

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Tantangan yang dihadapi bangsa Indonesia semakin banyak terutama di bidang usaha yang terus berkembang. Indonesia sebagai negara berkembang meski kerap kali didera oleh permasalahan ekonomi, secara perlahan tetap berupaya kembali mengangkat dan memajukan segala bidang usaha dan kegiatan perusahaan didalamnya. Salah satu usaha yang sangat berkembang di Indonesia adalah bisnis transportasi yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat untuk mobilitas antar kota dan antar provinsi. Sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat di masa kini, maka berkembanglah dengan pesat berbagai jenis pelayanan dan jasa transportasi baik itu udara, laut, dan darat. Jasa transportasi darat, laut dan darat yang disediakan sangat dimanfaatkan masyarakat untuk menempuh perjalanan agar lebih cepat dan nyaman.

Salah satu jasa transportasi yang paling sering digunakan oleh masyarakat adalah jalur darat yaitu dengan menggunakan transportasi mobil baik itu antar kota maupun antar provinsi. Dengan meningkatnya kebutuhan mobilitas melalui jalur darat maka banyak usaha-usaha yang membuka sebuah jasa transportasi diantaranya adalah jasa transportasi travel. Travel merupakan sebuah jasa transportasi yang memberikan pelayanan antar jemput kepada konsumen dengan menggunakan sebuah kendaraan dari tempat satu ketempat lain (*American*

Dictionary). Travel biasanya melayani dengan cara “*door to door*” dimana konsumen hanya menunggu di rumah dan akan dijemput kemudian akan diantar ketujuannya sampai didepan rumah. Dengan hal seperti ini semakin banyak konsumen yang menggunakan jasa travel karena menjadi praktis dan efisien.

Jakarta merupakan ibukota yang menjadi incaran masyarakat untuk bekerja dan berpeluang besar untuk usaha. Jasa transportasi travel pun semakin meningkat dari beberapa kota untuk menuju ibukota. Berdasarkan hasil informasi PT.Jasa Marga volume lalu lintas pengguna jalan menuju Jakarta yang paling tinggi terjadi adalah antara Bandung-Jakarta. Jumlah volume lalu lintas Bandung ke Jakarta sebanyak 2.890.235 kendaraan yang melintas. Selain itu berdasarkan hasil informasi melalui jasa transportasi Kereta Api hal ini juga menunjukkan hal yang signifikan bahwa Bandung-Jakarta memiliki jumlah mobilitas yang sangat tinggi (www.jasamarga.com). Hal ini sangat dilirik oleh para pengguna bisnis khususnya jasa travel untuk membuka peluang usaha dibidang ini. Peluang ini semakin meningkat ketika pemerintah membuka akses jalan tol dari Cileunyi, Purwakarta, dan Padalarang yang disingkat Cipularang untuk menuju Jakarta sejak 1 Mei 2005 lalu. Dampaknya adalah mobilitas antar Jakarta dan Bandung semakin mudah. Faktor penghambat waktu dan jarak sudah bisa diatasi. Kehadiran jalan tol Cipularang yang mampu memangkas waktu tempuh Bandung –Jakarta dengan pergi dan pulang dalam satu waktu semakin meningkatkan mobilitas kunjungan antara kedua kota besar tersebut. Arus ini sudah ada sejak lama, meski sebelumnya menuju Kota Bandung ini memakan banyak waktu. Tol

Cipularang adalah penyelamat dimana jalan ini memotong waktu tempuh lima puluh persen. Sebelum jalan tol ini diresmikan, perlu waktu kurang lebih tiga setengah sampai empat jam untuk menjangkau Bandung dari Jakarta maupun sebaliknya. Sekarang hanya perlu satu setengah sampai dua setengah jam untuk menjangkaunya.

