

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah salah satu usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Salah satu bentuk dari organisasi adalah perusahaan yang didirikan untuk memproduksi barang dan atau jasa serta ada tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai tergantung dari kebutuhan perusahaan tersebut. Akan tetapi pada umumnya kebanyakan dari perusahaan memiliki tujuan memperoleh laba atau keuntungan yang sebesar-besarnya demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia (karyawan) yang berada di dalamnya.

Dengan meningkatnya persaingan bisnis dan bertambahnya perusahaan yang bergerak dibidang tenaga pemasaran yang menjual produk makanan dan minuman mengakibatkan persaingan semakin ketat. Bagi PT “X” yang menjual produk makanan dan minuman kondisi tersebut sangatlah berpengaruh. PT “X” harus memikirkan cara-cara baru dalam menjual barangnya untuk dapat bertahan dan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang menjual makanan dan minuman dengan berbagai kemasan yang menarik, harga yang kompetitif, dan rasa yang dapat bersaing dipasaran. Selain itu perubahan keinginan dan kebutuhan konsumen akan barang tersebut membutuhkan tanggapan segera dengan cara memperluas pasar dari produknya sehingga konsumen dapat dengan mudah memperoleh produk yang diproduksi oleh PT “X”. Dengan meluasnya jangkauan

pemasaran maka memungkinkan konsumen lebih mengenal produk yang diproduksi dan membantu untuk dapat bersaing dengan produk perusahaan lain dan mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya.

Masing-masing perusahaan berusaha untuk mempertahankan konsumennya, oleh karena itu banyak perusahaan yang memerlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan hasil penjualan. Hasil penjualan yang meningkat salah satunya dipengaruhi oleh hasil kerja sumber daya manusia yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda seperti pengetahuan, kemampuan, keterampilan, kemauan, motivasi, harapan dan kebutuhan. Perbedaan karakteristik pada diri karyawan ini akan mendasari perilaku kerja masing-masing karyawan di perusahaan tersebut. Karyawan merupakan salah satu penentu keberhasilan suatu perusahaan dan menentukan keefektifan usaha pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu sumber daya yang memegang peranan penting dalam proses penjualan adalah *salesman* (tenaga penjual) yang bertugas memasarkan dan menjual produk perusahaan itu kepada konsumen. *Salesman* merupakan jembatan yang menghubungkan antara produsen dan konsumen, sehingga produk yang diproduksi oleh produsen dapat diketahui konsumen, dan produsen dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen. *Salesman* menunjukkan hasil kerjanya melalui hasil penjualan yang dapat di capai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk memperoleh hasil kerja (*performance*) atau hasil penjualan yang tinggi dan sesuai target, *salesman* dituntut untuk mampu mengemban tugas pekerjaannya dan bekerja dengan baik sesuai tujuan yang telah ditetapkan oleh

perusahaan. Setiap *salesman* diharapkan memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menjual produknya serta mampu melihat kesempatan yang ada dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat mencapai hasil kerja sesuai target. Disamping itu juga perusahaan memiliki peranan dalam memperoleh hasil kerja, yaitu dengan menyediakan sarana dan prasarana, serta menyediakan pasokan produk yang akan dijual oleh *salesman*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian pemasaran PT “X” mengatakan bahwa hal-hal yang menyebabkan tidak tercapainya target dalam PT “X” dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keadaan pasar, bencana alam (banjir, tanah longsor, kebakaran. Jika terjadi bencana alam, maka kegiatan penjualan akan terhambat dan keadaan pasar juga menentukan jumlah barang yang dapat dijual. Faktor eksternal lainnya yaitu ketidaksiapan armada pengiriman dari produsen ke bagian pemasaran, kurang siapnya tim *supporting* (bagian administrasi, logistik, pengemudi), keterlambatan *supply* barang dari produsen yang membuat jumlah barang yang akan dijual berkurang, perubahan kebijakan perusahaan (contoh kenaikan harga, promosi penjualan, jangka waktu pembayaran). Faktor-faktor eksternal ini dapat dikategorikan sebagai faktor kesempatan (*opportunity*) yang berasal dari luar diri *salesman* yang dapat mempengaruhi hasil kerja (Blumberg-Pringle, 1982).

