

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kompetisi di era globalisasi mengharuskan manusia untuk memiliki pengetahuan yang luas dan pengalaman yang cukup sebagai modal untuk menjadi manusia yang memiliki andil dan berkualitas pada berbagai bidang pembangunan di Indonesia. Inovasi teknologi yang semakin canggih dan pertumbuhan yang cepat di berbagai bidang menuntut juga adanya perubahan yang harus dilakukan untuk menyesuaikan dengan perkembangan yang sedang terjadi. Perubahan yang dirasakan cukup memiliki andil pada pembangunan Indonesia adalah perubahan pada sektor ekonomi, bisnis, dan perdagangan. Hal ini menuntut pula para pelaku ekonomi, para pemilik perusahaan besar maupun usaha kecil untuk mampu bertahan mengikuti perubahan tersebut.

Seiring dengan perubahan yang terjadi, maka perusahaan mulai mencari solusi dan alternatif lain untuk tetap bertahan. Banyak perusahaan mulai melihat sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu nilai plus dalam merekrut karyawan karena memiliki keunggulan tersendiri untuk melihat potensi diri berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif ([www.hrclub.8m.com](http://www.hrclub.8m.com)). Hal ini dilakukan karena perusahaan membutuhkan calon karyawan yang dapat bekerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki dan jabatan yang tersedia. SDM sendiri merupakan elemen utama di dalam suatu perusahaan yang dapat memberi daya saing bagi

perusahaan. Kompetitor pun semakin bermunculan, sehingga perusahaan harus bisa meyakinkan konsumen untuk membeli produk barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan serta membuat konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, sehingga konsumen menjadi pelanggan setia. Setiap perusahaan membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan untuk menjual produk perusahaan untuk ditempatkan pada divisi *marketing*, atau yang dikenal sebagai *sales*.

PT. "X" merupakan sebuah perusahaan besar yang tersebar di berbagai negara, seperti Thailand, Filipina, Amerika, dan Indonesia. PT. "X" memproduksi berbagai jenis obat celup seperti obat pewarna pabrik tekstil, obat celup untuk melembutkan kain, dan memutihkan kain, kimia tekstil, dan *printing*. Obat celup yang dijual oleh PT. "X" ini pada awalnya diimpor dari negara Swiss tepatnya Basel, namun sekarang obat-obat tersebut diimpor dari Cina dan sebagian kecil sudah mampu diproduksi oleh PT. "X" di Jakarta. Posisi tertinggi di PT. "X" Indonesia adalah seorang *Country Head* yang dibawahnya terdapat tiga divisi, yaitu *Sales Head*, *Promotion Head Dyestuff*, dan *Promotion Head Chemicals*. PT. "X" Kota Bandung sendiri terbagi menjadi dua divisi utama, yaitu divisi yang mengurus kegiatan administratif yang terbagi menjadi beberapa divisi kecil dan divisi *marketing* yang langsung dipimpin oleh *Sales Head* di kantor pusat.

PT. "X" Kota Bandung sendiri merupakan perusahaan distributor atau marketing. PT. "X" Kota Bandung memiliki visi menjadikan PT. "X" Kota Bandung sebagai ladang bisnis yang sehat dan memiliki integritas, mengutamakan keamanan, kebersihan, dan berbagai fasilitas demi kesejahteraan karyawan dan

orang lain, menghargai kontribusi dan memberikan kesempatan kepada setiap orang dalam perusahaan untuk tumbuh dan berkembang, serta memberikan manfaat dan kepuasan baik kepada karyawan perusahaan maupun konsumen. Misinya adalah menjadikan setiap personil dalam PT. “X” Kota Bandung sebagai bagian dari keluarga, membentuk lingkungan kerja yang mengutamakan kerja sama, tanggung jawab dan keterbukaan dalam berkomunikasi, serta memperoleh keuntungan sebesar-besarnya bagi perusahaan melalui pelayanan terbaik demi kepuasan konsumen.

PT. “X” Kota Bandung tidak memproduksi obat celup, tetapi menjual dan mendistribusikan produk-produk tersebut, sehingga bagian *marketing* PT. “X” Kota Bandung memegang peranan yang sangat penting. Bagian *marketing* di PT. “X” Kota Bandung ini disebut “*sales agent*”. *Sales agent* sendiri terbagi menjadi empat wilayah besar, yaitu Jakarta, Bandung I, Bandung II, dan *Central East Java* (Jawa Bagian Tengah dan Timur). Bandung terbagi menjadi dua wilayah dikarenakan Bandung merupakan pusat industri tekstil dan *garment* terbesar di Indonesia, sehingga wilayah distribusinya pun menjadi sangat luas. Setiap wilayah dipegang oleh seorang kepala *agent* yang memiliki beberapa orang *sales agent* (bawahan). Wilayah Bandung I dan II, masing-masing dipimpin oleh seorang kepala *agent* dan setiap kepala *agent* memiliki dua orang *sales agent* di bawahnya.

*Sales agent* memiliki kewajiban untuk mengikuti kontrak yang berisi kesepakatan antara PT. “X” dengan *sales agent* mengenai lama bekerja, persentase komisi yang diperoleh, dan larangan kepada *sales agent* untuk menjual produk obat celup atau sejenisnya dari perusahaan lain selain PT. “X”. Setiap

*sales agent* memiliki pelanggannya masing-masing, antara *sales agent* yang satu dengan *sales agent* yang lain tidak boleh saling mengambil konsumen. *Sales agent* juga diperbolehkan untuk mencari calon konsumen baru. *Job description* dari *sales agent* adalah mempromosikan dan menjual obat celup kepada konsumen, berusaha memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya melalui pendekatan secara individual kepada konsumen, mempelajari setiap produk baru yang diproduksi perusahaan, menyampaikan *order* dari konsumen atau *buyer* kepada *customer service*, membuat kesepakatan harga dengan konsumen, membuat laporan setiap bulan mengenai keluhan konsumen terhadap produk PT. “X”, kehilangan barang, dan konsumen baru. Kepala *agent* juga mempunyai tugas tambahan seperti mengelola dan mentransfer uang kepada bawahannya dan membagi-bagikan konsumen atau *buyer* yang akan menjadi pelanggan dari bawahannya.

*Country Head* dan *Sales Head* PT. “X” Indonesia serta kepala cabang PT. “X” Kota Bandung saat ini cukup puas dengan performa kerja kepala *agent* dan para bawahannya. Mereka dapat dengan cepat mempelajari produk baru dan memahami *order* dari konsumen atau *buyer*, mampu mengatur diri mereka sendiri dan disiplin waktu. Para *sales agent* juga melakukan tindakan-tindakan proaktif kepada konsumen seperti misalnya, mendatangi konsumen secara rutin untuk menawarkan produk, mengajak konsumen makan, olahraga, atau melakukan aktivitas lain bersama. Selain itu, *sales agent* juga aktif mencari informasi mengenai perkembangan konsumennya, misalnya apabila ada yang membeli mesin produksi baru, *sales agent* akan menawarkan produk yang sesuai dengan mesin tersebut, namun apabila tidak ada obat celup yang sesuai, maka *sales agent*

akan menyampaikan kepada perusahaan apakah memungkinkan untuk membuat produk yang cocok untuk mesin baru tersebut.

Di antara kelebihan-kelebihan yang telah diungkapkan di atas, kepala *agent* juga mengakui masih ada beberapa kekurangan dan permasalahan yang dialami baik yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan. Permasalahan yang berasal dari luar perusahaan seperti naiknya harga produk diakibatkan oleh menipisnya persediaan produk obat celup yang diimpor dari Cina dikarenakan pemerintah Cina yang menghentikan aktivitas bisnis selama persiapan Olimpiade Beijing 2008 sampai selesai pelaksanaannya. Berfluktuasinya harga minyak dunia juga ikut memengaruhi naiknya harga barang. Di lain pihak, kompetitor ada yang tidak menaikkan harga obat celupnya atau walaupun menaikkan tetapi tidak sebesar PT. "X" karena mereka tidak mengimpor dari Cina. *Sales agent* tidak dapat berbuat banyak untuk mengatasi masalah-masalah yang berasal dari luar ini, selain tetap berusaha agar para pelanggan tidak beralih ke kompetitor.

Permasalahan yang berasal dari dalam diri *sales agent* diantaranya adalah setiap *sales agent* terlalu individualis, *sales agent* tidak menguasai suatu produk secara keseluruhan, dan *sales agent* tidak bisa menjalin hubungan baik dengan konsumennya. *Sales agent* yang terlalu individualis disebabkan karena setiap *sales agent* hanya mencari keuntungan untuk diri mereka sendiri tanpa memperhatikan *sales agent* lainnya, sehingga sering terjadi kurang komunikasi dan kesalahpahaman yang menimbulkan keributan antar *sales agent* baik mengenai komisi, pembagian konsumen, dan harga barang. Mengenai penguasaan produk, *sales agent* menganggap sudah menguasai produk yang sudah sejak lama

diproduksi perusahaan, sehingga tidak perlu lagi mempelajarinya. Pada kenyataannya, terkadang *sales agent* masih belum menguasai sepenuhnya kelebihan dan kekurangan dari produk-produk tersebut yang menyebabkan konsumen kecewa. *Sales agent* yang tidak bisa menjalin hubungan baik dengan konsumennya menyebabkan *sales agent* tidak berhasil menjual barang kepada konsumen tersebut. Secara keseluruhan, permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan menyebabkan iklim kerja menjadi kurang kondusif.

Perusahaan sebenarnya berusaha untuk mencari jalan keluar untuk beberapa permasalahan di atas, salah satunya adalah dengan mengadakan *training* yang dikhususkan untuk para *sales agent*, diantaranya SSTC (*Selling Skills Training Course*), *Product Training*, dan *Communication Skill Training*. Kepala *agent* mengakui bahwa materi *training* yang diajarkan sangat bermanfaat bagi perkembangan kemampuan para *sales agent*, seperti misalnya *product training* yang mengingatkan kembali para *sales agent* mengenai produk-produk PT. “X” secara keseluruhan. Pada kenyataannya ada beberapa *training* yang dirasa kurang terlihat hasilnya karena setelah mengikuti *training* tersebut *sales agent* tidak mengaplikasikan apa yang sudah diperoleh dalam *training*, contohnya adalah *training teamwork*. *Sales agent* hanya kompak pada saat *training*, sedangkan ketika kembali ke perusahaan, mereka kembali menjadi individualistis.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang terjadi pada *sales agent* di PT. “X” Kota Bandung, maka diperlukan usaha lebih untuk mengatasinya. Sebagai permulaan perusahaan harus mempunyai standar mengenai kemampuan apa saja yang dibutuhkan oleh seorang *sales agent*. Salah satu pendekatan yang

dapat digunakan untuk menentukan standar tersebut adalah model kompetensi. Model kompetensi adalah seperangkat kompetensi yang di dalamnya tercakup perilaku kunci yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu jabatan tertentu. Kompetensi sendiri adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif dan atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (Spencer & Spencer, 1993). Karakteristik-karakteristik yang terkandung dalam kompetensi dapat dilihat melalui perilaku-perilaku (*key behavior*) yang ditampilkan.

Model kompetensi dapat menjawab permasalahan tentang profil SDM yang dituntut baik dari segi keterampilan, pengetahuan dan karakteristik agar dapat mendukung dalam pencapaian sasaran perusahaan secara keseluruhan. Dengan menerapkan kompetensi pada *sales agent* PT. "X" Kota Bandung berarti perusahaan telah berupaya untuk memberdayakan *sales agent* untuk bertanggung jawab terhadap karirnya, mengarahkan pengembangan diri *sales agent* dan secara berkelanjutan dapat mengevaluasi dan meningkatkan kemampuan diri. Pada waktu yang bersamaan, model kompetensi juga memberikan kesempatan pada organisasi untuk pro-aktif merencanakan kebutuhan-kebutuhan mereka dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan menetapkan program yang dapat mendukung karyawan (*sales agent*) dalam mencapai kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan organisasi (Bina Potensia Indonesia, 2005).

Salah satu metode untuk menyusun kompetensi adalah *Generic Competency Model for Salespeople* (Spencer & Spencer, 1993) yang terdiri dari

dua belas kompetensi yang dapat dijadikan standar bagi perusahaan untuk mengidentifikasi jenis keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang dibutuhkan oleh *sales agent* untuk menampilkan performa terbaiknya. Kedua belas kompetensi tersebut adalah *Impact and Influence* (kemampuan mempengaruhi customer untuk membeli produk), *Achievement Orientation* (kemampuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja), *Initiative* (kemampuan menangkap dan menggunakan kesempatan yang ada), *Interpersonal Understanding* (kemampuan memahami sikap dan kebutuhan customer), *Customer Service Orientation* (kemampuan melayani customer), *Self-Confidence* (keyakinan mengenai kemampuan diri sendiri), *Relationship Building* (kemampuan menjalin hubungan baik dengan customer), *Analytical Thinking* (kemampuan untuk berpikir logis dan sistematis), *Conceptual Thinking* (kemampuan mengenali pola dan mengambil kesimpulan), *Information Seeking* (kemampuan mencari informasi selengkap mungkin), *Organizational Awareness* (kemampuan mengerti mekanisme kerja dan struktur organisasi), dan *Technical Expertise* (kemampuan menguasai kelebihan dan kekurangan produk perusahaan).

Sampai saat ini, PT. "X" belum memiliki standar yang pasti mengenai karakteristik apa saja yang harus ada dalam diri seorang *sales agent* untuk bisa menampilkan performa terbaiknya. Hal ini juga menimbulkan kesulitan saat perusahaan akan merekrut *sales agent* baru. Dalam membantu perusahaan untuk memperoleh model kompetensi yang dibutuhkan seorang *sales agent* dan berdasarkan permasalahan-permasalahan *sales agent* yang sudah diungkapkan di



atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai model kompetensi pada *sales agent* di PT. “X” Kota Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, masalah yang akan diteliti adalah bagaimana gambaran mengenai model kompetensi pada *sales agent* di PT. “X” Kota Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menemukan keurutan karakteristik model kompetensi pada *sales agent* di PT. “X” Kota Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun model kompetensi pada *sales agent* di PT. “X” Kota Bandung berdasarkan karakteristik tersebut.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Ilmiah**

- a. Penelitian ini dapat memperluas bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi mengenai model kompetensi pada *sales agent* perusahaan.
- b. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan untuk diadakannya penelitian lebih lanjut dalam bidang Psikologi Industri terutama yang berkaitan dengan model kompetensi.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- a. Diharapkan dapat memberikan informasi bagi pimpinan atau pihak manajemen PT. “X” Kota Bandung untuk melakukan *recruitment* (seleksi), *training*, penilaian kerja, sistem kompensasi, penempatan dan pengembangan karir bagi *sales agent* yang disesuaikan dengan model kompetensi.
- b. Memberikan gambaran dan informasi mengenai model kompetensi pada *sales agent* PT. “X” Kota Bandung untuk bekerja sesuai dengan model kompetensi yang sudah ditetapkan dan diharapkan dapat berguna untuk lebih meningkatkan performa kinerja dari *sales agent*, misalnya melalui *training* yang tepat untuk meningkatkan kompetensi yang masih kurang.
- c. Memberikan informasi dan bahan pertimbangan kepada profesi psikologi maupun profesi lain khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai penyusunan model kompetensi pada *sales agent* dalam organisasi atau perusahaan.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

PT. “X” Kota Bandung berdiri pada tahun 1956 dan beberapa kali mengalami pergantian nama serta kepemilikan sampai pada tahun 2006. PT. “X” Kota Bandung memiliki visi yaitu menjadikan PT. “X” Kota Bandung sebagai ladang bisnis yang sehat dan memiliki integritas, mengutamakan keamanan, kebersihan, dan berbagai fasilitas demi kesejahteraan karyawan dan orang lain, menghargai kontribusi dan memberikan kesempatan kepada setiap orang dalam perusahaan untuk tumbuh dan berkembang, serta memberikan manfaat dan kepuasan baik kepada karyawan perusahaan maupun konsumen. Misinya adalah

menjadikan setiap personil dalam PT. "X" Kota Bandung sebagai bagian dari keluarga, membentuk lingkungan kerja yang mengutamakan kerja sama, tanggung jawab dan keterbukaan dalam berkomunikasi, serta memperoleh keuntungan sebesar-besarnya bagi perusahaan melalui pelayanan terbaik demi kepuasan konsumen.

PT. "X" Kota Bandung bergerak dalam bidang penjualan dan pendistribusian obat celup. Kegiatan penjualan merupakan kegiatan utama pada perusahaan ini. Pada PT. "X" Kota Bandung para penjual produk disebut dengan *sales agent*. Menurut Hasymi Ali (1993), *sales agent* adalah orang yang mempromosikan suatu produk kepada calon konsumen baik secara langsung maupun tidak langsung. Promosi ini dilakukan dengan harapan akan membuat konsumen atau calon konsumen tertarik dan yakin terhadap produk yang ditawarkan sehingga mereka melakukan tindakan pembelian. Adapun *job description sales agent* PT. "X" Kota Bandung yaitu mempromosikan dan menjual obat celup kepada konsumen, berusaha memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya melalui pendekatan secara individual kepada konsumen, mempelajari setiap produk baru yang diproduksi perusahaan, menyampaikan *order* dari konsumen atau *buyer* kepada *customer service*, membuat kesepakatan harga dengan konsumen, membuat laporan setiap bulan mengenai keluhan konsumen terhadap produk PT. "X", kehilangan barang, dan konsumen baru. Sesuai dengan visi, misi, dan *job description*, maka seorang *sales agent* diharapkan dapat menampilkan performa terbaiknya agar dapat memenuhi kebutuhan dari konsumen serta menguntungkan baik konsumen maupun

perusahaan. Performa terbaik dapat muncul apabila seorang *sales agent* memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Perusahaan pada umumnya membuat sistem rekrutmen atau seleksi yang ideal untuk mendapatkan seorang *sales agent* yang sesuai dengan kriteria kompetensi yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan. Suatu metode yang tepat diperlukan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan jabatan yang diharapkan mampu meningkatkan kemungkinan untuk merekrut *sales agent* yang akan berhasil dalam pekerjaannya. Salah satu cara untuk mengidentifikasi karakteristik personal yang dibutuhkan suatu jabatan adalah dengan pendekatan model kompetensi. Model kompetensi merupakan kumpulan lengkap dari kompetensi dan indikator perilaku. Kompetensi sendiri menurut Spencer & Spencer (1993) adalah karakteristik individu yang berhubungan dengan kriteria efektif dan atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi.

Kompetensi bukan hanya merupakan kemampuan yang bersifat bawaan, tetapi kompetensi dapat diperoleh melalui proses belajar dan pengalaman. Karakteristik-karakteristik yang terkandung dalam kompetensi dilihat melalui indikator perilaku (*key behavior*) yang dapat ditampilkan. *Key behavior* tersebut merupakan perilaku yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu jabatan tertentu (Spencer & Spencer, 1993). Dalam penelitian ini, jabatan tersebut adalah *sales agent*. Karakteristik individu yang mendasari kompetensi menurut David Mc.Clelland terdiri dari *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skill*. *Motives* adalah keinginan yang secara konsisten dipikirkan oleh seorang

*sales agent* yang dapat mendorongnya untuk bertindak. *Motives* dapat mendorong dan mengarahkan seorang *sales agent* dalam memilih perilaku untuk menghadapi serangkaian tindakan atau tujuan. *Traits* adalah karakteristik yang dimiliki oleh seorang *sales agent* yang terdiri dari bakat, kemampuan, sifat, dan sebagainya yang secara konsisten ditampilkan saat bekerja. *Self-concept* adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri yang dimiliki oleh seorang *sales agent*. *Knowledge* adalah informasi tentang hal-hal spesifik yang dimiliki oleh seorang *sales agent*, diantaranya menghafalkan setiap spesifikasi produk, kondisi perusahaan konsumen maupun sifat-sifat konsumen. *Knowledge* tidak hanya dapat mengukur daya ingat namun juga dapat digunakan untuk mengukur kemampuan *sales agent* dalam menemukan informasi yang dibutuhkannya dalam bekerja. Karakteristik kompetensi terakhir adalah *skill*, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seorang *sales agent* dalam menampilkan tugas-tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Menurut *The Iceberg Model* (Spencer & Spencer, 1993), kompetensi yang mengandung *knowledge* dan *skill* cenderung terlihat lebih nyata (*visible*) dan berada dipermukaan karakter manusia. *Skill* dan *knowledge* relatif lebih mudah untuk dikembangkan melalui pelatihan. *Self-concept*, *traits*, dan *motives* lebih tersembunyi (*hidden*), lebih mendalam (*deeper*), dan menjadi pusat kepribadian. *Motives* dan *traits* merupakan inti dasar kepribadian sehingga sulit untuk diukur dan dikembangkan. *Self-concept* yang terletak di tengah kepribadian dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi, dan atau pengalaman, tetapi hal tersebut memerlukan waktu yang lama dan cukup sulit. Kompetensi selalu terdiri dari

karakteristik pribadi yaitu *motives*, *traits*, dan *self-concept* yang mendukung pemakaian *knowledge* dan *skill* dalam perilaku (*behavior*) yang nantinya dapat memprediksi performa kerja seorang *sales agent*. Sebagai contoh, seorang *sales agent* yang memiliki motif berprestasi tinggi akan ditampilkan melalui performa kerjanya sehari-hari. *Sales agent* akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, berani mengambil resiko, dan selalu menampilkan performa terbaiknya dalam bekerja. Karakteristik-karakteristik orang-orang dengan performa kerja terbaik dapat memberikan suatu pola dasar bagi sejumlah proses manajemen SDM, diantaranya: seleksi, pengembangan perusahaan, perencanaan suksesi, manajemen kinerja, promosi, dan perencanaan karir.

Model kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) adalah satu set faktor-faktor kesuksesan (kompetensi) yang di dalamnya tercakup *key behaviors* yang merupakan refleksi dari *skill* dan *knowledge* yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu jabatan tertentu. Penyusunan model kompetensi pada *sales agent* PT. "X" Kota Bandung dapat disusun berdasarkan *Generic Competency Model for Salespeople* dari Spencer & Spencer (1993).

Model kompetensi ini terdiri dari dua belas *generic competency* yaitu: *Impact and Influence*, *Achievement Orientation*, *Initiative*, *Interpersonal Understanding*, *Customer Service Orientation*, *Self-Confidence*, *Relationship Building*, *Analytical Thinking*, *Conceptual Thinking*, *Information Seeking*, *Organizational Awareness*, dan *Technical Expertise*.

*Impact and influence* adalah kemampuan *sales agent* bekerja untuk meningkatkan kredibilitasnya atau memberikan kesan tertentu kepada customer

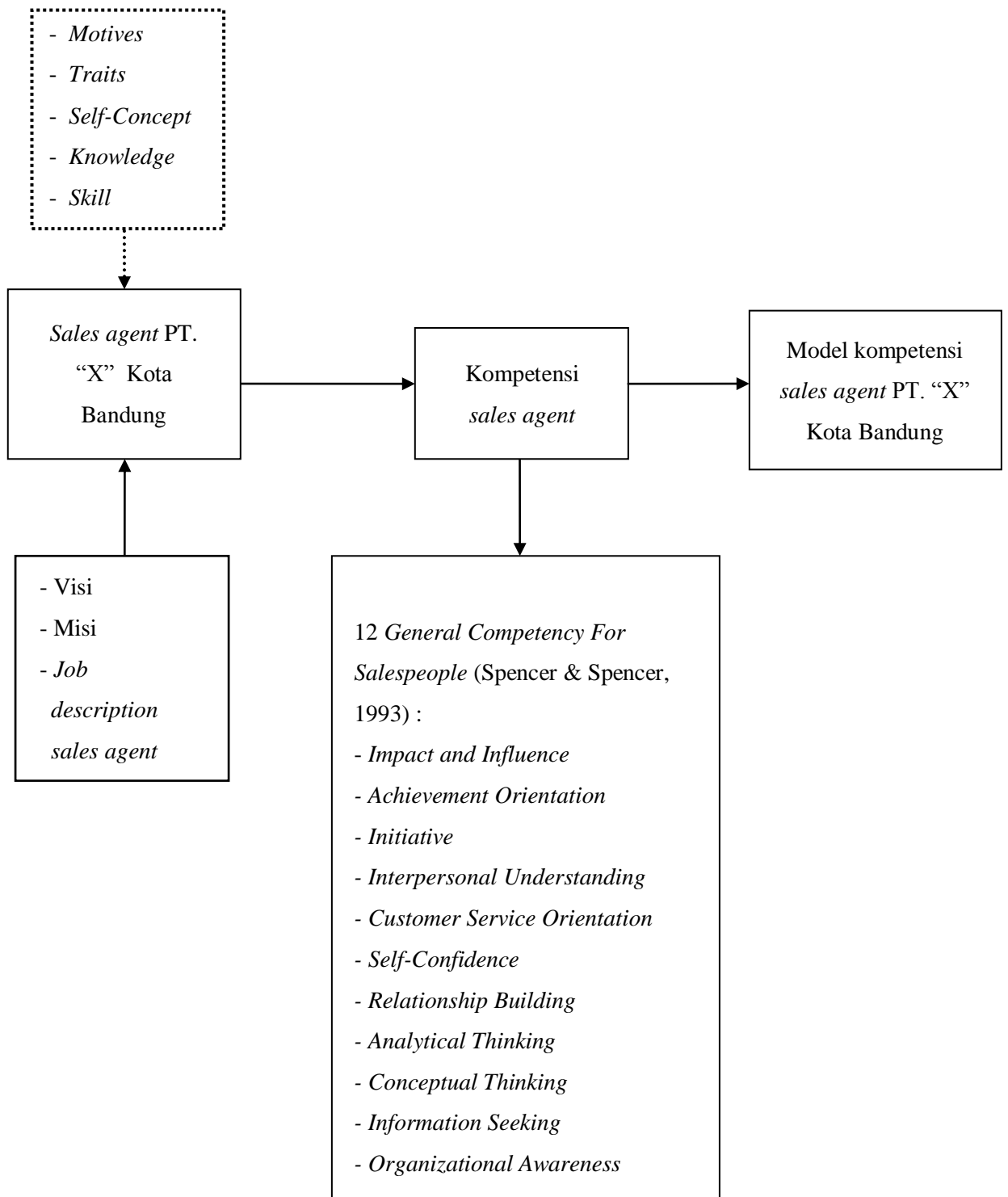
melalui perilaku atau ucapannya yang berdasarkan fakta, informasi, dan data-data sehingga mempengaruhi customer untuk membeli produk. *Achievement Orientation* adalah kemampuan *sales agent* untuk mengukur performansi kerjanya yang mengarah pada tindakan-tindakan yang memungkinkan diri untuk dapat bekerja sebaik-baiknya. *Initiative* adalah kemampuan *sales agent* untuk menangkap atau menggunakan kesempatan yang ada atau untuk mengatasi permasalahan dengan cepat dan efektif tanpa menunggu perintah. *Interpersonal understanding* adalah kemampuan *sales agent* untuk memahami sikap, minat, kebutuhan, dan pandangan dari customer dengan memperhatikan perilaku, perasaan, dan suasana hati mereka. *Customer service orientation* adalah kemampuan *sales agent* untuk melayani customer sebagai pemberi saran dalam mengambil keputusan penting. *Self-confidence* adalah keyakinan *sales agent* mengenai kemampuan diri sendiri dalam mencapai target perusahaan dan percaya diri untuk menerima tantangan dalam pekerjaan serta bersedia bertanggung jawab terhadap permasalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi.

*Relationship building* adalah kemampuan *sales agent* untuk menjalin hubungan baik dengan customer maupun dengan calon customer yang potensial dalam memperoleh kepercayaan dan kemudahan dalam menjual produk perusahaan. *Analytical thinking* adalah kemampuan *sales agent* untuk berpikir logis dan sistematis mengenai suatu informasi serta dampak atau kesulitan yang dapat mempengaruhi pencapaian performansi terbaik. *Conceptual thinking* adalah kemampuan *sales agent* untuk mengenali pola atau konsistensi dalam interaksi mereka dengan customer serta mengambil kesimpulan atau keputusan dari

masalah dan negosiasi. *Information seeking* adalah kemampuan *sales agent* untuk mencari informasi selengkap mungkin mengenai produk perusahaan, customer, calon customer yang potensial, dan kebutuhan customer, serta mengenai kompetitor. *Organizational awareness* adalah kemampuan *sales agent* untuk mengerti mekanisme kerja dan struktur organisasi dari perusahaan customernya maupun perusahaan sendiri. *Technical expertise* adalah kemampuan *sales agent* untuk menguasai setiap kelebihan dan kekurangan produk perusahaan.

Dua belas *Generic Competency for Salespeople* dijadikan sebagai acuan atau standar untuk menterjemahkan perilaku-perilaku yang didapat. Perilaku-perilaku tersebut dimasukkan ke dalam kompetensi-kompetensi apa saja, sehingga dapat memperoleh model kompetensi yang sesuai dengan visi, misi, dan *job description sales agent* PT. "X" Kota Bandung. Penyusunan model kompetensi diharapkan dapat membantu PT. "X" Kota Bandung untuk meningkatkan kinerja kerja *sales agent* demi terciptanya kualitas pelayanan untuk kepuasan customer, sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Secara skematis, uraian tersebut diatas dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:





**Bagan 1.1. Skema Kerangka Pikir**

## 1.6 Asumsi

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka dapat ditarik sejumlah asumsi sebagai berikut :

1. Kompetensi *sales agent* PT. "X" Kota Bandung dipengaruhi oleh *traits*, *motives*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skill* dari yang bersangkutan.
2. Dua belas *Generic Competency for Salespeople* akan menghasilkan model kompetensi spesifik pada *sales agent* di PT. "X" Kota Bandung.
3. Kompetensi yang dibutuhkan oleh *sales agent* di PT. "X" Kota Bandung dapat diperoleh berdasarkan visi, misi, dan *job description sales agent*.