

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

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

Dengan memasuki era perdagangan bebas saat ini, tantangan dalam bidang industri semakin meningkat. Banyak perusahaan – perusahaan baru yang bermunculan, sehingga persaingan dalam dunia bisnis pun semakin ketat. Di negara Indonesia, perusahaan – perusahaan semakin meningkatkan kualitasnya, baik di bidang produk maupun jasa dalam rangka menyiasati persaingan yang terjadi.

Pada dasarnya, setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, yaitu untuk mendapatkan keuntungan (Robbins, 2003). Pencapaian tujuan perusahaan tersebut membutuhkan kerjasama dari seluruh pihak yang tergabung dalam perusahaan, sehingga dibutuhkan tenaga – tenaga profesional dan sumber daya yang berkualitas untuk membantu perusahaan mencapai tujuan tersebut. Wajar bila kemudian sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu perusahaan dan mempunyai kontribusi paling besar yang menentukan keberhasilan serta meningkatkan kualitas perusahaan (Siagian, 1997).

Salah satu bagian penting dalam suatu perusahaan adalah bagian pemasaran. Karyawan yang bekerja pada bagian pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan, dimana mereka terjun secara langsung dalam memasarkan dan menyalurkan suatu produk perusahaan kepada masyarakat. Mereka dituntut untuk dapat mencapai target penjualan yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Jika bagian pemasaran tidak dapat berjalan dengan baik, maka akan berdampak negatif terhadap perusahaan, seperti jika karyawan tidak mampu mempresentasikan dan menawarkan produknya kepada konsumen, maka konsumen tidak akan tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan. Hal ini akan menyebabkan target penjualan tidak akan tercapai. Sebaliknya, jika bagian pemasaran dapat berjalan dengan baik, maka akan berdampak positif terhadap perusahaan, seperti jika karyawan mampu mempresentasikan dan menawarkan produknya kepada konsumen, maka konsumen akan tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan, sehingga target penjualan pun dapat tercapai (Kotler & Kellen, 2007).

Kebutuhan konsumen yang meningkat akan sepeda motor di Indonesia saat ini, memunculkan banyaknya merek sepeda motor pendatang baru yang mengakibatkan persaingan semakin tajam. Salah satunya, merek sepeda motor yang sudah ada di Indonesia sejak tahun 1971 ini. Meskipun merek ini sudah muncul lebih lama dan sudah terkenal di Indonesia dibanding merek yang lain, namun merek ini juga harus mampu bersaing dengan merek – merek sepeda motor lainnya guna meningkatkan kualitas produknya. PT 'X' merupakan suatu jaringan distribusi utama dan layanan motor merek terkenal (*main dealer*) di Jawa Barat, yang menyediakan unit sepeda motor, suku cadang dan layanan *service*. PT.'X' bekerja sama dengan produsen sepeda motor suatu merek yang sudah terkenal di Indonesia ini sejak tahun 1971 dan pada tahun 1972 telah dipercaya untuk bertanggungjawab menyalurkan sepeda motor dan suku cadang merek terkenal ini untuk wilayah Jawa Barat. PT.'X' sebagai *main dealer* telah mendirikan cabang

sentra distribusi yang berlokasi di Bandung, Karawang dan Cirebon untuk memudahkan kegiatan distribusi sepeda motor, suku cadang dan layanan *service* ke *dealer – dealer* motor dan toko – toko di seluruh wilayah Jawa Barat.

Karyawan bagian pemasaran yang ada di PT.'X', sangat berperan dalam upaya perusahaan untuk dapat mencapai target penjualan yang telah ditentukan. Divisi pemasaran yang ada di PT.'X' ini terdiri dari 2 (dua) divisi, yaitu *Sales Division* dan *Parts & Service Division*. *Sales Division* menangani penjualan dan penyaluran sepeda motor untuk seluruh wilayah di Jawa Barat. Karyawan yang bekerja pada divisi ini menjual unit sepeda motor di *showroom* yang ada di setiap cabang sentra distribusi dan menyalurkan unit – unit sepeda motor ke *dealer* dan toko yang bekerja sama dengan PT.'X'. Sedangkan *Parts & Service Division* menangani pembentukan bengkel dan pengadaan serta penjualan *parts* resmi di Jawa Barat. Untuk memasarkan suku cadang (*parts*) sepeda motor yang ada di PT.'X' ini dilakukan oleh karyawan *Parts & Services Division* yang disebut dengan karyawan *parts sales*. Karyawan *parts sales* memiliki spesifikasi pekerjaan yang berbeda dengan karyawan bagian lain, mereka bekerja dengan waktu yang tidak menentu, menghabiskan tenaga mengunjungi *dealer – dealer* dan toko – toko untuk memasarkan dan menyalurkan suku cadang. Hal ini menyebabkan karyawan *parts sales* harus mampu menggunakan waktunya secara efektif, agar semua pekerjaannya dapat terselesaikan.

PT.'X' menentukan angka penjualan yang harus dicapai keseluruhan cabang sentra distribusi sebesar 1.000.000 unit suku cadang per 3 (tiga) bulan. Pembagian target penjualan untuk tiap cabang sentra distribusi ditentukan oleh

manajer yang ada di PT. 'X', dengan memperhatikan potensi pemasaran di setiap wilayah Jawa Barat agar pencapaian target dapat lebih terealisasikan. Selanjutnya *supervisor* yang ada pada setiap cabang sentra distribusi bertugas untuk melaksanakan target penjualan yang telah ditentukan oleh manajer melalui karyawan *parts sales*nya. Pencapaian target ini dilakukan oleh karyawan *part sales* dengan bekerja dalam suatu tim yang ada pada masing - masing cabang sentra distribusi PT. 'X'. Pembagian target penjualan untuk tiap - tiap karyawan *parts sales* tergantung dari *supervisor* yang ada pada masing – masing cabang. Hal ini dikarenakan potensi pasar pada setiap wilayah cabang sentra distribusi yang berbeda – beda. Karyawan *parts sales* harus mampu membangun, dan mengelola pasar dengan sangat baik serta representatif dalam memasarkan suku cadangnya, agar tujuan akhir perusahaan dapat tercapai, yaitu menjaga kestabilan angka penjualan secara optimal.

