

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan teknologi mobil di Indonesia telah memunculkan persaingan yang sangat ketat dari para produsen otomotif. Banyak perusahaan otomotif dari luar negeri yang menjual produknya di Indonesia, seperti Jepang, Amerika Serikat, Korea Selatan, Jerman serta beberapa negara Eropa lainnya. Hal ini disebabkan oleh era reformasi dimana pasar Indonesia mulai terbuka pada perusahaan asing, termasuk perusahaan otomotif. Apalagi saat ini perusahaan-perusahaan otomotif di Indonesia mulai meluncurkan produk terbarunya termasuk mobil murah ramah lingkungan. Hal ini menyebabkan persaingan yang semakin panas, sehingga membuat setiap perusahaan lebih berusaha agar produknya semakin diperhatikan dan disukai konsumen.

Perusahaan mobil 'X' merupakan salah satu perusahaan otomotif yang bersaing di Indonesia. Perusahaan mobil 'X' masuk ke Indonesia pada tahun 1973 dan sampai saat ini sudah memiliki banyak cabang yang tersebar di Indonesia salah satunya kota Bandung. Target penjualan produk pada perusahaan tersebut adalah kalangan menengah ke atas dengan kisaran harga antara Rp. 85.000.000,- sampai Rp.250.000.000,-. Pada tahun 2012 perusahaan mobil 'X' menduduki peringkat kedua merek dengan penjualan terbanyak di Indonesia dengan penjualan mobil sebanyak 135.546 unit. Akan tetapi, penjualan yang dicapai kurang dari setengah dari penjualan yang dicapai oleh perusahaan lain yang menduduki

peringkat pertama, yaitu dengan total penjualan 333.991 unit. (<http://otomotif.kompas.com/read/2012/11/14/5338/20.2012>)

Pada tahun 2013, perusahaan mobil 'X' memiliki salah satu mobil baru unggulannya yang menjadi penopang utama penjualan mobil dengan kontribusi penjualan yakni sebanyak 64.611 unit atau 34,75% dari total keseluruhan penjualan 185.942 unit. Namun, Semakin ketatnya persaingan di segmen *low multi purpose vehicle* (LMPV), cukup menggoyahkan model yang selama ini sudah nyaman untuk dijual. Penjualan LMPV andalan dari perusahaan mobil 'X' tersebut mengalami penurunan. Tercatat dari Januari hingga April 2014, mobil unggulan tersebut terjual 16.956 unit, turun dari penjualan pada periode yang sama sebesar 24.989 unit atau 32%. Karena model mobil yang diproduksi masih sama, perusahaan mobil 'X' memperkuat pelayanan dan *man power* atau jasa karyawan marketing. Perusahaan mobil ini juga akan memperluas jaringan dan melakukan promosi yang semakin gencar (<http://autos.okezone.com/read/2014/05/05/52/980255/>).

Seperti yang disebutkan di atas, strategi untuk meningkatkan penjualan pada perusahaan mobil 'X' adalah dengan melakukan optimalisasi di setiap sektor penjualan atau pemasaran produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan kepada konsumen adalah melalui *personal selling*, yaitu strategi penjualan produk/jasa yang dilakukan secara langsung oleh penjual (*sales person*) secara aktif kepada konsumen melalui pendekatan komunikasi personal. Karyawan marketing dalam suatu perusahaan mobil memegang peranan penting untuk menunjang kelancaran penjualan produknya, dimana karyawan marketing dituntut untuk terjun langsung

ke lapangan dalam melakukan upaya menyalurkan atau memasarkan produk yang diproduksi oleh perusahaan tersebut.

Jika karyawan marketing tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka akan memberikan dampak yang negatif dari segi pemasukan terhadap perusahaan. Bila pada situasi lapangan, karyawan marketing kurang mampu mempresentasikan dan menawarkan keunggulan dari produk yang ditawarkannya kepada konsumen, maka kemungkinan besar calon konsumen tidak akan tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan. Sehingga target penjualan dari produk tidak dapat tercapai maksimal (Kotler & Kellen, 2007).

Pemasaran produk pada perusahaan mobil 'X' kota Bandung menggunakan jasa karyawan marketing dengan tingkat pendidikan SMK sampai S1 semua jurusan. Karyawan marketing yang bekerja di perusahaan ini merupakan karyawan tetap. Pada perusahaan mobil 'X' Bandung, para karyawan marketing memiliki target penjualan tertentu yang sudah ditentukan oleh perusahaan setiap bulannya dan dituntut untuk memberi pelayanan yang terbaik terhadap konsumen. Para karyawan marketing boleh menentukan targetnya sendiri diluar target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Para karyawan marketing boleh menentukan target penjualan lebih dari dua setiap bulannya.

Ada beberapa tahap yang harus dilaksanakan oleh karyawan marketing perusahaan mobil 'X' di Bandung dalam menjual produknya. Tahap pertama, *activity* dengan cara *canvassing*, *flyering* dan *telemarketing*. Karyawan marketing berkeliling untuk promosi produk dengan menyebarkan brosur dan penawaran secara acak ke berbagai tempat. Setiap karyawan marketing memiliki data

masing-masing mengenai data calon pembelinya untuk dilakukan *follow-up*. Pada saat *follow-up* Karyawan marketing harus memiliki strategi pembicaraan yang dapat mempengaruhi calon pembeli agar tertarik dengan produk yang dijualnya tanpa melakukan penawaran langsung.

