



UNIVERSITAS INDONESIA

**SELEKSI BERBASIS KOMPETENSI
UNTUK OPERATOR CALL CENTER PEMULA PADA PT X**
(Competency Based Selection for Beginner Call Center Agent in PT X)

TUGAS AKHIR

HAYATI
0706307271

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN PSIKOLOG
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
DESEMBER 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**SELEKSI BERBASIS KOMPETENSI
UNTUK OPERATOR CALL CENTER PEMULA PADA PT X**
(Competency Based Selection for Beginner Call Center Agent in PT X)

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Psikolog**

**HAYATI
0706307271**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN PSIKOLOG
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
DESEMBER, 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tugas Akhir/Tesis/Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : HAYATI
NPM : 0706307203
Tanda Tangan :



28 Desember 2009



HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : HAYATI
NPM : 0706307203
Program Studi : Program Magister Pendidikan Psikologi Peminatan
Psikologi Industri Organisasi
Judul Tugas Akhir : Seleksi Berbasis Kompetensi untuk Operator Call
Center Pemula pada PT X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, pada hari Senin, 21 Desember 2009.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra Rully Yani Darsono, MA

(*Rully Yani Darsono*)

Penguji : Dra Alice Salendu, Mpsi, MBA

(*Alice Salendu*)

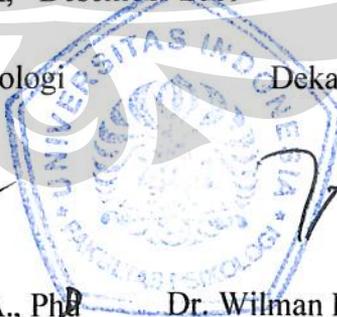
Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 21 Desember 2009

Depok, Desember 2009

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Fakultas Psikologi UI

Dekan Fakultas Psikologi UI

(*Dra. Dharmayati Utoyo Lubis*)



(*Dr. Wilman Dahlan Mansoer*)

Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD
NIP. 19510327 197603 2 001

Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy
NIP. 19490403 197603 1 002

UCAPAN TERIMA KASIH

Subhanallah, Walhamdulillah, Wa Laa Ilaahailallahu Wa Allahu Akbar. Puji syukur saya panjatkan kepada Allah Yang Maha Segalanya, atas pertolongan dan kasih sayangNya, saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Penulisan Tugas Akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tugas akhir ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Dra Rully Yani Darsono, MA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran dan kesabarannya untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Tugas Akhir ini;
- (2) Dra Alice Salendu, MPsi, MBA, selaku dosen penguji yang telah memberikan pengarahan dan masukan untuk perbaikan Tugas Akhir ini;
- (3) Seluruh staf pengajar dan karyawan di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, khususnya bagian Psikologi Industri dan Organisasi
- (4) Direktorat Contact Center PT X, khususnya Dept SDM CC PT X dan karyawan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (5) Alm Ayah, Mama dan Ita beserta keluarga besar atas doa, kepercayaan dan dukungannya. *"Ayah, janji Ati sudah terlaksana..."*
- (6) Sahabat yang telah memberikan dukungan, doa dan keceriaan; Lia, Lady, Merida, Valen, Fadil, *Homers*, *Anak Timur*, Adit dan Ria
- (7) Sahabat-sahabat di PIO 13: Sita, Ina, Ajeng, Faef, Citra, Popo, Martha, Indri, Pipi, Yosie, Devi, Ayu, Ranma, Freya dan Tasya. Sungguh beruntung bisa belajar dan berteman dengan kalian dalam dua tahun ini.
- (8) Penghuni kekal *RumaHati*, yang menjadikan semua ini terasa sangat indah dan bermakna.
- (9) Seluruh pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah berperan dalam penyusunan Tugas Akhir ini

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tugas Akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 28 Desember 2009

Peneliti



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hayati

NPM : 0706307203

Program Studi : Psikologi Industri dan Organisasi

Fakultas : Psikologi

Jenis karya : Tugas Akhir

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**SELEKSI BERBASIS KOMPETENSI
UNTUK OPERATOR CALL CENTER PEMULA PADA PT X**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Bekasi
Pada tanggal : 28 Desember 2009
Yang menyatakan


(HAYATI)

ABSTRAK

Nama : Hayati
Program Studi : Psikologi Industri Organisasi
Judul : Seleksi Berbasis Kompetensi untuk Operator *Call Center*
Pemula pada PT X

Tugas akhir ini membahas mengenai jenis kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk pekerjaan operator *call center*. Pengaplikasian dari kompetensi ini adalah untuk seleksi berbasis kompetensi yang dirasa sangat tepat bagi PT X yang memiliki masalah *turn over* yang terkadang melebihi target *turn over* yang telah ditentukan setiap bulannya.

Ada tiga hal yang menjadi tujuan dari penelitian ini. Pertama, memperbaiki model kompetensi yang dimiliki *operator call center* di layanan *call center* kelas pemula di PT X. Kedua, menyediakan tahapan seleksi berdasarkan kompetensi untuk menyeleksi calon operator *Call Center* PT X yang lebih efektif dan efisien. Terakhir, memberikan rekomendasi alat tes yang sesuai dalam melakukan seleksi berbasis kompetensi untuk calon *operator call center* pemula di PT X.

Hasil penelitian ini adalah kompetensi yang dianggap sesuai untuk operator *call center* pemula baik dari segi jenis, jumlah dan *level*. Disamping itu peneliti juga merekomendasikan tahapan seleksi yang lebih efektif beserta alat seleksi yang digunakan.

Kata kunci:
Seleksi, Kompetensi, Operator *Call Center*

ABSTRACT

Name : Hayati
Study Program : Psychology of Industry and Organization
Title : Competency Based Selection for Beginner Call Center Agent in PT X

The focus of this thesis is the competencies that are required for call center agent related job. This competency model can be applied for competency based selection. In this case, it would be an optimum solution for PT X which has turn over problem.

There are three objectives in this thesis. First, is to evaluate the competency model for call center agent in beginner class service. Next, is to provide an effective and efficient competency based selection process for recruiting Call Center Agents. And the last is to recommend a suitable tools for beginner call center agent competency based selection.

The result of the thesis is a competency model for beginner call center agent which is more suitable in type, numbers and leveling. The Author also recommend an effective and efficient selection process series with proper selection tools.

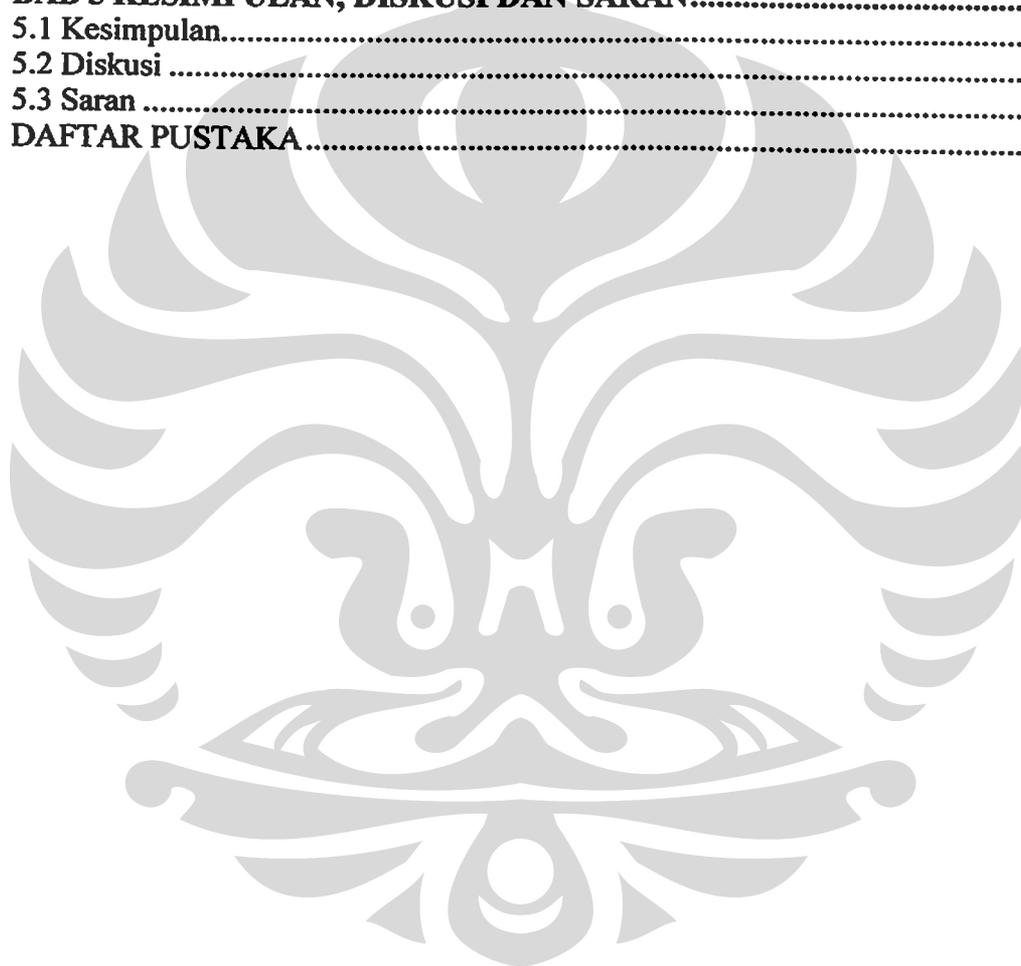
Key words:

Selection, competency, call center agent

DAFTAR ISI

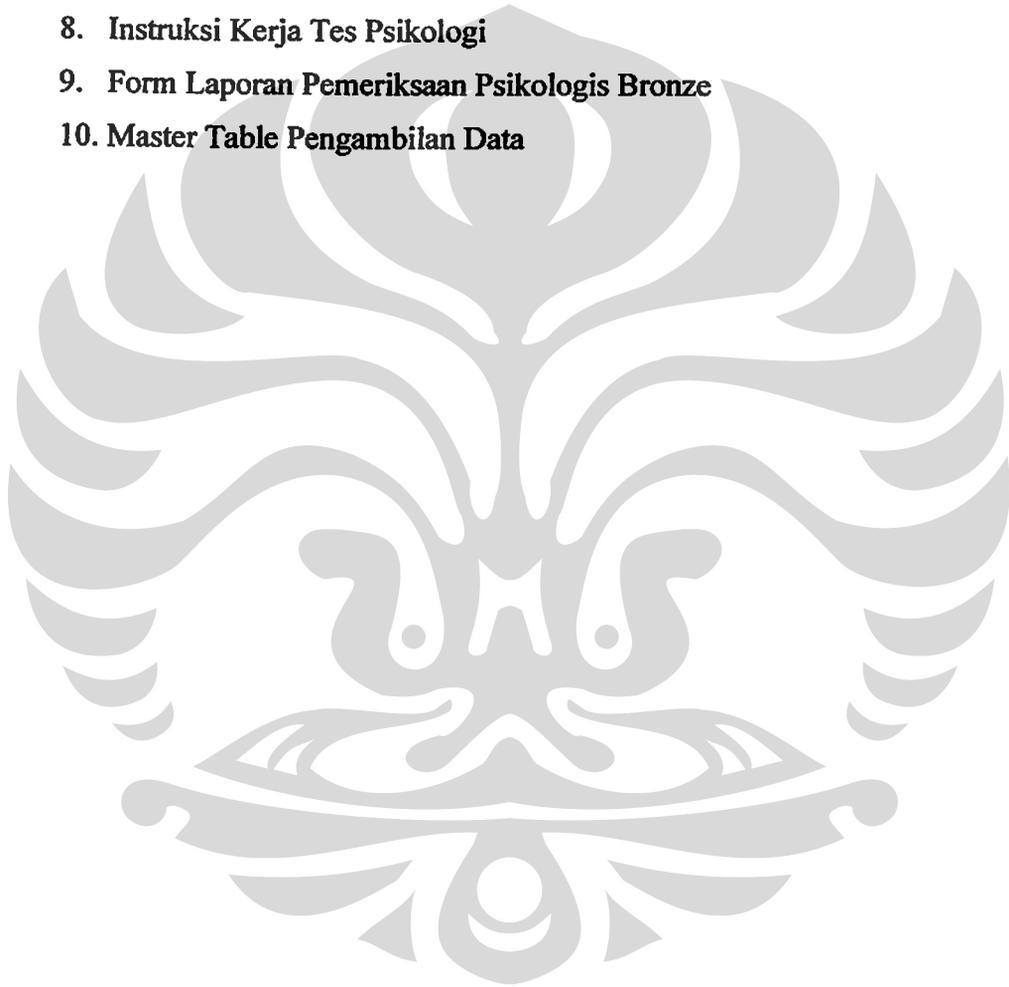
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Masalah Penelitian.....	2
1.3 Identifikasi Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan Selanjutnya	8
BAB 2. TINJAUAN TEORITIS.....	9
2.1 Seleksi	9
2.1.1 Pengertian Seleksi.....	9
2.1.2 Tahapan Seleksi.....	10
2.2 Kompetensi.....	11
2.2.1 Pengertian Kompetensi	11
2.2.2 Penggolongan Kompetensi.....	13
2.2.3 Keunggulan Pendekatan Kompetensi	15
2.3 Proses Seleksi Berbasis Kompetensi	16
2.3.1 Keuntungan Menggunakan Seleksi Berbasis Kompetensi.....	17
2.3.2 Langkah-langkah Menentukan Seleksi Berbasis Kompetensi	17
2.4 Wawancara Berbasis Kompetensi	18
2.4.1 Prinsip-prinsip BEI	19
2.4.2 Keuntungan BEI	19
2.5 Operator <i>Call Center</i>	21
2.6 Analisa Masalah	25
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN.....	28
3.1 Pendekatan Penelitian	28
3.2 Subjek	29
3.3 Prosedur Penelitian	30
3.3.1 Membuat Model Kompetensi untuk Pekerjaan yang Menjadi Sasaran	30
3.3.2 Memilih atau Membuat Metode Assessment	34
3.3.3 Melatih Assessor untuk Menggunakan Metode Assesmen	35
3.3.4 Mengukur Kompetensi Kandidat.....	36
3.3.5 Membuat Keputusan untuk Menerima atau Menolak Kandidat Berdasarkan Kesesuaian antara Pekerjaan dengan Kandidat.....	37
3.3 Desain Tahapan Seleksi	38
BAB 4. HASIL dan ANALISA HASIL UJI COBA.....	41
4.1 Evaluasi Daftar Kompetensi.....	41
4.2 Evaluasi Tahapan Seleksi.....	48

4.3. Rancangan Alat Seleksi.....	51
4.3.1 Alat Seleksi dan Kualifikasi Kelulusan.....	52
4.3.1.1 Tes Kemampuan.....	52
4.3.1.2 Tes Kepribadian.....	54
4.4 Uji Coba Alat Seleksi	57
4.4.1 Pelaksanaan Uji Coba	58
4.4.2 Hasil Uji Coba dan Analisa	60
4.4.2.1 Psikotest Awal	60
4.4.2.2 Psikotest	60
4.4.2.3 Tes Suara	64
4.4.2.4 Wawancara Berbasis Kompetensi	65
4.5 Psikogram.....	66
BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN.....	75
5.1 Kesimpulan.....	76
5.2 Diskusi	76
5.3 Saran	77
DAFTAR PUSTAKA.....	78



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kamus kompetensi
2. Matriks kompetensi dan *Competency Importance Degree*
3. Silabus Workshop BEI
4. Instruksi Kerja Tes Suara Berbasis Kompetensi
5. Form Tes Suara
6. Instruksi Kerja Wawancara Berbasis Kompetensi
7. Form BEI Operator Bronze
8. Instruksi Kerja Tes Psikologi
9. Form Laporan Pemeriksaan Psikologis Bronze
10. Master Table Pengambilan Data



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Psikologi Industri dan Organisasi, dikenal mengkhususkan diri dalam bidang pengembangan SDM dalam lingkup organisasi. Pengembangan SDM itu antara lain terkait dengan seleksi dan pelatihan. Ketika seseorang melamar untuk satu pekerjaan, maka ia akan dilibatkan dalam serangkaian proses seleksi. Bila proses seleksi ini tidak dilakukan dengan baik dan seksama, bisa menghasilkan karyawan yang berperforma kerja tidak maksimal.

Seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya. Tugas seleksi adalah menilai sebanyak mungkin calon untuk memilih seorang atau sejumlah orang (sesuai dengan jumlah orang yang diperlukan) yang paling memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan semula (Munandar, 2001). Ketika dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon tenaga kerja ini banyak yang kurang tepat (ditandai dengan rendahnya nilai kelulusan di setiap tahap seleksi), mengindikasikan ada proses yang tidak efektif pada satu atau beberapa proses.

Selain dengan pendekatan potensi yang selama ini digunakan dengan tes potensi psikologi, dikenal pula seleksi berbasis kompetensi. Dalam kamus kompetensi Loma (1998), kompetensi merupakan aspek pribadi dari seorang karyawan yang memungkinkannya untuk meraih performa kerja yang terbaik (*superior*). Prinsip pendekatan seleksi berbasis kompetensi disusun dengan berpedoman pada aspek dalam diri seseorang untuk meraih performa terbaik dalam pekerjaannya. Dalam Spencer & Spencer (1993), berdasarkan pada hipotesis seleksi berbasis kompetensi, makin sesuai antara persyaratan dari jabatan dan kompetensi dari pemegang jabatan, makin baik performa kerja dan makin tinggi pula kepuasan kerja. Shermon (2004) juga mengatakan bahwa seleksi berbasis kompetensi mampu meningkatkan performa kerja seseorang dan menurunkan *turn over*.

Pendekatan kompetensi sebagai dasar seleksi dapat menjadi salah satu alternatif yang dapat diterapkan oleh perusahaan guna meningkatkan kualitas hasil seleksi yang dilakukannya. Hal ini dipilih dengan pertimbangan bahwa pendekatan kompetensi mampu mengidentifikasi perilaku nyata yang pernah dilakukan seseorang di waktu lampau yang memiliki hubungan kausal dengan kesuksesan. Dalam Spencer & Spencer (1993), McClelland mengatakan bahwa peramalan terbaik mengenai apa yang dapat dan akan dilakukan seseorang dalam sebuah pekerjaan di masa depan adalah dengan melihat apa yang telah ia lakukan di masa lalu dalam situasi yang kurang lebih sama. Selain itu, seleksi dengan pendekatan kompetensi baik digunakan untuk perusahaan dengan tingkat *turn over* tinggi pada karyawan baru. Dalam sebuah penelitian tentang profil operator *call center* yang berhasil, dikatakan bahwa kompetensi merupakan aspek terbesar dari keempat aspek yang mempengaruhi keberhasilan kinerja operator *call center*. Faktor ini memiliki pengaruh sebanyak 45%.

Pada penelitian ini, seleksi berbasis kompetensi akan diaplikasikan pada seleksi calon operator *call center* tingkat pemula. Karakteristik pekerjaan operator *call center* merupakan pekerjaan yang monoton dan sangat operational. Pekerjaan ini membutuhkan orang-orang dengan daya tahan kerja baik untuk bekerja monoton sekaligus dituntut untuk tetap konsentrasi memberikan pelayanan terbaik kepada ratusan pelanggan melalui telepon. Dengan digunakannya pendekatan kompetensi, diharapkan mampu meramalkan kinerja calon karyawan untuk bisa berkinerja maksimal saat bekerja sebagai operator *call center* nantinya.

1.2.Masalah Penelitian

Dalam menggunakan produk barang dan jasa, pelanggan selalu menginginkan pelayanan yang terbaik dari produsen. Pelayanan yang dimaksud tidak hanya pada saat penjualan, tapi termasuk juga layanan pra jual (informasi produk, promo dan sebagainya), dan layanan purna jual (keluhan produk, pertanyaan kesulitan penggunaan dan sebagainya). Kebutuhan pelanggan tersebut coba difasilitasi oleh produsen dengan menyediakan staf *customer service*. Untuk mengadukan keluhannya, biasanya pelanggan bisa mendatangi *customer service*

tersebut pada hari dan jam kerja. Namun mendatangi *customer service* kadang menyulitkan pelanggan karena keterbatasan waktu, tempat dan tenaga.

Keinginan produsen untuk mengatasi permasalahan di atas dan dalam usaha meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan, membuat kebutuhan untuk layanan *customer service* 24 jam (*call center*) semakin besar. Hal ini mengakibatkan munculnya kebutuhan akan tenaga operator *call center* yang berkompeten dan terlatih semakin meningkat. *Call center* adalah suatu pusat pelayanan pelanggan yang berfungsi menerima dan mentransmisi permintaan sejumlah besar pelanggan dengan menggunakan media komunikasi telepon (<http://www.marketing.co.id/Common/File.ashx?Id=5083>). PT X merupakan perusahaan penyedia tenaga jasa *call center* yang ternama di Indonesia. PT X menyeleksi calon tenaga kerja dan kemudian diberikan pelatihan yang mendukung selama karyawan tersebut menjalankan tugas sebagai *operator* dari perusahaan klien, pengguna jasa *call center*.

PT X kini menangani kurang lebih 30 layanan *call center* untuk berbagai perusahaan. Perusahaan yang dilayaninya pun beragam, mulai dari perusahaan telekomunikasi, makanan, asuransi, perminyakan, elektronik hingga perbankan. Layanan yang ditawarkan PT X kepada klien pun beragam, bisa hanya sewa perangkat hingga termasuk operator *call center* nya. Jenis pelayanan yang ditawarkan ada dua macam, yaitu *inbound* (operator *call center* menerima telpon dari pelanggan) dan *outbound* (operator *call center* menghubungi pelanggan). Layanan *inbound* biasanya ditujukan untuk layanan *customer service*, sedangkan layanan *outbound* untuk *telesales* dan *telecollection*.

Pekerjaan sebagai seorang *call center operator* sendiri tidaklah sesederhana yang kita kira. Mereka tidak berhadapan langsung dengan pelanggan seperti *customer service* biasa, tetapi melayani melalui telepon. Mereka harus memberikan pelayanan seramah dan sebaik mungkin kepada pelanggan tanpa bertatap muka langsung dengan pelanggan. Para agent *call center* itu dituntut untuk selalu memberikan pelayanan terbaik kepada kurang lebih 300-500 pelanggan setiap harinya dengan karakteristik pelanggan dan permasalahan yang tentu saja berbeda satu sama lain. Sistem kerja yang diberlakukan adalah sistem kerja *shifting* (bergilir), mengakibatkan mereka tidak memiliki waktu libur yang

pasti setiap minggunya. Jam kerja yang diberlakukan adalah 9 jam perhari untuk skema 5 hari kerja atau 7 jam perhari untuk skema 6 hari kerja. Belum lagi mereka harus menguasai berbagai sistem aplikasi komputer juga beragam produk dan promo yang berganti setiap bulan. Seluruh operator *call center* merupakan karyawan perusahaan alih daya (*outsorce*) dengan sistem kontrak.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Kebijakan SDM PT X, saat ini sebenarnya kualifikasi yang dibutuhkan untuk calon *operator call center* tidak perlu terlalu tinggi. Karena manajemen sendiri tidak bisa menjanjikan status karyawan tetap dan jenjang karir yang pasti. Bahkan mereka diharapkan bekerja sebagai operator untuk 2-3 tahun saja, setelah itu bisa mencari pekerjaan lain untuk pengembangan diri.

Kendala yang saat ini terjadi di PT X adalah terbatasnya calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi awal yang ditentukan, untuk dipekerjakan sebagai operator *call center*. Kualifikasi awal tersebut adalah pendidikan minimum D3, standar IPK, batasan usia dan belum menikah saat rekrutasi bagi kandidat perempuan. Jika ada pun, tingkat kelulusan seleksi sangat rendah. Dari analisa hasil seleksi yang diadakan di PT X untuk hasil wawancara HR dan wawancara user dalam rentang bulan Agustus-Oktober 2009 menunjukkan 33-70 % tingkat kegagalan adalah karena aspek psikologis. Kasus ini terjadi untuk salah satu layanan terbesar PT X di wilayah Medan, Surabaya, Bandung dan Jakarta. Aspek lainnya adalah karena faktor kualitas suara, dan minat terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan hasil seleksi sebelumnya (tahap psikotest), belum cukup menyeleksi dengan baik.

Hasil evaluasi yang dilakukan saat ini mengenai hasil rekrutmen dan seleksi yang dijalankan menunjukkan belum secara konsisten menghasilkan tenaga kerja yang diharapkan, yaitu pekerja yang berkualitas dan mampu menampilkan kinerja yang baik. Beberapa dampak yang dirasakan oleh perusahaan dari inkonsistensi hasil seleksi ini adalah penurunan produktivitas unit kerja dan peningkatan keluar masuk karyawan (*turn over*). Tingkat *turn over* untuk salah satu layanan di Jakarta, Medan, Surabaya dan Bandung dari bulan Januari – Oktober 2009 berkisar pada angka 3-7,2 %. Angka ini melebihi batas yang normal *turn over* yang ditentukan PT X yaitu 4 %. Dari hasil analisa *turn*

over bulan Oktober 2009 menunjukkan presentasi terbesar penyebab *resign* adalah karena pekerjaan lain (24%). Karyawan yang *resign* berusia dibawah 25 tahun (54%). Dan ternyata sebanyak 33% karyawan di layanan tersebut *resign* pada masa OJT (3 bulan pertama). Hal ini menjadi bukti tambahan bahwa ada ketidakberesan pada proses seleksi.

Saat ini sebagian proses seleksi calon operator *call center* di PT X dilakukan oleh beberapa perusahaan alih daya (*outsourse*) yang mengurus karyawan operator *call center* itu, yang nantinya akan di-alihdaya-kan lagi oleh PT X kepada perusahaan yang membutuhkan. PT X mengistilahkan perusahaan alih daya itu dengan PPJP (Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja). Saat ini, PT X bekerja sama dengan 10 PPJP untuk menangani operator *call center* di 4 kota, yaitu Medan, Bandung, Jakarta dan Surabaya. Seleksi yang dilakukan di perusahaan PPJP tersebut meliputi seleksi administrasi, wawancara awal, tes suara dan psikotest. Seleksi yang terjadi di PT X merupakan proses lanjutan, yaitu *HR interview*, *user interview* (biasanya dilakukan oleh supervisor/koordinator layanan) dan *induction training* (*soft skill* dan *product knowledge*). Pada tahap proses lanjutan ini tingkat kelulusan masih rendah. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakefektifan pada tahapan seleksi sebelumnya.

Metode seleksi yang saat ini digunakan adalah penelusuran potensi. Alat tes yang digunakan sekarang digunakan untuk mengetahui apakah seorang kandidat memiliki potensi untuk kemampuan tertentu, yang diperlukan dalam mengerjakan tugasnya kelak. Dalam dokumen *jobdesc* PT X, sebenarnya sudah dicantumkan kompetensi yang dibutuhkan. Sayangnya, kompetensi ini belum terstandarisasi dan belum terdefinisi levelnya secara jelas. Di sana tercantum kompetensi untuk tiap layanan masih sama, berikut metode dan aspek penilaiannya, padahal karakteristik setiap layanan berbeda mengingat PT X memiliki jenis layanan *inbound* dan *outbound*. Hal ini mengakibatkan hasil seleksi menjadi kurang tepat sasaran.

Oleh karena itu sejak pertengahan tahun ini, GM SDM Contact Center (CC) berniat ingin mengembangkan kompetensi. Berawal dari keinginan GM SDM CC PT X untuk lebih mengobjektifkan penghitungan upah karyawan departemen CC PT X, khususnya operator *call center*, maka dibuatlah proyek

pembuatan model kompetensi. Tujuan awalnya adalah untuk penentuan sistem remunerasi yang lebih objektif, yaitu yang berbasis kompetensi. Untuk mewujudkan keinginan tersebut, maka Dept Kebijakan SDM CC membentuk sebuah tim untuk mengerjakan proyek yang sebenarnya merupakan proyek lanjutan untuk mengembangkan model kompetensi yang sudah ada. Tidak hanya untuk remunerasi, model kompetensi ini nantinya juga akan dijadikan dasar dalam proses rekrutmen, pelatihan hingga penilaian kinerja. Rencananya, seluruh manajemen SDM CC akan berbasis kompetensi.