Akan tetapi, dalam menjalankan tugasnya sebagai karyawan *parts sales* tentu saja tidak semudah yang dibayangkan, banyak kesulitan yang akan dihadapi untuk mencapai target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan *parts sales*, ada kendala internal dan kendala eksternal yang mereka hadapi dalam menjalankan pekerjaannya sebagai karyawan *parts sales*. Kendala internal yang dihadapi oleh karyawan *parts sales* yaitu kendala yang terjadi di dalam lingkungan perusahaan, diantaranya tuntutan untuk mencapai target penjualan suku cadang. Hal ini menyebabkan mereka harus menyusun strategi penjualan yang tepat setiap awal bulan. Karyawan *parts sales* harus berpikir keras untuk dapat memenuhi target

penjualan bulan ini, dan ketika memasuki akhir bulan mereka harus sudah menyiapkan strategi baru untuk memenuhi target penjualan di bulan berikutnya, agar target penjualan per 3 (tiga) bulan yang telah ditentukan oleh perusahaan dapat tercapai. Jika karyawan tidak mampu menembus target penjualan yang telah ditetapkan per 3 (tiga) bulan, maka akan diawali dengan Surat Peringatan (SP) 1 berupa teguran oleh atasannya. Ketika karyawan masih belum mampu menembus target penjualan pada 3 (tiga) bulan berikutnya, maka akan diberikan Surat Peringatan (SP) 2 berupa teguran dan peringatan oleh atasannya. Akan tetapi, jika karyawan *parts sales* masih tetap tidak mampu menembus target penjualan per 3(tiga) bulan berikutnya setelah menerima SP 1 dan 2, maka akan diberi SP 3 yaitu pemutusan hubungan kerja. Karyawan *parts sales* juga harus menghadapi persaingan dengan karyawan *parts sales* lain yang ada di PT. 'X'. Hal ini menyebabkan karyawan *parts sales* semakin berat dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan *parts sales* harus mampu melakukan inovasi dan bekerja secara aktif mencari peluang-peluang untuk dapat memenuhi target penjualan secara konsisten dan efektif.

Selain itu, karyawan *parts sales* juga dituntut untuk melakukan pelayanan yang memuaskan bagi konsumen, seperti mengatasi keluhan – keluhan konsumen, pemesanan dilakukan sesuai dengan jadwal yang disepakati. Hal ini akan mempengaruhi konsistensi konsumen untuk tetap bekerja sama dengan PT.'X', yang dapat terlihat dari konsumen yang melakukan pemesanan kembali, konsumen yang merasa puas dengan pelayanan dan kualitas suku cadang yang ditawarkan. Selain itu, juga merupakan nilai tambah bagi karyawan *parts sales*,

karena insentif yang akan diterima oleh karyawan *parts sales* tidak hanya didasarkan pada pencapaian target saja, melainkan juga melalui kepuasan pelanggan yang dilaporkan oleh pelanggan kepada perusahaan. Akan tetapi, jika karyawan tidak mampu melakukan pelayanan yang baik terhadap konsumen, maka akan mempengaruhi target penjualan karena akan banyak pelanggan yang memutuskan kerja samanya dengan PT.'X'. Hal ini tentunya akan semakin memberatkan pekerjaan mereka sebagai karyawan *parts sales*, karena mereka akan menghadapi konsumen yang bervariasi dalam upayanya untuk memuaskan konsumen.

Adapun kendala eksternal yang dihadapi oleh karyawan *parts sales* PT.'X' yaitu kendala yang terjadi di lapangan saat mereka melakukan pekerjaannya, diantaranya adalah adanya kompetitor yang berkualitas dan semakin maraknya merek – merek suku cadang palsu dengan harga yang jauh lebih murah, sehingga suku cadang merek terkenal ini menjadi kurang diminati oleh konsumen. Hal ini membuat karyawan *parts sales*, merasa semakin berat untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan *parts sales* dituntut untuk lebih mampu menyalurkan dan memasarkan suku cadangnya, sehingga target penjualan dapat tetap stabil atau bahkan meningkat. Selain itu, krisis ekonomi global yang saat ini sedang dihadapi juga mempengaruhi daya beli konsumen terhadap suku cadang yang mereka tawarkan. Dengan demikian, karyawan *parts sales* harus lebih aktif dan kreatif dalam memasarkan suku cadangnya agar target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tetap stabil.

Dengan adanya kendala – kendala tersebut, karyawan *parts sales* akan semakin berat dalam menjalankan pekerjaannya dan akan mempengaruhi penyelesaian pekerjaannya. Keadaan ini akan dirasakan oleh karyawan *parts sales* sebagai sesuatu yang mengancam kesehatan fisik dan psikologisnya, yang disebut dengan stres (Maddi dan Koshaba, 2005). Jika karyawan *parts sales* merasa stres dan terakumulasi, maka akan mempengaruhi kinerja, kesehatan, moral dan perilaku dirinya.

