

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi sudah diterapkan di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Era globalisasi ini membuka peluang bagi berbagai negara untuk melakukan perdagangan dalam skala internasional, sehingga memudahkan barang-barang yang berasal dari luar negeri dapat masuk dan beredar di dalam negeri. Kondisi seperti ini membuat sektor perindustrian mengalami kekhawatiran karena munculnya kompetitor baru dan membuat persaingan terasa semakin ketat.

Dalam menghadapi berbagai macam kompetitor, baik dari dalam maupun luar negeri maka setiap perusahaan harus bersikap proaktif, terutama dalam menentukan strategi untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Perusahaan juga dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan usaha sehingga mereka dapat bersaing. Keadaan seperti ini menjadi tantangan sekaligus tuntutan bagi perusahaan perindustrian dalam menghadapi kompetitor.

Menurut George R. Terry dalam buku *Principle of Management*, ada enam faktor yang mempengaruhi kualitas suatu perusahaan khususnya perusahaan manufaktur. Keenam faktor tersebut antara lain *men and women* (sumber daya manusia), *materials* (bahan baku), *machines* (mesin/teknologi), *methods* (prosedur operasional perusahaan), *money* (uang/modal), dan *markets* (pasar)

(<http://rachmadrevanz.com/unsur-unsur-manajemen-menurut-pendapat-ahli-manajemen.html>). Dari keenam faktor tersebut, unsur manusia memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan keunggulan kualitas suatu perusahaan untuk bersaing. Oleh karena itu perlu pengelolaan yang tepat terhadap sumber daya manusia. Dalam mengelola sumber daya manusia, cara yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*.

CBHRM adalah suatu pola pendekatan dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya (http://www.ppm-manajemen.ac.id/uploads/dirfile_research/paper-CBHRM.doc). Pengertian kompetensi adalah aspek-aspek personal dari seorang karyawan yang memampukannya untuk mencapai kinerja terbaik (LOMA, 1998).

Penerapan *CBHRM* dapat dilakukan jika perusahaan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh karyawannya. Kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan tersebut dapat disusun ke dalam model kompetensi. Model kompetensi merupakan kombinasi tertentu dari pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik yang dibutuhkan untuk secara efektif memainkan peran dalam sebuah organisasi. Model kompetensi dapat digunakan sebagai alat seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan, penilaian dan perencanaan untuk sukses (Lucia D. Antoinette dan Richard Lepsinger, 1999).

Salah satu perusahaan yang sedang berupaya menerapkan *CBHRM* ialah PT. "X". PT. "X" merupakan perusahaan manufaktur yang didirikan pada tahun

1991. Pada awalnya PT. “X” hanya memfokuskan bisnisnya pada pembuatan kulit jenis PU yang berkualitas tinggi. Mulai dari tahun 1993, PT. “X” mengembangkan berbagai produk kulit sintetis mulai dari *low*, *middle*, hingga *high quality* yang dapat digunakan untuk berbagai macam kebutuhan.

PT. “X” memiliki visi yaitu ingin menjadi perusahaan penghasil kulit sintetis terbaik di Indonesia pada tahun 2012. Misi dari PT. “X” ialah mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan hangat, konsisten terhadap kualitas barang, memberikan harga yang dapat bersaing, dan pengiriman barang tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *Human Resources Development (HRD)*, PT. “X” melakukan beberapa cara untuk mencapai visi dan misinya yaitu dengan menggunakan mesin baru yang teknologinya lebih canggih dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Penggunaan mesin baru tersebut telah dilakukan oleh PT. “X” dan bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas barang yang diproduksi. Saat ini PT. “X” sedang berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. PT. “X” sudah menaikkan standar penerimaan karyawan yang semula hanya lulusan SMA menjadi minimal lulusan diploma (D3).