Peluang ini ditanggapi cepat oleh para pebisnis terutama jasa transportasi dengan membuka layanan jasa travel *point to point* atau kerap disebut *shuttle service*. Berbeda dengan travel antar jemput yang lebih dulu dikenal orang “*door to door*” karena memakan waktu yang lebih lama, *shuttle service* menerapkan konsep satu titik pemberangkatan ke titik tujuan. Kehadiran travel *point to point* telah merubah kebiasaan orang-orang terutama para komuter dalam memilih moda transportasi untuk perjalanan Bandung - Jakarta pergi dan pulang. Bila sebelumnya mereka hanya terpaksa kepada moda transportasi bis, kereta api, travel antar jemput “*door to door*” yang dipelopori salah satu travel yang telah memiliki nama, dan sebagian kecil lagi menggunakan pesawat terbang, maka kini banyak yang menjatuhkan pilihannya kepada *shuttle service*. Peluang usaha ini sangat besar dan luas sesuai dengan permintaan pasar, hal ini akan terus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang memerlukan sarana transportasi antarkota yang aman, nyaman, cepat, dan ekonomis. Semakin berkembangnya persaingan bisnis ini membuka peluang lapangan kerja bagi para mereka yang membutuhkan pekerjaan. Pekerja merupakan sumber daya yang akan dimiliki oleh perusahaan dimana memiliki peranan penting untuk mencapai

tujuan perusahaan. Pekerja akan berusaha bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang baik agar dapat tetap bekerja guna mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pengelolaan sumber daya manusia ini akan menjadi kunci perkembangan perusahaan. Perusahaan yang tercapai tujuan perusahaannya didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki produktifitas kerja yang tinggi.

Perusahaan “X” merupakan salah satu perusahaan yang memiliki usaha dibidang pelayanan dan jasa transportasi sejak tahun 2006. Perusahaan “X” juga salah satu perusahaan yang cukup besar dan terkenal di kota Bandung dalam hal pelayanan dan jasa transportasi. Jabatan tertinggi di perusahaan ini adalah Direktur Utama yang mana pimpinan perusahaan merupakan pemilik dari perusahaan “X”. Saat ini jumlah karyawan perusahaan sebanyak 694 orang. Perkembangan usahanya telah memiliki 5 divisi usaha yang berbeda, yaitu : Divisi Otojasa bergerak pada usaha Travel, *Shuttle*, Dokumen, Paket, dan Kargo, Divisi *Property* bergerak di bidang perumahan, Divisi *Heavy Equipment* menyediakan alat berat dan kendaraan untuk disewakan (rental), Divisi *Resources* bergerak dalam bidang pengelolaan sumber daya alam dalam negeri yang berlimpah terutama pada sektor pertambangan, dan Bank pada perbankan. Divisi Otojasa merupakan aset utama dari perusahaan “X” dimana menjadi fokus bisnis dengan kata lain Divisi ini merupakan bagian yang memiliki *income* paling besar yang dapat menunjang Divisi lainnya. Divisi otojasa memiliki

beberapa pelayanan jasa diantaranya : Travel, *Shuttle*, Dokumen, Paket, Kargo, Bus Pariwisata, dan *Tours & Airlines Ticketing*

Misi dari perusahaan “X” adalah fokus menyediakan jasa dan kualitas produk terbaik untuk transportasi angkutan darat yang aman dan efisien, penyewaan peralatan pembangunan dan jasa kontraktor yang menguntungkan, yang dijalankan oleh tenaga profesional yang kompeten dan bermotivasi tinggi. Perusahaan “X” juga memiliki tujuan menjadi perusahaan tingkat dunia yang menyediakan jasa transportasi dan penyewaan peralatan pembangunan, juga menjadi kontraktor di bidang konstruksi dan pengolahan lahan, serta membangun industri terkait, yaitu perkebunan, pertanian, kehutanan, pertambangan, dan perikanan tambak. Sehingga dapat menjadi aset nasional yang memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi Bangsa dan Negara Indonesia. Selain itu perusahaan “X” juga memiliki Visi menjadi perusahaan yang dapat “*Go International*” yang akan terus berkembang menjadi perusahaan yang tangguh.

