

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Terjadinya krisis perekonomian di Indonesia yang berdampak sangat luas, menjadikan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Baik perusahaan yang bergerak di bidang jasa maupun perusahaan dagang, sama-sama bersaing untuk meraih pangsa pasar. Bukan saja persaingan antar perusahaan di dalam negeri yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan, tetapi juga persaingan dengan perusahaan di luar negeri yang menghasilkan produk sejenis, menjadi tidak terelakkan lagi. Setiap perusahaan berupaya menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat sehingga pemenang dari persaingan ditentukan oleh seberapa banyak jumlah produk yang berhasil dijual kepada masyarakat .

Untuk bisa menjual produk sebanyak-banyaknya, maka setiap produk sebaiknya memiliki spesifikasi tertentu, nilai lebih, serta memiliki strategi pemasaran tertentu. Sebelum seseorang memutuskan membeli produk, maka orang tersebut harus mengenali produk itu terlebih dahulu, seperti mengetahui bentuk, ukuran, warna, harga, dan juga fungsinya. Langkah pengenalan tadi, akan membantu terbentuknya *image*. Penciptaan *image* produk di mata konsumen pada akhirnya akan mempengaruhi hasil penjualan. Tanggung jawab untuk memperkenalkan produk dan

menciptakan *image* produk di mata masyarakat inilah yang menjadi nilai lebih dari dibentuknya divisi pemasaran dalam suatu perusahaan.

Divisi pemasaran dapat dikatakan sebagai ujung tombak perusahaan untuk memasarkan produk yang dihasilkan. Bentuk dari divisi pemasaran di setiap perusahaan, pada umumnya memiliki prinsip dan tugas pokok yang serupa yaitu mengenalkan produk, menawarkan produk, meyakinkan konsumen untuk membeli produk, dan menciptakan *image* produk yang berkualitas di mata konsumen. Berbicara mengenai bentuk-bentuk divisi pemasaran, ada satu bentuk divisi pemasaran yang sudah sangat dikenal oleh masyarakat luas, yaitu *Multi Level Marketing* atau MLM. Sebagaimana namanya, maka *Multi Level Marketing* (MLM) ini adalah salah satu bentuk dari fungsi pemasaran yang memiliki perbedaan dengan divisi pemasaran di perusahaan pada umumnya.

Model pemasaran yang menggunakan *Multi Level Marketing* (MLM) tidak menawarkan pemberian gaji rutin setiap bulan dan tidak ada kontrak kerja yang mengikat, keadaan ini memungkinkan seseorang yang bergabung dengan satu *Multi Level Marketing* (MLM) tertentu memiliki keleluasan untuk bergabung dengan *Multi Level Marketing* (MLM) lain, atau memilih pekerjaan rutin lainnya. Istilah yang dipakai bagi seseorang yang bergabung dengan *Multi Level Marketing* (MLM) adalah distributor, bukan karyawan, hubungan satu distributor dengan distributor yang lain adalah rekan kerja. Tidak ada *supervisor* atau atasan yang mengawasi dan memotong

penghasilan/bonus atau memberhentikan distributor jika hasil kerja tidak memuaskan. Distributor hanya menerima kompensasi ketika berhasil menjual produk, yaitu dengan mengambil keuntungan dari selisih antara harga beli dengan harga jual. Selain kompensasi, bonus pun dapat diperoleh jika berhasil mencapai peringkat tertentu dan berhasil memenuhi target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Sistem imbalan ini menjadi tantangan bagi distributor untuk bekerja lebih keras agar dapat mencapai peringkat bintang yang lebih tinggi dan meraih keuntungan atau bonus yang lebih besar.

Selain perbedaan pada sistem imbalan, sistem kerja di organisasi *Multi Level Marketing* (MLM) ini juga berbeda dalam memasarkan produknya. Organisasi dapat berjalan apabila setiap orang yang telah menjadi distributor mampu merekrut orang lain untuk ikut bergabung menjadi distributor dan menjalankan organisasi ini secara bersama – sama. Semakin banyak orang yang bergabung maka semakin tinggi omzet perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memberikan penghargaan bagi para distributor yang berprestasi merekrut orang untuk bergabung berupa bonus, baik dalam bentuk uang maupun bentuk lainnya dalam jumlah nominal yang cukup besar.

Sistem kerja di organisasi *Multi Level* ini mempunyai cara yang berbeda dalam memasarkan produknya. Perusahaan dapat berjalan apabila setiap orang yang telah menjadi distributor mampu merekrut orang lain untuk ikut bergabung menjadi distributor dan menjalankan organisasi ini secara bersama – sama. Semakin banyak

orang yang bergabung maka semakin tinggi omset perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan memberikan penghargaan pada para distributor yang berprestasi merekrut orang untuk bergabung berupa bonus dalam bentuk uang atau bentuk lainnya dalam jumlah yang besar. Dalam *Multi Level "X"* sendiri, peringkat seorang distributor ditandai dengan sistem bintang, yaitu mulai dari bintang satu hingga bintang delapan.

