

IDENTIFIKASI KOMPETENSI *CUSTOMER SERVICE* PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT DENGAN METODE *JOB COMPETENCY ASSESMENT (JCA)*

Marlinda Dini Hapsari¹, Jeni Wulandari², Fenny Saptiani³

^{1, 2, 3}Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung
Korespondensi: marlindadini98@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to identify customer service competencies using the Job Competency Assessment (JCA) method. This type of research uses a qualitative approach, with the number of informants as many as 9 people who are determined purposively. Data collection techniques using Behavioral Event Interview (BEI), observation and documentation. Based on the results of the study, there are 10 competencies in CS at BPR, with priority competencies on concern for order competence, customer service orientation, achievement orientation, and self-control. Meanwhile, other supporting competencies are impact and influence competence, interpersonal understanding, self-confidence, directiveness, personal expertise, and teamwork.

Keywords: Competency, Customer Service, Job Competency Assesment (JCA), Behavioral Event Interview (BEI).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kompetensi *customer service* dengan menggunakan Metode *Job Competency Assesment (JCA)*. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jumlah informan sebanyak 9 orang yang ditentukan secara *purposive*. Teknik pengumpulan data menggunakan *Behavioral Event Interview (BEI)*, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat 10 kompetensi pada CS di BPR, dengan kompetensi prioritas pada kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas (*concern for order*), berorientasi kepada pelanggan (*customer service orientation*), semangat untuk berprestasi (*achievement orientation*), pengendalian diri (*self-control*). Sementara kompetensi pendukung lain yakni kompetensi dampak dan pengaruh (*impact and influence*), empati (*interpersonal understanding*), percaya diri (*self-confidence*), kemampuan mengarahkan (*directiveness*), keahlian khusus (*personal expertise*), dan kerjasama (*teamwork*).

Kata Kunci : Kompetensi, Customer Service, Job Competency Assesment (JCA), Behavioral Event Interview (BEI).

PENDAHULUAN

Layanan pelanggan (*Customer service*) adalah hubungan organisasi dengan pelanggan atau orang-orang yang esensial bagi aktivitas organisasi, dengan memenuhi kebutuhan dan harapan yang diinginkan oleh mereka, untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan orang-orang yang dilayaninya (Zemke & Woods, 1998). Layanan pelanggan adalah satu-satunya aspek yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain, terutama dalam industri yang sama (Grobelaar, 2004).

Layanan mengacu pada semua aktivitas yang menciptakan ikatan antara organisasi dengan klien mereka, karena apapun yang dilakukan organisasi dapat meningkatkan pengalaman pelanggan (Harris, 2000). Pengalaman yang diterima pelanggan sangat penting untuk mempertahankan

hubungan yang berkelanjutan antara organisasi dan pelanggan, karena nilai akhir produk secara langsung berhubungan dengan keseluruhan kualitas layanan yang diterima pelanggan (Berry & Parasuraman, 1992). Dengan demikian, layanan pelanggan dapat menguatkan keunggulan kompetitif organisasi. Hal ini dapat memberikan arah bagi organisasi pada kebutuhan kompetensi individu apa yang diperlukan untuk membangun kapabilitas inti layanan pelanggan, sehingga organisasi bisa fokus pada pengembangan kompetensi tersebut untuk mencapai keunggulan kompetitifnya (Grobelaar, 2004).

Salah satu organisasi yang sangat mengandalkan pada hubungan layanan pelanggan adalah industri perbankan. Industri perbankan merupakan *financial intermediary* yang membiayai aktivitas berkaitan dengan uang atau pendanaan modal, sehingga sangat berperan penting dalam pembangunan ekonomi. Namun, pada beberapa kasus, kualitas layanan perbankan Indonesia masih belum berstandarisasi secara komprehensif, mulai dari kantor pusat, cabang-cabang utama dan cabang-cabang pembantu. Hal ini didukung dengan produktivitas SDM di bidang perbankan yang relatif stagnan (Wulandari, *et al.*, 2018). Menurut Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia, pengaduan konsumen paling banyak adalah persoalan layanan perbankan (Jannah & Amali, 2019). Beberapa permasalahan atas beberapa jumlah layanan pelanggan, khususnya berkaitan dengan penanganan keluhan nasabah melalui *customer service* (CS).