Saat ini, tim sudah menyusun rancangan model kompetensi untuk operator. Hal yang sudah mereka lakukan adalah menggolongkan layanan menjadi beberapa kelas berdasarkan karakteristiknya, dan menentukan kompetensi beserta levelingnya untuk didiskusikan dengan user sebagai justifikator. Melihat tujuan penelitian penulis, maka penulis diajak bergabung dalam tim. Penulis melakukan beberapa evaluasi terhadap jenis kompetensi beserta *level* nya yang nanti akan digunakan untuk mempertajam hasil seleksi. Dengan bergabung bersama tim, penulis bisa lebih mengenal karakteristik setiap layanan beserta kompetensinya, sehingga mudah untuk menentukan alat seleksi berbasis kompetensi yang tepat.

Dalam penelitian ini, peneliti mengkhususkan pada penentuan model kompetensi yang sesuai untuk operator *call center* kelas pemula yang akan dijadikan dasar dalam seleksi berbasis kompetensi. Bila setelah diaplikasikan hasil penelitian ini berhasil mengatasi masalah, maka metode ini bisa dikembangkan untuk kelas layanan lainnya.

1.3. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian masalah di atas, dapat disimpulkan permasalahan yang dialami oleh PT X dalam seleksi *operator call center* adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kelulusan yang rendah pada tahap wawancara HR dan user, yang sebagian besar karena faktor psikologis dan suara
2. Tingginya tingkat turn over, terutama oleh karyawan pada masa *on the job training* (OJT)

3. Daftar kompetensi yang saat ini ada, belum terdefinisi jelas beserta levelnya pada dokumen deskripsi jabatan (*jobdesc*) *operator call center* di setiap layanan.

Untuk mengatasi masalah di atas, penulis mengusulkan kepada Dept SDM Contact Center PT X untuk menggunakan seleksi berbasis kompetensi (*competency based selection*), yang dapat diterapkan dalam proses seleksi dengan harapan meningkatkan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi. Oleh karena itu, rumusan masalah yang diajukan penulis dalam tugas akhir ini adalah:

” Seleksi Berbasis Kompetensi Operator *Call center* PT X”

Dengan sub masalah:

1. Dari model kompetensi yang sudah dimiliki, kompetensi mana saja yang paling sesuai untuk *operator call center* pemula pada PT X?
2. Bagaimanakah tahapan seleksi yang efektif dan efisien untuk seleksi calon *operator call center* pemula PT X?
3. Bagaimana bentuk test yang sesuai untuk menggali setiap kompetensi yang dimiliki oleh calon *operator call center* pemula pada PT X?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan Tugas Akhir ini adalah:

1. Memperbaiki model kompetensi yang dimiliki *operator call center* di kelas layanan *call center* pemula PT X
2. Memberikan tahapan seleksi yang lebih efisien secara waktu dan proses, berdasarkan kompetensi untuk menyeleksi calon *operator Call center* pemula pada PT X
3. Memberikan rekomendasi alat tes yang sesuai dalam melakukan seleksi berbasis kompetensi untuk calon *operator call center* pemula PT X

1.5. Manfaat Penelitian

Bagi PT X: Memberikan pedoman yang jelas metode seleksi yang lebih terfokus, peningkatan konsistensi keberhasilan hasil seleksi, dan pengembangan SDM yang lebih terarah.

Bagi akademisi dan masyarakat: Memberi masukan bagi bidang PIO, MSDM dan pihak yang terkait mengenai kompetensi pada karyawan *operator call center* dan penerapannya untuk proses seleksi

Bagi penelitian selanjutnya: Memberi masukan untuk memperdalam penulisan selanjutnya mengenai metode seleksi berbasis kompetensi.

1.6. Sistematika Penulisan Selanjutnya

Bab 2. Tinjauan Literatur. Bab ini berisi tinjauan literatur yang dapat menjelaskan permasalahan dalam penelitian ini. Di akhir bab ini dipaparkan pula analisa masalah dikaitkan dengan teori dan pemecahan masalahnya.

Bab 3. Metode Penelitian. Pada bagian ini akan diterangkan lebih lanjut tentang metode penelitian yang akan digunakan, desain, prosedur penelitian, metode pengumpulan data dan responden yang dijadikan sample dalam penelitian ini.

Bab 4. Analisis Hasil dan Interpretasi. Pada bagian ini akan dijabarkan hasil pengambilan data beserta analisisnya dari intervensi yang diberikan, yaitu seleksi berbasis kompetensi.

Bab 5. Kesimpulan, Diskusi dan Saran. Pada bagian ini akan dipaparkan temuan yang diperoleh dari penelitian secara menyeluruh, juga hal-hal baru hasil dari *pilot project* dan analisisnya, usulan rancangan yang ideal untuk diterapkan di perusahaan dan saran.

BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

2.1. Seleksi

2.1.1. Pengertian Seleksi

Proses seleksi merupakan proses yang hampir tidak bisa dipisahkan dengan proses rekrutmen. Dalam Dubois dan Rotwell (2004), rekrutmen adalah proses memikat atau menjaring pelamar (sebagai calon tenaga kerja) yang berkualitas dan memungkinkan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada dan yang akan ada di waktu mendatang. Proses seleksi akan menyusutkan daftar pelamar hingga didapatkan pelamar yang paling berkualitas untuk mencapai hasil yang diharapkan. Selama proses seleksi, praktisi HR mencoba untuk meramalkan pelamar mana yang paling bisa berhasil dan paling sesuai dengan pekerjaan juga budaya perusahaan.

Dalam Spencer&Spencer (1993), seleksi didefinisikan sebagai proses memasangkan antara orang dan pekerjaan, baik orang-orang yang berada di luar organisasi (rekrutmen) maupun orang-orang yang berada di dalam organisasi (penempatan dan promosi).

PT X sendiri mendefinisikan rekrutmen sebagai proses pencarian dan perolehan sejumlah kandidat yang didasarkan kepada kriteria latar belakang pendidikan dan pengamalan serta kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan ketenagakerjaan di layanan *contact center* baik untuk kebutuhan baru ataupun penggantian (*replacement*). Dengan seleksi diperoleh sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaannya demi mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa seleksi adalah proses penyusutan kandidat, baik yang berasal dari luar organisasi (rekrutmen) atau dari dalam organisasi (promosi), dengan melakukan peramalan kandidat mana yang memiliki kompetensi sesuai ketika dipasangkan dengan pekerjaan, sehingga bisa membantu tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan definisi di atas, ada beberapa hal penting yang perlu digarisbawahi sebagai komponen dari seleksi.

- a. Proses penyusutan kandidat, artinya, dalam proses seleksi harus diikuti oleh minimal lebih dari satu kandidat.
- b. Berasal dari luar organisasi (rekrutmen) atau dari dalam organisasi (promosi)
- c. Proses peramalan kepemilikan kompetensi kandidat yang sesuai dengan pekerjaan. Artinya, sebelum dilakukan proses seleksi, perlu ditentukan dulu kompetensi apa saja yang sesuai untuk mengerjakan pekerjaan di jabatan tertentu. Kompetensi inilah yang nantinya akan menjadi kriteria penilaian kandidat.
- d. Membantu tercapainya tujuan perusahaan. Dengan memilih kandidat yang memiliki kompetensi sesuai untuk jabatan tertentu, maka pada akhirnya akan dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.2. Tahapan Seleksi

Dalam Munandar (2001), secara garis besar, seleksi calon tenaga kerja terbagi menjadi beberapa tahapan. Berikut ini adalah tahapan-tahapannya:

Tahap 1: *Seleksi surat Lamaran.* Berdasarkan surat-surat lamaran yang diajukan oleh calon, dipertimbangkan apakah ia akan diterima untuk diseleksi pada tahap seleksi berikutnya atau tidak.

Tahap 2: *Wawancara Awal.* Dalam tahap ini calon diwawancarai oleh karyawan/staf di bagian sumber daya manusia, untuk mendapat gambaran umum tentang kesesuaian calon dengan pekerjaan yang ia lamar. Kepada calon diceritakan tentang pekerjaannya, apa yang diharapkan dari calon dan apa yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada calon.

Tahap 3: *Ujian, Psikotest, Wawancara.*

- a. Ujian; calon mendapat ujian tertulis tentang pengetahuan dan keterampilannya yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilamar.
- b. Psikotest; calon dievaluasi/assess secara psikologis, yang meliputi pemberian tes secara kelompok, secara perorangan dan wawancara
- c. Wawancara; calon diwawancarai oleh pemimpin unit kerja yang memerlukan tenaganya. Di sini calon diwawancarai oleh atasan dari jabatan yang akan ia duduki jika ia diterima. Atasan dapat melihat sejauh

mana pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki calon tentang pekerjaan yang ia lamar.

Tahap 4: *Penilaian Akhir*. Pada tahap ini masuk dari tahapan sebelumnya dinilai secara keseluruhan untuk sampai diambil keputusan akhir calon mana yang akan diterima atau ditolak. Pada tahap ini dapat pula dilakukan tes kesehatan, terutama bila dipersyaratkan kondisi fisik tertentu.

Tahap 5: *Pemberitahuan dan Wawancara Akhir*. Hasil penilaian tahap 4 diberitahukan kepada calon. Wawancara akhir dilakukan dengan para calon tenaga kerja yang diterima, kemudian diterangkan tentang kebijakan, terutama kebijakan terkait dengan sumber daya manusia, seperti gaji atau imbalan lainnya.

Tahap 6: *Penerimaan*. Dalam tahap ini para calon tenaga kerja mendapat surat keputusan diterima bekerja pada perusahaan dengan berbagai persyaratan kerja.

2.2. Kompetensi

2.2.1. Pengertian Kompetensi

Dalam Shermom (2004), menyebutkan bahwa kompetensi memiliki dua arti yang saling relevan. Pertama adalah alamat (*addresses*) dari kemampuan seseorang untuk dapat berperforma secara efektif di area kerja yang relevan. Kedua adalah apa yang harus dimiliki seseorang, sehingga bisa berperforma secara efektif.

Dalam Sanghi (2007) membedakan dengan jelas apa yang dimaksud kompeten dan kompetensi. Kompeten merupakan keterampilan atau standar performa yang diraih, sedangkan kompetensi mengacu kepada perilaku yang dapat dicapai. Kompeten mengacu pada rentang keterampilan yang bisa ditampilkan secara memuaskan, sedangkan kompetensi mengacu pada perilaku yang diadopsi oleh performa yang kompeten.

Dalam kamus kompetensi Loma (1998), kompetensi merupakan aspek pribadi dari seorang karyawan yang memungkinkannya untuk meraih performa kerja yang terbaik (*superior*). Sedangkan model kompetensi merupakan suatu set kompetensi yang penting untuk performa kerja yang terbaik dalam sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan.

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan referensi kriteria (*criterion referenced*) (Spencer & Spencer, 1993). Tiga kata kunci yang berkaitan dengan pengertian kompetensi (Spencer & Spencer, 1993), yaitu karakteristik mendasar, hubungan sebab akibat dan kriteria kinerja.

a. Karakteristik mendasar

Karakteristik mendasar merupakan indikasi dari cara bertingkah laku dan melakukan generalisasi dalam berbagai situasi. Karakteristik tersebut biasanya berada dalam jangka waktu yang lama. Lima karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) adalah:

1. *Motives* (motif), yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan oleh seseorang atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan timbulnya suatu tindakan. Motif mengarahkan perilaku untuk melakukan tindakan atau tujuan, tetapi motif juga dapat mengarahkan seseorang untuk berperilaku menghindari sesuatu.
2. *Traits* (Sifat), yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap suatu situasi atau informasi
3. *Self Concept* (Konsep Diri), yaitu sikap, nilai atau citra diri seseorang
4. *Knowledge* (Pengetahuan), yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam topik tertentu
5. *Skill* (Keterampilan), yaitu kemampuan untuk melakukan tugas mental atau fisik tertentu.

b. Hubungan sebab akibat

Hubungan sebab akibat dalam konsep kompetensi digambarkan sebagai berikut: kompetensi selalu mempunyai intensi, yang merupakan gabungan antara motif, sifat, dan konsep diri. Intensi mendorong terjadinya tingkah laku, menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki untuk menghasilkan kinerja. Dengan kata lain, kompetensi merupakan bentuk perilaku yang didasari oleh intensi.

c. Kriteria kinerja

Kriteria kinerja merupakan hal yang penting bagi kompetensi. Kompetensi mampu membedakan individu yang memiliki kinerja yang baik dan individu

yang memiliki kinerja yang kurang memuaskan. Hal ini terjadi karena kompetensi dibuat berdasarkan standar tertentu. Sebuah karakteristik yang dimiliki individu bukanlah sebuah kompetensi apabila karakteristik tersebut tidak memberikan pengaruh pada kinerja seseorang.

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai kompetensi di atas, dapat disimpulkan bahwa **kompetensi adalah karakteristik mendasar individu yang berhubungan kausal dengan referensi kriteria, sehingga ia mampu untuk berperilaku secara efektif untuk mencapai performa kerja terbaik.**

2.2.2. Penggolongan Kompetensi

Dari beberapa sumber, ada beberapa macam penggolongan kompetensi. Dalam Loma (1998), berdasarkan cakupannya, kompetensi digolongkan menjadi beberapa jenis:

- a. *Core Competencies* (kompetensi inti), adalah aspek unik yang dimiliki oleh seluruh pekerja dalam suatu organisasi sehingga organisasi bisa memperoleh keuntungan. Tanpa kompetensi ini, pekerja tidak bisa berperforma secara efektif dan organisasi tidak bisa sukses. Jumlah yang disarankan adalah 3-5 kompetensi.
- b. *Job Specific Competencies* (kompetensi spesifik): aspek unik dari pekerja yang dibutuhkan untuk mendapatkan performa kerja yang superior dalam suatu pekerjaan atau kelompok pekerjaan tertentu. Jumlah yang disarankan adalah 5-7 kompetensi untuk setiap jabatan.

Dalam Shermon (2004) kompetensi digolongkan menjadi:

- a. *Technical* (kompetensi teknis), adalah kompetensi yang terkait dengan area spesifik keahlian tertentu, seperti industri, proses, teknologi atau area fungsional seperti pengetahuan dan keterampilan.
- b. *Non Technical* (kompetensi non teknis), adalah kompetensi yang sering juga disebut "*soft skill*"- merupakan kemampuan dan sifat-sifat pribadi. Misalnya pengambilan resiko, fleksibilitas, komitmen dan sebagainya. Kompetensi ini secara umum tidak bersifat spesifik pada area fungsional tertentu.

Sedangkan dalam Spencer & Spencer, kompetensi digolongkan berdasarkan kriteria performa kerja yang bisa diprediksi, yaitu:

- a. *Threshold competencies*, merupakan karakteristik penting seperti pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan seseorang untuk mencapai standar minimum dalam sebuah pekerjaan. Hanya saja kompetensi dasar ini tidak membedakan karyawan berkinerja unggul dari yang biasa.
- b. *Differentiating competencies*, kompetensi yang merujuk pada faktor motif, seperti karakteristik pribadi, konsep diri, serta nilai-nilai yang membedakan karyawan yang berkinerja unggul dari karyawan biasa.

Untuk menyusun model kompetensi, PT X sudah memiliki kamus kompetensi sendiri yang digunakan secara internal. Khusus untuk mengembangkan model kompetensi di layanan *contact center*, digunakan lagi satu kamus kompetensi yaitu *Competency Model Contact Center* milik PT X yang juga digunakan secara internal. Dalam Kamus Kompetensi Pekerja tahun 2008, PT X sendiri mendefinisikan kompetensi inti (*core competency*) sebagai kompetensi wajib dimiliki oleh seluruh pekerja PT. X yang merupakan penjabaran dari Value/Tata Nilai Perusahaan. Sedangkan kompetensi spesifik (*specific competency*) didefinisikan sebagai kompetensi untuk pekerjaan-pekerjaan yang spesifik berdasarkan jabatan (*job driven approach*). Sedangkan dalam *Competency Model Contact Center*, kompetensi dibagi menjadi dua golongan. Pertama *Core Competency*, yaitu kompetensi-kompetensi yang merupakan cerminan kualitas *personal quality* yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kedua *Specific Competency* terdiri dari *personal quality* (nilai & sikap) dan *skill & knowledge*.

Dalam Loma (1998), keterampilan dalam setiap kompetensi perlu diberikan peringkat kepentingannya sehingga bisa mewujudkan performa kerja yang efektif. Berikut ini adalah urutan peringkat kepentingan tersebut:

Tingkat	Golongan	Keterangan
4	<i>Critical Skill</i>	keterampilan ini mutlak diperlukan untuk performa kerja yang memuaskan. Kurangnya keterampilan pada kompetensi ini akan mengakibatkan performa kerja keseluruhan tidak akan memuaskan.
3	<i>Key Skill</i>	keterampilan ini sangat penting untuk performa kerja yang memuaskan. Kurangnya keterampilan ini

		akan mengakibatkan efek negatif yang sangat serius untuk performa kerja secara keseluruhan
2	<i>Important Skill</i>	keterampilan ini cukup diperlukan untuk performa kerja yang memuaskan. Kurangnya keterampilan ini akan mengakibatkan efek negatif yang serius untuk performa kerja secara keseluruhan
1	<i>Minor Skill</i>	keterampilan ini relatif tidak penting untuk performa kerja yang memuaskan. Kurangnya keterampilan ini hanya akan mengakibatkan efek negatif yang kecil bagi performa kerja secara keseluruhan
NR	<i>Not Required</i>	Keterampilan ini tidak dibutuhkan dalam pekerjaan ini.

2.2.3. Keunggulan Pendekatan Kompetensi

Menurut McClelland (dalam Spencer dan Spencer, 1993), beberapa hal yang penting dalam pendekatan kompetensi adalah:

- a. Penggunaan *criterion samples*. Metode ini membandingkan individu yang secara nyata memiliki pekerjaan yang sukses atau kehidupan yang lebih menyenangkan dengan individu yang kurang sukses untuk mengidentifikasi karakteristik yang diasosiasikan dengan kesuksesan
- b. Mengidentifikasi perilaku nyata yang memiliki hubungan kausal dengan kesuksesan. McClelland mengatakan bahwa peramalan terbaik mengenai apa yang dapat dan akan dilakukan seseorang dalam sebuah pekerjaan di masa depan adalah dengan melihat apa yang telah ia lakukan di masa lalu dalam situasi yang kurang lebih sama.

LOMA (1998) mengungkapkan keunggulan dari pendekatan kompetensi, yaitu:

- a. Adanya peningkatan fokus perusahaan pada kinerja superior
- b. Mengkomunikasikan kepada karyawan mengenai tingkah laku kritis (*critical behavior*) yang menghubungkan kinerja individu dengan strategi perusahaan secara menyeluruh.
- c. Adanya integrasi pada pekerjaan yang berhubungan dengan SDM, seperti seleksi dan pengembangan karir, berkat adanya standar yang konsisten dengan prosedur yang disederhanakan. Hal ini mempermudah faktor-faktor penting bagi keberhasilan (*critical success factors*) di dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

2.3. Proses Seleksi Berbasis Kompetensi

Dalam Spencer & Spencer (1993), berdasarkan pada hipotesis seleksi berbasis kompetensi, makin sesuai antara persyaratan dari jabatan dan kompetensi dari pemegang jabatan, makin baik performa kerja dan makin tinggi pula kepuasan kerja. Pemasangan pekerjaan dan orang tergantung kepada (1) akurasi assessment dari kompetensi individual, (2) model kompetensi dari pekerjaan, (3) metode yang digunakan untuk mengecek kesesuaian antara orang dan pekerjaan. Dalam Wood & Payne (1998) seleksi berfokus pada keputusan yang akan dibuat untuk kandidat. Hal ini berarti perlu perhatian pada instrumen dan metode yang digunakan untuk menilai (*assess*) kandidat.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), ada beberapa keadaan yang membutuhkan seleksi berdasarkan kompetensi, yaitu:

- a. Rendahnya kinerja atau produktivitas pada jabatan yang penting (*critical job*).
- b. Tingginya tingkat keluar masuk (*turn over*) karyawan atau *poor retention*, biasanya terjadi pada karyawan baru.
- c. Perencanaan proses suksesi (*succession planning*). Ada beberapa organisasi yang membutuhkan karyawan baru yang potensial untuk manajer di masa yang akan datang.
- d. Waktu belajar yang lama. Biasanya karyawan yang baru wajib untuk mengikuti pelatihan yang cenderung lama sehingga mereka bisa menjadi produktif. Seleksi berdasarkan kompetensi bisa memotong waktu belajar yang dibutuhkan karyawan sebesar 33-50%.
- e. Adanya diskriminasi. Dengan dilakukannya kompetensi bisa meminimalisasi diskriminasi usia, ras dan gender.
- f. Perubahan organisasi. Adanya perubahan seperti globalisasi, privatisasi, pertumbuhan, perubahan budaya atau penyusutan akan menimbulkan perubahan baik pada pekerjaan maupun pekerjaannya.
- g. Menentukan kebutuhan pelatihan pada karyawan baru. Dengan adanya kompetensi, dapat mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pekerja. Sehingga dapat ditentukan pelatihan apa yang harus diberikan kepada pekerja.

2.3.1. Keuntungan Menggunakan Seleksi Berbasis Kompetensi

Dalam Wood & Payne (1998), kompetensi berbasis seleksi memiliki beberapa keuntungan

- a. Kompetensi mampu membantu meningkatkan tingkat keakuratan dalam mengukur kecocokan atau potensi seseorang untuk pekerjaan yang berbeda-beda
- b. Kompetensi memfasilitasi kecocokan yang paling mendekati antara keterampilan dan minat seseorang dengan tuntutan dari suatu pekerjaan.
- c. Kompetensi membantu interviewer dan assessor untuk tidak membuat keputusan yang salah mengenai seseorang atau memberikan penilaian pada seseorang mengenai karakteristik yang tidak relevan dengan pertanyaan dalam pekerjaan
- d. Kompetensi dapat digunakan untuk mendasari dan mendesain keseluruhan bentuk teknik *asesment* dan pengembangan- formulir aplikasi, wawancara, tes, *assessment center* dan tingkat penilaian
- e. Dengan membedakan profil individu ke dalam karakteristik dan keterampilan yang spesifik, rencana pengembangan untuk individu tersebut dapat dibuat lebih akurat sesuai dengan area yang memang membutuhkan pengembangan.

2.3.2. Langkah-langkah Menentukan Seleksi Berbasis Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993), langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam melakukan seleksi berdasarkan kompetensi:

- a. Membuat model kompetensi untuk pekerjaan yang menjadi sasaran.
 1. Mendefinisikan kriteria performa efektif
 2. Mengidentifikasi contoh kriteria
 3. Mengumpulkan data
 4. Menganalisa data dan mengembangkan model kompetensi
 5. Melakukan validasi model kompetensi
 6. Menyiapkan pengaplikasian model kompetensi
- b. Memilih atau membuat metode *assessment*. Beberapa metode yang bisa dilakukan yaitu:
 1. BEI

2. Tes
 3. Assessment Centers
 4. Biodata
- c. Melatih assessor untuk menggunakan metode assessmen. Staf dari perusahaan yang akan melakukan BEI dan sebaiknya telah memiliki pengalaman di bidang wawancara untuk seleksi.
 - d. Mengukur kompetensi kandidat. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan cara melaksanakan model kompetensi yang telah disusun, metode assessmen yang telah dipilih dan melibatkan orang-orang yang telah dilatih.
 - e. Membuat keputusan untuk menerima atau menolak kandidat berdasarkan kesesuaian antara pekerjaan dengan kandidat.
 - f. Membuat validasi dari sistem seleksi. Perusahaan melakukan pemantauan terhadap kinerja pekerja hasil seleksi berbasis kompetensi untuk memvalidasi dan *return on investment* dari metode ini.
 - g. Membentuk Pekerjaan berbasis kompetensi dan Basis data dan *matching system*.

2.4. Wawancara Berbasis Kompetensi

Wawancara berbasis kompetensi cukup berbeda dengan wawancara biografis yang dilakukan di masa lalu. Wawancara biografis berdasarkan pada daftar riwayat hidup, pengalaman di pekerjaan yang lalu, alasan mengapa berganti pekerjaan, dan lain sebagainya (Yeung, 2008). Wawancara jenis ini disebut juga wawancara tradisional yang kurang bisa mengukur kompetensi.

Wawancara berbasis kompetensi disebut juga *effective interview*, yaitu teknik interview yang terstruktur dan bersifat menggali untuk mencari, mengumpulkan dan menguji setiap bukti tentang kompetensi seorang kandidat dengan cara mengumpulkan bukti tentang apa yang telah dilakukan seseorang dalam merespon suatu dampak/hasil yang diakibatkan dari perilaku tersebut. (Pelatihan Competency Based Interview, November 2009). Tujuan dari BEI adalah mendapatkan deskripsi perilaku secara mendetail tentang bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya (Spencer & Spencer, 1993).

Dalam Spencer & Spencer (1993) *Behavioral event Interview* (BEI) memiliki lima tahapan, yaitu:

- a. Perkenalan dan Penjelasan. Pewawancara memperkenalkan diri, menjelaskan tujuan dan format wawancara
- b. Tanggung jawab kerja. Meminta kandidat untuk menjelaskan pekerjaan dan tanggung jawabnya yang terpenting
- c. *Behavioral events*. Meminta kandidat untuk menjelaskan secara detail beberapa pengalaman dalam pekerjaannya yang terdiri dari poin-poin suksesnya dan beberapa hal yang membuatnya gagal.
- d. Karakteristik orang yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas tersebut
- e. Kesimpulan dan ringkasan. Menutup wawancara dengan mengucapkan terima kasih kepada kandidat dan lakukan penyimpulan wawancara.

2.4.1. Prinsip-prinsip BEI

Untuk melakukan BEI, ada beberapa hal yang harus diperhatikan (Pelatihan Competency Based Interview, November 2009)

- a. Perilaku atau hal-hal yang dilakukan seseorang, merupakan bukti terbaik yang dapat menggambarkan kualitas kompetensinya
- b. Adanya bukti bahwa seseorang memiliki kompetensi, memperbesar kemungkinan akan ia tunjukkan juga ketika menjalankan tugas di perusahaan
- c. Semakin penting suatu kompetensi untuk menghasilkan kinerja yang superior, maka semakin penting untuk digali dalam wawancara seleksi
- d. Tidak ada jaminan bahwa seseorang akan menunjukkan kompetensi tertentu, bila ia belum pernah menampilkan perilaku yang menunjukkannya.

2.4.2. Keuntungan BEI

Dibandingkan wawancara tradisional, BEI juga memiliki beberapa keuntungan, yaitu (Pelatihan Competency Based Interview, November 2009):

- a. Bisa mengevaluasi pengetahuan kandidat pada situasi atau prosedur tertentu
- b. Bisa mengumpulkan data mengenai performa interpersonal pada situasi tertentu

- c. Bisa meminimalisir kesan subjektif yang bisa mengaburkan keputusan menerima atau menolak kandidat tersebut
- d. Bisa memprediksi performa pada tugas berikutnya
- e. Membantu membuat keputusan yang sesuai dengan keterampilan kandidat
- f. Pertanyaan BEI tentang apa yang dilakukan seseorang di masa lampau, bukan yang seharusnya dilakukan
- g. Pertanyaan yang diajukan detail, sehingga tidak mungkin bagi kandidat untuk berteori atau menggeneralisasi beberapa kejadian
- h. Pewawancara bisa lebih melakukan probing dan hasilnya dicatat
- i. Proses wawancara BEI terkonsentrasi pada hal-hal yang dianggap penting oleh pewawancara
- j. BEI menilai dengan lebih baik kesesuaian antara pekerjaan dan kandidat karena memiliki sistem *point* yang bisa membantu menentukan keputusan menerima atau menolak

Metode BEI menuntut pewawancara untuk menggali informasi yang bersifat fakta sehingga bisa dilakukan pengkodean (*coding*), yaitu informasi yang mengandung kompetensi yang dicari. Untuk dapat disebut sebagai informasi yang bisa dikodekan, maka informasi tersebut harus memenuhi 5 syarat, yaitu:

- a. Memakai kata “saya” bukan “kami”
Merupakan pernyataan yang jelas tentang apa yang dipikirkan, dirasakan atau dikerjakan oleh individu yang bersangkutan
- b. Kejadian atau peristiwa masa lalu
Dinyatakan dalam situasi masa lalu sebagai suatu yang benar-benar telah terjadi dan bukannya teori atau pendapat umum yang mungkin tidak diterapkan dalam praktek
- c. Situasi yang spesifik
Spesifik tentang sebuah situasi dan bukan pendapat umum
- d. Rinci
Memberikan gambaran rinci tentang apa yang dipikirkan, dirasakan atau dikerjakan oleh karyawan
- e. Data berasal dari individu yang diwawancarai

Saat mengajukan pertanyaan pun harus terfokus untuk menggali kompetensi yang spesifik. Pertanyaan terfokus itu digunakan pada saat waktu yang sangat terbatas, saat karyawan mengalami kesulitan dalam mengingat pengalamannya dan bila cerita yang diberikan tidak banyak mengandung informasi yang dibutuhkan.