Selain itu juga terdapat faktor internal yang berasal dari dalam diri *salesman* sendiri seperti dibekali rute harian berisi daftar toko-toko yang wajib dikunjungi setiap harinya secara rutin dalam siklus per pekan atau per dua pekan, tetapi kadang kurang adanya perencanaan *order size* (kemampuan jual) per

customer setiap kunjungan per daerah, kurangnya persiapan dalam hal administrasi (misalnya mempersiapkan tagihan, harga dan promosi), kurang mampu memperkirakan waktu kunjungan yang tepat, kurang memahami dan menjelaskan *product knowledge* sehingga tidak dapat menjelaskan produk tersebut kepada konsumen dengan baik, kurang menguasai pengetahuan mengenai strategi penjualan yang disertai dengan keterampilan dalam menjual. Ketidakmampuan *salesman* ini termasuk dalam faktor kapasitas (*capacity*) (Blumberg-Pringle, 1982). Sedangkan faktor internal lainnya yaitu kurangnya disiplin waktu kerja, kerajinan dalam bekerja, dan kurangnya motivasi dalam pencapaian target. Hal ini berkaitan dengan kemauan (*willingness*) yang ada pada diri *salesman* dalam melaksanakan pekerjaannya yang dapat berpengaruh pada pencapaian hasil kerja (Blumberg-Pringle, 1982).

Setiap *salesman* diharapkan memiliki kapasitas, kemauan serta mampu melihat kesempatan, seperti pengetahuan produk, memiliki motivasi serta mampu mengetahui keadaan pasar dan pasokan barang. Dengan kemampuan dan kemauan yang dimiliki serta ditunjang dengan kesempatan yang ada, *salesman* diharapkan dapat mengarahkan tujuannya kepada hasil kerja yang ingin dicapainya. Agar kemampuan, kemauan dan kesempatan tersebut dapat diarahkan dengan baik menuju pada hasil kerja yang sesuai target, maka diperlukan perencanaan yang baik, pelaksanaan dan evaluasi dalam kegiatan penjualan yang dilakukan *salesman*. Perencanaan dalam pencapaian tujuan (*goal*) digunakan menentukan langkah yang akan dilakukan dalam pelaksanaan dan evaluasi digunakan untuk membuat penyesuaian langkah selanjutnya untuk mencapai tujuan/target

berikutnya. Dengan kata lain, *salesman* diharapkan memiliki kemampuan untuk melakukan perencanaan terhadap tingkah lakunya untuk mencapai suatu tujuan. Kemampuan tersebut disebut *self-regulation* yang terdiri dari usaha-usaha *salesman* dalam mengontrol perilaku dalam menjual untuk jangka waktu yang panjang demi meraih target penjualan yang diinginkan dan yang telah ditetapkan pada dirinya. Dalam *self regulation* ada keyakinan tentang kemampuan menanggulangi atau mengatasi kejadian yang dihadapi dalam bekerja agar dapat mencapai target. Keyakinan itu disebut *self efficacy* yang merupakan bagian dari *self regulation*. *Salesman* yang memiliki *self efficacy* adalah *salesman* yang percaya pada dirinya sendiri dan *self efficacy* itu mempengaruhi *goal setting*. *Salesman* yang percaya diri, akan mempunyai target (*goal*) yang mereka tetapkan dan yakin dapat untuk bertahan pada target tersebut.

Dengan adanya kemampuan *self regulation* tersebut, maka dapat dikatakan *salesman* yang memiliki hasil kerja yang tinggi adalah *salesman* yang memiliki pengaturan terhadap kemampuan yang dimiliki dalam melakukan penjualan, kemauan dalam bekerja dan kemampuan melihat kesempatan. Sehingga *salesman* dapat merencanakan rute perjalanannya dalam satu hari dan menentukan toko mana saja yang akan dikunjungi sehingga barang itu tersebar merata di seluruh toko yang terdapat dalam rutennya. Selain itu juga dapat merencanakan jumlah barang yang akan diambil sebagai persediaan dalam setiap hari selama satu bulan dan dapat merencanakan jumlah barang yang akan dijual. Meski *supply* barang dari produsen terlambat, *salesman* masih memiliki persediaan barang dan masih tetap dapat memberikan barang tersebut kepada toko-toko. Dengan demikian

salesman tetap dapat mencapai target yang ditentukan perusahaan. *Salesman* yang memiliki hasil kerja yang tinggi, dan dapat mencapai target berkaitan dengan dimilikinya kemampuan *self regulation*.

Dipihak lain, *salesman* yang memiliki hasil kerja yang rendah adalah *salesman* yang kurang memiliki kemampuan perencanaan terhadap kemampuan menjual, kemauan dalam bekerja dan kemampuan melihat kesempatan. Hal ini menyebabkan *salesman* kurang dapat menentukan rute perjalanannya dan memperkirakan toko mana saja yang akan dikunjungi. Disamping itu juga tidak dapat merencanakan jumlah barang yang diambil dan yang akan dijual, sehingga akan menyebabkan penumpukkan barang. Selain itu juga ketika *supply* barang dari produsen terlambat, *salesman* sudah tidak mempunyai persediaan barang yang akan dijual karena telah habis terjual pada bulan sebelumnya yang akan berdampak pada tidak tersedianya barang pada bulan berikutnya. Hal ini dapat disebabkan karena kurang adanya perencanaan *salesman* terhadap situasi yang akan dihadapi seperti terlambatnya *supply* barang dari produsen. Sehingga *salesman* yang tidak memiliki kemampuan untuk merencanakan atau *self regulation* rendah, maka kurang dapat mencapai target yang ditentukan perusahaan.