Kualitas layanan CS tidak hanya berperan pada bank konvensional, tapi juga pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR). BPR merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah. Di luar dari bank umum, dalam pelaksanaannya, BPR tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. BPR menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu, dan merupakan lembaga keuangan yang bertujuan untuk melayani kebutuhan pelayanan jasa-jasa perbankan bagi masyarakat ekonomi lemah dan usaha kecil yang memerlukan suntikan modal dari pihak luar.

CS dalam industri perbankan, baik bank umum maupun bank perkreditan rakyat, memiliki peran penting dalam membangun hubungan dengan nasabah. Menurut Kasmir (2005:202), CS mempunyai fungsi dan tugas tidak hanya sebagai resepsionis, tetapi juga sebagai *deksman*, *salesman*, *customer relation officer*, dan sebagai komunikator. Untuk itu, CS menjadi salah satu aktivitas utama dalam industri perbankan dalam mengantarkan nilai perusahaan dan menciptakan pengalaman pelanggan. Walaupun CS pada umumnya dibatasi untuk melakukan pelayanan dalam rangka penghimpun dana, tetapi apabila nasabah sudah mendapatkan kepuasan dari pelayanan seorang CS, bukan tidak mungkin nasabah akan meningkatkan atau melakukan transaksi lainnya. Karena itu, CS berpeluang besar sebagai penjual dan sebagai *profit center* pada bank (Sistaningrum, 2012:28).

Berdasarkan latar belakang tersebut, identifikasi terhadap kebutuhan kompetensi menjadi aspek penting dalam pengembangan SDM perusahaan, khususnya pada CS sebagai *frontliner* yang langsung berhubungan dengan nasabah. Kompetensi menurut Mirabile (1997) merupakan "sekumpulan pengetahuan (knowledge), keahlian (skills), dan kemampuan (abilities) yang saling berkaitan, dan atribut lainnya yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam suatu pekerjaan". Kompetensi menjadi dasar bagi perekrutan dan seleksi, hingga evaluasi dan pengembangan karyawan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengkaji mengenai kompetensi CS, baik yang mengaitkan dengan loyalitas dan kepuasan pelanggan (Gunawan, *et al.*, 2021; Abu-ELSamen, 2011), kualitas CS yang diharapkan pelanggan (Fleming, 2002), dan mengidentifikasi kompetensi inti CS untuk *call center* (Grobelaar, 2004). Namun, belum banyak studi yang mengidentifikasi kompetensi CS di bidang perbankan, khususnya BPR. Adapun yang dilakukan oleh Gunawan (2008), identifikasi terhadap kompetensi CS dilakukan dengan menggunakan metode *Job Competency Assessment* (JCA) dan AHP. Sementara dalam studi ini, identifikasi kompetensi dilakukan dengan metode *Job Competency Assessment* (JCA) dengan menggunakan teknik *Behavior Event Interview* (BEI).

Metode *Job Competency Assessment* (JCA) pertama kali dikenalkan oleh McClelland (1973).

JCA merupakan salah satu metode terbaik untuk mendapatkan informasi dalam menilai kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, dan memperoleh deskripsi perilaku yang sangat rinci tentang bagaimana seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Spencer & Spencer (1993), permodelan kompetensi dengan metode JCA dapat dilakukan dengan beberapa teknik, yakni salah satunya dengan teknik *Behavior Event Interview* (BEI). BEI memiliki ciri khas yang berbeda dengan metode lainnya, yakni pada kedalaman informasi yang dihasilkan. Sehingga, teknik ini memiliki akurasi yang cukup tinggi dalam menggali semua hal yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen, penilaian kompetensi, memprediksi kinerja dan analisis pemahaman dan keterampilan yang dimiliki oleh individu. Sekitar 70% hal-hal yang dibutuhkan mampu digali dan ini merupakan hasil validasi tertinggi dibandingkan teknik-teknik dan tes-tes yang lain.

