

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### ***A. Customer Service***

##### **1. Pengertian *Customer Service***

Sesungguhnya konsep hubungan bank dengan nasabah sudah dimulai sejak tahun 1970-an pada akhirnya berkembang menjadi rekan bisnis dengan masyarakat. Dekade 1980-an didorong oleh persaingan yang ketat, dalam penerapan konsep *customer service* dipelopori di Amerika Serikat oleh bidang bisnis *department store* dan barang-barang elektronik. Penerapan konsep mengutamakan kepentingan pelanggan dan juga oleh sektor yang melayani masyarakat umum.

Waworuntu dalam bukunya *Dasar-dasar Keterampilan Melayani Nasabah Bank* (1997) istilah *customer service* yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia yang artinya melayani nasabah, dimana untuk bidang bisnis secara umum diartikan sebagai pelayanan pelanggan. Kata *customer service* berasal dari dua kata yaitu “*Customer*” sama dengan pelanggan, dan “*Service*” sama dengan pelayanan.

Kasmir dalam bukunya *Etika customer service* (2004), memberikan pengertian *customer service* secara umum adalah setiap kegiatan yang diperuntukkan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan nasabah, melalui pelayanan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan nasabah.

Berdasarkan uraian di atas pengertian “*customer service*” adalah sebuah unit kerja yang bertugas untuk melayani nasabah atau calon nasabah. Pelayanan yang diberikan adalah pelayanan berdasarkan informasi dan pelayanan jasa yang tujuannya untuk memberikan kepuasan nasabah dan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan nasabah.

## **2. Fungsi dan Tugas *Customer Service***

Banyak nasabah yang masih beranggapan bahwa *customer service* (CS) itu adalah sebagai pusat informasi, padahal kenyataannya *customer service* ini juga memberikan pelayanan jasa-jasa perbankan. Untuk dapat menduduki jabatan ini ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi antara lain, memiliki pengetahuan luas tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah perbankan, harus aktif mengetahui semua informasi yang sedang terjadi diluar perusahaan, harus memiliki sifat bijaksana, tanggap, setia, dan ramah pada setiap nasabah.

Setiap *customer service* tentu telah doterapkan fungsi dan tugas yang harus diembannya. Fungsi dan tugas yang harus dilaksanakan dalam arti dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan bertanggung jawab dari awal sampai selesainya suatu pelayanan nasabah.

Fungsi dan tugas *customer service* yang harus benar-benar dipahami sehingga seorang *customer service* dapat menjalankan tugasnya secara prima. Menurut Kasmir dalam bukunya Pemasaran Bank (2004), fungsi dan tugas *customer service*, sebagai berikut :

a. Sebagai *Receptionis*

*Receptionis* artinya *customer service* sebagai penerima tamu / nasabah yang datang ke bank dengan ramah tamah, tenang simpatik, menarik dan menyenangkan. Dalam hal ini *customer service* harus bersikap member perhatian, berbicara dengan suara yang lembut dan jelas dengan bahasa yang mudah dimengerti. Selama melayani nasabah *customer service* tidak diperkenankan merokok, makan dan minum.

b. Sebagai *Deksman*

*Deksman* artinya *customer service* sebagai orang yang melayani berbagai macam aplikasi yang diajukan nasabah atau calon nasabah. Untuk memberikan informasi mengenai produk-produk bank, menjelaskan manfaat dan ciri-ciri bank. Kemudian menjawab pertanyaan nasabah mengenai produk bank serta membantu nasabah untuk mengisi formulir aplikasi.

c. Sebagai *Salesman*

*Salesman* artinya *customer service* sebagai orang yang menjual produk perbankan sekaligus mengadakan pendekatan dan mencari nasabah baru serta berusaha mempertahankan nasabah lama. Juga berusaha mengatasi setiap permasalahan yang dihadapi nasabah termasuk keberatan atau keluhan nasabah.

d. Sebagai *Customer service relation officer*

*Customer service* artinya sebagai orang yang dapat membina hubungan baik dengan seluruh nasabah.

e. Sebagai *Comunicator*

*Comunikator customer service* sebagai orang yang menghubungi nasabah dan memberikan informasi tentang segala sesuatu yang ada hubungannya antara bank dengan nasabah.

Dalam pelayanan di bank *customer service* mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab kepada pemimpin.
- b. Secara efektif memberikan perbaikan kualitas operasi dan layanan bank yang telah ada dan yang akan diterapkan.
- c. Melakukan koordinasi dan bekerja sama dengan bagian lainnya dalam memproses dan meningkatkan kualitas layanan bank.
- d. Sebagai penghubung antara nasabah dengan bagian-bagian yang terkait dan batasan di atas wewenangnya.
- e. Menjamin tetap terjadinya hubungan yang baik dan memuaskan bagi para nasabah, dimana dalam hal ini menghimpun para nasabah.
- f. Memberikan informasi mengenai semua jenis produk dan jasa bank termasuk manfaat dan keuntungannya bagi nasabah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan beberapa fungsi dan tugas dari *customer service*, yaitu sebagai *receptionis, deksman, saleman, service relation officer, comunicator*.

### **3. Peranan *Customer Service***

*Customer service* berperan dalam memberikan pelayanan yang terbaik pada nasabah yang ingin bertransaksi dengan bank. Menurut Kasmir dalam

bukunya Etika *Customer Service* (2004), ada beberapa peranan dalam customer service, sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan layanan bank
- b. Melakukan investigasi terhadap keluhan masalah yang sesuai dengan standar penanganan keluhan.
- c. Memahami kelancaran dan pemahaman arus informasi yang tepat guna bagi nasabah, khususnya mengenai semua jenis produk dan jasa bank dalam hal ini *customer service* menjawab pertanyaan nasabah mengenai pelayanan jasa perbankan serta menampung keluhan nasabah tentang layanan jasa perbankan.
- d. Menjamin kelancaran dan keramah-tamahan pelayanan jasa bank terhadap nasabah baik kredit maupun tabungan.

Seorang *customer service* dalam melaksanakan tugasnya haruslah terlebih dahulu memahami pekerjaan yang akan diembannya terutama yang berkenaan dengan pelayanan terhadap nasabah. Dasar-dasar pelayanan perlu dikuasai oleh seorang *customer service* sebelum melakukan tugasnya, mengingat karakter masing-masing nasabah sangat beragam. Menurut Kasmir dalam bukunya *Manajemen Perbankan* (2003) ada beberapa dasar-dasar pelayanan yang harus dipahami, sebagai berikut:

- a. Berpakaian dan berpenampilan rapih dan bersih, Artinya petugas *customer service* harus mengenakan baju dan celana yang sepadan dengan kombinasi yang menarik. *Customer service* juga harus berpakaian necis tidak kumal dan baju lengan panjang jangan digulung. Terkesan pakaian yang dikenakan benar-benar memikat konsumen.