Perusahaan tentunya menginginkan dan mengharapkan *salesman* memiliki *self regulation* yang tinggi sehingga mampu untuk meraih prestasi berupa hasil penjualan yaitu mencapai target yang telah ditentukan oleh PT "X". Perusahaan tersebut menetapkan target awal penjualan yang telah disusun untuk periode 1 tahun dibagi dalam periode triwulan dan kemudian setiap bulannya pada minggu

ketiga *salesman* membuat perencanaan permintaan barang untuk bulan berikutnya yang menjadi target penjualan bulan tersebut. Dalam mencapai target penjualan tersebut terdapat target lain yang harus dipenuhi, yaitu target jumlah toko yang melakukan transaksi per hari. Setiap *salesman* dibekali oleh rute yang terdiri dari 12 rute toko yang harus dikunjungi. Rute tersebut berlaku selama 12 hari (dua minggu) dan *salesman* harus melakukan transaksi minimal 24 toko per hari. Target ini merupakan hal yang penting dan sangat ditekankan oleh PT "X" karena bertujuan agar barang yang diproduksi oleh perusahaan tersebar di setiap toko sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam pelaksanaannya, *salesman* kurang dapat mencapai target jumlah toko yang melakukan transaksi sehingga target tersebut tidak tercapai.

Data yang didapat dari laporan kegiatan penjualan PT "X" menunjukkan bahwa dari 45 orang *salesman* terdapat 27 orang yang mencapai target sedangkan yang tidak mencapai target sebanyak 18 orang. Maka dapat terlihat adanya perbedaan cara kerja antara *salesman* yang mencapai target dengan *salesman* yang tidak mencapai target sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi hasil kerja *salesman* dan pencapaian target dalam PT "X".

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada lima orang *salesman* di PT "X", maka didapat hasil bahwa tiga orang tidak dapat mencapai target dari perusahaan. Hal ini dikarenakan kurang adanya pengetahuan tentang produk, kurangnya disiplin dalam melakukan pekerjaan dan kurangnya keterampilan dalam menjual. Selain itu tidak dapat merencanakan toko mana saja yang akan dikunjungi, dan ketika mereka mengunjungi salah satu toko, persediaan barang di

toko tersebut masih ada dan toko itu tidak ingin mengambil barang dari *salesman*. Disamping itu *salesman* kurang dapat merencanakan barang yang akan diambil dan yang akan mereka jual, mereka banyak mengambil barang saat *supply* barang tersedia, dan menjual semua persediaan barang tersebut. Hal ini memang terlihat baik dan dapat meningkatkan hasil kerja mereka, tetapi mereka mengatakan ketika *supply* barang dari produsen terlambat maka tidak ada barang yang dapat mereka jual karena sudah habis terjual pada bulan sebelum *supply* barang terlambat. Kondisi ini mengakibatkan pada bulan selanjutnya mereka tidak memiliki persediaan barang dan mereka tidak dapat menjual barang, akibatnya mereka tidak dapat mencapai target yang ditentukan pada bulan tersebut.

Satu orang diantara tiga *salesman* yang tidak mencapai target telah memiliki kemampuan untuk menjual dan kemauan dalam bekerja yang didukung dengan melakukan perencanaan terlebih dahulu sebelum memulai kegiatan menjual, menetapkan toko mana yang akan dikunjungi dan membuat perencanaan jumlah barang yang akan diberikan kepada toko tertentu serta melakukan evaluasi terhadap tindakan yang telah dikerjakan. Satu orang yang lainnya telah memiliki kemampuan menjual yang baik, dan pengalaman bekerja yang lama sebagai *salesman* tetapi ketika melakukan kegiatan menjual mereka tidak merencanakan terlebih dahulu tindakan yang akan mereka lakukan dan tidak terbiasa untuk melakukan evaluasi terhadap tindakan dan hasil kerja yang dicapainya. Hal-hal tersebut tidak mendukung *salesman* untuk mencapai hasil kerja sesuai target. Sebaliknya dari dua orang *salesman* yang mencapai target, mereka mengatakan bahwa memiliki kemampuan dalam melakukan penjualan dan kemauan dalam

bekerja namun tidak melakukan perencanaan penjualan terlebih dahulu, dan jarang melakukan evaluasi terhadap hasil kerja yang telah diraihinya.

