian, seluruh staf menerapkan prinsip siddiq (kejujuran) dan tabayyun (klarifikasi data) saat menyampaikan informasi teknis, guna menjamin akuntabilitas, transparansi, serta perlindungan terhadap hak-hak nasabah.

Praktik Pelayanan dan Pendekatan Empatis oleh Frontliner Petugas Customer Service (CS) berperan sebagai kendali psikologis utama dengan mengedepankan tutur kata yang lembut, kesabaran, dan kelapangan dada sesuai dengan tuntunan QS. Ali 'Imran: 159 untuk meredam emosi nasabah. Dalam fase pemulihan layanan (*service recovery*), CS secara konsisten menawarkan solusi dan produk alternatif yang tetap berpegang teguh pada prinsip kepatuhan syariah (*sharia compliance*), sehingga nilai-nilai spiritual nasabah tetap terjaga. Persepsi Nasabah dan Dampak *Service recovery Paradox* Meskipun sebagian nasabah khususnya kelompok paruh baya masih menganggap prosedur administrasi penanganan keluhan cukup rumit, sikap responsif, transparan, dan bertanggung jawab yang ditunjukkan Bank Muamalat berhasil menciptakan fenomena *service recovery paradox*. Keberhasilan pemulihan layanan berbasis nilai-nilai spiritual ini tidak hanya memulihkan kepuasan pasca-gangguan teknis, tetapi juga secara signifikan memperkuat loyalitas dan kepercayaan jangka panjang nasabah terhadap Bank Muamalat.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyani, Merlinda Putri Eka, Maulida Nurhidayati, Ni Putu Nanik Hendayanti, and Zaimudin Al Mahdi Moka. 2023. "Analysis of Customer Satisfaction Factors on Social Media Instagram Bank Syariah Indonesia." *Etihad: Journal of Islamic Banking and Finance* 3(1): 22–33. doi:10.21154/etihad.v3i1.6153.
- Fermayani, Riche, Ash Shadiq Egim, Tri Irfa Indrayani, Ridha Rahmatika, Universitas Muhammadiyah, Sumatera Barat, and Kata Kunci. 2024. "Motivation and Handling of Complaints Regarding Customer." *Menara Ekonomi* 10(1): 109–18.
- Julian, Dimas, and Deby Puspitaningrum. 2025. "Strategi Komunikasi Bank Syariah Indonesia

Currency:

Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah

[Volume 04, Nomor 02](#), Agustus 2026

ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Dalam Menangani Keluhan Nasabah Di Media Sosial Instagram Bank Syariah Indonesia ' S Communication Strategy in Handling Customer Complaints on Instagram Social Media." : 17395–402.

- Khoirunnisa, Syifa, Complaint Handling, and Kepuasan Nasabah. 2024. "Pengaruh Customer Experience dan Complaint Handling Terhadap Loyalitas Nasabah Bnak Syariah Indonesia (BSI) Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Pendahuluan Di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP UIN Syarif Hidayatullah Juga Sering Kali Mengalami Keluhan Na." XII(September): 333–60.
- Kholifah, Siti, and Luqman Hakim Handoko. 2025. "Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Nasabah Bank Syariah: Systematic Literature Review." *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 13(1): 2579–6437.
- Kurniasari, Putri, Ainun Ni'mah, and Kharis Fadlullah Hana. 2022. "Analisis Sinkronisasi Budaya Kerja Sumber Daya Manusia Pada Bank Syariah Indonesia Setelah Merger." *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam* 4(1): 31–41. doi:10.24239/jiebi.v4i1.91.31-41.
- Lutfia Sobaroh 11, Peni Haryanti22. 2026. "Dampak Penerapan Sevice Excellence Terhadap Tingkat Kepuasan Nasabah Bank Syariah." 05(01): 32–44.
- Maulana, Bagus Restu, and Nasrulloh. 2024. "Analisis Strategi Pemulihan Citra Bank Syariah Indonesia Pasca Dugaan Serangan Siber." *EKSISBANK (Ekonomi Syariah dan Bisnis Perbankan)* 8(1): 76–91. <https://journal.sties-purwakarta.ac.id/index.php/EKSISBANK/article/view/1123>.
- Miles, M B, A M Huberman, and J Saldana. 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.<https://books.google.co.id/books?id=p0wXBAAQBAJ>.
- Muhammad Iqbal Fasa , Ersi Sisdianto, Ridwansyah , Is Susanto , and Northa Idaman . 2024. "Islamic Penerapan Service Excellence Terhadap Tingkat Kepuasan Nasabah Bank Syariah." *eudonomika* 15(1): 37–48.
- Nisa, Khoirotun, Thoifatur, and Afan. 2025. "Konsep Amanah, Ihsan, Dan Masalahah Sebagai Pilar Manajemen Sumber Daya Insani Islam." *Jurnal Penelitian Nusantara* 1(1): 61–70.
- Puteri, Dina Sakinah, Hanny Hafiar, and Mas Dadang Enjat Munajat. 2026. "Recovery Brand Image Bank Syariah Indonesia Pasca Down System Mei 2023: Studi Kasus Mengenai Recovery Brand Image BSI Regional I Aceh Melalui Corporate Brand Crisis Management Dan Service recovery Management Sebagai Bagian Dari Recovery Brand Image Dalam ." *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial* 7(2): 1490–1500. doi:10.38035/jmpis.v7i2.7714.
- Rio Trisasmata, Lilis Supriyadi. "Determinan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Nabah Bank Syariah Indonesia Dengan Model Carter." *jurnal ekonomi bisnis indonesia*: 1–10.
- Salma, Rafidah, and Rabiyyatul Alawiyah. 2023. "Kualitas Pelayanan Dan Penanganan Keluhan Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Syariah Indonesia Kota Prabumulih." *Jurnal Ekonomi Syariah* 6(1): 697–707.
- Saputra, Edy, and Suwardi. 2023. "Mitigasi Risiko Kepatuhan Bank Syariah Terhadap Prinsip Syariah." *AL-IQTISHAD: Jurnal Perbankan Syariah dan Ekonomi Islam* 1(1): 23–33. doi:10.47498/iqtishad.v1i1.2155.
- Sholehah, Irtifatul, Nurul Huda, and Ishfaq Ahmed. 2025. "CEISE Model : Integrating Islamic Values and Community Engagement for Service Excellence in Baitul Mal Wa Tamwil." *iqtishada*.

Currency:**Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah**

[Volume 04, Nomor 02](#), Agustus 2026

ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Ulfa, Alif. 2021. "Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah Di Indonesia." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7(2): 1101–6. doi:10.29040/jiei.v7i2.2680.