

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era yang serba modern seperti sekarang ini, kebutuhan masyarakat akan jaminan hidup serta investasi jangka panjang semakin meningkat. Kebutuhan tersebut diasumsikan oleh masyarakat sebagai sebuah keuntungan baik bagi diri sendiri maupun orang-orang yang berada disekitarnya. Begitu banyak cara yang tersedia dimasyarakat guna memenuhi berbagai macam kebutuhan dan asuransi merupakan salah satu dari sekian banyak pilihan tersebut.

Akan tetapi kesadaran dari pihak individu sendiri yang terkadang menjadi penghambat bagi pihak asuransi untuk masuk kedalam kehidupan individu. Sebagian dari masyarakat Indonesia masih merasa takut dan tidak percaya dengan perusahaan asuransi. Paradigma yang timbul di masyarakat terhadap perusahaan asuransi masih terbilang negatif atau kurang baik. Selain itu belum setaranya tingkat pendapatan masyarakat serta adanya kesenjangan antara kalangan masyarakat ekonomi atas dengan kalangan ekonomi bawah membuat asuransi hanya dapat diakses oleh kalangan terbatas, khususnya orang yang memiliki penghasilan yang terbilang tinggi saja. Hal ini diungkapkan oleh Moch. Muchlasin, Direktur Industri Keuangan Lembaga Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Menurut data yang diperoleh dari Kepala Bidang Regulasi Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) Maryoso Sumaryono, pada tahun 2014 jumlah

populasi penduduk Indonesia mencapai 250 juta jiwa, namun pemegang polis asuransi hanya mencapai 15,5 juta atau sekitar 6,2% saja (Kompas.com). Dengan jumlah pemegang polis asuransi yang terbilang sedikit di Indonesia, pihak asuransi berupaya keras untuk menaikkan jumlah tersebut. Untuk menarik minat masyarakat akan asuransi, maka saat ini produk-produk yang ditawarkan oleh pihak asuransi juga semakin beragam di antaranya asuransi pendidikan, asuransi jiwa, asuransi asset (rumah, kantor, usaha), asuransi kesehatan, asuransi penyakit kritis, asuransi kendaraan bermotor, asuransi syariah serta program dana pensiun. Makin bervariasinya produk yang ditawarkan ini disesuaikan dengan kebutuhan dari pihak masyarakat.

Di dalam perusahaan yang bergerak di bidang asuransi, pelayanan dari para karyawan perusahaan merupakan hal yang terpenting terutama dari karyawan *marketing*. Karyawan *marketing* merupakan ujung tombak perusahaan dalam memperkenalkan produk ke masyarakat dan berupaya menarik masyarakat untuk menjadi nasabah. Dengan demikian, diharapkan para karyawan *marketing* mampu menarik nasabah sebanyak-banyaknya untuk masuk dan berinvestasi di perusahaan. Untuk itulah, perusahaan-perusahaan asuransi mencari karyawan khususnya karyawan *marketing* yang dirasa kompeten untuk dapat merealisasikan maksud dan tujuan dari perusahaan asuransi tersebut.

Banyaknya nasabah yang masuk dan berinvestasi di perusahaan, menjadi tolok ukur berhasil atau tidaknya perusahaan asuransi tersebut. Pelayanan dan jasa yang diberikan oleh karyawan *marketing* juga menjadi penentu bagi keberlangsungan perusahaan untuk berkembang. Para karyawan *marketing* di

tuntut untuk memiliki jaringan yang luas agar memudahkan mencari calon nasabah yang akan berinvestasi. Di dalam profesi ini para karyawan *marketing* diharapkan memiliki kemampuan untuk melakukan negosiasi dengan para calon nasabah. Menurut H. B. Simanjuntak (Kompas.com), agen asuransi di Indonesia belum sepenuhnya memiliki kualifikasi yang diharapkan, hal ini ditandai dengan tingginya angka *drop-out* dari agen-agen asuransi.

Untuk itulah, perusahaan asuransi menerapkan standar bagi para karyawan *marketing* untuk memiliki kemampuan yang baik di bidang negosiasi dan kemampuan untuk melakukan evaluasi dan analisis terhadap para calon nasabah yang memungkinkan untuk melakukan investasi. Evaluasi dan analisis yang dilakukan oleh karyawan *marketing* berupa pemeriksaan data-data nasabah. Hal ini ditindaklanjuti oleh para karyawan *marketing* dengan terjun kelapangan untuk memasarkan produk-produk dari perusahaan asuransi tersebut.

Pada umumnya karyawan *marketing* dituntut mencari calon nasabah agar tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan serta mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Jika target tersebut tidak mampu dicapai oleh para karyawan *marketing* maka karyawan tersebut akan mendapatkan teguran dan bahkan tidak jarang diberikan sanksi berupa dikeluarkan dari pihak perusahaan jika sudah mendapatkan tiga kali teguran keras dari atasan. Jika karyawan *marketing* tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka akan memberikan dampak negatif dari segi pemasukan perusahaan. Selain hal yang telah disebutkan, para karyawan juga harus menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan perusahaan ketika berhadapan dengan para calon nasabah yang nantinya akan berinvestasi di perusahaan. Para karyawan *marketing* juga diminta

untuk senantiasa berpenampilan menarik ketika berhadapan dengan calon nasabah.