Berdasarkan wawancara dengan 5 anggota *Multi Level Marketing* (MLM) "X" yang telah menjalani bisnis ini selama  $\pm 2$  tahun, menyatakan bahwa untuk berhasil dalam bisnis ini diperlukan kemauan dan kerja keras. Dalam menjalankan bisnis ini, pertama-tama mereka harus memiliki *.product knowledge*, kemudian yang kedua berlatih teknik-teknik *marketing* dan selanjutnya yang ketiga mempraktekkannya pada pelanggan. Proses praktek inilah yang dianggap paling sulit karena kerap kali distributor mendapatkan penolakan dari sejumlah pelanggan. Baginya penolakan tersebut tidak berarti membuatnya mundur dari bisnis ini, tetapi menjadi cambuk untuk menjadi lebih baik dan berupaya menghadapi kesulitan-kesulitan dalam menjalankan bisnis ini. Itulah kunci kesuksesan yang telah dicapainya.

Selain itu, mereka juga tidak pernah lupa untuk mengunjungi pertemuan yang diadakan seminggu sekali untuk berbagi pengalaman dan mendapatkan pelajaran-pelajaran baru dari pelaku-pelaku yang telah mencapai tingkat yang lebih tinggi. Dari

kegiatan-kegiatan di atas, sebetulnya sudah dapat dilihat bahwa ternyata untuk menjadi pelaku MLM dibutuhkan motivasi dan ketahanan dalam bekerja yang tinggi. Contohnya, pada saat penolakan mereka tidak boleh marah dan berhenti di situ saja. Mereka harus bersabar dan tetap terus mencari calon-calon anggota MLM yang baru atau yang biasa disebut prospek.

Menurut tambahan sumber lain, wawancara dengan lima anggota “Bintang Delapan” diketahui bahwa anggota *Multi Level Marketing* (MLM) harus mampu mengatasi kesulitan-kesulitan dalam bisnis ini untuk mencapai keberhasilan. Kelima anggota tersebut setuju bahwa penolakan adalah dampak yang paling berat dan berarti bagi mereka. Empat dari lima anggota tersebut mengatakan bahwa mereka sempat berpikir untuk menyerah dan berhenti melakukan kegiatan MLM. Namun dengan adanya dorongan dan bimbingan dari *upliner*, mereka tetap menjalankan dan akhirnya mencapai “Bintang Delapan” yang penghasilan sebulannya jauh lebih besar dibandingkan dengan pekerjaan tetapnya, yaitu Rp. 40.000.000,00.

Hanya tiga dari kelima anggota tersebut yang sekarang masih bekerja secara formal di tempat pekerjaannya. Dua anggota lainnya telah memutuskan untuk berhenti bekerja dan fokus sepenuhnya pada kegiatan MLM-nya. Dua anggota tersebut beralasan bahwa masih agak sulit bagi mereka untuk mempertahankan *downline*-nya. Apalagi mereka juga harus selalu ada disaat *downline*-nya membutuhkan bimbingan dan bantuan mereka. Untuk ketiga anggota yang masih bekerja, kini mereka

menyerahkan setengah dari kegiatan MLM kepada pasangannya. Namun mereka juga tetap hadir di saat *downline*-nya membutuhkan dan pada saat pertemuan-pertemuan mingguan.

Mengingat kembali perjuangan mereka, kelimanya mengatakah bahwa selalu saja ada orang-orang di sekelilingnya yang mengatakan bahwa produk-produk yang mereka jual tidak akan laku, karena tidak terkenal dan cukup mahal. Ditambahkan, mereka juga sering mendapat ejekan dari rekan-rekan di tempat kerjanya. Lalu mereka juga sering bekerja sampai larut malam untuk membujuk prospek-prospek mereka, menyisihkan waktu untuk pergi ke rumah-rumah prospek mereka, dan berkumpul bersama rekan-rekan MLM untuk memikirkan strategi yang lebih cocok untuk mendapatkan prospek. Sama seperti dengan anggota-anggota baru, mereka juga banyak mendapatkan pelajaran dari *upliner* dan pertemuan mingguan. Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa seorang pelaku MLM harus dapat memotivasi dirinya sendiri untuk proaktif agar dapat mengejar prospek-prospek barunya dan bisa menghibur dirinya jika terjadi penolakan. Ditambahkan, mereka juga harus dapat membagi waktu untuk menyelesaikan tanggung jawab-tanggung jawab yang ada di tempat kerja, rumah, dan bagi *upliner* atau *downliner*.

Dapat disimpulkan bahwa bisnis *Multi Level Marketing* (MLM) memang menjanjikan meskipun tidak semua orang dapat menjalankannya dengan lancar dan berhasil. Seorang distributor dari jaringan "X" mengatakan bahwa bisnis mereka

tersendat, dan sisanya menyatakan bisnis mereka bisa berjalan namun tetap merasakan adanya hambatan dan keterbatasan, menurut statistik dari jaringannya sekitar 15% dari sekitar 100 *downline*-nya mengundurkan diri dalam waktu 2 bulan, kemudian meningkat menjadi kurang lebih 30% dalam waktu 6 bulan, setelah 1 tahun menjadi sekitar 60%. Dari sumber-sumber tersebut diperoleh hasil bahwa ada beberapa masalah utama yang sering kali dirasakan distributor dalam menjalankan bisnisnya selain rasa malas ketika harus ke lapangan untuk mencari pelanggan atau *downline*. Masalah-masalah ini adalah, faktor kesulitan untuk berbicara persuasif saat mempresentasikan produk karena merasa tidak memiliki keterampilan memadai untuk itu, harga produk yang cenderung mahal membuat para distributor sulit untuk menjual produk.

