

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Produk minuman dalam kemasan dapat ditemukan hampir diberbagai toko maupun warung yang ada hampir di setiap kota-kota besar. Keragamannyapun tersedia, sehingga konsumen memiliki keleluasaan dalam memilih sesuai dengan kegemaran masing-masing konsumen. Dalam memilih konsumen juga memiliki dukungan informasi, baik melalui iklan maupun melalui spanduk-spanduk. Semua ini merupakan hasil kerja keras perusahaan produsen minuman kemasan untuk mempromosikan maupun memasarkan produk mereka sehingga produk mereka mendapatkan tempat dihati para konsumen untuk dipilih dan dikonsumsi.

Minuman ringan dikonsumsi oleh semua lapisan masyarakat dari berbagai latar belakang pendidikan dan pekerjaan. Survei yang dilakukan oleh sebuah Lembaga Independen (LPEM Universitas Indonesia) dan sebuah perusahaan riset pemasaran DEKA menunjukkan bahwa pada tahun 1999, 85% dari konsumen bulanan minuman ringan mempunyai pendapatan rumah tangga rata-rata di bawah Rp 1 juta (US\$ 100) per bulan. 46% diantara mereka berpenghasilan kurang dari Rp 500.000 (US\$50), 72% konsumen mingguan mempunyai penghasilan rata-rata kurang dari Rp 1 juta perbulan lebih dari 40 % diantara mereka adalah pelajar karyawan paruh waktu dan para pensiunan. Diantara konsumen mingguan, minuman ringan dikonsumsi sama seringnya dengan minuman sirup dan makanan ringan, dan jauh lebih sering dikonsumsi dibandingkan dengan es krim. Dengan

konsumsi minuman ringan yang sedemikian luasnya, produk minuman ringan bukanlah barang mewah melainkan barang biasa. Industri minuman ringan memiliki potensi yang amat besar untuk dikembangkan dengan jumlah konsumsi per kapita yang masih rendah dan penduduk berusia muda yang sangat besar. Delapan puluh persen penjualan minuman ringan dilakukan oleh pengecer dan pedagang grosir dimana 90% diantaranya termasuk dalam kategori pengusaha kecil, mereka memperoleh pasokan minuman dari sales-sales minuman yang merupakan wakil dari perusahaan minuman yang menjual produk kepada para pedagang. Bagi para pengusaha kecil tersebut, produk minuman ringan merupakan barang dagangan terpenting mereka dengan kontribusi sebesar 35% dari total penjualan dan nilai keuntungan sebesar 34%, dengan keuntungan yang menarik tersebut, para pengusaha kecil berlomba-lomba untuk menjual produk minuman yang tersedia dalam berbagai varian, sehingga mengakibatkan terjadinya persaingan antara perusahaan-perusahaan produsen minuman (<http://www.cocacolabottling.co.id/ina/ourcompany/index.php?act=environmental>).

Memasarkan produk minuman kemasan tidaklah semudah konsumen mendapatkannya. Semakin banyak ragam dan produsen atau merek, maka semakin ketat persaingan diantara mereka. Selain meningkatnya persaingan karena bertambahnya pemain di bisnis minuman kemasan ini, arus informasi yang demikian deras memudahkan konsumen untuk mendapatkan informasi mengenai kandungan yang terdapat pada setiap jenis minuman dan dampaknya bagi

kesehatan, membuat konsumen bisa sangat selektif dalam memilih minuman yang akan mereka konsumsi. Dalam memasarkan produknya, maka setiap perusahaan memiliki tenaga pemasaran. Tenaga pemasaran inilah yang berjuang keras untuk melakukan penetrasi pasar, dengan kemampuan persuasinya, dengan kecekatannya, dengan keramahannya, sehingga konsumen (yang dalam hal ini biasanya merupakan toko atau disebut dengan *outlet*) bersedia untuk meng-*order* produk yang ditawarkan untuk disediakan di tokonya atau di *outlet*nya.

Namun dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang penelitian kesehatan dan perkembangan teknologi yang menghasilkan sebuah informasi yang berkembang menjadi isu kesehatan mengenai bahaya mengkonsumsi minuman bersoda yang menyebabkan masyarakat mulai mengurangi dan menjauhi minuman bersoda. Minuman ringan ini adalah minuman bersoda yang mendapat sorotan masyarakat luas bahwa minuman ringan ini berbahaya. Satu isu kesehatan yang sedang berkembang di sekitar masyarakat adalah bahaya minuman bersoda (*soft drink*), dalam artikel ini dijelaskan bahwa dalam satu kalengnya menyamai 10 sendok gula yang cukup untuk menghancurkan Vitamin B, dimana kekurangan Vitamin B akan mengakibatkan rusaknya saluran pencernaan, menurunkan stamina, tegangnya urat syaraf, pusing, sulit tidur, cemas dan kejang otot. Kemudian mengandung zat kimia buatan yang bisa merusak otak, dan menyebabkan hilangnya ingatan secara bertahap dan rusaknya fungsi hati. Minuman bersoda juga dapat menyebabkan keretakan pada tulang dan rusaknya lapisan pelindung gigi (<http://galuhsurya.wordpress.com/2008/11/07/bahaya-minuman-bersoda/>).