Akan tetapi, jika pada saat karyawan *parts sales* berada dalam kondisi yang stres namun ia dapat mengubah kesulitan tersebut menjadi suatu tantangan dalam bekerja, maka ia akan dapat mengatasi kesulitan yang ada. Lain halnya jika pada saat karyawan *parts sales* berada dalam kondisi yang stres dan menganggap kesulitan tersebut sebagai keterbatasan kemampuannya dalam mengatasi masalah, maka hanya akan membuat pekerjaannya tidak dapat terselesaikan. Kapasitas seseorang untuk dapat bertahan dan berkembang walaupun dalam keadaan tertekan dinamakan *resilience at work* (Maddi dan Koshaba, 2005 : 27). Dengan kata lain, *resilience at work* merujuk pada bagaimana seseorang mengolah sikap dan kemampuannya untuk dapat bertahan dan bukan terpuruk dalam keadaan tertekan.

*Resilience at work* terdiri dari 3 (tiga) aspek, yaitu komitmen, kontrol dan tantangan. Komitmen merupakan sejauh mana karyawan dapat bertahan dalam pekerjaannya meskipun dalam situasi yang *stressful*. Kontrol merupakan sejauh mana karyawan akan berusaha mencari solusi positif terhadap pekerjaannya guna meningkatkan hasil kerjanya dalam situasi yang *stressful*. Sedangkan tantangan

merupakan sejauh mana karyawan memandang perubahan atau situasi yang *stressful* sebagai sarana untuk mengembangkan dirinya (Maddi dan Koshaba, 2005).

Karyawan *parts sales* yang memiliki *resilience at work* tinggi dapat dilihat dari aspek – aspek *resilience at work*, pertama dalam aspek komitmen terlihat ketika karyawan *parts sales* tidak mencapai target penjualan, maka ia akan berusaha untuk memperbaikinya dengan cara lebih besar mengeluarkan tenaganya untuk dapat mencapai target penjualan di bulan depan. Kedua dalam aspek kontrol, karyawan *parts sales* akan meningkatkan *performancenya* dengan mencari cara lain yang lebih inovatif agar target penjualan dapat tercapai di bulan depan. Aspek terakhir yaitu tantangan, ini terlihat ketika dalam menjalankan pekerjaannya karyawan *parts sales* menghadapi kesulitan atau hambatan, maka karyawan *parts sales* akan menyiasatinya dengan belajar dari kegagalan sebelumnya, sehingga membuatnya lebih optimis dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Karyawan *parts sales* yang memiliki *resilience at work* rendah dapat dilihat aspek komitmen, saat karyawan *parts sales* tidak dapat mencapai target penjualan, maka ia akan merasa rendah diri dan tidak berusaha untuk memperbaikinya. Dan aspek kontrol, karyawan merasa dirinya tidak memiliki kekuatan untuk mengatasi permasalahan yang ada dan lebih mudah menyerah pada situasi yang sulit. Dalam aspek tantangan, saat karyawan *parts sales* dihadapkan dengan hambatan atau kesulitan, maka ia akan menganggapnya sebagai keterbatasan kemampuan dirinya dan akan merasa terancam. Karyawan

*parts sales* yang memiliki *resilience at work* rendah cenderung lebih memilih menghindari permasalahan dan bukan mengatasinya, sehingga pekerjaannya pun menjadi terhambat.

Berdasarkan wawancara dengan pihak *Human Resources Department* PT.'X', kendala eksternal yang dihadapi saat ini adalah adanya kompetitor yang sangat mempengaruhi penjualan suku cadang merek terkenal ini. Selain itu, adanya suku cadang palsu yang harganya jauh lebih murah dibanding suku cadang merek ini, lebih diminati oleh konsumen. Hal ini membuat kinerja *parts sales* semakin berat. Jika karyawan *parts sales* tidak memiliki ide – ide atau kemampuan untuk mengatasi hal ini, maka perusahaan akan mengalami kerugian. Berdasarkan data yang dimiliki oleh perusahaan, terdapat 8 karyawan *parts sales* kurang mampu mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada 3 bulan pertama, sebanyak 5 karyawan kurang mampu mencapai target penjualan 6 bulan berturut - turut dan 2 karyawan kurang mampu mencapai target penjualan pada 9 bulan berturut - turut. Selain itu juga diperoleh data sebanyak 10 karyawan *parts sales* yang mendapat Surat Peringatan (SP) 1, sebanyak 6 karyawan yang mendapat Surat Peringatan (SP) 2 dan sebanyak 3 karyawan yang mendapat Surat Peringatan (SP) 3 atau pemutusan hubungan kerja.

Melalui hasil survey awal yang dilakukan terhadap 15 karyawan *parts sales* di PT.'X', diperoleh data yaitu sebanyak 66.7 % karyawan memiliki *resilience at work* yang tinggi. Hal ini terlihat dari aspek komitmen, dimana saat angka target penjualan masih belum tercapai karyawan *parts sales* bersedia untuk bekerja lebih keras dan bekerja sama dengan rekan timnya agar dapat memenuhi

target penjualan. Dalam aspek kontrol, karyawan *parts sales* menutupi angka target penjualan yang masih belum tercapai dengan menawarkan suku cadangnya ke bengkel – bengkel atau toko – toko diluar anggota atau pelanggan PT.'X'. Dalam aspek tantangan, karyawan dapat menghayati secara positif setiap hambatan dan kesulitan yang dihadapinya sebagai sesuatu yang harus diselesaikan, sehingga karyawan *parts sales* mampu memenuhi target penjualan setiap bulannya dengan baik dan target penjualan per 3 (tiga) bulan pun dapat tercapai. Sedangkan sebanyak 33.3 % karyawan *parts sales* memiliki *resilience at work* yang rendah. Hal ini terlihat dari aspek komitmen, saat angka target penjualan belum tercapai karyawan *parts sales* kurang memiliki keinginan untuk berusaha lebih keras dan mereka lebih memilih untuk bekerja sendiri dan bukan bekerja sebagai tim. Selain itu, dari aspek kontrol terlihat usaha yang dilakukan karyawan *parts sales* untuk menyusun strategi penjualan kurang optimal dan tentunya berpengaruh pada kinerjanya. Dalam aspek tantangan, karyawan *parts sales* menganggap hambatan dan kesulitan yang ada sebagai suatu ketidakberdayaan dirinya, sehingga mereka merasa terbebani dengan persaingan yang terjadi antar karyawan *parts sales* dan adanya kompetitor merek lain. Karyawan *parts sales* menjadi pesimis untuk memenuhi target penjualan, dan tidak jarang juga mereka merasa rendah diri karena tidak mampu mencapai target. Hal ini tentunya menghambat pencapaian target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Senada dengan Maddi dan Koshaba, yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *resilience at work* tinggi akan mengubah kesulitan menjadi