Terkait dengan fokus bisnis yang merupakan bagian paling penting dari perusahaan “X” adalah Divisi Otojasa, maka Divisi Otojasa merupakan fokus utama dan mendapat perhatian serta penekanan dalam mengimplementasikan motto tersebut. Oleh karena Divisi ini merupakan divisi yang penting dalam menghasilkan *income* untuk menunjang berlangsungnya perusahaan “X”, maka dalam menjalankan tugasnya Divisi ini termonitor nomor satu diperusahaan agar target penjualannya terus tercapai dan perusahaan dapat terus berjalan. Menurut *Vice Direktur Commercial and Product* dan *Bagian Manager Human Resources*

Departement (HRD), keberhasilan ini tidak terlepas dari seluruh kemampuan para karyawannya yang merupakan ujung tombak dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang sangat terkait dalam mencapai tujuan perusahaan salah satunya adalah *Customer Service Officer (CSO)*. CSO ini merupakan karyawan yang berada di *layer* paling depan pada Divisi Otojasa ini. Peran CSO sangat penting karena CSO disini bertugas langsung untuk melayani konsumen PT."X". Pelayanan yang diberikan kepada para konsumen sangat berpengaruh kepada *image* perusahaan. CSO disini harus memberikan pelayanan yang dapat memuaskan konsumen sehingga menjadi pelanggan setia, yang berdampak besar kepada *income* perusahaan. Uraian jabatan CSO di PT."X" adalah memberikan informasi tentang produk jasa perusahaan (jam keberangkatan, daerah lokasi tujuan) kepada konsumen. Melakukan tugas administrasi reservasi tiket dari menerima reservasi, mencatat nomor duduk dan tanggal serta jam keberangkatan dan menyerahkan tiket kepada konsumen. CSO juga melakukan transaksi penjualan (menerima uang, dan memberi kembalian bagi konsumen yang membayar dengan uang lebih), dan menyimpan uang transaksi dengan aman. CSO juga melakukan tugas administrasi membuat laporan harian dan melaporkan kepada atasan kemudian menyetorkan uang tersebut sebagai pertanggung jawaban tugas harian secara baik dan rapih. Melakukan koordinasi dengan bagian lain yang terkait dengan keberangkatan travel (*checker*, teknisi dan supir travel) agar keberangkatan sesuai dengan jadwal. Mencapai target perusahaan baik itu perorangan maupun per-outlet yang akan diakumulasikan setiap bulannya.

Memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen seperti keramahan, ekspresi wajah yang menyenangkan serta intonasi, penggunaan bahasa yang sopan dan dapat mengendalikan emosi saat bekerja sehingga konsumen merasa puas. CSO juga bertugas memberikan solusi yang tepat kepada kebutuhan konsumen dalam pemakaian jasa travel.

Berdasarkan uraian tugas diatas dapat dilihat bahwa CSO tidak hanya melayani konsumen saja tetapi juga berkoordinasi serta melakukan tugas administrasi yaitu melakukan reservasi dan membuat laporan keuangan. Oleh karena itu CSO harus memiliki kompetensi yang cukup dalam menjalani tugasnya. Persaingan yang semakin tajam didunia bisnis transportasi terutama di kota Bandung ini diharapkan tidak hanya memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) tetapi juga pada nilai (*customer value*), sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam perusahaan secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan (Mathias dan Jackson, 2002). Konsekuensinya, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam perusahaan yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki sehingga