Salah satu perusahaan produsen minuman kemasan bersoda yang sudah cukup senior dinegeri ini adalah PT."X" yang telah mulai memproduksi sejak tahun 1900 dan mengalami ledakan permintaan pada tahun 1932, sehingga untuk melayani permintaan yang demikian besar ini, perusahaan ini membuka 10 kantor cabangnya yang tersebar di Jawa Barat. Akan tetapi, sejak tahun 2007 perusahaan ini mengalami penurunan permintaan disebabkan bertambahnya produsen lain yang memproduksi varian minuman lain seperti minuman rasa buah-buahan, minuman teh kemasan, minuman isotonic; beralihnya *trend* dimana masyarakat lebih menyukai minuman teh; serta mengemukanya temuan bahwa minuman bersoda berdampak buruk terhadap kesehatan. Kondisi ini mendorong, perusahaan untuk mengembangkan inovasi untuk memproduksi juga minuman dengan varian minuman sari buah, minuman isotonic, air mineral dengan kemasan yang ramah lingkungan dan teh kemasan, meskipun demikian minuman bersoda tetap diproduksi dan tetap dipasarkan karena masih memiliki pasar. Pemasaran dilakukan oleh tenaga pemasaran yang dikenal dengan sebutan *sales representative* yang berjuang keras untuk mendapatkan kesempatan agar produknya diyakini akan dipilih oleh konsumen, sehingga mereka ini perlu meyakinkan toko atau disebut juga *outlet* agar menyediakan produk mereka di toko atau *outlet* mereka.

Dalam menjual hasil produksinya, PT."X" selalu menentukan target yang harus dicapai setiap tahunnya. Target penjualan memiliki tujuan agar laba yang ditetapkan setiap tahunnya dapat tercapai dan laba tersebut menjadi jaminan kehidupan perusahaan agar dapat terus bertahan di tengah-tengah persaingan

pasar. Agar target penjualan dapat terpenuhi, dibutuhkan individu-individu yang memiliki kemampuan memasarkan (*marketing*) produk ke pasaran luas. Adapun tugas-tugas *sales representative* selama 6 hari kerja yaitu melakukan eksekusi di lapangan dengan mendatangi ± 37 *outlet* yang sudah terdaftar dalam jadwal harian, dimana jam kerja *sales representative* dimulai pukul 9.00 sampai pukul 17.00. Setiap *sales representative* memiliki wilayah penjualan berbeda-beda yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Wilayah penjualan tersebar dari area Soreang hingga area Lembang. Setiap hari kerja *sales representative* mendatangi satu persatu *outlet*, mendata produk-produk minuman yang akan habis dengan menggunakan *NEW ROAM* yang berbentuk *handphone* kamera yang hanya dimiliki oleh PT."X" dan terhubung secara langsung melalui jaringan internet pada kantor pusat, dibutuhkan ketelitian pada saat mendata persediaan produk-produk minuman di *outlet* langganan. Selanjutnya *sales representative* harus mampu membagi waktu ketika mendatangi satu persatu *outlet* langganan agar tidak ada *outlet* yang terlewat (*prospecting*), melakukan eksekusi *daily* yaitu berusaha mencapai target penjualan harian (70 -100 krat perhari) serta membuat perencanaan kerja agar target penjualan harian dapat tercapai (*targeting*), mempresentasikan produk-produk dengan masing-masing kelebihannya, menyarankan kepada *outlet-outlet* untuk lebih mengembangkan *outlet* mereka, seperti menawarkan pemasangan *Glass Door Machine* (GDM) yaitu alat pendingin minuman dan *Point Of Sales Material* (POSM) yaitu material promosi seperti spanduk yang digunakan sebagai alat informasi guna meningkatkan penjualan serta menginformasikan program penjualan yang sedang berlangsung

seperti program “10,1” beli 10 krat diberikan bonus 1 krat atau pemotongan harga pada pembelian sejumlah produk yang telah ditentukan perusahaan (*communicating*), melakukan penjualan atau *order* terhadap produk-produk minuman serta menarik kredit pembelian minuman setiap hari di *outlet-outlet* langganannya (*selling*), melakukan aktivitas *display* seperti membersihkan alat pendingin minuman yang disebut GDM, mengatur susunan minuman berdasarkan ulur penempatan produk minuman di GDM, memasang POSM seperti stiker ataupun spanduk berupa iklan produk minuman di masing-masing *outlet* langganan (*servicing*), mengumpulkan informasi dengan melakukan survey dan riset pasar untuk meningkatkan jumlah *outlet* (*New Of Dister*) dan mendata varian minuman yang sedang digemari di pasaran guna mencapai target (*information gathering*) (Kotler & Kollen, 2007).