- b. Percaya diri, bersikap akrab dan penuh dengan senyum dalam melayani nasabah petugas *customer service* tidak ragu-ragu, yakin dan percaya diri yang tinggi. Petugas *customer service* juga harus bersikap akrab seolah-olah sudah kenal lama. Dalam melayani nasabah petugas *customer service* haruslah murah senyum dengan raut muka yang menarik hati, serta tidak dibuat-buat.
- c. Menyapa dengan lembut dan berusaha menyebutkan nama jika kenal. Pada saat nasabah datang petugas *customer service* harus segera menyapa dan kalau sudah bertemu sebelumnya usahakan menyapa dengan menyebutkan namanya.
- d. Tenang, sopan, hormat, serta tekun mendengarkan setiap pembicaraan, Usahakan pada saat melayani nasabah dalam keadaan tenang, tidak terburu-buru, sopan santun dalam bersikap, menghormati tamu serta tekun mendengarkan sekaligus berusaha memahami keinginan konsumennya.
- e. Berbicara dengan bahasa yang baik dan benar, Artinya dalam berkomunikasi dengan nasabah gunakan Bahasa Indonesia yang benar atau bahasa daerah yang benar pula. Suara yang digunakan harus jelas dalam arti mudah dipahami dan jangan menggunakan istilah-istilah yang sulit dipahami oleh nasabah.
- f. Bergairah dalam melayani nasabah dan tunjukkan kemampuannya dalam melayani nasabah jangan terlihat loyo, lesu atau kurang semangat. Tunjukkan pelayanan yang prima seolah-olah memang anda sangat tertarik dengan keinginan kemauan nasabah.

- g. Jangan menyela dan memotong pembicaraan, Pada saat nasabah sedang berbicara usahakan jangan memotong atau menyela pembicaraan. Kemudian hindarkan kalimat yang bersifat teguran atau sindiran yang dapat menyinggung perasaan nasabah. Kalau terjadi sesuatu usahakan jangan berdebat.
- h. Mampu meyakini nasabah serta memberikan kepuasan, Setiap pelayanan yang diberikan harus mampu meyakinkan nasabah dengan aguman-agumen yang masuk akal. Petugas *customer service* juga harus mampu memberikan kepuasan atas pelayanan yang diberikan.
- i. Jika tidak sanggup menangani permasalahan yang ada, minta bantuan, Artinya jika ada pertanyaan atau permasalahan yang tidak sanggup dijawab atau diselesaikan oleh *customer service*, maka harus meminta bantuan petugas yang mampu.
- j. Bila belum dapat melayani, beritahukan kapan akan dilayani, Artinya jika pada saat tertentu, petugas *customer service* sibuk dan tidak dapat melayani salah satu nasabah, maka beritahukan kepada nasabah kapan akan dilayani dengan simpatik.

Dalam melayani nasabah sangat diperlukan berbagai sikap *customer service* yang mampu menarik minat nasabah dalam berhubungan dengan *customer service*. Intinya nasabah betah dan tidak sopan bila berhubungan dengan *customer service*. Kemudian nasabah juga tidak merasa tersinggung oleh sikap *customer service*. yang mereka anggap tidak pantas.

Menurut Kasmir dalam bukunya Manajemen Perbankan (2003) beberapa sikap yang harus diteladani oleh seorang *customer service* adalah: Beri

kesempatan nasabah berbicara untuk mengemukakan keinginannya, Dalam hal ini petugas *customer service* harus dapat menyimak dan berusaha memahami keinginan dan kebutuhan nasabah.

a. Dengarkan baik-baik

Selama nasabah mengemukakan pendapatnya dengar dan simak baik-baik tanpa membuat gerakan yang dapat menyinggung nasabah, terutama gerakan tubuh yang dianggap kurang sopan.

b. Jangan menyela pembicaraan sebelum nasabah selesai bicara

Sebelum nasabah selesai bicara petugas *customer service* dilarang memotong atau menyela pembicaraan. Usahakan nasabah sudah benar-benar selesai baru petugas *customer service* menanggapi. Ajukan pertanyaan setelah nasabah berbicara, pengajuan pertanyaan kepada nasabah baru dilakukan apabila nasabah sudah selesai bicara. Pengajuan pertanyaan hendaknya dengan bahasa yang baik, singkat dan jelas.

c. Jangan marah dan mudah tersinggung

Cara bicara, sikap atau nada bicara jangan sekali-kali menyinggung nasabah. Kemudian *customer service* jangan mudah marah terhadap nasabah yang bertemperamen.

d. Jangan mendebat nasabah

Jika ada hal-hal yang kurang disetujui usahakan beri penjelasan sopan dan jangan sekali-kali berdebat atau memberikan argumen yang tidak dapat diterima oleh nasabah.

e. Jaga sikap sopan, ramah, dan selalu bersikap tenang

Dalam melayani nasabah sikap sopan santun, ramah tamah harus selalu dijaga. Begitu pula dengan emosi harus tetap terkendali dan selalu berlaku tenang dalam menghadapi nasabah yang kurang menyenangkan.

- f. Jangan menangani hal-hal yang bukan merupakan pekerjaannya

Sebaiknya petugas *customer service* tidak menangani tugas-tugas yang bukan menjadi wewenangnya. Serahkan kepada petugas yang berhak, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam memberikan informasi.

- g. Tunjukkan sikap perhatian dan sikap ingin membantu

Nasabah yang datang ke bank pada prinsipnya ingin dibantu. Oleh karena itu, berikan perhatian sepenuhnya dan tunjukkan bahwa memang kita ingin membantu nasabah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa peran seorang *Ccustomer service*, antara lain adalah 1). bertanggung jawab terhadap kelancaran dan layanan bank, 2). melakukan investigasi terhadap keluhan masalah yang sesuai dengan standar penanganan keluhan, 3) memahami kelancaran dan pemahaman arus informasi yang tepat guna bagi nasabah, dan 4) menjamin kelancaran dan keramahan pelayanan jasa bank.

## **B. Pelayanan Prima**

### **1. Pengertian Pelayanan Prima**

Pelayanan prima atau layanan unggulan pada konsumen itu sendiri adalah bagaimana memberikan layanan maksimal kepada nasabah dan kesiapan dalam mengatasi permasalahan yang muncul secara profesional. Pelayanan ini kemudian

akan meningkatkan kesan kepada nasabah sehingga mereka akan seterusnya datang kembali untuk menjadi rekan bisnis dengan baik. Pelayanan prima mencerminkan pendekatan seluruhnya dari seorang karyawan bank kepada nasabahnya.