Dengan melihat kenyataan yang terjadi pada PT “X” diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hubungan *self regulation* dan hasil kerja *salesman* di PT “X”.

1.2. Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini, masalah yang akan diteliti : Sejauhmana hubungan antara *self regulation* dan hasil kerja *salesman* di PT. “X” Bandung?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang hubungan antara *self regulation* dan hasil kerja *salesman* di PT. “X” Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara *self regulation* dan hasil kerja *salesman* di PT. “X” Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

- Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah dan memperkaya wawasan dan informasi pengetahuan terutama yang berkaitan dengan *self regulation* dalam bidang industri dan organisasi.
- Untuk peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi dan dapat merangsang penelitian lanjutan yang berkaitan dengan *self regulation* dan hasil kerja.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- Dapat memberikan masukan atau sumbangan pemikiran bagi perusahaan mengenai *self regulation* yang berhubungan dengan upaya peningkatan hasil kerja *salesman*.
- Diharapkan dari hasil penelitian ini perusahaan dapat memberikan pengetahuan terhadap *salesman* mengenai *self regulation*, sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan hasil kerja.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi industri yang mempunyai tujuan mempertahankan kehidupannya serta meningkatkan keuntungan. Bagi perusahaan yang bergerak dibidang distribusi / penjualan barang, usaha yang dilakukan untuk meningkatkan hasil penjualan merupakan tujuan utama yang ingin dicapai, karena hal ini berarti akan menambah keuntungan perusahaan dan menambah penghasilan bagi pekerjanya. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut

tidak terlepas dari hasil kerja *salesman* dalam menjual suatu produk berwujud (*tangible product*); dapat dilihat atau disentuh yang diukur berdasarkan jumlah toko yang dapat dikunjungi dalam kurun waktu tertentu sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu juga *salesman* tersebut memiliki tugas-tugas tertentu dalam menjalankan pekerjaannya yang mendukung tercapainya hasil kerja yang diinginkan. Menurut **Philip Kotler** (1977) ada 7 tugas *salesman*. Tugas yang pertama adalah *prospecting* (pencarian), yaitu *salesman* mampu mencari atau menemukan calon-calon konsumen. Tugas yang kedua adalah *targetting* (menetapkan sasaran), yaitu *salesman* memutuskan bagaimana mengalokasikan waktu bagi calon konsumen dan pelanggan sehingga menarik minat konsumen untuk membeli produk yang ia jual. Tugas yang ketiga adalah *communicating* (komunikasi), yaitu *salesman* mampu mengkomunikasikan informasi tentang produk yang dikeluarkan oleh perusahaan. Tugas keempat adalah *selling* (menjual), yaitu mengetahui seni menjual dengan melakukan pendekatan-pendekatan kepada calon konsumen, serta mampu menjawab keberatan yang diajukan calon konsumen serta mengakhirinya dengan keberhasilan menjual barang tersebut. Tugas kelima adalah *servicing* (pelayanan), yaitu mampu memberikan konsultasi tentang masalah yang dihadapi konsumen mengenai produk yang dijual, memberikan bantuan secara teknis dan memperlancar pengiriman. Tugas keenam adalah *information gathering* (pengumpulan informasi), yaitu mengumpulkan informasi dengan melaksanakan penelitian tentang apa saja yang dibutuhkan oleh pasar, cara kerja yang baik dan selanjutnya menyusun laporan. Tugas yang terakhir adalah *allocated*

(penyediaan), yaitu *salesman* mampu mengevaluasi kualitas konsumen dan berusaha menyediakan produk yang diinginkan konsumen meskipun produk tersebut tersedia dalam jumlah yang terbatas.