Dalam menjalankan tugas-tugasnya tentu ada hambatan dan kesulitan yang *sales representative* hadapi. Hambatan dan kesulitan itu timbul dari target penjualan yang besar, namun permintaan pasar yang menurun akibat dari kesadaran masyarakat akan bahaya mengkonsumsi minuman bersoda yang berdampak pada penolakan *outlet* untuk menjual minuman bersoda. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 10 karyawan *sales representative*, terdapat beberapa hal yang menjadi kesulitan dari luar dan hambatan dari dalam diri mereka. Terdapat 6 orang (60%) dari 10 *sales representative* mengatakan bahwa hambatan dari luar yang dihadapi antara lain: wilayah kerja yang cakupannya besar, kondisi medan untuk mencapai *outlet-outlet* langganan yang bervariasi sehingga berdampak pada penggunaan waktu (*prospecting*), terbatasnya waktu kerja dalam sehari untuk

mengunjungi \pm 37 *outlet* dan harus menjual 100 krat produk minuman dalam sehari menyebabkan *sales representative* kesulitan untuk membagi waktu kerja selama 8 jam yang di sediakan oleh pihak perusahaan (*targeting*), adanya penolakan dari pemilik *outlet* untuk memasarkan minuman bersoda yang mulai ditinggalkan oleh masyarakat dan karakter tiap memiliki *outlet* yang berbeda-beda sehingga sulit untuk dipahami pada saat melakukan pendekatan ketika *sales representative* menawarkan program-program penjualan (*communicating*), pemilik *outlet* yang tidak berada di tempat atau *outlet* sedang tutup sehingga menyulitkan *sales representative* untuk melakukan pengorderan, persediaan produk minuman di *outlet* yang masih mencukupi sehingga menyulitkan *sales representative* dalam menarik kredit jualan dan *outlet* mengalami kredit macet (adanya tunggakan pembayaran) sehingga *outlet* tidak dapat melakukan pembelian produk minuman (*selling*), mendapatkan keluhan dari pemilik *outlet* karena produk pesanan tidak sampai pada tepat waktu, memiliki *outlet* yang mengeluh alat pendingin atau GDM yang mengalami kerusakan, dan adanya produk yang sudah kadaluarsa (*servicing*), serta terbatasnya waktu pemilik *outlet* ketika *sales representative* akan melakukan survey pasar terhadap produk-produk yang sedang diminati konsumen (*information gathering*). Namun 4 orang (40%) dari 10 *sales representative* mengatakan bahwa mereka tidak mendapatkan kesulitan apapun dari lingkungan kerja mereka.

Agar mencapai target 70-100 krat dengan mengunjungi 37 *outlet* dalam 8 jam kerja sehari, *sales representative* membutuhkan strategi untuk mengatasi kesulitan dari luar diri. Kesulitan yang dihadapi *sales representative* dapat

menghambat pencapaian target penjualan. Strategi yang dilakukan oleh *sales representative* untuk mengatasi kesulitan tersebut antara lain: memilih jalur alternatif untuk menghemat waktu dan mempersingkat jarak tempuh untuk sampai ke setiap *outlet-outlet* yang jaraknya berbeda-beda (*prospecting*), menyusun rencana kerja dengan membagi waktu kunjungan di setiap *outlet* selama 10-20 menit sehingga dengan waktu 8 jam yang diberikan oleh pihak perusahaan sales dapat mengunjungi ± 37 *outlet* langganan dalam sehari (*targeting*), melakukan pendekatan untuk menyakinkan pemilik *outlet* agar mau menjual minuman bersoda dengan cara menawarkan program-program penjualan yang menguntungkan pemilik *outlet*, apabila pemilik *outlet* menolak untuk memasarkan produk minuman, maka sales berusaha untuk mencari *outlet* pengganti (*communicating*), untuk mengatasi pemilik *outlet* tidak berada di tempat, sebelum menarik kredit penjualan *sales representative* berusaha menghubungi pemilik *outlet* untuk memastikan pemilik *outlet* berada di tempat, apabila pemilik *outlet* tidak berada di tempat maka sales akan mencari *outlet* pengganti untuk menarik kredit penjualan (*selling*), agar tidak mendapat keluhan dari pemilik *outlet*, pada setiap kunjungannya para *sales representative* berusaha untuk memeriksa kondisi alat pendingin minuman, dan berusaha menawarkan pemasangan material produk seperti stiker ataupun spanduk (*servicing*), kemudian ketika *sales representative* memiliki waktu luang berusaha melakukan pengamatan untuk mencari informasi tambahan mengenai proses penjualan minuman di *outlet-outlet* langganan yang mengalami peningkatan penjualan dan penurunan penjualan (*information gathering*).

