

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Memasuki era perdagangan bebas saat ini, tantangan dalam bidang industri pun semakin meningkat. Banyak perusahaan baru yang bermunculan. Hal ini mengakibatkan persaingan di dunia perdagangan semakin ketat. Selain itu, akibat dari krisis global yang melanda hampir seluruh negara-negara besar dan berkembang pun turut mempengaruhi perdagangan industri yang ada. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan tersebut berusaha untuk meningkatkan kualitasnya baik dalam bidang jasa ataupun produk yang dihasilkan.

Perjanjian Zona Perdagangan Bebas ASEAN-China (ACFTA) sudah dimulai terhitung sejak 1 Januari 2010. Sejak diberlakukan area perdagangan bebas ini, dapat dikatakan Indonesia belum cukup siap dalam menghadapinya, baik secara kapasitas sumber daya manusia maupun kualitas infrastruktur pendukung. Perlahan tapi pasti perekonomian di Indonesia akan semakin tergerus oleh pengaruh ekonomi China. Contoh nyatanya sudah mulai terlihat, jika berkunjung ke pasar swalayan, maka akan terlihat bahwa harga buah-buahan "mandarin" atau "*made in China*" lebih murah dibandingkan buah-buahan lokal seperti mangga manalagi atau apel malang. Hal ini tentu saja menjadi ancaman tersendiri bagi produk lokal Indonesia yang gagal bersaing dengan produk asing, khususnya China (<http://suarapembaca.detik.com/read/2010/01/26/084632/1286014/471/mahasiswa-menyongsong-perdagangan-bebas>).

Menghadapi persaingan usaha yang ketat terhadap produk asing seperti China, pengusaha lokal juga harus bersaing dengan produk lokal lainnya. Hal ini sangat kental terasa di seluruh sektor industri, terutama industri makanan ringan. Para pelaku industri ini berlomba merebut hati konsumen makanan ringan dengan berbagai inovasi produk, mulai dari jenis bahan, rasa, ukuran, kemasan, kualitas, dan harga.

Berdasarkan riset Majalah SWA, nilai pasar makanan ringan diperkirakan sekitar Rp 2 triliun. Pasarnya juga terus membesar. Sementara data yang disodorkan Nielsen Retail Audit tahun 2007 menunjukkan pertumbuhan market size bisnis makanan ringan mencapai 27% dari sisi volume dan dari sisi nilai 34% lebih tinggi dibanding tahun 2006. Hasil survei *Corinthian Infopharma Corpora* (CIC) pada 2005 menyebutkan pada tahun 2004 market size pasar makanan ringan modern mencapai 59,5 ribu ton atau naik dibanding tahun 2003 (53,6 ribu ton). Adapun nilai bisnisnya pada 2004 tercatat Rp 1,9 triliun dan tahun 2003 sekitar Rp 1,7 triliun. Total kapasitas produksi makanan ringan hingga pertengahan tahun 2005 mencapai 144,4 ribu ton dari 124 perusahaan. (<http://202.59.162.82/swamajalah/sajian/details.php?cid=1&id=8798>).

Menurut Darmadi Durianto, pengamat pemasaran, “Di industri ini *size does matter*. Kapasitas produksi, distribusi dan *branding* menjadi keunggulan komparatif yang menentukan.” Tidak mengherankan jika dilihat dalam beberapa bulan saja sudah banyak bermunculan produk-produk baru makanan ringan yang menarik dari segi kemasan produk ataupun tergolong murah dari segi harga. Misalkan saja salah satu produk makanan ringan yang dulu dikenal sebagai

kudapan berbentuk bola-bola kecil yang ringan dengan rasa coklat, ayam, dan keju. Kini, tampilannya lebih bervariasi dan menarik. Ada Snack Crisp, Mie, *Puff* (berongga), *Cracker*, Extrusi, Nuts, Stik, ‘KC’, aneka keripik singkong, rumput laut dan sebagainya (<http://202.59.162.82/swamajalah/sajian/details.php?cid=1&id=8798>).

Berbeda dengan salah satu produk makanan ringan dengan merek ‘C’ yang melakukan inovasi terhadap produk-produknya, produk makanan ringan lainnya dengan merek ‘K’ justru lebih menekankan pada harga penjualan yang lebih rendah dibanding lawan-lawannya. Misalnya, untuk produk sereal yang selama ini didominasi merek ‘KC’ milik N kelas menengah, maka ‘K’ meluncurkan produk dengan jenis yang berbeda seperti sereal dengan harga Rp 500. Strategi ini cukup jitu karena pertama kali diluncurkan omset per bulan bisa mencapai Rp 500 juta. “Kalau *brand* ‘KBC’ dan ‘KC’ benar-benar *head to head*, saya kira market size-nya bisa Rp 2 miliar sebulan,” ujar Presdir GK (<http://202.59.162.82/swamajalah/sajian/details.php?cid=1&id=8798>).