Tahap kedua adalah tahap *suspect* dimana calon konsumen sekedar bertanya mengenai kelebihan dan kekurangan produk yang ditawarkan. Pada tahap ini karyawan marketing harus mampu menjelaskan secara detail keunggulan produknya. Tahap ketiga adalah *prospecting* dimana calon konsumen mulai tertarik dengan produk yang ditawarkan. Pada tahap ini, karyawan marketing harus menjaga hubungan baik dengan calon konsumennya agar semakin tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan. Tahap keempat adalah pemesanan dimana calon konsumen mulai memutuskan untuk membeli produk yang ditawarkan. Tahap terakhir adalah *delivery* yaitu tahap pengantaran produk yang sudah dipesan kepada konsumen. Karyawan marketing harus mengirim produk yang sudah dipesan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dengan konsumen. Karyawan marketing harus menentukan waktu tertentu yang dapat dipenuhinya untuk mengantar produk yang sulit didapatkan. Setelah itu karyawan marketing melakukan serah terima produk dengan konsumen.

Setelah proses pembelian produk selesai, karyawan marketing melakukan *maintainence* atau yang biasa disebut *happy call*. Karyawan marketing harus tetap menjaga komunikasi dengan *costumer* mengenai produk yang sudah dibeli selama tiga bulan kedepan. Dengan melalui tahap-tahap tersebut, karyawan marketing perusahaan mobil 'X' di Bandung diharapkan mampu menunjukkan

prestasi kerja yang maksimal dengan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya dapat tercapai. Besarnya target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan setiap bulannya kepada karyawan bagian marketing, seringkali menimbulkan stress bagi karyawan marketing perusahaan mobil 'X', seperti yang dikatakan oleh karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung.

Seorang karyawan marketing harus memiliki sopan santun, sikap ramah dan berpenampilan menarik sehingga calon konsumen akan tertarik dan percaya terhadap apa yang nantinya akan ditawarkan oleh karyawan marketing tersebut. Dalam melakukan penjualan, seorang karyawan marketing harus mengetahui kondisi, tempat serta waktu yang tepat sehingga produk yang ditawarkan bisa menjadi prioritas bagi konsumen di tempat tersebut. Keberhasilan penjualan suatu produk sangat tergantung pada usaha yang dilakukan oleh karyawan marketing.

Perusahaan mobil 'X' Bandung melakukan evaluasi hasil penjualan mobil yang diperoleh oleh karyawan marketing setiap dua bulan. Jika karyawan marketing tidak dapat memenuhi target selama tiga kali evaluasi berturut-turut, karyawan marketing tersebut akan mendapatkan sanksi, yaitu melakukan pemutusan hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan marketing tersebut. Dalam dua bulan sebelum evaluasi, jika pada bulan pertama karyawan marketing tidak dapat memenuhi target penjualannya, karyawan marketing tersebut memiliki kesempatan menutupi kekurangan penjualan di bulan berikutnya yang berarti pada bulan berikutnya jumlah mobil yang harus dijual menjadi bertambah. Tetapi bila karyawan marketing mampu menunjukkan kinerja yang baik, seperti mampu

memenuhi target penjualan atau bahkan lebih dari target yang diharapkan, maka perusahaan akan memberikan kenaikan tunjangan atau bonus dari hasil penjualan yang cukup besar. Bonus yang diterima minimal sebesar Rp. 450.000,- permobil, tergantung dari jenis mobil yang dijual. Data diatas didapatkan melalui wawancara dengan beberapa orang karyawan marketing.

Karyawan marketing memiliki tanggungjawab secara langsung terhadap pencapaian target penjualan produk dan tanggungjawab terhadap transportasi dimana karyawan marketing diharuskan untuk memiliki kendaraan sehingga dapat menyalurkan langsung produknya pada konsumen secara efektif. pada saat mencari konsumen, karyawan menggunakan uang sendiri untuk biaya transportasi dan hal lainnya dan hal tersebut membutuhkan biaya yang cukup besar setiap harinya, sehingga karyawan marketing juga harus memiliki strategi penjualan tersendiri agar pengeluaran karyawan marketing tidak melebihi pemasukan yang akan diperolehnya. Tidak jarang karyawan marketing yang tidak dapat bertahan karena tidak dapat mengatur keuangannya dan merasa pengeluaran sebagai karyawan marketing sangat besar.

Banyak tantangan yang dihadapi karyawan marketing perusahaan mobil 'X', seperti Situasi kerja karyawan marketing tidak bisa diprediksi. Karyawan marketing tidak bisa menentukan dengan pasti siapa yang akan membeli produk yang ditawarkan atau tidak jadi membeli produk yang ditawarkan. Tantangan lainnya yang sering dihadapi karyawan marketing, yaitu sulit mencari calon pembeli, calon pembeli yang terlalu bertele-tele, sehingga dapat menyita banyak waktu karyawan marketing. Tantangan lainnya adalah calon konsumen yang

