

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh kesesuaian antara model kompetensi kategori sales people Spencer & Spencer (1993) dengan model kompetensi Sales Executive (SE) di Perusahaan Jasa Transportasi Cipaganti Bandung. Populasi sasaran adalah seluruh Sales Executive (SE) yang bekerja di Perusahaan Jasa Transportasi Cipaganti Bandung yang berjumlah delapan orang.

Penelitian ini menggunakan metode komparasi, dimana berdasarkan generic model kompetensi Spencer kategori sales people yang terdiri dari 10 kompetensi akan disesuaikan atau dimodifikasi sesuai dengan karakteristik Perusahaan Jasa Transportasi Cipaganti Bandung, sehingga dihasilkan model kompetensi sementara SE yang terdiri dari 11 kompetensi. Dari model kompetensi sementara ini akan dibagi dan dibandingkan antara model kompetensi SE yang sukses yaitu berjumlah empat orang dan model kompetensi SE yang tidak sukses yaitu yang juga berjumlah empat orang, sehingga kemudian akan didapatkan Model Kompetensi Final antara lain Impact&Influence, Achievement Orientation, Initiative, Interpersonal Understanding, Customer Service Orientation, Self-Confidence, Relationship Building, Information Seeking, Negotiation, Quality Orientation, dan Problem Solving, yang pada akhirnya digunakan untuk mengukur profil kompetensi masing-masing SE agar diketahui lebih spesifik kekurangan dan kelebihan setiap SE di Perusahaan Jasa Transportasi Cipaganti Bandung. Pembagian kategori sukses dan tidak sukses berdasarkan penilaian kinerja sebagai SE dari atasan.

Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner model kompetensi sales executive yang disusun oleh peneliti dengan mengacu pada Teori Kompetensi dari Spencer & Spencer (1993) dan juga menggunakan Behavioral Event Interview (BEI). Kuesioner ini menjangkau penilaian kelompok SE sukses dan kelompok SE tidak sukses terhadap 11 kompetensi, sehingga diketahui kompetensi apa yang tergolong dalam primary atau secondary competency dalam jabatan SE, yang kemudian dipertajam tinjauannya dengan menggabungkan hasil kuesioner dengan pengukuran profil kompetensi kelompok SE sukses dan kelompok SE tidak sukses dengan menggunakan BEI.

Data hasil penelitian didapatkan bahwa kelompok SE sukses menilai bahwa 11 kompetensi merupakan primary competency dalam pekerjaannya dan 82% diantaranya dinilai kompeten dalam pekerjaannya sebagai SE, sedangkan kelompok SE tidak sukses menilai bahwa 7 kompetensi diantaranya merupakan primary competency dan 4 kompetensi lainnya merupakan secondary competency yaitu Information Seeking, Negotiation, Quality Orientation, dan Problem Solving, hasilnya 100% SE tidak sukses dinilai belum kompeten dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka peneliti mengajukan saran antara lain menggunakan model kompetensi sebagai acuan seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, dan promosi SE di perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung, meninjau kembali job description antarjabatan agar tidak overlap. Peneliti juga mengajukan saran untuk penelitian selanjutnya antara lain menyusun pelatihan berdasarkan profil kompetensi SE yang telah didapat, melakukan penelitian serupa dengan populasi yang lebih luas, dan melakukan penelitian model kompetensi pada jabatan lain di perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung.

## **ABSTRACT**

*This research was done to understand the compatibility between competency model based on Spencer & Spencer (1993) for sales people, with competency model for Sales Executive (SE) at Cipaganti Transportation Service Bandung. The whole Sales Executive (SE) is the population target which employed at Cipaganti Transportation Service Bandung with eight persons.*

*This research using comparison method, which based on generic competency model Spencer for sales people, consisting 10 competencies that would be adjusted or modified with the characteristics of Cipaganti Transportation Service Bandung. This is resulting temporary competency model which consisted by 11 competencies. This temporary competency model will be divided and compared between successful competency model SE (four persons), and unsuccessful competency model SE (four persons), resulting final competency model which are Impact&Influence, Achievement Orientation, Initiative, Interpersonal Understanding, Customer Service Orientation, Self-Confidence, Relationship Building, Information Seeking, Negotiation, Quality Orientation, and Problem Solving. Final Competency Model will be used to assess competency profile for each SE, to know specifically the strengths and the weakness. The differentiation between success and unsuccess category based on performance appraisal from supervisor.*