kesempatan mereka untuk mengembangkan dirinya dan membuat dirinya merasa antusias serta mampu menyelesaikan pekerjaannya, meskipun mereka berada pada situasi yang *stressful*. Demikian sebaliknya, karyawan yang memiliki *resilience at work* rendah akan menganggap kesulitan sebagai sesuatu yang membebani dirinya dalam melakukan pekerjaannya dan membuat dirinya merasa pesimis, mudah menyerah dalam menghadapi situasi yang sulit dan menarik diri dari orang – orang yang ada disekitarnya karena merasa kurang percaya diri ketika mereka berada pada situasi yang *stressful*. Hal ini tentu saja akan menghambat pekerjaannya.

Dari pemaparan diatas, dapat terlihat bahwa *resilience at work* pada karyawan *parts sales* di *main dealer* motor PT. 'X' Jawa Barat bervariasi. Sehubungan dengan keadaan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna mengetahui **Bagaimana Gambaran Derajat *Resilience at Work* yang dimiliki oleh Karyawan *Parts Sales* di *Main Dealer* Motor PT. 'X' Jawa Barat.**

## 1.2. Identifikasi Masalah

Dari uraian yang telah dijelaskan di atas, maka diperoleh identifikasi masalahnya sebagai berikut :

”Bagaimana derajat *resilience at work* yang dimiliki oleh karyawan *parts sales* di *main dealer* motor PT. 'X', Jawa Barat”

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Memperoleh gambaran mengenai derajat *resilience at work* pada karyawan *parts sales* di *main dealer* motor PT. 'X', Jawa Barat.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai derajat *resilience at work* yang dikaitkan dengan faktor – faktor yang mempengaruhinya pada karyawan *parts sales* di *main dealer* motor PT. 'X', Jawa Barat.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1. Kegunaan Ilmiah**

Kegunaan penelitian ini dari segi teoritis adalah :

- a. Menambah informasi kepada pembaca mengenai konsep *resilience at work*.
- b. Memberi masukan bagi peneliti lain yang ingin mengetahui atau meneliti lebih lanjut tentang *resilience at work*.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Dari segi praktis, kegunaan penelitian ini adalah :

- a. Memberi informasi kepada pimpinan perusahaan 'X' mengenai derajat *resilience at work* yang dimiliki oleh karyawan *parts sales*, yang dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk

mengadakan pengembangan diri karyawan melalui pelatihan dan konseling yang diperlukan bagi para karyawan dalam usaha mengembangkan *resilience at work* pada karyawan *parts sales*.

- b. Bagi para karyawan *parts sales*, penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai *resilience at work* sehingga dapat menjadi masukan dan diharapkan juga karyawan *parts sales* dapat mengembangkan dirinya.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

PT.'X' merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang distribusi sepeda motor merek terkenal di Indonesia. PT. 'X' telah dipercaya oleh produsen merek motor terkenal ini untuk menjadi distributor utama (*main dealer*) sepeda motor di wilayah Jawa Barat. Sebagai *main dealer* di Jawa Barat, PT.'X' menjual dan menyalurkan sepeda motor dan suku cadang resmi. Selain itu, PT.'X' juga melayani pembentukan bengkel yang menyediakan segala kebutuhan dan layanan dengan menggunakan suku cadang merek terkenal ini. Untuk penjualan dan penyaluran suku cadang merek terkenal ini dilakukan oleh karyawan *parts sales* yang ada di PT.'X'.

Karyawan *parts sales* yang ada di PT.'X', dituntut untuk dapat memasarkan dan menyalurkan suku cadang motor salah satu merek yang sudah terkenal di Indonesia kepada calon pembeli dan pelanggan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan *parts sales* harus memiliki kemampuan – kemampuan yang dapat menunjang pekerjaannya, seperti *selling skill, communication / presentation*

*skill*, agar dapat mencapai target penjualan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan (www.marketing.com).

Adapun tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan *parts sales* menurut Philip Kotler (2006 : 571) meliputi *Prospecting*, adalah suatu pekerjaan yang harus dijalankan oleh karyawan *parts sales* yang berkaitan dengan kegiatan untuk mencari calon pembeli yang tertarik dengan suku cadang motor merek terkenal. *Targetting*, tugas karyawan *parts sales* dalam memutuskan bagaimana mengalokasikan waktu mereka diantara calon pembeli suku cadang dan pelanggan perusahaan. *Communicating*, adalah suatu pekerjaan yang harus dijalankan oleh karyawan *parts sales* untuk secara terampil mengkomunikasikan suku cadangnya dan produk baru dari suku cadang ini kepada calon pembeli dan pelanggan perusahaan. *Selling*, adalah suatu pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan *parts sales* untuk menjual suku cadang dengan menawarkan dan mempresentasikan kepada calon pembeli dan pelanggan serta menutup penjualan. *Servicing*, adalah suatu pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan *parts sales* untuk memberikan pelayanan penjualan kepada calon pembeli, seperti menerima klaim dari konsumen, memberikan bantuan teknis dan melakukan pengiriman pemesanan. *Information Gathering*, adalah suatu pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan *parts sales* dengan mengumpulkan berbagai informasi, salah satunya dengan cara riset pasar untuk meningkatkan penjualannya sesuai dengan target penjualan dan menyusun laporannya.