PT. “X” juga ingin mencari karyawan yang tepat yang untuk jabatan yang tepat pula. Akan tetapi hal tersebut belum dilakukan secara optimal karena PT. “X” belum menetapkan suatu standar dalam menentukan karyawan seperti apa yang dibutuhkan untuk suatu jabatan tertentu. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *HRD*, proses seleksi dan penempatan karyawan baru cenderung

spekulatif. Karyawan baru akan diberi *training* selama tiga bulan. Dalam jangka waktu tiga bulan dilakukan penilaian mengenai kinerja karyawan tersebut. Jika dalam waktu tiga bulan karyawan tersebut dirasakan kurang mampu dalam bekerja, maka ia akan dipindahkan ke divisi lain atau diberhentikan. Tidak adanya suatu standar yang jelas dalam proses penerimaan karyawan baru dapat merugikan PT. "X" sendiri. Dalam pengertian karyawan yang diterima bekerja, kurang dapat menyelesaikan pekerjaan mereka seperti yang diharapkan pihak perusahaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja, PT. "X" hanya mempercayakannya pada atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Staf *HRD* menganggap penilaian kinerja tersebut kurang objektif karena mengandung bias. Pengertian bias tersebut seperti karakter pribadi atasan ada yang murah hati dan ada yang "pelit" dalam memberikan nilai. Atasan juga seringkali menilai pekerjaan karyawan secara umum. Hal tersebut membuat atasan kurang dapat melihat dengan jelas kemampuan apa saja yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan oleh karyawannya, serta karyawan mana yang sudah bekerja dengan baik dan tidak.

Masalah-masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia yang telah dijelaskan di atas terjadi pula pada Kepala Unit (Kanit) Departemen *Sales*. Bagi PT. "X", Kepala Unit Departemen *Sales* memiliki peran penting di dalam perusahaan. Hal ini disebabkan hanya Kepala Unit Departemen *Sales* yang langsung berinteraksi dengan pelanggan, berkaitan dengan tugasnya untuk menangani pelanggan. Terdapatnya Kepala Unit Departemen *Sales* di dalam perusahaan akan membuat perusahaan memperoleh pelanggan sekaligus pesanan, sehingga proses produksi di dalam perusahaan dapat berjalan dan perusahaan pun

mendapatkan pemasukan. Oleh karena itu Kepala Unit Departemen *Sales* menjadi ujung tombak bagi PT. “X”.

Tugas utama Kepala Unit Departemen *Sales* adalah menangani pelanggan dan mempertahankan pelanggan dengan melakukan *follow up order* ke pelanggan setiap bulannya. Kepala Unit Departemen *Sales* yang telah memperoleh pesanan dari pelanggan, selanjutnya melakukan koordinasi dengan departemen atau divisi lain yang terkait untuk memproses pesanan pelanggan hingga pesanan tersebut sampai di tangan pelanggan.

Kepala Unit Departemen *Sales* merupakan bagian dari divisi *Sales and Marketing* yang secara struktural dikepalai langsung oleh Kepala Departemen (Kadept) *Sales*. Jumlah Kepala Unit Departemen *Sales* adalah tiga orang, yang terdiri dari satu orang Kepala Unit Industri *Sales*, satu orang Kepala Unit Domestik *Sales*, dan satu orang Kepala Unit Ekspor *Sales*. Setiap Kepala Unit Departemen *Sales* bertanggung jawab menghubungi kembali pelanggan setelah barang pesanan pelanggan dikirimkan. Hal ini bertujuan untuk memastikan barang yang dipesan sudah sesuai dengan permintaan pelanggan atau belum.

Berdasarkan *job description* yang telah ditetapkan perusahaan, perbedaan dari ketiga bagian Kepala Unit Departemen *Sales* ini terletak pada pelanggan yang mereka tangani. Kepala Unit Industri *Sales* bertugas menangani dan mem-*follow up order* ke pelanggan yaitu pabrik dan industri besar yang ada di Pulau Jawa. Kepala Unit Domestik *Sales* bertugas menangani dan mem-*follow up order* ke pelanggan yaitu toko-toko yang ada di wilayah Jawa Tengah dan Jakarta.

Terakhir, Kepala Unit Ekspor *Sales* bertugas menangani dan mem-*follow up order* ke pelanggan yang ada di luar Indonesia seperti Asia dan Eropa.

Dengan adanya berbagai tugas dan tanggung jawab tersebut, membuat Kepala Unit Departemen *Sales* dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif, baik dengan pelanggan maupun divisi lain yang terkait dalam proses menindaklanjuti pesanan pelanggan. Komunikasi yang efektif akan membantu mempermudah Kepala Unit Departemen *Sales* dalam memahami pesanan pelanggan serta mengurangi atau menghindari terjadinya kesalahan dalam menghasilkan barang yang dipesan.