Oleh karena itu, untuk melakukan wawancara berbasis kompetensi ini, dikenal satu metode yang disebut metode STAR untuk menggali kompetensi kandidat. STAR merupakan singkatan dari:

- **Situation** : menggali situasi yang dialami kandidat pada saat peristiwa itu terjadi. Contoh pertanyaan: Ceritakan pengalaman anda yang paling berkesan saat anda berhubungan dengan pelanggan. Jelaskan situasi saat itu
- **Task** : menggali apa yang menjadi tugas, tuntutan, atau sasaran kerja pada situasi tersebut. Contoh pertanyaan: Apa yang menjadi tujuan anda waktu itu?
- **Action** : menggali apa yang dilakukan kandidat pada saat itu untuk mencapai tujuan kerjanya. Contoh pertanyaan: Apa yang anda lakukan pada waktu itu?
- **Result** : menggali apa yang dihasilkan atas tindakannya tersebut. Contoh: Bagaimana hasil dari tindakan anda?

2.5. Operator *Call center*

Call center merupakan sebuah kantor dimana telepon masuk (*inbound*) untuk perusahaan diterima atau telepon keluar (*outbound*) dilakukan. *Call center* makin populer akhir-akhir ini dimana banyak perusahaan memusatkan pelayanan pelanggan dan fungsi pendukungnya di sini. Pekerjaan ini mempekerjakan banyak staf untuk pelayanan pelanggan, penjualan dan fungsi pendukung (<http://www.wisegeek.com/what-is-a-call-center.htm>).

Call center dioperasikan oleh sebuah perusahaan sebagai pengadministrasi layanan yang mendukung produk *incoming* dan menyelidiki informasi tentang konsumen. Panggilan keluar *call center* digunakan untuk *telemarketing*, *clientele*,

dan *debt collection* pun dapat dilakukan. Sebagai tambahan untuk *call center*, bahwa penanganan secara kolektif untuk surat, fax, dan email dalam sebuah lokasi lebih sering sering disebut dengan *contact center*. (http://id.wikipedia.org/wiki/Call_center)

Call center memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan penggunaannya. Dengan memusatkan pelayanan berbasis telepon dan pendukung dalam satu lokasi. Perusahaan bisa dengan mudah menyesuaikan pengaturan karyawan untuk disesuaikan dengan banyaknya jumlah telepon yang masuk/keluar. *Call center* bisa dilokasikan dimanapun, memungkinkan perusahaan pengguna mengambil keuntungan dalam hal zona waktu dan upah karyawan yang lebih murah di kota atau negara lain. *Call center* memusatkan kebutuhan teknologi dari perusahaan, memungkinkan sistem telekomunikasi bisa diinstall dengan mudah, ruang kantor yang lebih kecil, dan pengembangan karyawan yang lebih mudah.

Call center dioperasikan sebagai sebuah ruang lingkup kerja yang terbuka secara luas yang dikerjakan oleh sejumlah agen *call center*, dilengkapi dengan sebuah *work station* berupa computer bagi setiap agen/operator, sebuah telepon set/headset yang terhubung ke jaringan telekomunikasi, dan sebuah atau lebih stasiun pengawas. *Call center* juga dapat secara bebas dioperasikan atau dihubungkan dengan center tambahan, sering dihubungkan dengan jaringan komputer korporat, termasuk *mainframe*-nya, *microcomputer*, dan LAN. Ditambah lagi, jaringan data dan *voice* yang kemudian dipusatkan melalui sebuah link dengan teknologi baru yang disebut *Computer Telephony Integration (CTI)*.

Banyak komponen bisnis yang menggunakan jasa *call center* untuk berinteraksi dengan pelanggan mereka. Contohnya termasuk untuk kebutuhan perusahaan, perusahaan katalog pesanan surat, dan layanan pendukung pelanggan untuk berbagai perangkat keras dan lunak komputer. Ada juga beberapa bisnis untuk fungsi layanan internal yang menggunakan *call center*, seperti layanan help desk dan sales support.

Contact center (disebut juga *customer interaction center* atau *e-contact center*) biasanya mencakup beberapa *call center*, namun bisa juga mencakup

beberapa layanan kontak pelanggan, seperti *email newsletters*, kotak pos, web site dan *chatting*, dan beberapa layanan informasi pelanggan lainnya. Secara umum *contact center* merupakan bagian dari manajemen hubungan dengan pelanggan.

Dari <http://www.tmcnet.com/news/2006/01/27/1320670.htm>, ada beberapa 4 faktor yang mempengaruhi keberhasilan seorang operator *call center*. Keempat faktor tersebut adalah:

a. Kompetensi

Memiliki pengaruh terbesar diantara keempat faktor, yaitu sebesar 45 %. Faktor ini mengindikasikan apakah seorang operator memiliki berbagai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan. Faktor ini termasuk penguasaan pengetahuan teknis mengenai produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan, pengetahuan tentang berbagai sistem *call center* seperti komputer, telepon dan *database CRM (Customer Relationship Management)*

Kompetensi juga merefleksikan kemampuan seseorang untuk berbicara secara jelas dengan artikulasi yang baik untuk memenuhi keinginan pelanggan, serta kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan setiap penelepon. Kemampuan untuk memecahkan masalah, menangani masalah yang sulit, juga keluhan yang datang dari pelanggan juga termasuk dalam faktor ini. Hal lainnya adalah penguasaan berbagai aplikasi perangkat lunak komputer.

b. Motivasi

Faktor ini berpengaruh terbesar kedua dalam keberhasilan seorang operator *call center*, yaitu sebesar 31%. Faktor ini mengindikasikan seberapa baik karakteristik kerja sesuai dengan motivator perorangan dari operator *call center*. Ada tiga elemen yang tercakup dalam faktor ini:

1. *Job fit*: Apakah pekerjaan ini mampu memotivasi pekerja? Apakah suasana kerja menantang performa kerja (pengawasan yang konstan, permintaan untuk ketepatan waktu, tekanan yang selalu ada untuk bekerja maksimal dsb)? Faktor lingkungan, seperti pengaturan tempat duduk, karakteristik ergonomis seperti pencahayaan dan tingkat kebisingan

2. *Culture Fit*: Apakah budaya dari perusahaan dan *call center* cocok dengan prioritas dan minat individu? Hal ini termasuk tipe pekerja yang ada di sana, bagaimana manajemen memimpin mereka, nilai-nilai perusahaan, dan komitmen perusahaan kepada pekerja dalam hal pengembangan dan pelatihan
3. *Personal Interest*: Apakah perusahaan menawarkan apa yang diinginkan pekerja? Misalnya, bila pekerja suka bekerja dinamis, maka dia tidak akan menikmati pekerjaan sebagai operator *call center*.

c. Kepribadian

Faktor kepribadian menyumbang sebanyak 14 % pada faktor keberhasilan sebagai operator *call center*. Faktor ini berdampak pada banyak aspek untuk kesesuaian dan potensial keberhasilan, juga bagaimana operator *call center* akan merespon pada faktor lainnya. Namun, tidak ada tipe kepribadian tertentu yang dianggap bisa lebih berhasil dibandingkan tipe yang lain dalam pekerjaan ini.

d. Faktor eksternal

Faktor yang menyumbang sebanyak 10 % ini merupakan segala hal yang berada di luar kendali operator dan manajemen. Yang termasuk faktor eksternal adalah kompensasi, lokasi kerja dan ketersediaan transportasi. Kesemua faktor ini dapat secara kuat mempengaruhi keinginan seseorang, kemampuan untuk mengerjakan tugas, juga kualitas kerja dan tingkat produktivitas.

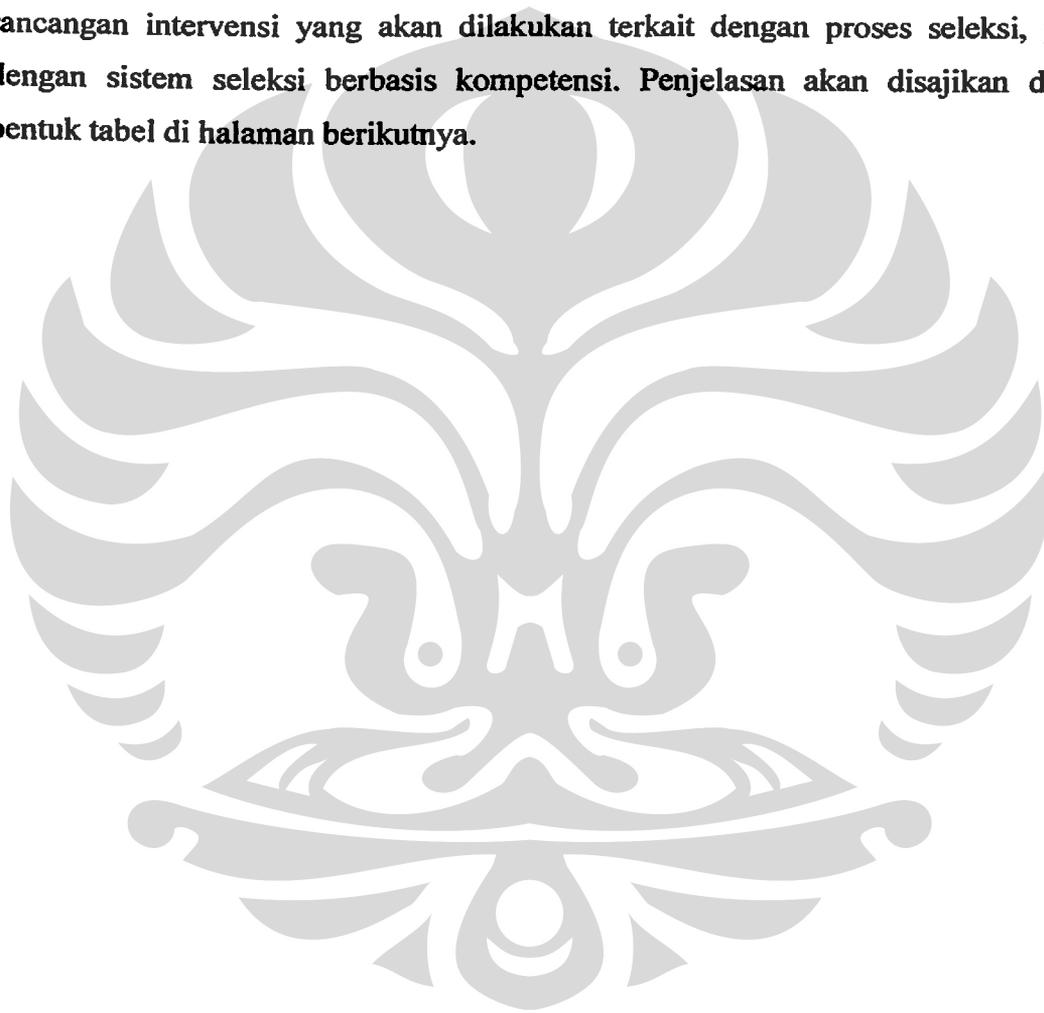
Dalam melakukan penilaian kinerja operator, yang kemudian dijadikan dasar untuk menentukan operator terbaik di tiap bulannya, PT X juga memiliki beberapa kriteria penilaian. Aspek penilaian itu adalah:

- a. Nilai PPCO (Penilaian Performansi Operator) tertinggi
- b. Nilai dari QA (*quality assurance*) untuk aspek solusi dan proses & sikap layanan minimal 95
- c. Nilai PnP (*Product and Procedure knowledge*) minimal 95
- d. Kehadiran mencapai 100%
- e. Tidak pernah terlambat masuk kerja
- f. Tidak memiliki history pembinaan selama periode penilaian
- g. Melakukan *release call* (telepon yang sengaja diputus oleh operator) sesuai prosedur

- h. Apabila ada beberapa kandidat yang memiliki nilai yang sama maka digunakan pembandingan :
1. QA score PT X dan perusahaan klien, tertinggi
 2. PnP score tertinggi

2.6. Analisa Masalah

Pada bab I sudah dikemukakan masalah-masalah yang terdapat di PT X. Dikaitkan dengan teori, pada bab ini akan dibahas secara singkat mengenai rancangan intervensi yang akan dilakukan terkait dengan proses seleksi, yaitu dengan sistem seleksi berbasis kompetensi. Penjelasan akan disajikan dalam bentuk tabel di halaman berikutnya.



Masalah	Intervensi	Kondisi yang diharapkan
<p>Belum ada daftar kompetensi yang terdefinisi jelas beserta levelnya pada dokumen deskripsi jabatan (<i>jobdesc</i>) operator <i>call center</i>.</p> <p>Dampak organisasi: Daftar kompetensi yang dimiliki sekarang belum bisa digunakan secara maksimal</p>	<p>Melakukan evaluasi terhadap model kompetensi yang ada dalam hal jenis dan levelingnya.</p>	<p>Ada perbedaan kompetensi dan level yang jelas antar layanan. Dengan begitu dokumen deskripsi jabatan bisa digunakan lebih maksimal lagi.</p>
<p>Tingginya tingkat <i>turn over</i>, terutama oleh karyawan pada masa OJT</p> <p>Dampak organisasi: Kerugian biaya untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan yang hanya bekerja kurang dari tiga bulan. Karyawan tersebut belum secara maksimal memberikan hasil kerjanya bagi keuntungan perusahaan</p>	<p>Seleksi berbasis kompetensi memang diperuntukkan bagi perusahaan dengan tingkat <i>turn over</i> tinggi</p>	<p>Dengan mempekerjakan karyawan yang memiliki kompetensi seperti yang dibutuhkan dalam pekerjaan, diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga menurunkan tingkat <i>turn over</i></p>

<p>Tingkat kelulusan yang rendah pada tahap wawancara HR dan user, yang sebagian besar karena faktor psikologis dan suara</p> <p>Dampak individu: Kandidat tidak terseleksi baik dalam beberapa tahapan merugikan waktu, tenaga dan biaya kandidat sendiri</p> <p>Dampak tugas: Membutuhkan pengecekan berulang kali oleh tester di tahapan berikutnya</p> <p>Dampak organisasi: Merugikan waktu, tenaga dan biaya karena ketidakefektifitasan tahapan seleksi</p>	<p>Melakukan metode seleksi berbasis kompetensi. Digunakan karena metode ini bisa meminimalisasi diskriminasi, karena kandidat dinilai berdasarkan kompetensi yang dimilikinya.</p>	<p>Dapat menyaring banyak kandidat, sehingga hasil seleksi lebih baik. Kandidat dapat terseleksi dengan baik pada tahapan seleksi berbasis kompetensi (BEI dan tes suara berbasis kompetensi).</p>
---	---	--

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Ada dua pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap model kompetensi yang sudah ada. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisa tingkat kelulusan dalam tahapan seleksi guna rekomendasi evaluasi tahapan seleksi.

Berikut ini adalah metode pengambilan data yang digunakan untuk metode kualitatif:

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Poerwandari, 2001). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan pedoman umum. Patton (1990) dalam Poerwandari (2001) mengatakan bahwa dalam wawancara jenis ini, peneliti dilengkapi pedoman wawancara yang sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan tanpa bentuk pertanyaan eksplisit. Peneliti melakukan wawancara jenis ini untuk mendeteksi kompetensi yang dibutuhkan untuk operator *call center*. Wawancara juga digunakan untuk mendeteksi masalah yang dialami SDM *Contact Center* dalam hal rekrutmen dan seleksi operator *call center*.

b. *Focus Group Discussion* (FGD)

Digunakan untuk memperoleh gambaran umum tentang profil pekerjaan operator *call center*. Peneliti juga menggunakan metode ini saat melakukan justifikasi level kompetensi dan penentuan peringkat kompetensi. FGD diikuti oleh manajer dan koordinator layanan.

Peneliti juga menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisa tingkat kelulusan tiap tahapan seleksi yang selama ini dilakukan oleh PT X yang berasal dari data sekunder berupa laporan bulanan rekrutmen dari bulan Agustus hingga Oktober 2009. Data sekunder merupakan informasi yang dikumpulkan bukan untuk kepentingan studi yang sedang dilakukan saat ini tetapi untuk

beberapa tujuan lain (Hendri, 2009). Pendekatan kuantitatif juga digunakan Peneliti saat mencobakan alat seleksi berbasis kompetensi yang sudah disusun kepada beberapa orang kandidat. Dengan melihat persentasi kelulusan, dapat membantu peneliti dalam menentukan apakah alat ini baik atau tidak untuk digunakan dalam rangkaian seleksi berbasis kompetensi untuk operator *call center*.

3.2. Subjek

Ada beberapa pihak yang dihubungi oleh peneliti untuk melakukan wawancara, yaitu:

- a. Manajer Kebijakan, Manajer Operasional, Manajer Pelatihan dan supervisor rekrutmen dan seleksi Dept SDM *Contact Center* untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi dalam hal rekrutmen dan seleksi operator *call center*.
- b. Dua orang operator *call center* terbaik bulan Juli dan Agustus 2009 untuk mengklarifikasi kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang operator *call center* sehingga bisa memiliki performa kerja maksimal.

Untuk metode FGD, peneliti melibatkan manajer dan koordinator dari setiap layanan untuk menentukan level kompetensi yang dibutuhkan.

Sedangkan untuk uji coba alat seleksi berbasis kompetensi, subjek penelitian ini adalah pelamar calon operator *call center* PT X yang memasukan lamarannya melalui PPJP. Persyaratan subjek merupakan kualifikasi awal calon operator CC PT X. Kualifikasi awal itu adalah:

- Memiliki kualitas suara yang baik/artikulasi jelas
- Pria/Wanita
- Pendidikan :
 - Tamatan SMU yang memiliki sertifikat kelulusan lembaga pendidikan Call Center untuk bagian-bagian tertentu dan/atau ;
 - D3 semua jurusan sekurangnya dengan IPK 2,5 dan/atau ;
 - S1 semua jurusan sekurangnya dengan IPK 2,0
 - Tidak sedang dalam pendidikan/melanjutkan kuliah

Peneliti melakukan kerjasama dengan dua buah PPJP untuk menyediakan sejumlah kandidat yang memenuhi syarat di atas untuk mengikuti uji coba alat seleksi berbasis kompetensi.

3.3. Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menjalankan langkah-langkah dalam melakukan seleksi berbasis kompetensi dari Spencer & Spencer (1993). Menimbang tujuan penelitian, dari ketujuh tahapan yang disarankan, peneliti hanya melakukan lima tahapan pertama. Tahapan yang dilakukan adalah:

3.3.1. Membuat model kompetensi untuk pekerjaan yang menjadi sasaran.

Pada tahap ini peneliti melakukan peninjauan ulang model kompetensi yang sudah dibuat oleh Tim Penyusun Model Kompetensi. Pada saat itu, model kompetensi untuk setiap layanan yang sudah sudah terbentuk beserta levelnya. Tim melakukan pengelompokkan layanan berdasarkan pada 3 aspek, yaitu resiko, tanggung jawab dan perangkat yang digunakan. Dari 30 layanan yang ada, dibagi menjadi 6 kelas yang terdiri dari 4 kelas layanan *inbound*, dan 2 kelas layanan *outbound*. Berikut adalah pembagiannya:

- a. **Bronze:** kompetensi agent untuk layanan informasi sederhana, hampir sama sekali tidak pernah menangani keluhan pelanggan atau panduan penanganan kerusakan

Tanggung jawab : Menerima dan memberikan informasi

Resiko : - Faktor kepuasan pelanggan atas jawaban agent (solusi & sikap)

- Faktor kerahasiaan data

Peralatan : PC - work station - headset - telepon

Jumlah layanan : 3 layanan

- b. **Silver:** kompetensi agent untuk layanan informasi dengan produk yang cukup kompleks, kadang melayani pula keluhan pelanggan untuk diteruskan ke pihak berwenang

Tanggung jawab : Menerima, memberikan dan mengeskalisasi masalah

Resiko : - Faktor kepuasan pelanggan atas jawaban agent (solusi & sikap)

- Menerima, memberikan dan mengeskalisasi masalah
- Menerima, memberikan informasi, mengeskalisasi, Complain Handling, Eksekusi, Problem Solving

Peralatan : PC - work station - headset – telepon, fax

Jumlah layanan : 6 layanan

- c. Gold:** kompetensi agent layanan informasi dengan produk yang kompleks, sering melayani keluhan pelanggan untuk diteruskan ke pihak berwenang dan memandu pelanggan dalam penanganan kerusakan (*trouble shooting*).

Tanggung jawab : Menerima, memberikan informasi, mengeskalisasi, Complain Handling, Eksekusi, Problem Solving

Resiko : - Faktor kepuasan pelanggan atas jawaban agent
 - Faktor input data eskalasi
 - Faktor finansial
 - Faktor kerahasiaan data

Peralatan : PC - work station - headset – telepon, fax, e mail, sms gateway

Jumlah layanan : 20 layanan

- d. Platinum:** kompetensi agent yang bisa fleksibel ditempatkan di beberapa layanan sesuai kebutuhan

Tanggung jawab : Menerima, memberikan informasi, mengeskalisasi, Complain Handling, Eksekusi, Problem Solving, Flexibel untuk ditempatkan di berbagai layanan, Sense of Crisis sesuai kebutuhan, Speed (Multy Skill)

Resiko : - Faktor kepuasan pelanggan atas jawaban agent
 - Faktor input data eskalasi
 - Faktor finansial
 - Faktor kerahasiaan data

Peralatan : PC - work station - headset – telepon, fax, e mail, sms gateway, video conference

Jumlah layanan : 1 layanan

e. **Telesales:** kompetensi agent untuk bisa secara persuasive menghubungi pelanggan untuk menawarkan produk

Tanggung jawab : *Penawaran , Follow-up, Selling, Reminding, Maintenance, Input data customer, complain handling*

Resiko : - Faktor kepuasan pelanggan atas jawaban agent (solusi & sikap)

- Faktor input data eskalasi

- Faktor *financial*

- Faktor kerahasiaan data

Tools : PC - work station – headset – telepon - fax - e mail - sms gateway

Jumlah Layanan : 1

f. **Telecollection:** kompetensi agent untuk secara persuasif menghubungi pelanggan untuk melunasi tagihan tanpa paksaan atau tekanan.

Tanggung jawab : eskalasi, memberikan info terkait *campaign*

Resiko : - Faktor kepuasan pelanggan atas jawaban agent (solusi & sikap)

- Faktor input data

- Eskalasi

- Faktor *financial*

- Faktor kerahasiaan data

Tools : PC - work station – headset – telepon – fax – e mail- sms gateway

Jumlah layanan : 1 layanan

Setelah melakukan peninjauan ulang bersama, ternyata ada beberapa hal yang harus dilakukan perubahan. Pertama peneliti melakukan perubahan terhadap referensi *core competency* yang digunakan. Awalnya, *core competency* yang digunakan berdasarkan *Competency Model Contact Center PT X*. Berdasarkan cakupannya, *core competency* merupakan kompetensi yang wajib dimiliki oleh seluruh pekerja dalam satu perusahaan. Maka peneliti menggantinya dengan *core*

competency yang dimiliki PT X. Sedangkan untuk *specific competency* tetap menggunakan referensi dari *Competency Model Contact Center* PT X.

Kedua adalah dengan merevisi jumlah dan level kompetensi yang ada. Jumlah kompetensi yang disusun tim waktu itu dinilai terlalu banyak dengan level yang kurang sesuai.

Dalam melakukan revisi ini, peneliti melakukan beberapa tahapan:

a. Mendefinisikan kriteria performa efektif

Yang dijadikan acuan kriteria performa efektif pada penelitian ini adalah aspek-aspek penilaian operator *call center* yang dilakukan oleh staf *quality assurance* (QA) dan atasan (supervisor). Aspek-aspek penilaian tersebut dapat dilihat di Bab 2

b. Mengidentifikasi contoh kriteria

Berdasarkan data yang dimiliki layanan, peneliti menghubungi operator *call center* terbaik bulan Juli dan Agustus 2009. Kedua operator ini memenuhi semua kriteria penilaian pada bulan tersebut.

c. Mengumpulkan data

Untuk mengumpulkan data, peneliti melakukan BEI kepada kedua operator terbaik tersebut. Disamping itu, peneliti juga melakukan *expert panel* dengan koordinator dan manajer layanan sebagai atasan operator yang memiliki pemahaman terhadap tugas, tanggung jawab dan karakteristik pekerjaan operator *call center*.

d. Menganalisa data dan mengembangkan model kompetensi

Peneliti melakukan analisa kualitatif atas data-data yang didapat, kemudian diintegrasikan dengan job desc operator.

e. Melakukan validasi model kompetensi

Peneliti menggunakan metode *concurent construct validation* yaitu dengan meminta justifikasi dari *expert* yaitu koordinator dan manajer layanan atas model yang dirancang peneliti.

f. Menyiapkan pengaplikasian model kompetensi

Peneliti mempersiapkan pengaplikasian model kompetensi ini untuk proses seleksi berbasis kompetensi.

Berikut adalah kondisi awal model kompetensi dan setelah dilakukan perubahan.

Kelas	Jumlah kompetensi sebelum revisi				Jumlah kompetensi setelah revisi			
	Core	Spec	Hard	Total	Core	Spec	Hard	Total
Bronze	6	5	3	14	4	4	2	10
Silver	6	6	3	15	4	5	2	11
Gold	6	8	6	20	4	5	3	12
Platinum	6	10	6	22	4	6	3	13
Telesales	6	8	4	18	4	4	4	12
Telecollection	6	10	4	20	4	6	3	13

Pengurangan kompetensi ini dilakukan dengan meninjau kembali *job desc*, wawancara dengan *operator call center* terbaik dan diskusi dengan atasan operator (koordinator) layanan. Pada tahap ini dilakukan juga penyesuaian level. Pengurangan kompetensi ini dilakukan karena dianggap tidak sesuai dengan tuntutan *job desc*.

3.3.2. Memilih atau membuat metode assessment

Setelah melakukan evaluasi kompetensi, peneliti melakukan pemetaan alat ukur yang akan digunakan. Dalam hal ini, peneliti hanya memetakan alat ukur untuk *soft competency*. Selain dengan pendekatan kompetensi, tes psikologis untuk penelusuran potensi juga digunakan sebagai bahan pertimbangan. Alat tes psikologi ditentukan berdasarkan studi literatur dan *expert judgement*, setelah jenis kompetensi dipastikan.

Untuk form wawancara berbasis kompetensi (BEI), peneliti membuat form sesuai dengan kompetensi yang ditentukan. Dalam penyusunannya, peneliti melakukan wawancara dengan *user* (atasan *operator call center*) yang dianggap memahami karakteristik layanan, untuk menentukan *critical skill* yang dibutuhkan untuk setiap kelas layanan. Kompetensi yang dianggap kritis ini diletakkan di urutan teratas dari form BEI sehingga pewawancara bisa menggali kompetensi ini lebih dulu. *Critical skill* penting untuk diketahui lebih dulu untuk menghemat waktu wawancara. Bila kandidat sudah terdeteksi tidak kompeten untuk kompetensi tersebut, maka wawancara bisa dihentikan.

Peneliti juga mengembangkan alat ukur tes suara dari yang sudah ada menjadi yang berbasis kompetensi. Dalam tes suara ini, aspek-aspek penilaiannya merupakan kompetensi yang bisa terukur dengan alat tes ini. Ada 5 aspek penilaian dalam tes ini yang mencakup 6 kompetensi, yaitu:

1. *Voice Expression*

Ketepatan dan kejelasan pengucapan konsonan, tidak berlogat dan tidak cadel. Kecepatan dan volume suara memadai, jelas terdengar.