Melalui tugas-tugas yang diberikan dan target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan maka hasil kerja yang diraihinya diharapkan dapat mencapai target penjualan tersebut. Hasil kerja *salesman* PT "X" yang dimaksud adalah tercapainya target penjualan berupa jumlah toko yaitu 24 toko yang dapat melakukan transaksi penjualan dalam setiap harinya dengan minimal transaksi lima puluh ribu rupiah. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi hasil kerja berdasarkan model **Blumberg-Pringle** (1982). Yang pertama yaitu kapasitas (*capacity*) yang berhubungan dengan derajat yang dimiliki oleh individu yang meliputi kemampuan, usia, kesehatan, pengetahuan, keterampilan, intelegensi, keterampilan motorik, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina, tingkat energi. Kedua adalah kemauan (*willingness*) berhubungan dengan derajat keinginan individu dan kemauan untuk mengarahkan usaha pada pencapaian hasil kerja. Kemauan ini meliputi motivasi, kepuasan kerja, persepsi atas karakteristik tugas, persepsi atas ekspektasi peran, kecemasan, legitimasi partisipasi, status pekerjaan, sikap, keterlibatan kerja, keterlibatan ego, citra diri, kepribadian, norma, nilai, rasa keadilan. Yang ketiga adalah kesempatan (*opportunity*) yang juga merupakan unsur penting dalam pencapaian hasil kerja, yaitu piranti, peralatan, material, pasokan, kondisi kerja, tindakan rekan kerja, perilaku pemimpin, mentorisme, kebijakan, peraturan dan prosedur organisasi, informasi, waktu, gaji. Suatu saat pekerja akan mengalami keterbatasan dalam kesempatan dalam mencapai hasil

kerja. Hal ini tidak disebabkan oleh kurangnya sarana dan prasarana yang tersedia atau teknologi yang tertinggal, tetapi lebih disebabkan karena kurangnya pengaturan untuk mengambil keputusan dan kurang adanya sikap untuk mengatasinya (**Blumberg- Pringle**, 1982, dalam **Ivancevich**, 2002).

Kapasitas, kemauan dan kesempatan tersebut menjadi modal dasar untuk mencapai sebuah *goal* berupa hasil kerja. Selain itu juga gagasan dari *goal* menjadi komponen yang utama dalam teori *self regulation* (**Kanfer**, 1990, dalam **Boekaerts**, 2000). *Regulation* (pengaturan) berkenaan dengan menjaga sesuatu tetap teratur, mempertahankan sesuatu variabel pada suatu nilai walaupun terdapat gangguan dalam variabel tersebut. Suatu nilai dalam variabel yang dipertahankan tersebut disebut dengan keadaan yang diinginkan (*desire state*). Keadaan yang diinginkan itu sering disebut dengan *goals* (**Austin & Vancouver**, 1996, dalam **Boekaerts**, 2000).

Dalam menjalankan tugasnya sebagai salesman dan meraih hasil kerja yang tinggi, *salesman* memiliki kapasitas, dan kemauan dalam dirinya serta mampu untuk memanfaatkan dan mengelola kesempatan yang ada di luar dirinya. Ketiga hal tersebut perlu diatur dan diolah dengan baik serta saling mendukung satu sama lain sehingga dapat diarahkan kepada pencapaian hasil kerja yang sesuai target. Agar proses penjualan yang dilakukan oleh *salesman* menjadi lebih terencana dan terarah dalam perilakunya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan, maka *salesman* dengan menggunakan kapasitas dan kemauannya sebagai penjual membentuk suatu perencanaan atau pengaturan dalam menghadapi tugas-tugas penjualan. Dengan dimilikinya kapasitas, kemauan

dan kesempatan yang telah diatur/direncanakan maka *salesman* berhasil mencapai goal melalui pelaksanaan rencana yang dilakukan, dan akan lebih termotivasi untuk mengulang kembali keberhasilan tersebut. Sebaliknya bila *salesman* mengalami suatu kegagalan dalam mencapai *goal* / target, maka *salesman* tersebut tidak cepat putus asa, menghindar, atau menyalahkan bahwa faktor kesempatan (*opportunity*) yang merupakan faktor eksternal yang menjadi penyebab kegagalan tersebut, tetapi mampu mengembangkan evaluasi secara objektif terhadap diri. Misalnya dengan melakukan evaluasi seberapa besar usaha yang dilakukannya sehingga target tidak tercapai atau mengevaluasi kembali sejauhmana pelaksanaan dari rencana yang telah dilaksanakan. Hal ini dapat melatih *salesman* untuk mengembangkan kemampuan untuk mengatur perilakunya sendiri.

Menurut **Zimmerman**, individu yang mampu mengatur perilakunya secara efektif atau individu yang mampu dalam meregulasi dirinya, yaitu individu yang mampu melakukan perencanaan terhadap pemikiran, perasaan, dan tindakan yang dilakukan secara berulang-ulang untuk mencapai tujuan (*goal*) yang ingin dicapainya. Hal ini didasari oleh keyakinan dan motivasi yang timbul dari dalam diri individu itu sendiri. Berdasarkan pengertian kemampuan regulasi diri (*self regulation*) tersebut, terdapat tiga rangkaian tahapan fase pada regulasi diri (**Zimmerman**, 1995), yang pertama adalah perencanaan (*forethought*). Dalam perencanaan ini terdapat proses menganalisis tugas yang disebut juga dengan *Task Analysis*, dengan cara menentukan dan menetapkan tujuan (*goal*) serta menyusun rencana-rencana strategis untuk mencapai *goal*. Disamping itu perencanaan juga melibatkan *Self Motivation Beliefs*, yaitu keyakinan untuk memotivasi diri sendiri

yang meliputi keyakinan bahwa diri dapat melakukan sesuatu secara optimal, keyakinan akan hasil yang dapat diperoleh dari *goal* yang ditetapkan, mempunyai ketertarikan terhadap sesuatu yang akan dilaksanakan dan keyakinan untuk mempertahankan motivasi yang dimiliki.