Kepala Unit Departemen *Sales* juga dituntut untuk mampu membangun relasi yang efektif dengan pelanggan. Hal ini bertujuan agar hubungan dengan pelanggan dapat tetap terjaga dan perusahaan tidak kehilangan pelanggan. Selain itu, Kepala Unit Departemen *Sales* dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bagian lain yang ada di perusahaan, misalnya dengan staf *Sales Order Processing (SOP)*. Kerja sama dan koordinasi yang baik akan menghindari terjadinya penanganan pesanan yang kurang memuaskan pelanggan.

Berbagai tugas, tanggung jawab, dan tuntutan pekerjaan Kepala Unit Departemen *Sales* tersebut membuat peran mereka dianggap penting di dalam perusahaan, khususnya dalam mencapai misi perusahaan yaitu memberikan pelayanan yang terbaik dan hangat. Penanganan pesanan yang memuaskan pelanggan akan mampu meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap PT. “X” sehingga mendorong pelanggan untuk tetap memesan dan mempercayakan barang pesanannya pada PT. “X”.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Kepala Departemen *Sales*, penilaian kinerja Kepala Unit Departemen *Sales* tidak diberitahukan. Penilaian kinerjanya didasarkan pada pencapaian target penjualan yang berhasil diperoleh Kepala Unit Departemen *Sales* setiap bulannya. Akan tetapi, target penjualan yang dimaksud adalah jumlah barang yang berhasil diperoleh setiap Kepala Unit Departemen *Sales* setelah dilakukannya pembagian total kapasitas produksi. Menurut satu orang dari tiga orang Kepala Unit Departemen *Sales*, hasil penilaian kinerja mereka tidak diberitahukan secara detail. Kepala Unit Departemen *Sales* hanya akan ditegur secara lisan oleh Kepala Departemen *Sales* jika mereka kurang optimal dalam bekerja atau jika ada kesalahan yang dilakukannya.

Menurut satu orang dari tiga orang Kepala Unit Departemen *Sales*, tugas menangani pelanggan dan melakukan *follow up order* ke pelanggan setiap bulannya, bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Terkadang mereka mengalami penolakan dan kesulitan dalam membangun relasi yang baik dengan pelanggan. Selain itu, mereka juga mengalami kesulitan dalam menerima informasi pesanan yang disampaikan pelanggan, misalnya cara bicara pelanggan yang terlalu cepat atau bergumam. Kesulitan yang dialami Kepala Unit Departemen *Sales* tersebut akan berpengaruh terhadap hasil barang yang dipesan dan pencapaian target penjualan.

Berdasarkan penjabaran permasalahan di atas, PT. “X” berharap dengan adanya model kompetensi maka proses seleksi dan penempatan bagi calon Kepala Unit Departemen *Sales* akan berjalan dengan lebih efektif. Hal ini dapat membantu PT. “X” dalam menemukan calon karyawan yang tepat sesuai dengan

kompetensi yang dimilikinya. Model kompetensi juga dapat digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan kinerja Kepala Unit Departemen *Sales*, serta dapat digunakan sebagai standar untuk melakukan penilaian kinerja karyawan yang lebih objektif. Hal ini diharapkan akan lebih meningkatkan kinerja dan efektivitas karyawan dalam bekerja.

Dengan adanya peran penting dari Kepala Unit Departemen *Sales* di dalam perusahaan serta belum adanya model kompetensi, maka peneliti tertarik untuk membuat penelitian mengenai model kompetensi pada jabatan Kepala Unit di Departemen *Sales* PT. “X” Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Melalui penelitian ini ingin diketahui “Seperti apakah model kompetensi pada jabatan Kepala Unit di Departemen *Sales* PT. X Bandung.”

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menjangkau kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan Kepala Unit di Departemen *Sales* PT. “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun model kompetensi pada jabatan Kepala Unit di Departemen *Sales* PT. “X” Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- a. Memberikan tambahan informasi mengenai penerapan model kompetensi bagi bidang psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.
- b. Memberikan tambahan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang serupa mengenai model kompetensi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi kepada PT. “X”, khususnya Kepala Departemen *Sales* mengenai kompetensi yang dibutuhkan oleh Kepala Unit Departemen *Sales*. Informasi ini diharapkan dapat membantu PT. “X” dalam menerapkan *CBHRM* untuk melakukan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja karyawan yang lebih objektif dan terstandar.
- b. Memberikan informasi kepada Kepala Unit Departemen *Sales* mengenai model kompetensinya sehingga mereka diharapkan dapat bekerja sesuai dengan model kompetensi yang telah ditetapkan dan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kinerja mereka.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT. "X" merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang kulit sintetis. PT. "X" didirikan pada tahun 1991. Pada awalnya PT. "X" hanya memfokuskan bisnisnya pada pembuatan kulit jenis PU yang berkualitas tinggi. Mulai dari tahun 1993, PT. "X" mengembangkan berbagai produk kulit sintetis mulai dari *low*, *middle*, hingga *high quality* yang dapat digunakan untuk berbagai macam kebutuhan.