Hasibuan dalam bukunya Dasar-dasar Perbankan (2000), bentuk-bentuk pelayanan prima yang baik adalah pelayanan yang dilakukan dengan ramah, cepat, tepat, dan nyaman sehingga memenuhi kepuasan nasabahnya. Pelayanan prima sesuai dengan tuntutan nasabah mengingat implementasi reformasi, maka pelayanan menjadi titik tolak perkembangan nasabah, yaitu:

a. Kecepatan

Pelanggan atau nasabah sangat menginginkan pelayanan yang serba cepat dan tidak memakan waktu yang lama.

b. Ramah

Untuk menciptakan kerjasama yang baik, keramahan merupakan kunci keberhasilan suatu pelayanan.

c. Ketepatan

Pelayanan yang cepat disertai dengan ketepatan sesuai dengan keinginan nasabah.

d. Nyaman

Suasana yang nyaman sangat berpengaruh dalam membangun kinerja karyawan serta untuk menciptakan nasabah yang loyal.

Kemudian Barata dalam bukunya Dasar-dasar Pelayanan Prima (2004), mengembangkan budaya pelayanan prima berdasarkan pasal A 6 (enam) yaitu dengan menyelaraskan faktor-faktor antara lain:

a. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan adalah pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima yang dapat meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuni untuk melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi dan menggunakan public relation sebagai instrument dalam membawa hubungan kedalam dan keluar organisasi / perusahaan.

b. Sikap (*attitude*)

Setiap insan mempunyai perilaku yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan yang dapat disesuaikan dengan kondisi dan kemauan nasabah.

c. Penampilan (*appearance*)

Penampilan adalah kemampuan seseorang baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang termanifestasi pada penampilan dalam bekerja.

d. Perhatian (*attention*)

Curahan perhatian seseorang adalah kepedulian penuh terhadap pelanggan baik yang berkaitan dengan perhatian kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun pemahaman atas saran dan kritikan seorang nasabah.

e. Tindakan (*action*)

Melakukan sesuatu harus memerlukan tindakan. Tindakan adalah suatu perbuatan dalam berbagai kegiatan yang nyata yang harus dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

f. Tanggung jawab (*accountability*)

Melaksanakan kegiatan tentu mempunyai tanggung jawab, yaitu suatu sikap berperihakan kepada pelanggan sebagai wujud kepedulian menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Selanjutnya, Woworuntu dalam bukunya Dasar Keterampilan Melayani Nasabah (1997), beberapa manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dengan melaksanakan pelayanan prima, yaitu:

a. Meningkatkan citra perusahaan.

Berawal dari tingkat persaingan semakin tajam diantara para pesaing, maka perusahaan harus meningkatkan pelayanan terhadap nasabah dengan cara mengadakan pendidikan mengenai pelayanan prima.

b. Merupakan promosi bagi bank.

Dengan memberikan pelayanan prima kepada nasabah dan merasa terpuaskan kebutuhannya, maka nasabah akan memberikan informasi kepada nasabah atau orang lain. Penyampaian informasi itu merupakan promosi gratis bagi perusahaan.

c. Menciptakan kesan pertama yang baik.

Apabila kita terbiasa dengan pelayanan prima yang kita berikan pada setiap nasabah, terutama calon nasabah akan mendapatkan sesuatu kesan pertamanya yang lebih mendalam, karena pelayanan yang kita berikan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan.

d. Meningkatkan daya saing bank.

Semakin tajam persaingan yang biasanya perusahaan berlomba-lomba untuk memberikan hadiah. Ada juga nasabah yang senang dengan hadiah, tetapi

pada umumnya nasabah akan tertarik dengan hal itu. Tetapi ada nasabah yang senang apabila diberikan pelayanan yang prima dengan senang hati.

e. Meningkatkan laba dalam jangka panjang.

Pelayanan prima yang diberikan kepada para nasabah dan calon nasabah akan memberikan dampak kepuasan nasabah akan menjadi loyal sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang. Keuntungan jangka panjang tersebut semakin kuat dalam persaingan bank mencari nasabah

Dalam melayani nasabah hal-hal yang perlu diperhatikan adalah kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan. Puas artinya nasabah akan merasa semua keinginan dan kebutuhannya dapat dilakukan secara tepat waktu.

Berdasarkan uraian di atas pengertian dari pelayanan prima adalah bagaimana memberikan layanan maksimal kepada nasabah dan kesiapan dalam mengatasi permasalahan yang muncul secara profesional.

## **2. Ciri-ciri Pelayanan Prima**

Moer (2002) memberikan uraian mengenai ciri-ciri pelayanan yang baik terhadap nasabah, sebagai berikut:

a. Tersedia sarana dan prasarana yang baik.

Nasabah ingin dilayani secara prima. Untuk melayani nasabah salah satu hal yang paling penting diperhatikan adalah sarana dan prasarana yang dimiliki.

b. Tersedia personil yang baik.

Kenyaman nasabah juga sangat tergantung dari petugas *frontliner* yang melayaninya. Petugas *frontliner* harus ramah, sopan dan menarik. Disamping petugas *frontliner* harus cepat tanggap, pandai bicara, menyenangkan serta

pintar. Petugas juga harus mampu memikat dan mengambil nasabah, sehingga nasabah makin tertarik.

- c. Bertanggung jawab kepada setiap nasabah sejak awal hingga selesai.

Dalam menjalankan kegiatan pelayanan karyawan harus mampu melayani dari awal sampai tuntas atau selesai. Nasabah akan merasa puas jika karyawan bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diberikannya.

- d. Mampu melayani secara tepat dan cepat.

Dalam melayani nasabah diharapkan petugas harus melakukannya sesuai prosedur. Layanan yang diberikan sesuai jadwal untuk pekerjaan tertentu dan jangan membuat kesalahan dalam arti pelayanan yang diberikan sesuai dengan keinginan nasabah.

- e. Mampu Berkomunikasi.

Karyawan harus mampu berbicara kepada setiap nasabah dan juga mampu dengan cepat memahami keinginan nasabah.

- f. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi.

Menjaga rahasia bank sama artinya dengan menjaga rahasia nasabah. Oleh karena itu karyawan harus mampu menjaga rahasia nasabah, terhadap siapapun. Rahasia bank merupakan taruhan kepercayaan nasabah kepada bank.

- g. Memiliki pengetahuan kemampuan yang baik.

Untuk menghadapi para nasabah, karyawan harus memiliki pengaturan dan kemampuan tertentu. Karena karyawan selalu berhubungan dengan manusia, maka mereka dididik khusus mengenai kemampuan dan pengetahuannya untuk menghadapi nasabah atau kemampuan dalam bekerja.

- h. Berusaha memahami kebutuhan nasabah.

Karyawan cepat tanggap apa yang diinginkan oleh nasabah. Petugas yang lambat akan membuat nasabah merasa tidak puas dengan pelayanannya sehingga nasabah meninggalkan bank.

- i. Mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah.