seakan ingin membeli mobil yang ditawarkan tetapi pada akhirnya tidak jadi membeli produk yang ditawarkan. Konsumen juga sering meminta potongan harga yang besar, sehingga tidak jarang juga karyawan marketing yang memakai uangnya sendiri untuk menutupi penjualannya demi memenuhi target penjualannya. Ada juga karyawan marketing yang sulit menawarkan produknya kepada calon konsumen karena masalah komunikasi. Keadaan tersebut dapat menimbulkan stress bagi karyawan marketing perusahaan mobil 'X' di kota Bandung.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan peneliti dengan menggunakan metode kuesioner terhadap 10 orang karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung, didapatkan sejumlah data mengenai tugas-tugas dalam pekerjaan mereka. Dari survei tersebut diperoleh data 5 (50%) karyawan marketing menghadapi tantangan dari calon konsumen yang tidak jadi membeli produk yang ditawarkan setelah melakukan beberapa tahap penjualan. Calon konsumen mengatakan bahwa ia sudah pasti akan membeli mobil dari karyawan marketing yang bersangkutan, namun calon konsumen terlalu bertele-tele, sehingga pada akhirnya tidak jadi membeli produk yang ditawarkan. Beberapa calon konsumen sudah terlihat tertarik dengan satu produk yang ditawarkan tetapi pada akhirnya calon konsumen batal membeli produk yang dipilihnya. Karyawan marketing sudah banyak mengeluarkan dana untuk menelpon maupun mendatangi langsung calon konsumen dengan maksud melakukan *follow-up* terus menerus hingga calon konsumen membeli produk yang ditawarkan. Hal tersebut menimbulkan *stress* pada karyawan marketing karena karyawan marketing sudah berharap calon

konsumen akan membeli produknya. Ketika menghadapi tantangan seperti ini, karyawan marketing merasa sedih dan kecewa, tetapi tidak terpaku pada calon konsumen tersebut saja. Karyawan tetap menawarkan produk secara terus-menerus dan mencari konsumen lain.

Selanjutnya 3 (30%) karyawan marketing menghadapi tantangan dari konsumen yang meminta potongan harga yang besar, sehingga terkadang mereka harus menutupi kekurangan penjualan. Meskipun karyawan marketing sudah menawarkan harga yang sangat murah dan mengambil sedikit keuntungan, calon konsumen seringkali meminta potongan harga yang lebih besar lagi. Desakan dari calon konsumen yang menginginkan harga beli mobil yang semurah-murahnya membuat karyawan marketing terpaksa memberi potongan yang besar agar calon konsumen jadi membeli produk yang ditawarkan. Ketika menghadapi masalah ini, karyawan marketing merasa pusing karena harus menutupi kekurangan harga penjualan. Agar tidak mengulangi kesalahan yang sama, pada penawaran berikutnya karyawan marketing mengkaji ulang penawaran yang telah dilakukannya, sehingga pada penawaran berikutnya karyawan marketing menawarkan harga yang lebih sesuai dengan dana yang dimiliki konsumen tetapi tidak merugikan karyawan marketing sendiri.

Kemudian 2 (20%) karyawan marketing memiliki kesulitan dalam mendapatkan konsumen dan menjual produk. Karyawan marketing sudah pergi ke tempat-tempat ramai, seperti di lampu merah, pusat perbelanjaan, bahkan ke rumah-rumah dengan menyebarkan brosur atau menawarkan langsung. Meskipun sudah berhari-hari menawarkan menyebarkan brosur dan menawarkan produk



secara langsung, karyawan marketing belum mendapatkan satupun calon pembeli. Terkadang saat bertemu dengan orang yang berniat membeli mobil, produk-produk yang ada tidak memenuhi kriteria yang diinginkan oleh calon konsumen, sehingga karyawan marketing harus lebih berusaha lagi dalam mempengaruhi calon konsumen agar tertarik dengan produk yang ditawarkan. Ketika menghadapi masalah ini, karyawan marketing merasa cemas dan pusing karena kurangnya kemampuan untuk memengaruhi calon konsumen untuk membeli produk. Karyawan marketing melakukan strategi komunikasi yang lebih baik kepada calon konsumen, seperti menceritakan keunggulan dari produk yang sesuai dengan kebutuhan calon konsumen.

Dari hasil survei awal tersebut dapat dilihat bahwa setiap karyawan marketing memiliki tantangan yang berbeda-beda dalam mendapatkan konsumen dan menjual produk. Tantangan yang karyawan marketing hadapi dalam pekerjaannya bisa menimbulkan keadaan *stressfull*. Dalam menghadapi keadaan *stressfull* tersebut, ada karyawan marketing yang tetap bertahan dalam pekerjaan mereka, namun tidak sedikit pula karyawan marketing yang mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. Hal ini juga dipengaruhi oleh daya tahan (*resilience at work*) dari karyawan marketing dalam bekerja.

Berdasarkan wawancara peneliti terhadap satu karyawan marketing, karyawan marketing tersebut mengatakan bahwa Ia seringkali menemukan tantangan dalam mencari calon konsumen. Karyawan marketing tersebut mengatakan bahwa pekerjaan sebagai karyawan marketing menyenangkan karena banyaknya bonus yang didapat jika mampu menjual produk. Jika menemukan

calon konsumen yang sulit untuk dipengaruhi, Ia mengganti strateginya dengan menawarkan produk lain yang mungkin menjadi kebutuhan calon konsumen tersebut. Keadaan ini menunjukkan *resilience at work* yang kuat pada karyawan marketing tersebut.

Sedangkan karyawan marketing lainnya yang diwawancara oleh peneliti mengatakan bahwa Ia sering mengalami kesulitan dalam menemukan calon konsumen meski sudah menawarkan produk kemana-mana. Sering juga ia kesulitan memengaruhi calon konsumen, sehingga tidak jarang Ia tidak melanjutkan menghubungi calon konsumen tersebut dan mencari calon konsumen yang lain dan memulai komunikasi mulai dari awal lagi. Keadaan ini menunjukkan *resilience at work* yang cenderung tidak kuat pada karyawan marketing tersebut.