PT. "X" memiliki visi utama yaitu ingin menjadi perusahaan penghasil kulit sintesis terbaik di Indonesia pada tahun 2012. Misi dari PT. "X" ialah mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan hangat, konsisten terhadap kualitas barang, memberikan harga yang dapat bersaing, serta pengiriman barang tepat pada waktunya.

Demi tercapainya visi dan misi perusahaan, PT. "X" menyadari bahwa keberhasilan tersebut sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Kepala Unit (Kanit) Departemen *Sales* merupakan salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas PT. "X" guna mencapai visi dan misi perusahaan. Khususnya misi dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan hangat.

Secara struktural, Kepala Unit Departemen *Sales* merupakan bagian dari divisi *Sales and Marketing* yang dikepalai langsung oleh Kepala Departemen (Kadept) *Sales*. Secara umum, tugas Kepala Unit Departemen *Sales* adalah menangani pesanan pelanggan dan melakukan koordinasi dengan staf *Sales Order Processing (SOP)* dalam menindaklanjuti pesanan pelanggan. Kepala Unit

Departemen *Sales* bertanggung jawab untuk menghubungi kembali pelanggan setelah barang pesanan pelanggan dikirimkan. Hal ini bertujuan untuk memastikan barang yang dipesan pelanggan sudah sesuai dengan permintaannya atau belum. Jika penanganan pesanan kurang memuaskan pelanggan, maka pihak perusahaan maupun pelanggan akan dirugikan. Perusahaan pun dapat kehilangan pelanggan karena pelanggan merasa dikecewakan.

Setiap Kepala Unit Departemen *Sales* yang telah memperoleh pesanan dari pelanggan, selanjutnya akan membuat nota pesanan barang dan menandatangani. Lalu Kepala Unit Departemen *Sales* akan memberikan nota pesanan barang tersebut kepada staf *SOP*. Kepala Unit Departemen *Sales* juga melakukan pengecekan stok barang ke bagian gudang untuk melihat persediaan barang yang dipesan. Jika barang yang dipesan pelanggan tidak tersedia di gudang, misalkan stok barang yang dipesan habis atau barang yang dipesan membutuhkan spesifikasi khusus karena bukan produk standar perusahaan, maka Kepala Unit Departemen *Sales* akan meminta staf *SOP* untuk dibuatkan sampel barang yang baru.

Setelah sampel barang selesai dibuat, Kepala Unit Departemen *Sales* akan menginformasikannya kepada pelanggan. Jika pelanggan merasa sesuai dengan sampel yang telah dibuat dan menyetujui sampel tersebut, maka Kepala Unit Departemen *Sales* akan memberitahukannya kepada staf *SOP* untuk selanjutnya diproses ke divisi produksi. Tugas Kepala Unit Departemen *Sales* tidak berhenti sampai menginformasikan pesanan pada staf *SOP*. Setelah barang dikirimkan ke pelanggan, Kepala Unit Departemen *Sales* akan menghubungi kembali pelanggan

untuk menanyakan dan memastikan barang yang dipesan sudah sesuai dengan permintaan pelanggan atau belum.

Berbagai tugas dan tanggung jawab, membuat Kepala Unit Departemen *Sales* diharapkan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Pengertian kompetensi adalah aspek-aspek personal dari seorang karyawan yang memampukannya untuk mencapai kinerja terbaik (LOMA,1998). Menurut Spencer and Spencer (1993), kelima aspek personal tersebut meliputi *motive* (motif), *trait* (sifat), *self-concept* (konsep diri), *knowledge* (pengetahuan), dan *skill* (keterampilan).

Motive Kepala Unit Departemen *Sales* diperlihatkan dengan keinginannya yang mendorong, mengarahkan, dan menyeleksi tingkah lakunya agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya. Contohnya, seorang Kepala Unit Departemen *Sales* yang memiliki *motive achievement* yang tinggi, secara konsisten akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh Kepala Departemen *Sales*.