Berikutnya, distributor kesulitan untuk mencari pelanggan ataupun *downline* juga bisa dikarenakan kurang mampunya distributor dalam memahami karakteristik dan keinginan pelanggan maupun *downline*. Yang terakhir, setelah berhasil mendapatkan *downline* tugas distributor tidak berhenti sampai disitu, dia harus bertanggung jawab terhadap orang yang telah "direkrutnya" itu dengan cara membina *downline* tersebut. Menurut para distributor, membina *downline* bukanlah pekerjaan yang mudah meskipun para distributor telah mengajarkan jalan menuju keberhasilan, tetapi para *downline* baru belum tentu bersedia mengikuti semua petunjuknya itu. Bagi mereka yang berhasil, kesulitan-kesulitan tersebut masih tetap dirasakan

walaupun masih dapat diatasi. Namun bagi mereka yang tersendat – sendat dalam menjalankan roda bisnis MLM merasakan kesulitan-kesulitan tersebut sebagai masalah utama.

Sehubungan dengan hal di atas, maka tentunya diperlukan kriteria-kriteria tertentu dalam menjalani bisnis MLM. Seseorang harus menyadari bahwa apa yang dilakukannya adalah bagian dari usaha untuk keluar dari kesulitan ekonomi (Stoltz, 2000). Dengan hal tersebut maka tentunya orang akan merasa lebih giat lagi dan tidak mudah mundur, karena ia telah memiliki tujuan di dalam benaknya dan ia akan cenderung untuk terus bergerak maju (Locke dan Henne, 1986). Contohnya, seseorang yang baru mengikuti MLM selama sebulan mempunyai tujuan untuk mendapatkan penghasilan yang lebih besar dibandingkan sebelumnya. Dengan mempunyai tujuan tersebut, ia akan lebih fokus dalam hal melakukan aktifitas-aktifitas yang dapat membawa tujuan tersebut. Ia akan sering menawarkan produk MLM-nya dan mencari anggota-anggota baru secara konsisten.

Kemudian seseorang juga harus mempunyai rasa tanggung jawab yang besar pada dirinya sendiri, karena pekerjaan MLM bukanlah pekerjaan yang menggunakan total supervisi. Dengan adanya tujuan dalam benak, (**Locke dan Henne, 1986**) mengatakan bahwa pekerja cenderung untuk mempunyai rasa tanggung jawab lebih dibandingkan tanpa tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini terbukti sangat sering diungkapkan dalam pertemuan MLM dan kebanyakan dari mereka yang telah sukses

selalu menetapkan tujuannya sebelum bertindak. Dengan hal tersebut, tidak hanya ia bisa lebih fokus dalam meraih tujuannya namun juga ia akan selalu mengecek seberapa jauh tujuannya telah tercapai. Hal ini adalah salah satu bentuk tanggung jawab dirinya terhadap tujuan yang telah ditetapkannya.

Data di atas menunjukkan beberapa kesulitan yang harus dihadapi oleh anggota MLM. Selain itu, seperti yang diungkapkan di atas, tantangan lainnya adalah menjual produk dengan harga di atas harga normal. Dengan kondisi ekonomi masyarakat Indonesia yang masih buruk, kebanyakan dari masyarakat lebih sensitif terhadap harga. Jika ada dua produk yang fungsinya sama namun berbeda harga, maka masyarakat akan cenderung membeli produk dengan harga yang lebih murah. Hal ini adalah tantangan tersendiri bagi anggota MLM, karena mereka harus bisa memasarkan produk yang harganya lebih mahal dibandingkan produk-produk lain yang fungsinya sama. Mereka harus dapat membujuk orang lain untuk dapat percaya bahwa produk mereka mempunyai kualitas yang lebih tinggi, sehingga wajar jika harganya lebih mahal. Selain itu, mereka juga harus dapat menjual produk-produk tersebut sesuai dengan target perusahaan jika ingin mencapai tingkat yang lebih tinggi. Maka dapat dilihat bahwa anggota MLM harus mempunyai strategi dan ketahanan kerja yang tinggi untuk tetap dapat melakukan pemasaran.

Ditambahkan anggota MLM juga didorong untuk mendapatkan *downline* yang sesuai dengan target perusahaan. Contohnya, untuk mencapai tingkat yang lebih

tinggi seorang anggota diharuskan untuk telah mempunyai *downline* sebanyak 100 orang. Maka anggota tersebut, selain berusaha memasarkan produk sebanyak-banyaknya kepada orang-orang, juga harus mengajak orang-orang lain untuk bergabung bersama dalam aktifitas bisnis MLM-nya. Dengan hal ini, maka anggota MLM juga harus mampu bersaing sehat dengan rekan-rekannya tanpa mengambil *downline* yang sudah menjadi milik rekannya. Artinya setiap anggota harus meluangkan waktu dan energi untuk mencari daerah yang belum mempunyai jaringan MLM-nya.