Kemampuan seseorang untuk dapat mengolah sikap dan kemampuannya dalam menolong dirinya sendiri untuk bangkit kembali dari keadaan stress, memecahkan masalah, belajar dari pengalaman sebelumnya, menjadi sukses dan mencapai kepuasan dalam suatu proses walaupun dalam keadaan tertekan dinamakan *resilience at work* (Maddi & Khoshaba, 2005). Di dalam *resilience at work* terdapat *attitude* yang terdiri dari ketahanan sikap untuk berkomitmen (*commitment*), mengontrol (*control*) dan tantangan (*challenge*) dan *skill* yang terdiri dari *transformational coping* dan *social support*. Kelima hal tersebut merupakan aspek dari *resilience at work*. Bagi karyawan marketing yang memiliki *resilience at work* yang tinggi, berbagai tantangan di atas dapat menjadi tantangan yang sangat menarik dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki, seperti

kemampuan dalam menghadapi konsumen atau calon konsumen serta meningkatkan motivasi dalam bekerja. Hal ini dapat membantu seorang karyawan marketing untuk terus bertahan dalam pekerjaannya meskipun menghadapi kondisi dan masalah yang rumit.

Bagi karyawan marketing yang memiliki *resilience at work* yang rendah, karyawan marketing akan menganggap berbagai tantangan di atas sebagai sesuatu yang membebani dirinya dalam menawarkan produk dan mencari konsumen, serta membuat karyawan marketing pesimis dan mudah menyerah. Hal lainnya adalah karyawan marketing akan menarik diri dari lingkungan pekerjaannya karena merasa kurang percaya diri, sehingga menghambat karyawan marketing dalam mendapatkan konsumen bahkan bisa menuju pada *burn out*.

Berdasarkan hal-hal di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai “*resilience at work* pada karyawan marketing perusahaan mobil ‘X’ kota Bandung”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Ingin mengetahui bagaimana *resilience at work* pada karyawan marketing perusahaan mobil ‘X’ kota Bandung.

## **1.3. Maksud dan Tujuan**

### **1.3.1. Maksud**

Memperoleh gambaran mengenai *resilience at work* pada karyawan marketing perusahaan mobil ‘X’ kota Bandung.

### 1.3.2. Tujuan

Memeroleh gambaran mengenai *resilience at work* pada karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung berdasarkan gambaran tentang *commitment*, *control*, dan *challenge* yang dimiliki karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung.

## 1.4. Kegunaan Penelitian

### 1.4.1. Kegunaan Teoritis

- Memberikan sumbangan informasi bagi bidang psikologi industri dan organisasi mengenai *resilience at work*.
- Memberikan sumbangan informasi kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan hal tersebut.

### 1.4.2. Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi bagi manajer maupun *supervisor* setiap *dealer* perusahaan mobil 'X' kota Bandung mengenai derajat *resilience at work* yang dimiliki oleh karyawan marketingnya sebagai pertimbangan untuk melakukan program pelatihan maupun program pengembangan diri dalam hal mengembangkan *resilience at work* pada karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung.
- Memberikan informasi bagi karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung mengenai gambaran umum mengenai *resilience at work* yang

dimiliki oleh karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung, sehingga mereka dapat mengembangkan strategi untuk dapat bangkit kembali dari keterpurukan dalam tekanan menghadapi kerja selama bekerja sebagai karyawan marketing.

### **1.5. Kerangka Pikir**

Pertumbuhan laba dari suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh karyawan bagian penjualan yang biasa disebut dengan karyawan marketing. Apalagi di tengah persaingan pasar otomotif yang semakin panas, sehingga membuat setiap perusahaan lebih berusaha agar produknya semakin diperhatikan dan disukai konsumen. Begitu juga dengan perusahaan mobil 'X' yang merupakan salah satu perusahaan otomotif besar di Indonesia yang banyak memperkerjakan karyawan-karyawannya untuk mencapai tujuan dari perusahaan, yaitu melakukan penjualan produk yang maksimal. Karyawan marketing dituntut untuk memenuhi kewajibannya, yaitu melakukan penjualan produk dan memenuhi target penjualan produk yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Apabila karyawan marketing mampu memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan, maka karyawan tersebut akan mendapatkan bonus dari hasil penjualan yang telah dicapai. Hal ini juga secara langsung mempengaruhi jumlah atau *payroll* gaji yang akan diterima setiap bulan. Tetapi, jika karyawan marketing tidak mampu memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan selama dua kali evaluasi, maka karyawan marketing dipaksa untuk memutuskan kontrak kerja dengan perusahaan mobil 'X' kota Bandung. Dengan target penjualan yang besar

dan waktu penjualan produk yang hanya sebulan, karyawan marketing perusahaan mobil 'X' memiliki beban target yang cukup besar untuk dicapai.

Karyawan marketing perusahaan mobil 'X' memiliki kewajiban untuk mencapai target penjualan yang besar dan hal ini menjadi prestasi tersendiri bagi masing-masing karyawan marketing. Untuk mencapai hal tersebut karyawan marketing harus mengerahkan segala daya upaya untuk mencapai hal tersebut termasuk memanfaatkan hari libur kantor untuk melakukan penjualan atau mengorbankan waktu istirahat mereka hingga waktu untuk berkumpul bersama keluarga.