Tidak terkecuali dengan karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu. PT. AXA Mandiri menetapkan para karyawannya untuk memiliki jaringan yang luas agar memudahkan mencari nasabah. Menurut *Area Sales Manager* (ASM) PT. AXA Mandiri, seorang karyawan *marketing* harus mampu untuk menjual produk asuransi sesuai target yang ditetapkan perusahaan, melakukan *processing claim*, dan menjaga *persistence* di dalam pencapaian target bulanan. Karyawan *marketing* juga harus memiliki sopan santun, sikap ramah dan berpenampilan menarik sehingga calon nasabah tertarik dan percaya terhadap apa yang nantinya ditawarkan oleh karyawan *marketing* tersebut.

Karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri terdiri dari karyawan kontrak dan karyawan tetap. Karyawan kontrak adalah mereka yang baru masuk ke dalam dunia kerja tersebut. Perusahaan menetapkan kontrak kepada setiap karyawan selama satu tahun. Dalam satu tahun tersebut perusahaan akan mengevaluasi kinerja dari setiap karyawan kontrak. Jika karyawan kontrak bisa mengikuti dan menyelesaikan semua tugas-tugasnya yaitu mencapai target, maka perusahaan akan mempertimbangkan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan kontrak tersebut menjadi karyawan tetap di dalam perusahaan. Karyawan tetap merupakan karyawan yang telah mendapatkan kenaikan tingkat atau pangkat di dalam perusahaan asuransi. Baik karyawan kontrak maupun karyawan tetap memiliki persamaan jika dilihat dari sudut pandang tugas dan tuntutan tugas mereka. Gaji atau pendapatan yang

diterima oleh karyawan kontrak maupun karyawan tetap berasal dari gaji pokok yaitu sebesar 2,7 juta rupiah setiap bulan dan bonus yang besarnya tergantung dari jumlah premi yang masuk.

Dengan adanya tuntutan yang harus dicapai dari perusahaan, para karyawan terus-menerus berusaha untuk memenuhi tuntutan pencapaian tersebut. Pada karyawan *marketing* tetap yang berada pada tingkat *Financial Advisor* (FA) perusahaan menetapkan target yang harus dicapai sesuai dengan tingkatan masing-masing. Pada tingkat *Financial Advisor* (FA) yaitu harus terpenuhinya 4 *case* (orang) dengan total uang rata-rata yang masuk ke perusahaan sejumlah 40 juta rupiah setiap bulan. Untuk tingkat *Senior Financial Advisor* (SFA) yaitu 12 *case* dengan total uang sejumlah 125 juta rupiah setiap bulan. Kemudian untuk tingkat *Executive Financial Advisor* (EFA) yaitu 16 *case* dengan total uang sejumlah 175 juta rupiah setiap bulan. Yang terakhir adalah tingkat *Senior Executive Financial Advisor* (SEFA) dengan jumlah 20 *case* dengan total uang sejumlah 225 juta rupiah setiap bulan. Perhitungan target ini dilihat setiap 3 bulan oleh ASM. Jika hal tersebut dapat dicapai oleh karyawan, maka karyawan *marketing* tersebut akan mendapat bonus senilai 20 % dari jumlah premi dasar yang masuk ke perusahaan. Namun jika karyawan *marketing* tidak mampu memenuhi target bulanan maka karyawan *marketing* akan mendapat penurunan tingkat serta mendapat potongan gaji dan tidak memperoleh bonus bulanan. Masih menurut *Area Sales Manager* (ASM) PT. AXA Mandiri, jumlah *turnover* karyawan *marketing* di perusahaan tersebut terbilang tinggi pada beberapa tahun terakhir. Hal ini dikarenakan meningkatnya tuntutan kerja terhadap karyawan *marketing* yang disebabkan oleh peningkatan

mutu dan kualitas karyawan *marketing* sehingga diharapkan mampu mendongkrak kinerja perusahaan itu sendiri. Tidak hanya itu saja, para karyawan *marketing* merasa bahwa akhir-akhir ini sering mengalami kelelahan ketika menyelesaikan pekerjaan yang disebabkan karena tuntutan pekerjaan yang bertambah besar dari perusahaan. Penetapan jumlah target calon nasabah juga dilakukan oleh perusahaan kepada setiap karyawan *marketing* agar perusahaan selalu mendapatkan kenaikan jumlah nasabah. Menurut karyawan *marketing*, calon nasabah dijamin sekarang ini sudah memiliki kemudahan untuk melihat dan menilai perusahaan-perusahaan asuransi jiwa yang ada di Indonesia. Hal ini juga menjadi kendala tersendiri bagi karyawan *marketing* karena peringkat dari PT. AXA Mandiri saat ini tidak berada dalam peringkat 5 besar asuransi jiwa terbaik sehingga nasabah terkadang merasa ragu untuk berinvestasi di perusahaan tersebut.