Untuk mengatasi kesulitan-kesulitan di atas, tentunya dibutuhkan masukan bagi para anggota MLM dalam melakukan bisnis MLM ini. Masukannya dapat berbentuk pengukuran diri tentang sejauh mana mereka dapat bertahan dan tidak putus asa. Kemudian juga pengukuran tentang hal-hal mengenai diri sendiri, yang nantinya dapat memberitahu mereka tentang hal-hal apa saja yang harus dipersiapkan dalam dirinya untuk bisa bertahan dan melewati penolakan-penolakan akan produk dan tawaran mereka.

Salah satu konsep yang bisa digunakan untuk mengukur tentang kemampuan dalam mengatasi kesulitan adalah *Adversity Quotient*. (Paul G. Stoltz, 2003) mendefinisikan AQ sebagai pola tanggapan atas semua bentuk dan intensitas dari kesulitan, mulai dari masalah yang besar sampai masalah yang kecil, dan pada akhirnya memunculkan perilaku tertentu. Dalam AQ terdapat empat dimensi, yaitu:

perasaan mampu mengendalikan kesulitan (*Control*) (C), perasaan bertanggung jawab untuk memperbaiki situasi tanpa mempedulikan penyebab kesulitan (*Ownership*) (O), kemampuan untuk membatasi jangkauan masalah yang dihadapi (*Reach*) (R), dan keyakinan bahwa akibat dari situasi sesulit apapun akan berlalu (*Endurance*) (E).

Lebih lanjut (**Paul G. Stoltz**, 2003) menjelaskan bahwa dimensi *Control* (C) mempertanyakan sejauhmana individu secara positif mengontrol suatu situasi dan sejauhmana dapat mengendalikan tanggapannya terhadap situasi. *Ownership* (O) mempertanyakan sejauhmana individu merasa bertanggung jawab untuk memperbaiki akibat dari kesulitan yang dihadapi. *Reach* (R) mempertanyakan sejauhmana kesulitan akan menjangkau atau meluas hingga aspek-aspek lain dalam kehidupan individu. Terakhir, *Endurance* (E) mempertanyakan seberapa lama kesulitan akan berlangsung, yang selanjutnya akan mempengaruhi seberapa lama ketahanan individu menghadapi kesulitan.

Setiap individu memiliki tingkat AQ yang berbeda-beda dalam menanggapi peristiwa yang terjadi (**Paul G. Stoltz**, 2003). Contohnya, mahasiswa yang mudah menyerah dalam mempelajari materi yang sulit cenderung memiliki tingkat AQ yang rendah. Artinya ia tidak dapat bertahan lama dalam suatu kesulitan dan menganggap hal tersebut sebagai hal yang menghambat. Demikian halnya dengan para anggota MLM, ada yang memiliki tanggapan konstruktif terhadap kesulitan-kesulitan yang

dihadapi, dan ada pula yang sebaliknya. Anggota MLM yang memiliki tanggapan konstruktif menunjukkan bahwa mereka lebih dapat menangani cemoohan atau penolakan yang diberikan pada calon *downline*. Dengan demikian mereka menunjukkan tanggung jawab yang lebih pada diri sendiri dengan terus berusaha mendapatkan *downline* sebanyak-banyaknya. Mereka pun tidak takut jika calon *downline* menolak atau *downline* yang telah ada mengundurkan diri, karena mereka merasa tetap bisa mencari penggantinya dan hal tersebut tidak akan berpengaruh besar pada apa yang ingin ia raih. Dengan pola tanggapan seperti ini, mereka menunjukkan dimensi C yang cukup tinggi, artinya mereka tidak terlalu hanyut dalam satu kegagalan atau kejadian namun tetap mencoba meraih tujuannya.

Kemudian dimensi O-nya juga cukup tinggi karena mereka tidak langsung putus asa dan tetap berusaha mencari calon *downline* sebanyak-banyaknya. Untuk dimensi R, mereka juga cenderung tinggi karena mereka masih bisa mencari calon *downline* tanpa banyak memikirkan hal-hal negatif tentang apa yang akan terjadi pada proses pencarian calon *downline* selanjutnya. Terakhir, dimensi E mereka juga cenderung tinggi karena mereka tidak terlalu membuang-buang waktu untuk memikirkan kegagalan yang telah terjadi. Bahkan Stoltz (2003) mengatakan bahwa mereka yang mempunyai dimensi E tinggi tidak terpengaruh dengan kegagalan yang ada dan langsung terus bergerak maju sambil memikirkan strategi yang lebih efektif.

Di satu sisi, anggota MLM yang memiliki pola tanggapan destruktif menunjukkan kebalikan dari semua yang diungkapkan di atas. Mereka hanyut dalam kegagalan dan akhirnya mendapatkan pikiran-pikiran negatif ataupun tersendat dalam menjalankan bisnis MLM. Biasanya mereka kurang dapat mengendalikan situasi atau kesulitan yang ada, sehingga mereka mudah sekali untuk mundur dari pekerjaan ini. Dengan demikian mereka kurang bertanggung jawab pada diri sendiri dan mudah terpengaruh oleh kegagalan atau kondisi sulit yang sedang dihadapinya. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk lebih jauh mengetahui derajat *Adversity Quotient* (AQ) pada anggota *Multi Level Marketing* "X" dengan judul penelitian "Survey Mengenai Derajat *Adversity Quotient* (AQ) Pada Anggota *Multi Level Marketing* "X" Yang Telah Mencapai Peringkat Bintang Delapan Kota Bandung".