Pekerjaan ini memiliki tingkat kesulitan yang cukup tinggi dan situasi kerja yang sulit diprediksi. Situasi kerja sulit diprediksi karena karyawan marketing berhadapan dengan para calon konsumen yang belum pasti membeli produk yang ditawarkan meskipun sudah melakukan *follow-up* yang lama. Tempat penawaran produk juga tidak pasti dan tidak ada tempat tertentu dimana karyawan marketing dapat dipastikan mendapatkan konsumen. Keadaan di atas, seperti persaingan produk dengan perusahaan lain, akibat yang harus diterima jika tidak mampu memenuhi target dan situasi kerja yang sulit diprediksi dapat menimbulkan *stress* bagi karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung. Karyawan marketing harus memiliki kemampuan untuk mengatasi hambatan, kesulitan dan tekanan yang dihadapinya. Untuk dapat mengatasi hambatan tersebut, karyawan marketing perlu memiliki kemampuan untuk tetap bertahan dan keluar dari masalah yang dihadapinya.

Pada perusahaan mobil 'X' kota Bandung, karyawan marketing memiliki tugas-tugas yang harus dilakukan, yaitu melakukan penjualan produk secara langsung kepada calon konsumen yang mungkin akan tertarik dan membutuhkan produk yang ditawarkan. Adapun tahapan tugas yang dilakukan oleh karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung, berdasarkan wawancara terhadap salah satu karyawan marketing adalah *activity*, *suspect*, prospek, pemesanan, dan *delivery*. Setelah melakukan tahapan tugas di atas, karyawan marketing juga harus melakukan *maintenance* yang biasa disebut dengan *happy call*.

Dalam melakukan kewajiban dan tanggungjawabnya, seringkali karyawan marketing mengalami tekanan dan *stress* akibat tuntutan tugasnya. Oleh karena itu, karyawan marketing perusahaan mobil 'X' Bandung harus memiliki kemampuan *resilience at work* yang berguna untuk membantu mereka bertahan dalam kondisi pekerjaan yang penuh tekanan.

*Resilience at work* merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mengolah sikap dan kemampuannya menolong dirinya sendiri untuk bangkit kembali dari keadaan *stress*, memecahkan masalah, belajar dari pengalaman sebelumnya, menjadi lebih sukses dan mencapai kepuasan di dalam suatu proses (Maddi & Khoshaba, 2005). Individu yang memiliki *resilience at work* yang tinggi akan mengubah kesulitan menjadi kesempatan mereka untuk mengembangkan dirinya dan membuat dirinya merasa antusias dan mampu menyelesaikan pekerjaannya. Individu akan lebih mampu untuk menanggulangi kesulitannya dengan mencari solusi-solusinya dan saling mendukung dengan orang-orang yang ada di sekitarnya.

Di dalam *resilience at work* terdapat ketahanan sikap untuk berkomitmen (*commitment*), mengontrol (*control*) dan tantangan (*challenge*). Ketiga hal tersebut merupakan *attitude* yang akan menghasilkan *skill* yaitu *transformational coping* dan *social support*. Bagian dari *attitude* dan *skill* tersebut merupakan aspek dari *resilience at work*. Hal tersebut memberikan keberanian bagi karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung dan mendorong mereka untuk dapat menghadapi hambatan dalam lingkungan kerja mereka.

Aspek pertama dari *attitude* dalam *resilience at work* ini yaitu *commitment*. *Commitment* merupakan sejauh mana keterikatan dan keterlibatan karyawan marketing perusahaan mobil 'X' di Bandung dengan pekerjaannya meskipun saat berada di dalam kondisi yang *stressful*. Karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung yang berkomitmen akan memiliki kekuatan di dalam dirinya untuk tetap bertahan di dalam keadaan *stress*. Karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung akan menunjukkan betapa pentingnya pekerjaannya dan menuntut dirinya untuk memberikan perhatian penuh pada usaha yang dijalankannya, seperti tetap berelasi dengan rekan kerjanya agar dapat belajar melalui rekan kerjanya bagaimana mengatasi masalah yang sedang dihadapinya.

Aspek kedua dari *attitude* dalam *resilience at work* yaitu *control*. *Control* merupakan sejauh mana usaha karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung dalam mengarahkan tindakannya untuk mencari solusi positif terhadap pekerjaannya sehingga berguna meningkatkan hasil kerjanya ketika menghadapi situasi *stress*. Ketika karyawan marketing menghadapi situasi pasar yang tidak menentu seperti perubahan kebutuhan pasar akan ragam produk mobil yang dapat



berubah-ubah setiap waktu. Situasi ini akan menuntut karyawan marketing untuk lebih teliti dalam menganalisis kebutuhan pasar. Ketika seorang karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung memiliki kekuatan dalam mengontrol sikapnya, karyawan marketing perusahaan mobil 'X' di Bandung akan tetap mencoba untuk berpikir positif terhadap pengaruh perubahan yang timbul di sekelilingnya. Dengan cara berpikir positif, karyawan marketing bukan dikendalikan oleh masalahnya melainkan mampu mengendalikan masalah yang sedang dihadapi. Ketika pengaruh perubahan tersebut timbul, karyawan marketing perusahaan mobil 'X' di Bandung harus dapat menemukan solusi yang terbaik untuk menghadapi masalah-masalah di dalam pekerjaannya, memutuskan kapan harus mengerahkan usahanya untuk mencari solusi.