Para karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu memiliki tingkat kesulitan yang lebih besar untuk mendapatkan calon nasabah jika dibandingkan dengan karyawan *marketing* pada umumnya. Karyawan *marketing* bidang otomotif akan lebih mudah untuk menjelaskan tentang produk yang mereka tawarkan dan kelebihan-kelebihan apa saja yang dapat diraih oleh calon nasabah. Jika dibandingkan dengan kelompok asuransi lain seperti asuransi kendaraan bermotor dan asuransi pendidikan, maka dapat dikatakan penawaran produk asuransi jiwa kepada calon nasabah memiliki tantangan tersendiri. Misalnya karyawan *marketing* asuransi pendidikan memiliki kemudahan untuk menawarkan produk-produknya kepada calon nasabah karena jaminan akan pendidikan di hari yang akan datang bersifat

positif bagi calon nasabah. Karyawan *marketing* asuransi jiwa memiliki tingkat kesulitan lebih untuk menumbuhkan kesadaran calon nasabah akan arti pentingnya asuransi jiwa. Karyawan *marketing* asuransi jiwa harus mampu mensosialisasikan kegunaan serta arti pentingnya asuransi jiwa bagi kehidupan orang-orang yang berada disekitar calon nasabah atau ahli waris pada masa yang akan datang. Karyawan *marketing* asuransi jiwa juga harus memiliki wawasan yang baik tentang produk yang ditawarkan serta memiliki *personality* yang baik agar calon nasabah mempunyai pandangan yang sama mengenai produk asuransi jiwa. Jika dilihat lagi, maka karyawan *marketing* asuransi jiwa terkesan menjual sesuatu yang *abstrak* kepada calon nasabah.

Menurut Kotler & Keller (2007) tugas karyawan *marketing* terdiri dari *information gathering*, *prospecting*, *targeting*, *communicating*, *selling*, dan *servicing*. Hal pertama yang harus dilakukan adalah *information gathering*, dimana untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri Kota Bengkulu mampu mengumpulkan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan calon nasabah. Setelah mendapatkan informasi calon nasabah, hal berikutnya adalah menawarkan produk asuransi jiwa dan mencoba untuk mem *follow-up* calon nasabah tersebut yang disebut dengan *prospecting*. Dalam *targeting* seorang karyawan *marketing* asuransi jiwa harus bisa mendapatkan calon nasabah sesuai dengan jumlah target yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan seperti disebutkan di atas, maka seorang karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri harus mampu secara terampil melakukan *communicating* kepada calon nasabah untuk menawarkan produk-produk asuransi jiwa. Jika produk

yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh calon nasabah, diharapkan *selling* dari karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri Kota Bengkulu dapat lebih mudah diterima oleh calon nasabah sehingga penjualan produk asuransi jiwa mencapai kata *deal*. Karyawan *marketing* asuransi jiwa juga harus melakukan *servicing* seperti melakukan komunikasi yang berkelanjutan kepada nasabah serta memahami kebutuhan nasabah secara personal.

Tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan *marketing* asuransi jiwa memunculkan reaksi yang beragam pada para karyawan *marketing* tersebut. Ada karyawan *marketing* yang menyatakan hal tersebut merupakan beban dalam pekerjaan, namun ada juga yang berpendapat hal tersebut menjadi motivasi bagi para karyawan *marketing* asuransi jiwa untuk terus memenuhi target. Data yang diperoleh dari *Area Sales Manager* (ASM) asuransi jiwa PT. AXA Mandiri, setiap hari karyawan *marketing* asuransi jiwa di PT. AXA Mandiri melaporkan pencapaian target kepada *Area Sales Manager*. Jika target belum tercapai, maka *Area Sales Manager* akan memberi teguran dan peringatan dengan cara memanggil karyawan *marketing* asuransi jiwa yang bermasalah, kemudian karyawan *marketing* tersebut akan diberikan pengarahan langsung dari *Area Sales Manager* yang tidak jarang dianggap sedikit kasar dan keras oleh para karyawan *marketing*.

Resilience at work terdiri dari aspek *attitude* dan *skill*. Aspek pertama adalah *attitude* yang terdiri dari *commitment*, *control*, dan *challenge*, kemudian aspek kedua adalah *skill* yang terdiri dari *transformational coping* dan *social support*. Menurut Maddi & Khoshaba (2005), karyawan yang memiliki derajat *resilience at work* yang tinggi, akan mengubah kesulitan menjadi kesempatan

bagi mereka untuk mengembangkan dirinya dan membuat mereka merasa antusias serta mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Untuk mengetahui bagaimana penghayatan karyawan *marketing* asuransi jiwa terhadap kondisi yang mereka alami selama melakukan pekerjaan, maka peneliti melakukan wawancara.

Wawancara yang didapat dari 10 orang karyawan *marketing* asuransi jiwa di PT. AXA Mandiri, 60 % dari 10 karyawan *marketing* mengatakan bahwa seringkali mereka mendapat tekanan dilingkungan kerja dan membuat mereka kurang konsentrasi serta perasaan kurang percaya diri selama bertemu dengan atasan mereka jika mereka tidak mampu mendapatkan calon nasabah setiap harinya, hal ini menandakan bahwa karyawan *marketing* asuransi jiwa memiliki *commitment* yang lemah. Tekanan yang dimaksud oleh para karyawan *marketing* adalah seperti susah untuk beradaptasi dengan karyawan yang baru karena merasa sulit untuk melakukan kerjasama dengan rekan baru di perusahaan, dan tidak jarang diantara para karyawan *marketing* susah untuk melakukan komunikasi dan kerjasama sehingga tidak tercipta keadaan yang kondusif untuk menyelesaikan pekerjaan, hal ini menandakan bahwa karyawan *marketing* memiliki *skill* yaitu *transformational coping* yang rendah.