Dalam menjalankan tugas – tugas tersebut tentu saja tidak semudah yang dibayangkan, banyak kendala yang dihadapi untuk mencapai target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan, baik hambatan yang ada di dalam diri karyawan *parts sales* maupun kesulitan yang ada di lingkungan kerja. Jika ketika melakukan *Prospecting*, muncul hambatan dalam diri karyawan seperti merasa rendah diri karena adanya persaingan antar karyawan *parts sales* dalam mencari calon pembeli suku cadang, maka ia tidak akan mendapatkan konsumen sehingga target penjualan pun tidak dapat tercapai. Begitu juga ketika ada kesulitan dari lingkungan kerja, seperti jika ketika makin maraknya suku cadang ilegal yang lebih murah, maka calon pembeli pun kurang tertarik dengan suku cadang merek terkenal ini karena harganya lebih mahal. Hal ini menyebabkan karyawan *parts sales* harus mengeluarkan upaya yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaannya..

Dalam hal *Targetting*, jika karyawan *parts sales* memiliki hambatan dalam diri seperti dengan adanya tugas – tugas yang banyak, maka jika karyawan *parts sales* kurang mampu mengalokasikan waktu kerja mereka dengan tepat, pekerjaan mereka akan semakin menumpuk. Kesulitan yang muncul di lingkungan kerja saat karyawan *parts sales* melakukan *targetting* juga akan mempengaruhi tugas – tugas karyawan *parts sales*, seperti jika pada saat karyawan *parts sales* mengunjungi calon pembeli atau pelanggan, namun calon pembeli dan pelanggan tersebut sulit untuk ditemui, maka akan menyita waktu mereka untuk menyelesaikan tugas yang lainnya.

Pada saat melakukan *communicating* muncul hambatan dalam diri karyawan *parts sales*, seperti kurang memiliki *product knowledge* yang baik, akibatnya ia tidak akan mampu untuk mengkomunikasikan dengan tepat suku cadang dan atau produk baru dari suku cadangnya kepada konsumen. Dengan demikian, konsumen tidak akan memahami dengan jelas kelebihan dari suku cadang yang ditawarkan oleh karyawan *parts sales*, sehingga mereka pun tidak tertarik untuk membeli suku cadang. Begitu pun jika muncul kesulitan dari lingkungan kerja, ketika melakukan *communicating* dengan calon pembeli atau pelanggan, karyawan *parts sales* akan menemui konsumen yang bervariasi. Jika karyawan *parts sales* tidak mampu menghadapi berbagai karakter dari tiap – tiap konsumen, maka konsumen pun tidak akan peduli dengan suku cadang yang ditawarkan. Hal ini tentunya akan membuat pekerjaan karyawan *parts sales* semakin berat.

Dalam hal *selling*, jika karyawan *parts sales* memiliki hambatan dari dalam diri, seperti mudah putus asa ketika calon pembeli atau pelanggan menolak untuk membeli suku cadangnya, maka ia tidak akan mampu mencapai target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sama halnya dengan kesulitan dari lingkungan kerja, jika saat karyawan melakukan *selling* mengalami situasi tak terduga seperti kendaraannya mogok atau cuaca buruk, maka akan mempengaruhi upayanya dalam mencapai target penjualan.

Jika dalam melakukan *servicing*, muncul hambatan dalam diri karyawan *parts sales*, seperti tidak mampu bersikap ramah terhadap keluhan dari calon pembeli dan pelanggan, maka akan mempengaruhi kepuasan konsumen. Ketika

konsumen merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh karyawan *parts sales*, maka konsumen bisa memutuskan kerjasama dengan PT.'X'. Hal ini jelas akan mempengaruhi pekerjaan karyawan *parts sales*. Selain itu, kesulitan yang muncul dari lingkungan kerja pun akan mempengaruhi pekerjaan karyawan *parts sales*, misal dalam mengatasi keluhan konsumen, terjadi '*human error*' seperti kesalahan teknis dari bagian teknisi, maka permasalahan dengan konsumen akan semakin rumit.

Dalam hal *Information Gathering*, karyawan memiliki hambatan dalam diri seperti kurang memiliki kemampuan untuk menganalisis pasar, maka ia tidak dapat mengetahui apa yang diinginkan dan dihindari oleh konsumen mengenai suatu produk. Hal ini akan membuat karyawan *parts sales* kehilangan informasi penting dalam memasarkan suku cadangnya, sehingga target penjualan tidak dapat tercapai secara optimal. Demikian pula dengan kesulitan yang muncul dari lingkungan kerja, seperti saat karyawan *parts sales* telah mengetahui apa yang diinginkan oleh pasar, namun tiba – tiba terjadi kenaikan bahan bakar minyak (BBM) maka permintaan pasar pun akan berubah. Hal ini tentunya akan menghambat pekerjaan mereka karena harus melakukan riset pasar kembali untuk mendapatkan data yang akurat dan faktual.

Dengan adanya hambatan dan kesulitan tersebut, karyawan *parts sales* akan semakin berat dalam menjalankan pekerjaannya dan mempengaruhi penyelesaian pekerjaannya. Keadaan ini akan dirasakan oleh karyawan *parts sales* sebagai sesuatu yang mengancam kesehatan fisik dan psikologisnya, yang disebut dengan stres (Maddi dan Koshaba, 2005). Jika karyawan *parts sales* merasa stres

dan terakumulasi, maka akan mempengaruhi kinerja, kesehatan, moral dan perilaku dirinya.