Strategi-strategi pemasaran diatas dilakukan oleh para produsen demi mempertahankan konsumennya serta agar dapat tetap bertahan di dunia perindustrian makanan ringan yang semakin meningkat peminatnya dari tahun ke tahun (<http://www.majalahtrust.com/bisnis/strategi/1063.php>). Selain dari pengembangan produk, para pebisnis makanan ringan juga berusaha mengembangkan kualitas SDM nya agar dapat memasarkan produk mereka dan meningkatkan hasil penjualan.

Hal tersebut juga dilakukan oleh PT 'X'. Sebagai perusahaan distributor makanan ringan yang baru berdiri sejak Juni 2007 tentunya bukan hal yang mudah bagi PT 'X' untuk memasarkan produk-produknya dan bersaing dengan produk lain yang sudah dikenal oleh masyarakat banyak.

PT 'X' memiliki 3 divisi, yaitu divisi administrasi, marketing, dan gudang. Divisi yang paling berperan penting dalam memasarkan produk dan meningkatkan penjualan perusahaan adalah marketing. Dikatakan demikian karena menurut hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan PT 'X', divisi marketing merupakan ujung tombak perusahaan dalam penjualan.

Karyawan-karyawan pada divisi ini terdiri dari *sales*, *supervisor sales*, serta *manager*. Tugas *manager* yang di dalam divisi ini disebut dengan *ASM (Area Sales Manager)* adalah mengelola area penjualan atau pemasaran yang akan dijadikan tujuan para *sales* untuk memasarkan dan menawarkan produknya. *Supervisor sales* bertugas untuk mengatur pasar yang akan dikunjungi dan juga target yang harus dicapai oleh masing-masing *sales*.

Area pemasaran yang akan dilakukan oleh *sales* terbagi menjadi 3 bagian, yaitu *motoris*, *taking order*, dan *kanvas*. Bagian *Motoris* adalah *sales* yang melakukan pemasaran ke konsumen eceran, seperti warung dan kios; jenis pembayaran yang dilakukan oleh konsumen adalah secara tunai. Bagian *Taking Order* adalah *sales* yang melakukan pemasaran ke konsumen eceran dan grosiran, seperti toko, mini market; jenis pembayaran yang dilakukan oleh konsumen adalah secara tunai atau kredit dengan lama pembayaran maksimal 1 minggu. Bagian *Kanvas*, pemasaran dilakukan di luar kota dan lebih difokuskan untuk

konsumen grosiran. Jenis pembayaran yang dilakukan adalah secara kredit dari para pelanggan kepada *sales*, dengan lama pembayaran maksimal 2 minggu.

Manager PT 'X' menentukan area yang dijadikan target pasar bagi setiap *sales*, dengan memperhatikan potensi pemasaran setiap area agar pencapaian target lebih optimal dan *supervisor* menentukan target penjualan bagi setiap *sales* berdasarkan area yang telah ditentukan oleh manager. Hal ini dikarenakan potensi penjualan dan daya beli pasar yang berbeda-beda. Agar dapat mempertahankan kestabilan maupun meningkatkan penjualannya, PT 'X' memberlakukan sistem *reward* dan sanksi bagi para *salesnya*.

Para *sales* yang mampu mencapai target setiap bulannya, akan diberikan *reward* berupa bonus materi. Peningkatan gaji juga akan diberikan pada *sales* yang memiliki prestasi baik dalam kurun waktu 6 bulan. Sedangkan bagi *sales* yang tidak mampu mencapai targetnya, akan diberikan sanksi berupa peringatan dan hanya memperoleh gaji pokok. Apabila dalam 2 bulan berturut-turut *sales* tidak mampu mencapai target, maka akan dilakukan pemecatan bagi *sales* yang bersangkutan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan pada pimpinan PT 'X', beliau mengatakan bahwa sanksi pemecatan (PHK) baru diberlakukan tahun 2008. "Ini karena persaingan industri makanan ringan yang sudah semakin ketat dan memacu kita untuk selalu bekerja lebih keras seperti biasanya." Dengan memberlakukan sanksi ini, beliau berharap para *sales* dapat lebih termotivasi dan giat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebelum diberlakukannya peraturan tersebut, beliau merasakan kalau kinerja *sales* dalam perusahaan tersebut kurang