Permasalahan lainnya seperti sering ditegur ketika melakukan kesalahan oleh atasan mengenai keluhan nasabah, serta adanya ancaman berupa rotasi keluar kota, dan mendapat kesulitan untuk memenuhi target bulanan. Untuk rotasi keluar kota para karyawan *marketing* sangat menghindari hal tersebut, sebab para karyawan *marketing* merasa rotasi ke daerah yang baru juga akan mempersulit pekerjaan, hal ini disebabkan karena di daerah baru para karyawan

marketing merasa lebih susah untuk mendapatkan calon nasabah, hal ini menandakan bahwa karyawan *marketing* memiliki *social support* yang rendah.

Selanjutnya karyawan *marketing* menghadapi tantangan lain seperti sulit untuk mempertahankan *persistence* target bulanan. Meskipun karyawan *marketing* sudah bersusah payah untuk mendapatkan calon nasabah dengan mem-*follow up* calon nasabah setiap hari, namun tidak jarang calon nasabah yang dihubungi berbicara kasar dengan karyawan *marketing* sambil menolak untuk membeli produk asuransi. Adakalanya pula ada calon nasabah yang didapatkan karyawan *marketing* dari teman kerjanya, namun ketika diteliti data calon nasabah tersebut ternyata mereka tidak memenuhi kriteria untuk bisa menjadi nasabah asuransi seperti misalnya karena memiliki riwayat penyakit keras. Tantangan dan tekanan yang dialami oleh karyawan *marketing* ini bisa membuat karyawan *marketing* menjadi *stress*, hal ini menandakan bahwa karyawan *marketing* memiliki *control* dan *challenge* yang lemah. Sedangkan 40 % dari 10 karyawan *marketing* lainnya mengatakan bahwa tekanan yang diberikan oleh atasan mereka menjadi pemicu semangat dalam bekerja.

Wawancara yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan *marketing* asuransi jiwa di PT. AXA Mandiri juga menjaring mengenai tugas-tugas para karyawan *marketing* selama bekerja. Sebanyak 70 % karyawan *marketing* mengatakan bahwa tugas mencari informasi mengenai data pribadi calon nasabah (*information gathering*), melakukan kontak awal dengan calon nasabah (*prospecting*), dan mendapatkan calon nasabah (*targeting*) merupakan hal yang sangat sulit untuk dilakukan. Sebanyak 50 % dari 10 orang karyawan mengatakan bahwa kesulitan tidak hanya berhenti sampai di tugas-tugas

(*information gathering, prospecting, targeting*) saja. Para karyawan *marketing* mengatakan jika tugas seperti menguasai keterampilan untuk mengkomunikasikan produk asuransi kepada calon nasabah juga (*communicating*) agar calon nasabah merasa tertarik dan paham tentang produk yang ditawarkan adalah hal yang benar-benar harus bisa dikuasai dan terkadang hal tersebut tidaklah mudah untuk dilakukan. Sebanyak 80 % karyawan *marketing* mengatakan jika tugas menjual produk asuransi jiwa hingga tercapai kata “*deal*” dengan calon nasabah (*selling*) merupakan hal yang tersulit, sebab disinilah terkadang para calon nasabah tiba-tiba tidak ingin melakukan transaksi atau kesepakatan untuk membeli produk asuransi jiwa dengan pertimbangan tertentu yang membuat karyawan *marketing* harus mencari calon nasabah baru lainnya. Sebanyak 90 % karyawan *marketing* mengatakan jika tugas yang terbilang mudah untuk dilakukan adalah melakukan komunikasi secara berlanjut kepada nasabah yang telah masuk dan membeli produk asuransi jiwa (*servicing*).

Dengan tuntutan tugas dan tantangan pekerjaan seperti yang disebutkan di atas, ditambah lagi kondisi masyarakat Indonesia yang masih belum memiliki kemampuan ekonomi yang memadai dan kesadaran untuk menjadi nasabah asuransi, menjadi seorang karyawan *marketing* dibutuhkan apa yang disebut oleh Maddi & Khoshaba (2005) sebagai *resilience*. *Resilience* merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mengolah sikap dan kemampuan yang dimiliki untuk dapat menolong dirinya sendiri agar dapat bangkit kembali dari keadaan *stress*, memecahkan masalah, belajar dari pengalaman, serta menjadi lebih sukses dan mencapai kepuasan di dalam suatu proses (Maddi & Khoshaba, 2005). Untuk itulah, seorang karyawan *marketing* yang bergerak dibidang

pelayanan jasa asuransi jiwa ini harus memiliki kemampuan untuk mengolah sikap serta kemampuan yang ada pada diri mereka sendiri agar dapat bangkit kembali dari keadaan *stress*, memecahkan masalah, belajar dari pengalaman, serta menjadi lebih sukses dan mencapai kepuasan di dalam suatu proses.

Bagi karyawan *marketing* asuransi jiwa yang memiliki kemampuan untuk mengolah hambatan dan kesulitan merasa hal ini merupakan sebuah tantangan yang dapat memotivasi diri mereka agar lebih giat lagi dalam mencari calon nasabah. Dalam hal ini penting bagi perusahaan asuransi untuk mempekerjakan karyawan khususnya karyawan *marketing* asuransi jiwa yang memiliki *resilience at work* yang tinggi agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab seperti memperluas jaringannya di kalangan masyarakat. Namun bagi karyawan *marketing* asuransi jiwa yang kurang memiliki kemampuan tersebut, maka hal tersebut bisa berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan *marketing* asuransi jiwa itu sendiri, hal ini disebabkan karena tingginya tekanan dan tuntutan yang didapat dari atasan kerjanya