Aspek ketiga dari *attitude* dalam *resilience at work* yaitu *challenge*. *Challenge* merupakan sejauh mana karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung memandang perubahan atau situasi yang *stressful* sebagai sarana untuk mengembangkan dirinya, sehingga karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung dapat keluar dari keadaan *stress*. Karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung yang memiliki sikap *challenge* akan berusaha untuk mengubah keadaan *stress* yang dihadapinya, mencoba untuk mengerti keadaan *stress* yang dialami, belajar dari keadaan *stress* tersebut dan mencoba untuk memecahkan masalah yang menjadi penyebab timbulnya keadaan *stress* yang dihadapinya. Selain itu, karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung juga akan berusaha memandang hambatan sebagai pengembangan diri, menjadi optimis untuk menghadapi situasi-situasi di masa depan. Saat karyawan

marketing menghadapi masalah dalam menjual produk dan belum memenuhi target penjualan hingga hampir mendekati *deadline*, karyawan marketing menjadikan masalah tersebut sebagai pemicu semangat untuk berusaha lebih baik lagi dalam mencari konsumen dan menjual produk.

*Resilience at work* pada para karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung tidak terlepas dari ketiga aspek *resilience at work* tersebut, yang membawa karyawan marketing pada suatu keterampilan yang dinamakan *skill of transformational coping* dan *supportive social interaction*. Keterampilan ini digunakan untuk memperdalam sikap terhadap *commitment*, *control* dan *challenge*.

*Skill* pertama yaitu *transformational coping*. *Transformational Coping* yaitu kemampuan karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung untuk mengubah situasi *stressful* menjadi situasi yang memiliki manfaat bagi dirinya. Misalnya, saat karyawan marketing dalam keadaan *stressful* saat menghadapi masalah, karyawan marketing dapat melihat keadaan rekan kerja sekelilingnya yang menghadapi masalah seperti karyawan marketing tersebut, sehingga ia tidak merasa menjadi orang satu-satunya yang memiliki masalah dalam bekerja. Dalam keadaan tersebut, maka *stress* yang dimiliki oleh karyawan marketing dapat berkurang.

Dalam *transformational coping* ini terdapat tiga langkah, yang pertama adalah yaitu karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung memperluas cara pandangya terhadap masalah yang sedang dihadapi sehingga ia dapat menghadapi situasi *stressful* dan menemukan solusi yang tepat untuk

menyelesaikan masalahnya. Langkah kedua yaitu karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung memahami secara mendalam mengenai situasi *stressful* yang sedang terjadi. Dengan demikian karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung akan berusaha untuk menemukan pemecahan masalah dan melakukan beberapa usaha untuk lebih memahami situasi *stressful* yang merupakan penyebab utama permasalahan di lingkungan kerjanya. Langkah ketiga yaitu karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung mengambil sebuah tindakan untuk memecahkan masalah yang sedang dialaminya.

Apabila seorang karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung memiliki kemampuan untuk melakukan *transformational coping*, maka ia akan melibatkan proses mentalnya untuk keluar dari situasi *stressful* dan ia akan mendapatkan umpan balik dengan mengevaluasi pemecahan masalah yang dilakukan oleh dirinya. Hal ini akan meningkatkan ketahanan sikap dari *commitment, control, dan challenge (Resilience at Work)* yang dimiliki olehnya.

*Skill* kedua yang memperkuat *resilience at work* yaitu *social support*. *Social support* merupakan upaya para karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung untuk berinteraksi dengan orang lain agar mendapat dukungan sosial. Langkah pertama yang diperlukan dalam *social support* ini adalah dukungan (*encouragement*) yang terdiri dari empati, simpati dan menunjukkan penerimaan. Empati merupakan kemampuan karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung untuk menempatkan diri pada posisi orang lain, secara perasaan maupun pikiran mengenai situasi yang sedang dihadapi. Simpati merupakan kemampuan karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung

untuk merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Aspek selanjutnya dari dukungan (*encouragement*) yaitu menunjukkan penerimaan kepada orang lain dengan berkomunikasi penuh rasa percaya akan kemampuan orang lain bahwa dirinya dapat menyelesaikan masalahnya.

Langkah kedua dalam *social support* ialah memberikan bantuan (*assistance*). Bantuan terdiri dari tiga tahap, yaitu membantu orang lain bangkit dari keterpurukan akan masalah yang ada dengan membantunya menyelesaikan masalah ketika tekanan dan sesuatu yang tak terduga menghampirinya. Tahap kedua yaitu memberikan orang lain waktu untuk menenangkan dirinya dan menghadapi permasalahan yang ada. Tahap terakhir yaitu memberikan pendapat atau saran kepada orang lain, jika cara tersebut merupakan cara yang efektif dilakukan untuk dapat membantu orang tersebut menerima situasi *stressful* dan tekanan yang sedang terjadi.

Apabila seorang karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung memiliki kemampuan untuk melakukan *social support*, maka ia akan mampu berelasi dengan orang lain di dalam lingkungan kerja, ia mampu berinteraksi dengan orang lain, saling memberi bantuan dan dukungan tanpa mengharapkan apapun sehingga akan mengurangi persaingan antar sesama rekan kerja. Hal ini akan meningkatkan ketahanan sikap dari *commitment*, *control*, dan *challenge* (*Resilience at Work*) yang dimiliki olehnya.