2. *Interpersonal Relationship and Information Seeking*

Menggali, menerima dan memberikan informasi secara jelas, detil, sesuai kebutuhan pelanggan

3. *Openness*

Menguasai materi yang tersedia, sehingga mampu luwes berimprovisasi terhadap data yang tersedia

4. *Tolerance for Stress*

Mampu mengontrol emosi, suara tetap stabil, tidak larut dalam situasi masalah yang dikemukakan pelanggan

5. *Customer Focus*

Memberikan layanan yang bernilai tambah dengan memiliki kesiapan dan ketepatan dalam memberikan solusi dan informasi sesuai yang dibutuhkan pelanggan.

Tes suara ini membutuhkan keterampilan tester sebagai tester tes suara dan keterampilan sebagai pewawancara BEI untuk mendeteksi muncul-tidaknya kompetensi kandidat pada setiap aspek penilaian. Peneliti menyarankan, yang melakukan tes suara ini adalah staf rekrutmen yang memang sudah terampil melakukan tes suara dan mengetahui karakteristik suara yang dibutuhkan untuk seorang *operator call center*.

3.3.3. Melatih assessor untuk menggunakan metode assessmen

Setelah alat ukur jadi, peneliti mengadakan pelatihan singkat bagi assessor yang akan menggunakan alat ini nantinya. Pelatihan ini terselenggara dari pada

tanggal 7-8 Oktober 2009. Dari 25 peserta yang diundang, 24 orang hadir yang dibagi dalam dua batch. Peserta pelatihan ini adalah staf HR rekrutmen (yang akan melakukan tes suara berbasis kompetensi dan wawancara awal berbasis kompetensi) dan koordinator layanan (yang akan melakukan wawancara user). Pelatihan dilakukan selama 1 hari penuh. Setengah hari pertama diisi dengan ceramah materi berupa materi penyegaran wawancara dan pengertian wawancara berbasis kompetensi, dan tengah hari berikutnya diisi dengan praktek melakukan wawancara berbasis kompetensi dan penilaian tes suara berbasis kompetensi. Pelatihan ini sebenarnya lebih bersifat *sharing*. Tujuan dari diadakannya pelatihan ini memang bukan untuk membuat para assessor terampil, tapi paling tidak mengetahui cara dan prinsip-prinsip melakukan BEI. Pada pelatihan ini pula, peneliti meminta evaluasi dari peserta tentang kemudahan penggunaan form BEI dan tes suara. Silabus pelatihan dapat dilihat pada lampiran.

Secara umum, peserta cukup puas dengan pelatihan yang diberikan. Tujuan pelatihan tercapai, peserta mengetahui dan memahami ada metode lain dalam wawancara yang lebih efektif dalam mengukur kompetensi kandidat dibandingkan dengan wawancara tradisional. Walaupun mereka mengeluhkan waktu pelatihan yang sangat singkat untuk penguasaan keterampilan BEI.

3.3.4. Mengukur kompetensi kandidat

Peneliti melakukan uji coba alat tes dengan kepada kandidat. Uji coba dilakukan pada tanggal 19, 21 dan 26 Oktober 2009. Pengambilan data dilakukan sebanyak tiga kali karena jumlah subjek yang hadir sangat sedikit. Waktu itu memang tidak sedang dilakukan rekrutmen, sehingga seleksi yang ada hanya untuk cadangan kebutuhan saja. Peneliti bekerja sama dengan perusahaan alih daya (PPJP) untuk mengundang kandidat. Sebelum dilakukan seleksi, kandidat diberikan pengarahan lebih dulu dari PPJP perihal pekerjaan sebagai *operator call center*. Pengarahan yang diberikan antara lain mengenai tahapan seleksi yang akan dilalui, karakteristik pekerjaan, sistem kerja *shifting* dan status ketenagakerjaan.

Untuk pengambilan data, peneliti melakukan tahapan seleksi tes awal, psikotest, tes suara dan wawancara berbasis kompetensi. Kesemua tahapan tes

dilakukan dalam satu hari. Untuk para kandidat diberlakukan sistem gugur, artinya, peserta yang gagal pada satu tahapan tidak bisa mengikuti tahapan selanjutnya. Begitu pula untuk alat tes kepribadian, tidak semuanya diberikan kepada kandidat yang sudah dipastikan gagal pada psikotes, dilihat dari skor tes prestatifnya. Kandidat yang dinyatakan berkompeten (rekomendasi disarankan) bisa lanjut ke tahap berikutnya yaitu *user interview*.

Pada tahap ini, peneliti tidak sampai tahap melakukan *user interview*, karena memperhitungkan efisiensi waktu dan tenaga *user* di layanan. jumlah kandidat yang lulus sangat sedikit untuk dilakukan *user interview*. Ditambah lagi dengan kondisi belum adanya kebutuhan karyawan baru di layanan tersebut.

3.3.5. Membuat keputusan untuk menerima atau menolak kandidat berdasarkan kesesuaian antara pekerjaan dengan kandidat.

Setelah tiga kali pengambilan data, peneliti melakukan skoring terhadap semua tes prestatif yang ada. Sedangkan untuk tes inventori dan kepribadian yang dilakukan skoring hanya untuk kandidat yang lulus saja. Dalam wawancara BEI peneliti menanyakan semua kompetensi. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran kandidat secara keseluruhan.

Setelah semua tes dilakukan terhadap subjek, peneliti mengintegrasikan data hasil tes yang ada untuk kemudian disusun laporan psikologisnya. Laporan psikologis sendiri disusun berdasarkan kompetensi yang diperlukan untuk setiap jabatan. Kompetensi-kompetensi tersebut sudah dilakukan pengelompokan berdasarkan kegunaannya dalam pekerjaan.

Berikut ini adalah penggolongan kompetensi pada psikogram:

1. *Thinking Ability: Analytical Thinking, Information Seeking*
2. *Managing Task: Decision Making*
3. *Managing People: Interpersonal Relationship*
4. *Managing One Self: Accountability, Integrity, Openness, Tolerance for Stress*
5. *Business Orientation: Customer Focus*

Penggolongan ini dilakukan dengan *expert judgment* dengan maksud untuk mempermudah penjelasan kepada *user* pada saat penulisan laporan

psikologis atau saat konseling. Tujuan lainnya adalah untuk memudahkan pengembangan bila dibutuhkan nantinya.

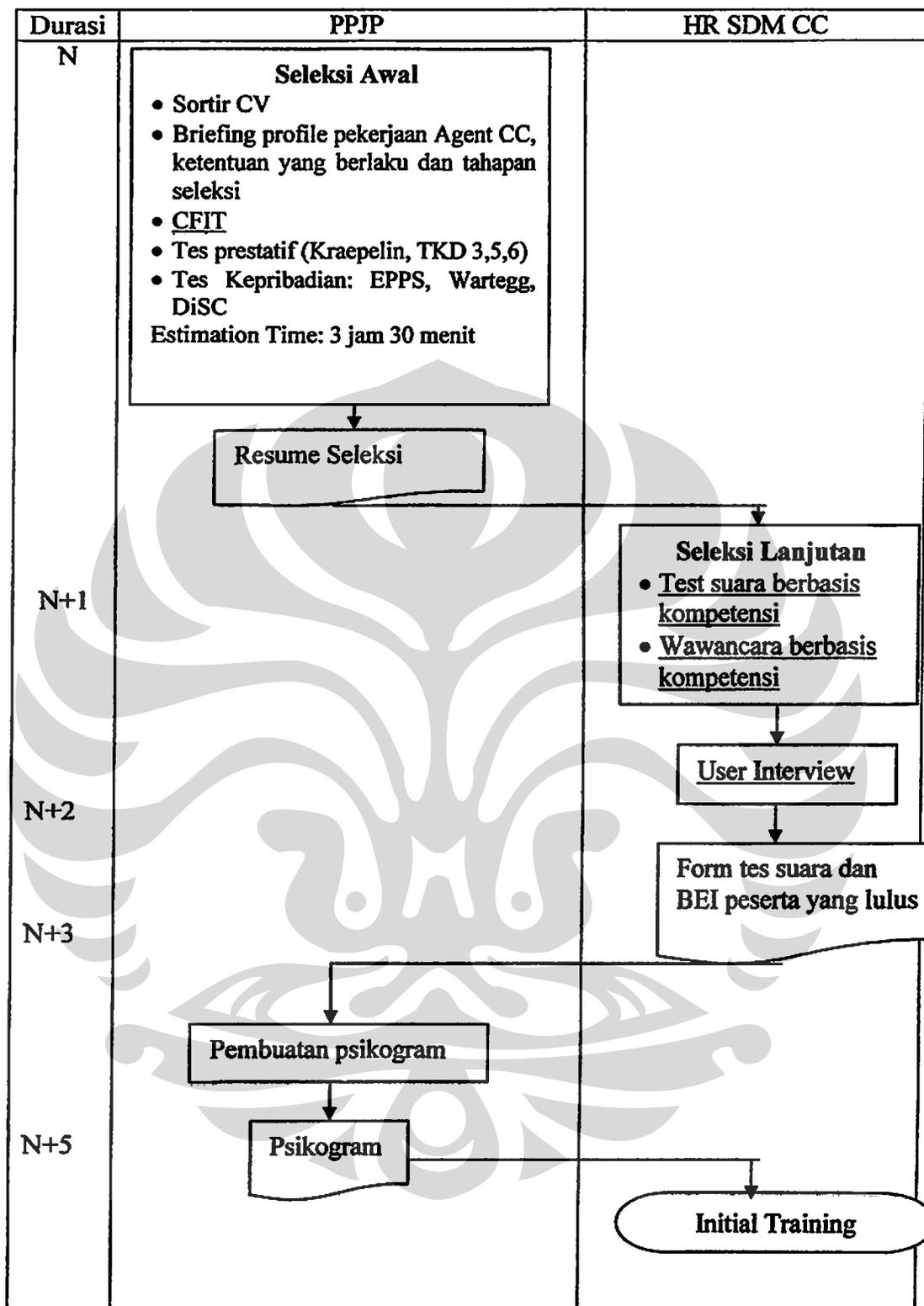
3.4. Desain tahapan seleksi

Untuk melakukan pemenuhan SDM, PT X memberikan waktu selama 5 hk, terhitung setelah turunnya job order dari SDM CC. Dengan serangkaian tahapan seleksi dan alat tes yang beragam, membuat beberapa PPJP mengalami kewalahan. Ditambah lagi, kandidat yang dihasilkan ternyata banyak yang tidak memenuhi syarat untuk lanjut ke tahap berikutnya. Berikut ini adalah tahapan seleksi yang saat ini dilakukan:

Urutan seleksi	Tahapan seleksi	Dilakukan oleh	Rentang waktu
1	<p>Seleksi administrasi dan wawancara awal</p> <p>Menyeleksi aplikasi kandidat disesuaikan dengan kualifikasi awal. Pada wawancara awal, PPJP melakukan pengarahan mengenai tahapan seleksi dan ksegala hal mengenai pekerjaan operator <i>call center</i>. Pada tahap ini, dilakukan pengecekan terhadap kualitas suara kandidat</p>		5hk
2	<p>Tes awal (CFIT & English)</p> <p>Memberikan tes intelegensi (CFIT) dan tes kemampuan bahasa Inggris sebagai <i>cutting proses</i> awal</p>	PPJP	
3	<p>Psikotest</p> <p>Memberikan tes psikologi berupa TKD 6 (R), logika verbal, pauli, Wartegg, DAM dan deskripsi diri</p>		
4	<p>Tes suara</p>		

	Mengetes kualitas suara kandidat dengan bermain peran melalui telepon		
5	Initial Interview (HR) Melakukan wawancara dengan staf HR untuk mengecek motivasi, kualitas suara, dan aspek psikologis lainnya	HR layanan	1 hk
6	User Interview Melakukan wawancara dengan supervisor atau koordinator layanan, untuk mengecek kualitas kandidat disesuaikan dengan karakteristik layanan	Koord. Layanan	1 hk
7	Pelatihan seleksi Memberikan keterampilan pelayanan operator <i>call center</i> dan <i>product knowledge</i>	Staf layanan	Tergantung layanan

Untuk mengatasi hal itu, maka peneliti menyarankan untuk mengubah tahapan seleksi. Hal ini dilakukan untuk lebih mengefisiensikan tahapan seleksi yang sudah ada. Berikut adalah tahapan seleksi yang diajukan:



BAB 4

HASIL DAN ANALISA UJI COBA

4.1. Evaluasi Daftar Kompetensi

Seperti yang sudah dijelaskan di awal, bahwa pada awal peneliti bergabung dengan tim kompetensi, tim sudah menentukan kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk *operator call center* di setiap kelas layanan beserta levelnya. Referensi yang digunakan untuk penyusunan model kompetensi ini adalah *Competency Model Contact Center* PT X. Kamus kompetensi ini sudah disusun berdasarkan karakteristik pekerjaan di *contact center*. Kompetensi sudah digolongkan dalam *core competency*, *personal quality (specific competency)* dan *skill and knowledge*.

Sebelum menyusun alat seleksi yang akan digunakan, peneliti melakukan peninjauan rancangan daftar kompetensi yang dibuat oleh tim. Berikut ini adalah hasil temuan peninjauan ulang rancangan model kompetensi:

- a. Jumlah kompetensi terlalu banyak. Tiap kelas layanan memiliki kompetensi sebanyak 14-22 kompetensi. Dengan perincian *core competency* sebanyak 6 kompetensi, *specific competency* sebanyak 5-10 kompetensi dan *skill and knowledge* sebanyak 3-6 kompetensi. Sementara menurut Loma (1998), terlalu banyak kompetensi dapat menambah kerumitan tugas yang sebenarnya tidak terlalu diperlukan dan kebingungan pada pemegang jabatan. Sementara bila terlalu sedikit kompetensinya, bisa tidak menunjang aspek penting yang dibutuhkan untuk berperforma kerja yang maksimal.
- b. Level kompetensi terlalu tinggi. Hal ini terjadi karena *user* (koordinator atau manager layanan) sebagai atasan memberikan level kompetensi pada kondisi yang diharapkan dan tidak berpedoman pada *jobdesc* yang ada, sehingga penilaiannya terkesan *over estimate*.
- c. *Core competency* yang digunakan adalah berbeda dengan *core competency* yang dimiliki oleh PT X sebagai korporat. Dalam Loma (1998) disebutkan bahwa *core competency* adalah aspek unik yang dimiliki oleh seluruh

pekerja dalam suatu organisasi sehingga organisasi bisa memperoleh keuntungan.

Berdasarkan temuan tadi, maka peneliti memutuskan untuk membuat revisi rancangan daftar kompetensi *operator call center* PT X. Peneliti melakukan analisa terhadap jobdesc *operator call center* di beberapa kelas layanan dan melakukan wawancara dengan *operator call center* terbaik. Hal yang dilakukan adalah:

- a. Mengganti *core competency* yang digunakan dengan *core competency* milik PT X kemudian ditentukan levelnya. Daftar kompetensi lengkap dengan definisi dan levelingnya dapat di lihat pada lampiran. (diskusikan bagaimana pembahasannya)

Core competency PT X:

1. *Customer Focus*: Mendahulukan kepentingan pelanggan setiap waktu (*customer first*) dan mengupayakan yang terbaik untuk melakukan inovasi untuk menghasilkan produk dan layanan bernilai bagi pelanggan (*innovative*).

Bahan pertimbangan:

- Memastikan pelanggan memperoleh kepuasan pelayanan sesuai kebutuhan yang diinginkan (job desc operator gold)
- Memberikan layanan penerangan local dengan etika layanan yang baik dan benar (job desc operator silver)

Kesimpulan level:

Level 2: Memberikan layanan yang ramah dan menyenangkan. Mengabarkan pelanggan tentang kemajuan proyek. Memantau kepuasan pelanggan. Menyampaikan informasi yang berguna kepada pelanggan.

Kompetensi yang terakomodir : *customer orientation, communication*

2. *Accountability*: Mempertanggungjawabkan perilaku (*accountability*) dan menggunakan fakta dalam setiap pengambilan keputusan (*reliable*)

Bahan Pertimbangan:

- Memastikan bahwa semua info dari pelanggan diinput ke system informasi sesuai prosedur (job desc operator gold)

- Mencatat perubahan nomor telepon yang dilaporkan oleh pelanggan untuk dilaporkan ke supervisor (jobdesc operator silver)
- Menginput data dan informasi dari hasil kegiatan Telesales ke dalam *system database*.

Memberikan laporan kepada supervisor Layanan Telesales setiap hari dari hasil aktivitas outgoing call Telesales.(jobdesc operator Telesales)

- Menginput data pelanggan ke dalam system (job desc operator telecollection)
- *“Setiap saat selalu ada up date promo atau info dari klien yang masuk ke dalam aplikasi. Nah, saat ada pelanggan kita (operator) kan harus melayani berdasarkan data dalam aplikasi. Jadi saya membiasakan diri untuk datang setengah jam lebih awal supaya bisa melihat-lihat ada info terbaru apa di aplikasi. Jadi nanti nggak ribet saat jawab pertanyaan pelanggan.”* (operator terbaik Juli 2009)

Kesimpulan Level:

Level 2: Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah yang ada dan berusaha melakukan tindakan positif dengan cepat dan tidak defensif serta berorientasi pada efektivitas (hasil akhir)

Kompetensi yang terakomodir: *Information seeking*

3. *Integrity*: Konsisten dalam setiap perilaku dan selalu berperilaku yang menunjukkan moralitas tinggi (*respectable*)

Bahan Pertimbangan:

- Menjaga kerahasiaan data pelanggan (job desc operator gold)
- *“Setiap bulan biasanya TL (team leader/supervisor) ngumpulin anak-anak (operator), untuk diumumkan siapa yang jadi best agent (operator terbaik) bulan itu. Nanti fotonya dipampang di dinding layanan. Terus diungkap juga kenapa dia bisa jadi best agent bulan itu. Ya itu sih jadi penyemangat saya dan temen-temen aja...”* (operator terbaik Agustus 2009)

Kesimpulan level:

Level 1: Mengakui pentingnya penegakan nilai-nilai kebaikan dan kejujuran dalam kehidupan semua orang di perusahaan, pemberian penghargaan atas siapapun yang mampu menunjukkan sikap konsisten dan menjunjung tinggi moralitas

Kompetensi yang terakomodir: -

4. *Openness*: Selalu siap akan tantangan baru dan mau meningkatkan pengetahuan (*changeable*) serta menyadari dan mau terbuka terhadap umpan balik dalam upaya perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*).

Bahan Pertimbangan:

- “Kadang kalo ada hal yang aku gak tau gimana cara melayani pelanggan yang bermasalah, aku suka minta TL (team leader/supervisor) ku untuk sharing. Tanya-tanya gitu.” (operator terbaik Juli 2009)
- “Waktu pelatihan dulu, secapek apapun, kalo malem saya suka baca-baca lagi materi training, walaupun sedikit..” (operator terbaik Juli, 2009)
- “Disini (di layanan) sih yang penting disiplin dan mau ikut aturan mbak...” (operator terbaik Agustus, 2009)

Kesimpulan level:

Level 2: Mengembangkan dan menerapkan metode atau cara kerja baru yang diusulkan orang lain atau ditetapkan perusahaan dalam penyelesaian tugas individu.

Kompetensi yang terakomodir: *information technology, team work, learning ability, self development, achievement orientation, adaptability and diversity management.*

Kompetensi yang terdapat dalam rancangan daftar kompetensi awal yang sudah tercakup dalam *core competency* di atas tidak lagi dicantumkan dalam rancangan daftar kompetensi yang baru.

b. Meninjau kembali level *specific competency*

Untuk *specific competency*, peneliti tetap mengacu pada kamus *Competency Model Contact Center PT X*. Hal ini dilakukan karena definisi dan penjelasan tiap level pada kompetensi-kompetensi yang terdapat di dalamnya sudah sangat menggambarkan pekerjaan karyawan yang berada di direktorat *contact center*. Berikut ini akan dikaji lebih lanjut level *specific competency* yang tersisa setelah dikurangi kompetensi yang sudah tercakup oleh *core competency* yang sudah dibahas sebelumnya.

1. *Interpersonal Relationship*: Kemampuan mengembangkan sensitivitas, sikap, minat dan perasaan dalam berinteraksi dengan pihak lain.

Bahan Pertimbangan:

- Bertanggung jawab dalam melayani permintaan sambungan Interlokal yang meliputi wilayah Jakarta, Bekasi, Depok, Cibinong, Bogor, Kerawang, Purwakarta dan serang.

Memberikan keterangan biaya persambungan Interlokal
(job desc operator bronze)

Kesimpulan: Level 1: Menunjukkan antusiasme saat berkomunikasi dengan orang lain.

2. *Tolerance for Stress*: Kemampuan untuk mengontrol emosi, mengendalikan tindakan negatif bila berhadapan dengan pertentangan, kekerasan atau bekerja di bawah kondisi menekan.

Bahan Pertimbangan:

- “*Memang sih jarang banget yang komplain, karena rata-rata cuma minta teruskan sambungan telepon saja. Tapi namanya pelanggan ada aja, yang tanya nomor telpon tapi sempet-sempetnya komplain dan marah-marah. Kita (operator) gak boleh putusin telepon begitu aja. Harus dilayani*” (supervisor layanan bronze)

3. *Information Seeking*: Kemampuan dan kemauan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan.

Bahan Pertimbangan:

- Memberikan informasi biaya persambungan interlokal hingga tak ada complain dari pelanggan (job desc operator bronze)
4. *Voice Expression*: Kemampuan berkomunikasi verbal dengan kualitas suara baik.

Bahan Pertimbangan: Kebijakan standarisasi kualitas suara operator *call center* PT X

Kesimpulan level:

Semua layanan. Level 2: Mampu berkomunikasi dengan kualitas suara bertenaga, mamantulkan sikap dan motivasi (antusiasme).

Selain itu, berdasarkan peninjauan ulang job desc dan wawancara dengan manager layanan, peneliti juga menghilangkan 3 buah kompetensi karena dianggap tidak sesuai untuk level operator, yang pekerjaannya lebih banyak berdasarkan instruksi atau prosedur yang baku. Kompetensi ini lebih sesuai untuk jabatan manajerial. Berikut adalah kompetensi yang dihilangkan tersebut:

1. *Adaptability and Diversity Management*: Menyesuaikan diri secara cepat dan tepat terhadap berbagai perubahan dan perbedaan yang ada di lingkungan kerja.
 2. *Bussiness Awareness*: Kemampuan untuk memahami perannya dalam pencapaian tujuan bisnis perusahaan.
 3. *Self Management*: Memiliki kepercayaan diri dan komitmen untuk mengalokasikan waktu, tenaga dan pikiran untuk hal-hal yang sangat prioritas.
- c. **Meninjau kembali kepentingan *skill and knowledge***

Melalui wawancara dengan operator terbaik dan jobdesc, peneliti melihat kembali urgensi kompetensi *skill and knowledge* dalam kelas layanan Bronze. Lewat wawancara operator terbaik, peneliti meminta mereka untuk membuat peringkat kepentingan dari daftar kompetensi awal. Berikut ini adalah beberapa kompetensi yang menjadi ditinjau lebih lanjut dan akhirnya dihilangkan:

1. *Telecommunication knowledge*: Mengidentifikasi konsep-konsep tentang industri telekomunikasi

Bahan pertimbangan:

- Tidak semua jenis usaha klien yang memakai jasa layanan *call center* PT X adalah perusahaan telekomunikasi
- Level pekerjaan mereka adalah operator, sehingga tidak perlu mengetahui info lebih lanjut dari pengetahuan telekomunikasi untuk mengerjakan tugas mereka kecuali apa yang ada dalam materi *product knowledge*.

Kesimpulan: Dihilangkan

2. *English*: Kemampuan berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Inggris secara lisan dan tulisan.

Bahan Pertimbangan:

- *Operator call center* secara umum akan melayani pelanggan dalam bahasa Indonesia. Pelanggan asing akan dilayani secara khusus di *line 2* (layanan berbahasa Inggris). Ada assessment khusus untuk *operator line 2*.
- “Bahasa Inggris jarang dipake kok mbak. Jadi saya rasa nggak penting.” (operator terbaik layanan gold Juli 2009)
- Kualifikasi awal operator adalah minimal berpendidikan akhir D3. Bila bahasa Inggris pasif diperlukan untuk mengetahui istilah-istilah dalam *product knowledge* atau aplikasi maka diasumsikan mereka sudah bisa mengerti karena diperkuliahan umumnya buku yang dipakai berbahasa Inggris (analisa peneliti)

Kesimpulan: Dihilangkan

3. *System Platform O&M* : Kemampuan untuk mengoperasikan dan memelihara perangkat sistem / platform.

Bahan Pertimbangan:

- Melaporkan gangguan perangkat kepada Supervisor (job desc operator bronze)
- Melaporkan gangguan perangkat kepada Supervisor (job desc operator silver)

- Kedua *operator* terbaik membuat menempatkan kompetensi ini pada urutan akhir sebagai kompetensi yang dianggap tidak penting.

Kesimpulan: Dihilangkan

Daftar kompetensi awal dan daftar kompetensi hasil evaluasi beserta tingkat kepentingannya dapat dilihat pada lampiran.

4.2. Evaluasi Tahapan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi calon *operator call center* PT X merupakan proses kolaborasi dengan perusahaan alih daya (PPJP). Berikut adalah proses yang selama rekrutmen dan seleksi yang terdapat di PT X

Urutan seleksi	Tahapan seleksi	Dilakukan oleh	Rentang waktu
1	Seleksi administrasi		
2	Psikotest awal (CFIT & English)	PPJP	5hk
3	Psikotest		
4	Tes suara		
5	Initial Interview (HR)	HR layanan	1 hk
6	User interview	Koord. layanan	1 hk
7	Pelatihan seleksi	Staf layanan	Tergantung layanan

Setiap bulan, staf rekrutmen melakukan analisa hasil rekrutmen. Sebagai contoh kasus, peneliti melakukan analisa hasil rekrutmen dan seleksi untuk salah satu layanan di kelas Gold untuk bulan Agustus-Oktober 2009 untuk area Jakarta. Berikut adalah laporan bulanan seleksi

a. Tingkat Kelulusan Wawancara Keseluruhan (HR dan User)

Area	Bulan			Rata-rata
	Agustus	September	Oktober	
Jakarta	42 %	31 %	31 %	34.67 %

*Persentase ini berdasarkan perbandingan jumlah kandidat yang dikirim PPJP untuk wawancara HR dengan tingkat kelulusan wawancara user.

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat kelulusan wawancara menurun di bulan September dan Oktober. PT X sendiri mentargetkan tingkat kelulusan sejak kandidat dikirim dari PPJP hingga lulus wawancara *user* adalah 90%. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa tingkat kelulusan seleksi pada tahapan ini masih rendah.

b. Penyebab ketidakkululusan Wawancara

1. Wawancara HR

Bulan	Faktor Penyebab Ketidakkululusan					
	Kemampuan Komunikasi	Kualitas Suara	Aspek Psikologis	Minat	Admin	Lain-lain
Agustus	15.46 %	43.30 %	21.65 %	9.28 %	9.28 %	0 %
September	28.28 %	34.34 %	23.23 %	3.03 %	9.09 %	2.02%
Oktober	15.07 %	34.93 %	32.88 %	4.11 %	8.22 %	4.79 %
Rata-rata	15.60 %	37.52 %	25.92 %	5.47 %	8.86 %	2.27 %

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa presentasi terbesar penyebab ketidakkululusan adalah karena kualitas suara dan aspek psikologis. Hal ini mengindikasikan tes suara dan tes psikologis yang dilakukan pada tahapan sebelumnya di PPJP kurang efektif. Angka ini masih terlalu tinggi dibandingkan target ketidakkululusan yang ditentukan oleh PT X yaitu sebesar 10 %.