Selanjutnya hambatan yang berkaitan dalam diri *sales representative*, 10 orang *sales representative* (100%) yang diwawancara mengatakan adanya kekhawatiran ketika tidak mampu memenuhi target penjualan perhari, kelelahan yang dirasakan sehingga menimbulkan penurunan kinerja kerja (*prospecting*), adanya kekhawatiran apabila pemilik *outlet* menolak melakukan *order* produk, dan memilih menghindari untuk melakukan eksekusi di lapangan (*targeting*), adanya perasaan takut ketika pemilik *outlet* menolak program pengembangan penjualan produk minuman (*communicating*), perasaan gagal dan pesimis karena tidak mampu menjual produk minuman sesuai dengan yang telah ditentukan perharinya yang menyebabkan adanya pengurangan bonus yang diterima (*selling*), terkadang *sales representative* tidak mampu untuk menahan rasa kesal ketika ada pemilik *outlet* yang meminta dengan segera GDM untuk diperbaiki sedangkan *sales representative* tidak memiliki keahlian sebagai teknisi, rasa kesal karena pemilik *outlet* membanding-bandingkan pelayanan dan program yang ditawarkan PT."X" dengan perusahaan kompetitor (*servicing*), dan munculnya penolakan untuk melakukan survey dan analisa pasar terhadap produk-produk minuman yang sedang diminati (*information gathering*). Hal-hal ini dapat mempengaruhi kondisi psikis *sales representative* yang dirasakan sebagai pemicu timbulnya stress oleh mereka, agar dapat bertahan dalam keadaan tersebut individu perlu memiliki kemampuan untuk bangkit kembali (tahan banting) dari kondisi yang menekan mereka, serta perlu bertahan dan berkembang walaupun dalam situasi *stressful* yang disebut *resilience* di pekerjaan (Maddi & Koshaba, 2005).

Resilience di pekerjaan yang dimiliki oleh seorang *sales representative* bergantung pada *hardiness* (ketangguhan) yang dimiliki. *Hardiness* adalah pola dari sekumpulan sikap dan kemampuan yang membantu individu untuk menjadi *resilience* di pekerjaan dengan bertahan dan mengembangkan diri di bawah kondisi yang *stressful* (Maddi & Koshaba, 2005). *Hardiness* merupakan kunci yang menentukan seberapa jauh seorang *sales representative* akan menjadi *resilience* saat ia tetap dituntut untuk bekerja secara produktif dalam kondisi yang penuh tekanan. Untuk itu, *sales representative* yang memiliki kewajiban untuk memasarkan produk perlu mengembangkan *attitudes of hardiness* (sikap tangguh) dan kemampuan dalam menghadapi masalah, seperti mampu mencapai target yang dibebankan kepadanya. Untuk memperoleh *hardiness* seseorang harus memiliki 3 aspek utama yang menyusunnya, yaitu ketahanan sikap untuk berkomitmen (*Commitment*), ketahanan untuk mengontrol kondisi diri baik emosi maupun tindakan serta berupaya mengontrol suasana dilingkungan sekitar (*Control*), dan ketahanan untuk menghadapi tantangan (*Challenge*).

Sehubungan dengan keadaan di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui Derajat *Resilience* di pekerjaan Pada *Sales Rrepresentative* PT."X" Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini untuk mengetahui seberapa kuat derajat *resilience* di pekerjaan pada *sales representative* PT."X" Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Ingin mengetahui gambaran *resilience* di pekerjaan pada *sales representative* PT."X" Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk memperoleh pemahaman mengenai derajat *resilience* di pekerjaan, aspek-aspek yang membentuk dan faktor-faktor yang mempengaruhi *resilience* di pekerjaan pada *sales representative* PT."X" Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan tambahan informasi bagi bidang Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *resilience* di pekerjaan pada *sales representative* PT."X" Bandung.
2. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian mengenai *resilience* di pekerjaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada *Learning & Development Manager* PT. "X" Bandung mengenai *resilience* di pekerjaan yang dimiliki oleh *sales representative* sehingga dapat dijadikan sebagai umpan balik dalam usaha mengembangkan *resilience* di pekerjaan.

2. Memberikan informasi bagi *sales representative* mengenai derajat *resilience* di pekerjaan yang dimiliki, diharapkan dapat menjadi masukan untuk pengembangan keterampilan agar bertahan dalam menghadapi situasi kerja yang menekan.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT X merupakan perusahaan produsen minuman kemasan bersoda yang terkenal, yang semula menghadapi ledakan permintaan, tetapi kemudian dengan berbagai kondisi seperti *trend* minum teh yang berkembang di masyarakat, temuan kesehatan yang menyatakan bahwa minuman bersoda memiliki dampak buruk terhadap kesehatan dan ketatnya persaingan dalam bisnis minuman kemasan, mendorong perusahaan ini menggalakan pemasaran mereka melalui tenaga SR agar mereka bisa bersaing dengan perusahaan lain.

Tenaga pemasaran atau SR ini dikenai target yang tinggi dan dilengkapi dengan berbagai peralatan yang diharapkan dapat memudahkan mereka dalam bekerja. meskipun demikian, menjual 70-100 krat setiap hari, bukanlah hal yang mudah. Kondisi-kondisi yang mereka hadapi dalam melakukan pemasaran ini adalah medan yang penuh *constraint*. Mereka bekerja mulai dari jam 09.00-sampai jam 17.00 dan memulai aktivitasnya dengan

membuat rencana mengenai *outlet* mana saja yang akan didatangi, agar secara area mereka bergerak secara sistematis dan efisien, dan punya peluang menghasilkan pencapaian target yang diharapkan. Selanjutnya mendatangi *outlet* untuk menawarkan dan mempersuasi pemilik *outlet* agar menjual produk minuman, menyarankan pemilik *outlet* untuk mengembangkan *outlet*, menarik kredit dari setiap pemilik *outlet*, serta membuka atau mencari *outlet-outlet* baru.