kompetensi (pengetahuan, keterampilan, perilaku) yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi perusahaan dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja dalam perusahaan berdasarkan individu maupun tim (Judisseno, Rimsky, 2008:35). Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan dengan berbasis kompetensi agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan wawancara terhadap pimpinan di perusahaan “X”, Perusahaan akan mencapai tujuan jika para karyawannya terutama CSO yang merupakan divisi terpenting di perusahaan ini menampilkan perilaku kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan (sukses dalam mencapai target perusahaan). Seorang CSO dikatakan sukses jika saat melayani mampu memberikan informasi tentang jasa layanan perusahaan kepada konsumen dengan jelas sehingga konsumen dapat mengetahui produk perusahaan guna memenuhi kebutuhannya. CSO sukses mampu melayani reservasi tiket calon pelanggan melalui telepon dan secara langsung di outlet sampai terjadi transaksi penjualan sehingga akan menaikkan jumlah penjualan tiket. CSO juga mampu melakukan koordinasi dengan bagian lain yang terkait agar tidak terjadi salah informasi berkaitan pemberangkatan armada sesuai jadwal keberangkatan sehingga tidak mengalami keterlambatan. Selain itu CSO sukses mampu menangani komplain konsumen dengan arif dan bijaksana serta tidak mudah tergugah emosinya dengan keluhan

serta kritik yang disampaikan konsumen sehingga konsumen merasa puas. Terakhir CSO sukses mampu melakukan tugas administrasi yakni membuat laporan keuangan harian penjualan tiket dengan tidak melakukan selisih uang.

Berdasarkan wawancara terhadap pimpinan di perusahaan "X", kinerja yang dimiliki CSO PT."X" masih saja ada yang dirasakan belum optimal. Menurut pimpinan, tujuan perusahaan belum optimal selain dari kinerja pencapaian target penjualan dapat dilihat juga dari kritikan yang masuk dari konsumen terutama berkaitan dengan sistem pelayanan. Hal ini sangat perlu diwaspadai karena akan berdampak terhadap menurunnya konsumen yang menggunakan jasa travel PT."X" ini dan juga berdampak terhadap *income* perusahaan. Pihak perusahaan menyatakan beberapa karyawan yang tidak memenuhi target dikarenakan proses pelayanan yang kurang cepat dan tanggap sehingga menghambat proses reservasi. Selain itu terdapat juga keluhan dari konsumen mengenai pelayanan CSO mengenai volume suara, intonasi suara dan ekspresi muka yang tidak terkontrol. Hal ini menjadi permasalahan jika terdapat antrian yang cukup panjang dan terkadang CSO menjadi tidak terkontrol karena permasalahan pribadi. Permasalahan lain adalah ketika CSO tidak dapat memberikan solusi yang tepat seperti akibat *trouble* yang terjadi pada kendaraan yang terlambat sehingga konsumen tidak memahami keadaan yang terjadi. Kejadian ini dikarenakan tidak adanya koordinasi CSO dengan bagian lain yang terkait. Kejadian lain yang pernah terjadi adalah CSO yang mengalami selisih uang dengan penjualan tiket sehingga dalam membuat dan menyetorkan hasil

menjadi tidak sesuai. Dalam hal ini CSO bertanggungjawab untuk menggantikan jumlah uang yang kurang.

Pihak perusahaan membuat penilaian berdasarkan persentase dari 101 orang CSO diseluruh outlet di Bandung, bahwa 53% CSO yang mencapai target dimana dikategorikan sukses setiap bulannya dan 47% tergolong tidak mencapai target dikategorikan tidak sukses. Perbandingan yang ada sangatlah kecil dimana pihak perusahaan merasakan adanya kesenjangan karena masih banyak keluhan dan kritikan dari para pengguna jasa PT."X". Konsekuensi pada CSO yang mencapai target mereka akan diberi bonus hal ini mendapat reaksi positif karena dapat meningkatkan pencapaian target perusahaan. Dampak perusahaan pun akan baik yakni *income* yang didapat juga akan meningkat. Sedangkan konsekuensi pada CSO yang belum mencapai target akan diberikan peringatan dan pelatihan kembali untuk meningkatkan kinerja. Dampak perusahaan dengan 47% target belum tercapai selain dari *income* perusahaan yang tidak tercapai optimal juga memberi dampak pada *image* perusahaan terutama mengenai pelayanan yang diberikan oleh CSO.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 20 orang CSO mengenai pekerjaannya bahwa pelayanan mereka menjadi kurang memuaskan karena dalam bekerja terkadang merasa bingung dengan pekerjaannya, mereka bingung dengan *job description* yang diberikan karena tidak ada sosialisasi mengenai tugas-tugasnya. Selain itu CSO juga merasa kesulitan pada sistem komputerisasi, beberapa CSO ada yang kurang terampil sehingga ketika melayani cukup