2. Wawancara User

Bulan	Faktor Penyebab Ketidakkululusan					
	Kemampuan Komunikasi	Kualitas Suara	Aspek Psikologis	Minat	Admin	Lain-lain
Agustus	0	16.67 %	66.67 %	5.56 %	11.11%	0 %
September	7.69 %	19.23 %	53.85 %	19.23%	0 %	0 %
Oktober	9.38 %	15.63 %	37.50 %	12.50%	0 %	25 %
Rata-rata	5.69 %	17.18 %	52.67 %	12.43%	3.70%	8.33%

Ket:

- Persentase ketidakkululusan adalah perbandingan jumlah kandidat yang dikirim PPJP dengan yang tidak lulus
- Kualitas suara: logat, cadel, parau, kekanak-kanakan

- Aspek psikologis: motivasi, inisiatif, sikap kerja
- Minat terhadap pekerjaan *call center*: Jam kerja *shifting*, aturan status kepegawaian
- Administrasi: Pendidikan tidak sesuai
- Lain-lain: Masalah kesehatan, masih kuliah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa persentasi terbesar ketidakkulusan pada wawancara *user* adalah pada aspek psikologis. Dan urutan kedua adalah pada aspek suara. Ternyata pada tahapan wawancara HR masih kurang menggali aspek psikologis kandidat yang dipersyaratkan dalam pekerjaan ini. Aspek suara juga masih menjadi penyebab terbesar kedua dalam tahapan ini. Ini menandakan masih ada perbedaan standarisasi kualitas suara yang dipersepsikan oleh staf HR yang mewawancarai sebelumnya dan user.

c. Data Operator Baru Berdasarkan Pendidikan

1. Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Bulan	Jenjang Pendidikan	
	D3	S1
Agustus	34 %	66 %
September	69.7 %	30.3 %
Oktober	34.1 %	65.9 %
Rata-rata	45.9 %	54.1 %

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada persentasi profil jenjang pendidikan *operator*. Hal ini mengindikasikan bahwa jenjang pendidikan D3 atau S1 memiliki potensi yang sama untuk bisa lulus seleksi sebagai *operator call center* PT X.

2. Berdasarkan Rentang Indeks Prestasi Kumulatif (IPK)

Bulan	Rentang Indeks Prestasi Kumulatif (IPK)			
	$\geq 3,5$	$\geq 3 \text{ s/d } < 3,5$	$\geq 2,75 \text{ s/d } < 3$	$< 2,75$
Agustus	2.1 %	65.9 %	23.4 %	8.6 %
September	6 %	60.6 %	24.2 %	9.2 %
Oktober	7.3 %	43.9 %	36.5 %	12.3 %
Rata-rata	5.13 %	56.80 %	28.03 %	10.03 %

Berdasarkan tabel dapat disimpulkan bahwa ternyata IPK masih berpengaruh terhadap nilai kelulusan seleksi calon *operator call center*. Sebagian besar *operator call center* memiliki IPK di atas 2.75.

c. *Turn Over*

1. Tingkat *turn over*

Area	Bulan			Rata-rata
	Agustus	September	Oktober	
Jakarta	3.49 %	5.46 %	4.32 %	4.4 %

*Ketentuan ambang batas *turn over* adalah 4 % per bulan

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat *turn over* untuk layanan ini masih dalam rentang ambang batas yang ditargetkan.

2. Penyebab *Resign*

Alasan <i>Resign</i>	Aug 09	Sept 09	Oct 09	Rata-rata
Pekerjaan lain	13.3%	13.3%	73.3%	33.3%
Alasan Kesehatan	36%	36%	46.7%	39.6%
Alasan Pribadi	50%	50%	0	33.3%
Kembali ke sekolah	14.3%	14.3%	33.3%	20.6%
Pindah Kota	0	0	0	0
Tanpa Keterangan	0	0	6.7	2.2
Alasan Lain	0	0	6.7	2.2
Dikembalikan ke vendor	0	0	0	0
Habis kontrak	0	0	0	0
Pelanggaran peraturan	46.7	46.7	6.7%	33.3%
Tidak menandatangani kontrak	0	0	0	0
Total	30.9	30.9	84.2	48.7

4.3. Rancangan Alat Seleksi Yang Digunakan

Berdasarkan daftar kompetensi yang disusun, peneliti memetakan alat tes yang akan untuk mengukur setiap kompetensi. Berikut ini adalah tabel pemetaan alat ukur tersebut.

No	Kompetensi	Alat tes
1	Customer Focus	Wartegg, TKD 3BEI, Tes Suara
2	Accountability	TKD 5, Tes suara, BEI
3	Integrity	BEI
4	Openness	TKD 5, kraepelin, EPPS, Wartegg, BEI
5	Interpersonal Relationship	EPPS, Wartegg BEI
6	Analytical Thinking	TKD 3, 5, 6 (R), BEI
7	Tolerance for Stress	Kraepelin, EPPS, Wartegg, BEI, Tes Suara
8	Decision Making	EPPS, Wartegg, BEI
9	Learning Ability	TKD 5, Kraepelin, Tes suara, EPPS, BEI
10	Voice Expression	Tes suara

4.3.1. Alat Seleksi dan Kualifikasi Kelulusan

Dalam seleksi berbasis kompetensi, tes potensi psikologi tetap digunakan untuk menambah referensi penilaian. Secara umum, alat tes psikologi ini dibagi menjadi dua, yaitu tes kemampuan (*ability test*) dan tes kepribadian (*personality test*). Berikut adalah alat tes yang akan digunakan dalam seleksi berbasis kompetensi ini.

4.3.1.1 Tes Kemampuan

Tes kemampuan mengukur performa maksimal dari kandidat. Hasil tes ini mengindikasikan sejauh mana kemampuan kandidat terhadap aspek yang diukur (Wood & Payne, 1999). Meski kemampuan prediksinya hanya 25 % terhadap performa kerja, tapi tes ini mampu menyediakan data kemampuan kandidat, terutama yang belum berpengalaman.

a. CFIT (Culture Fair Intelligence Test)

Dalam (_____, 1973), CFIT (Culture Fair Intelligence Test) mengukur intelegensi seseorang dengan sebisa mungkin mengurangi unsur kelancaran verbal (*verbal fluency*), budaya, dan level pendidikan. Tes ini dapat diberikan secara

individu atau kelompok, bisa diinstruksikan secara non verbal karena hanya membutuhkan pemahaman dari peserta dalam mempersepsikan hubungan dari bentuk dan gambar. Tiap skala berisi empat buah subtest, yang berisi empat tugas perseptual yang berbeda, sehingga terbentuklah alat ukur intelegensi yang tidak berdasar hanya pada satu keterampilan saja. Subtest pertama mengukur kemampuan individu dalam mengurutkan (series) sebanyak 13 soal, yang harus diselesaikan dalam 3 menit. Subtest kedua mengukur kemampuan individu dalam membuat klasifikasi, sebanyak 14 yang harus diselesaikan dalam waktu 4 menit. Pada subtest ketiga, mengukur kemampuan individu dalam melengkapi matriks yang ada berdasarkan pola yang sudah terbentuk, sebanyak 12 soal yang harus diselesaikan dalam waktu 3 menit. Dan subtest terakhir mengukur kemampuan untuk merespon jawaban berdasarkan kondisi yang terberi (topology), sebanyak 10 soal untuk skala 3 yang harus diselesaikan dalam waktu 2,5 menit.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur intelegensi umum yang akan digunakan adalah CFIT 3B. Tes ini diambil karena karakteristik kandidat yang berpendidikan akhir minimal D3. Kriteria minimum intelegensi kandidat adalah berada pada taraf rata-rata.

b. TKD (Tes Kemampuan Diferensial)

Test ini disusun atas dasar teori "multiple-factor" dari Thurstone, L.L., & Thurstone, T.G. (1941). Thurstone mengemukakan selusin factor yang dirancang sebagai 7 kemampuan Mental Primer yaitu:

- V : Verbal Comprehension
- W : Word Fluency
- N : Number
- S : Space
- M : Associative Memory
- P : Perceptual Speed
- I (atau R) : Induction (atau General Reasoning)

Namun didasari pertimbangan praktis, maka tes ini hanya mengukur 5 faktor saja, yaitu:

- V : Verbal Comprehension

N	: Number
S	: Space
P	: Perceptual Speed
I (atau R)	: Induction (atau General Reasoning)

Berikut ini adalah nama-nama Test Kemampuan Diferensial

TKD 1	: Pengertian Umum,
TKD 2	: Menyelesaikan kalimat
TKD 3	: Analogi verbal
TKD 4	: Pernyataan-pernyataan
TKD 5	: Hitungan
TKD 6	: Deret angka
TKD 7	: Melengkapi kalimat
TKD 8	: Mencari ketidaksamaan
TKD 9	: Menyusun potongan-potongan gambar
TKD 10	: Membedakan antara 2 gambar.

Dalam penelitian ini yang akan digunakan adalah TKD 3, 5, dan 6 untuk mengetahui kemampuan verbal dan berpikir kandidat. Batas kelulusan TKD 3, 5 dan 6 ini adalah *standar score* (SS) 9, yang menunjukkan kemampuan rata-rata seseorang lam fungsi verbal dan kemampuan berpikir.

4.3.1.2. Tes Kepribadian

Tes kepribadian ini mengukur performa tipikal yang mengindikasikan kecenderungan, preferensi dari kandidat (Wood & Payne, 1999). Kuesioner kepribadian menyediakan kekuatan prediksi yang unik disamping tes kemampuan. Instrumen ini digunakan pada akhir assessment, yang nantinya bisa jadi bahan pelengkap ketika melakukan wawancara.

a. EPPS (Edwards Personal Preference Schedule)

Dalam Super & Crites (1965), Edwards Personal Preference Schedule (EPPS) merupakan *paper-pencil personality inventory* untuk mengetahui *needs* dari seseorang berdasarkan teori Murray (1938).

Karakteristik pekerjaan operator *call center* membutuhkan seseorang dengan memiliki kebutuhan tinggi aspek-aspek berikut:

- a. Kebutuhan berprestasi (*achievement*), mengingat mereka juga bekerja berdasarkan target tertentu, terutama untuk layanan *outbound*
- b. Kebutuhan menolong (*nurturance*), mereka harus membantu untuk menyelesaikan keluhan pelanggan, terutama untuk layanan *inbound* yang sebagian besar bergerak dalam layanan *customer service*
- c. Ketahanan kerja (*endurance*), mereka harus bekerja monoton dan mempertahankan mutu pelayanan kepada ratusan pelanggan untuk beberapa jam.
- d. Kepatuhan (*Deference*), dalam melayani pelanggan mereka diatur oleh berbagai macam prosedur pelayanan dan aturan lainnya. Disamping itu, kepatuhan terhadap atasan sangat dipentingkan di sini.

Pada pekerjaan ini, perlu diperhatikan juga aspek kebutuhan yang sebaiknya rendah

- a. Kebutuhan untuk dibantu (*succorance*), dengan penguasaan produk dan prosedur pelayanan, mereka diharapkan dapat mandiri melayani setiap permasalahan pelanggan, tidak terlalu mengandalkan atasan (*supervisor*)
- b. Kebutuhan untuk agresif (*Aggression*), mereka harus bisa menjaga kestabilan emosi dan tidak terpancing oleh emosi pelanggan
- c. Merasa bersalah (*Abasement*), mereka harus percaya diri untuk melakukan prosedur kerja yang telah ditentukan. Tidak boleh mudah merasa bersalah kepada pelanggan bila sudah menjalankan aturan. Aspek ini sangat penting untuk layanan *telecollection*

b. Wartegg

Wartegg tes merupakan bentuk pemeriksaan kepribadian dengan menggunakan gambar-gambar. Tujuan dari tes ini adalah untuk mengeksplorasi struktur kepribadian yang disebut “fungsi-fungsi dasar”, yaitu emosi, imajinasi, dinamisme, kontrol dan *reality function*, yang terdapat pada semua individu tetapi dengan intensitas yang berbeda dan interrelasi yang berlainan (Kinget, 1952).

c. DiSC

DiSC merupakan empat kuadran model perilaku yang diciptakan oleh William Moulton Marston Ph.D. (1893-1947), untuk mengetahui perilaku individu dalam lingkungan atau dalam situasi spesifik (<http://www.personality-and-aptitude-career-tests.com/disc-profile.html>). Profile ini fokus pada style dan preferensi dari perilaku. DiSC bukanlah suatu tes, melainkan profile, sehingga dalam pengerjaannya tidak ada jawaban yang benar atau salah. Waktu pengerjaannya pun dibatasi selama maksimal 7 menit, dengan *time pressure* guna menimbulkan tekanan untuk grafik II yang menggambarkan bagaimana perilaku individu ketika harus bekerja di bawah tekanan.

DiSC merupakan singkatan dari *Dominance* (terkait dengan *control*, *power* dan *assertiveness*), *Influence* (terkait dengan situasi social dan komunikasi), *Steadiness* (terkait dengan kesabaran dan persistensi), *Conscientiousness* (terkait dengan struktur dan organisasi).

Hasil DiSC Profile berupa gambar grafik dalam 3 kuadran yang menggambarkan faktor mana yang dominan dari keempat faktor tersebut. Grafik pada kuadran 1 (*public self*) menggambarkan bagaimana orang lain melihat individu tersebut. Grafik pada kuadran 2 (*private self*) menggambarkan faktor apa yang berpengaruh pada individu tersebut ketika berada dalam tekanan. Dan grafik pada kuadran 3 (*perceived self*) menggambarkan bagaimana individu menampilkan dirinya di lingkungan.

Secara umum, operator *call center* merupakan pekerjaan yang monoton. Mereka harus duduk dihadapan komputer dan *head set phone* selama 8-9 jam sehari dengan 1 jam istirahat. Dalam satu hari mereka bisa menangani puluhan hingga ratusan call dengan pelanggan, baik inbound maupun outbound, tentunya dengan karakteristik pelanggan yang berbeda. Mereka harus menguasai berbagai aturan dan prosedur dalam melayani pelanggan. Peraturan tersebut tidak hanya dalam cara melayani tetapi juga *product knowledge* yang dibutuhkan untuk informasi pelanggan.

Berdasarkan karakteristik pekerjaan di atas, maka profile secara umum untuk operator *call center* adalah bertipe *Steadiness* (S). Hal ini mengingat tugas

utama dari pekerjaan ini adalah mendengarkan pelanggan dan bisa bekerja rutin, maka diperlukan orang-orang dengan profile S tinggi sehingga bisa melayani pelanggan dengan baik.

Kelas layanan bronze (pemula) merupakan layanan inbound. Di sini, operator bertugas melayani pelanggan yang berinisiatif menelepon ke *call center* untuk mendapatkan informasi, melaporkan sesuatu, meminta penjelasan, atau mendapatkan bantuan kepada operator.

Karena sifatnya sebagai *customer service*, mereka harus berpedoman pada berbagai aturan dan prosedur yang berlaku. Secara umum, fungsi utama dari operator *inbound* adalah menerima setiap panggilan yang masuk dan memastikan kebutuhan / keinginan pelanggan dapat terpenuhi sesuai dengan prosedur layanan yang berlaku dengan tepat, cepat dan akurat.

Berdasarkan karakteristik pekerjaan *inbound* operator di atas, selain sebaiknya memiliki profile dengan S tinggi, juga ditambah dengan profile C yang tinggi pula. Karakter C yang senang bekerja secara akurat membuat mereka bisa dengan maksimal memberikan informasi kepada pelanggan dan cermat dalam melayani pelanggan.

4.4. Uji Coba Alat Seleksi

Untuk alat tes seleksi berbasis kompetensi ini dilakukan uji cobanya selama 3 kali. Uji coba dilakukan pada tiga hari, yaitu tanggal 19, 21 dan 26 Oktober. Untuk tanggal 19 dan 21 Oktober, peneliti melakukan kerjasama dengan salah satu PPJP, dan untuk tanggal 26 Oktober peneliti bekerja sama dengan PPJP yang lain.

Pengambilan data seleksi dan rekrutmen ini dilakukan pada saat layanan tidak ada kebutuhan untuk pemenuhan. Seleksi dilakukan oleh PPJP untuk cadangan bila SDM CC meminta SDM. Oleh karena itu, peneliti tidak bisa menentukan kelas layanan. Namun secara umum, kandidat yang lulus ini nantinya akan diarahkan untuk kelas Gold. Hanya ada satu orang kandidat yang nantinya ditujukan untuk layanan telesales.

4.4.1. Pelaksanaan Uji Coba

Tahapan seleksi yang dilakukan peneliti adalah psikotest awal (berupa CFIT), psikotest, Tes suara dan BEI. Peneliti melakukan koordinasi dengan PPJP untuk pengiriman kandidat seminggu sebelum pelaksanaan. Koordinasi dilakukan melalui email dan telepon.

Peneliti meminta PPJP untuk mengundang kandidat sebanyak 20-25 pada tiap hari pelaksanaan dengan pertimbangan ketersediaan alat dan kapasitas ruangan. Peneliti meminta PPJP melakukan pengarahannya dan wawancara awal untuk memberikan penjelasan kepada kandidat mengenai segala hal terkait pekerjaan sebagai *operator call center*. Isi materi pengarahannya sendiri sudah ditentukan SDM CC. Materi tersebut yaitu tahapan seleksi, tugas yang akan dilakukan sebagai *operator call center* nantinya, sistem kerja bergilir (*shifting*), status ketenagakerjaan (karyawan perusahaan *outsourcing*), kemungkinan jenjang karir dan perkiraan besarnya upah yang diterima tiap bulan. Dengan pengarahannya yang jelas tersebut, diharapkan setiap kandidat memiliki keyakinan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan proses seleksi. Kandidat yang tidak berminat untuk melanjutkan proses seleksi bisa mengundurkan diri pada saat itu juga. Kesediaan kandidat ditanya langsung satu persatu kepada kandidat saat wawancara awal. Wawancara awal juga bertujuan untuk mengetahui kualitas suara kandidat secara umum, sebelum mengikuti seleksi lanjutannya.

Uji coba seleksi berbasis kompetensi ini berlangsung di ruang tes SDM CC PT X. Tes dimulai pukul 09.00 WIB dan selesai pukul 16.00 WIB. Peserta sendiri diminta datang pukul 08.00 WIB. Mereka mengisi daftar hadir yang difax sehari sebelumnya oleh PPJP yang mengundang mereka. Sebelum tes dimulai, peneliti sebagai tester memastikan kembali apakah para kandidat sudah mengetahui tujuan diundang datang pada hari itu. Tester juga melakukan konfirmasi apakah PPJP yang mengundang mereka sudah memberikan penjelasan umum dan wawancara awal. Kandidat mengaku mereka bahkan belum pernah bertemu sekalipun dengan pihak dari PPJP. Mereka hanya diberitahu untuk datang pada hari itu pukul 08.00 WIB untuk mengikuti seleksi calon *operator call center*. Mereka belum diberikan penjelasan apapun oleh PPJP, sehingga wajar bila saat

itu ada peserta yang salah mengerti terutama tentang status ketenagakerjaan. Ia mengira bahwa nantinya ia berstatus karyawan perusahaan klien PT X.

Melihat kondisi ini, peneliti berinisiatif untuk memberikan pengarahan singkat mengenai hal-hal penting tersebut. Kebetulan peneliti sudah mengetahui materi pengarahan dari salah satu karyawan Dept Kebijakan SDM CC. Tidak ada kandidat yang menyatakan mengundurkan diri dari proses seleksi setelah pengarahan diberikan, meski pada saat itu peneliti tidak mengadakan wawancara awal untuk menanyakan kesediaan kandidat karena keterbatasan waktu.

Metode seleksi yang digunakan adalah sistem gugur. Ada 2 kali waktu pengguran, yaitu setelah tes awal dan psikotest. *Cutting point* psikotest dilakukan oleh tes prestatif. Kandidat yang lulus psikotest baru diberikan tes kepribadian. Tes awal baru benar-benar dimulai pukul 09.30 wib. Psikotest selesai dilakukan pukul 12.00. Seleksi baru dilanjutkan pada pukul 13.00 wib setelah kandidat yang lulus istirahat. Secara keseluruhan tes baru berakhir pukul 16.00 wib. Secara umum, test berlangsung tertib dan lancar.

Berikut ini adalah komposisi kelulusan kandidat selama tiga hari pengambilan data

No	Tanggal	Undangan	Datang	Lulus			
				Psikotest Awal	Psikotes	Tes suara	BEI
1	19 Okt 2009	20	3	2	0	0	0
2	21 Okt 2009	25	7	7	1	1	1
3	26 Okt 2009	25	12	10	4	3	3
Jumlah		70	22	19	6	5	4
Presentase kelulusan			31,4%	86%	31,6%	83%	80%

* Peserta yang ikut BEI pada hari itu hanya 4 orang, 1 peserta mengundurkan diri

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa psikotes merupakan tahapan seleksi yang paling banyak menggugurkan kandidat. Sedangkan Tes suara

berbasis kompetensi dan wawancara berbasis kompetensi yang tahapannya diletakan berurutan memiliki nilai kelulusan lebih dari 50%.

4.4.2 Hasil Uji Coba dan Analisa

Berikut ini akan dipaparkan secara lengkap hasil seleksi untuk kandidat yang bisa mencapai tahap wawancara berbasis kompetensi. Total ada 5 orang kandidat yang akan dibahas pada bagian ini.

4.4.2.1. Psikotest Awal

No	Nama	CFIT			Rekomendasi
		RS	SS	IQ	
1	LM	26	12	119-121	Disarankan
2	AS	31	14	124	Disarankan
3	BR	29	13	119-121	Disarankan
4	TA	23	10	109	Disarankan
5	IK	31	14	124	Disarankan

Pada hasil tes di atas dapat disimpulkan bahwa 4 dari 5 orang kandidat memiliki intelegensi pada taraf di atas rata-rata. Dengan begitu, mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya di atas standar yang ditetapkan.

4.4.2.2 Psikotest

No	Nama	TKD 3		TKD 5		TKD 6		Kraepelin		Rekomendasi
		RS	SS	RS	SS	SS	RS	RS	SS	
1	LM	38	15	10	12	17	12			Disarankan
2	AS	33	13	10	12	14	10	51	9	Disarankan
3	BR	27	10	7	9	19	12	18	2	Tidak disarankan
4	TA	35	14	7	9	11	8	57	10	Disarankan
5	IK	36	14	15	17	17	12	62	11	Disarankan

Potensi kandidat secara umum dalam hal analogi verbal, berpikir analitis dan numerik secara umum baik. Penggunaan tes kraepelin baru dilakukan di hari

ketiga. Sehingga kandidat no 1 yang tes di hari kedua tidak memiliki nilai krapelin. Ada satu orang kandidat yang dinyatakan gagal pada tahap psikotest karena nilai kraepelin nya berada jauh di bawah standar.

Tes Kepribadian

a. EPPS

Need	Nama Kandidat			
	L M	A S	T A	IK
Ach	11	11	13	10
Def	11	8	10	6
Ord	9	7	12	9
Exh	13	14	10	13
Aut	15	11	15	11
Aff	9	4	7	16
Int	9	15	10	12
Suc	7	9	10	6
Dom	15	11	6	9
Aba	8	11	11	7
Nur	12	14	8	14
Chg	9	11	8	14
End	7	8	8	7
Het	8	9	13	12
Agg	11	8	10	5

Dari hasil pemeriksaan, secara umum Sdr L M dapat digambarkan sebagai orang yang ingin terlihat menonjol di lingkungan tempat ia berada. Ia suka berada di lingkungan baru dan berkeinginan untuk menjadi bagian dari orang lain dengan membantu apa yang bisa dilakukannya. Ia memiliki hasrat berprestasi yang tinggi, meski kadang ia kurang berhasrat untuk menyelesaikan apa yang sedang dilakukannya.

Gambaran secara umum Sdr A S adalah seseorang yang ketika berhibungan dengan orang lain lebih mementingkan kualitas daripada kuantitas. Ia akan sangat perhatian dan dekat dengan orang-orang terdekatnya yang memang

jumlahnya tidak terlalu banyak. Hal ini menunjangnya untuk berempati dalam melayani pelanggan nantinya. Keinginannya untuk berprestasi yang tinggi, meski ia kurang sesuai dengan pekerjaan yang sifatnya monoton dan membutuhkan keteraturan.

Sedangkan untuk Sdr T A, secara umum, ia digambarkan sebagai seseorang yang memiliki hasrat berprestasi yang tinggi. Dalam bekerja ia adalah orang yang teratur dan tahan untuk pekerjaan yang monoton. Ia kurang memperhitungkan pendapat orang lain ketika mengambil keputusan, meski keinginannya tersebut tidak ia paksakan kepada orang lain. Kemampuannya untuk berempati terhadap orang lain bisa membantunya untuk memberikan pelayanan yang baik untuk pelanggan nantinya.

Terakhir, penggambaran secara umum Sdr I K adalah seseorang yang sangat suka bersosialisasi. Ia senang berada di lingkungan baru, berhubungan dengan banyak orang dan menjadi pusat perhatian. Dalam bekerja, hasrat berprestasinya berada pada taraf rata-rata. Ia bukanlah orang yang suka meminta bantuan dan membantu orang lain. Ia kurang suka dengan pekerjaan monoton.

b. Wartegg

Stimulus	Nama Kandidat			
	LM	AS	TA	IK
1	Jam dinding	Hati	Jam dinding	Jam dinding
2	Pohon	Mobil angkot	Botol	Wanita menangis
3	3 anak tangga	Tangga podium (6)	Tangga (7)	Tiang listrik (6)
4	Amplop surat	Papan catur	Papan catur	Hotel di malam hari
5	Pembuka cat	Petunjuk panah	Raket	Pedang
6	Meja kursi	TV Zaman dulu	Radio	Rumah
7	Gerobak	Kue Hati di loyang	Baju	Taman bunga
8	Payung	Kura-kura	Hamburger	Payung

Sdr LM digambarkan sebagai seorang yang berusaha mengerjakan tugas sekedar seperti yang diminta. Meski semua gambar yang dibuat adekuat, namun respon yang digambarnya sangat sedikit detail. Urutan pengerjaannya berseling

antara respon mekanis dan dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa ia bisa menyesuaikan diri untuk bekerja yang berhubungan dengan sosial dan dinamis.

Sdr AS cenderung mendahulukan rangsang yang bersifat mekanis, daripada yang dinamis. Hal ini menunjukkan ia lebih tertarik pada hal-hal yang bersifat mekanis. Ada dua rangsang yang diberikan respon dengan animat, ia tetap memiliki ketertarikan untuk berhubungan dengan orang lain. Pada rangsang 3 terlihat keinginannya untuk berprestasi cukup besar.

Sdr TA memberikan respon terhadap setiap rangsang dengan sedikit detil. Ia hanya menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, tanpa ada eksplorasi lebih lanjut. Ia memilih untuk memberikan respon mekanis lebih dulu dibandingkan respon mekanis. Ia juga lebih suka pada gambar-gambar yang dibuatnya untuk rangsang mekanis. Hal ini menunjukkan ia lebih tertarik untuk memberikan berhubungan dengan hal-hal mekanis. Hasrat berprestasinya cukup besar dalam bekerja.

Dari hasil tes kepribadian ini dapat dilihat bahwa Sdr IK secara umum dapat menyelesaikan semua stimulus dengan adekuat. Ia menggambar dengan banyak menambahkan detil. Hal ini ditambah lagi dengan informasi bahwa Sdr IK adalah seorang sarjana psikologi. Dalam merespon stimulus, ia memberikan respon *object utility* untuk rangsang mekanis dan respon nature untuk rangsang yang bersifat dinamis. Hal ini menunjukkan ia cukup baik dalam penyesuaian diri untuk bekerja yang berhubungan dengan sosial dan mekanis.

c. DiSC

No	Nama Kandidat	Tipe
1	LM	CS
2	AS	Unconsistent
3	TA	CS
4	IK	Unconsistent

Dua dari tiga kandidat memenuhi syarat sebagai *customer service*. Dua orang kandidat lainnya tidak bisa diinterpretasi karena bentuk grafik dari ketiga kolom.