Adapun kesulitan dan hambatan terbesar *sales representative* adalah target penjualan yang jumlahnya semakin besar namun pada kenyataannya masyarakat mulai meninggalkan atau menjauhi minuman bersoda yang diganti dengan *trend* mengkonsumsi minuman teh siap saji yang menyebabkan penurunan permintaan produk minuman bersoda di pasaran. Kesulitan dan hambatan tersebut dianggap sebagai tekanan yang dapat mempengaruhi kondisi psikis *sales representative* dalam memenuhi tugas eksekusi lapangan untuk mencapai target penjualan produk minuman setiap bulan, penjualan produk minuman setiap hari, kemampuan dalam memenuhi standar penilaian *RED* yang telah ditentukan oleh PT."X" merupakan hal yang dirasakan sangat *stressful* bagi *sales representative* yang merupakan bagian dari *staff marketing* PT."X". Mereka harus melakukan penawaran dan penjualan produk minuman setiap harinya dengan mendatangi setiap *outlet* satu persatu (*prospecting*), mengatur waktu untuk mengunjungi *outlet* dan mencari calon *outlet* yang baru (*New of Dister*), lebih membekali diri dengan pengetahuan tentang produk dan menguasai informasi tentang program-program yang sedang berlangsung untuk melakukan promosi pada saat bertatap muka dengan pemilik *outlet* (*communicating*), menarik kredit penjualan dan melakukan

order produk setiap berada di satu *outlet* (*selling*), memberikan pelayanan yang baik kepada calon *outlet* dan pemilik *outlet* (*servicing*), dan mengumpulkan informasi dengan melakukan survey atau riset pasar untuk meningkatkan jumlah penjualan guna mencapai target (*information gathering*). (Kotler & Kellen, 2007).

Dalam melaksanakan tugas dan mencapai target yang diwajibkan oleh PT."X", *sales representative* yang merupakan bagian dari *staff marketing* mengalami banyak hambatan, baik dari dalam maupun luar diri karyawan. Dalam *prospecting*, muncul hambatan dari dalam diri seperti kelelahan dan rasa malas untuk mengunjungi *outlet* dan mencari calon *outlet* yang baru, maka akan mengakibatkan penurunan kinerja *sales representative* PT."X" sehingga target penjualan tidak akan mampu dicapai. Sedangkan kesulitan dari lingkungan kerja, seperti adanya *sales-sales* dari perusahaan minuman yang baru berkembang yang menawarkan produk-produk minuman yang lebih bervariasi dan menawarkan persyaratan menjadi *outlet* yang lebih mudah dari yang ditawarkan oleh PT."X". Oleh karena itu, *sales representative* harus mengeluarkan usaha yang lebih besar ketika melakukan pekerjaannya.

Saat melakukan *targeting*, hambatan dari dalam diri muncul ketika *sales representative* dihadapkan pada tenggat waktu atau *deadline* pencapaian target penjualan. Jika *sales representative* kurang mampu untuk mengatur waktu dan merencanakan sistem kerja mereka dengan cepat, maka mereka akan menghadapi target yang belum tercapai di hari-hari sebelumnya yang menyebabkan pekerjaan mereka menumpuk. Sedangkan hambatan yang terdapat di lingkungan kerja seperti ketika *sales representative* mendatangi pemilik *outlet* yang ingin

mengorder produk namun pemilik *outlet* tidak berada di tempat sehingga hal tersebut dapat menyita waktu kerja *sales representative* untuk menyelesaikan tugas-tugas lainnya.

Dalam melakukan *communicating* muncul hambatan dari dalam diri *sales representative*, seperti kurangnya pengetahuan mengenai kelebihan-kelebihan produk dan program-program penjualan yang sedang berlangsung, maka *sales representative* tidak akan mampu untuk menyampaikan informasi mengenai produk dan mengkomunikasikan program penjualan yang sedang dijalankan, sehingga pemilik *outlet* tidak mengetahui kelebihan produk minuman yang akan dijual oleh *outletnya* dan berakibat menjadi longgarnya hubungan antara *sales representative* dan pemilik *outlet*. Salah satu fungsi dari program-program penjualan yang ditawarkan adalah untuk menjaga hubungan baik antara *sales representative* dan pemilik *outlet*.

Hambatan yang berasal dari dalam diri ketika melakukan *servicing* seperti *sales representative* yang tidak mampu untuk bersikap ramah dalam menanggapi keluhan pemilik *outlet* yang akan mempengaruhi kepuasan pemilik *outlet*. Ketika pemilik *outlet* merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan *sales representative*, maka sewaktu-waktu pemilik *outlet* dapat memutuskan hubungannya dengan *sales representative* sehingga jika hal ini terjadi secara langsung akan mempengaruhi target yang harus dicapai. Kesulitan yang muncul di lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi pekerjaan *sales representative* seperti masalah *human error* yaitu ketika adanya keluhan pemilik *outlet* mengenai keterlambatan pengiriman produk yang telah di-order yang berdampak pada

pengurangan nilai RED dan munculnya penilaian negatif dari pemilik *outlet* terhadap sistem kerja *sales representative*.