Dengan beragamnya kemampuan *resilience at work* yang dimiliki oleh setiap karyawan *marketing* asuransi jiwa, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai derajat *resilience at work* pada karyawan tetap *marketing* asuransi jiwa di PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimana derajat *resilience at work* yang dimiliki oleh karyawan tetap *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran mengenai derajat *resilience at work* pada karyawan tetap *marketing* asuransi jiwa di PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat dari *resilience at work* yang mencakup aspek *Attitude* yaitu berupa *Commitment*, *Control* dan *Challenge* serta *Skill* yang berupa *Transformational coping* dan *Social support* yang dimiliki oleh karyawan tetap *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- Memberikan masukan serta acuan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai derajat *resilience at work* pada karyawan *marketing*.
- Memberikan sumbangsih bagi Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan dengan *resilience at work*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada *Area Sales Manager* (ASM) PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu mengenai derajat *resilience at work* yang dimiliki oleh para karyawan tetap *marketing* asuransi jiwa di perusahaan tersebut, sehingga dapat mengantisipasi permasalahan yang timbul dalam pekerjaan dan bisa menjadi acuan untuk mengembangkan derajat *resilience at work* yang dimiliki oleh para karyawan tetap *marketing* asuransi jiwa.
- Menjadi acuan serta pedoman bagi karyawan *marketing* asuransi jiwa untuk mempertahankan dan mengembangkan kemampuan *resilience at work* yang dimiliki karyawan *marketing* asuransi jiwa dengan tujuan menjadi lebih mengerti akan kegunaan dari kemampuan tersebut di dalam bidang pekerjaan yang ditekuni.

1.5 Kerangka Pikir

Tumbuh kembangnya suatu perusahaan seperti perusahaan asuransi sangat bergantung pada karyawan *marketing* yang dimiliki perusahaan asuransi. Tidak terkecuali dengan PT. AXA Mandiri yang turut mempekerjakan karyawan *marketing* guna mencapai target penjualan produk asuransi yang dimiliki secara maksimal. Para karyawan *marketing* tersebut dituntut untuk bekerja secara maksimal agar apa yang menjadi target dari perusahaan bisa tercapai dengan baik. Secara umum tugas yang harus dilaksanakan oleh para karyawan *marketing* ialah menawarkan dan menjual produk asuransi perusahaan kepada calon nasabah. Berbagai macam cara akan dilakukan oleh karyawan *marketing* ini

untuk mendapatkan nasabah, salah satunya adalah mendatangi calon nasabah secara langsung.

Sebagaimana diungkapkan oleh Kotler & Keller (2007) tugas seorang karyawan *marketing* meliputi : *information gathering*, *prospecting*, *targeting*, *communicating*, *selling* dan *servicing*. *Information gathering* adalah suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan *marketing* untuk mengumpulkan berbagai informasi mengenai calon nasabah. Pada karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri hal ini terlihat ketika karyawan tersebut mencari informasi mengenai calon nasabah yang dirasa tertarik untuk membeli produk asuransi yang ditawarkan. Pada karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri, diwajibkan untuk mengetahui latar belakang dari calon nasabah mengenai riwayat hidup dan penyakit apa saja yang diderita oleh calon nasabah tersebut. Setelah mendapatkan informasi tentang calon nasabah, karyawan *marketing* akan melakukan *Prospecting* yaitu suatu pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan *marketing* yang berkaitan dengan kegiatan mencari calon nasabah. Pada karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri hal ini terlihat ketika karyawan *marketing* berusaha untuk menghubungi atau melakukan kontak awal kepada calon nasabah atau biasa disebut juga dengan *follow-up* calon nasabah.

Targeting merupakan tugas karyawan *marketing* dalam memutuskan mengenai bagaimana mengalokasikan waktu yang mereka miliki untuk calon nasabah dan nasabah tetap (pelanggan). Para karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri harus berupaya dan berusaha menjadikan calon nasabah tersebut sebagai nasabah di perusahaan asuransi. *Communicating* merupakan suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan *marketing* untuk mampu

secara terampil berkomunikasi dengan calon nasabah dan nasabah tetap (pelanggan) mengenai produk yang ditawarkan. Pada tugas ini karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri harus bisa memberikan informasi selengkap mungkin kepada calon nasabah mengenai kelebihan apa saja yang dimiliki oleh produk yang akan dijual kepada calon nasabah. *Selling* adalah suatu pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan *marketing* untuk menjual produk yang dipasarkan dengan menawarkan dan mempresentasikan produk yang ditawarkan kepada calon nasabah dan nasabah tetap (pelanggan), serta menyelesaikan penjualan dan juga mengelola keuangan dari hasil penjualan. Pada tahap ini karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri diharapkan mampu menjual produk asuransinya kepada calon nasabah hingga tercapai kesepakatan yang didapatkan dari calon nasabah untuk membeli atau berinvestasi pada produk asuransi jiwa yang ditawarkan. *Servicing* adalah pekerjaan yang dilakukan karyawan *marketing* dalam memberikan layanan penjualan kepada nasabah, tentu saja hal tersebut berkaitan dengan tugas karyawan *marketing* yaitu *processing claim*. Dalam *processing claim* karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri akan melakukan komunikasi berlanjut kepada orang terdekat atau ahli waris dari nasabah dalam hal pengurusan ketika nasabah asuransi jiwa mendapatkan musibah. Tidak dapat dipungkiri jika tuntutan tugas dan pekerjaan menjadi pemicu *stress* bagi karyawan *marketing* tersebut.