maksimal dalam mencapai target. Beliau juga mengatakan bahwa selama perusahaan ini berdiri, sebanyak kurang lebih 10-15 *sales* telah keluar dari perusahaan ini. Sebagian ada yang mengundurkan diri dan sebagian lagi ada yang dikeluarkan yang salah satu sebabnya adalah tidak tercapainya target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Supervisor PT 'X' mengatakan kinerja *sales* yang ada di PT 'X' belum optimal. Beberapa hal yang mempengaruhi keoptimalan kinerja *sales*, yaitu kurangnya motivasi yang ada pada diri *sales* untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Keterlambatan pelanggan untuk membayar tagihan merupakan hal yang harus dipertanggungjawabkan oleh *sales*, karena dapat mempengaruhi permintaan pesanan yang berikutnya. Keterbatasan produk yang disediakan mengakibatkan keinginan pelanggan untuk memesan produk yang diinginkan menjadi terhambat. Permintaan pasar yang sepi (daya beli berkurang) juga membuat *sales* harus berusaha lebih lagi dalam memasarkan produk yang ditawarkan.

Menurut wawancara dengan *sales*, setelah diberlakukannya sanksi pemecatan (PHK) bagi *sales* yang tidak mampu mencapai target, membuat para *sales* lebih berusaha keras dalam pencapaian target setiap bulannya.

Berdasarkan wawancara dengan 5 orang *sales*, terdapat beberapa kendala yang dihadapi saat menjalankan pekerjaannya. Kendala-kendala ini ada yang bersifat internal maupun eksternal. Kendala internalnya yaitu kendala yang berasal dari dalam dirinya sendiri, seperti motivasi untuk mendapatkan calon pembeli baru. Mereka dituntut untuk dapat menyesuaikan diri pada siapa saja dan

dimana saja agar dapat menjalin relasi yang baik dan dapat mempermudah proses penjualan. Hal ini dikarenakan sifat dan sikap calon pembeli baru yang berbeda-beda maka *sales* harus melakukan pendekatan dengan cara yang berbeda-beda pula.

Kendala eksternal atau kendala yang ada di luar dirinya atau pengaruh lingkungan yang dirasakan adalah kondisi cuaca saat hendak melakukan pemasaran, kondisi ekonomi pasar, liburan sekolah, habisnya stok barang, lamanya pembayaran oleh konsumen serta perbedaan target yang harus dicapai yang disesuaikan dengan daya beli pasar. Para *sales* yang melakukan pemasaran di dalam kota menggunakan sepeda motor. Hal ini dirasakan sangat mengganggu saat musim hujan, maupun cuaca panas yang sangat menyengat. Kondisi cuaca yang tidak menentu terkadang membuat mereka menjadi kurang semangat saat menjalankan tugasnya. Selain itu, keterbatasan barang yang disediakan perusahaan merupakan kendala lain yang dihadapi oleh *sales*. Lamanya pembayaran juga bisa menyebabkan target yang ingin dicapai oleh *sales* pun menjadi terhambat. Kendala-kendala tersebut sangat mempengaruhi target yang akan dicapai oleh *sales*. Tingkat penjualan mereka akan menurun jika barang yang diminta oleh konsumen sedang tidak tersedia. Biasanya hal ini sering terjadi pada produk-produk yang sedang laku di pasaran. Untuk lamanya pembayaran, nilai penjualan *sales* tidak akan terhitung sebelum pembayaran dilakukan oleh konsumen sehingga dapat menghambat terpenuhinya target yang ingin dicapai oleh *sales*. Proses pemasaran produk baru juga dirasakan sulit, yang mana mereka harus memikirkan bagaimana cara agar produk ini dapat diterima di pasaran di

tengah banyaknya produk-produk baru dengan merek terkenal yang juga bermunculan.