Menurut Maddi dan Koshaba, jika pada saat karyawan *parts sales* berada dalam kondisi yang stres namun ia dapat mempersepsi kesulitan tersebut sebagai suatu tantangan dalam bekerja, maka ia akan dapat mengatasi kesulitan yang ada. Lain halnya jika pada saat karyawan *parts sales* berada dalam kondisi yang stres dan mempersepsi kesulitan tersebut sebagai keterbatasan kemampuannya dalam mengatasi masalah, maka hanya akan membuat pekerjaannya tidak dapat terselesaikan. Kapasitas seseorang untuk dapat bertahan dan berkembang walaupun dalam keadaan tertekan dinamakan *resilience at work* (Maddi dan Koshaba, 2005 : 27). Dengan kata lain, *resilience at work* merujuk pada bagaimana seseorang mengolah sikap dan kemampuannya untuk dapat bertahan dan bukan terpuruk dalam keadaan tertekan. *Resilience at work* akan membantu karyawan *parts sales* dalam mengatasi suatu masalah dalam kehidupannya, yang dapat dilihat melalui 3 (tiga) aspek, yaitu komitmen, kontrol dan tantangan.

Menurut Maddi dan Koshaba, komitmen merupakan sejauh mana karyawan *parts sales* dapat bertahan dalam pekerjaannya, meskipun dalam situasi yang *stressful*. Dengan memiliki komitmen yang tinggi, meskipun karyawan *parts sales* dihadapkan dengan kesulitan dan hambatan yang ada, mereka akan lebih memusatkan perhatian dan upayanya dalam bekerja. Selain itu, karyawan *parts sales* juga akan melibatkan dirinya dengan orang - orang dan peristiwa yang ada disekitarnya meskipun karyawan tersebut mengalami situasi *stressful*. Sedangkan dengan memiliki komitmen yang rendah, dalam situasi *stressful*, karyawan *parts*

*sales* tidak mau memberikan perhatian dan upaya yang lebih dalam bekerja. Karyawan *parts sales* cenderung memilih untuk menarik diri dari lingkungan kerja ketika menghadapi situasi yang *stressful*.

Kontrol merupakan sejauh mana karyawan *parts sales* akan berusaha mencari solusi positif terhadap pekerjaannya, guna meningkatkan hasil kerjanya ketika menghadapi situasi yang *stressful*. Dengan memiliki kontrol yang tinggi, karyawan *parts sales* akan melakukan yang terbaik untuk menemukan solusi atas masalah pekerjaan yang dihadapinya. Sedangkan dengan memiliki kontrol yang rendah, karyawan *parts sales* akan hanyut dalam kepasifan dan ketidakberdayaan. Karyawan *parts sales* akan mudah menyerah jika dihadapkan dalam situasi yang *stressful*.

Tantangan merupakan sejauh mana karyawan *parts sales* memandang perubahan atau situasi yang *stressful* sebagai sarana untuk mengembangkan dirinya. Dengan memiliki tantangan yang tinggi, karyawan *parts sales* akan lebih memilih untuk menghadapi situasi yang *stressful* dan bukan menghindarinya, mencoba untuk memahami situasi tersebut dan mengatasinya. Karyawan *parts sales* juga akan lebih termotivasi untuk bekerja meskipun situasinya sulit dan belajar dari pengalaman untuk menjadi individu yang lebih baik. Sedangkan dengan memiliki tantangan yang rendah, karyawan *parts sales* akan memandang perubahan atau situasi *stressful* sebagai suatu kegagalan dirinya dalam bekerja, sehingga muncul perasaan ketakutan yang dapat menghambat dirinya dalam melakukan pekerjaan. Karyawan *parts sales* hanya akan meratapi nasibnya dan tidak melakukan apa – apa untuk memperbaiki keadaan.

Pada dasarnya setiap karyawan *parts sales* memiliki penghayatan yang berbeda – beda dalam memandang suatu hambatan atau kesulitan, sehingga dapat merefleksikan derajat *resilience at work* yang berbeda – beda pula. Adapun faktor – faktor yang dapat mempengaruhi derajat *resilience at work* yang dimiliki oleh karyawan *parts sales*, menurut Maddi dan Koshaba yaitu *transformational coping skill* dan *social support skill*.

*Transformational coping skill* merupakan kemampuan karyawan *parts sales* untuk mengubah situasi *stressful* menjadi situasi yang bermanfaat bagi dirinya. Dengan melakukan *coping*, emosi – emosi negatif yang muncul saat berada pada situasi *stressful* akan berkurang dan membuka pikiran karyawan *parts sales* untuk menemukan solusi agar dapat bertindak secara efektif. Untuk dapat merubah kesulitan menjadi sesuatu yang bermanfaat, karyawan *parts sales* harus berusaha menemukan cara untuk lebih memahami kesulitan tersebut, guna mendapatkan solusi yang terbaik.

Langkah utama yang diperlukan dalam *transformational coping* adalah memperluas perspektif atau cara pandang karyawan *parts sales* atas situasi *stressful* yang terjadi. Proses ini diawali dengan tahap mental karyawan *parts sales*. Banyak perubahan kerja yang dapat membuat situasi menjadi *stressful* yang harus dihadapi oleh karyawan *parts sales*. Dengan memperluas perspektifnya dalam memandang suatu masalah akan membantu karyawan *parts sales* untuk menghadapi situasi tersebut dan membuatnya lebih siap serta mampu menganalisis masalah dan mencari solusi untuk mengatasinya. Jika karyawan *parts sales* mampu memperluas perspektifnya dalam memandang masalah, ketika

karyawan *parts sales* mengalami situasi tertekan atas hambatan dan atau kesulitan yang ada, maka ia akan mulai mencari tahu penyebab masalah itu.