Adapun output yang dihasilkan dalam studi ini berupa model kompetensi bagi CS di bidang perbankan, khususnya pada BPR, yang dapat dijadikan dasar dalam perekrutan maupun pengembangan CS di masa yang akan datang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif lebih menekankan pada kedalaman data yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah, yang melibatkan beragam sumber informasi (Creswell, 2015:135). Jenis penelitian yang digunakan adalah *deskriptif eksploratif*. Penelitian *deskriptif eksploratif* bertujuan untuk menggambarkan keadaan suatu fenomena (Burhan, 2007:107).

Penelitian dilakukan pada PT. BPR Eka Bumi Artha, yang berkantor pusat di Kota Metro, Provinsi Lampung. PT. BPR Eka Bumi Artha pernah mendapatkan penghargaan sebagai *"The Finance Top 100 BPR"* Sebagai BPR berpredikat sangat baik katagori Aset Rp100 miliar ke atas yang tumbuh pesat dari tahun 2016 s/d 2019. PT. BPR Eka Bumi Artha juga mendapatkan penghargaan *Golden Awards* dengan predikat sangat bagus selama 5 tahun berturut-turut (2013-2017). Begitu pula predikat sangat bagus diberikan oleh Info bank atas kinerja tahun 2017, dan mendapatkan peringkat 1 penghargaan BPR swasta terbaik di Indonesia kategori aset Rp.1 triliun sampai dengan Rp.10 triliun dari *Economic Review* pada tahun 2018 (Profil Bank Eka, 2019). Sebagai BPR berprestasi, analisis kompetensi CS yang dilakukan pada PT. BPR Eka Bumi Artha dapat memberikan gambaran yang lebih memadai bagi CS di BPR untuk dapat berkinerja unggul.

Teknik penentuan informan ditentukan secara *purposive*, yang berjumlah 9 orang, terdiri dari CS (pegawai yang melayani nasabah dan memiliki kemampuan verbal serta komunikasi yang baik) 6 orang, kepala unit kantor (atasan yang secara langsung menilai kinerja CS) 1 orang, dan nasabah (pengguna layanan jasa perbankan atau orang yang pernah berhadapan langsung dengan kinerja CS) 2 orang. Selain wawancara BEI, dilakukan pula observasi dan dokumentasi terhadap pekerjaan CS selama 1 bulan. Ranking penilaian dilakukan selanjutnya, untuk mengetahui kompetensi apa yang lebih banyak muncul dalam melaksanakan pekerjaan sebagai CS.

BEI merupakan teknik wawancara kompetensi yang sangat khas dan secara khusus dirancang untuk mengungkapkan kompetensi sebagaimana definisi dan konsep yang mereka susun. Definisi dan konsep kompetensi dilakukan dengan bantuan kamus kompetensi Spencer & Spencer (1993). Menurut Prihadi (2004:99), pada level implementasi, pewawancara yang menggunakan BEI berusaha sedalam mungkin menggali berbagai aspek psikologis di balik tindakan-tindakan *interview* yang dilakukan pada kejadian-kejadian kritis yang secara aktual pernah dialami dalam lingkup pekerjaannya. Tidak hanya tindakan dan hasilnya yang dipertanyakan, tetapi juga pikiran dan perasaan orang yang bersangkutan sebelum, sewaktu, dan sesudah bertindak. Dengan mempertanyakan secara mendalam dan mendetail pikiran dan perasaannya, diharapkan *interview*

akan dapat menemukan bukti-bukti dinamika psikologis yang mengindikasikan kekuatan intensi dan terutama motivasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis, diidentifikasi terdapat 10 kompetensi pada CS yang meliputi semangat berprestasi (*achievement orientation*), perhatian terhadap kejelasan tugas, (*concern for order*), empati (*interpersonal understanding*), berorientasi kepada pelanggan (*customer service orientation*), dampak dan pengaruh (*impact and influence*), kemampuan mengarahkan (*directiveness*), kerjasama tim (*teamwork*), keahlian teknis (*personal expertise*), pengendalian diri (*self-control*), percaya diri (*self-confidence*).