Dari hasil wawancara dengan para *sales*, kendala-kendala yang dialaminya itu membuat mereka berat dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Tekanan untuk mencapai target setiap bulan yang telah ditentukan oleh perusahaan merupakan hal yang dirasakan sangat *stressful*. Keadaan ini akan dirasakan oleh individu sebagai sesuatu yang mengancam kesehatan fisik dan psikologisnya yang disebut dengan stres (Maddi & Koshaba, 2005). Jika individu mengalami stres maka akan mempengaruhi kinerja, kesehatan, moral, dan perilaku dirinya. Lain halnya jika mereka dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang *stressful* tersebut. Kapasitas seseorang dalam bertahan dan berkembang walaupun dalam keadaan tertekan dinamakan *resilience at work* (Maddi & Koshaba, 2005 : 27). Kinerja *sales* yang *stressful* dapat mengganggu kelancaran pesanan. Kesehatan *sales* juga turut mempengaruhi tingkah laku kesehariannya. *Sales* yang *stressful* akan sering tidak masuk kerja karena sakit.

Hasil wawancara pada 5 orang *sales* PT 'X', didapat bahwa 3 dari 5 *sales* mengatakan mereka menyukai bidang marketing dan berusaha mempelajari karakter-karakter setiap konsumennya. Hal ini dirasakan sangat membantu proses penjualan mereka. Misalnya para konsumen tetap melakukan order meskipun stok barang mereka masih ada dan pasaran sedang sepi. Dalam hal ini, *sales* makanan ringan di PT 'X' mampu mengubah kesulitan yang mereka hadapi menjadi sebuah peluang yang menguntungkan mereka. Sedangkan pada 2 *sales* lainnya, mereka kurang memiliki minat untuk melakukan interaksi yang dianggap menghabiskan

waktu saja, seperti basa-basi atau melayani konsumen yang sedang ingin ngobrol. Sehingga relasi yang dibina hanya sebatas untuk pemesanan barang saja. Di satu sisi, mereka mengaku dapat memanfaatkan waktu secara efisien. Di sisi lain mereka juga mengalami kesulitan saat pasaran sepi dan munculnya produk-produk baru merek lain yang lebih menjanjikan. Pada kedua *sales* ini, kesulitan yang ada dirasakan sebagai suatu tekanan dalam bekerja, sehingga akan membuat stres dan pekerjaan tidak mampu diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan pada 5 orang *sales* PT 'X', diperoleh data yaitu 3 dari 5 orang *sales* PT 'X' atau sebesar 60% memiliki *resilience at work* tinggi. Hal ini terlihat dari aspek *commitment* yaitu ketika target penjualan belum tercapai, maka mereka akan berusaha untuk bekerja lebih keras untuk mencapai target penjualan. Sedangkan dalam aspek *control*, mereka mencoba untuk menawarkan makanan ringan tersebut pada toko – toko lain selain pelanggan PT 'X' agar dapat mencapai target penjualan yang dimaksud. Dalam aspek *challenge*, *sales* PT 'X' menerima dan menghayati hambatan serta kesulitan yang dihadapinya sebagai sesuatu yang harus diselesaikan. Sedangkan 2 dari 5 orang *sales* PT 'X' atau sebesar 40% memiliki *resilience at work* yang rendah. Hal ini terlihat dari aspek *commitment*, *sales* terlihat kurang memiliki keinginan untuk berusaha lebih keras ketika angka target penjualan belum tercapai. Bila dilihat dari aspek *control*, usaha yang dilakukan *sales* terlihat kurang optimal pada saat menyusun strategi penjualannya sehingga berpengaruh pada kinerjanya. Sedangkan apabila dilihat dari aspek *challenge*, hambatan dan kesulitan yang ditemuinya dianggap sebagai suatu tekanan yang dapat membuat mereka menjadi