*The researcher using these Questionnaire Competency Model SE and Behavioral Event Interview (BEI) as tools, that pointing at Competency Theory from Spencer & Spencer (1993). This questionnaire is to classified between the primary and secondary competency for SE position, and then sharpened by combine the questionnaire result and profile competency assessment for success SE group and unsuccess SE group using BEI.*

*The result of this research is success SE group appraise 11 competencies as primary competency in their job and 82% of it valued competent as SE, in the other side unsuccess SE group appraise 7 competencies as primary competency and 4 competencies as secondary competency, there are Information Seeking, Negotiation, Quality Orientation, and Problem Solving, and 100% of unsuccess SE group valued incompetence on their job as SE.*

*According to this research, researcher make suggestions to use competency model as a guide for selection, performance appraisal, training, and promotion SE at Cipaganti Transportation Service Bandung, reviewing the job description between the jobs so it will not overlapping. Researcher also make suggestions for the further research to set training based on competency profile SE that has been resulted from this research, to do the same research with larger population, and to do competency model research for another jobs in Cipaganti Transportation Service Bandung.*

## DAFTAR ISI

|                     |    |
|---------------------|----|
| Halaman Judul       |    |
| Halaman Pengesahan` |    |
| Daftar Isi .....    | i  |
| Daftar Bagan .....  | v  |
| Daftar Tabel .....  | vi |

### BAB I PENDAHULUAN

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....       | 1  |
| 1.2. Identifikasi Masalah .....         | 13 |
| 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian ..... | 13 |
| 1.3.1. Maksud Penelitian .....          | 13 |
| 1.3.2. Tujuan Penelitian .....          | 14 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian .....          | 14 |
| 1.4.1. Kegunaan Teoritis .....          | 14 |
| 1.4.2. Kegunaan Praktis .....           | 14 |

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 2.1. Kajian Pustaka ..... | 16 |
| 2.1.1. Kompetensi .....   | 16 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.1.1. Definisi Kompetensi .....                                      | 16 |
| 2.1.1.2. Karakteristik Kompetensi .....                                 | 17 |
| 2.1.1.3. Kategori Kompetensi .....                                      | 18 |
| 2.1.1.4. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja .....                       | 21 |
| 2.1.2. Model Kompetensi .....   | 22 |
| 2.1.2.1. Struktur Model Kompetensi .....                                | 27 |
| 2.1.2.2. Indikator Perilaku .....                                       | 27 |
| 2.1.2.3. Dimensi Kompetensi .....                                       | 28 |
| 2.1.2.4. Kelompok Kompetensi ( <i>Cluster</i> ) .....                   | 31 |
| 2.1.2.5. Model Kompetensi <i>Sales</i> .....                            | 31 |
| 2.1.2.6. Metode Penyusunan Model Kompetensi .....                       | 35 |
| 2.1.2.7. Bentuk Dasar Pengukuran Kompetensi .....                       | 36 |
| 2.1.2.8. Metode Pengembangan Kompetensi .....                           | 38 |
| 2.1.2.9. Kelebihan Model Kompetensi dalam Sistem<br>Manajemen SDM ..... | 40 |
| 2.1.2.10. Pengaplikasian Kompetensi pada Sistem Rekrutmen .....         | 41 |
| 2.1.3. Organisasi dan <i>Salespeople</i> .....                          | 43 |
| 2.2.3.1. Definisi Organisasi .....                                      | 43 |
| 2.2.3.2. Definisi <i>Salesperson</i> .....                              | 45 |
| 2.2.3.3. Fungsi <i>Salespeople</i> .....                                | 45 |
| 2.1.4. <i>Behavioral Event Interview</i> (BEI) .....                    | 50 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.4.1. Pengertian <i>Behavioral Event Interview</i> .....               | 50 |
| 2.1.4.2. Prinsip <i>Behavioral Event Interview</i> .....                  | 50 |
| 2.1.4.3. Kelebihan BEI Dibandingkan dengan Wawancara<br>Tradisional ..... | 50 |
| 2.1.4.4. Teknik dan Prosedur BEI .....                                    | 51 |
| 2.1.5. Cipaganti Group .....  | 52 |
| 2.1.5.1. Sejarah Perusahaan .....   | 52 |
| 2.1.5.2. Visi dan Misi Cipaganti Group .....                              | 59 |
| 2.1.5.3. Lambang, Moto, Filosofi Cipaganti Group .....                    | 61 |
| 2.1.5.4. Ruang Lingkup Usaha .....  | 61 |
| 2.1.5.5. Struktur Organisasi .....  | 67 |
| 2.1.5.5.1. Uraian Struktur Organisasi .....                               | 68 |
| 2.2. Kerangka Pemikiran .....   | 67 |
| 2.3. Asumsi .....   | 87 |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Rancangan Penelitian .....            | 88 |
| 3.2. Variabel Penelitian .....             | 90 |
| 3.2.1. Definisi Konseptual Variabel .....  | 90 |
| 3.2.2. Definisi Operasional Variabel ..... | 90 |
| 3.3. Alat Ukur .....                       | 93 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 3.4. Subjek Penelitian .....       | 108 |
| 3.5. Validitas Alat Ukur .....     | 108 |
| 3.6. Metode Pengumpulan Data ..... | 108 |
| 3.7. Metode Analisis .....         | 109 |