Kepercayaan calon nasabah kepada bank mutlak diperlukan sehingga calon nasabah mau menjadi nasabah bank yang bersangkutan. Demikian pula untuk menjaga nasabah yang lama agar tidak lari perlu dijaga kepercayaannya. Semua ini melalui pelayanan karyawan khususnya dan seluruh karyawan bank umumnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa ciri pelayanan yang baik, yaitu tersedia sarana dan prasarana yang baik, tersedia personil yang baik, bertanggung jawab kepada setiap nasabah sejak awal hingga selesai, mampu melayani secara tepat dan cepat, mampu berkomunikasi, memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi, memiliki pengetahuan kemampuan yang baik, berusaha memahami kebutuhan nasabah dan mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelayanan**

Pelayanan umum kepada masyarakat akan dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, apabila faktor-faktor pendukungnya cukup memadai serta dapat difungsikan secara berhasil guna dan berdaya guna.

Menurut Moenir (2002) terdapat beberapa faktor yang mendukung berjalannya suatu pelayanan dengan baik, yaitu:

- a. Faktor kesadaran para pejabat dan petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum;
- b. Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan;
- c. Faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan;
- d. Faktor keterampilan petugas;
- f. Faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

Kelima faktor tersebut mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling mempengaruhi dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan secara optimal baik berupa pelayanan verbal, pelayanan tulisan atau pelayanan dalam bentuk gerakan/tindakan dengan atau tanpa tulisan.

Wolkins (dalam Tjiptono, 2002) mengemukakan 6 faktor dalam melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan. Keenam faktor tersebut meliputi: kepemimpinan, pendidikan, perencanaan, review, komunikasi serta penghargaan dan pengakuan.

Dari beberapa penjelasan tersebut di atas dapat diambil kesimpulan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, yaitu:

- a. Organisasi.

Organisasi pelayanan pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya, tetapi ada perbedaan sedikit dalam penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang mempunyai watak dan kehendak multi kompleks. Organisasi pelayanan yang dimaksud di sini adalah mengorganisir fungsi pelayanan baik dalam bentuk struktur maupun

mekanismenya yang akan berperan dalam kualitas dan kelancaran pelayanan. Organisasi adalah mekanisme maka perlu adanya sarana pendukung untuk memperlancar mekanisme itu. Sarana pendukung tersebut yaitu system, prosedur, dan metode. *“organization is a mechanism or structure that enables living to work effectively together”* (Allen dalam Moenir, 2002).

Sistem, prosedur, dan metode. Sistem sebagai susunan atau rakitan atas sesuatu yang penting dan saling berhubungan serta saling tergantung sehingga membentuk kesatuan yang rumit namun utuh. Faktor organisasi sebagai suatu sistem merupakan alat yang efektif dalam usaha pencapaian tujuan, dalam hal ini pelayanan yang baik dan memuaskan. Agar organisasi sebagai sistem dapat berjalan perlu ada pembagian dalam hal organnya maupun tugas pekerjaannya sampai pada jenis pekerjaan yang paling kecil (Moenir, 2002).

Penerapan system kualitas yang berfokus pada pelanggan akan berhasil apabila terlebih dahulu dipahami hambatan-hambatan yang dihadapi. Salah satunya adalah ketidakpedulian aparat pemerintah dalam penerapan sistem kualitas yang berfokus pada pelanggan. Selain hal itu, ketidakberdayaan pegawai dalam penerapan sistem kualitas yang mengarah pada kepuasan total pelanggan. Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, maka pemberdayaan terhadap para pelaku birokrasi kearah penciptaan profesionalisme pegawai menjadi sangat menentukan.

Sejalan dengan itu, Pamudji (1994) mengemukakan bahwa “profesionalisme pegawai bukan satu-satunya jalan untuk meningkatkan pelayanan publik, karena masih ada alternatif lain, misalnya dengan menciptakan system dan prosedur kerja yang efisien tetapi adanya pegawai yang profesional tidak

dapat dihindari oleh pemerintah yang bertanggung jawab. Prosedur bisa diterjemahkan sebagai tata cara yang berlaku dalam organisasi. Kedudukannya demikian penting sebab sah atau tidaknya perbuatan orang dalam organisasi ditentukan oleh tingkah lakunya berdasar prosedur. Prosedur bersifat mengatur perbuatan baik ke dalam (intern) maupun ke luar (ekstern), maka harus diketahui dan dipahami oleh orang yang berkepentingan, baik pegawai maupun pihak-pihak di luar organisasi.

b. Kepemimpinan

Dalam kaitannya dengan manajemen pelayanan yang berkualitas, Goetsch dan Davis (1994) memberikan definisi bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Sedangkan Gibson et al. (2001) memberikan definisi bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kompetisi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.

Dari definisi tentang kepemimpinan di atas konsep dasarnya berkaitan dengan penerapannya dalam manajemen pelayanan yang berkualitas, yaitu membangkitkan motivasi atau semangat orang lain dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami. Perbaikan pelayanan publik di Indonesia sangat tergantung dengan peran pemimpin instansi pemerintah (*top down approach*). Organisasi-organisasi yang memiliki pemimpin yang kredibel berintegritas tinggi dan memiliki visi masa depan dapat menjadi panutan dan inovator bagi reformasi pelayanan publik. Sementara itu, Joseph M. Juran (dalam Tjiptono, 2003) menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengarah pada

kualitas meliputi tiga fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas. Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin perusahaan untuk meningkatkan kinerja kualitasnya. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, maka usaha untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaan.

Dalam perspektif manajemen kualitas pelayanan terpadu, kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas. Kepemimpinan seperti itu, akan memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut (Ross, 1994):

- (1). *Visible, committed*, dan *knowledgeable* yaitu kepemimpinan yang baik mengembangkan fokus pada aspek kualitas, melibatkan setiap orang dalam pendidikan dan pelatihan. Selain itu, juga mengembangkan hubungan rutin dengan para karyawan, pelanggan dan pemasok;
- (2). Semangat misionaris, yaitu pemimpin yang baik berusaha mempromosikan aspek kualitas di luar organisasi, baik melalui pemasok, distributor, maupun pelanggan;
- (3). Target yang agresif, yaitu kepemimpinan yang baik mengarah pada perbaikan yang bersifat incremental, tidak sekedar perbaikan proses, tetapi juga mengupayakan proses-proses yang berbeda;
- (4). *Strong driver* di mana tujuan yang ingin dicapai dalam aktivitas perbaikan ditetapkan dengan jelas dalam ukuran kepuasan pelanggan dan kualitas;