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Bagaimanakah derajat *Adversity Quotient* (AQ) pada anggota *Multi Level Marketing* "X" yang telah mencapai peringkat bintang delapan kota Bandung?

## **1.3. Maksud dan Tujuan**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Untuk mengukur gambaran mengenai derajat *Adversity Quotient* (AQ) pada anggota *Multi Level Marketing* "X" yang telah mencapai peringkat bintang delapan kota Bandung.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui gambaran mengenai derajat *Adversity Quotient* (AQ) dan faktor-faktor lain yang memengaruhi tingkat AQ pada anggota *Multi Level Marketing* "X" yang telah mencapai peringkat bintang delapan kota Bandung.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Ilmiah**

Secara ilmiah, hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi berbagai pihak, diantaranya:

- Memberikan informasi bagi bidang ilmu Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) mengenai derajat *Adversity Quotient* (AQ) pada anggota *Multi Level* "X" yang telah mencapai peringkat bintang delapan kota Bandung.
- Menjadi informasi tambahan yang mendorong bagi peneliti lain untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai topik yang sama.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi berbagai pihak, diantaranya

- Memberikan informasi untuk membuat materi seminar atau pelatihan mengenai AQ yang bisa dimanifestasikan pada para anggota *Multi Level Marketing* "X", sehingga dapat membangun jaringan *downline* yang semakin besar.
- Memberi informasi bagi para anggota *Multi Level Marketing* "X" mengenai derajat *Adversity Quotient* (AQ) yang dimilikinya sehingga dapat mengenal beberapa alasan mengenai kegagalan atau kesulitan yang pernah dialaminya, sehingga mereka mendapat pelajaran dari apa yang telah dialaminya.

### 1.5 Kerangka Pikir

*Multi Level Marketing* (MLM) merupakan jenis usaha pemasaran dalam bentuk jaringan. *Marketing* dapat diartikan sebagai pemasaran oleh **Philip Kotler** (**M. Abdillah Gunawan**, 2001), yaitu proses sosial ketika individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain (**Philip Kotler**, 2005). Sebagai suatu jenis usaha, *Multi Level Marketing* (MLM) juga tak dapat dihindarkan dari pengaruh kemajuan teknologi, globalisasi dan deregulasi sehingga kerap dihadapkan dengan sejumlah tantangan

ataupun kesulitan seperti: pelanggan semakin mengharapkan mutu dan pelayanan yang lebih tinggi, yaitu melalui akses internet pelanggan mendapat kemudahan memperoleh informasi produk secara luas yang memungkinkan pelanggan berbelanja secara cerdas. Di sisi lain, perusahaan juga menghadapi pesaing-pesaing baik dari perusahaan asing maupun domestik yang mengakibatkan naiknya *cost* (misalnya: biaya promosi) dan menurunkan profit perusahaan.

Kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, tentu saja juga dialami oleh para anggotanya. Istilah yang dipakai bagi seseorang yang menjadi anggota *Multi Level Marketing* (MLM) adalah distributor. Menurut **Paul G. Stoltz** (dalam *Adversity Quotient, 2000*) terdapat tiga kesulitan yang dihadapi oleh manusia, yaitu: kesulitan di masyarakat, kesulitan di tempat kerja, dan kesulitan individual.

Kesulitan di masyarakat diartikan sebagai kesulitan yang dirasakan oleh seluruh masyarakat. Pada tahun 1998, negara ini dihadapkan pada krisis ekonomi yang lebih dikenal dengan krisis moneter. Di era krisis moneter, daya beli masyarakat drastis menurun oleh karena nilai tukar uang sangat rendah sedangkan harga barang melambung tinggi. Hal ini menyebabkan para distributor kesulitan dalam memasarkan produk dan pada akhirnya seorang distributor memerlukan energi ekstra dalam menjalankan usahanya.

Kesulitan di tempat kerja diartikan sebagai kesulitan yang ditemui dalam *setting* pekerjaan. Pada *Multi Level Marketing* (MLM) tidak ada pemberian gaji rutin

setiap bulan dan tidak ada kontrak kerja yang mengikat. Seorang distributor hanya menerima kompensasi ketika berhasil menjual produk, yaitu dengan mengambil keuntungan dari selisih antara harga beli dengan harga jual. Selain kompensasi, bonus pun dapat diperoleh jika berhasil mencapai peringkat tertentu dan berhasil memenuhi target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Sistem imbalan ini seharusnya menjadi tantangan bagi distributor untuk bekerja lebih keras agar dapat mencapai peringkat bintang yang lebih tinggi dan meraih keuntungan yang lebih besar. Akan tetapi, pada kenyataannya kerap membawa kesulitan bagi para distributor yang tidak mempunyai pekerjaan lain, yaitu pada saat *omzet* penjualan kecil atau bahkan tidak ada sama sekali, maka penghasilan pun rendah ataupun tidak ada sementara kebutuhan hidup harus terus dipenuhi.