Tabel 1. Hasil Identifikasi Wawancara dan Penilaian pada Setiap Level Kompetensi

No.	Kompetensi	Jumlah
1.	<i>Concern for Order</i>	6
2.	<i>Customer Service Orientation</i>	4
3.	<i>Achievement Orientation</i>	4
4.	<i>Self-Control</i>	4
5.	<i>Interpersonal Understanding</i>	3
6.	<i>Impact and Influence</i>	3
7.	<i>Self-Confidence</i>	3
8.	<i>Directiveness</i>	2
9.	<i>Personal Expertise</i>	1
10.	<i>Teamwork</i>	1

Sumber: Data Diolah (2020)

Pernyataan yang paling banyak diungkapkan informan adalah kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas (*concern for order*), berorientasi kepada pelanggan (*customer service orientation*), semangat berprestasi (*achievement orientation*), dan pengendalian diri (*self-control*) (Lihat tabel 1). Hal ini mengindikasikan, dari 10 kompetensi yang diidentifikasi, terdapat 4 kompetensi prioritas yang digunakan oleh CS dalam menyelesaikan pekerjaannya. Masing-masing kompetensi dijabarkan indikatornya berdasarkan kamus kompetensi dari Spencer & Spencer (1993).

Pertama, kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas (*Concern for Order*), merupakan kompetensi yang mendapatkan penilaian tertinggi sebagai kompetensi yang paling banyak diungkapkan dari pernyataan CS. Kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas atau ketelitian kerja merupakan dorongan dalam diri CS untuk memastikan dan mengurangi ketidakpastian. Kompetensi ini ditunjukkan dengan sikap mengawasi dan memeriksa informasi, perhatian terhadap kejelasan, dan keinginan untuk mengurangi ketidakpastian (Lihat tabel 2).

Tabel 2. Hasil Wawancara Kompetensi Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas (*Concern For Order*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Saya tanya seperti itu pada rekan kerja disamping saya, untuk lebih memastikan lagi tepat atau tidak solusi yang saya berikan kepada nasabah.	Wdn (CS)
2.	Dalam proses itu saya kan harus pelan-pelan, saya <i>check</i> ulang lagi untuk memastikan semua persyaratan lengkap.	Vi (CS)
3.	Daripada saya ragu-ragu dan salah, maka untuk memastikan tindakan apa yang harus saya ambil, saya menanyakan hal tersebut kepada atasan saya.	By (CS)

4.	Jadi saya berinisiatif untuk mengonfirmasi kepada istri dari nasabah yang ingin meminjam/kredit karena pinjaman kredit akan dapat diproses apabila pasangan sah menyetujui peminjaman tersebut.	By (CS)
5.	Membiasakan diri saya supaya tidak terburu-buru dan harus lebih teliti ketika dalam bekerja.	By(CS)
6.	Saya langsung cepat meninjau ulang pekerjaan yang salah dan kemudian di perbaiki, dan berusaha untuk tidak mengulangi kesalahan saya yang kurang teliti.	Edg (CS)

Sumber: Data Diolah (2020)

Kedua, kompetensi berorientasi kepada pelanggan (*Customer Service Orientation*). Kompetensi ini merupakan keinginan seseorang untuk membantu atau melayani pelanggan/orang lain. Hal tersebut mencakup mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikannya dengan produk atau jasa, mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan, bertindak sebagai seorang penasihat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan, dan bekerja dengan orientasi jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan (Lihat tabel 3).

Ketiga, kompetensi pengendalian diri (*Self-Control*). Kompetensi pengendalian diri merupakan kemampuan untuk mengendalikan diri, sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain, atau pada saat bekerja dibawah tekanan. Kompetensi ini ditunjukkan dengan sikap tidak mudah marah, menolak keterlibatan yang tidak perlu, tetap tenang dalam situasi yang rumit, memiliki respon yang baik dalam menghadapi suatu masalah (Lihat tabel 4).