- (5). Komunikasi nilai-nilai, dimana kepemimpinan yang baik melakukan perubahan budaya ke arah budaya kualitas efektif. Hal ini dilakukan dengan menyusun suatu system komunikasi yang jelas dan konsisten melalui kebijakan tertulis, misi, pedoman, dan pernyataan lainnya mengenai nilai-nilai kualitas;
- (6). Organisasi, yaitu di mana struktur yang dimiliki adalah struktur flat (*flat structure*) yang memungkinkan adanya wewenang yang lebih besar bagi tingkat yang lebih rendah. Setiap karyawan diberdayakan dan dilibatkan dalam tim-tim perbaikan antar departemen;
- (7). Kontak dengan pelanggan dimana para pelanggan memiliki akses untuk menghubungi manajer puncak dan para manajer senior perusahaan.

c. Kemampuan dan Keterampilan

Dalam bidang pelayanan yang menonjol dan paling cepat dirasakan oleh orang-orang yang menerima layanan adalah keterampilan pelaksananya. Mereka inilah yang membawa “bendera” terhadap kesan atas baik-buruknya layanan. Dengan keterampilan dan kemampuan yang memadai maka pelaksanaan tugas/pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, cepat, dan memenuhi keinginan semua pihak, baik manajemen itu sendiri maupun masyarakat. Salah satu unsur yang paling fundamental dari manajemen pelayanan yang berkualitas adalah pengembangan pegawai secara terus menerus melalui pendidikan dan pelatihan. Silalahi (1987) menyatakan “dalam pekerjaan keterampilan dapat dipelajari dengan latihan, maka karyawan setengah terampil mempunyai kemungkinan besar dapat melakukan pekerjaan itu dengan sangat memuaskan setelah suatu masa latihan”.

Filipo (dalam Hasibuan, 2002) mendefinisikan pendidikan dan pelatihan sebagai berikut: “pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Sedangkan pelatihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu”. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pemahaman secara implicit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang innovator, pengambil inisiatif, serta menjadikannya efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

d. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberi penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian dapat meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga dan rasa kepemilikan setiap orang dalam organisasi yang akhirnya dapat memberikan kontribusi yang besar bagi instansi dan pelanggan yang dilayani. Untuk memberikan kepuasan kepada pegawai terhadap keberhasilan kinerja yang telah dicapai adalah dengan memberikan kompensasi.

Menurut Mangkunegara (2004) bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, dan motivasi kerja serta hasil kerja. Riset mengenai perilaku individu dalam organisasi menunjukkan bahwa imbalan merupakan suatu faktor yang terpenting bagi orang. Karena yang terpenting bagi kebanyakan orang, maka masalah imbalan

mengandung kekuatan mempengaruhi perilaku keanggotaan mereka dan prestasi mereka.

Menurut Kasim (1993) bahwa peningkatan prestasi kerja juga dipengaruhi oleh teori-teori motivasi yang menjurus kepada pemuasan kebutuhan dan faktor-faktor lain yang berhubungan. Hal ini mengasumsikan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu memotivasi anggota-anggota organisasi melalui berbagai cara seperti pemenuhan kebutuhan mereka terhadap uang, status, keberhasilan, dan kondisi kerja. Sumberdaya manusia merupakan asset organisasi yang paling vital, sebagai pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir suatu produk/jasa. Salah satu konsep untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah pemberdayaan sumber daya manusia (*empowerment*).

Menurut Tjiptono (2002) pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan) sedangkan menurut Robbins & Decenzo (dalam Pertiwi, 2008) pemberdayaan adalah meningkatkan kewenangan dan kebebasan para pekerja untuk mengambil keputusan. Dengan demikian, pemberdayaan tidak hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa faktor yang mempengaruhi pelayanan prima, yaitu organisasi, kepemimpinan, penghargaan dan pengakuan.

#### 4. Aspek-aspek Pelayanan Prima

Pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat / daerah, BUMN / BUMD dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Keputusan Menpan No. 81/1993). Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, maka diperlukan bentuk pelayanan prima.

Pelayanan prima atau “*excellence service*” adalah suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan (Elthainammy, 1990). Pelayanan prima merupakan suatu pelayanan terbaik, melebihi, melampaui, mengungguli pelayanan yang diberikan pihak lain atau daripada pelayanan waktu yang lalu. Secara sederhana, pelayanan prima (*excellent service*) adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat.

Dalam pelayanan prima terdapat dua elemen yang saling berkaitan, yaitu *pelayanan* dan *kualitas*. Kedua elemen tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh tenaga pelayanan (penjual, pedagang, pelayan, atau salesman). Konsep pelayanan prima dapat diterapkan pada berbagai organisasi, instansi, pemerintah, ataupun perusahaan bisnis.

Perlu diketahui bahwa kemajuan yang dicapai oleh suatu negara tercermin dari standar pelayanan yang diberikan pemerintah kepada rakyatnya. Negara-negara yang tergolong miskin pada umumnya kualitas pelayanan yang diberikan

di bawah standar minimal. Pada negara-negara berkembang kualitas pelayanan telah memenuhi standar minimal. Sedangkan di negara-negara maju kualitas pelayanan terhadap rakyatnya di atas standar minimal.

Peningkatan kualitas untuk meningkatkan pelayanan yang ada ditekankan pada aspek berikut:

- a. Struktural. Perbaikan struktural organisasi atau perusahaan harus dilakukan dari tingkat top manajemen hingga lower manajemen.
- b. Operasional. Suatu perusahaan penjualan akan dapat mewujudkan kebutuhan pelanggan apabila peningkatan operasional dilaksanakan artinya secara langsung kualitas pelayanan juga dilaksanakan.
- c. Visi. Suatu organisasi atau perusahaan harus mengetahui arah organisasi dengan cara mengidentifikasi tentang apa yang harus dilakukan siapa yang akan melaksanakan.
- d. Strategi pelayanan. Merupakan cara yang ditentukan perusahaan dalam meningkatkan pelayanan sehingga visi dapat terwujud, Strategi pelayanan tersebut harus memperhatikan: perilaku pelanggan, harapan pelanggan, image pelanggan, loyalitas pelanggan, dan alternatif-alternatif pelanggan.

*Vincent Gaspersz* menyatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut:

- a. Ketepatan waktu pelayanan berkaitan dengan waktu tunggu dan proses.
- b. Kualitas pelayanan berkaitan dengan akurasi atau kepetatan pelayanan.
- c. Kualitas pelayanan berkaitan dengan kesopanan dan keramahan pelaku bisnis.
- d. Kualitas pelayanan berkaitan dengan tanggung jawab dalam penanganan keluhan pelanggan.

- e. Kualitas pelayanan berkaitan dengan sedikit banyaknya petugas yang melayani serta fasilitas pendukung lainnya.
- f. Kualitas pelayanan berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan petunjuk/panduan lainnya.
- g. Kualitas pelayanan berhubungan dengan kondisi lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, alat komunikasi, dan lainlain.