Dalam melakukan *information gathering*, *sales representative* memiliki hambatan dari dalam dirinya seperti merasa malas untuk melakukan survey pasar mengenai produk minuman yang sedang digemari sehingga *sales representative* tidak dapat mengetahui jenis produk minuman apa yang memiliki nilai jual kuat akibatnya *sales representative* tidak memiliki informasi penting yang dapat meningkatkan penjualan serta pencapaian target yang tidak optimal. Adapun kesulitan yang muncul dari lingkungan kerja, seperti waktu yang terbatas dalam melakukan survey pasar.

Dengan adanya tuntutan dari perusahaan untuk mencapai target penjualan, serta adanya hambatan dan kesulitan ketika menjual minuman yang mulai ditinggalkan oleh masyarakat, hal ini menimbulkan situasi yang sangat *stressful* bagi *sales representative*. Mereka dituntut untuk bekerja secara efektif dan semaksimal mungkin agar dapat mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan setiap bulannya yang dilakukan dengan mencapai target harian yang diwajibkan. Kapasitas *sales representative* untuk tetap bertahan dan berkembang walaupun dalam situasi yang *stressful* atau dibawah tekanan, disebut dengan *resilience* di pekerjaan (Maddi & Koshaba, 2005).

Resilience di pekerjaan yang dimiliki *sales representative* akan bergantung pada *hardiness* (ketangguhan) yang dimiliki. *Hardiness* adalah pola dari sekumpulan sikap dan kemampuan yang membantu *sales representative* untuk *resilience* di pekerjaan dengan bertahan dan mengembangkan diri di bawah

kondisi yang *stressful*. *Hardiness* merupakan kunci yang akan menentukan seberapa jauh seorang *sales representative* akan *resilience* di pekerjaan saat ia tetap dituntut untuk bekerja secara produktif dalam kondisi yang penuh tekanan. Untuk itu, *sales representative* harus mengembangkan *attitudes of hardiness* (sikap tangguh) yang dimiliki dan kemampuan dalam menghadapi masalah, seperti menyelesaikan tugas eksekusi lapangan dan *Right Eksekusi Daily*.

Resilience di pekerjaan dibentuk oleh tiga aspek, yaitu *commitment*, *control* dan *challenge*. *Commitment* adalah sikap dimana *sales representative* tetap bertahan mengerahkan seluruh kemampuannya dan tidak menghindari dari masalah dan mencari solusi dari setiap masalah yang dihadapi. *Sales representative* yang memiliki *commitment* yang kuat walaupun ia mengalami kelelahan dan tekanan target penjualan, ia akan tetap menawarkan, menjual serta menarik kredit kepada pemilik *outlet* dari penjualan minuman walaupun target harian tidak tercapai, kemudian ia juga akan tetap bertahan saat ia tidak mampu mencapai target dan akan berusaha lebih keras untuk menutupi target sebelumnya pada hari berikutnya dengan cara menggunakan sisa waktu kerja untuk mengunjungi *outlet* yang tersisa pada hari sebelumnya. Sedangkan *sales representative* yang memiliki *commitment* yang lemah ketika ia mengalami kelelahan, kurang tidur atau pun sakit ia lebih memilih untuk tidak mengunjungi *outlet-outlet* yang tersisa di hari sebelumnya,. Merasa cukup dengan jumlah penjualan yang dilakukan meskipun dirinya belum mencapai target penjualan. Apabila *sales representative* tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan, ia akan memikirkan untuk mencari pekerjaan lain

Aspek selanjutnya adalah *control*. *Control* adalah sikap *sales representative* untuk tetap berusaha kuat untuk mencari alternative solusi agar dapat memenuhi target penjualan, dan mampu memanfaatkan situasi ketika kondisi atau kejadian yang tidak diharapkan terjadi (*unpredictable situation*). *Sales representative* yang memiliki *control* yang kuat akan mencari alternatif solusi agar ia dapat mencapai target walaupun tenggat waktu (*deadline*) mendekati dan mampu memanfaatkan situasi ketika kondisi atau kejadian yang tidak diharapkan terjadi (*unpredictable condition*) seperti pemilik *outlet* yang menolak untuk mengorder produk minuman, *sales representative* akan berusaha menawarkan program-program yang untuk menarik seperti dengan melakukan pembelian 10 krat diberikan potongan harga ataupun bonus 1 krat minuman dan kepada *outlet-outlet* kecil diperbolehkan membeli 1 krat minuman yang variannya berbeda-beda. Sedangkan *sales representative* yang memiliki *control* lemah terlihat ketika ia didekatkan pada *deadline* pencapaian target, ia akan berusaha untuk mencari alternative solusi namun ketika alternative solusi itu tidak berhasil dilakukan, *sales representative* tidak berusaha untuk mencari solusi lainnya dan cenderung menerima hasil penjualan yang telah dicapai walaupun target belum tercapai.