Langkah kedua yang harus dilakukan adalah memahami secara mendalam mengenai situasi *stressful* yang terjadi. Ketika karyawan *parts sales* memperoleh perspektif yang baru dan mampu menghadapi situasi tersebut, ia akan melibatkan dirinya dalam proses pemecahan masalah atas situasi yang terjadi. Karyawan *parts sales* akan berusaha memahami masalah yang ada dengan cara memandangnya dari berbagai sudut pandang, sehingga ia mengetahui apa penyebabnya.

Langkah ketiga adalah menentukan tindakan dengan menyusun strategi yang tepat untuk menekan dan menghilangkan situasi *stressful*. Setelah karyawan *parts sales* memahami apa yang terjadi dan mengetahui penyebabnya, ia akan menyusun rencana - rencana sebagai solusi permasalahan yang ada. Dengan demikian, karyawan *parts sales* mampu mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Jika karyawan *parts sales* memiliki kemampuan untuk *transformational coping*, maka ia akan mengurangi situasi yang dianggap *stressful* dan mendapatkan umpan balik dengan mengevaluasi pemecahan masalah yang telah dilakukan oleh dirinya. Hal ini akan meningkatkan aspek *resilience at work* (komitmen, kontrol dan tantangan) yang dimiliki oleh karyawan *parts sales*. Karyawan *parts sales* akan merasa senang untuk tetap terlibat dengan apapun yang terjadi dalam kehidupannya, berusaha untuk memiliki pengaruh atas segala

sesuatu yang ada di sekitarnya dan secara terus menerus belajar dari pengalaman hidupnya agar menjadi individu yang lebih baik (Maddi dan Koshaba 2005 : 89).

*Social support skill* merupakan kemampuan karyawan *parts sales* untuk berinteraksi dengan orang lain agar mendapat dukungan sosial. Karyawan *parts sales* harus mampu berhubungan dengan orang lain dalam situasi kerja. *Social support skill* ini diawali dari diri karyawan *parts sales* sendiri yang kemudian akan membuat karyawan *parts sales* lainnya melakukan hal yang sama, hal ini dinamakan sebagai proses timbal balik. Untuk itu karyawan *parts sales* harus melakukan interaksi dengan orang lain atau rekan kerja karena akan membentuk hubungan yang efektif, menyenangkan dan akrab dengan saling memberi bantuan dan dukungan. Hal ini penting untuk perkembangan pribadi karyawan *parts sales*.

Langkah utama yang diperlukan dalam *social support* adalah dukungan yang terdiri dari 3 (tiga) aspek yaitu empati, simpati dan memberikan keyakinan. Empati merupakan kemampuan karyawan *parts sales* untuk menempatkan diri pada posisi orang lain, baik secara perasaan maupun pikiran mengenai situasi yang sedang dihadapinya. Hal ini akan membuat karyawan *parts sales* lebih mudah untuk memahami apa yang sedang dialami (situasi *stressful*) orang lain. Sedangkan simpati merupakan kemampuan karyawan *parts sales* untuk merasakan apa yang sedang dirasakan oleh orang lain. Dengan mengekspresikan simpatinya, maka akan membantu orang lain untuk menghadapi apa yang terjadi. Jika karyawan *parts sales* memiliki simpati yang tinggi, maka setelah ia menempatkan diri sebagai orang lain, karyawan *parts sales* akan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain saat dihadapkan dengan situasi sulit. Aspek

terakhir adalah menunjukkan bahwa karyawan *parts sales* memahami dan menghargai orang lain dengan memberikan keyakinan bahwa ia mampu mengatasi masalah yang sedang dihadapinya.