Selain perbedaan pada sistem imbalan, sistem kerja di organisasi *Multi Level Marketing* (MLM) ini juga berbeda dalam memasarkan produknya. Organisasi dapat berjalan apabila setiap orang yang telah menjadi distributor mampu merekrut orang lain untuk ikut bergabung menjadi distributor dan menjalankan organisasi ini secara bersama-sama. Semakin banyak orang yang bergabung maka semakin tinggi *omzet* perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memberikan penghargaan bagi para distributor yang berprestasi merekrut orang untuk bergabung berupa bonus, baik dalam bentuk uang maupun bentuk lainnya dalam jumlah nominal yang cukup besar. Pada kenyataannya distributor kerap mengalami kesulitan dalam meyakinkan orang

lain untuk turut bergabung menjadi anggota *Multi Level Marketing* (MLM). Oleh sebab itu, seorang distributor harus memiliki karakteristik yang menunjang untuk menjadi seorang distributor yang efektif.

Menurut **Robert McMurry** (dalam **Philip Kotler, 2005**), seorang distributor yang efektif adalah orang yang memiliki bakat persuasif, yaitu memiliki motivasi yang kuat untuk menang dan mendapatkan perasaan senang dari orang lain. Ia menyebut lima aspek tambahan, yaitu: tingkat energi yang tinggi, kepercayaan diri yang sangat tinggi, kebiasaan rajin yang telah tertanam dengan baik, dan keadaan pikiran yang menganggap setiap keberatan, penolakan atau hambatan sebagai tantangan. Dengan demikian, para distributor sebagai anggota *Multi Level Marketing* (MLM) dituntut untuk memiliki kemampuan-kemampuan tersebut. Tidak semua individu memiliki kemampuan tersebut sehingga kerap kali tidak akan bertahan lama dan membuat individu merasa tersiksa. Hal inilah yang disebut dengan kesulitan individual, yakni kesulitan yang dirasakan oleh individu secara pribadi.

Oleh sebab itu, untuk dapat bertahan menghadapi kesulitan-kesulitan tersebut, distributor harus memiliki kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang dikenal dengan istilah Adversity Quotient (AQ). **Paul G. Stoltz** (2003) mendefinisikan *Adversity Quotient* (AQ) sebagai pola tanggapan atas semua bentuk dan intensitas dari kesulitan, mulai dari masalah yang besar sampai masalah yang kecil, dan pada

akhirnya memunculkan perilaku tertentu. Empat dimensi *Adversity Quotient* (AQ), yaitu: *Control* (C), *Ownership* (O), *Reach* (R), dan *Endurance* (E).

Dimensi pertama, *Control* (C) menggambarkan sejauhmana pelaku MLM secara positif mengontrol kesulitan yang dihadapinya dan sejauhmana dapat mengendalikan tanggapannya terhadap kesulitan tersebut. Semakin tinggi skor distributor dalam dimensi ini, semakin besar kemungkinan distributor merasa memiliki tingkat kendali yang lebih kuat atas kesulitan yang dihadapinya sehingga membawanya lebih proaktif dan bertahan terhadap kesulitan. Oleh karena itu, mereka yang tinggi dalam dimensi ini tidak mudah menyerah dan terus berusaha meraih apa yang ingin dicapainya. Sebaliknya, jika semakin rendah skor distributor dalam dimensi ini, maka semakin besar kemungkinan distributor merasa bahwa kesulitan yang dihadapi berada di luar kendalinya dan yang dapat dilakukan untuk mengatasinya sangat terbatas.

Dimensi kedua, *Ownership* (O) menggambarkan sejauhmana distributor merasa bertanggung jawab untuk memperbaiki akibat dari kesulitan yang dihadapinya. Semakin tinggi skor dalam dimensi ini, maka distributor akan semakin mampu mengatasi, memecahkan kesulitan, dan mencegah supaya tidak bertambah sulit. Sebaliknya, jika semakin rendah skor dalam dimensi ini, maka distributor akan semakin tidak berdaya mencegah situasi supaya tidak bertambah sulit, dan merasa tidak bertanggung jawab untuk memperbaiki akibat dari kesulitan yang dihadapinya.

Dimensi ketiga, *Reach* (R) menggambarkan sejauhmana kesulitan akan menjangkau atau meluas hingga aspek-aspek lain dalam kehidupan distributor. Distributor dengan skor dimensi R yang tinggi akan semakin besar kemungkinannya merespon kesulitan sebagai sesuatu yang spesifik dan terbatas. Semakin sempit kesulitan mempengaruhi aspek lainnya, maka semakin mudah untuk diatasi. Sedangkan distributor yang memiliki skor dimensi R yang rendah, maka akan semakin besar kemungkinannya memandang kesulitan sebagai bencana yang mempengaruhi seluruh aspek dalam kehidupannya sehingga menimbulkan perasaan takut, tidak berdaya, dan tidak berani bertindak mengatasi kesulitan tersebut.

Dimensi yang terakhir, *Endurance* (E) menggambarkan seberapa lama kesulitan akan berlangsung, yang selanjutnya akan mempengaruhi seberapa lama ketahanan distributor menghadapi kesulitan. Skor dimensi E yang tinggi memungkinkan distributor memandang keberhasilannya sebagai sesuatu yang berlangsung lama dan kesulitan sebagai sesuatu yang berlangsung sementara dan cepat berlalu, sehingga membuat distributor dapat bertahan terhadap kesulitan yang ada. Sebaliknya, semakin rendah skor dimensi ini, maka semakin besar kemungkinan distributor memandang keberhasilannya sebagai sesuatu yang bersifat sementara dan kesulitan sebagai sesuatu yang berlangsung lama sehingga kecil kemungkinan distributor bertahan menghadapi kesulitan yang ada.