stres dan merasa terbebani. Mereka akan menjadi pesimis untuk mencapai target dan merasa rendah diri ketika tidak mencapai target. Keadaan yang seperti ini dapat menghambat pencapaian target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas, *resilience at work* pada PT 'X' bervariasi. Oleh karena keadaan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna untuk mengetahui *resilience at work* pada *sales* makanan ringan di PT 'X' Kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana *resilience at work* pada *sales* makanan ringan di PT 'X' Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *resilience at work* pada *sales* makanan ringan di PT 'X' Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman mengenai *resilience at work* dan faktor-faktor yang mempengaruhi *resilience at work*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- Memberikan informasi bagi Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *resilience at work* pada *sales* makanan ringan di PT 'X' Bandung.
- Memberi informasi bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian-penelitian lain mengenai *resilience at work*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Bagi *sales* makanan ringan di PT 'X' Bandung, dengan mengetahui *resilience at work* yang ada pada dirinya, diharapkan dapat menjadi masukan untuk pengembangan diri *sales* agar bertahan dalam menghadapi masalah.
- Bagi PT 'X', dengan mengetahui *resilience at work* pada para *salesnya*, informasi ini dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk mengadakan pelatihan maupun program pengembangan diri dalam hal mengembangkan *resilience at work* pada *sales* makanan ringan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Bisnis makanan ringan adalah bisnis yang cukup menjanjikan untuk dilakukan. Selain harganya yang relatif terjangkau, modal yang dibutuhkan untuk usaha ini juga tidak terlalu besar. Tidak sedikit perusahaan yang berlomba-lomba untuk menekuni bisnis ini dan berusaha menciptakan kreasi baru untuk menghasilkan produk makanan ringan yang disukai masyarakat. Dalam tempo beberapa bulan saja, dapat dilihat dengan banyak munculnya produk baru makanan ringan yang muncul di pasaran. Hal ini tentu saja semakin meningkatkan persaingan diantara perusahaan makanan ringan. Berbagai strategi pemasaran, seperti promosi, persaingan harga, dan penjualan ke daerah-daerah kecil dilakukan agar para pebisnis dapat tetap bersaing di bidang makanan ringan ini. Persaingan yang ketat diantara pebisnis makanan ringan ini juga dirasakan oleh PT 'X'.

PT 'X' merupakan perusahaan yang baru berkembang di bidang distribusi makanan ringan. Persaingan yang ketat membuat PT 'X' harus bekerja lebih keras dalam meningkatkan kualitas produk dan mengembangkan strategi pemasarannya. Adapun strategi pemasaran yang dilakukan adalah membagi lahan pemasaran produk makanan ringan menjadi 3 bagian, yaitu motoris (pemasaran dilakukan pada konsumen eceran, seperti di warung atau toko kecil, dan pembayaran dilakukan secara tunai), *taking order* (pemasaran dilakukan pada konsumen eceran dan grosiran, seperti di mini market; pembayaran dapat secara tunai maupun kredit dalam jangka waktu 1 minggu), dan kanvas (pemasaran dilakukan

pada konsumen grosiran yang berada di luar kota; pembayaran biasanya berupa kredit dalam jangka waktu maksimal 2 minggu).

Dalam melaksanakan strategi pemasaran tersebut, PT 'X' memberikan target penjualan tertentu pada para *sales*nya setiap bulan. Target yang diberikan berbeda-beda dan disesuaikan dengan kemampuan daya jual pasar yang dikunjungi. Selain itu, agar tetap mempertahankan tingkat penjualannya setiap bulan, PT 'X' memberikan sanksi peringatan bagi *sales* yang tidak mampu mencapai targetnya pada bulan itu; dan sanksi pemecatan akan diberikan jika *sales* tidak mampu mencapai target selama 2 bulan berturut-turut.

Tekanan untuk mencapai target setiap bulan yang telah ditentukan oleh perusahaan merupakan hal yang dirasakan sangat *stressful* bagi *sales* makanan ringan di PT 'X'. Mereka harus mencari pembeli yang tertarik dengan produk yang akan mereka tawarkan (*prospecting*), mengatur waktu untuk calon konsumen dan pelanggan (*targetting*), melatih diri agar terampil dalam menyampaikan kelebihan produk yang ditawarkan (*communicating*), menjual produk yang ditawarkan dan menjelaskan keuntungan dari hasil penjualan (*selling*), memberikan pelayanan baik selama maupun setelah pemesanan (*servicing*), dan mengumpulkan informasi dengan melakukan survei atau riset pasar untuk meningkatkan penjualan guna mencapai target dan menyusun laporannya (*information gathering*) (Kotler & Kellen, 2007).

Dalam menjalankan tugasnya tentu saja tidak semudah yang dibayangkan, terdapat banyak hambatan yang harus dihadapi oleh *sales* PT 'X' dalam pencapaian target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan, baik

hambatan yang berasal dari dalam dirinya sendiri dan hambatan dari luar, seperti kesulitan yang ada lingkungan kerja. Dalam hal *prospecting*, muncul hambatan dari dalam diri seperti malas untuk mencari calon pembeli yang baru, maka *sales* PT 'X' tidak akan mendapatkan konsumen sehingga target penjualan pun tidak tercapai. Sedangkan kesulitan dari lingkungan kerja, seperti munculnya produk-produk baru merek lain yang lebih menjanjikan. Oleh karena itu, *sales* PT 'X' harus mengeluarkan usaha yang lebih besar ketika melakukan pekerjaannya.