Trait Kepala Unit Departemen *Sales* diperlihatkan dengan adanya karakteristik fisik dan respon yang konsisten pada situasi dimana Kepala Unit Departemen *Sales* bekerja. Contohnya, dalam menghadapi pelanggan yang punya banyak permintaan terhadap barang yang akan dipesannya, Kepala Unit Departemen *Sales* berusaha mendengarkan dan menanggapi permintaan pelanggan dengan tenang.

Self-concept Kepala Unit Departemen *Sales* diperlihatkan dengan sikap, *value*, atau *self-image* yang dimilikinya. Contohnya, seorang Kepala Unit

Departemen *Sales* yang memandang dirinya memiliki kemampuan bicara yang baik, akan membuatnya lebih percaya diri dalam memperkenalkan dan menawarkan barang-barang yang diproduksi perusahaan ke pelanggan.

Knowledge Kepala Unit Departemen *Sales* diperlihatkan dengan dimilikinya informasi mengenai hal-hal spesifik yang berhubungan dengan tugas-tugasnya sebagai Kepala Unit Departemen *Sales*. Contohnya, Kepala Unit Departemen *Sales* yang mengetahui dengan jelas mengenai kulit sintetis yang diproduksi perusahaan akan lebih mampu menjelaskannya secara detail kepada pelanggan.

Skill Kepala Unit Departemen *Sales* diperlihatkan dengan kemampuannya untuk melakukan tugas-tugas fisik atau mental. Tugas fisik Kepala Unit Departemen *Sales* mengacu pada kemampuan yang baik dalam memahami pesanan pelanggan, sehingga apa yang disampaikan atau diutarakan oleh pelanggan mampu disampaikan kembali dengan jelas. Tugas mental Kepala Unit Departemen *Sales* mengacu pada kemampuan dalam membuat perencanaan strategi untuk mempertahankan pelanggan di tengah persaingan bisnis yang ketat.

Kelima tipe karakteristik di atas dapat tercermin dalam perilaku Kepala Unit Departemen *Sales*. Perilaku yang ditampilkan Kepala Unit Departemen *Sales* dikatakan efektif jika ia mampu menampilkan kompetensi yang dibutuhkan pada saat bekerja. Perilaku Kepala Unit Departemen *Sales* merupakan cerminan dari *motive, trait, self-concept, knowledge, dan skill*-nya.

Kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh Kepala Unit Departemen *Sales* dalam menunjang pekerjaannya, selanjutnya akan digabung ke dalam suatu

pengelompokkan yang disebut dengan model kompetensi. Model kompetensi merupakan kombinasi tertentu dari pengetahuan, keterampilan dan karakteristik yang dibutuhkan untuk secara efektif memainkan peran dalam sebuah organisasi. Model kompetensi dapat digunakan sebagai alat seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan, penilaian dan perencanaan untuk sukses (Lucia D. Antoinette dan Richard Lepsinger, 1999).

Seleksi yang berlandaskan model kompetensi akan membantu perusahaan dalam menemukan karyawan yang tepat sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan tersebut akan berhasil dalam pekerjaannya. Hal ini dikarenakan di dalam proses seleksinya telah terdapat gambaran yang lengkap mengenai persyaratan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan.

Penggunaan model kompetensi dalam melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan akan memungkinkan karyawan untuk memusatkan perhatian mereka pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektifitas kinerja mereka. Selain itu penilaian kinerja yang menggunakan model kompetensi sebagai pedoman penilaian, akan membantu perusahaan maupun atasan dalam memahami hal-hal yang perlu dimonitor dan diukur dari hasil pekerjaan karyawannya. Hal tersebut akan membuat penilaian kinerja menjadi lebih objektif dan terstandar.

Penyusunan model kompetensi sementara untuk Kepala Unit Departemen *Sales* didasarkan pada *Behavioural Competency Dictionary Goverment of New Brunswick* (Hay's Group, 2009) dan *LOMA's Competency Dictionary* (LOMA,

1998), yang telah disesuaikan dengan tugas, tanggung jawab, dan tuntutan pekerjaan dari Kepala Unit Departemen *Sales*. Berdasarkan penyesuaian tersebut diperoleh sepuluh kompetensi yang dibutuhkan oleh Kepala Unit Departemen *Sales*.