Pada dasarnya pelayanan prima mengandung tiga aspek, yakni (1) kemampuan yang professional, (2) kemampuan yang teguh, (3) sikap yang ikhlas, tulus, senang membantu, menyelesaikan kepentingan, keluhan, memuaskan kebutuhan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik.

Salah satu cara dalam menciptakan dan mempertahankan hubungan yang baik dan harmonis dengan para kolega dan pelanggan adalah dengan melakukan konsep pelayanan prima berdasarkan A3 (*attitude*, *attention*, dan *action*). Pelayanan prima berdasarkan konsep A3 menurut Endang (2001), artinya pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan menggunakan pendekatan sikap (*attitude*), perhatian (*attention*), dan tindakan (*action*).

a. Konsep sikap (*attitude*)

Keberhasilan bisnis industri jasa pelayanan akan sangat tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Baik secara langsung atau tidak langsung citra perusahaan akan tergambar melalui bentuk pelayanan yang kita sajikan. Pelanggan akan menilai perusahaan dari kesan pertama dalam berhubungan dengan orang-orang yang terlibat dalam perusahaan tersebut.

b. Konsep perhatian (*attention*).

Dalam melakukan kegiatan layanan, seorang petugas pada perusahaan industri jasa pelayanan harus senantiasa memperhatikan dan mencermati keinginan pelanggan. Apabila pelanggan sudah menunjukkan minat untuk membeli suatu barang/jasa yang kita tawarkan, segera saja layani pelanggan tersebut dan tawarkan bantuan, sehingga pelanggan merasa puas dan terpenuhi keinginannya. Hal-hal lain yang perlu diperhatikan menyangkut bentuk-bentuk pelayanan berdasarkan konsep perhatian adalah sebagai berikut: 1) Mengucapkan salam pembuka pembicaraan. 2) Menanyakan apa saja keinginan pelanggan. 3) Mendengarkan dan memahami keinginan pelanggan. 4) Melayani pelanggan dengan cepat, tepat dan ramah. 5) Menempatkan kepentingan pelanggan pada kepentingan utama.

c. Konsep tindakan (*action*)

Pada konsep perhatian, pelanggan “menunjukkan minat” untuk membeli produk yang kita tawarkan. Pada konsep tindakan pelanggan sudah “menjatuhkan pilihan” untuk membeli produk yang diinginkannya. Terciptanya proses komunikasi pada konsep tindakan ini merupakan tanggapan terhadap pelanggan yang telah menjatuhkan pilihannya sehingga terjadilah transaksi jual-beli. Bentuk-bentuk pelayanan berdasarkan konsep tindakan adalah sebagai berikut:

- 1) Segera mencatat pesanan pelanggan.
- 2) Menegaskan kembali kebutuhan/pesanan pelanggan.
- 3) Menyelesaikan transaksi pembayaran pesanan pelanggan.
- 4) Mengucapkan terima kasih diiringi harapan pelanggan akan kembali lagi.

Banyak ahli manajemen yang mengkaji pentingnya pelayanan prima terhadap pelanggan seperti Deming, Stephen Usela, Collier, Vincent Gasperasz, Fandy Tjiptono, dan lain-lain. Mereka telah mengembangkan berbagai konsep tentang pelayanan prima, seperti konsep VINCENT, Siklus Deming, TQS (Total Quality Service), TQM (Total Quality Management), dan lain-lain.

Vincent Gasperasz mengembangkan suatu konsep manajemen perbaikan mutu yang disebut VINCENT. Konsep ini terdiri tujuh strategi perbaikan kualitas pelayanan. Ketujuh konsep tersebut, yaitu:

1. *Visionary transformation* (transformasi visi)
2. *Infrastructure* (kebutuhan akan sarana prasarana)
3. *Need for improvement* (kebutuhan untuk perbaikan)
4. *Customer focus* (fokus pada pelanggan)
5. *Empowerment* (pemberdayaan potensi)
6. *New views of quality* (pandangan baru tentang mutu)
7. *Top management* (komitmen manajemen puncak)

Dr. W. Edwards Deming, seorang ahli manajemen yang dijuluki Bapak TQM, mengembangkan konsep Siklus Deming, atau disebut juga Siklus PDSA (Plan, Do, Study and Act). Konsep Siklus Deming tentang peningkatan mutu pelayanan dilakukan melalui langkah-langkah berikut ini.

a. Tahap Plan (Perencanaan)

Rencana perbaikan kualitas pelayanan mencakup (empat) langkah, yaitu:

- Identifikasi peluang perbaikan
- Dokumentasi proses yang ada pada saat ini

- Menciptakan visi proses yang perlu perbaikan
- Menentukan jangkauan usaha perbaikan

b. Tahap Do (Pelaksanaan)

Rencana yang telah disusun dilaksanakan secara nyata, bertahap dan berkesinambungan.

c. Tahap Study (Pemeriksaan)

Hasil pelaksanaan program kemudian dievaluasi, diperiksa, dicatat, untuk dijadikan dasar penyesuaian dan perbaikan.

d. Tahap Act (Pemeriksaan)

Penyesuaian dan perbaikan dilaksanakan berdasarkan hasil penelitian. Langkah selanjutnya adalah mengulangi siklus rencana perbaikan berikutnya.

Stamatis mengembangkan konsep Total Quality Service (TQS) sebagai sistem manajemen strategi dan integratif yang melibatkan semua unsur manajer dan pegawai / karyawan dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki proses-proses pelayanan agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Menurut Stamatis ada tiga dimensi pokok yang berkaitan dengan TQS, yaitu strategi, system, dan SDM. Ketiga hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Strategi adalah dimensi penggunaan pendekatan dan metode yang dianggap paling efektif dalam mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan mutu pelayanan.
- b. Sistem adalah prosedur atau tata cara yang dirancang untuk mendorong dalam meningkatkan mutu pelayanan.

- c. Sumber daya manusia (SDM) adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan yang memiliki kapasitas responsip terhadap peningkatan mutu pelayanan.

Terdapat strategi dalam mengembangkan pelayanan prima yang meliputi:

- a. Penyusunan Standart Pelayanan

Suatu tolok ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari pihak penyedia pelayanan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang berkwalitas (LAN :2003). Merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi atau penerima pelayanan (KepMen PAN 63/2003)

- b. Penyusunan SOP

Standar Operasional Prosedur adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator indikator teknis, administratif dan procedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Tujuan SOP adalah menciptakan komitmen mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi pemerintahan untuk mewujudkan *good governance*.

- c. Pengukuran Kinerja Pelayanan

Pengukuran kinerja merupakan sarana manajemen untuk memperbaiki pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sistem pengukuran kinerja harus dapat memperhitungkan hasil-hasil kegiatan pencapaian program dibandingkan dengan maksud yang diharapkan untuk itu.