Aspek ketiga adalah *challenge*. *Challenge* merupakan sikap *sales representative* melihat hambatan atau kesulitan yang terjadi didalam pekerjaan dijadikan sebagai tantangan yang dapat mengembangkan kompetensinya dan dijadikan sebagai proses belajar guna menghadapi hambatan yang sama dilain waktu. *Sales representative* yang memiliki *challenge* yang kuat akan mencari

informasi dengan bertanya mengenai produk minuman yang paling digemari kepada setiap pemilik *outlet* yang ia kunjungi, mencari informasi mengenai produk kompetitor yang digemari sehingga *sales representative* bisa menyaingnya dengan produk-produk minuman yang ditawarkan, kemudian *sales representative* akan mencari *outlet-outlet* baru yang tertarik untuk memasarkan produk minumannya serta melakukan *extra call*. Hal ini dirasakan cukup efektif oleh *sales representative* dalam menaikkan angka penjualannya dan secara langsung dapat menaikkan keuntungan pemilik *outlet*, sedangkan *sales representative* yang memiliki *challenge* yang lemah, ketika mereka melakukan kunjungan kepada setiap *outlet* langganannya, mereka jarang untuk menanyakan mengenai produk yang penjualannya meningkat kepada pemilik *outlet* dan mereka kurang peka terhadap produk-produk kompetitor yang dapat menurunkan angka penjualan produk minuman mereka.

Resilience di pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh *skills* yang dimiliki dalam mengatasi permasalahan yang ada. *Skills* yang pertama adalah *transformational coping*. Individu memperluas perspektif dan memperdalam pemahamannya mengenai lingkungan yang *stressful* (Madii & Koshaba, 2005). *Sales representative* yang memiliki *transformational coping* akan mempelajari secara persuasif seperti apa yang membuat pemilik *outlet* ataupun calon *outletnya* tertarik terhadap produk yang ditawarkan agar dapat diterima di pasaran, seperti usaha yang dapat dilakukan *sales representative* adalah dengan cara menawarkan berbagai promo penjualan yang membawa keuntungan bagi pemilik *outlet* maupun calon *outletnya*. Kemudian ia akan menetapkan target penjualan harian

yang harus dicapai guna mencapai target penjualan perbulan yang telah ditentukan oleh PT."X". Sementara bagi *sales representative* yang tidak memiliki *transformational coping*, mereka cenderung bersikap pasif dan kurang memiliki inisiatif untuk meningkatkan jumlah penjualannya. Mereka biasanya menggunakan uang pribadi untuk membeli produk minuman apabila pemilik *outlet* tidak melakukan *order*.

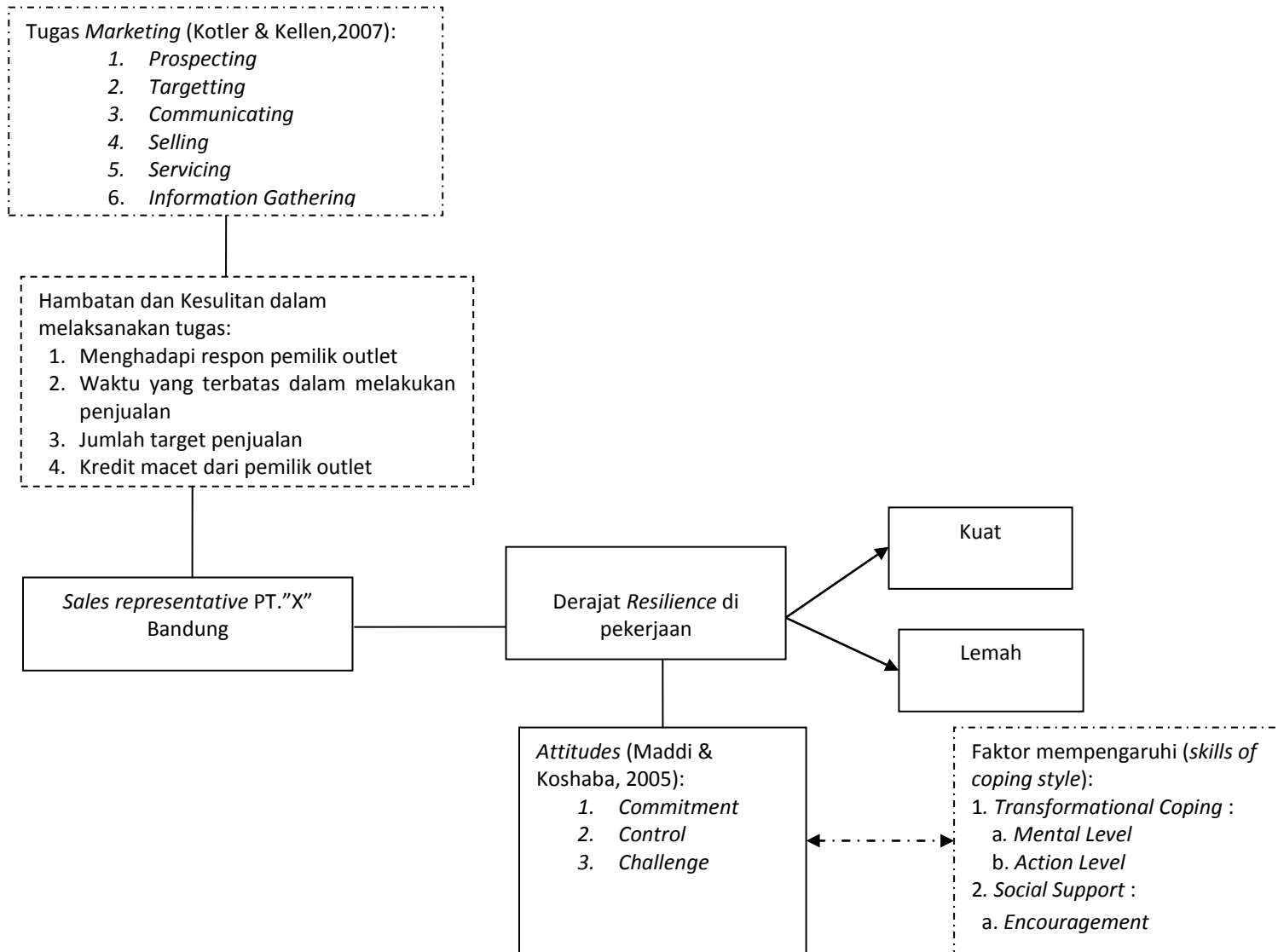
Skills yang kedua adalah *social support*. Dalam hal ini, *sales representative* akan saling berinteraksi dengan sesamanya untuk memperdalam dukungan sosial diantara mereka, seperti dengan memberi dan menerima saran, dukungan, serta bimbingan (Maddi & Koshaba, 2005). *Sales representative* yang memiliki *social support* akan bersaing secara sehat dan saling mendukung antara *sales representative* lainnya. Mereka akan dibantu oleh rekan-rekan dari sesama tim maupun di luar tim berupa saran ataupun masukan ketika mengalami kendala pada saat melakukan *right eksekusi daily* dan melakukan eksekusi di lapangan. Berbeda dengan *sales representative* yang tidak memiliki *social support*, mereka kurang mendapat dukungan dari rekan-rekan satu tim ataupun di luar tim apabila sedang mendapatkan kesulitan dalam pekerjaan, menarik diri dan menutup diri dari pergaulan antar sesama rekan kerja. Lingkungan kerja dirasakan *sales representative* sebagai ajang kompetisi dan masing-masing *sales representative* harus berjuang dan memikirkan caranya sendiri untuk mencapai target.