**Paul G. Stoltz** juga membagi *Adversity Quotient* (AQ) berdasarkan derajatnya ke dalam tiga tipe, yaitu: *Climber*, *Campers*, dan *Quitters*. Digolongkan tipe *Climber*, apabila derajat *Adversity Quotient* (AQ) yang dimiliki distributor tergolong tinggi. Ciri-cirinya adalah tingkat C-nya tinggi, yaitu mampu mengendalikan dan mengatasi setiap kesulitan secara efektif. Kemudian tingkat O-nya tinggi ditandai dengan mampu pulih kembali setelah menghadapi penolakan dari pelanggan atau orang lain yang diajak bergabung, diikuti dengan tingkat R-nya juga tinggi ditandai dengan mudahnya menangani kesulitan yang ada dan membatasi masalah tersebut hanya pada ruang lingkup pekerjaan dan tidak menjalar menjadi masalah-masalah lain. Terakhir, tingkat E-nya pun tinggi ditandai dengan sikap optimistik, berani mengambil resiko bila perlu, energik, berani menghadapi tantangan yang sulit dan kompleks, gigih, melakukan inovasi dalam menawarkan produk, pemikir yang gesit, dan menggunakan kemampuan untuk membimbing dan menuntun *downline*-nya.

Tipe *Campers* adalah derajat *Adversity Quotient* (AQ) yang dimiliki distributor tergolong sedang, konsekuensinya tingkat CORE-nya pun sedang. Tipe ini ditandai dengan memiliki tingkat pengendalian yang cukup, dapat mengatasi kesulitan, tetapi kalau kesulitan yang dihadapi cukup beragam dan berat maka distributor akan menjadi lelah dan mengakibatkan kesulitan tersebut tidak dapat

diatasi, sekali-kali menjadi patah semangat dan menyerah. Mereka dalam tipe ini bukan pemikir yang gesit, namun juga bukan pemikir yang lamban.

Sedangkan tipe *Quitters*, apabila derajat *Adversity Quotient* (AQ) yang dimiliki tergolong rendah, maka tingkat CORE-nya pun rendah. Tipe ini memiliki pengendalian yang rendah terhadap kesulitan sehingga mudah menyerah, merasa tidak berdaya, dan terbenam dalam masalah. Distributor juga cenderung menyalahkan orang lain (misalnya: perusahaan) atas kesulitan yang dihadapinya dan kesulitan meluas hingga mempengaruhi aspek kehidupannya dan memandangnya berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Mereka juga sulit untuk bersikap optimistik jika berkali-kali menghadapi penolakan. Hal ini yang akhirnya membuat mereka juga kurang inovatif dalam melakukan pekerjaannya.

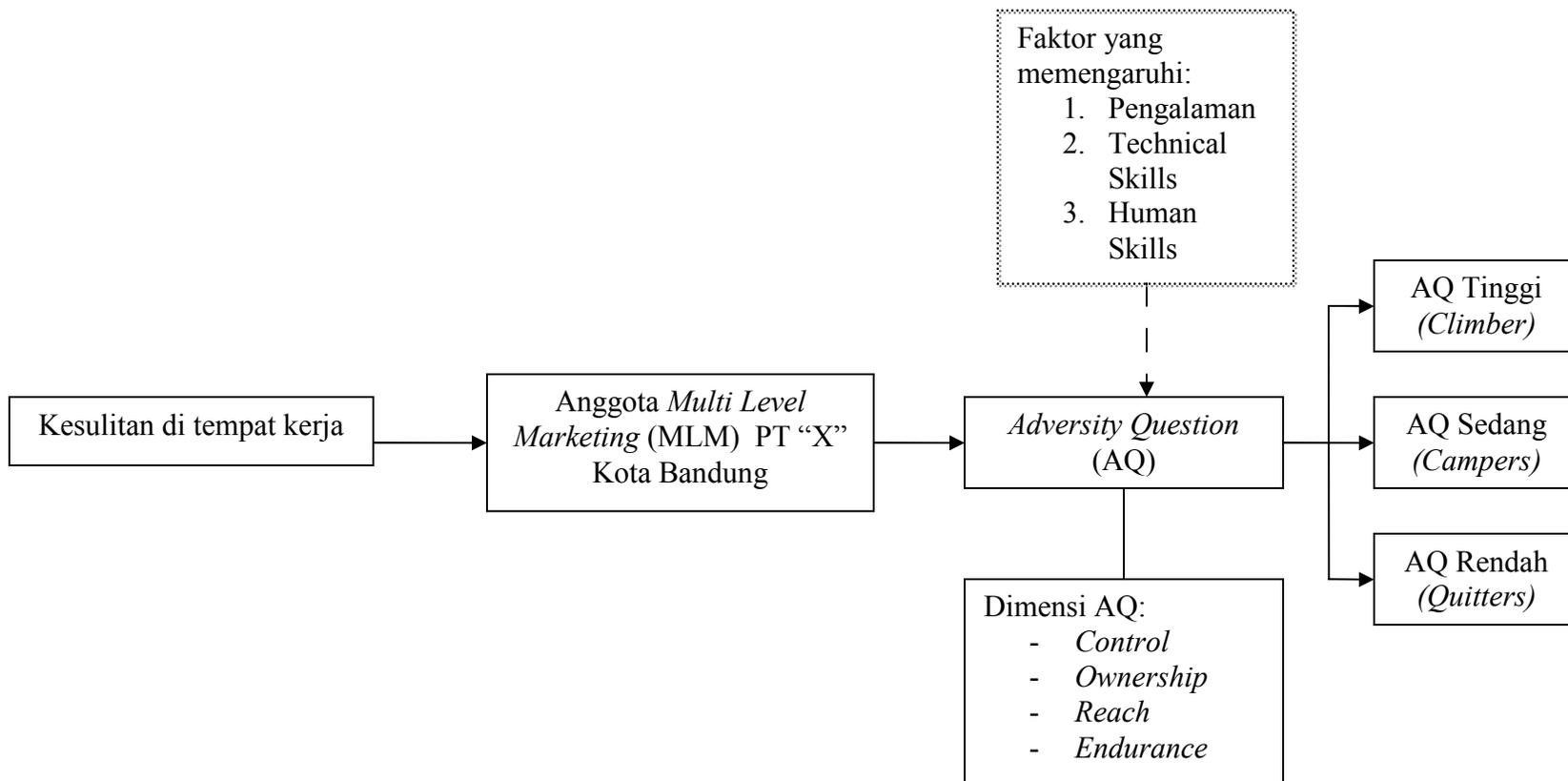
Menurut Stoltz (2003), tingkat AQ ini juga dipengaruhi oleh tiga faktor. Pertama adalah pengalaman, dimana seseorang akan lebih siap dalam menghadapi tantangan yang ada jika telah mengalami hal yang serupa sebelumnya. Pengalaman berguna untuk mengintegrasikan apa yang ia miliki untuk memecahkan masalah yang ada. Sebuah anggota MLM dengan pengalaman lebih dari satu tahun tentunya akan memiliki daya juang yang lebih tinggi dibandingkan dengan anggota yang baru memulai, karena ia mengetahui bahwa jika terjadi penolakan hal ini tidak akan memecahkan konsentrasinya.