Pada saat melakukan *targetting*, apabila *sales* PT 'X' memiliki hambatan dalam diri, seperti dengan adanya orderan yang banyak. Jika *sales* kurang mampu untuk mengatur waktu kerja mereka dengan tepat, maka pekerjaan tersebut akan menumpuk. Sedangkan hambatan yang terdapat di lingkungan kerja yang akan mempengaruhi tugas *sales* PT 'X', seperti ketika *sales* PT 'X' mengunjungi calon pembeli atau pelanggan, namun calon pembeli atau pelanggan tersebut sulit untuk ditemui, sehingga hal tersebut dapat menyita waktu *sales* PT 'X' untuk menyelesaikan tugas-tugas yang lainnya.

Dalam hal *communicating* bila muncul hambatan dari dalam diri *sales* PT 'X', seperti kurangnya pengetahuan mengenai produk, maka *sales* PT 'X' tidak akan mampu untuk mengkomunikasikan produk yang akan ditawarkan dengan tepat, sehingga calon pembeli atau pelanggan tidak akan memahami dengan jelas mengenai kelebihan produk yang ditawarkan. Akibatnya calon pembeli atau pelanggan tidak tertarik untuk membeli produk tersebut. Begitu juga kesulitan di lingkungan kerja, *sales* PT 'X' akan menemui calon pembeli dan pelanggan yang bervariasi. Apabila *sales* PT 'X' tidak mampu untuk menghadapi berbagai

karakter dari tiap-tiap calon pembeli atau pelanggan, maka calon pembeli atau pelanggan tidak akan peduli dengan produk yang akan ditawarkan.

Jika dalam melakukan *selling*, *sales* PT 'X' memiliki hambatan dari dalam dirinya, misalnya mudah putus asa pada saat calon pembeli atau pelanggan menolak untuk membeli produk yang ditawarkan, maka *sales* tidak akan mampu untuk mencapai target penjualan yang telah ditentukan perusahaan. Sedangkan hambatan yang ada di lingkungan kerja misalnya ketika sedang melakukan *selling* mengalami kejadian yang tidak terduga seperti cuaca buruk, maka akan mempengaruhi upaya *sales* PT 'X' dalam pencapaian targetnya.

Pada saat melakukan *sevicicing*, muncul hambatan dalam diri *sales* PT 'X' seperti tidak mampu untuk bersikap ramah terhadap keluhan pelanggan, maka akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Ketika pelanggan merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan *sales* PT 'X', maka pelanggan pun dapat memutuskan kerja sama dengan PT 'X', sehingga hal ini pun akan mempengaruhi pekerjaan *sales* PT 'X'. Kesulitan yang muncul di lingkungan kerja pun dapat mempengaruhi pekerjaan *sales* PT 'X', seperti pada saat mengatasi keluhan pelanggan terjadi '*human error*' seperti kesalahan teknis, maka permasalahan dengan pelanggan akan semakin rumit.

Dalam hal *informational gathering*, karyawan memiliki hambatan dalam diri seperti kurang mampu dalam menganalisis pasar, maka *sales* tidak dapat mengetahui apa yang diinginkan dan yang tidak diinginkan calon pembeli dan pelanggan mengenai suatu produk, sehingga akan mengakibatkan *sales* PT 'X' tidak akan mendapatkan informasi penting dalam memasarkan produknya serta

pencapaian target tidak optimal. Begitu pula dengan kesulitan yang muncul dari lingkungan kerja, seperti saat *sales* telah mengetahui keinginan pasar, namun terjadi sesuatu diluar dugaan seperti kenaikan harga bahan-bahan baku maka permintaan pasar pun akan berubah. Dengan demikian, akan menghambat pekerjaan mereka karena mereka harus melakukan riset pasar kembali untuk mendapatkan informasi data yang aktual dan faktual.

Dengan adanya tuntutan dari perusahaan, serta hambatan dan kesulitan yang dialami saat melaksanakan tugas, hal ini menimbulkan situasi yang sangat *stressful* bagi *sales*. Mereka dituntut untuk tetap bekerja secara efektif dan semaksimal mungkin agar dapat mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan setiap bulannya. Kapasitas *sales* untuk tetap bertahan dan berkembang walaupun dalam situasi yang *stressful* atau dibawah tekanan, disebut dengan *resilience at work* (Maddi & Khoshaba, 2005).