Melalui proses dari kedua skill yang dimiliki oleh karyawan marketing, karyawan marketing mendapatkan *feedback* mengenai usahanya yang memengaruhi *resilience at work* karyawan marketing perusahaan mobil 'X'

Bandung. Sumber *feedback* yang pertama adalah *Personal Reflection* yaitu pengamatan yang individu lakukan dari tindakan dirinya sendiri. Karyawan marketing membuat pertanyaan-pertanyaan mengenai dirinya, seperti apakah karyawan marketing benar-benar mampu untuk memenuhi target yang telah ditentukan dan karyawan marketing menilai dirinya apakah mampu untuk menambah target penjualan dari target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Karyawan marketing akan melihat dirinya melakukan apa yang dibutuhkan dalam mencari konsumen. Dengan melihat diri sendiri untuk bertahan dan berinteraksi secara konstruktif, maka karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung memperkuat sikap *commitment*, *control*, dan *challenge*.

Sumber *feedback* yang kedua adalah pengamatan orang lain atas tindakan karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung. Mereka akan mengatakan kepada karyawan marketing, seperti orang tersebut bangga terhadap karyawan marketing yang bersangkutan dan menilai karyawan marketing adalah orang yang berani dan tegas. Terkadang, orang disekitar karyawan marketing tersebut mungkin terlihat cemburu dengan tindakannya yang tegas. Tetapi jika karyawan marketing berhenti memikirkan hal tersebut maka karyawan marketing akan menyadari bahwa seseorang yang cemburu mungkin menunjukkan iri hati kepadanya.

Ketika karyawan marketing menggunakan *skills* yang benar untuk mengatasi masalah dan berinteraksi dengan orang lain, orang akan mencatat perubahan dalam dirinya dan mengkomunikasikan apa yang mereka lihat kepada karyawan marketing. Ungkapan mereka akan memotivasi karyawan marketing untuk

mengatasi masalah secara konstruktif, memperkuat pembelajaran dan memperdalam hubungan dengan orang lain. Tipe dari *feedback* ini memperdalam sikap dari *commitment*, *control*, dan *challenge* karyawan marketing perusahaan mobil 'X' Bandung.

Sumber ketiga dari *feedback* adalah *result*, yaitu dampak aktual yang dimiliki karyawan marketing atas tindakan karyawan marketing pada target kejadian dan/atau orang. Karyawan marketing menghilangkan ketidakpahaman dengan saling menjelajahi sudut pandang satu sama lain. Jika ini bekerja dengan baik, karyawan marketing tersebut mendapatkan keuntungan yang baik dari tindakannya. Tindakan tersebut bertujuan untuk mengubah potensi bencana menjadi keuntungan dan memperdalam keintiman hubungan dengan orang-orang disekitar karyawan marketing. Ketika karyawan marketing memulai meraih tujuan tersebut, maka individu tersebut mendapatkan tanda yang konkrit mengenai cara meningkatkan hidup, baik di dalam ataupun di luar tempat kerja. Karyawan marketing yang mampu mengatasi ketidakpahamannya dengan rekan kerjanya atau calon konsumen, akan mendapatkan hasil yang baik mengenai cara berkomunikasi dengan calon konsumen.

Nilai yang didapat dari sumber-sumber *feedback* ini adalah karyawan marketing bisa memperdalam sikap. Jika *feedback* adalah positif, karyawan marketing merasa lebih terlibat dan kurang merasa terasing pada saat keadaan *stress*. Karyawan marketing juga akan merasa lebih terkendali dalam menghadapi masalah dan belajar dari tantangan, daripada merasa terancam. Karyawan

marketing tidak hanya mengalami peningkatan dalam pekerjaannya, tetapi juga lebih memiliki *commitment*, *control*, dan *challenge* di dalamnya.

Dalam bekerja terdapat juga faktor sosiodemografi yang memengaruhi karyawan marketing untuk bertahan dalam pekerjaannya. Faktor-faktor tersebut adalah tingkat pendidikan, status marital dan lamanya bekerja sebagai karyawan marketing. Schwartz & Scott, 2007 mengatakan beberapa keuntungan seseorang yang belum menikah adalah memiliki waktu untuk membuat keputusan tentang perjalanan hidupnya, mengembangkan sumber daya dirinya untuk mencapai *goal*, kebebasan untuk membuat keputusan-keputusan pribadi, dan memiliki kesempatan untuk menjelajahi tempat baru dan mencoba hal-hal baru.