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Hasil Penelitian .....  | 113 |
| 4.1.1. Gambaran Responden .....                                      | 113 |
| 4.1.2 Model Kompetensi .....   | 113 |
| 4.2. Pengukuran Kompetensi Subjek berdasarkan Model Kompetensi ..... | 115 |
| 4.3 Pembahasan .....   | 116 |

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 5.1. Kesimpulan ..... | 135 |
| 5.2 Saran .....       | 136 |

## **DAFTAR BAGAN**

|   |    |
|---|----|
| Bagan 2.1. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja ..... | 21 |
| Bagan 2.2. Piramida Kompetensi .....                | 25 |
| Bagan 2.3. Struktur Model Kompetensi .....          | 26 |
| Bagan 2.4. Kerangka Berpikir.....                   | 83 |
| Bagan 3.1. Rancangan Penelitian .....               | 85 |

## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 2.1. Kelebihan Model Kompetensi dalam Sistem Manajemen<br>SDM .....          | 39  |
| Tabel 2.2. <i>Direct and Indirect Selling Responsibility</i> .....                 | 44  |
| Tabel 3.1. Kuesioner SE .....  | 95  |
| Tabel 3.2. Kisi-Kisi BEI ( <i>Behavioral Event Interview</i> ) .....               | 103 |
| Tabel 3.3. Kriteria Penilaian <i>Primary</i> dan <i>Secondary Competency</i> ..... | 110 |
| Tabel 3.4. Kriteria Penilaian Gabungan (Kompetensi - Sukses) .....                 | 112 |
| Tabel 4.1. Gambaran Responden .....  | 113 |
| Tabel 4.2. Model Kompetensi Kelompok Sukses .....                                  | 114 |
| Tabel 4.3. Model Kompetensi Kelompok Tidak Sukses .....                            | 114 |
| Tabel 4.4. Tabel Pengukuran Kompetensi Sukses dan Tidak Sukses .....               | 115 |



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Kuesioner Model Kompetensi SE Perusahaan Transportasi Cipaganti Bandung
- Lampiran 2. Validitas Kuesioner Model Kompetensi SE Perusahaan Transportasi Cipaganti Bandung
- Lampiran 3. Model Kompetensi Sementara
- Lampiran 4. Model Kompetensi Final
- Lampiran 5. Data Mentah Hasil Pengukuran Model Kompetensi antara SE Kelompok Sukses dan Tidak Sukses
- Lampiran 6. Laporan Hasil Pengukuran Kompetensi Berdasarkan Metode BEI
- Lampiran 7. Identifikasi Kompetensi Awal