Tabel 3. Hasil Wawancara Kompetensi Berorientasi Kepada Pelanggan (*Customer Service Orientation*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Saya tidak lupa untuk mengucapkan mohon maaf, dan terima kasih dengan memberikan senyuman hangat kepada nasabah.	Wdn (CS)
2.	Saya berusaha memperlakukan nasabah layaknya seorang raja yang harus saya layani dengan sebaik mungkin. Apabila saya melakukan kesalahan, ya saya segera meminta maaf kemudian memperbaiki kesalahan tersebut, jangan sampai nasabah merasa kecewa atas pelayanan yang saya berikan kepada mereka	Vi (CS)
3.	Saya coba mengajak ngobrol nasabah, sehingga dapat menciptakan suasana yang nyaman, dan nasabah pun merasa puas atas pelayanan yang didapatkan.	Vi (CS)
4.	Saya berusaha untuk lebih optimal dalam bekerja, supaya nasabah puas dengan hasil kerja saya dan tidak mengecewakan.	Ln (CS)

Sumber: Data Diolah (2020)

Keempat, kompetensi semangat untuk berprestasi (*Achievement Orientation*). Kompetensi semangat berprestasi merupakan derajat kepedulian seorang CS terhadap pekerjaannya, sehingga CS terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas rata-rata. Hal ini mencakup bagaimana CS bekerja untuk memenuhi standar yang diterapkan oleh manajemen, menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain, fokus pada perbaikan dan pengoptimalan dalam penggunaan sumberdaya (Lihat tabel 5).

Kelima, kompetensi empati (*Interpersonal Understanding*). Kompetensi ini merupakan

kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, bisa berupa pemahaman atas perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain, yakni mencakup mendengarkan respon, sadar perasaan orang lain, berusaha memahami orang lain (Lihat tabel 6).

Keenam, kompetensi dampak dan pengaruh (*Impact and Influence*) hal tersebut ditunjukkan informan dengan berusaha untuk meyakinkan dan mempengaruhi nasabah agar mau mengikuti apa yang dikatakan oleh informan dengan menggunakan bukti yakni berupa fakta-fakta dan data-data yang valid (Lihat tabel 7).

Tabel 4. Hasil Wawancara Pengendalian Diri (*Self-Control*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Saya harus bisa mengalah, tetap tenang dan harus bisa senyum walaupun dalam keadaan tidak mengenakan sekalipun.	Shr (CS)
2.	Saya coba untuk tahan, tidak ingin tersulut dengan emosi, kemudia saya coba lagi, saya kasih tau pelan-pelan kepada nasabah, agar nasabah mau mendengarkan apa yang telah saya jelaskan kepada beliau.	Shr (CS)
3.	Menanggapi hal tersebut saya <i>kan kaget</i> , dan dalam situasi tersebut, saya hanya bisa tersenyum dan tetap sabar dan saya katakan “baik pak, tidak apa-apa”. Karena posisi saat sedang ramai, banyak nasabah, dan beliau dengan suara lantang, menunjuk saya dengan tidak etis.	By (CS)
4.	Sebab itu, beberapa nasabah menjadi marah, dan saya sempat berpikir bagaimana saya ada di posisi mereka, dan banyak persyaratan yang harus diurus, dan saya pun harus juga mengikuti aturan yang dibuat oleh perusahaan, tidak mengambil keputusan sendiri. Jadi, saya sangat sabar menghadapi nasabah yang terkadang suka marah-marah dan emosian.	Edg (CS)

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 6. Hasil Wawancara Empati (*Interpersonal Understanding*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Saya memosisikan diri jika dalam situasi tersebut, mungkin nasabah memang sedang sangat butuh, tapi saya pun tidak bisa mengambil keputusan secara sepihak yang tidak sesuai dengan prosedur perusahaan, jadi saya maklum jika nasabah bersikap demikian.	Wdn (CS)
2.	Saya memahami kondisi beliau, saya merasakan jika itu saya yang berada diposisi tersebut, jadi tidak tega, makanya saya tunggu nasabah itu sampai sore sampai urusannya selesai dengan saya.	Ln (CS)
3.	Jadi apa yang perlu di bantu, saya cepat bantu menyelesaikan keluhan mereka, agar nasabah tidak kelamaan menunggu.	Edg (CS)