Kompetensi pertama adalah *effective interactive communication*, yaitu kemampuan untuk menyampaikan dan menerima informasi dengan jelas, serta berkomunikasi secara efektif dengan orang lain, dengan mempertimbangkan sudut pandang mereka untuk merespon secara tepat. Kemampuan ini dibutuhkan Kepala Unit Departemen *Sales* dalam memahami informasi yang disampaikan oleh pelanggan saat memesan barang dan menjelaskan pesanan tersebut secara jelas kepada staf *SOP*.

Kompetensi kedua adalah *impact and influence*, yaitu keinginan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi, atau mengesankan orang lain untuk mendapatkan persetujuan mereka. Kepala Unit Departemen *Sales* membutuhkan kemampuan ini untuk memperkenalkan barang yang diproduksi perusahaan kepada pelanggan, sehingga pelanggan tertarik dan ingin membelinya.

Kompetensi ketiga adalah *relationship of network building*, yaitu kemampuan untuk menjalin dan mempertahankan relasi, kemitraan, atau jaringan kerja yang efektif dengan orang-orang yang akan membantu mencapai tujuan kerja. Kemampuan ini dibutuhkan oleh Kepala Unit Departemen *Sales* saat melakukan *follow up order* ke pelanggan, sehingga hubungan kerja yang telah terjalin antara pelanggan dengan pihak perusahaan tetap berlanjut.

Kompetensi keempat adalah *client service orientation*, yaitu kemampuan seseorang untuk mencari dan menemukan kebutuhan klien. Kepala Unit Departemen *Sales* membutuhkan kemampuan ini agar dapat mampu memahami maksud pelanggan mengenai spesifikasi barang yang akan dipesan dan berusaha mencari barang tersebut.

Kompetensi kelima adalah *result orientation*, yaitu keinginan untuk bekerja memperoleh hasil. Kepala Unit Departemen *Sales* membutuhkan kemampuan ini agar Kepala Unit Departemen *Sales* dapat berusaha seoptimal mungkin untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan setiap bulannya.

Kompetensi keenam ialah *concern for order*, yaitu keinginan untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitar. Hal tersebut diekspresikan dengan mengecek dan memantau pekerjaan. Kemampuan ini dibutuhkan saat Kepala Unit Departemen *Sales* melakukan pengecekan terhadap kemajuan barang pesanan ke staf *SOP*, untuk memastikan barang yang dipesan sudah selesai atau belum.

Kompetensi ketujuh adalah *analytical thinking*, yaitu kemampuan untuk mengatasi masalah, persoalan, atau situasi dengan memecahkannya menjadi bagian yang lebih kecil dan menelusuri implikasinya secara bertahap untuk mengetahui solusi yang tepat. Kepala Unit Departemen *Sales* membutuhkan kemampuan ini untuk membuat strategi dalam mempertahankan pelanggan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