Kedua adalah pelaksanaan (*performance or volitional control phase*) yang meliputi proses-proses yang terjadi selama usaha motorik itu berlangsung dan berdampak pada perhatian dan tindakan yang dilakukan. Pelaksanaan ini terdiri dari pengendalian diri (*Self Control*) yang dilakukan individu untuk melakukan kegiatan sesuai rencana secara sistematis yang meliputi pengarahan diri, gambaran-gambaran mental terhadap pelaksanaan suatu rencana, mengkonsentrasikan diri pada pelaksanaan rencana yang telah disusun, pengaturan terhadap tugas-tugas penting yang akan dilaksanakan. Selain itu juga terdiri dari pengamatan diri (*Self Observation*) terhadap tindakan yang dilakukan yang meliputi kemampuan untuk menyadari dan mengingat tindakan yang pernah dilakukan dan mencoba melakukan tindakan yang baru yang belum pernah dilakukan.

Ketiga adalah refleksi diri (*Self Reflection*), yang meliputi proses yang terjadi setelah suatu usaha dilakukan. Proses *self judgement* ini melibatkan usaha individu untuk melakukan evaluasi terhadap tindakan yang berhasil dilakukannya dan menilai hal yang menyebabkan tindakan tersebut berhasil dilakukan. Selain itu refleksi diri juga meliputi reaksi (*Self Reaction*) yang ditampilkan sehubungan dengan hasil tindakannya. Reaksi ini dapat berupa kepuasan atau ketidakpuasan

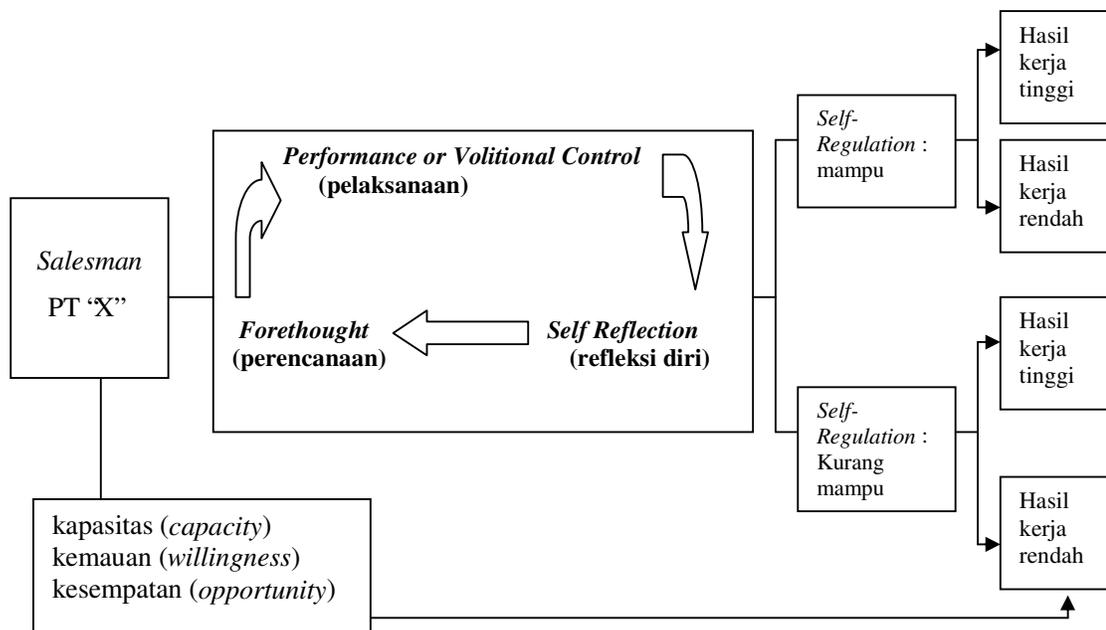
akan hasil yang telah ia raih, berusaha meningkatkan tindakannya atau bersikap menyerah dalam mencapai tujuan.