Menurut Selye (1976), *stress* merupakan respon tubuh yang bersifat tidak spesifik terhadap setiap tuntutan atau beban. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan *stress* apabila seseorang mengalami beban atau tugas yang berat

tetapi orang tersebut tidak dapat mengatasi tugas yang dibebankan itu, maka tubuh akan berespon dengan tidak mampu terhadap tugas tersebut, sehingga orang tersebut dapat mengalami *stress*. Respons atau tindakan ini termasuk respons fisiologis dan psikologis. *Stress* yang dialami sangat beragam tergantung dari kondisi fisik dan psikis yang dimiliki oleh karyawan *marketing* masing-masing. Ada karyawan *marketing* yang mengatakan jika dirinya terkadang merasa enggan dan takut ketika bertemu atasan kerja, dan ada juga yang mengatakan jika mereka mengalami kelelahan dan jatuh sakit saat mendapatkan tuntutan pekerjaan yang lebih dari atasan. Pemicu *stress* lain seperti yang dikatakan oleh karyawan *marketing* dapat dilihat ketika banyak nasabah yang melakukan *claim*, namun *claim* tersebut tidak diajui oleh perusahaan karena suatu alasan tertentu sehingga para nasabah mengejar karyawan *marketing* perihal pengajuan *claim* itu sendiri. Hal ini dapat menambah *stress* bagi para karyawan *marketing*. Untuk itulah karyawan *marketing* harus mampu untuk mengatasi tekanan dan kesulitan tersebut. Para karyawan *marketing* diharapkan memiliki kemampuan di dalam dirinya agar dapat bertahan dan keluar dari masalah dan tekanan yang menghadang pekerjaan mereka.

Dengan berbagai macam tugas dan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi oleh para karyawan *marketing*, maka para karyawan *marketing* tersebut diharapkan memiliki *resilience at work* yang tinggi agar karyawan *marketing* dapat bertahan dalam kondisi kerja dan tugas yang ada. *Resilience at work* merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mengolah sikap dan kemampuan yang dimiliki untuk dapat menolong dirinya sendiri agar dapat bangkit kembali dari keadaan *stress*, memecahkan masalah, belajar dari pengalaman, serta

menjadi lebih sukses dan mencapai kepuasan di dalam suatu proses (Maddi & Khoshaba, 2005). Di dalam *resilience at work* terdapat aspek *attitude* yaitu ketahanan sikap untuk berkomitmen (*commitment*), ketahanan untuk mengontrol kondisi diri baik emosi maupun tindakan serta berupaya mengontrol suasana dilingkungan kerja (*control*), dan ketahanan untuk menghadapi tantangan (*challenge*).

Commitment merupakan sikap individu yang terlibat penuh pada pekerjaannya dalam keadaan *stress*. Individu tersebut akan menunjukkan betapa pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan menuntut individu tersebut untuk memberikan perhatian yang penuh pada usaha serta pertimbangan-pertimbangan tertentu. Karyawan *marketing* asuransi jiwa yang memiliki *commitment* yang kuat, di dalam dirinya akan muncul rasa untuk bertanggungjawab yang besar dan lebih fokus terhadap target penjualan produk jika dibandingkan dengan karyawan *marketing* yang memiliki *commitment* yang lemah.

Control merupakan sejauh mana individu akan berusaha mencari solusi positif terhadap hambatan yang muncul dalam pekerjaannya, sehingga berguna untuk meningkatkan hasil kerjanya ketika menghadapi situasi yang menimbulkan *stress*. Individu yang memiliki sikap ini memungkinkan dirinya untuk terjun dan bertindak langsung untuk melakukan perubahan terhadap masalah dan *stress* yang sedang dihadapi. Ketika pengaruh perubahan tersebut muncul, individu harus dapat menemukan solusi yang terbaik untuk menghadapi masalah-masalah di dalam pekerjaannya. Pada karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri ketika karyawan tersebut mendapat hambatan pekerjaan seperti kurang dalam pencapaian target bulanan, maka karyawan *marketing*

asuransi jiwa akan berupaya mencari pemecahan masalah seperti mencari lebih giat lagi calon nasabah.

Challenge merupakan sikap individu untuk menerima perubahan keadaan sebagai suatu proses yang normal sehingga individu dapat keluar dari keadaan *stress* dari pada meratapi keadaan. Berusaha untuk mengubah keadaan *stress* yang dihadapi, mencoba untuk mengerti keadaan *stress* yang dialami, belajar dari keadaan *stress* tersebut dan mencoba untuk memecahkan masalah yang menjadi penyebab timbulnya keadaan *stress* yang dihadapi dan memotivasi diri sendiri dalam menghadapi *stress*. Dalam menjalankan pekerjaannya, karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri akan menghadapi kesulitan, hambatan, tekanan dan juga kondisi kesehatan yang tidak menentu. Maka karyawan *marketing* akan memandang hal tersebut sebagai suatu hal yang harus dilewati dan diselesaikan. Karyawan *marketing* juga akan memandang hal tersebut sebagai sebuah tantangan tersendiri sehingga membuat karyawan *marketing* lebih optimis dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kemampuan seorang karyawan juga tidak lepas dari apa yang disebut oleh Maddi & Khoshaba (2005) sebagai *skill of transformational coping* dan *social support*. *Transformational coping* merupakan kemampuan individu untuk mengubah situasi *stressful* menjadi situasi yang memiliki manfaat bagi dirinya. Dengan melakukan *transformational coping*, emosi-emosi bersifat negatif yang muncul pada saat berada dalam situasi *stressful* akan berkurang dan membuka pikiran individu untuk menemukan solusi agar dapat bertindak secara efektif. Untuk dapat merubah kesulitan menjadi sesuatu yang bermanfaat, individu harus berusaha menemukan cara untuk dapat lebih memahami kesulitan tersebut guna