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Dalam institusi pemerintah khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian anggaran, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

d. Pengelolaan Pengaduan

Hal ini dimaksudkan agar adanya partisipasi dari pelanggan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan masukan atau informasi. Dalam rangka menyelesaikan pengaduan masyarakat, pimpinan unit organisasi penyelenggara pelayanan publik harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Menyusun prioritas dalam penyelesaian pengaduan.
- 2) Penentuan pejabat yang menyelesaikan pengaduan.
- 3) Menetapkan prosedur penyelesaian pengaduan.
- 4) Membuat rekomendasi penyelesaian pengaduan.
- 5) Pemantauan dan evaluasi penyelesaian pengaduan kepada pimpinan.
- 6) Pelaporan proses dan hasil pengaduan kepada pimpinan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat sedikitnya terdapat tiga aspek dalam pelayanan prima, yakni konsep sikap (*attitude*), konsep perhatian (*attention*) dan konsep tindakan (*action*).

## **C. Kemampuan Kerja**

### **1. Pengertian Kemampuan Kerja**

Pengertian mampu menurut Wojowasito (1995) adalah kesanggupan atau kecakapan, sedangkan kemampuan berarti seseorang yang memiliki kecakapan atau kesanggupan untuk menjalankan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut Robbins (dalam Pertiwi, 2008) kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental. Misalnya tes IQ, dirancang untuk menentukan kemampuan intelektual umum seseorang. Tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecakapan perseptual, penalaran induktif, visualisasi ruang dan ingatan (memori). Pekerjaan berbeda-beda dalamuntutannya bagi pemangku pekerjaan itu untuk menggunakan kemampuan intelektual mereka makin banyak tuntutan pemrosesan informasi dalalam suatu pekerjaan, makin banyak kecerdasan umum dan kemampuan verbal diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses. Kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi.

Kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih

terbakukan dengan sukses. Misalnya pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan. Terdapat sembilan kemampuan fisik dasar yang dilibatkan dalam melakukan tugas-tugas jasmani, yaitu kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, kekuatan, keluwesan eksten, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina.

Individu-individu berbeda dalam hal sejauh mana mempunyai tiap-tiap kemampuan tersebut. Skor yang tinggi pada satu kemampuan bukanlah jaminan skor yang tinggi pada kemampuan yang lain. Kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan, tergantung pada persyaratan yang diminta dari pekerjaan itu.

Menurut Zainun (dalam Sariyathi, 2003) bahwa kemampuan (*ability*) dimaksudkan sebagai kesanggupan (*capacity*) karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan mengandung berbagai unsur seperti keterampilan manual dan intelektual, bahkan sampai kepada sifat-sifat pribadi yang dimiliki. Unsur-unsur ini juga mencerminkan pendidikan, latihan dan pengalaman yang dituntut sesuai rincian kerja. Kemampuan sesungguhnya merupakan suatu unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk memungkinkan para karyawan bekerja dengan cara tertentu.

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2008) pencapaian prestasi berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan tujuan yang menantang (*challenging goal*). Sebagian orang menyenangi tujuan-tujuan yang menantang (tujuan yang cukup berat tetapi masih mungkin dicapai), dan sebagian lagi menyenangi tujuan yang

moderat maupun rendah. Kemampuan seseorang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan selalu masih tersedia suatu tingkatan kemampuan yang belum dipergunakan oleh seseorang.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah kecakapan atau kesanggupan untuk menjalankan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Kemampuan ini terdiri dari dua jenis, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan mental.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Kerja**

Menurut Veithzal (2005) keorganisasian, pola pekerjaan, rentang kendali, gaya kepemimpinan, afiliasi kelompok dan teknologi. Perilaku dan kemampuan individu sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut di atas. Variabel lain yang juga menjadi bagian dari proses kerja adalah kepuasan. Kepuasan pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran. Istilah kepuasan dipergunakan untuk menganalisis hasil yang telah dialami oleh seorang karyawan. Jadi, kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihubungkan dengan kemampuan kerja masa lalu.

Kemampuan (*ability*) menunjukkan kecakapan karyawan, seperti kecerdasan dan keterampilan. Jumlah usaha yang dikerahkan berhubungan dengan tingkat kemampuan. Hal ini sejalan dengan teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Levin dan Tolman (1930) dalam Ikhsan dan Ishak (2005)

yang selanjutnya dikenal dalam akuntansi setelah diperkenalkan oleh Ronen dan Livingstone (1975) lalu dikembangkan secara komprehensif dan sistematis oleh Victor Vroom dalam Robbins (2003) dalam bentuk tiga hubungan variabel-variabel berikut: usaha-kinerja, kinerja-penghargaan/ganjaran, penghargaan/ganjaran-tujuan pribadi.

Perhatian atas modal sumber daya manusia ini mencakup kemampuan yang unggul dan motivasi kerja yang tinggi. Dua aspek ini merupakan perwujudan dan sikap dan perilaku kerja karyawan yang mempengaruhi kinerjanya, dan secara operasional dapat dilihat pada aspek produktifitas, kemangkiran, tingkat perputaran (*turnover*) dan kepuasan kerjanya. Secara khusus, sebagaimana yang digambarkan oleh Robbins (2002b:265) kinerja dan kepuasan kerja merupakan variabel terpengaruh yang penting dalam model perilaku organisasi. Kajian tentang hal ini terus menjadi telaah penting, mengingat adanya perubahan dan perkembangan terus menerus tentang apa yang membuat seseorang berkinerja baik dan puas akan pekerjaannya. Oleh karena itu, menjadi hal yang wajar bila studi mengenai kinerja dan kepuasan kerja berkembang terus guna memperoleh penjelasan yang lebih memuaskan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Peningkatan kemampuan kinerja, produktivitas dan keefektifan organisasi merupakan usaha yang sulit, memerlukan kerjasama antara manajemen, karyawan dan perusahaan. Menurut Veithzal (2005) Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja perusahaan menurut Gilley, Boughton and Maycunich (dalam Veithzal 2005) adalah dengan menghubungkan kompensasi

dan penghargaan dengan pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Jika semua hasil diperkuat dan dihargai, mereka akan ikhlas melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara berulang. Pendekatan ini meningkatkan kinerja, keterlibatan dan perkembangan karyawan.

Sebagaimana yang tercantum dalam undang-undang bahwa sistem penggajian karyawan atau pegawai akan menuju kepada merit system yang didasarkan pada kinerja karyawan akan dapat terwujud dan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja, yaitu faktor organisasi tempat individu bekerja,, pola pekerjaan, rentang kendali, gaya kepemimpinan, afiliasi kelompok dan teknologi yang ada dan digunakan.

### **3. Aspek-aspek Kemampuan Kerja**

Menurut Sutermeister (dalam Sariyathi, 2003) kemampuan adalah faktor penting dalam meningkatkan produktifitas kerja, kemampuan berhubungan dengan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki seseorang. Pengetahuan diukur dengan indikator-indikator, yaitu:

- a. Tingkat pendidikan formal yang dimilikinya
- b. Pelatihan teknis yang pernah diikutinya
- c. Kemampuan menguasai pekerjaan.