4.4.2.3 Tes Suara

Kompetensi	Nama Kandidat			
	LM	AS	TA	IK
<i>Voice Expression</i> (2)	Jelas, bindeng karena flu (2)	Tempo lambat, artikulasi jelas (2)	Artikulasi jelas, enak didengar (3)	Jelas, suara agak childish (2)
<i>Interpersonal relationship & Info Seeking</i> (3)	Detil, tanggap permintaan cust. Antusias (3)	Memberikan info sesuai kebutuhan (2)	Kurang detil, lama baca data (2)	Antusias (3)
<i>Openness</i> (2)	Cepat pelajari data (2)	Luwes improvisasi (3)	Lama untuk improvisasi (2)	Kurang luwes improvisasi, lama kuasai data (1)
<i>Tolerance for Stress</i> (3)	Gugup di awal (2)	Kalau cemas akan berkelit (2)	Cemas saat ditekan, berkelit (2)	Cemas saat ditekan (2)
<i>Customer Focuss</i> (2)	Informatif, ada closing (2)	Kurang solutif (1)	Ada closing, solutif (2)	Solutif (2)
Rekomendasi	Dipertimbangkan	Dipertimbangkan	Dipertimbangkan	Disarankan

Secara umum, kandidat memiliki kualitas suara yang baik. Namun kekurangan adalah pada kompetensi *communication* dalam hal pemberian informasi dan *tolerance for stress* saat berada dalam tekanan. Secara umum, kandidat merasa gugup di awal percakapan, namun sudah lebih tenang untuk berikutnya. Untuk aspek pelayanan kepada pelanggan, kandidat akan memberikan solusi sesuai yang diminta pelanggan. Kecuali untuk kandidat AS yang jawabannya dianggap kurang solutif. Berdasarkan hasil di atas, maka dapat direkomendasikan bahwa semua kandidat yang dipertimbangkan untuk lanjut ke tahapan seleksi berikutnya.

4.4.2.4 Wawancara Berbasis Kompetensi

Kompetensi	Nama Kandidat			
	LM	AS	TA	TK
Customer Focus (2)	Mencari cara lain untuk puaskan pelanggan (2)	Memberikan pelayanan sesuai kebutuhan, buat pelanggan nyaman (2)	Memberikan pelayanan diluar harapan pelanggan (2)	Berusaha memahami kebutuhan pelanggan(2)
Accountability (2)	Selalu taat pada peraturan asrama walau ada kegiatan lain di luar asrama (2)	Merasa aman bila sudah ada peraturan yang jelas. Taat pada peraturan (1)	Tidak suka dengan teman organisasi yang menyimpang dari aturan (1)	Meminta penjelasan yang detil dari pelanggan ketika mendapat komplain (1)
Integrity(1)	Menjunjung tinggi nilai kejujuran dimanapun berada (2)	Tidak ada yang tidak mungkin dikuasai asal mau belajar (2)	Kerja keras untuk capai target. (2)	Senang bekerja sosial mengajar anak-anak jalanan (2)
Openness(2)	Mau melakukan banyak cara untuk bisa menguasai sesuatu (2)	Lebih banyak otodidak, cari cara sendiri untuk menguasai apa yang apa ia ingin pelajari (2)	<i>Self learning</i> baik. (2)	Cerdas. Mau belajar hanya waktu mau ujian (2)
Tolerance for Stress (1)	Malas mengerjakan skripsi setelah ditolak judul, tapi mampu diselesaikan (2)	Ia akan mempertahankan argumentasinya ketika berada dalam tekanan (3)	Bisa melihat peluang saat situasi tertekan (3)	Masih mampu diajak bicara dengan baik ketika dalam situasi tertekan (2)
Information Seeking (1)	Mampu mencari info dari orang yang tepat (1)	Cari detil informasi obat yang tidak cocok dengan tubuhnya lewat buku, internet (3)	Mampu menggali info dari sumber yang tepat (1)	Secara detil cari info kebutuhan pelanggan (2)
Interpersonal Relationship	Mudah bergaul di tempat baru	Akan mendekati lebih dulu orang lain bila berada	Ramah, senang berorganisasi (2)	Supel. Banyak teman, suka berorganisasi (2)

(2)	(2)	di lingkungan baru. (3)		
Rekomendasi	Ditolak	Diterima	Dipertimbangkan	Tidak disarankan

4.5. Psikogram

Dengan menggabungkan hasil tes yang ada, maka dibuatlah laporan psikologis untuk setiap kandidat. Berikut adalah laporan psikologisnya



LAPORAN HASIL EVALUASI PSIKOLOGIS BRONZE AGENT

DATA KARYAWAN

Nama	LM	Pendidikan Terakhir	S1 SOSEK PERTANIAN
Penempatan	CC 100	Jenis Kelamin	PEREMPUAN
Tanggal Lahir	16 OKTOBER 1985	Tanggal Assessment	21 OKTOBER 2009

HASIL ASSESSMENT

A. Di bawah rata-rata (di bawah 79) B. Rata-rata bawah (80 -89)
C. Rata-rata (90-109) D. Rata-rata atas (110-119) E. Di atas rata-rata (di atas 120)

KOMPETENSI ASSESSMENT

NO	DIMENSI KOMPETENSI	LEVEL					
		1	2	3	4	5	6
THINKING ABILITY							
1	INFORMATION SEEKING Kemampuan dan kemauan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan.	X					
MANAGING PEOPLE							
2	INTERPERSONAL RELATIONSHIP* Kemampuan mengembangkan sensitivitas, sikap, minat dan perasaan dalam berinteraksi dengan pihak lain.			X			
MANAGING ONE SELF							
3	TOLERANCE FOR STRESS* Kemampuan untuk mengontrol emosi, mengendalikan tindakan negatif bila berhadapan dengan pertentangan, kekerasan atau bekerja di bawah kondisi menekan.		X				
4	ACCOUNTABILITY* Mempertanggungjawabkan perilaku (Accountable) dan menggunakan fakta dan data dalam setiap pengambilan keputusan (Reliable).		X				
5	INTEGRITY Konsisten dalam setiap perilaku dan selalu berperilaku yang menunjukkan moralitas tinggi (Respectable).	X					
6	OPENNESS* Selalu siap akan tantangan baru dan mau meningkatkan pengetahuan (Changeable) serta menyadari dan mau terbuka terhadap umpan balik dalam upaya perbaikan yang berkesinambungan (Continuous Improvement).		X				
BUSSINESS ORIENTATION							
7	CUSTOMER FOCUS* Mendahulukan kepentingan pelanggan setiap waktu (Customer First) dan mengupayakan yang terbaik untuk melakukan inovasi untuk menghasilkan produk dan layanan bernilai bagi pelanggan (innovative).		X				

Keterangan

X = kondisi subjek saat ini

REQUIRED LEVEL

* = CRITICAL COMPETENCY

Berdasarkan hasil pemeriksaan psikologis, secara umum Sdr Lifah Muzdalifah (LM) memiliki kecerdasan yang berada pada taraf rata-rata atas. Ia memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya di atas standar yang ditetapkan.

Saat membutuhkan informasi, ia memiliki cara sendiri dalam mencari informasi, dan mengetahui kemana ia harus mencari informasi yang dibutuhkan. Ia bisa menyimak apa yang disampaikan orang lain kepadanya dan mengemukakan ide yang dimilikinya dengan penjelasan yang mudah dimengerti.

Kemampuan LM dalam menyesuaikan diri di tempat baru tergolong baik, meski sedikit membutuhkan waktu. Ia tidak sungkan untuk mempelajari kebiasaan dan karakteristik orang-orang di sekitarnya. Ia juga

sangat terbuka dengan kritik dan saran yang diberikan orang lain. Namun ketika kepentingan untuk berhubungan orang lain berbenturan dengan kepentingannya dalam mengerjakan tugas, maka ia akan mementingkan penyelesaian tugasnya terlebih dahulu. Hal ini terjadi karena ia belum cukup mampu untuk melakukan pendekatan persuasif kepada orang lain.

LM adalah seseorang yang senang belajar. Ia terbuka untuk menerima pengetahuan dan pengalaman baru. Dengan ilmu yang dimilikinya, ia memiliki keyakinan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Ia akan belajar untuk memperbaiki kekurangan dan kesalahan yang dilakukannya di masa lalu. LM adalah seorang yang berusaha keras menghadapi resiko untuk sasaran kerja yang diinginkan. Menurutnya, hal terpenting yang harus dipegang teguh adalah nilai kejujuran. Dalam kondisi menekan, ia belum mampu mengambil tindakan yang konstruktif, walaupun ia berusaha untuk tetap menyelesaikan pekerjaannya. Dalam memenuhi keinginan pelanggan, ia adalah seseorang yang inovatif karena usahanya memberikan pelayanan yang lebih dari yang diinginkan pelanggan cukup besar.

No	Kelebihan	Kekurangan
1	Mampu mencari informasi baru dari sumber yang tepat	Kurang bisa mempersuasi orang lain (pelanggan)
2	Terbuka dengan lingkungan baru	Membutuhkan waktu yang cukup lama dalam beradaptasi, walau terbuka dengan pengalaman baru.
3	Menyadari untuk harus bisa beradaptasi di lingkungan baru	
4		
5		

Saran

Disarankan

Dipertimbangkan

Tidak disarankan

Mengetahui

Supervisor



(Dra. Rully Yani Darsono, MA)

Jakarta, 2 November 2009

Pemeriksa



(Hayati, SPsi)

LAPORAN HASIL EVALUASI PSIKOLOGIS BRONZE AGENT

DATA KARYAWAN

Nama	AS	Pendidikan Terakhir	S1 SASTRA JEPANG
Penempatan	CC 100	Jenis Kelamin	PEREMPUAN
Tanggal Lahir	7 JULI 1984	Tanggal Assessment	26 OKTOBER 2009

HASIL ASSESMENT

TARAF KECELDASAA UMUM

A. Di bawah rata-rata (di bawah 79) B. Rata-rata bawah (80 -89)
C. Rata-rata (90-109) D. Rata-rata atas (110-119) E. Di atas rata-rata (di atas 120)

KOMPETENSI ASSESMENT

NO	DIMENSI KOMPETENSI	LEVEL					
		1	2	3	4	5	6
THINKING ABILITY							
1	INFORMATION SEEKING Kemampuan dan kemauan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan.				X		
MANAGING PEOPLE							
2	INTERPERSONAL RELATIONSHIP* Kemampuan mengembangkan sensitivitas, sikap, minat dan perasaan dalam berinteraksi dengan pihak lain.			X			
MANAGING ONE SELF							
3	TOLERANCE FOR STRESS* Kemampuan untuk mengontrol emosi, mengendalikan tindakan negatif bila berhadapan dengan pertentangan, kekerasan atau bekerja di bawah kondisi menekan.		X				
4	ACCOUNTABILITY* Mempertanggungjawabkan perilaku (Accountable) dan menggunakan fakta dan data dalam setiap pengambilan keputusan (Reliable).		X				
5	INTEGRITY Konsisten dalam setiap perilaku dan selalu berperilaku yang menunjukkan moralitas tinggi (Respectable).	X					
6	OPENNESS* Selalu siap akan tantangan baru dan mau meningkatkan pengetahuan (Changeable) serta menyadari dan mau terbuka terhadap umpan balik dalam upaya perbaikan yang berkesinambungan (Continuous Improvement).			X			
7	CUSTOMER FOCUS* Mendahulukan kepentingan pelanggan setiap waktu (Customer First) dan mengupayakan yang terbaik untuk melakukan inovasi untuk menghasilkan produk dan layanan bernilai bagi pelanggan (innovative).		X				

Keterangan

X = kondisi subjek saat ini

REQUIRED LEVEL

* = CRITICAL COMPETENCY

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pemeriksaan psikologis, secara umum Sdr AS memiliki kecerdasan yang berada pada taraf di atas rata-rata. Ia memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya di atas standar yang ditetapkan.

Ketika ia membutuhkan informasi, ia akan mencari dari sebanyak mungkin sumber untuk menambah dan mengevaluasi pengetahuan yang sudah dimilikinya. Ditambah lagi, ia adalah orang yang pandai bergaul dan aktif bertanya, sehingga ia bisa mendapatkan banyak informasi yang dibutuhkan dari orang-orang di sekelilingnya.

AS adalah seseorang yang senang belajar. Ia terbuka untuk menerima pengetahuan dan pengalaman

baru, namun sebatas pada informasi yang ia butuhkan dalam waktu dekat. Prinsip yang sangat dipegangnya dengan kuat adalah tidak ada yang tidak mungkin dilakukan, asalkan mau belajar. Dengan ilmu yang dimilikinya, ia memiliki keyakinan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hanya saja, AS kurang tertarik untuk mempelajari hal-hal yang tidak dirasanya mendesak. Ia cepat dalam menyerap dan mengaplikasikan pengetahuan yang dimilikinya untuk bekerja. Ketika berada di lingkungan baru, AS akan segera mencari cara supaya ia bisa cepat beradaptasi. AS adalah seorang yang berusaha keras menghadapi resiko untuk sasaran kerja yang diinginkan. Saat bekerja, ia mampu mengatur emosinya sehingga tidak mengganggu pekerjaannya.

AS adalah seorang pekerja keras. Ia akan selalu mencari cara untuk membuat pelanggan merasa puas. AS senantiasa berusaha empati dan membuat pelanggan merasa nyaman dengan berusaha memahaminya.

No	Kelebihan	Kelemahan
1	Mencari sebanyak informasi dari sebanyak mungkin sumber	Tidak tertarik untuk mempelajari pengetahuan yang tidak dibutuhkan dalam waktu dekat.
2	Cepat dalam mengaplikasikan pengetahuan baru yang dimiliki	
3	Bertanggung jawab atas pilihan prioritas yang diambil	
4	Antusias ketika berbicara dengan orang lain	
5	Memahami dan emmpati kepada pelanggan, menyamankan mereka	

Saran

V Disarankan

- Dipertimbangkan
- Tidak disarankan

Mengetahui

Supervisor



(Dra. Rully Yani Darsono, MA)

Jakarta, 2 November 2009

Pemeriksa



(Hayati, SPsi)

LAPORAN HASIL EVALUASI PSIKOLOGIS BRONZE AGENT

DATA KARYAWAN

Nama	TA	Pendidikan Terakhir	S1 MANAJEMEN KEUANGAN
Penempatan	CC 100	Jenis Kelamin	Laki-Laki
Tanggal Lahir	21 NOVEMBER 1986	Tanggal Assessment	26 OKTOBER 2009

HASIL ASSESSMENT

TARAF INTELEKTUAL

A. Di bawah rata-rata (di bawah 79) B. Rata-rata bawah (80 -89)
C. Rata-rata (90-109) D. Rata-rata atas (110-119) E. Di atas rata-rata (di atas 120)

KOMPETENSI ASSESMENT

NO	DIMENSI KOMPETENSI	LEVEL					
		1	2	3	4	5	6
THINKING ABILITY							
1	INFORMATION SEEKING Kemampuan dan kemauan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan.			X			
MANAGING PEOPLE							
2	INTERPERSONAL RELATIONSHIP* Kemampuan mengembangkan sensitivitas, sikap, minat dan perasaan dalam berinteraksi dengan pihak lain.			X			
MANAGING ONE SELF							
3	TOLERANCE FOR STRESS* Kemampuan untuk mengontrol emosi, mengendalikan tindakan negatif bila berhadapan dengan pertentangan, kekerasan atau bekerja di bawah kondisi menekan.		X				
4	ACCOUNTABILITY* Mempertanggungjawabkan perilaku (Accountable) dan menggunakan fakta dan data dalam setiap pengambilan keputusan (Reliable).		X				
5	INTEGRITY Konsisten dalam setiap perilaku dan selalu berperilaku yang menunjukkan moralitas tinggi (Respectable).	X					
6	OPENNESS* Selalu siap akan tantangan baru dan mau meningkatkan pengetahuan (Changeable) serta menyadari dan mau terbuka terhadap umpan balik dalam upaya perbaikan yang berkesinambungan (Continuous Improvement).		X				
7	CUSTOMER FOCUS* Mendahulukan kepentingan pelanggan setiap waktu (Customer First) dan mengupayakan yang terbaik untuk melakukan inovasi untuk menghasilkan produk dan layanan bernilai bagi pelanggan (innovative).			X			

Keterangan

X = kondisi subjek saat ini

REQUIRED LEVEL

* = CRITICAL COMPETENCY

Berdasarkan hasil pemeriksaan psikologis, secara umum Sdr TA memiliki kecerdasan yang berada pada taraf rata-rata. Ia memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya di sesuai standar yang ditetapkan.

Ia menerima dan menyampaikan pendapat atau informasi lainnya kepada orang lain dengan cara yang mudah dipahami. TA membutuhkan orang lain untuk membantunya dalam memperoleh informasi yang dibutuhkannya, meski tidak bisa langsung dekat dengan orang lain. Dengan mengenal dekat, TA merasa lebih leluasa dalam berkomunikasi. Ia juga memperhatikan kenyamanan orang-orang yang berada di dekatnya.

Ketika merasa membutuhkan, TA sangat cepat menyerap dan menguasai informasi yang dimilikinya.

Ia akan menentukan target tertentu dan berusaha keras untuk memenuhinya. Semua hal yang dilakukannya adalah untuk tercapainya target tersebut. Namun ia perlu mengatur emosinya lagi bila berada dalam situasi kerja yang menekan. Hal ini juga diperlukan ketika ia berada di lingkungan baru, sehingga ia bisa menemukan orang-orang yang membuatnya nyaman.

TA senantiasa memberikan pelayanan yang lebih dan membuat pelanggan puas dan nyaman. Ia senantiasa memantau kepuasan pelanggan dan membuat pelanggan nyaman dengan membebaskan mereka menghubunginya kapan saja.

No	Kekuatan	Kelemahan
1	Konsisten untuk mencapai target yang ditentukan	Artikulasi kurang jelas.
2	Memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dengan menjaga kepuasan dan kenyamanan pelanggan	
3		
4		
5		

Saran

- Disarankan
- Dipertimbangkan
- Tidak disarankan

Mengetahui

Supervisor



(Dra. Rully Yani Darsono, MA)

Jakarta, 2 November 2009

Pemeriksa



(Hayati, SPSi)

LAPORAN HASIL EVALUASI PSIKOLOGIS
BRONZE AGENT

DATA KARYAWAN

Nama	IK	Pendidikan Terakhir	S1 PSIKOLOGI
Penempatan	CC 100	Jenis Kelamin	PEREMPUAN
Tanggal Lahir	26 OKTOBER 1984	Tanggal Assessment	26 OKTOBER 2009

HASIL ASSESSMENT

A. Di bawah rata-rata (di bawah 79) B. Rata-rata bawah (80 -89)
C. Rata-rata (90-109) D. Rata-rata atas (110-119) E. Di atas rata-rata (di atas 120)

KOMPETENSI ASSESSMENT

NO	DIMENSI KOMPETENSI	LEVEL					
		1	2	3	4	5	6
THINKING ABILITY							
1	INFORMATION SEEKING Kemampuan dan kemauan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan.		X				
MANAGING PEOPLE							
2	INTERPERSONAL RELATIONSHIP* Kemampuan mengembangkan sensitivitas, sikap, minat dan perasaan dalam berinteraksi dengan pihak lain.			X			
MANAGING ONE SELF							
3	TOLERANCE FOR STRESS* Kemampuan untuk mengontrol emosi, mengendalikan tindakan negatif bila berhadapan dengan pertentangan, kekerasan atau bekerja di bawah kondisi menekan.			X			
4	ACCOUNTABILITY* Mempertanggungjawabkan perilaku (Accountable) dan menggunakan fakta dan data dalam setiap pengambilan keputusan (Reliable).		X				
5	INTEGRITY Konsisten dalam setiap perilaku dan selalu berperilaku yang menunjukkan moralitas tinggi (Respectable).	X					
6	OPENNESS* Selalu siap akan tantangan baru dan mau meningkatkan pengetahuan (Changeable) serta menyadari dan mau terbuka terhadap umpan balik dalam upaya perbaikan yang berkesinambungan (Continuous Improvement).		X				
BUSSINESS ORIENTATION							
7	CUSTOMER FOCUS* Mendahulukan kepentingan pelanggan setiap waktu (Customer First) dan mengupayakan yang terbaik untuk melakukan inovasi untuk menghasilkan produk dan layanan bernilai bagi pelanggan (innovative).		X				

Keterangan

X = kondisi subjek saat ini

REQUIRED LEVEL

* = CRITICAL COMPETENCY

Berdasarkan hasil pemeriksaan psikologis, secara umum Sdr. Indah Kusumawati (IK) memiliki kecerdasan yang berada pada taraf di atas rata-rata. Ia memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya di atas standar yang ditetapkan.

Sdr IK senang berada dalam kelompok. Ia sangat menyenangkan dan ceria di depan teman-temannya. Namun kadang, keceriaan ini terlihat berlebihan dan kurang disesuaikan dengan konteks situasi dan kondisi dimana ia berada, sehingga terkesan kurang serius. Namun kecerdasan yang dimiliki menjadikannya sangat efektif ketika berada dalam kelompok karena ia mau membagi gagasan dan informasi yang dimilikinya untuk

membantu tim untuk memecahkan masalah.

IK adalah seseorang yang cerdas, meski ia tidak terlalu giat belajar. Ia terbuka untuk menerima pengetahuan dan pengalaman baru. Ia juga mampu mengatur dirinya untuk menyelesaikan beberapa hal yang menjadi tugasnya. Ketika berada dalam situasi menekan, IK mampu mengelola emosi sehingga tidak mengganggu pekerjaannya. Hal ini membuatnya tetap bisa maksimal dalam melayani kebutuhan pelanggan.

No	Kekuatan	Kelemahan
1	Cerdas	Belum serius untuk bekerja, belum cukup matang untuk bekerja
2	Senang bekerja dalam kelompok dan memberikan ide yang baik dalam kelompok.	Kurang ada keinginan untuk mengembangkan diri
3	Pengelolaan emosi baik, sehingga pelanggan bisa terlayani dengan baik setiap saat.	Kesiapan untuk bekerja kurang matang
4		
5		

Saran

V Disarankan

- Dipertimbangkan
- Tidak disarankan

Mengetahui

Supervisor



(Dra. Rully Yani Darsono, MA)

Jakarta, 2 November 2009

Pemeriksa



(Hayati, SPsi)

BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

- a. Kompetensi yang disusun oleh tim masih terlalu banyak dengan level kompetensi yang terlalu tinggi. Hal ini akan menyulitkan proses rekrutmen dan seleksi nantinya.

Berikut ini adalah daftar kompetensi yang sesuai untuk *operator call center* tingkat pemula.

Core competency:

1. *Customer Focus*
2. *Accountability*
3. *Integrity*
4. *Openness*

Personal Quality / Specific Competency

1. *Interpersonal Relationship*
2. *Tolerance for Stress*
3. *Information Seeking*
4. *Voice Expression*

Skill and Knowledge

1. *Customer Handling*
2. *Product Knowledge*

- b. Tahapan tes yang saat ini dilakukan oleh PT X dirasa kurang efektif. Hal ini karena presentase kelulusan masih rendah di tiap tahapan yang dilakukan oleh PT X. Tes yang membutuhkan keterampilan khusus (tes suara) hendaknya dilakukan oleh tester yang memahami karakter suara *operator call center*.

Proses seleksi merupakan kolaborasi dari peran PPJP dan HR SDM CC. Seleksi yang dilakukan oleh PPJP adalah tes yang bersifat kuantitatif (dengan norma dan aspek penilaian yang jelas)

Tes yang dilakukan di PPJP adalah:

- a. Seleksi administrasi dan wawancara / pengarahan awal
- b. Psikotes awal: CFIT

c. Psikotest

Tes yang dilakukan oleh HR SDM *Contact Center*:

- a. Tes suara berbasis kompetensi
 - b. Wawancara berbasis kompetensi (BEI)
 - c. Wawancara user
- c. Tes kemampuan bahasa Inggris belum perlu diberikan pada tahap seleksi ini karena kemampuannya belum terlalu dibutuhkan.

Tes yang disarankan untuk seleksi calon *operator call center* adalah:

1. LK
2. CFIT
3. TKD 3, 5, 6
4. Kraepelin
5. EPPS
6. DISC
7. Wartegg
8. Tes suara berbasis kompetensi
9. Wawancara berbasis kompetensi (BEI)

5.2. Diskusi

- a. Loma (1998) menyarankan jumlah kompetensi yang disarankan yaitu 3-5 untuk *core competencies* dan 5-7 untuk *specific competencies*. Tapi sebenarnya jumlah kompetensi tergantung kepada kebutuhan perusahaan. Asalkan jangan terlalu banyak karena bisa memberatkan pemegang jabatan nantinya dan jangan terlalu sedikit karena bisa tidak mengakomodasi tugas yang dibebankan padanya. Hal ini bisa diantisipasi dengan analisa job desc dengan baik, wawancara dengan user dan karyawan terbaik.
- b. Spencer & Spencer (1993) mengatakan bahwa kompetensi bisa meminimalisir diskriminasi gender. Tapi karena pengaturan kerja bergilir (*shifting*) mengakibatkan rekruter tetap memperhatikan jenis kelamin dan status pernikahan bagi kandidat perempuan. Dalam sistem kerja operator *call center*, operator laki-laki harus bertugas malam hingga pagi hari, sedangkan operator perempuan terutama dibutuhkan di siang hari dan saat shalat Jumat.

- c. Sedikitnya kandidat yang lolos, bukan karena alat tes yang tidak sesuai, tapi karena sedikitnya jumlah kandidat yang datang. Bila perusahaan bisa benar-benar memastikan kandidat yang diundang untuk melakukan seleksi bisa datang, kemungkinan persentasi kelulusan akan meningkat.
- d. Ternyata IPK kandidat masih berpengaruh terhadap tingkat kelulusan seleksi. Hal ini berdasarkan profil operator terbaik yang diwawancara oleh peneliti memiliki IPK di atas 3.

5.3. Saran

- a. Lakukan tahapan yang sama bila ingin menyusun model kompetensi untuk kelas layanan yang lain.
- b. Kriteria rekomendasi yang diajukan bukan suatu kriteria kaku. PT X dapat melakukan modifikasi terhadap perumusan kriteria rekomendasi kandidat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi PT X.
- c. Wawancara Berbasis Kompetensi bisa dilakukan oleh profesi non psikologi. Walau begitu pelatihan terhadap pewawancara perlu diberikan. Sebaiknya pewawancara sudah bersertifikat, paling tidak sertifikat internal PT X. Artinya, keterampilan wawancara ini valid untuk digunakan internal di PT X.
- d. Model kompetensi yang telah disusun tidak bersifat kekal. Model kompetensi dapat saja berubah sesuai dengan perubahan yang dilakukan perusahaan. Oleh karena itu evaluasi dan revisi bila diperlukan sebaiknya tetap dilakukan
- e. Wawancara berbasis kompetensi ini tidak hanya bisa dilakukan untuk seleksi, tapi bisa juga dilakukan untuk penilaian kompetensi karyawan.
- f. Mengingat masih tingginya penyebab *turn over* karyawan karena kesehatan, perlu dilakukan tes kesehatan sebagai salah satu tahapan seleksi.
- g. Perhatikan juga IPK kandidat saat melakukan seleksi administrasi, hendaknya jangan terlalu rendah. Untuk S1 dan D3 disarankan IPK min 2.75.

Daftar Pustaka

- _____. 1973. *Measurement Intelligence with Culture Fair Test: Manual for Scale 2 and 3*. USA: The Institute for Personality and Ability Testing, Inc.
- _____. (____). *Petunjuk Praktis Penggunaan Tes Kemampuan Deferensial (Manual dan Norma TKD)*. Depok: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Universitas Indonesia
- Budianto, Andri. (2009, November). *Competency Based Interview*. Disampaikan dalam *Workshop Competency Based Interview*, Bandung
- Dubois, David D. Rothwell, William J. 2004. *Competency Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing
- Hendri, John. 2009. *Riset Pemasaran*. Depok: Universitas Gunadharma
- Kinget, G. Marian. 1952. *The Drawing Completion Test. A Projective Technique for The Investigation of Personality*. New York: Grune & Stratton, Inc
- Loma. 1998. *Loma's Competency Dictionary*
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press
- Peorwandari, Kristi. 2001. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta. Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Universitas Indonesia.
- Sanghi, Sheema. 2007. *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Model in Organizations. Second Edition*. New Delhi: Response Book

Shermon, Ganesh. 2004. *Competency Based HRM*. Delhi: Tata McGraw-Hill

Spencer, Lyle M & Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work. Models for Superior Performance*. USA: John Willey & Sons, Inc

Super, Donald E & Crites, John O. 1965. *Appraising Vocational Fitness* (Revised Edition). Tokyo: Harper & Row & John Weather Hall, Inc

Wood, Robert. Payne, Tim. 1999. *Competency Based Recruitment and Selection*. Chicester: John Willey & Sons, Ltd

Yeung, Rob. 2008. *Successful Interviewing and Recruitment*. London: Kogan Page

<http://www.wisegeek.com/what-is-a-call-center.htm>).

http://id.wikipedia.org/wiki/Call_center

<http://www.tmcnet.com/news/2006/01/27/1320670.htm>

<http://www.personality-and-aptitude-career-tests.com/disc-profile.html>



**KAMUS KOMPETENSI
OPERATOR CALL CENTER**

CORE COMPETENCIES

CUSTOMER FOCUS – FOKUS PADA PELANGGAN

Deskripsi Kompetensi :

Mendahulukan kepentingan pelanggan setiap waktu (Customer First) dan mengupayakan yang terbaik untuk melakukan inovasi untuk menghasilkan produk dan layanan bernilai bagi pelanggan (innovative).