Resilience at work yang dimiliki oleh seorang *sales* akan bergantung pada *hardiness* (ketangguhan) yang dimiliki. *Hardiness* adalah pola dari sekumpulan sikap dan kemampuan yang membantu individu untuk *resilience at work* dengan bertahan dan mengembangkan diri dibawah kondisi yang *stressful* (Maddi & Khoshaba, 2005). *Hardiness* merupakan kunci yang akan menentukan seberapa jauh seorang *sales* akan *resilience at work* saat ia tetap dituntut untuk bekerja secara produktif dalam kondisi yang penuh tekanan. Untuk itu, para *sales* perlu mengembangkan *attitudes of hardiness* (sikap tangguh) yang dimiliki dan kemampuan dalam menghadapi masalah, seperti mendapatkan pelanggan yang baru.

Resilience at work memiliki tiga aspek, yaitu *commitment*, *control*, dan *challenge*. *Commitment* adalah sikap dimana *sales* tetap bertahan mengerahkan seluruh kemampuan terbaiknya dan tetap melanjutkan melakukan tugas seperti biasa meski sedang berada dalam situasi yang penuh tekanan (Maddi & Khoshaba, 2005). *Sales* yang memiliki sikap *commitment* yang tinggi akan tetap datang menawarkan produknya pada konsumen yang pernah menolak maupun mengusirnya. Ia juga akan tetap bertahan saat ia tidak mampu mencapai target dan akan berusaha lebih keras lagi pada bulan berikutnya. Sedangkan untuk *sales* yang memiliki *commitment* rendah, ia akan memikirkan untuk mencari pekerjaan lain saat ia tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan.

Aspek yang selanjutnya adalah *control*. *Control* adalah sikap untuk berusaha dalam mencoba untuk tetap secara positif dalam mempengaruhi hasil yang akan didapat agar hasil yang diperoleh bermanfaat atau menguntungkan bagi individu meski dalam situasi yang *stressful* (Maddi & Khoshaba, 2005). *Sales* yang memiliki *control* yang tinggi akan berusaha mencari alternatif solusi agar ia tetap dapat mencapai target saat liburan sekolah. Misalnya, lebih memfokuskan penjualan pada kawasan yang dekat dengan perumahan, *mini market* atau pasar perbelanjaan. Sementara bagi *sales* yang memiliki *control* yang rendah, ia akan bekerja seperti bulan-bulan biasanya dan akan bekerja lebih keras pada akhir bulan saat ia menyadari bahwa penjualannya belum cukup mencapai target yang ditentukan.

Aspek yang terakhir adalah *challenge*. *Challenge* merupakan sikap saat dihadapkan pada situasi yang *stressful*, individu mencoba untuk memahami,

mempelajari, dan mengatasi kesulitan yang ada (Maddi & Khoshaba, 2005). *Sales* dengan *challenge* yang tinggi akan mencari informasi mengenai konsumen baru yang akan dikunjunginya, hal ini dirasakan sangat membantu para *sales* dalam melakukan pendekatan dan meningkatkan peluang keberhasilan dalam menawarkan produk. Sementara bagi *sales* dengan *challenge* yang rendah, mereka melakukan pendekatan yang sama terhadap semua konsumen dan pasrah terhadap tingkat penjualan yang dicapainya.

Kombinasi dari ketiga aspek akan menentukan *resilience at work* individu (Maddi & Khoshaba, 2005). Apabila ketiga aspek yang dimiliki tinggi, maka akan menghasilkan *resilience at work* yang tinggi. Sebaliknya, apabila ketiga aspek rendah, maka *resilience at work* yang dihasilkan juga rendah. *Sales* dengan *resilience at work* yang tinggi akan lebih semangat dan terpacu untuk mencari peluang atau keuntungan meski berada dalam kondisi *stressful*. Mereka akan berusaha mencari cara agar target tetap tercapai setiap bulannya walaupun kondisi pasar tidak mendukung. Lain halnya dengan *sales* yang memiliki *resilience at work* yang rendah, mereka mudah menyerah dan tidak memiliki keberanian untuk mengambil resiko. Mereka cenderung melakukan tugas dalam rutinitas dan tidak memiliki inisiatif untuk mencari solusi atas situasi yang tidak mendukung (kondisi pasar).