mendapatkan solusi yang terbaik. Misalnya ketika karyawan *marketing* mendapatkan masalah dalam mempertahankan target bulanan. Tahap pertama yang harus dilakukan adalah memperluas perspektif atau cara pandang terhadap hal-hal apa saja yang membuat karyawan *marketing* tidak dapat mempertahankan target bulannya. Pada tahap kedua, karyawan *marketing* tersebut akan berusaha untuk menemukan solusi terbaik sehingga bisa tetap mempertahankan target bulanan bahkan melebihi jumlah target yang harus dicapai. Pada tahap ketiga, karyawan *marketing* akan bertindak berdasarkan solusi terbaik seperti apa yang telah dipikirkan sebelumnya dalam usaha untuk mempertahankan target bulannya. Setelah itu karyawan *marketing* yang mampu melakukan *transformational coping* akan merubah kondisi tertekan tersebut menjadi kondisi yang dapat memberikan semangat untuk lebih giat lagi dalam bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan *marketing* tersebut bisa merubah hal seperti tekanan atasan menjadi pemacu semangat di dalam menyelesaikan pekerjaan dan pencapaian target bulanan.

Sedangkan *social support* merupakan kemampuan individu untuk berinteraksi dengan orang lain agar mendapat dukungan sosial. Individu harus mampu berelasi dengan orang lain di dalam lingkungan kerja. Ia juga harus mampu berinteraksi dengan orang lain yang berada di luar lingkungan kerjanya, saling memberi bantuan dan dukungan tanpa mengharapkan apapun, sehingga akan mengurangi persaingan antara sesama rekan kerja. Hal ini dilakukan melalui dua tahapan yaitu tahap pemberian dukungan (*encouragement*) dan tahap pemberian bantuan (*assistance*). Misalnya ketika rekan sekerja sedang mendapatkan masalah perihal pengajuan *claim* asuransi yang ditolak oleh

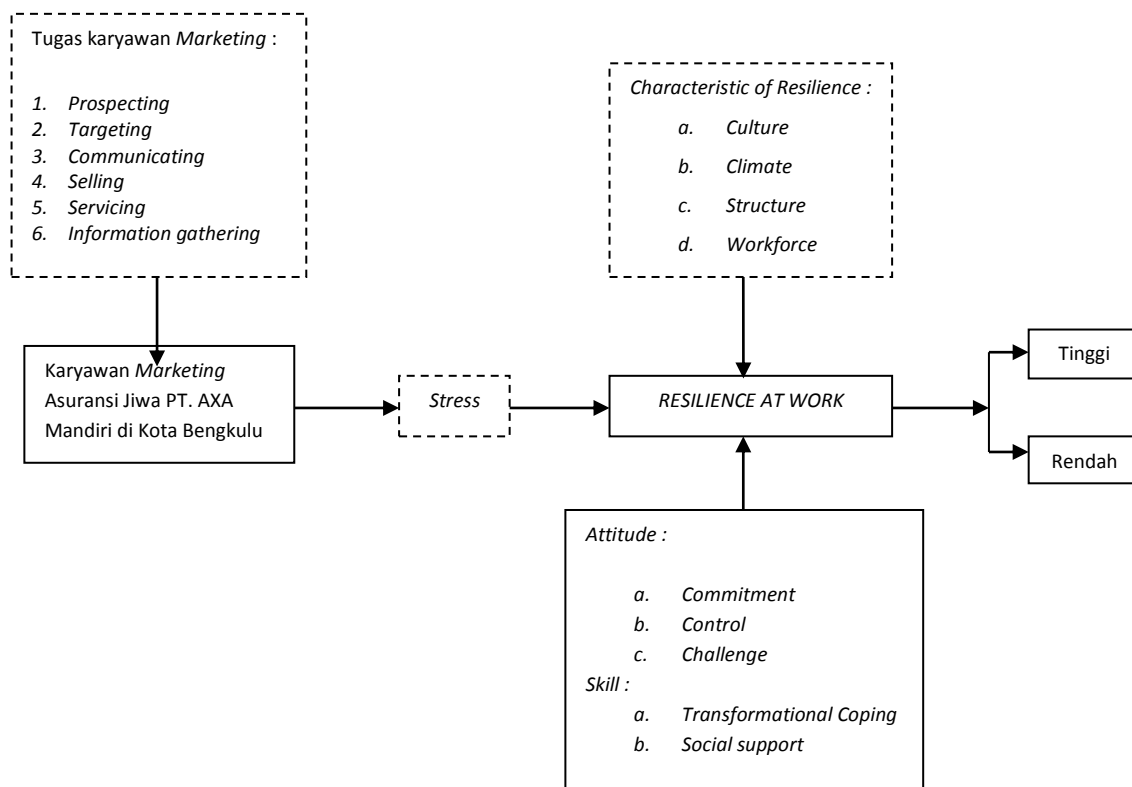
perusahaan karena suatu hal. Sebagai karyawan *marketing* yang memiliki *social support* yang tinggi maka langkah pertama yang akan dilakukannya adalah menaruh simpati kepada rekan sekerjanya tersebut, kemudian karyawan *marketing* akan memberikan dukungan dengan cara meyakinkan rekan sekerjanya bahwa masalah yang sedang dihadapinya tersebut dapat dihadapi dan diatasi. Langkah kedua yang akan dilakukan oleh karyawan *marketing* adalah mencoba untuk memberikan pengertian bahwa rekan kerjanya tersebut harus bisa mengenali masalah yang sedang dihadapi dan memberikan waktu bagi rekan kerjanya untuk dapat menenangkan dirinya dengan memberikan penjelasan bahwa penolakan *claim* memang terkadang bisa terjadi. Selanjutnya karyawan *marketing* akan mencoba untuk memberikan saran yang terbaik guna membantu rekan sekerjanya untuk keluar dari masalah yang sedang dihadapi seperti memberitahukan bagaimana cara menjelaskan kepada nasabah bahwa pengajuan *claim* saat ini ditolak oleh perusahaan.