Level	Indikator Perilaku
1	Menindaklanjuti permintaan, pertanyaan atau keluhan pelanggan. Memberikan respons segera tanpa mengetahui kebutuhan atau problem pelanggan yang sesungguhnya
2	Memberikan layanan yang ramah dan menyenangkan. Mengabarkan pelanggan tentang kemajuan proyek. Memantau kepuasan pelanggan. Menyampaikan informasi yang berguna kepada pelanggan.
3	Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelanggan, berusaha menyelesaikan setiap permintaan atau keluhan pelanggan dengan cepat dan tidak defensif.
4	Menjaga komunikasi yang jelas dengan pelanggan mengenai apa yang diharapkan kedua belah pihak, memantau kepuasan pelanggan. Menyampaikan informasi yang berguna kepada pelanggan. Melakukan usaha ekstra untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan menyediakan diri setiap saat terutama pada saat pelanggan sedang membutuhkan.
5	Mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah pelayanan. Menyelesaikan masalah secara tepat dan tidak <i>defensif</i> . Secara aktif mencari masukan (umpan balik) dari pelanggan tentang apa yang sudah dilakukan untuk pelanggan dan segera menindaklanjuti umpan balik tersebut.
6	Menyediakan diri setiap saat, terutama pada saat pelanggan sedang dalam masa kritis. Misalnya memberikan nomor telepon rumah atau nomor telepon radio panggil kepada pelanggan agar mudah dihubungi. Atau menyediakan waktu lebih lama di tempat pelanggan. Bertindak lebih dari yang biasa diharapkan pelanggan. Mencari tahu kebutuhan mendasar pelanggan dan berusaha memenuhinya sekalipun pelanggan tidak mengungkapkan.
7	Mengetahui bisnis pelanggan dan/atau mencari informasi mengenai kebutuhan mendasar yang sesungguhnya dari pelanggan, lebih dari apa yang pernah diutarakannya. Memberikan jasa atau produk yang sesuai dengan kebutuhan ini.
8	Mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa mendatang dan berusaha memenuhinya, sekalipun untuk itu harus mengeluarkan biaya dan tenaga ekstra. Bersedia mengeluarkan biaya jangka pendek demi hubungan jangka panjang. Bekerja dengan menggunakan perspektif jangka panjang dalam menjawab masalah pelanggan. Mencari keuntungan jangka panjang untuk pelanggan. Bertindak sebagai penasihat terpercaya, terlibat dalam proses pengambilan keputusan di pihak pelanggan.

ACCOUNTABILITY – AKUNTABILITAS

Deskripsi Kompetensi :

Mempertanggungjawabkan perilaku (Accountable) dan menggunakan fakta dan data dalam setiap pengambilan keputusan (Reliable).

Level	Indikator Perilaku
1	Berperilaku positif mengikuti aturan yang ada, dimana tindakan positif dilakukan setelah adanya perintah dari atasan atau dorongan dari lingkungan
2	Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah yang ada dan berusaha melakukan tindakan positif dengan cepat dan tidak defensif serta berorientasi pada efektivitas (hasil akhir)
3	Bersikap proaktif dalam berbagai tindakan positif dengan selalu mempertimbangkan besarnya value yang dapat diberikan kepada perusahaan. Mengurangi hal-hal yang menjadi penghambat bagi penciptaan manfaat bagi perusahaan.
4	Menunjukkan sikap yang tegas melalui keyakinan, gagasan baru, dan kerjasama untuk merealisasikan berbagai rencana positif. Menggunakan fakta dan data dalam setiap pengambilan keputusan.
5	Menunjukkan kemampuan yang baik dalam upaya meningkatkan value perusahaan melalui berbagai pemecahan masalah dan situasi yang sulit melalui kerjasama tim yang saling mengembangkan.
6	Menyiapkan diri setiap saat untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi terciptanya peningkatan value bagi perusahaan dan menjadikan data dan fakta sebagai acuan bagi analisa, penyimpulan masalah dan pengambilan keputusan

INTEGRITY – INTEGRITAS

Deskripsi Kompetensi :

Konsisten dalam setiap perilaku dan selalu berperilaku yang menunjukkan moralitas tinggi (Respectable).

Level	Indikator Perilaku
1	Mengakui pentingnya penegakan nilai-nilai kebaikan dan kejujuran dalam kehidupan semua orang di perusahaan, pemberian penghargaan atas siapapun yang mampu menunjukkan sikap konsisten dan menjunjung tinggi moralitas
2	Mendukung dan ikut serta memelihara komitmen untuk mengutamakan kejujuran dan kebenaran sebagai prinsip utama dalam perilaku sehari-hari, yang diyakini akan membawa kesejahteraan dan kemajuan bagi perusahaan dimasa yang akan datang.
3	Berusaha menerapkan nilai kebaikan dan kejujuran dalam bekerja pada level individu, menunjukkan sikap bertanggungjawab atas setiap kesalahan yang dilakukan. Dan siap menerima kritik/masukan bagi perbaikan dirinya.
4	Berupaya terus memperbaiki kualitas individunya dalam menjaga konsistensi dan komitmen moral. Menunjukkan ada upaya perbaikan diri dari waktu ke waktu dalam menerapkan nilai-nilai kebaikan dan kejujuran.
5	Mampu menjaga keselarasan antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan serta menunjukkan perilaku moralitas tinggi. Menjadi contoh bagi lingkungan unit kerjanya dalam memelihara konsistensi dan komitmen pada moralitas.
6	Mampu mempengaruhi dan membimbing orang lain / anak buah dengan contoh yang diberikan dalam memelihara sikap konsisten dan pemihakan kepada nilai-nilai kebaikan. Menjadi sumber inspirasi bagi karyawan dalam penegakan sikap konsistensi yakni satunya kata dan tindakan, serta memelopori pengembangan perilaku yang menunjukkan moralitas tinggi.

OPENNES – KETERBUKAAN

Deskripsi Kompetensi :

Selalu siap akan tantangan baru dan mau meningkatkan pengetahuan (Changeable) serta menyadari dan mau terbuka terhadap umpan balik dalam upaya perbaikan yang berkesinambungan (Continuous Improvement).

Level	Indikator Perilaku
1	Memiliki pikiran terbuka (open minded) dan kesiapan untuk beradaptasi ketika diinformasikan ide-ide / cara kerja yang baru dan tidak menolak ide tersebut.
2	Mengembangkan dan menerapkan metode atau cara kerja baru yang diusulkan orang lain atau ditetapkan perusahaan dalam penyelesaian tugas individu.
3	Mengembangkan dan menerapkan metode atau cara kerja baru yang berasal dari diri sendiri dalam penyelesaian tugas individu. Berusaha mencari solusi tercepat dan hasil maksimal.
4	Mengembangkan pemikiran kritis, menyusun ide-ide, teknik, atau solusi baru dalam bentuk yang mudah dipahami pihak lain untuk peningkatan efektivitas unit kerja.
5	Mengembangkan pemikiran kritis, menyusun ide-ide, teknik, atau solusi terbaru untuk peningkatan efektivitas perusahaan (sesuatu yang baru untuk lingkungan Infomedia). Berusaha menyesuaikan ide/gagasan/terobosan yang diusulkan agar diterima dengan mudah oleh orang-orang disekitarnya.
6	Menjadi inspirator dan motivator bagi lingkungannya dalam proses pembelajaran, perbaikan yang terus-menerus dan berusaha menciptakan perubahan bagi kemajuan perusahaan.

PERSONAL QUALITY

INTERPERSONAL RELATIONSHIP

Deskripsi Kompetensi:

Kemampuan mengembangkan sensitivitas, sikap, minat dan perasaan dalam berinteraksi dengan pihak lain.

Level	Indikator Perilaku
1	Menunjukkan antusiasme saat berkomunikasi dengan orang lain.
2	Menjaga harga diri orang lain pada saat berinteraksi.
3	Menjalin hubungan baik dengan orang lain secara konsisten.
4	Terbuka terhadap pandangan orang lain yang memiliki persepsi berbeda.

ANALYTICAL THINKING

Deskripsi Kompetensi:

Kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci.

Level	Indikator Perilaku
1	Mengantisipasi hambatan-hambatan dalam rangka menetapkan langkah-langkah yang akan diperlukan.
2	Menguraikan permasalahan yang kompleks secara sistematis menjadi bagian yang lebih mudah dipahami.
3	Menggunakan metoda analisa untuk mencari alternatif solusi.
4	Membuat kesimpulan logis atas permasalahan.
5	Mengenali dampak dari kesimpulan yang diambil.

TOLERANCE FOR STRESS

Deskripsi Kompetensi:

Kemampuan untuk mengontrol emosi, mengendalikan tindakan negatif bila berhadapan dengan pertentangan, kekerasan atau bekerja di bawah kondisi menekan.

Level	Indikator Perilaku
1	Menahan godaan untuk terlibat dalam tindakan yang tidak tepat atau perilaku impulsif.
2	Merasakan emosi yang kuat, mengontrol emosi ini tetapi tidak mengambil tindakan konstruktif.
3	Merasa adanya emosi yang kuat, mengontrol emosi ini dan melanjutkan pekerjaan secara cukup tenang.
4	Menggunakan tehnik manajemen stress untuk mengendalikan respon dan menghindari panik, bertindak terhadap situasi menekan secara efektif.
5	Mengendalikan emosi yang amat kuat atau tekanan lain dan mengambil tindakan untuk berespon secara konstruktif terhadap sumber masalah.
6	Dalam situasi yang sangat menekan, mampu menenangkan orang lain sebagaimana ia mampu mengendalikan emosinya sendiri.

DECISION MAKING

Deskripsi Kompetensi:

Kemampuan mengambil keputusan dengan cara mengevaluasi informasi dan berbagai pilihan, analisa risiko guna memilih alternatif terbaik yang dibutuhkan pada situasi tertentu.

Level	Indikator Perilaku
1	Menggali informasi yang relevan sebagai dasar dalam mengambil suatu keputusan.
2	Mengambil keputusan secara cepat sekaligus tepat.
3	Mengambil keputusan berdasarkan analisa "cost and benefit".
4	Mengevaluasi keputusan yang lalu untuk menilai pengaruhnya terhadap perusahaan.
5	Mengambil keputusan yang didasarkan pada tuntutan bisnis dan kapabilitas internal.

INFORMATION SEEKING

Deskripsi Kompetensi:

Kemampuan dan kemauan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan.

Level	Indikator Perilaku
1	Mencari berbagai informasi pada sumber yang tepat.
2	Menggali informasi lebih dalam untuk mendapat inti permasalahan.
3	Memiliki cara-cara / tehnik tertentu dalam menggali informasi.
4	Melakukan upaya sistimatis untuk mendapatkan informasi dan umpan balik.

VOICE EXPRESSION

Deskripsi Kompetensi:

Kemampuan berkomunikasi verbal dengan kualitas suara baik.

Level	Indikator Perilaku
1	Memiliki nada, getaran, intonasi, volume suara yang jelas sehingga mudah didengar lawan bicara.
2	Mampu berkomunikasi dengan kualitas suara bertenaga, mamantulkan sikap dan motivasi (antusiasme).
3	Memiliki kecepatan berbicara normal 125 kata per menit.

SKILL AND KNOWLEDGE**CUSTOMER HANDLING**

Deskripsi Kompetensi:

Kemampuan yang diperlukan untuk menangani masalah-masalah yang dialami oleh customer secara komprehensif.

Level	Indikator Perilaku
1	Memahami prinsip-prinsip dasar penanganan pelanggan.
2	Mampu mengidentifikasi dan melayani kebutuhan pelanggan, menangani keluhan pelanggan, menyampaikan informasi kerusakan dalam perbaikan dan informasi pelanggan sesuai dengan prosedur pelayanan.
3	Mampu mengkoordinasikan fungsi-fungsi penanganan pelanggan serta mengelola sumber daya yang diperlukan dalam penanganan pelanggan.
4	Mampu menganalisa data historis penanganan pelanggan dan menetapkan prosedur pemecahannya dan mampu menyusun sistem dan prosedur penanganan pelanggan dan implementasi strategis program penanganan pelanggan.
5	Mampu mengevaluasi, mengukur, memodifikasi prosedur/ sistem penanganan pelanggan untuk tercapainya efektivitas penanganan pelanggan untuk tiap tipe pelanggan.
6	Mampu menyusun strategi dan kebijakan penanganan pelanggan dan menetapkan kiat-kiat dalam mempertahankan loyalitas pelanggan serta menjadi nara sumber baik internal maupun eksternal.

SELLING SKILL

Deskripsi Kompetensi:

Kemampuan yang dibutuhkan untuk mengelola dan meningkatkan penjualan produk sesuai dengan ke-butuhan pasar serta target penjualan.

Level	Indikator Perilaku
1	Mampu menjelaskan produk kepada pelanggan / calon pelanggan, memahami konsep dasar salesmanship, serta mampu berkomunikasi efektif dengan pelanggan.
2	Mampu menawarkan produk secara tepat sesuai kebutuhan calon pelanggan dan harga yang ditetapkan.
3	Mampu memanfaatkan jalur distribusi secara maksimal, membuat kontak / menjalin hubungan dengan calon pelanggan, baik secara masal maupun individual, menciptakan kemudahan kontak pelanggan, serta memanfaatkan secara kreatif koridor diskon yang ditetapkan.
4	Mampu mengidentifikasi dan menjalin hubungan baik dengan lingkaran pengambil keputusan perusahaan klien.
5	Mampu membangun kepercayaan pelanggan. Mampu mengidentifikasi peluang dan hambatan / persaingan dalam penjualan (dalam suatu tender).
6	Mampu menjadi nara sumber dari klien dalam pengambilan keputusan bisnis yang berkaitan dengan produk infokom.

PRODUCT KNOWLEDGE

Deskripsi Kompetensi:

Kemampuan untuk memahami ber-bagai jenis produk, tarif produk dan memberikan informasi produk secara tepat kepada pelanggan.

Level	Indikator Perilaku
1	Memahami berbagai jenis karakteristik dan tarif produk.
2	Mampu mengenali berbagai kelemahan dan kelebihan produk dan penyebarannya serta segmentasi produk.
3	Mampu mengidentifikasi produk, tarif dan penyebaran produk perusahaan dan pesaing dikaitkan dengan perkembangan teknologi dan 4 P, mampu mengidentifikasi produk komplementer dan produk substitusi.
4	Mampu memahami kompleksitas permasalahan produk dikaitkan dengan teknologi produk dan service yang mengarah pada trend global.
5	Mampu mengorganisasikan dan mengelola implementasi produk dan mengevaluasi penyebaran produk di pasar serta memperkirakan daur hidup produk.
6	Mampu menetapkan kebijakan strategis pengembangan produk berdasarkan perkembangan teknologi, regulasi, persaingan dan posisi perusahaan dalam bisnis infokom.

COMPETENCY MODEL AGENT CONTACT CENTRE (AWAL)

Competency Agent		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Competency Agent	Customer Orientation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Information Technology	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Achievement Orientation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Communication	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Team Work	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Self Development	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Adaptability & Diversity Management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Interpersonal Relationship	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Analytical Thinking	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Business Awareness	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Tolerance for Stress	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Self Management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Decision Making	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Information Seeking	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Learning Ability	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Voice Expression	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Selling Skill	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Product Knowledge	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Negotiation Skill	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
English	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
System Platform O & M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	

COMPETENCY MODEL AGENT CONTACT CENTRE (Revised)

Competency Agent		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competency Agent	Customer Focus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Accountability	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Integrity	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Openness	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Analytical Thinking	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Tolerance for Stress	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Decision Making	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Voice Expression	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Customer Handling	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Selling Skill	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Product Knowledge	1	2	3	4	5	6	7	8	9

IMPORTANCE DEGREE CALL CENTER AGENT

Competency Agent		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competency Agent	Customer Focus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Accountability	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Integrity	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Openness	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Analytical Thinking	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Tolerance for Stress	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Decision Making	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Voice Expression	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Customer Handling	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Selling Skill	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Product Knowledge	1	2	3	4	5	6	7	8	9

LAMPIRAN

WORKSHOP WAWANCARA BERBASIS KOMPETENSI

I. TUJUAN UMUM PROGRAM

1. Sebagai penunjang program intervensi pengembangan metode seleksi
2. Menambah kompetensi staf HR dalam melakukan wawancara berbasis kompetensi, khususnya yang terkait dengan proses rekrutmen dan seleksi.
3. Membekali penggunaan alat yang digunakan dalam intervensi sehingga kelak bisa digunakan.
4. Mempertajam hasil seleksi, sehingga tingkat kelulusan kandidat, dengan hasil yang lebih akurat
5. Menstandarisasi kompetensi staf HR dan pewawancara user yang terlibat dalam seleksi.

II. TUJUAN KHUSUS PROGRAM

Staf HR dan user mampu melakukan wawancara berbasis kompetensi dengan benar.

III. MANFAAT PROGRAM

1. Merupakan sarana untuk saling memahami antara karyawan dengan perusahaan.
2. Merupakan sarana *refreshment* terhadap visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan terhadap karyawan

3. Merupakan sarana pengembangan pribadi dan tim sehingga dapat berkontribusi penuh terhadap perusahaan.

IV. SASARAN PESERTA

Staf HR rekrutmen area Jakarta dan supervisor layanan yang biasa melakukan user interview.

V. TEMPAT DAN WAKTU

Workshop dapat dilakukan secara indoor. Dalam *pilot project* ini akan dilakukan dalam waktu 7 jam pelajaran, dengan 1 jam pelajaran adalah 50 menit.

VI. SILABUS PROGRAM

A. Interview Refreshment(1 jam pelajaran)

Tujuan:

Memperbarui dan menstandarisasi kemampuan peserta dalam melakukan wawancara secara umum

Gambaran:

Karyawan diminta untuk sharing pengalamannya dalam melakukan wawancara seleksi selama ini. Fasilitator akan memberikan kilasan materi mengenai hal-hal yang harus diperhatikan dalam wawancara

Alat:

Ice breaking, LCD projector, handout

Metode:

Sharing experience, diskusi, ceramah

Instruksi:

- 1) Fasilitator akan meminta karyawan untuk menceritakan pengalamannya selama ini dalam wawancara seleksi, beserta kendala yang dihadapi.
- 2) Fasilitator akan menjelaskan secara sekilas mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan dalam wawancara seleksi

B. Competency Based Interview (2 jam pelajaran)

Tujuan:

Peserta dapat memahami definisi, cara melakukan dan membedakan wawancara berbasis kompetensi dengan wawancara tradisional yang biasa dilakukan saat ini

Gambaran:

Fasilitator akan menjelaskan mengenai kompetensi dan wawancara berbasis kompetensi

Alat:

LCD projector, handout

Metode:

Ceramah dan diskusi

C. Let's Get Practice (4 jam pelajaran)

a. Competency Based Interview

Tujuan:

Peserta dapat melakukan wawancara berbasis kompetensi

Gambaran:

Fasilitator akan memperagakan bagaimana menggali wawancara berbasis kompetensi. Selanjutnya peserta akan berpasangan saling melakukan wawancara berbasis kompetensi.

Alat:

LCD, form Competency Based Selection for HR and supervisor, panduan interview, kamus kompetensi terbaru, microphone, pen.

Metode:

Simulasi, *role play*

Instruksi:

- 1) Fasilitator menjelaskan penggunaan form wawancara, panduan wawancara dan kamus kompetensinya.
- 2) Fasilitator melakukan simulasi wawancara berbasis kompetensi. Berikan penekanan bagaimana menggali pertanyaan yang bisa menggali beberapa kompetensi sekaligus.
- 3) Fasilitator membuat peserta berpasangan untuk melakukan praktek interview. Peserta akan didampingi oleh co fasilitator.
- 4) Masing-masing pasangan peserta akan diberikan waktu selama 45 menit untuk melakukan wawancara berbasis kompetensi (kira-kira tiap peserta mewawancara selama 20 menit)
- 5) Masing-masing peserta harus menggunakan tools wawancara yang disediakan

b. Competency Based Voice Test

Tujuan: Standarisasi suara yang disyaratkan untuk lolos menjadi calon agent CC. Peserta dapat melakukan tes suara berbasis kompetensi

Gambaran: Fasilitator akan memperkenalkan dan memperagakan tes suara kompetensi sebagai pengembangan dari test suara yang ada dan wawancara berbasis kompetensi. Kemudian peserta akan diberikan kesempatan untuk melakukan praktek tes suara berbasis kompetensi.

Alat: LCD, *form Competency Based Voice Test*, panduan tes suara, kamus kompetensi terbaru, *voice test script*, microphone, phone/ head set phone, ruang untuk testee.

Metode:

Simulasi, role play.

Instruksi:

1. **Fasilitator** menjelaskan penggunaan form test suara, panduan test suara dan kamus kompetensinya.

2. Fasilitator melakukan simulasi test suara berbasis kompetensi. Berikan penekanan bagaimana memaksimalkan penggunaan *script* untuk bisa menggali beberapa kompetensi sekaligus dan bagaimana menangkap kompetensi yang tersirat melalui jawaban testee.
3. Fasilitator membuat peserta berpasangan untuk melakukan praktek interview. Staf HR dipasangkan dengan supervisor. Peserta akan didampingi oleh co fasilitator.
4. Masing-masing pasangan peserta akan diberikan waktu selama 15 menit untuk melakukan tes suara berbasis kompetensi (kira-kira tiap peserta mewawancara selama 7 menit)
5. Masing-masing peserta harus menggunakan tools wawancara yang disediakan

VII.EVALUASI PROGRAM

Workshop akan di evaluasi dengan melibatkan mereka dalam melakukan pilot project seleksi berbasis kompetensi. Fasilitator akan melakukan pengawasan dan evaluasi dengan bertanya kepada user sebagai tester tahapan seleksi berikutnya setelah wawancara HR yang berbasis kompetensi. Tugas bertujuan untuk:

1. Mengetahui sejauh mana staf HR rekrutmen khususnya, dapat mengaplikasikan keterampilan yang didapat di workshop.
2. Melatih staf HR khususnya dalam melakukan seleksi berbasis kompetensi
3. Menjadi bahan evaluasi untuk pengembangan intervensi

Tugas tersebut adalah sebagai berikut:

Peserta akan dilibatkan langsung dalam melakukan wawancara dan tes suara berbasis kompetensi sesuai dengan layanannya.

INSTRUKSI KERJA

PANDUAN TES SUARA BERBASIS KOMPETENSI

Latarbelakang

Tes Suara Calon Agent ini disediakan sebagai salah satu tes awal berbasis kompetensi dalam seleksi calon agent Call Center.

Tujuan

Tes Suara ini disediakan untuk mengukur kemampuan para pelamar khususnya dalam berkomunikasi verbal dengan memperhatikan teknik-teknik dalam berkomunikasi melalui telepon dan dapat menggunakannya sebagai sarana interaksi untuk memecahkan masalah pelanggan.

Sasaran

Para pelamar untuk posisi Agent *call center*.

Aspek Penilaian

Dalam form Evaluasi Hasil Tes Suara Calon Agen Call Center, terdapat 6 kompetensi yang tercakup dalam 5 aspek penilaian, yaitu:

1. *Voice Expression*

Ketepatan dan kejelasan pengucapan konsonan, tidak berlogat dan tidak cadel. Kecepatan dan volume suara memadai, jelas terdengar. Bersikap hangat dan ramah pada pelanggan.

2. *Interpersonal Relationship & Information Seeking*

Menggali, menerima dan memberikan informasi secara jelas, detil, sesuai kebutuhan pelanggan.

3. *Openess*

Menguasai materi yang tersedia, sehingga mampu luwes berimprovisasi terhadap data yang tersedia

4. *Tolerance for Stress*

Mampu mengontrol emosi, suara tetap stabil, tidak larut dalam situasi masalah yang dikemukakan pelanggan

5. *Customer Focuss*

Memberikan layanan yang bernilai tambah dengan memiliki kesiapan dan ketepatan dalam memberikan solusi dan informasi sesuai yang dibutuhkan pelanggan

Kelengkapan

1. Lembar simulasi
2. Form isian Tes Suara Berbasis Kompetensi
3. Telepon
4. Ruang tes suara yang terpisah dari ruang tester yang menelepon

Cara Pengetesan

1. Pada tes ini akan dilakukan bermain peran (*role play*) antara tester dan kandidat. Tester berperan sebagai pelanggan sebuah agent perjalanan yang akan memesan tiket melalui telepon. Sedangkan kandidat akan berperan sebagai agent perjalanan yang diharuskan melayani kebutuhan pelanggan.
2. Kandidat diberikan lembar simulasi yang berisi jadwal perjalanan beserta harga tiket. Sebelum dimulai, kandidat diberikan penjelasan singkat mengenai penggunaan lembar simulasi tersebut oleh tester. Kandidat juga diberikan waktu sekitar 5-10 menit untuk mempelajari lembar simulasi. Kandidat diperkenankan membawa lembar simulasi tersebut pada saat tes karena ia diharuskan menjawab berdasarkan data yang terdapat pada lembar simulasi
3. Kandidat dipersilakan masuk ke dalam ruang tes suara yang sudah disediakan telepon.
4. Tester yang berperan sebagai pelanggan yang akan memesan tiket atau meminta informasi perjalanan menelepon kandidat. Kandidat diharuskan

menjawab dan memberikan solusi terbaik kepada pelanggan sesuai dengan data pada lembar simulasi.

5. Tester mendengarkan jawaban kandidat dengan seksama dan menuliskan bukti perilaku (*evidence*) dari setiap aspek penilaian pada form tes suara berbasis kompetensi.
6. Cocokkan *evidence* tersebut dengan kamus kompetensi mini yang terdapat pada lembar manual ini untuk mengisi kolom nilai.
7. Berikan rekomendasi yang sesuai dengan kandidat, juga tanggal dan tanda tangan.

Cara Pengisian Form

1. Form Tes Suara Berbasis Kompetensi ini terdiri dari kolom kompetensi, leveling kompetensi dan deskripsi.
2. Tuliskan bukti perilaku berdasarkan jawaban kandidat terkait dengan kompetensi tertentu
3. Sesuaikan bukti perilaku tersebut dengan tabel kompetensi yang terdapat pada petunjuk penggunaan ini.
4. Buat tanda *checklist* (\checkmark) pada kolom level kompetensi yang sesuai dengan tabel kompetensi
5. Arsiran abu-abu pada level kompetensi menunjukkan *required level* dari kompetensi tersebut.