Sama halnya dalam pencapaian target penjualan PT “X”, *salesman* diharapkan memiliki kemampuan dalam hal *thought* (pikiran), *feeling* (perasaan), dan *action* (tindakan) yang terencana untuk melakukan sebuah perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap waktu kunjungan, barang yang akan dijual kepada toko yang merupakan rutenya pada hari tertentu.

Dengan melakukan perencanaan maka tenaga penjual akan mulai menetapkan suatu tujuan yang ingin dicapainya, yaitu mampu untuk mengunjungi 24 toko setiap harinya dengan menggunakan semua kemampuan yang dimiliki dalam menjual. Selain itu juga dengan perencanaan, maka dapat disusun sebuah strategi untuk melakukan penjualan yang didukung dengan keyakinan atas kemauan dari dalam diri setiap *salesman* untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Setelah merencanakan apa yang akan dilakukan untuk mencapai target, maka *salesman* melakukan pelaksanaan dari rencana yang telah disusun. Pelaksanaan ini melibatkan pengarahannya, konsentrasi dan tetap fokus pada pelaksanaan strategi yang sebelumnya telah direncanakan dan pada tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini diperlukan untuk menanggulangi kemungkinan adanya faktor dari luar diri yang dapat mengganggu dengan cara dapat memanfaatkan faktor tersebut dalam melaksanakan tujuan yang ingin dicapai. Setelah melakukan pelaksanaan, kemudian secara berulang-ulang melakukan adaptasi yang diikuti oleh kemampuan mengevaluasi diri sendiri terhadap apa yang telah dicapai dalam waktu 12 hari guna menentukan langkah yang akan dilakukan pada 12 hari

selanjutnya. Sehingga *self regulation* dapat digunakan dalam mencapai hasil kerja, selain itu juga *self regulation* mengarah pada tingkah laku yang dibutuhkan untuk mengawasi dan meningkatkan kualitas dan kuantitas yang berguna dalam kemajuan dari pencapaian *goal* (Karoly, 1993, dalam Boekaerts, 2000).

Dengan kata lain, *salesman* memiliki kemampuan untuk meregulasikan dirinya atau *self regulation* yang terdiri dari usaha-usaha individu untuk mengontrol perilakunya untuk meraih goal individu tersebut, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, karena *Self regulation models* menekankan peran aktif individu dalam proses penentuan tingkat *performance* mereka (Vancouver, 1997, dalam Boekaerts, 2000).



Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran

Dari bagan kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan bahwa setiap *salesman* PT “X” memiliki kapasitas, kemauan dan kesempatan yang merupakan faktor yang mempengaruhi hasil kerjanya. Kapasitas dan kemauan yang dimiliki *salesman* digunakan untuk membentuk suatu pengaturan yang dalam pelaksanaan kegiatan penjualan. Pengaturan tersebut digunakan oleh individu untuk menuntun aktivitas dari pencapaian goal dan melewati keadaan yang berubah (**Karoly**, 1993, dalam **Boekaerts**, 2000). Kapasitas, kemauan dan kesempatan merupakan sesuatu yang selalu berubah selama proses kegiatan penjualan berlangsung, oleh karena itu dibutuhkan suatu pengaturan. Pengaturan itu sendiri didasari oleh pikiran, perasaan dan tindakan yang sebelumnya direncanakan, diterapkan secara berulang-ulang dan kemudian dilakukan evaluasi terhadap apa yang telah dilaksanakan (**Schunk**, 1994; **Zimmerman**, 1989, 1990, 2000, **Zimmerman & Kitsantas**, 1996, dalam **Boekaerts**, 2000). Proses pengaturan ini disebut juga dengan *Self Regulation*. *Self regulation* sendiri terdiri dari tiga fase yang saling berhubungan satu sama lain, yaitu perencanaan (*forethought*), pelaksanaan (*performance or volitional control*), dan refleksi diri (*self reflection*). Kemampuan *self regulation* ini dideskripsikan sebagai sebuah siklus karena umpan balik/hasil evaluasi dari pelaksanaan yang telah dicapai sebelumnya digunakan untuk membuat penyesuaian kembali terhadap rencana yang akan dilakukan (**Locke** dalam **Boekaerts**, 2000). Kemampuan yang terdapat dalam diri *salesman* untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi dipakai untuk mencapai *goal* yang baru, dimana dalam penelitian ini *goal* tersebut adalah hasil kerja yang semakin baik dan dapat mencapai target perusahaan.