Sumber: Data Diolah (2020)

Ketujuh, kompetensi percaya diri (*Self-Confidence*) merupakan keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas/tantangan/pekerjannya. Kompetensi ini ditunjukkan dengan kepribadian yang percaya diri, memiliki kepercayaan akan penilaian atau kemampuan sendiri, menyatakan suatu posisi yang jelas dan percaya diri terhadap orang lain, bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat, belajar dari kesalahan, dan menganalisis performansi serta mau memperbaikinya (Lihat tabel 8).

Tabel 5. Hasil Wawancara Kompetensi Semangat Beprestasi (*Achievement Orientation*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Saya harus bisa menunjukkan performa kinerja saya yang lebih baik daripada sebelumnya, belajar dari kesalahan-kesalahan, dan berusaha	Shr (CS)

	untuk memperbaiki. Nasabah juga merasa puas atas pelayanan yang saya berikan, dan tidak ada keluhan nasabah yang tidak terselesaikan dengan baik.	
2.	Hampir saja terjadi kesalahan fatal, saya dipanggil atasan, kemudian diberitahu lain kali agar lebih teliti dan berhati-hati. Setelah saya kena tegur seperti itu, kemudian saya sadar dengan kesalahan saya, saya tidak boleh seperti lagi, bisa kacau pekerjaan saya sebagai CS. Saya harus belajar dari kesalahan sebelumnya supaya tidak terulang lagi.	Wdn (CS)
3.	Tapi semenjak itu saya perlahan mencoba untuk berubah, untuk dapat bersikap lebih ramah kepada nasabah. Saya sempat berpikir teman-teman CS yang lain saja bisa dapat bersikap lebih ramah kepada nasabah, kenapa saya tidak? Ke depannya, saya berusaha untuk lebih mengoptimal kinerja saya, supaya nasabah merasa puas dengan hasil kerja saya.	Ln (CS)

Sumber: Data Diolah (2020)

Kedelapan, kompetensi kemampuan mengarahkan (*Directiveness*) atau memberikan perintah, merupakan kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya (lihat tabel 9).

Kesembilan, kompetensi keahlian teknis (*Personal Expertise*) merupakan penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain/rekan kerja (lihat tabel 10).

Tabel 7. Hasil Wawancara Dampak dan Pengaruh (*Impact and Influence*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Saya disitu berusaha untuk memberikan penjelasan sebaik mungkin, memberikan solusi dan saran yang tepat kepada nasabah. Untungnya, nasabah jika diberikan saran, mau mendengarkan dan mengikuti saran dari saya.	Shr (CS)
2.	Setelah saya beri bukti bahwa ibu tersebut belum membayar tabungan arisan pada bulan lalu, kemudian ibu tersebut langsung membayar kekurangan tabungan arisannya	Ln (CS)
3.	Saya tunjukkan blanko/buku nasabah yang telah tercatat dengan rapih, saya beri buktinya supaya nasabah percaya apa yang saya katakan.	Edg (CS)

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 8. Hasil Wawancara Percaya Diri (*Self-Confidence*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Waktu itu baru awal-awal kerja, tidak terlalu fasih istilahnya, jadi apa yang saya kerjakan memang sedikit lambat, saya dibilangnya kurang gesit, lama, dari situ saya gimana caranya harus belajar, tingkatin lagi perfoma kerja saya biar cepat, tidak lama lagi dalam melayani nasabah, lama-kelamaan saya belajar dan terbiasanya untuk mengerjakan sesuatu tidak membutuhkan waktu yang lama.	Shr (CS)
2.	Seumpama ada nasabah yang memberikan kritikan yang kurang baik sama saya, saya tidak terlalu ambil hati dan tidak ambil pusing, karena saya sadar pekerjaan yang saya lakukan tidak seratus persen dilakukan dengan sempurna, ada kesalahan sedikit, wajar, tapi kemudian diperbaiki, jangan diulangi.	Edg (CS)