memakan waktu yang agak lama sedangkan konsumen lainnya menunggu. Hal ini seringkali terjadi masalah ketika masuk *weekend* hari minggu dan libur nasional dimana jumlah konsumen akan meningkat dibanding dengan hari biasanya. CSO juga menyatakan bahwa masih sulit untuk mengendalikan emosi saat memiliki masalah pribadi. Terkadang permasalahan pribadi ini terbawa saat bekerja dan berdampak pada proses pelayanan seperti ekspresi wajah yang tidak menyenangkan dan intonasi suara yang cenderung meninggi. Saat CSO menangani komplain dari konsumen yang tidak menyenangkan, beberapa CSO masih mudah terpancing emosinya sehingga konsumen merasa dirugikan dari pelayanan yang diberikan. Selain itu, CSO juga dituntut untuk berkoordinasi dengan bagian lain seperti *checker*, teknisi dan supir. Koordinasi antar bagian tersebut terkadang menjadi kendala. Kendala utama yang dihadapi adalah sulitnya komunikasi dengan bagian terkait dikarenakan informasi yang didapat dan disampaikan tidak sampai dengan cepat dan tepat. Permasalahan yang terjadi dalam membuat laporan harian keuangan adalah selisih antara uang yang diterima dengan jumlah tiket yang terjual. Menurut CSO hal ini dapat terjadi karena salah penghitungan saat mengembalikan uang kepada konsumen atau saat menjumlahkan pembelian tiket.

Dari hasil diatas dapat dilihat masih terdapat kesenjangan yang terjadi. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah proses seleksi yang sudah dilakukan PT."X" memenuhi persyaratan jabatan yang dibutuhkan CSO. Berdasarkan hasil survey Praktek Kerja Lapangan pada tahun 2009 didapatkan bahwa proses rekrutmen

yang dilakukan belum sesuai dengan persyaratan jabatan, yang mana *job spesifikasi* setiap jabatan hampir sama antar jabatan satu dengan jabatan lainnya (tidak ada karakteristik khusus). Hal ini berdampak pada penerimaan CSO yang kurang sesuai dengan persyaratan jabatan yang dibutuhkan dimana pihak perusahaan tidak memiliki standar kompetensi yang dibutuhkan (masih berupa karakteristik umum). Selain itu dilihat dari pengembangan yang telah dilakukan, pihak perusahaan juga sudah memberikan bekal berupa pelatihan untuk meningkatkan servis pelayanan secara berkala. Namun masih saja terdapat kesenjangan yaitu masih belum optimalnya tugas-tugas yang dilakukan para CSO dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tidak selalu tercapai. Dalam mengelola SDM perusahaan tampaknya belum memiliki perencanaan yang sistematis dan matang terutama dalam sistem rekrutmen sehingga tampilan kerja CSO belum efektif dan belum sesuai tujuan perusahaan. Visi dan Misi perusahaan juga belum diterapkan dalam bentuk yang kongkrit, sehingga masih banyak karyawan tidak memahami visi dan misi perusahaan.

PT. "X" yang bergerak dibidang transportasi bisnis ini akan berkembang terus menerus sesuai kemajuan dan permintaan pasar. Berkembangnya bisnis perusahaan ini juga harus diiringi dengan kemajuan para karyawan yang memiliki keahlian, pengetahuan serta ketrampilan untuk menjalani tugas pekerjaannya dengan cara dibekali pelatihan dan pengetahuan kepada karyawannya. PT. "X" sendiri sudah membekali karyawan dengan memberikan pengetahuan dengan pelatihan singkat. Namun dengan bekal yang diberikan oleh perusahaan, terlihat