Salesman yang mampu menggunakan *self regulation*, maka *salesman* mampu untuk membuat perencanaan terhadap toko yang akan dikunjungi setiap harinya serta merencanakan waktu kunjungan yang tepat untuk setiap toko didasari keyakinan akan kemampuan dan motivasi yang dimiliki untuk dapat melakukan perencanaannya itu. Setelah membuat perencanaan, *salesman* melakukan pelaksanaan dengan mengendalikan diri dan mengkonsentrasikan diri sendiri yang berpatokan pada rencana yang telah disusun serta dapat mengabaikan hambatan-hambatan yang dapat menghalangi pelaksanaan rencana. Pelaksanaan ini didukung juga dengan pengamatan terhadap kegiatan penjualan yang dilakukan dengan mencatat dan mengingat hal apa saja yang dilakukan serta melakukan tindakan yang baru ketika tindakan yang lama tidak menandatangani hasil yang baik. Selain itu juga mampu melakukan evaluasi dengan membandingkan apakah rencana yang telah disusun dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat membuahkan hasil kerja yang mencapai target serta dengan melihat umpan balik baik dari rekan kerja maupun atasan. Dengan tercapainya hasil kerja yang mencapai target dan memberikan kepuasan pada diri *salesman*, maka perencanaan yang sebelumnya dapat digunakan untuk menentukan langkah yang akan dilakukan selanjutnya dalam mencapai tujuan. Dengan mampu menggunakan *self regulation* maka kapasitasnya sebagai *salesman* dalam melakukan penjualan, kemauan dari dalam diri serta kesempatan yang berada di luar diri dapat digunakan dengan maksimal dan dapat diarahkan pada tujuan / *goal* yang ingin dicapai yaitu untuk mencapai hasil kerja yang tinggi. Selain itu ada juga terdapat *salesman* yang mampu menggunakan *self regulation* tetapi

mencapai hasil kerja yang rendah. Hal ini mungkin dikarenakan adanya faktor-faktor lain diluar *self regulation* yang mempengaruhi hasil kerja.

Sebaliknya, jika kurang mampu menggunakan *self regulation*, maka *salesman* kurang mampu untuk melakukan perencanaan terhadap kegiatan penjualan yang akan dilakukan dan pada saat pelaksanaan *salesman* kurang memiliki konsentrasi dan cenderung mudah terpengaruh terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi. Disamping itu pula, *salesman* kurang mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sesuatu yang telah dikerjakan dan ketika hasil kerja tidak mencapai target, maka *salesman* akan merasa kurang puas dan cenderung untuk tidak memperbaiki rencana yang lama dengan rencana yang baru. Dengan tidak adanya perbaikan dalam menyusun rencana untuk menentukan langkah yang akan dilakukan selanjutnya, maka *salesman* sulit untuk dapat meningkatkan hasil kerjanya dan bahkan cenderung memperoleh hasil kerja yang semakin menurun. Dengan *self regulation* yang rendah, maka kapasitas, dan kemauan yang berada dalam diri *salesman* serta kesempatan yang ada di luar diri kurang dapat digunakan dan diarahkan kepada tujuan / *goal* sehingga hasil kerja yang dihasilkannya pun rendah. Terdapat ada pula *salesman* yang walaupun kurang mampu menggunakan *self regulation* tetap dapat mencapai hasil kerja yang tinggi. Hal ini bisa saja terjadi dikarenakan ada faktor-faktor lain diluar *self regulation* yang mempengaruhi hasil kerja, yaitu kapasitas, kemauan dan kesempatan.

1.6. Asumsi Penelitian

Dari kerangka pemikiran diatas, peneliti mempunyai asumsi, yaitu:

- Terdapat tiga faktor yang berkaitan dengan hasil kerja *salesman*, yaitu kapasitas yang dimiliki / kemampuan untuk menjual, kemauan atau motivasi dalam melakukan pekerjaannya dan kesempatan yang disediakan perusahaan.
- Di dalam diri *salesman* terdapat proses *behavioral* yang nantinya menghasilkan perilaku kerja yang terdiri dari tiga fase yaitu perencanaan (*forethought*), pelaksanaan (*performance or volitional control phase*), refleksi diri (*self – reflection*) yang membantunya untuk mengolah kapasitas dan kemauan sehingga diperoleh hasil kerja yang mencapai target yang ditentukan.
- Jika *salesman* memiliki kemampuan *self regulation* dan digunakan untuk mengatur, mengelola dan mengarahkan kapasitas yang dimiliki untuk dapat menjual produk kepada konsumen, kemauan atau motivasi kerja dan kesempatan dari perusahaan, maka *salsman* akan mendapatkan hasil kerja yang mencapai target.
- *Self regulation* yang dimiliki oleh *salesman* berbeda-beda sehingga menghasilkan hasil kerja yang berbeda-beda pula.

1.7. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka diturunkan hipotesis sebagai berikut : Terdapat hubungan positif antara *self regulation* dan hasil kerja *salesman* di PT. ‘X’ Bandung.