3.	Ada nasabah mengkritik saya kesannya mengejek atau kata-kata nya kurang baik kepada saya, saya menanggapi hal itu biasa dan tidak juga saya ambil hati. Justru saya ambil positifnya saja, yakni dengan menjadikan kritikan tersebut menjadi sebuah motivasi supaya ke depannya saya lebih dapat memperbaiki diri dalam bekerja.	Ln (CS)
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

Sumber: Data Diolah (2020)

Kesepuluh, kompetensi kerjasama tim (*Team Work*) yakni merupakan dorongan atau kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas. Kompetensi tersebut antara lain seperti meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan, atau merencanakan sesuatu (Lihat tabel 11).

Tabel 9. Hasil Wawancara Kemampuan Mengarahkan (*Directiveness*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Saya bilang gitu dengan nasabah, karena nasabah saya ini, merupakan nasabah yang sudah usia 50 tahun ke atas, jadi ketika dijelaskan memang harus dijelaskan pelan-pelan, supaya beliau paham dengan mengerti maksud ucapan saya.	Vi (CS)
2.	Namanya saja CS bagian kredit pegawai dan pensiunan, jadi kalau ketemu nasabah ibu-ibu atau bapak-bapak saya sudah biasa, apalagi kalo ketemu nasabah yg usia lanjut, nasabah suka bingung sendiri, lupa mau ada keperluan apa ke Bank. Saya lihat dan saya panggil nasabahnya "Pak-pak sini saja, sini duduk di kursi pak, apa yang bisa saya bantu, monggo". "Coba diingat-ingat lagi, mau kesini mau ada keperluan apa pak? Bapak bawa buku apa itu? Coba saya lihat, kayaknya itu buku tabungan pensiunan ya pak? Bapak mau mengurus kredit pensiunan, baik saya bantu ya pak".	Edg (CS)

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 10. Hasil Wawancara Keahlian Teknikal (*Personal Expertise*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Sudah 28 tahun saya di Bank Eka, dan 14 tahun bekerja di bagian CS, banyak bertemu dengan banyak karakter nasabah, jadi paham mesti bagaimana harus menangani <i>problem</i> . Kadang saya juga banyak memberikan masukan terhadap CS yang masih belum lama bekerja pada bagian CS, bagaimana cara bersikap yang baik dalam melayani nasabah, dsbg.	

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 11. Hasil Wawancara Kerjasama Tim (*Team Work*)

No.	Rangkuman Wawancara	Keterangan Informan
1.	Saya tanya dengan atasan saya seperti itu, nah, kira-kira apa saran atau ide dari atasan saya, baru saya ikuti untuk memastikan tindakan apa yang harus saya ambil	By (CS)

Sumber: Data Diolah (2020)

Walaupun terdapat perbedaan nama kompetensi, tetapi secara umum, hasil temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rangkuti (2017:15), yang mengungkapkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh CS meliputi *service standar*, *technical skill*, *interpersonal skill*, keahlian di bidang pelayanan, dan pengetahuan mengenai nasabah. Jhonson dalam Sanjaya (2005)

juga mengungkapkan bahwa kompetensi meliputi kompetensi pribadi, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Perhatian terhadap kejelasan tugas (*concern for order*), berorientasi kepada pelanggan (*customer service orientation*), kemampuan mengarahkan (*directiveness*), keahlian khusus (*personal expertise*) dapat dikategorikan sebagai kompetensi profesional atau service standar. Semangat untuk berprestasi (*achievement orientation*), pengendalian diri (*self-control*), kepercayaan diri (*self-confidence*) dapat dikategorikan sebagai kompetensi pribadi, sedangkan empati (*interpersonal understanding*), dampak dan pengaruh (*impact & influence*), kerjasama (*teamwork*) dikategorikan sebagai kompetensi sosial atau *interpersonal skill*.