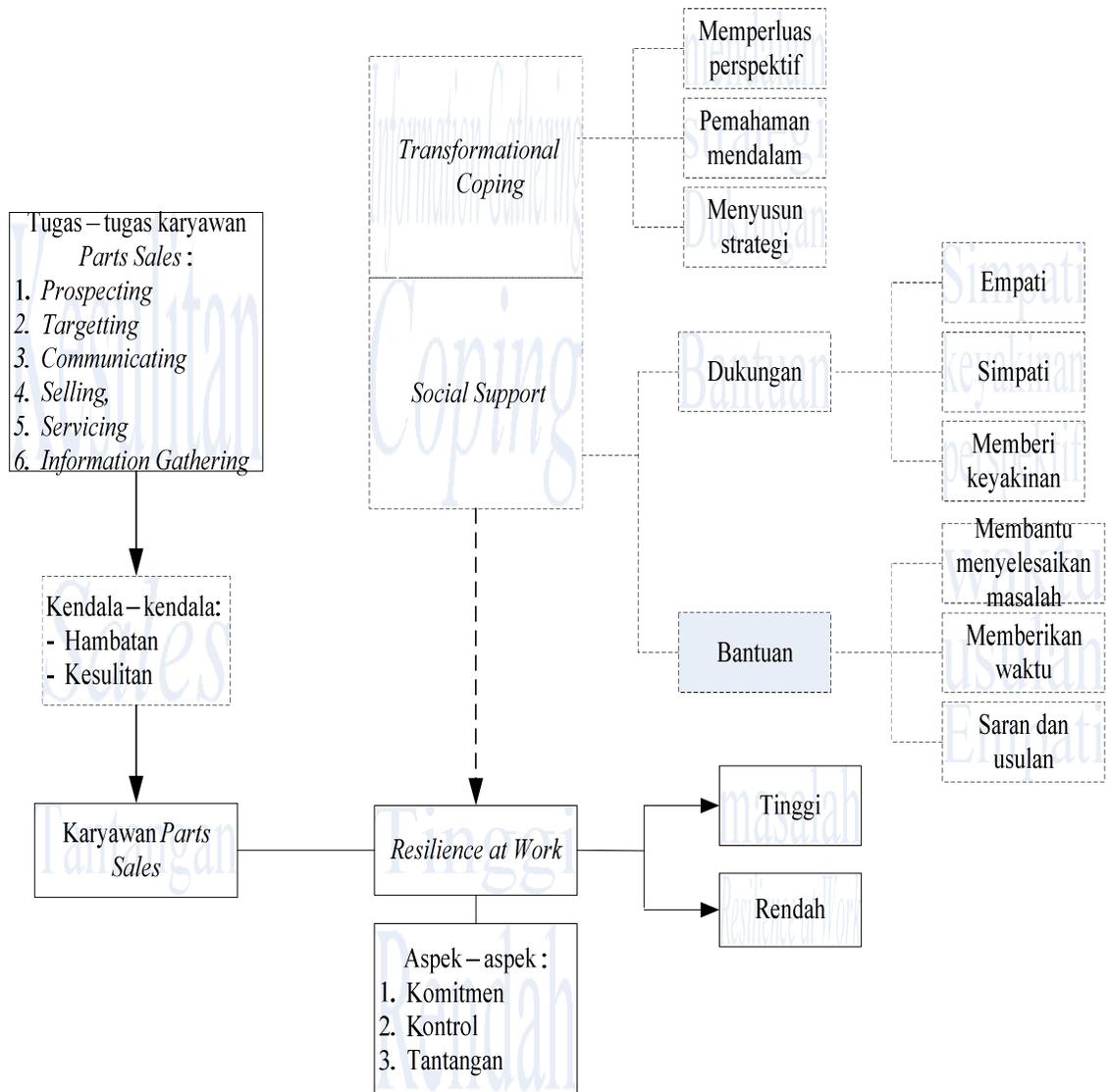
Langkah selanjutnya adalah bantuan yang terdiri dari 3 (tiga) tahap yaitu membantu orang lain bangkit dari keterpurukan akan masalah yang ada, dengan cara membantunya menyelesaikan masalah ketika tekanan dan sesuatu yang tidak diduga menghampirinya. Tahap kedua yaitu memberikan orang lain waktu untuk menenangkan dirinya dan menghadapi permasalahan yang ada. Dengan membantu menyelesaikan masalah orang lain, maka karyawan *parts sales* telah memberikan waktu kepada orang tersebut untuk menenangkan diri dan menerima permasalahan yang ada. Tahap terakhir adalah memberikan usulan atau saran kepada orang lain, jika hal itu merupakan cara yang efektif untuk dapat membantu mereka menerima situasi *stressful* yang terjadi. Setelah orang tersebut dapat menerima dan menghadapi permasalahan yang ada, maka karyawan *parts sales* dapat membantunya dengan memberikan saran atau usulan sehingga orang lain dapat bangkit dari permasalahan yang ada dan mengatasinya dengan baik.

Ketika karyawan *parts sales* melakukan dukungan dan bantuan kepada orang lain, maka akan sulit bagi orang lain untuk tidak melakukan hal yang sama kepada karyawan *parts sales* tersebut. Dengan berinteraksi dengan orang – orang yang ada disekitar, karyawan *parts sales* akan saling memberi dan menerima bantuan serta dorongan semangat yang menunjukkan bahwa karyawan *parts sales* memiliki *social support skill* yang baik. Hal ini juga akan meningkatkan aspek *resilience at work* (komitmen, kontrol dan tantangan) yang dimiliki oleh

karyawan *parts sales*. Dengan adanya dukungan sosial yang mendalam, maka kesulitan dan hambatan yang muncul akan lebih mudah untuk diselesaikan (Maddi dan Koshaba 2005 : 138).

Jika karyawan *parts sales* dapat bertahan dalam menghadapi hambatan dan kesulitan dalam memasarkan suku cadang dan mampu menghadapi persaingan yang ketat antar karyawan *parts sales*, maka karyawan *parts sales* akan merasa optimis meskipun ia mengalami kegagalan mencapai target penjualan. Selain itu, karyawan *parts sales* mampu menghadapi tugas yang sulit sebagai tantangan dan bukan sebagai ancaman untuk dihindari. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan *parts sales* tersebut memiliki *resilience at work* yang tinggi. Sebaliknya jika karyawan *parts sales* memilih untuk menghindari tugas-tugas yang sulit dan mempersepsinya sebagai ancaman pribadi diikuti oleh usaha yang minimal dalam melakukan pekerjaannya, maka hanya akan membuat karyawan *parts sales* merasa semakin tertekan dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, karyawan *parts sales* tidak mampu bertahan dalam menghadapi hambatan dan kesulitan dalam memasarkan suku cadang, serta tidak mampu menghadapi persaingan yang ketat antar karyawan *parts sales*, sehingga karyawan *parts sales* merasa pesimis dan mudah menyerah ketika ia mengalami kegagalan dalam mencapai target penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan *parts sales* tersebut memiliki *resilience at work* yang rendah.

Untuk lebih jelasnya digambarkan dalam bagan sebagai berikut :



**Bagan I. 1. Skema Kerangka Pikir**

### 1.6. Asumsi

1. Karyawan *parts sales* mengalami situasi kerja yang *stressful*.
2. Karyawan *parts sales* membutuhkan *resilience at work* dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. *Resilience at work* karyawan *parts sales* dipengaruhi oleh *transformational coping* dan *social support*.
4. *Resilience at Work* yang dimiliki oleh karyawan *parts sales* bervariasi, yaitu tinggi dan rendah.