Faktor kedua adalah kemampuan teknis, dimana dapat menjadi sebuah potensi bagi anggota MLM untuk melakukan promosi atau pun rekrutmen calon klien. Dengan adanya kemajuan teknologi yang semakin cepat, anggota MLM harus dapat mengambil keuntungan dari kemajuan teknologi untuk menyebarkan informasi dan membuat strategi yang sesuai dengan potensinya, sehingga dapat meraih keberhasilan sebanyak mungkin.

Ditambahkan, kemampuan teknis memberikan nilai lebih dan akhirnya meningkatkan derajat AQ karena hal ini memberikan strategi kreatif dan inovatif bagi anggota MLM. Jika seseorang lemah dalam kemampuan teknis, ia sulit untuk berjalan dalam kompetisi global. Ia tidak mengetahui kemajuan teknologi dan tidak dapat menggunakannya. Dengan hal ini, ia tidak akan memiliki strategi inovatif yang dilakukan oleh anggota-anggota lain. Ia tetap menggunakan metode tradisional, *door to door*, seminar, dan sebagainya. Hal inilah yang akhirnya bisa menurunkan derajat AQ, karena ia tidak dapat mendapatkan keuntungan dari kemajuan teknologi dan proses kerjanya kemungkinan dapat berpengaruh oleh lemahnya kemampuan teknisnya.

Faktor terakhir adalah *human skills*. Kemampuan ini merujuk pada bagaimana seseorang dapat menggunakan potensinya untuk melakukan pendekatan pada orang lain dan mencapai sesuatu yang ingin diraih. Hal ini meliputi kemampuan sosial, dimana seseorang akan melakukan pendekatan dan mengajak orang lain untuk ikut

bergabung dalam MLM. Jika anggota MLM memiliki *human skills* yang memadai dalam berinteraksi dengan orang lain, maka akan lebih mudah baginya untuk menyita waktu lawan bicaranya untuk menawarkan produk-produk MLM-nya. Kemampuan sosial ini juga dapat menumbuhkan rasa kepercayaan yang tinggi, sehingga orang mau membeli produknya karena memang percaya bahwa produk tersebut mempunyai nilai lebih dibandingkan dengan produk-produk merek lain.



Secara singkat, kerangka pikir digambarkan dengan bagan di atas:

**Bagan 1.1** Kerangka Pikir

## 1.6 Asumsi Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengasumsikan bahwa:

- Anggota *Multi Level Marketing* (MLM) PT “X” yang dikenal dengan istilah distributor, setiap saat dihadapkan dengan berbagai kesulitan.
- Kemampuan Anggota *Multi Level Marketing* (MLM) PT “X” menghadapi kesulitan baik di masyarakat, di tempat kerja maupun kesulitan individu, ditentukan oleh pola tanggapan atau respon yang dimilikinya.
- Setiap Anggota *Multi Level Marketing* (MLM) PT “X” memiliki derajat *Adversity Quotient* (AQ) yang berbeda.
- *Adversity Quotient* (AQ) dipengaruhi juga oleh pengalaman, kemampuan teknis, dan *human skills*.