Keterampilan diukur dengan indikator-indikator, yaitu: (1) petunjuk teknis pekerjaan; (2) ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendidikan diartikan sebagai proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang

berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang diprogram untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengalaman, pengetahuan, atau pembahasan sikap individu.

Soeprihanto (dalam Aminullah, 2010) mengemukakan bahwa latihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan pendidikan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umumnya. Pelatihan bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri. Pelatihan berfungsi untuk mengisi kekurangan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk mampu melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Soeprihanto (dalam Aminullah, 2010) menjelaskan beberapa indikator dalam kemampuan kerja, yaitu a) pelatihan teknis yang pernah diikuti; b) kemampuan menguasai pekerjaan; c) petunjuk teknis pekerjaan; d) ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang terkandung dalam kemampuan kerja, yaitu pelatihan teknis yang pernah diikuti, kemampuan menguasai pekerjaan, petunjuk teknis pekerjaan dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **D. Hubungan Antara Kemampuan Kerja dengan Pelayanan Prima**

Robbins (dalam Pertiwi, 2008) menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kedua kemampuan ini selayaknya dimiliki oleh seorang karyawan.

Pekerjaan sebagai *customer servece* dan *teller* membutuhkan kedua kemampuan tersebut. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental, seperti kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecakapan perseptual, penalaran induktif, visualisasi ruang dan ingatan. Selain kemampuan intelektual, kemampuan fisik juga merupakan sebuah kemampuan yang harus diperhatikan. Terdapat delapan kemampuan fisik dasar yang dilibatkan dalam melakukan tugas-tugas jasmani, yaitu kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, keluwesan eksten, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina.

Dalam upaya meningkatkan pelayanan prima sebuah bank, maka kedua kemampuan kerja dari karyawan sangat diperlukan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Hasibuan dalam bukunya Dasar-dasar Perbankan (2000), mengemukakan bentuk-bentuk pelayanan prima yang baik adalah pelayanan yang dilakukan dengan ramah, cepat, tepat dan nyaman sehingga memenuhi kepuasan nasabahnya.

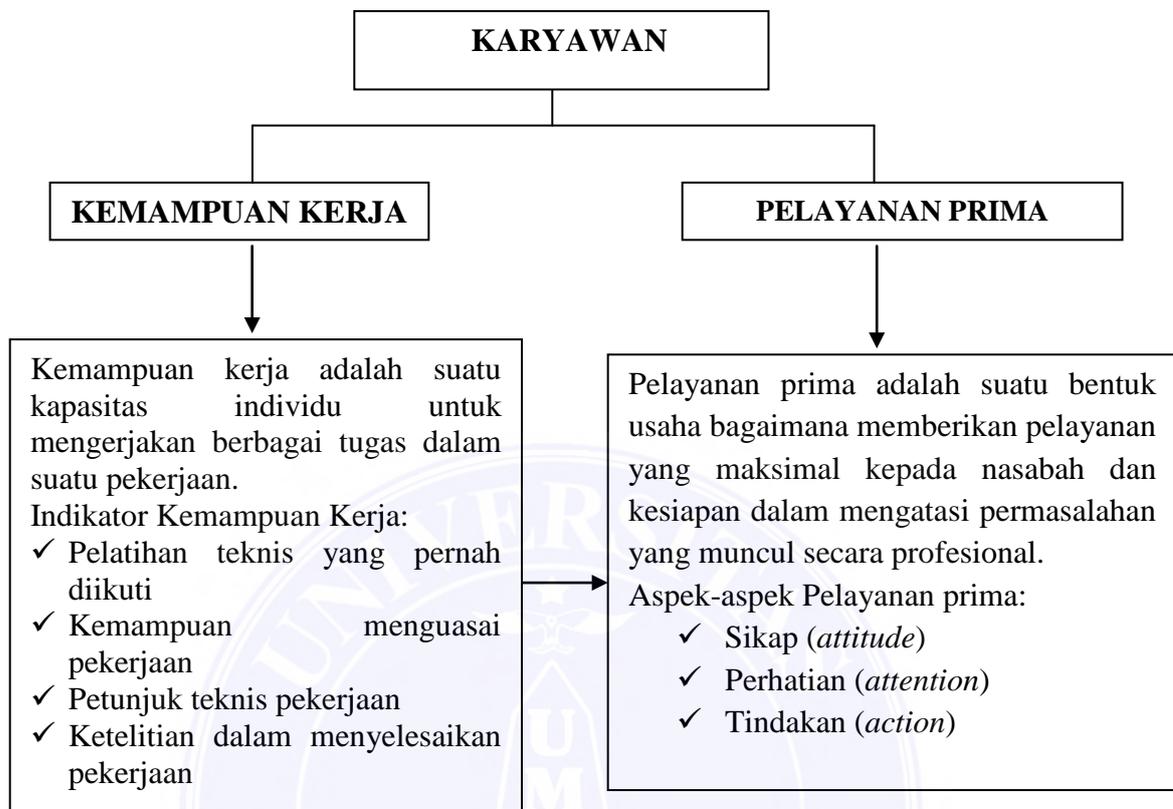
Pelayanan prima atau layanan unggulan pada konsumen adalah bagaimana memberikan layanan meksimal kepada nasabah dan kesiapan dalam mengatasi

permasalahan yang muncul secara profesional. Pelayanan ini kemudian akan meningkatkan kesan kepada nasabah sehingga mereka akan seterusnya datang kembali untuk menjadi rekan bisnis dengan baik. Pelayanan prima mencerminkan pendekatan seluruhnya dari seorang karyawan bank kepada nasabahnya.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa kemampuan kerja yang dimiliki karyawan berhubungan dengan pelayanan prima. Tingginya kemampuan kerja yang dimiliki seorang karyawan akan diikuti dengan tingginya bentuk pelayanan yang diberikan kepada nasabah dan rendahnya kemampuan kerja seorang karyawan diikuti dengan rendahnya pelayanan yang diberikan kepada nasabah.

#### **E. Kerangka Konseptual**

Penelitian ini berusaha untuk menguji hubungan antara kemampuan kerja dengan pelayanan prima pada karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan kerja sebagai variabel bebas, dan pelayanan prima sebagai variabel terikat. Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat yang menjadi fokus dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam skema sebagai berikut:



### F. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dipaparkan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut : Terdapat hubungan positif antara kemampuan kerja dengan pelayanan prima. Artinya, semakin tinggi kemampuan kerja, maka semakin tinggi pelayanan prima dan semakin rendah kemampuan kerja, maka semakin rendah pelayanan prima.