Kombinasi dari ketiga aspek akan menentukan *resilience* di pekerjaan (Maddi & Koshaba, 2005). Apabila ketiga aspek yang dimiliki kuat, maka akan menghasilkan *resilience* di pekerjaan yang kuat. Sebaliknya, apabila ketiga aspek

lemah, maka *resilience* di pekerjaan yang dihasilkan juga lemah. *Sales representative* dengan *resilience* di pekerjaan yang kuat akan berusaha mencari cara agar target yang diberikan tetap tercapai setiap bulannya walaupun kondisi pasar dan lingkungan kerja yang tidak mendukung. Berbeda dengan *sales representative* dengan *resilience* di pekerjaan lemah, mereka dengan mudah akan menyerah dan tidak memiliki keberanian untuk mengambil resiko. Mereka akan melakukan tugas seperti biasanya dan tidak memiliki inisiatif untuk mencari solusi dari situasi yang tidak mendukung (kondisi pasar dan lingkungan kerja).

Sales representative yang berusaha untuk memperluas perspektif dan pemahaman terhadap lingkungan yang *stressful* serta mengembangkan dukungan sosial dengan rekan kerjanya memiliki *resilience* di pekerjaan yang kuat. Sementara *sales representative* yang lebih memilih untuk menghindari situasi yang mengancam (misalnya pemilik *outlet* yang mengeluhkan produk-produk minuman dari PT."X") dan kurang mengembangkan dukungan sosial dengan rekan kerjanya, cenderung memiliki *resilience* di pekerjaan lemah.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti membuat bagan sebagai berikut



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan asumsi penelitian sebagai berikut:

1. Kesulitan dan hambatan untuk mencapai target penjualan disebabkan oleh masyarakat yang mulai menjauhi dan meninggalkan minuman bersoda, namun target penjualan yang ditentukan semakin besar merupakan sumber stress yang dimiliki oleh *sales representative*.
2. Sumber *stress* yang dimiliki oleh *sales representative* memerlukan *resilience* di pekerjaan
3. Ketangguhan *sales representative* dalam menghadapi situasi *stressful* disebut dengan *resilience*.
4. *Sales representative* dengan *resilience* di pekerjaan kuat akan memperlihatkan sikap *commitment*, *control* dan *challenge* dalam mengatasi masalah.
5. *Sales representative* dengan *resilience* di pekerjaan lemah akan mudah menyerah, merasa tidak berdaya dan menghindar dari masalah.
6. Aspek yang mempengaruhi terbentuknya *commitment*, *control* dan *challenge* adalah *transformational coping skill* dan *social support coping skill*