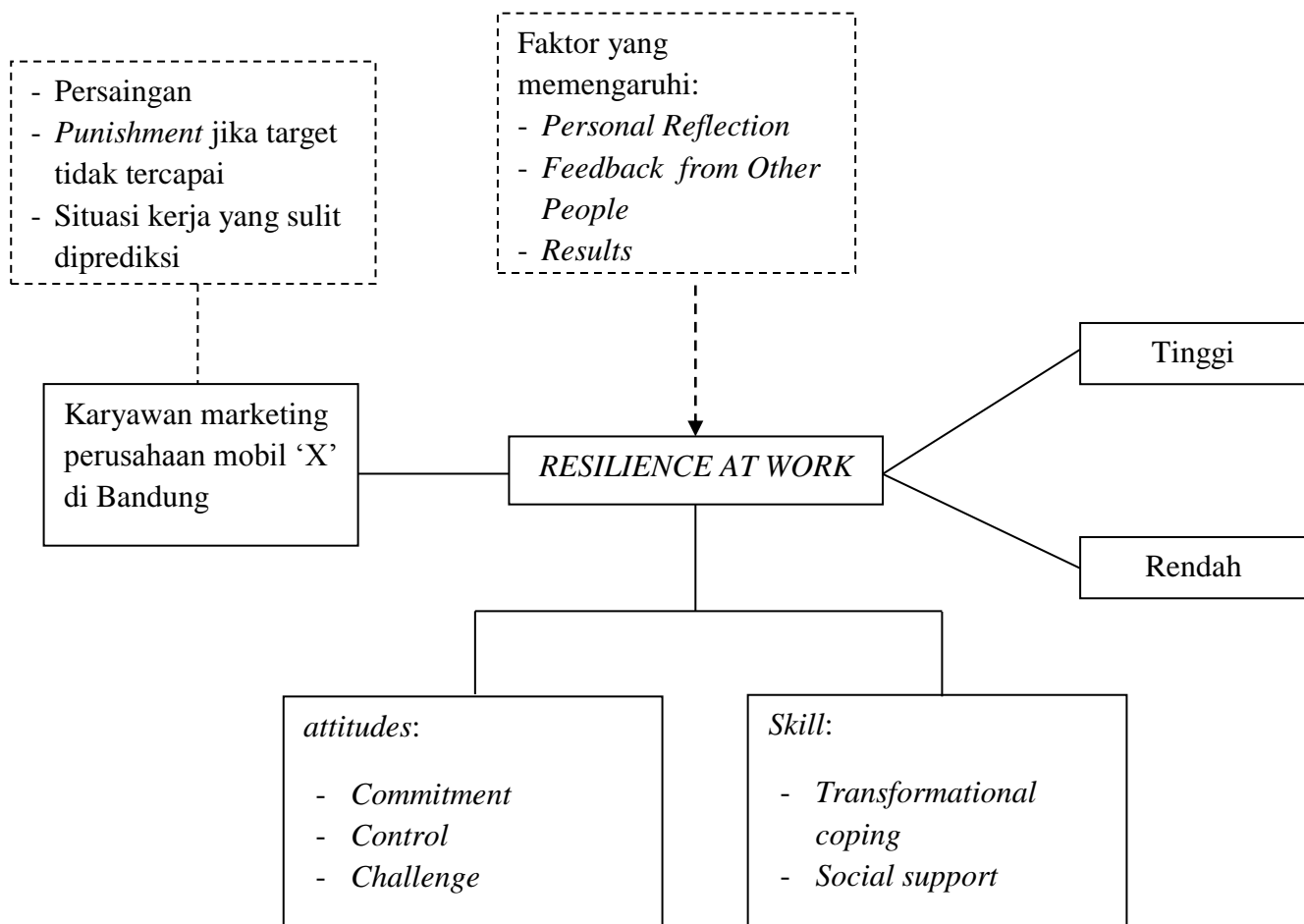
Dalam sosiodemografi juga terdapat tingkat pendidikan, semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan marketing, semakin banyak kesempatan yang dimiliki untuk mendapatkan pekerjaan yang lain.

Seberapa besar kemampuan karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung dalam berkomitmen, memiliki kontrol dan tantangan akan menentukan tinggi rendahnya *resilience at work* yang dimiliki karyawan marketing. Karyawan marketing dengan *resilience at work* yang tinggi akan menjalankan tugasnya dengan profesional dan lebih antusias meskipun beban tugas yang harus dilakukan menjadi lebih banyak dan menganggap segala kesulitan sebagai suatu tantangan tersendiri dan proses pengembangan diri untuk meningkatkan kinerja. Karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung juga diharapkan dapat memperbaiki keadaan yang membuat dirinya merasa kesulitan, dapat mengendalikan berbagai tugas-tugas, memiliki optimisme dan harapan akan masa

depan yang lebih baik. Dengan demikian karyawan marketing akan dapat bertahan dan berkembang dalam situasi yang menekan di tempat kerja.

Sebaliknya, karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung dengan *resilience at work* yang rendah adalah karyawan marketing yang tidak dapat bertahan menghadapi kesulitan yang terjadi dan bahkan terpuruk dalam situasi yang menekan, menganggap kesulitan atau hambatan sebagai suatu ancaman yang membebani dirinya. Karyawan marketing tidak berusaha mencari solusi alternatif sebagai jalan keluar atau mudah menyerah dari situasi yang menekan yang dialaminya. Karyawan marketing yang memiliki *resilience at work* yang rendah tidak akan memiliki motivasi dalam bekerja. Selain itu, karyawan marketing akan menunjukkan kinerja yang kurang baik, seperti bekerja seadanya, tidak menuntaskan pekerjaan, banyak mengeluh, bahkan mengundurkan diri dari pekerjaannya. Berdasarkan hal di atas, maka dapat dibuat skema sebagai berikut:





Bagan 1.1 Kerangka Pikir

## 1.6. Asumsi Penelitian

Dari kerangka pikir di atas dapat ditarik asumsi bahwa:

1. Untuk menghadapi tantangan, dibutuhkan suatu kemampuan yang disebut *resilience at work*.
2. Karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung memiliki *resilience at work* yang berbeda, ada yang memiliki *resilience at work* tinggi dan ada yang memiliki *resilience at work* rendah.
3. *Resilience at work* pada karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung dapat diukur melalui aspek *commitment, control, challenge, transformational coping* dan *social support*.
4. *Resilience at work* pada karyawan marketing perusahaan mobil 'X' kota Bandung dipengaruhi oleh 3 *feedback*, yaitu *personal reflection, other people* dan *result* sehingga akan mempengaruhi perilaku karyawan marketing dalam mengatasi kesulitan yang terjadi dalam lingkungan kerja.