masih saja terdapat kesenjangan yang terjadi yakni belum optimalnya kinerja seluruh karyawan PT."X" terutama CSO. Dengan melihat paparan diatas peneliti menarik satu benang bahwa CSO PT."X" perlu suatu alat yang dapat mengukur kesesuaian kompetensi CSO agar sesuai dengan *job description* perusahaan, sehingga dapat ditentukan intervensi atau program pengembangan yang tepat untuk meningkatkan kompetensi CSO PT."X". Berdasarkan wawancara kepada Manager Otojasa bahwa pihak perusahaan belum memiliki standar kompetensi yang baku sebagai acuan untuk karyawannya termasuk CSO. Sejauh ini kesesuaian antara karyawan dengan posisi jabatan masih berdasarkan tingkat kebutuhan untuk mengisi jabatan tersebut tanpa mengutamakan kompetensi yang dimilikinya.

Untuk mengatasi masalah tersebut, ada beberapa hal yang dapat dilakukan. Salah satunya dengan menyusun model kompetensi yang tepat dan melakukan pengukuran kompetensi tersebut. Menurut Spencer (1993) kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan secara langsung dengan kinerja efektif atau menurut standar kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam suatu jabatan. Sedangkan model kompetensi merupakan suatu istilah yang merujuk pada himpunan lengkap kelompok-kelompok dimensi-dimensi, dan indikator perilaku (Hay-McBer Spencer & Spencer, 1986 dalam Prihadi, 2004). Dengan menggunakan pendekatan model kompetensi dapat dengan sistematis dan konsisten mengidentifikasi jenis ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik personal yang dibutuhkan CSO untuk menampilkan performansi

yang efektif. selain itu bila masih terdapat kompetensi yang belum memenuhi persyaratan dapat diupayakan peningkatkan melalui pelatihan dan pengembangan (Spencer & Spencer 1993; Cooper,2000).

Menurut Spencer & Spencer, jabatan CSO termasuk dalam kategori *helping and human service professional*, yang mana seorang *customer service* memiliki 14 macam kompetensi yaitu *impact and influence* (kemampuan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan orang lain agar orang tersebut mendukung dirinya), *developing other* (kemampuan untuk mengarahkan orang lain), *interpersonal understanding* (kemampuan individu memahami orang lain), *self confidence* (keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan sebuah tugas), *self control* (kemampuan untuk menjaga emosi dalam kendali dan menahan munculnya aksi negatif ketika berhadapan dengan situasi kerja yang stres), *other personal characteristic and competencies* (kemampuan untuk menjalin hubungan dengan orang lain), *profesional expertise* (penguasaan pekerjaan yang dikaitkan dengan pengetahuan), *customer service orientation* (kemampuan untuk menolong atau melayani orang lain, menemukan kebutuhan mereka), *teamwork and cooperation* (kemampuan bekerja dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari tim), *analytical thinking* (kemampuan memahami masalah dengan ‘memecah’ masalah tersebut dalam bagian-bagian yang lebih kecil), *conceptual thinking* (kemampuan memahami situasi atau masalah dengan menyusun potongan-potongan masalah tersebut, menjadi sesuatu yang lebih besar), *initiative* (kemampuan bertindak cepat atau

melakukan sesuatu tanpa diminta), *flexibility* (kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam situasi, individu, ataupun kelompok yang bervariasi) dan *directiveness/assertiveness* (kemampuan individu untuk membuat orang lain menurut).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap CSO sebagai pemegang jabatan, wawancara terhadap atasan, observasi langsung terhadap tampilan kerja CSO serta visi dan misi perusahaan dan analisis *job description* yang mengacu pada model kompetensi *helping and human service profesional* menurut Spencer, maka didapat 11 model kompetensi yang dipersyaratkan perusahaan yaitu *Impact and Influence, Interpersonal understanding, Self Confidence, Self control, Profesional expertise, Customer service orientation, Teamwork and cooperation, Analytical thinking, Conceptual thinking, Initiative, Flexibility*. Selain itu terdapat kompetensi tambahan lainnya yang mendukung untuk jabatan CSO yang diperoleh berdasarkan observasi pekerjaan, wawancara pemegang jabatan dan atasan yakni *Achievement orientation* dan *Communication skill*. Model Kompetensi yang diperoleh ini akan diujikan kembali kepada CSO PT."X" untuk mendapatkan profil tingkat kompetensi yang dibutuhkan dan paling penting untuk menunjang kinerja CSO.