Menurut Muchith (2008:148) kompetensi profesional merupakan seperangkat kemampuan dan ketrampilan seseorang terhadap penguasaan bidang pekerjaannya secara mendalam, utuh dan komprehensif. Sementara itu, kompetensi pribadi adalah kompetensi kepribadian merupakan sejumlah kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan individu itu sendiri dengan segala karakteristik yang mendukung pelaksanaan tugas, dan kompetensi sosial merupakan kemampuan seseorang dalam menjalin hubungan dengan orang lain untuk terlibat dalam situasi sosial yang memuaskan.

PENUTUP

Kompetensi-kompetensi CS tersebut menggambarkan kebutuhan CS dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun, faktor lain dapat pula mempengaruhi penerapan kompetensi ini dalam setiap perusahaan. Sebagaimana yg dikemukakan Zwell dalam Mujiasih (2017) bahwa kompetensi dapat dipengaruhi oleh keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi. Dengan demikian, keberhasilan dalam penerapan kompetensi pada CS di BPR dalam temuan ini, dapat berbeda dengan kebutuhan kompetensi pada perusahaan yang lain, walaupun dalam industri yang sama, karena adanya perbedaan dalam penekanan kompetensi yg dibutuhkan, sesuai dengan budaya dan nilai-nilai yang ingin dibangun oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-ElSamen, A. A., Akroush, M. N., Al-Khawaldeh, F. M., & Al-Shibly, M. S. (2011). Towards an integrated model of customer service skills and customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Commerce and Management*, 21(4), 349-380.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1, 25-36.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design*. (A. Fawaid, Alih Bahasa). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fleming, R. M. (2002). Defining quality customer service competencies at the University of Winconsin-Stout's memorial student center: Phase II. *Research Paper*. US: The Graduate School University of of Winconsin-Stout.
- Grobbelaar, R. L., Roodt, G., & Venter, A. (2004). Critical competencies to promote a customer service core capability in a human resource call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(3), 16-24.
- Gunawan, A., Yanto, & INdasari, F. (2021). Analisis kompetensi komunikasi customer service dalam menjaga loyalitas customer. *Sengkuni Journal: Social Sciences and Humanities*, 2(1), 70-80.
- Gunawan, M. (2008). Perancangan model kompetensi untuk jabatan teller & customer service di PT. BII dengan metode McClelland job competency assessment (JCA). *Skripsi*. Depok: Departemen Teknik Industri Universitas Indonesia.
- Harris, E.K. (2000). *Customer service: A practical approach*. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jannah, S.M., & Amali, Z. (25 Januari 2019). Pengaduan konsumen 2018 paling banyak ke perbankan. *Tirto.id*, Diakses dari <https://tirto.id/pengaduan-konsumen-2018-paling-banyak-ke-perbankan-de9f>.

- Kasmir. 2008. *Bank dan lembaga keuangan lainnya*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51, 73-77.
- Muchith, M. S. (2008). *Pembelajaran kontekstual*. Semarang: RaSAIL Media Group.
- Mujiasih, E. (2016). Hubungan antara komitmen afektif dengan kompetensi orientasi layanan pelanggan customer service orientation pada pramuniaga. *Jurnal Psikologi Undip*, 15(2), 134-142.
- Prihadi, S. F. (2004). *Assessment centre, identifikasi, pengukuran dan pengembangan kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Profil Bank Eka. (2019). Diakses dari <https://www.bank-eka.co.id/penghargaan/>.
- Rangkuti, F. (2017). *Customer care excellence: Meningkatkan kinerja perusahaan melalui pelayanan prima plus analisis kasus Jasa Raharja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sanjaya, W. (2005). *Pembelajaran dalam implementasi kurikulum berbasis kompetensi*. Jakarta: Kencana.
- Sistaningrum, E. (2012). *Manajemen penjualan produk*. Yogyakarta: Kanisius.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Wulandari, J., Raharja, S. J., Muhyi, H. A., & Nurasa, H. (2018). Identifikasi kompetensi manajerial pada level manajemen menengah dalam industri perbankan Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(1), 20-37.
- Zemke, R. & Woods, J.A. (1998). *Best practices in customer service*. New York: HRD Press.