Menurut Maddi & Khoshaba (2005) setiap perusahaan memiliki karakteristik yang turut berpengaruh dalam menentukan tingkat *resilience at work* yang dimiliki oleh para karyawan. Karakteristik yang dimaksud adalah *culture, climate, structure, workforce*. *Culture* merupakan nilai-nilai yang terbentuk di dalam suatu perusahaan yang mampu membantu mewujudkan sikap individual menjadi sikap di dalam suatu kelompok kerja. Dengan menghayati *culture* perusahaan, diharapkan para karyawan *marketing* asuransi jiwa dapat mengerti dan melaksanakan visi dan misi perusahaan. PT. AXA Mandiri mengedepankan tentang solusi perencanaan keuangan dengan menjadi *available, reliable, dan attentive* sehingga bisa menjadi perusahaan asuransi jiwa yang

dipilih oleh calon nasabah. Untuk *culture* di PT. AXA Mandiri, karyawan *marketing* asuransi jiwa sudah sangat mengerti tentang apa yang menjadi visi dan misi dari perusahaan tersebut sehingga dapat dikatakan bahwa *culture* di perusahaan ini sudah dihayati dengan baik oleh karyawan *marketing*. *Climate* merupakan iklim kerja yang menentukan seorang karyawan untuk beraksi di dalam *culture* kerja perusahaan. Pada PT. AXA Mandiri iklim kerja yang berkembang di perusahaan adalah iklim kerja yang kompetitif, dimana setiap karyawan *marketing* saling berlomba mendapatkan nasabah dan terkadang kurang melakukan kerjasama antar rekan sekerja. *Structure* merupakan fasilitator antara *culture* dan *climate* dalam suatu perusahaan. Hal ini terwujud dari struktur organisasi perusahaan dan peraturan-peraturan di dalam perusahaan. Seorang karyawan yang bekerja di dalam kelompok memiliki kekuasaan yang sama untuk saling memberikan dan membuat keputusan yang menyangkut masalah perusahaan. Dalam PT. AXA Mandiri, para karyawan *marketing* asuransi jiwa sangat memperhatikan kemampuan dan tugas dari setiap bagian yang dimiliki karyawan perusahaan, walaupun terkadang yang terjadi adalah susahny melakukan kerjasama dalam menjaring calon nasabah. Tidak hanya itu saja, para karyawan *marketing* juga seringkali lalai dalam melaksanakan dan menjalankan peraturan yang dibuat perusahaan seperti memberikan berbagai macam alasan untuk tidak hadir rapat atau *meeting* yang biasa dilakukan pada sore hari dengan *Area Sales Manager*. *Workforce* terlihat dari para karyawan yang memiliki *resilience at work* tinggi akan merasa nyaman berada di perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Hal ini dikarenakan para karyawan tersebut merasa dihargai, berharga, dan dimengerti oleh pihak

perusahaan. Untuk hal ini, PT. AXA Mandiri sudah menerapkannya dalam pekerjaan seperti perhatian yang diberikan perusahaan dan bonus yang diterima oleh karyawan *marketing* asuransi jiwa. Dari penghayatan karyawan *marketing* asuransi jiwa terhadap *Characteristic of Resilience* yang dimiliki perusahaan ini, maka turut juga berpengaruh terhadap derajat *Resilience At Work* yang dimiliki karyawan *marketing* dalam menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan hal diatas, maka dapat dibuat skema sebagai berikut :



Bagan 1.1: Kerangka Pikir

1.6 ASUMSI

1. Tugas karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu meliputi *Information Gathering, Prospecting, Targeting, Communicating, Selling, Servicing*.
2. Tuntutan tugas yang dijalani oleh karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu membuat karyawan *marketing* menjadi *stress*.
3. *Resilience At Work* karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu merupakan hasil perwujudan dari *Attitude* dan *Skill* yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaannya.
4. *Attitude* dan *Skill* karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu terbentuk melalui aspek *Commitment, Control, Challenge*, serta *Transformational Coping* dan *Social Support*.
5. *Characteristic Of Resilience* di PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu dihayati berbeda-beda oleh setiap karyawan *marketing* asuransi jiwa.
6. Karyawan *marketing* asuransi jiwa PT. AXA Mandiri di Kota Bengkulu memiliki derajat *Resilience At Work* yang berbeda.