Model Kompetensi Spencer ini sangat *universal* dimana dapat digunakan di semua lapisan untuk mengetahui kompetensi. Beberapa penelitian yang mendukung model kompetensi Spencer & Spencer adalah di *Department of Human Resource Management Rand Afrikaans University* pada tahun 2009 kepada

Customer Service menghasilkan 13 kompetensi antara lain *interpersonal understanding, impact and influence, conceptual thinking, profesional expertise, initiative, customer service orientation, self control, other personal characteristic and competencies, analytical thinking, self confidence, flexibility, directiveness/assertiveness, team work and cooperation*. Selain itu penelitian di *Labor Relations of the American Society* pada tahun 2008 bahwa kompetensi untuk jabatan *Customer Service* juga mengacu pada model kompetensi Spencer memiliki 12 kompetensi *customer service orientation, interpersonal understading, conceptual thinking, profesional expertise, initiative, self control, other personal characteristic and competencies, analytical thinking, self confidence, flexibility, directiveness/assertiveness, team work and cooperation*. Persamaan dari kedua penelitian ini didasari oleh jabatan yang sama yaitu pelayanan. Perbedaan pada penelitian tersebut adalah pada *impact and influence*, hal ini disebabkan karena perbedaan kultur dan budaya meskipun memiliki kesamaan tugas pokok dalam melayani, namun kekhasan masing-masing negara berbeda.

Penelitian di beberapa negara diatas mengacu pada model kompetensi Spencer yang mana model kompetensi Spencer cukup akurat untuk mengukur kompetensi pekerja disuatu perusahaan karena sudah banyak negara yang menggunakan model tersebut. Namun model yang sudah digunakan di beberapa negara tersebut jika diterapkan di Indonesia tidak seluruhnya akan menghasilkan hasil yang sama. Hal ini dikarenakan latar belakang yang berbeda seperti tujuan perusahaan, kultur budaya negara dan perusahaan itu sendiri serta memiliki

perbedaan pada tugas-tugas spesifikasi pekerjaan yang berbeda pula sesuai kultur yang dimiliki. Oleh karena itu peneliti ingin mengujikan coba model kompetensi yang dimiliki Spencer pada PT."X" Bandung agar mendapatkan kesesuaian kompetensi yang dibutuhkan dan yang paling penting untuk CSO P."X" Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah : Apakah model kompetensi *helping and human service profesional* menurut Spencer & Spencer dapat diterapkan pada CSO di PT'X"?

1.3. Maksud Dan Tujuan

1.3.1. Maksud penelitian ini adalah :

- ❖ Untuk memperoleh kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan CSO di PT. X" berdasarkan model kompetensi *helping and human service profesional* menurut Spencer.
- ❖ Untuk menentukan kompetensi apa saja yang perlu dikembangkan oleh pada CSO di PT."X".

1.3.2. Tujuan penelitian ini adalah :

- ❖ Mendapatkan gambaran mengenai kompetensi-kompetensi dari model kompetensi *helping and human service profesional* menurut Spencer dan kompetensi tambaha lainnya yang dibutuhkan CSO di PT. X”
- ❖ Memperoleh gambaran mengenai kompetensi apa saja yang perlu dikembangkan oleh CSO di PT.”X”.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

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

1.4.2. Kegunaan Praktis

- ❖ Memberikan informasi kepada perusahaan, khususnya mengenai kompetensi yang harus dikembangkan oleh pegawai yang memegang jabatan sebagai *Customer Service* saat ini.
- ❖ Memberikan masukan bagi perusahaan untuk program pengembangan kompetensi pada *Customer Service*.