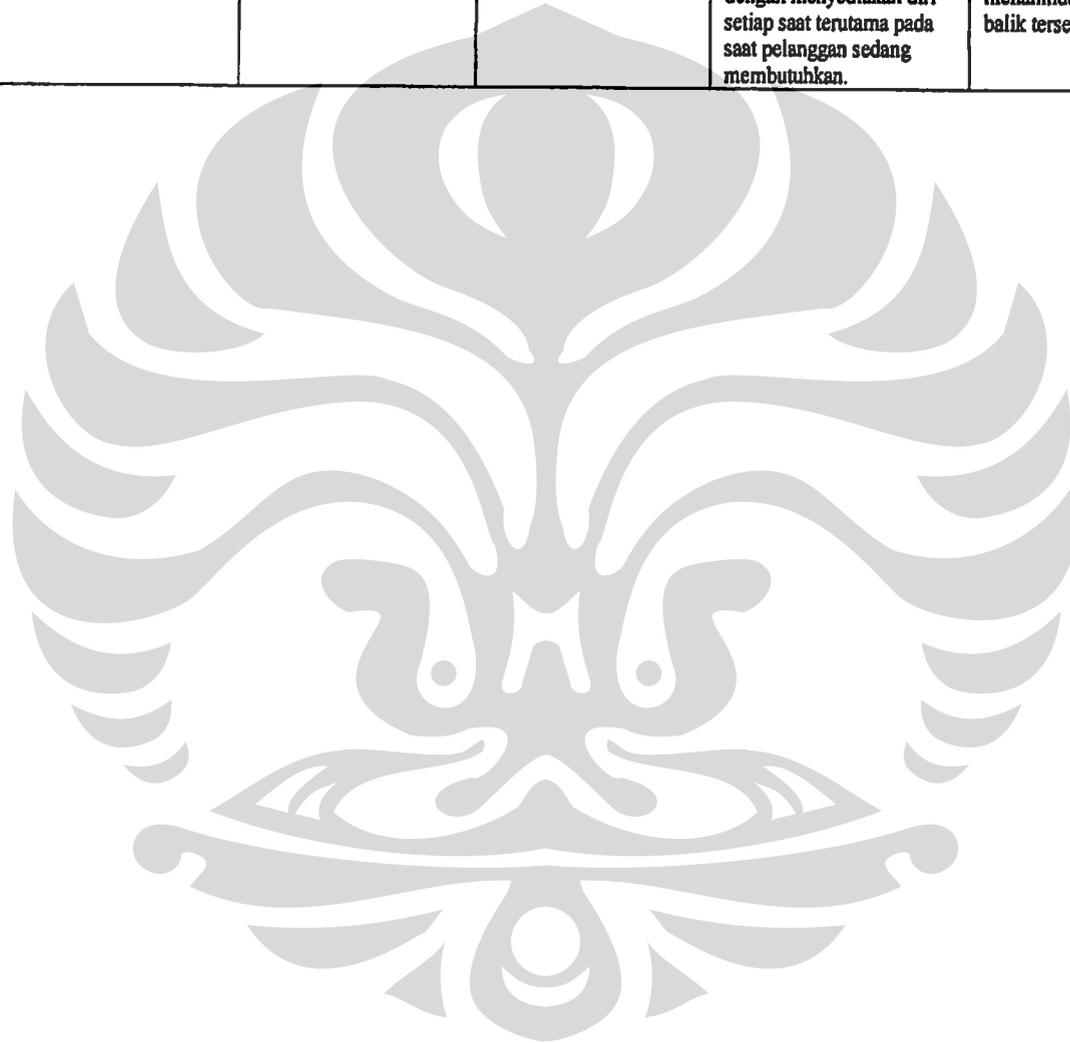
Panduan Penilaian

1	Diterima	Semua kompetensi minimum berada di grey area
2	Dipertimbangkan	Dua kompetensi berada di bawah grey Area (tidak pada kompetensi <i>voice expression</i>)
3	Ditolak	Lebih dari dua kompetensi dibawah grey Area (terutama kompetensi <i>voice expression</i>)

Kelima aspek penilaian ini memiliki keterkaitan yang kuat dalam hal teknik berkomunikasi. Berikut ini standarisasi penilaian dalam Tes Suara:

No	Kompetensi	Level					
		1	2	3	4	5	6
1	<i>Voice Expression</i>	Mampu berkomunikasi dengan kualitas suara bertenaga, mamantulkan sikap dan motivasi (antusiasme).	Memiliki nada, getaran, intonasi, volume suara yang jelas sehingga mudah didengar lawan bicara.	Memiliki kecepatan berbicara normal 125 kata per menit			
2	<i>Interpersonal Relationship</i>	Menunjukkan antusiasme saat berkomunikasi dengan orang lain.	Menjaga harga diri orang lain pada saat berinteraksi.	Menjalin hubungan baik dengan orang lain secara konsisten.	Terbuka terhadap pandangan orang lain yang memiliki persepsi berbeda.		
	<i>Information Seeking</i>	Mencari berbagai informasi pada sumber yang tepat.	Menggali informasi lebih dalam untuk mendapat inti permasalahan.	Memiliki cara-cara / tehnik tertentu dalam menggali informasi	Melakukan upaya sistimatis untuk mendapatkan informasi dan umpan balik.		
3	<i>Openess</i>	Memiliki pikiran terbuka (open minded) dan kesiapan untuk beradaptasi ketika diinformasikan ide-ide / cara kerja yang baru dan tidak menolak ide tersebut.	Mengembangkan dan menerapkan metode atau cara kerja baru yang diusulkan orang lain atau ditetapkan perusahaan dalam penyelesaian tugas individu.	Mengembangkan dan menerapkan metode atau cara kerja baru yang berasal dari diri sendiri dalam penyelesaian tugas individu. Berusaha mencari solusi tercepat dan hasil maksimal.	Mengembangkan pemikiran kritis, menyusun ide-ide, teknik, atau solusi baru dalam bentuk yang mudah dipahami pihak lain untuk peningkatan efektivitas unit kerja.	Mengembangkan pemikiran kritis, menyusun ide-ide, teknik, atau solusi terbaru untuk peningkatan efektivitas perusahaan (sesuatu yang baru untuk lingkungan Infomedia). Berusaha menyesuaikan ide/gagasan/terobosan yang diusulkan agar diterima dengan mudah oleh orang-orang disekitarnya.	Menjadi inspirator dan motivator bagi lingkungannya dalam proses pembelajaran, perbaikan yang terus-menerus dan berusaha menciptakan perubahan bagi kemajuan perusahaan.
4	<i>Tolerance for Stress</i>	Menahan godaan untuk terlibat dalam tindakan yang tidak tepat atau perilaku impulsif.	Merasakan emosi yang kuat, mengontrol emosi ini tetapi tidak mengambil tindakan konstruktif.	Merasa adanya emosi yang kuat, mengontrol emosi ini dan melanjutkan pekerjaan secara cukup tenang.	Menggunakan tehnik manajemen stress untuk mengendalikan respon dan menghindari panik, bertindak terhadap situasi menekan secara efektif.	Mengendalikan emosi yang amat kuat atau tekanan lain dan mengambil tindakan untuk berespon secara konstruktif terhadap sumber masalah.	Dalam situasi yang sangat menekan, mampu menenangkan orang lain sebagaimana ia mampu mengendalikan emosinya sendiri.
5	<i>Customer Focus</i>	Menindaklanjuti permintaan, pertanyaan atau keluhan pelanggan. Memberikan respons segera tanpa mengetahui kebutuhan atau	Memberikan layanan yang ramah dan menyenangkan. Mengabarkan pelanggan tentang kemajuan	Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelanggan, berusaha menyelesaikan setiap	Menjaga komunikasi yang jelas dengan pelanggan mengenai apa yang diharapkan kedua belah pihak, memantau kepuasan	Mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah pelayanan. Menyelesaikan masalah secara tepat dan	Menyediakan diri setiap saat, terutama pada saat pelanggan sedang dalam masa kritis. Bertindak lebih

		problem pelanggan yang sesungguhnya	proyek. Memantau kepuasan pelanggan. Menyampaikan informasi yang berguna kepada pelanggan.	permintaan atau keluhan pelanggan dengan cepat dan tidak defensif.	pelanggan. Menyampaikan informasi yang berguna kepada pelanggan. Melakukan usaha ekstra untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan menyediakan diri setiap saat terutama pada saat pelanggan sedang membutuhkan.	tidak <i>defensif</i> . Secara aktif mencari masukan (umpan balik) dari pelanggan tentang apa yang sudah dilakukan untuk pelanggan dan segera menindaklanjuti umpan balik tersebut.	dari yang biasa diharapkan pelanggan. Mencari tahu kebutuhan mendasar pelanggan dan berusaha memenuhinya sekalipun pelanggan tidak mengungkapkan.
--	--	-------------------------------------	--	--	--	---	---



**EVALUASI HASIL TES SUARA CALON AGEN CALL CENTER
COMPETENCY BASED**

Nama Pelamar: _____
Rencana Posisi: _____

No	Kompetensi	Level Kompetensi						Deskripsi
		1	2	3	4	5	6	
1	Voice Expression Ketepatan dan kejelasan pengucapan konsonan, tidak berlogat dan tidak cadel. Kecepatan dan volume suara memadai, jelas terdengar.							
2	Interpersonal Relationship & Information Seeking Menggali, menerima dan memberikan informasi secara jelas, detil, sesuai kebutuhan pelanggan							
3	Openess Menguasai materi yang tersedia, sehingga mampu luwes berimprovisasi terhadap data yang tersedia							
4	Tolerance for Stress Mampu mengontrol emosi, suara tetap stabil, tidak larut dalam situasi masalah yang dikemukakan pelanggan							
5	Customer Focus Memberikan layanan yang bernilai tambah dengan memiliki kesiapan dan ketepatan dalam memberikan solusi dan informasi sesuai yang dibutuhkan pelanggan							

Berdasarkan hasil tes, maka dapat disimpulkan bahwa calon agent call center dapat:
 Diterima Dipertimbangkan Ditolak
 Tanda Tangan,

 (_____)

Keterangan Rekomendasi:
 Diterima: Semua kompetensi minimum berada di grey area
 Dipertimbangkan: Dua kompetensi berada di bawah grey Area (tidak pada kompetensi voice expression)
 Ditolak: Lebih dari dua kompetensi dibawah grey Area (terutama kompetensi voice expression)

INSTRUKSI KERJA
PANDUAN WAWANCARA BERBASIS KOMPETENSI
(BEHAVIOR EVENT INTERVIEW)

Latarbelakang

Wawancara berbasis kompetensi merupakan wawancara terstruktur. Penggalan pertanyaannya berdasarkan perilaku nyata yang pernah dialami kandidat (*critical incident*) terkait dengan kompetensi tertentu.

Form wawancara berbasis kompetensi ini disediakan untuk melakukan wawancara seleksi untuk setiap posisi jabatan.

Tujuan

Wawancara berbasis kompetensi ini digunakan untuk mengetahui level kompetensi kandidat sebelum menempati jabatan tertentu.

Sasaran

Kandidat untuk setiap posisi.

Aspek Penilaian

Disesuaikan dengan masing-masing kompetensi tiap jabatan.

Cara Pengisian

1. Form Wawancara Berbasis Kompetensi ini terdiri dari kolom kompetensi, *evidence*, *key behavior indicator*, *level* dan *requirement*
2. Salah satu metode yang digunakan dalam wawacara ini adalah metode STAR (*Situation, Task, Action, Result*) untuk menggali kompetensi kandidat.
3. Kompetensi yang berhuruf tebal adalah *critical competency*. Bila keseluruhan atau sebagian besar level *critical competency* kandidat berada di bawah level *requirement*, maka kandidat tersebut dapat dinyatakan gagal (tidak disarankan), dan wawancara bisa dihentikan.

4. Tuliskan bukti perilaku berdasarkan jawaban kandidat terkait dengan kompetensi tertentu pada kolom *evidence*.
5. Sesuaikan bukti perilaku tersebut dengan kolom *requirement*
6. Tuliskan level kompetensi kandidat pada kolom *level*

Panduan Penilaian

No	Rekomendasi	Kondisi
1	Diterima	Semua <i>critical competency</i> minimum sesuai <i>requirement level</i> Minimum seluruh <i>non critical competency</i> berada dibawah 1 point <i>requirement level</i>
2	Dipertimbangkan	75% <i>critical competency</i> sesuai <i>requirement level</i> Minimum seluruh <i>non critical competency</i> berada di bawah 1 point <i>requirement level</i> .
3	Ditolak	50% <i>critical competency</i> berada di bawah <i>requirement level</i> Sebagian besar atau keseluruhan <i>non critical competency</i> berada di bawah 2 point <i>requirement level</i> .

4	TOLERANCE FOR STRESS		<p>1. tahan godaan untuk terlibat dalam tindakan tidak tepat/perilaku impulsif</p> <p>2. merasakan emosi yang kuat, mampu mengontrol emosi, tapi tidak mengambil tindakan konsentrasi</p> <p>3. merasa ada emosi yang kuat, kontrol emosi dan mampu melanjutkan pekerjaan</p> <p>4. men</p>		1
5	INTEGRITY		<p>1. Mengakui pentingnya penegakan nilai-nilai kebaikan dan kejujuran dalam kehidupan semua orang di perusahaan, pemberian penghargaan atas siapapun yang mampu menunjukkan sikap konsisten dan menjunjung tinggi moralitas</p> <p>2. Mendukung dan ikut serta memelihara komitmen untuk mengutamakan kejujuran dan kebenaran sebagai prinsip utama dalam perilaku sehari-hari, yang diyakini akan membawa kesejahteraan dan kemajuan bagi perusahaan dimasa yang akan datang.</p> <p>3. Berusaha menerapkan nilai kebaikan dan kejujuran dalam bekerja pada level individu, menunjukkan sikap bertanggungjawab atas setiap kesalahan yang dilakukan. Dan siap menerima kritik/masukan bagi perbaikan dirinya.</p> <p>4. Berupaya terus memperbaiki kualitas individunya dalam menjaga konsistensi dan komitmen moral. Menunjukkan ada upaya perbaikan diri dari waktu ke waktu dalam menerapkan nilai-nilai kebaikan dan kejujuran.</p> <p>5. Mampu menjaga keseharasan antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan serta menunjukkan perilaku moralitas tinggi. Menjadi contoh bagi lingkungan unit kerjanya dalam memelihara konsistensi dan komitmen pada moralitas.</p> <p>6. Mampu mempengaruhi dan membimbing orang lain / anak buah dengan contoh yang diberikan dalam memelihara sikap konsisten dan pemihakan kepada nilai-nilai kebaikan. Menjadi sumber inspirasi bagi karyawan dalam penegakan sikap konsistensi yakni satunya kata dan tindakan, serta memelopori pengembangan perilaku yang menunjukkan moralitas tir</p>		1
6	INTERPERSONAL RELATIONSHIP		<p>1. Menunjukkan antusiasme saat berkomunikasi dengan orang lain.</p> <p>2. Menjaga harga diri orang lain pada saat berinteraksi</p> <p>3. Menjalin hubungan baik dengan orang lain secara konsisten.</p> <p>4. Terbuka terhadap pandangan orang lain yang memiliki persepsi berbeda.</p>		2
7	INFORMATION SEEKING		<p>1. Cari sumber informasi dari sumber yang tepat</p> <p>2. Gali info lebih dalam untuk dapat inti permasalahan</p> <p>3. punya cara tertentu untuk gali info</p> <p>4. melakukan uapaya sistematis untuk dapat info dan umpan balik</p>		1

Rekomendasi:

- Disarankan
- Dipertimbangkan
- Ditolak

Jakarta, 2009

()

**Form Wawancara Berbasis Kompetensi
Calon Agent Bronze
(100, 105, Jasa Marga)**

Nama:	Tanggal Tes:
Rencana Penempatan:	No Tes:

NO	Jenis Kompetensi	Evidence	KEY BEHAVIOR INDICATOR	Level	Requirement
1	CUSTOMER FOCUS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan respons atas permintaan pelanggan segera tanpa mengetahui kebutuhan atau problem pelanggan yang sesungguhnya 2. Memberikan layanan yang ramah dan menyenangkan. Mengabarkan pelanggan tentang kemajuan proyek. Memantau kepuasan pelanggan. Menyampaikan informasi yang berguna kepada pelanggan. 3. Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelanggan, berusaha menyelesaikan setiap permintaan atau keluhan pelanggan dengan cepat dan tidak defensif. 4. Melakukan usaha ekstra untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan menyediakan diri setiap saat terutama pada saat pelanggan sedang membutuhkan. 5. Secara aktif mencari masukan (umpan balik) dari pelanggan tentang apa yang sudah dilakukan untuk pelanggan dan segera menindaklanjuti umpan balik tersebut. 6. Menyediakan diri setiap saat, terutama pada saat pelanggan sedang dalam masa kritis. Mencari tahu kebutuhan mendasar pelanggan dan berusaha memenuhinya sekalipun pelanggan tidak mengungkapkannya. 	1	
2	ACCOUNTABILITY		<ol style="list-style-type: none"> 1. Berperilaku positif menanggapi arahan yang ada, dimana tindakan positif dilakukan sebagai adanya perintah dari atasan atau dorongan dari lingkungan 2. Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah yang ada dan berusaha melakukan tindakan positif dengan cepat dan tidak defensif serta berorientasi pada efektivitas (hasil akhir) 3. Bersikap proaktif dalam berbagai tindakan positif dengan selalu memprioritaskan besarnya nilai yang dapat diberikan kepada perusahaan. Mengurangi hal-hal yang menjadi penghambat bagi pencapaian manfaat bagi perusahaan. 4. Menunjukkan sikap yang tegas melalui keyakinan, gagasan baru, dan kerjasama untuk merealisasikan berbagai rencana positif. Mengaksanakan fakta dan data dalam setiap pengambilan keputusan. 5. Menunjukkan kemampuan yang baik dalam upaya meningkatkan nilai perusahaan melalui berbagai pemecahan masalah dan situasi yang sulit melalui kerjasama tim yang saling mengembangkan. 6. Menyediakan diri setiap saat untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi terciptanya peningkatan nilai bagi perusahaan dan menjadikan data dan fakta sebagai acuan bagi analisa, penyimpulan masalah dan pengambilan keputusan 	2	
3	OPENNESS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pikiran terbuka (open minded) dan kesediaan untuk beradaptasi ketika diformasikan ide-ide / cara kerja yang baru dan tidak menolak ide tersebut. 2. Mengembangkan dan menerapkan metode atau cara kerja baru yang diusulkan orang lain atau ditetapkan perusahaan dalam penyelesaian tugas individu. 3. Mengembangkan dan menerapkan metode atau cara kerja baru yang berasal dari diri sendiri dalam penyelesaian tugas individu. Berusaha mencari solusi tercepat dan hasil maksimal. 4. Mengembangkan pemikiran kritis, menyusun ide-ide, teknik, atau solusi baru dalam bentuk yang mudah dipahami pihak lain untuk peningkatan efektivitas unit kerja. 5. Mengembangkan pemikiran kritis, menyusun ide-ide, teknik, atau solusi terbaru untuk peningkatan efektivitas perusahaan. Berusaha menyesuaikan ide/gagasan/terobosan yang diusulkan agar diterima dengan mudah oleh orang-orang sekitarnya. 6. Menjadi inspirator dan motivator bagi lingkungannya dalam proses pembelajaran, perbaikan yang bermenerus dan berusaha menciptakan perubahan bagi kemajuan perusahaan. 	2	

INSTRUKSI KERJA

TES PSIKOLOGI BERBASIS KOMPETENSI

Latarbelakang

Tes Psikologi Calon Agent ini disediakan sebagai salah satu tes lanjutan dalam seleksi calon tenaga kerja yang berada di bawah level jabatan supervisor dan koordinator

Tujuan

Tes psikologi berbasis kompetensi ini digunakan untuk mengetahui level kompetensi kandidat sebelum menempati jabatan tertentu.

Sasaran

Kandidat untuk setiap posisi yang berada di bawah level jabatan supervisor dan koordinator.

Aspek Penilaian

Untuk membuat laporan psikologi (psikogram) ini diperlukan data dari beberapa hasil tes:

- a. Psikotest: CFIT, TKD 3,5,6, Kraepelin, DiSC, EPPS, Wartegg
- b. Test Suara
- c. Wawancara Berbasis Kompetensi

Masing-masing posisi jabatan memiliki jenis, jumlah dan level kompetensi yang berbeda-beda, kecuali untuk kompetensi inti. Kompetensi tersebut diklasifikasikan dalam 5 hal:

1. *Thinking Ability*

Analytical Thinking, Information Seeking

2. *Managing Task*

Decision Making

3. *Managing People*

Interpersonal Relationship

4. *Managing One Self*

Tolerance for Stress, Accountability, Integrity, Openess

5. *Bussiness Orientation*

Customer Focuss

Panduan Penilaian

No	Rekomendasi	Kondisi
1	Diterima	Semua <i>critical competency</i> minimum sesuai <i>requirement level</i> Minimum seluruh <i>non critical competency</i> berada dibawah 1 point <i>requirement level</i>
2	Dipertimbangkan	75% <i>critical competency</i> sesuai <i>requirement level</i> Minimum seluruh <i>non critical competency</i> berada di bawah 1 point <i>requirement level</i> .
3	Ditolak	50% <i>critical competency</i> berada di bawah <i>requirement level</i> Sebagian besar atau keseluruhan <i>non critical competency</i> berada di bawah 2 point <i>requirement level</i> .

**Requirement level* pada psikogram ditandai dengan kolom berarsir abu-abu (*grey area*)

LAPORAN HASIL EVALUASI PSIKOLOGIS BRONZE AGENT

DATA KARYAWAN

Nama		Pendidikan Terakhir	
Penempatan		Jenis Kelamin	
Tanggal Lahir		Tanggal Assessment	

HASIL ASSESSMENT

TARAF KECEKAPAN DIRI

A. Di bawah rata-rata (di bawah 79) **B.** Rata-rata bawah (80 -89)
C. Rata-rata (90-109) **D.** Rata-rata atas (110-119) **E.** Di atas rata-rata (di atas 120)

KOMPETENSI ASSESSMENT

NO	DIMENSI KOMPETENSI	LEVEL					
		1	2	3	4	5	6
THINKING ABILITY							
1	INFORMATION SEEKING Kemampuan dan kemauan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan.						
MANAGING PEOPLE							
2	INTERPERSONAL RELATIONSHIP Kemampuan mengembangkan sensitivitas, sikap, minat dan perasaan dalam berinteraksi dengan pihak lain.						
MANAGING ONE SELF							
3	TOLERANCE FOR STRESS* Kemampuan untuk mengontrol emosi, mengendalikan tindakan negatif bila berhadapan dengan pertentangan, kekerasan atau bekerja di bawah kondisi menekan.						
4	ACCOUNTABILITY* Mempertanggungjawabkan perilaku (Accountable) dan menggunakan fakta dan data dalam setiap pengambilan keputusan (Reliable).						
5	INTEGRITY Konsisten dalam setiap perilaku dan selalu berperilaku yang menunjukkan moralitas tinggi (Respectable).						
6	OPENNESS* Selalu siap akan tantangan baru dan mau meningkatkan pengetahuan (Changeable) serta menyadari dan mau terbuka terhadap umpan balik dalam upaya perbaikan yang berkesinambungan (Continuous Improvement).						
BUSSINESS ORIENTATION							
7	CUSTOMER FOCUS* Mendahulukan kepentingan pelanggan setiap waktu (Customer First) dan mengupayakan yang terbaik untuk melakukan inovasi untuk menghasilkan produk dan layanan bernilai bagi pelanggan (innovative).						

Keterangan

X = kondisi subjek saat ini

REQUIRED LEVEL

* = CRITICAL COMPETENCY

Kesimpulan kompetensinya bagaimana dan brief personality

	Kekuatan	Kelengkapan
1		
2		
3		
4		
5		

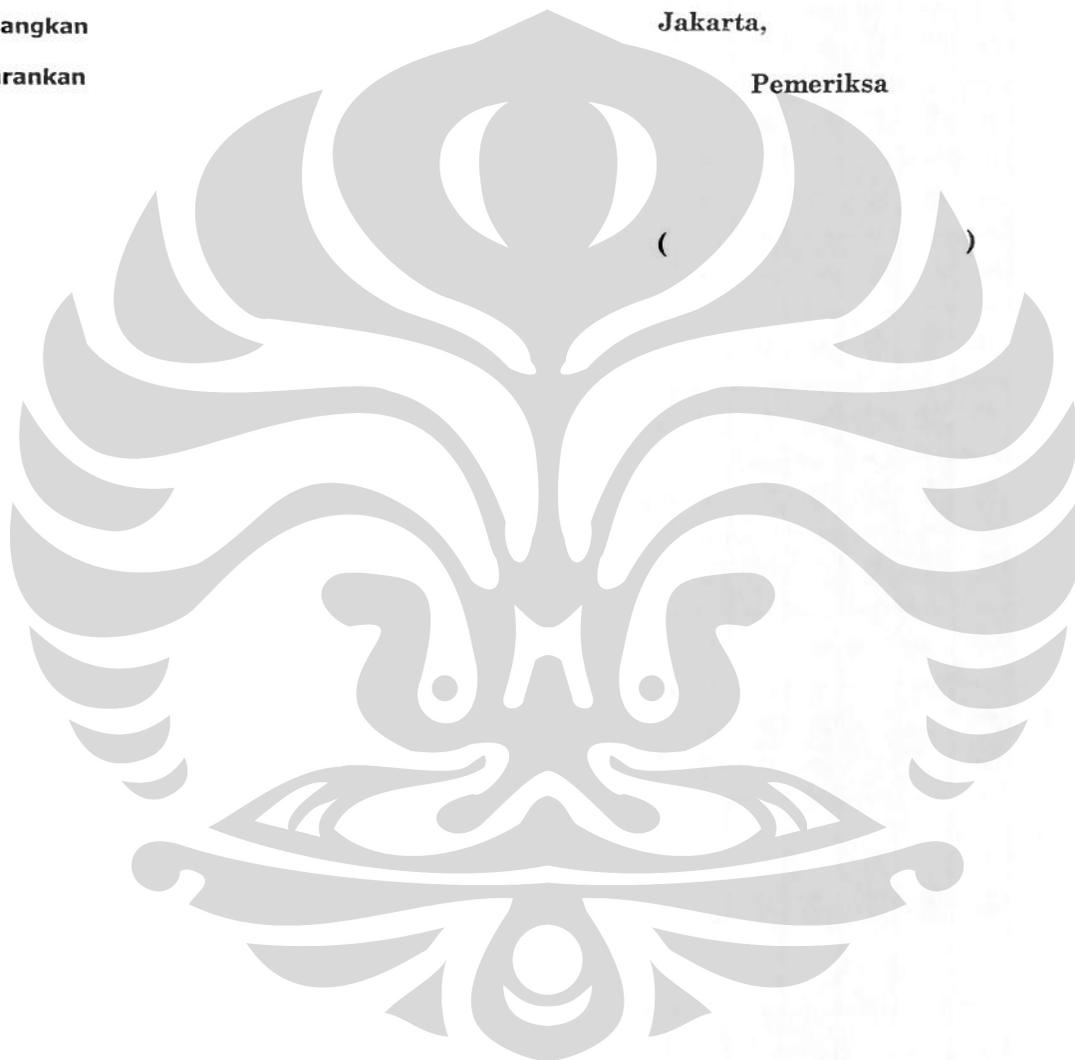
Saran

- Disarankan**
- Dipertimbangkan**
- Tidak disarankan**

Jakarta,

Pemeriksa

()



Master Table

No	Tgl	Nama	Pendidikan	Kraepelin	CFIT		TKD 3		TKD 5		TKD 6		Hasil	
					RS	SS	RS	SS	RS	SS	RS	SS		
1	19 Okt 2009	Af	S1			20	9	17	3	3	1	2	3	TDS
2		FA	D3			24	10	31	11	7	6	14	10	TDS
3		FH	S1			17	7	30	11	4	2	6	5	TDS
4	21 Oktober 2009	SW	D3			24	10	30	11	1	3	4	4	TDS
5		SR	D3			20	9	27	10	2	4	3	4	TDS
6		LM	S1			26	12	38	15	10	12	17	12	DP
7		NYP	D3			25	11	28	10	2	4	5	5	TDS
8		Rs	D3			19	9	17	4	7	9	5	5	TDS
9		VS	D3			20	9	29	11	4	6	8	7	TDS
10		DN	S1			21	9	28	10	6	8	9	7	TDS
11	26 Oktober 2009	YD	D3	26	3	21	9	28	10	6	8	7	6	TDS
12		RP	D3	25.45	3	20	9	17	9	5	7	6	5	TDS
13		AE	D3	43.9	7	25	11	23	8	5	7	8	7	TDS
14		HW	S1	25.8	4	11	5	26	9	5	7	11	8	TDS
15		AS	S1	51	9	31	14	33	13	10	12	14	10	DS
16		BR	D3	18	2	29	13	27	10	7	9	19	12	TDS
17		GD	S1	19.9	2	23	10	14	3	5	7	4	4	TDS

18	IR	S1	75.35	15	33	16	30	11	8	10	11	8	TDS
19	TA	S1	57	10	23	10	35	14	7	9	11	8	DP
20	ASr	S1	29.5	4	10	5	23	8	3	5	8	7	TDS
21	YM	S1	20.05	2	19	9	19	6	7	9	8	7	TDS
22	IK	S1	62	11	31	14	36	14	15	17	17	12	DS