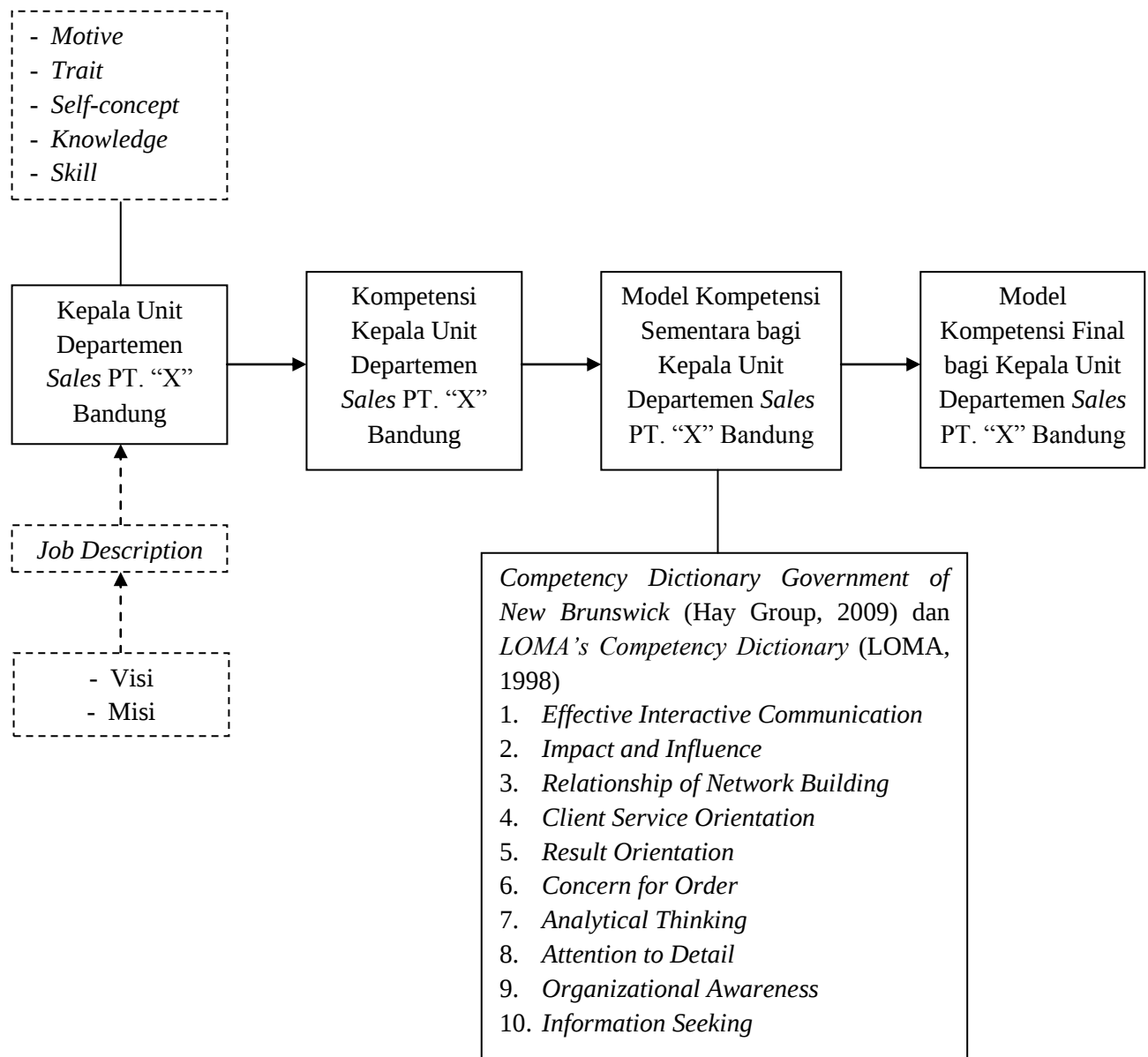
Kompetensi kedelapan adalah *attention to detail*, yaitu kemampuan untuk berfokus pada detail pekerjaan yang penting dan mengoreksi materi bacaan

secara cepat dan akurat. Kemampuan ini dibutuhkan oleh Kepala Unit Departemen *Sales* saat mencatat pesanan pelanggan secara detail pada nota pesanan.

Kompetensi kesembilan adalah *organizational awareness*, yaitu kemampuan untuk memahami dan mempelajari kekuatan hubungan dalam organisasinya atau organisasi lain, seperti klien, partner, dll. Kemampuan ini dibutuhkan oleh Kepala Unit Departemen *Sales* untuk mengetahui pemberian nota pesanan selanjutnya akan diberikan kepada siapa setelah Kepala Unit Departemen *Sales* memperoleh pesanan.

Kompetensi terakhir ialah *information seeking*, yaitu keinginan untuk mencari tahu dan mengetahui lebih banyak mengenai hal-hal tertentu yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Kemampuan ini dibutuhkan oleh Kepala Unit Departemen *Sales* untuk mencari informasi mengenai kondisi market yang terjadi di pasaran seperti mencari informasi mengenai jenis barang yang sedang *tren* di pasaran.

Kompetensi-kompetensi tersebut nantinya akan diujikan kepada Kepala Unit Departemen *Sales* di PT. “X” Bandung sehingga diperoleh model kompetensi final. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dalam bagan kerangka pemikiran di bawah ini :



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menarik asumsi sebagai berikut :

- a. Kompetensi untuk jabatan Kepala Unit Departemen *Sales* di PT. “X” Bandung didasari oleh *motive, trait, self-concept, knowledge, dan skill* yang mendorong mereka untuk berperilaku dan menghasilkan *job performance*.
- b. Model kompetensi untuk jabatan Kepala Unit Departemen *Sales* di PT. “X” Bandung sesuai dengan *job description* dari Kepala Unit Departemen *Sales* di PT. “X” Bandung.
- c. Model kompetensi untuk jabatan Kepala Unit Departemen *Sales* di PT. “X” Bandung dapat digunakan untuk proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja.