

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Mobilitas manusia sudah dimulai sejak jaman dahulu, dimana kegiatan tersebut dilakukan dengan berbagai tujuan antara lain untuk mencari makan, mencari tempat tinggal yang lebih baik, mengungsi dari serbuan orang lain dan sebagainya. Dalam melakukan mobilitas tersebut sering membawa barang ataupun tidak membawa barang. Oleh karenanya diperlukan alat sebagai sarana transportasi.

Transportasi adalah sarana bagi manusia untuk memindahkan sesuatu, baik manusia atau benda dari satu tempat ke tempat lain, dengan ataupun tanpa mempergunakan alat bantu. Alat bantu tersebut dapat berupa tenaga manusia, binatang, alam ataupun benda lain dengan mempergunakan mesin ataupun tidak bermesin. Proses ini digunakan untuk memudahkan manusia dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Transportasi berfungsi untuk mengatasi kesenjangan jarak dan komunikasi antara tempat asal dan tempat tujuan. Untuk itu dikembangkan sistem dalam wujud sarana (kendaraan) dan prasarana (jalan). Dari sini timbul jasa angkutan untuk memenuhi kebutuhan perangkutan dari satu tempat ke tempat lain.

Di negara maju, penduduk biasanya menggunakan kereta bawah tanah (*subway*) dan taksi. Penduduk disana jarang yang mempunyai kendaraan pribadi

karena mereka sebagian besar menggunakan transportasi publik sebagai transportasi mereka.

Terdapat lima unsur pokok jasa transportasi, yaitu: Manusia (yang membutuhkan), Barang (yang diperlukan manusia), Kendaraan (sebagai sarana), Jalan (sebagai prasarana), Organisasi (sebagai pengelola). Pada dasarnya, ke lima unsur di atas saling terkait untuk terlaksananya pelayanan transportasi, yaitu terjaminnya penumpang atau barang yang diangkut akan sampai ke tempat tujuan dalam keadaan baik seperti pada saat awal diangkut. Dalam hal ini perlu diketahui terlebih dulu ciri penumpang dan barang, kondisi sarana dan konstruksi prasarana, serta pelaksanaan kegiatan ini SITRAMP (*Study on Integrated Transport Master Plan for Jabotabek*, 2000).

Salah satu organisasi atau perusahaan yang bergerak dibidang transportasi adalah perusahaan jasa transportasi Cipaganti di kota Bandung. Perusahaan jasa transportasi Cipaganti telah berdiri sejak tahun 1984 dan merupakan perusahaan jasa transportasi pertama di kota Bandung. Saat ini perusahaan jasa transportasi Cipaganti memiliki 1500 unit kendaraan yang melayani transportasi penumpang dari satu kota ke kota lainnya (travel), unit-unit khusus untuk mengantar barang dari satu kota ke kota lainnya, dan 200 unit taksi di kota Bandung. Selain itu, perusahaan jasa transportasi Cipaganti juga menyediakan rental unit (mobil) kepada perseorangan ataupun kepada perusahaan-perusahaan lain yang membutuhkannya.

Dalam menjalankan beberapa jenis layanan di atas, perusahaan Cipaganti mempekerjakan sejumlah pegawai yang terbagi dalam jabatan-jabatan yang berbeda untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidang layanannya. Untuk layanan travel di layani oleh *customer service officer* (CSO) sebagai pegawai yang yang langsung bertemu dan menjual tiket kepada konsumen, layanan pengantaran barang dari satu kota ke kota lain dilayani oleh CSO cargo, layanan taksi langsung dilayani oleh supir taksi, dan layanan rental unit (mobil) dilayani oleh *Sales Executive* (SE).

Dengan adanya pembagian-pembagian area bidang pekerjaan dan pembagian jabatan dengan tanggung jawab yang berbeda-beda maka diharapkan para pegawai dapat bekerja dengan maksimal sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang berupa target yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk setiap jabatan. Namun harapan tersebut masih belum sesuai dengan kenyataan yang ada di perusahaan jasa transportasi Cipaganti di Bandung.

Berdasarkan survey Majoring Psikologi dan Organisasi yang dilakukan oleh peneliti pada tahun 2009, yaitu didapatkan data bahwa terdapat dua jabatan yang memiliki keluhan paling tinggi dari atasan dan dari konsumen yang menggunakan layanan jasa perusahaan transportasi Cipaganti, yaitu jabatan *customer service officers* (CSO) dan *sales executives* (SE). Untuk jabatan CSO tidak akan diteliti dalam penelitian ini, dimana jabatan CSO akan diteliti oleh peneliti yang berbeda.

Jabatan sebagai *Sales* atau yang dalam perusahaan jasa transportasi Cipaganti disebut sebagai *Sales Executive* (SE) adalah individu yang bertanggung jawab mulai dari membawa produk atau jasa ke *market*, menyesuaikannya dengan kebutuhan para

konsumen, membujuk/meyakinkan konsumen bahwa produk atau jasa yang dijual memiliki keuntungan bagi konsumen, dan dalam prosesnya juga membangun hubungan yang kuat, hangat, dan positif dengan konsumen (Downey W. David, Marilyn Holschuh, and Michael A. Jackson, *Agriselling: Principle, 1999*).

Spencer & Spencer (1993) membagi karakteristik *sales* ke dalam 3 tipe, yaitu :

Pertama, *Short-Cycle-Sales* yaitu, posisi retail, *single buyer*, pengaruhnya kecil terhadap konsumen atau terhadap bisnis konsumen, interaksi singkat biasanya satu kali, jenis konsumen variatif, sering mengalami penolakan, produk bermacam-macam, tidak *customized*, dan instalasinya mudah. Contohnya : telemarketer dan retail. Kedua, *Intermediate-Cycle-Sales* yaitu, beberapa retail dan lebih banyak *sales* bisnis, melibatkan *single* konsumen atau *group*, atau organisasi, memiliki pengaruh dari jenjang rendah pengaruhnya sampai sedang pengaruhnya terhadap bisnis, interaksi dengan konsumen berulang-ulang, memiliki tingkatan bervariasi terhadap penolakan, terdapat kompetitor lain yang menawarkan produk atau jasa serupa, dan tidak rumit secara teknis. Contohnya : Nontechnical sales : sales buku, periklanan, bahan-bahan kimia, atau produk retail yang kemudian akan dijual kembali oleh klien. Ketiga, *Long-Cycle-Sales* yaitu, melibatkan bisnis yang kompleks, tinggi tingkat pengaruhnya terhadap bisnis klien, *long-term* atau relasi yang terjalin kompleks, keterlibatan klien sangat dibutuhkan dalam pembuatan keputusan dan implementasi, hanya beberapa customer, melibatkan uang yang sangat banyak, rendah tingkat penolakannya, rumit secara teknis, dapat disesuaikan dengan pesanan. Contohnya :

asuransi, penjual-pembeli saham, petugas bank yang dipercaya, *salespeople bank* yang menjual instrumen keuangan lainnya.

Jabatan *sales executives* (SE) yang ada di perusahaan jasa transportasi Cipaganti memiliki karakteristik yang sesuai dengan tipe ke 2 yaitu *Intermediate-Cycle-Sales*. *Sales executive* (SE) merupakan *front liner* yang bertanggung jawab untuk melakukan penjualan jasa transportasi berupa rental unit (mobil) baik kepada perorangan maupun perusahaan-perusahaan yang membutuhkan. Tugas-tugas SE antara lain, mencari calon konsumen baik perorangan maupun ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan jasa rental unit, memberikan usulan atau saran kepada atasan langsung yang berkaitan dengan potensi pasar, memahami kebutuhan konsumen dan memberikan layanan sesuai kebutuhan yang tersedia di perusahaan jasa transportasi Cipaganti, menghadapi keluhan konsumen secara langsung atas layanan yang diberikan, melakukan *follow-up* kepada konsumen pengguna jasa rental unit, apakah ada masalah dengan unit atau apakah akan diperpanjang kontrak rental unitnya, melakukan negosiasi harga unit dan fasilitas apa saja yang akan di dapatkan dari unit yang akan dirental, melakukan pengecekan dan pencatatan kondisi fisik unit yang akan dirental dan telah selesai dirental, mampu memberikan solusi kepada konsumen mengenai keluhan atau permasalahan yang berkaitan dengan unit rental, dalam tempo waktu secepatnya, serta mencapai target penjualan yang telah ditentukan perusahaan.

Saat ini perusahaan jasa transportasi Cipaganti memiliki SE sebanyak 8 orang di kota Bandung. Dari ke delapan SE di perusahaan jasa transportasi Cipaganti

Bandung, berikut dikelompokkan masa kerjanya, yaitu terdapat 25% (2 orang) dengan masa kerja 7 - 9 tahun, 25% (2 orang) dengan masa kerja 4 – 6 tahun, dan 50% (4 orang) dengan masa kerja 1 bulan – 3 tahun.

Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa SE merupakan salah satu area jabatan yang paling sering dikeluhkan oleh atasan. Berdasarkan wawancara dengan *Manager area Selling and Marketing*, didapatkan informasi bahwa hanya 30% SE yang bisa mencapai target penjualan jasa yang ditetapkan oleh perusahaan, konsumen sering mengeluhkan pelayanan yang diberikan oleh SE yaitu mengenai kurangnya kualitas pelayanan, saat terjadi suatu masalah SE kurang mampu mengatasinya di lapangan dan sering saling menyalahkan dengan bagian lain yaitu bagian bengkel dan bagian kolektor, dan semakin berkurangnya konsumen yang menggunakan jasa rental unit perusahaan jasa transportasi Cipaganti. Dari kedelapan SE tersebut, terdapat SE yang juga mampu memberikan kinerja yang memuaskan dan ada juga yang kurang memuaskan.

Yang dimaksud dengan kinerja yang memuaskan adalah mereka yang berhasil atau sukses dalam melakukan pekerjaannya sebagai SE. Berikut adalah kriteria SE yang berhasil atau sukses antara lain, mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, tidak ada atau rendah tingkat keluhan konsumen terhadap pelayanan yang ia berikan, dan mampu mempertahankan konsumen bahkan menambah daftar konsumen yang menggunakan jasa rental perusahaan Cipaganti baik konsumen perorangan maupun organisasi. Mereka yang tidak mampu memenuhi kriteria tersebut maka dinilai kurang berhasil/sukses dalam pekerjaannya sebagai SE.

Keluhan di atas membawa pertanyaan mendasar yaitu apakah seleksi yang dilakukan untuk jabatan SE telah dilakukan sesuai dengan persyaratan jabatan (*job specification*) SE di perusahaan jasa transportasi Cipaganti atau belum. Dari hasil survei Majoring Psikologi dan Organisasi yang dilakukan oleh peneliti pada tahun 2009, diketahui bahwa sistem rekrutmen di perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung belum dilakukan sesuai dengan persyaratan jabatan, dimana *job specification* antara jabatan yang satu dan yang lainnya hampir sama secara menyeluruh. Hal ini dapat mengakibatkan kemungkinan rekruter menyeleksi individu yang kurang sesuai dan menempatkannya dalam jabatan yang kurang sesuai dengan tuntutan jabatan tersebut.

Setelah mencermati kondisi di perusahaan jasa transportasi Cipaganti di kota Bandung khususnya pada jabatan SE, maka tampak masih terdapat kesenjangan antara apa yang diharapkan oleh perusahaan jasa transportasi Cipaganti dengan kenyataan yang ada. Dalam mengelola SDM terutama pada jabatan SE, tampaknya perusahaan belum memiliki perencanaan yang sistematis dan matang, dimana perusahaan belum memiliki prosedur dan struktur yang jelas, sehingga performa kerja SE belum efektif dan cukup banyak SE yang berada dalam kategori tidak berhasil/sukses dalam menjalani pekerjaannya. Oleh karena itu, diperlukan suatu “alat” yang dapat mengukur kesesuaian kompetensi SE dengan tuntutan jabatan secara jelas. Salah satu pendekatan yang diharapkan dapat menjadi alternatif solusi dalam mencari tolak ukur adalah dengan mencari kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan SE. Kompetensi-kompetensi ini terhimpun dalam model

kompetensi yang berisikan kelompok-kelompok kompetensi, dimensi-dimensi, dan indikator perilaku (Hay-McBer Spencer & Spencer, 1986 dalam Prihadi, 2004).

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Gerakan kompetensi awalnya dilakukan oleh McClelland (1973) sebagai alternatif pendekatan *traits* dan intelegensi dalam mengukur dan memprediksi *performance* / kinerja individu. Pada awalnya gerakan kompetensi ini diaplikasikan pada area *educational achievement testing*, dan kemudian dengan cepat diadaptasi pada banyak aplikasi area bisnis. Dalam perkembangannya, ternyata gerakan kompetensi memiliki tingkat yang tinggi dalam memprediksi *performance* individu. Dengan bukti dari area-area berbeda yang telah menerapkan gerakan kompetensi tersebut maka gerakan kompetensi merupakan revolusionari dan cara yang paling baik dalam mengukur dan memprediksi *performance* / kinerja individu (Lawler, 1994; McClelland, 1994, 1973).

Adapun pertanyaan yang muncul mengapa peneliti menggunakan kompetensi dan tidak menggunakan pengukuran lainnya (seperti pengukuran intelegensi, bakat, dan lain-lain) sebagai tolak ukur keberhasilan individu dalam melakukan pekerjaannya ? Pada tahun 1973, David McClelland, Psikolog Universitas Harvard mempublikasikan “*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*” di Amerika, dimana ia mempelopori pengukuran kompetensi sebagai alternatif dari pengukuran intelegensi untuk memprediksi *job performance*. Berdasarkan studi yang dilakukannya dengan *U.S. State Department Foreign Service Information Officers*

dan peneliti lainnya, ia berpendapat bahwa prediktor yang paling baik mengenai apa yang dapat dan akan dilakukan individu di situasi sekarang dan masa depan adalah apa yang sesungguhnya mereka lakukan di situasi yang sudah berlalu, bukan berdasarkan tingkat inteligensi atau *knowledge* dan *skill*. McClelland menghadirkan 5 pokok hasil temuannya, yaitu (a) nilai-nilai di sekolah tidak dapat memprediksi kesuksesan kerja seseorang, (b) tes inteligensi dan tes bakat tidak dapat memprediksi kesuksesan atau hasil penting lainnya dalam kehidupan, (c) prestasi tes dan akademik dapat memprediksi *job performance* hanya karena adanya dasar hubungan dengan status sosial, (d) beberapa tes kurang adil untuk golongan minoritas, dan (e) “*competencies*” akan lebih baik dalam memprediksi perilaku penting daripada tes-tes tradisional. Artikel ini berpengaruh secara mendalam terhadap bidang psikologi dan merupakan opini populer yang dianggap sebagai kunci bagi perkembangan pergerakan kompetensi. Tahun 1982, Richard E. Boyatzis, yang merupakan rekan David McClelland, mempublikasikan “*The Competent Manager : A Model for Effective Performance*”, membuat pengukuran profil kompetensi menjadi populer sebagai “tool” di Amerika, Briton, Kanada, Jepang, dan sebagainya. Berikutnya tahun 1993, pengaruh lainnya diberikan oleh Lyle.M.Spencer & Signe M.Spencer dalam bukunya “*Competence at Work: Models for Superior Performance*” yang menyimpulkan 20 tahun penelitian dengan menggunakan metodologi McClelland. Buku tersebut berisi 286 studi di berbagai bidang (*entrepreneurial, technical and professional, sales, human service, dan managerial jobs from industry, government, military, health care, education dan religious organizations*) dan dihasilkan juga

model-model kompetensi sesuai bidang-bidang tersebut. Berhubungan dengan meningkatnya popularitas mengenai istilah kompetensi, maka perlu juga dikembangkan secara luas mengenai definisi kompetensi yang dapat diterima.

Istilah kompetensi menjadi populer saat Boyatzis mendefinisikan *super performer* sebagai “*competent managers*” (Boyatzis, 1982). Spencer and Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik internal individu yang menghasilkan *performance* yang efektif dan superior. Berdasarkan pendapat saat ini, definisi yang paling tepat sesuai dengan atribut-atribut kompetensi adalah menurut Arthey & Orth (1999): Kompetensi adalah rangkaian dimensi *performance* yang dapat diobservasi, yang meliputi *knowledge, skills, attitudes, dan behaviors* individu, baik dalam kapabilitas kelompok, proses, dan organisasional, yang dikaitkan dengan *performance* yang tinggi, dan memberikan organisasi keuntungan kompetitif yang bertahan (“*A competency is a set of observable performance dimensions, including individual knowledge, skills, attitudes, and behaviors, as well as collective team, process, and organizational capabilities, that are linked to high performance, and provide the organization with sustainable competitive advantage*”).

Dalam penelitian mengenai kompetensi, Spencer & Spencer (1986) telah membuat *generic* model kompetensi untuk *sales people*. Penelitian ini dilakukan di Massachusetts, Amerika Serikat pada tahun 1970-an. Spencer & Spencer telah mengidentifikasi sejumlah kompetensi *sales people* yang kemudian tergabung dalam *generic* model kompetensi *sales people* yang berisi 12 kompetensi. Namun berdasarkan karakteristik SE di perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung, yang

menurut Spencer & Spencer (1993) tergolong dalam *Intermediate-Cycle Sales*, maka *generic* model kompetensi *sales people* menjadi 10 kompetensi, yaitu antara lain *Impact and Influence, Achievement Orientation, Initiative, Interpersonal Understanding, Customer Service Orientation, Self-Confidence, Relationship Building, Analytical Thinking, Conceptual Thinking, dan Information Seeking.*

Adapun beberapa penelitian lain yang telah menerapkan *generic* model kompetensi Spencer & Spencer (1986) untuk kategori *sales people*, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Edgar Izquierdo tahun 2008 di negara Ekuador. Dalam penelitiannya ini ia menggunakan metode survei terhadap 60 orang sebagai sampel dalam penelitiannya dan menghasilkan model kompetensi *sales people* di Ekuador, antara lain *innovative thinking, decision making, identifying and solving problem, communication, having a different view of market, deal making and negotiation, networking, dan team work.* Berikutnya penelitian yang dilakukan di negara Korea mengenai kompetensi pada *sales people* pada tahun 2005, yang diteliti oleh Ji Sook Hong. Dalam penelitian ini ia menggunakan metode korelasi antara kompetensi dan *performance*, melibatkan *sample* sebanyak 457 yang dipilih secara random dari semua perusahaan farmasi di Korea. Dalam penelitian ini dihasilkan model kompetensi *sales people* di Korea, antara lain *impact and influencing, achievement orientation, analytical thinking, initiative/persistence, problem-solving (motive and traits), flexibility, self confidence, dan self-control (self-concept).* Ketujuh kompetensi ini merupakan komponen penting dari kompetensi dan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja *sales person.*

Fakta di atas menunjukkan bahwa *generic* model spencer dapat digunakan pada jabatan *sales person* di berbagai negara, karena menurut Spencer & Spencer (1993) kompetensi untuk kinerja superior pada jabatan serupa akan dihasilkan model kompetensi yang sama pada dasarnya di seluruh dunia (bersifat universal). Namun Spencer & Spencer (1993) juga menyatakan bahwa walaupun *Generic Dictionary Scales* dapat diterapkan kepada semua pekerjaan, namun tidak pasti akan tepat atau sesuai dengan jabatan-jabatan tertentu, dimana beberapa kompetensi mungkin tidak relevan dengan jabatan tersebut. Selain itu banyak pekerjaan yang memiliki karakteristik unik dan tidak umum yang sangat sedikit dapat digambarkan oleh *Generic Scale*, sehingga perlu dilakukan adaptasi terhadap *Generic Scale* yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan tersebut. Oleh karena itu dua penelitian di atas menghasilkan model kompetensi yang berbeda-beda.

Dalam teorinya mengenai kompetensi, Spencer & Spencer (1986) menyebutkan manfaat yang dapat diperoleh dengan menyusun model kompetensi untuk jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi, antara lain manfaat seleksi pegawai, manfaat untuk penilaian kinerja / *appraisal*, manfaat perencanaan karir / *succession planning*, serta manfaat pelatihan dan pengembangan. Adapun penelitian-penelitian di negara-negara di atas yang mengaplikasikan *generic* model kompetensi Spencer & Spencer (1986) di negaranya, telah mendukung teori tersebut mengenai manfaat dari menyusun model kompetensi.

Berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung, yaitu kurang berhasilnya atau kurang suksesnya SE

dalam menjalankan tuntutan pekerjaannya dan ternyata perusahaan juga belum memiliki standar yang tepat dalam melakukan seleksi kepegawaian untuk jabatan SE, maka peneliti berminat untuk menyusun rancangan model kompetensi untuk jabatan SE dengan mengacu pada model kompetensi *sales people* berdasarkan teori Spencer & Spencer di perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

- Apakah model kompetensi kategori *sales people* Spencer & Spencer sesuai dengan kompetensi *Sales Executive* (SE) di perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung.
- Seberapa jauh model kompetensi kategori *sales people* Spencer & Spencer dapat diterapkan pada *Sales Executive* (SE) di perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung.

## **1.3. Maksud dan Tujuan**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

- Untuk memperoleh model kompetensi *Sales executive* yang diperlukan di perusahaan jasa transportasi Cipaganti di kota Bandung.

- Untuk menentukan kompetensi apa yang perlu dikembangkan oleh *Sales executive* (SE) di perusahaan jasa transportasi Cipaganti di kota Bandung.
- Untuk menentukan intervensi yang sesuai dalam hal seleksi *Sales Executive* (SE) di perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

- Untuk memperoleh gambaran mengenai kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh *Sales executive* di perusahaan jasa transportasi Cipaganti di kota Bandung.

## **1.4. Kegunaan penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

- Memberikan informasi tambahan mengenai kompetensi *Sales executive* yang dibutuhkan dalam bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya perusahaan jasa.
- Memberikan masukan mengenai penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kompetensi *Sales executive*.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

- Memberikan informasi kepada bagian Pelatihan di perusahaan jasa transportasi Cipaganti Bandung, khususnya mengenai kompetensi

yang harus dikembangkan oleh pegawai yang memegang jabatan sebagai *Sales executive* saat ini. Informasi ini dapat digunakan sebagai *feedback* kepada *Sales executive*.

- Memberikan masukan bagi proses seleksi dan rekrutmen untuk tenaga *Sales executive* berikutnya.
- Memberikan masukan bagi perbaikan sistem penilaian kerja *Sales executive*.