Resilience at work seseorang dipengaruhi oleh *skills* yang dimiliki dalam mengatasi permasalahan yang ada. *Skills* yang pertama adalah *transformational coping*. Individu memperluas perspektif dan memperdalam pemahamannya mengenai lingkungan yang *stressful* (Maddi & Khoshaba, 2005). *Sales* yang

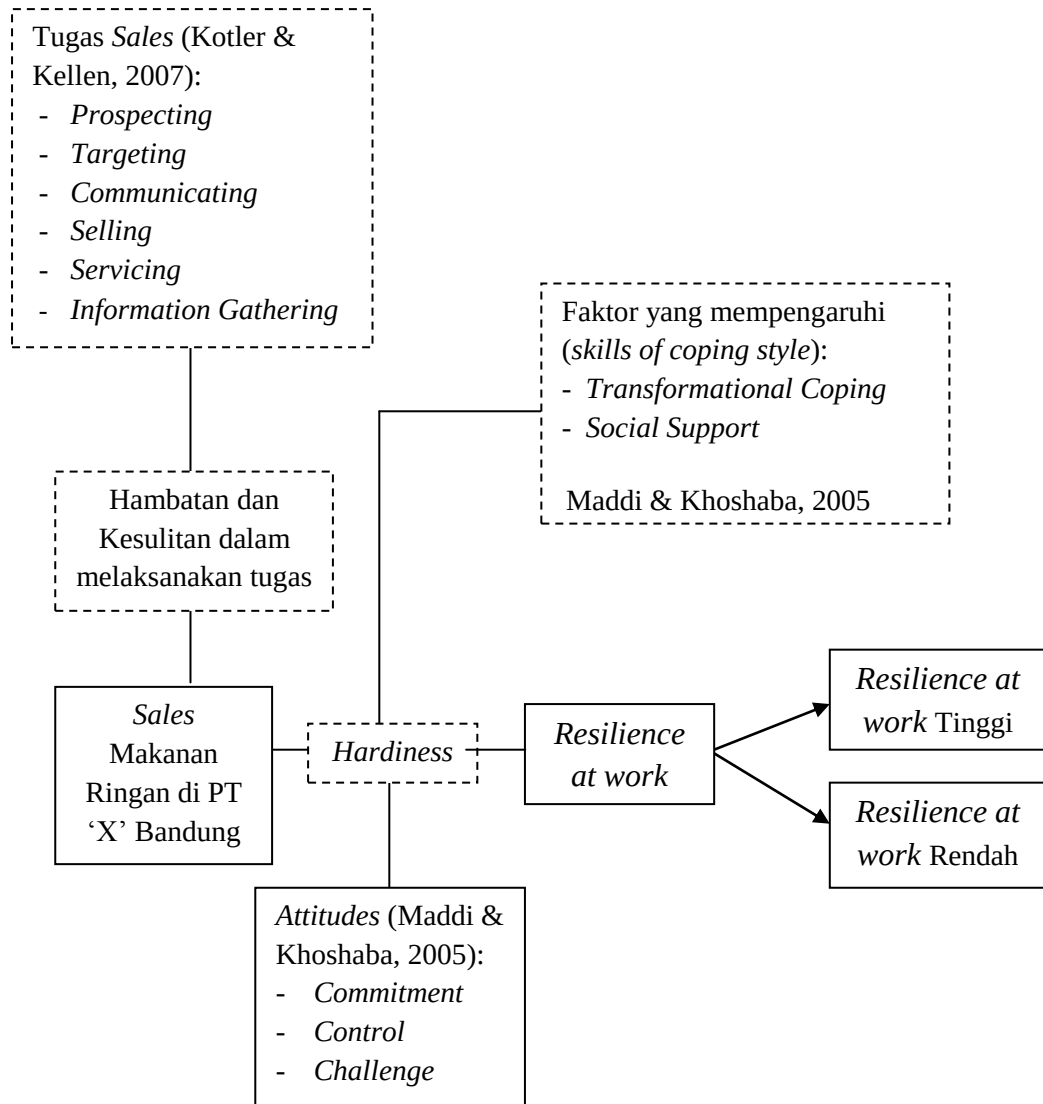
menggunakan *transformational coping* akan mempelajari pada minggu beberapa tingkat pemesanan akan meningkat dan menurun, dan konsumen mana yang memiliki tingkat penjualan yang tinggi. Kemudian ia akan menetapkan target per minggu yang harus dicapainya guna mencapai target per bulan yang ditentukan perusahaan. Sementara bagi *sales* yang tidak menggunakan *transformational coping*, mereka cenderung bersikap pasif dan kurang memiliki inisiatif untuk meningkatkan penjualan. Mereka biasanya akan memohon pada konsumen untuk meningkatkan pemesanan jika dirasakan target belum tercapai menjelang akhir bulan.

Skill yang kedua adalah *social support*. Dalam hal ini, *sales* berinteraksi dengan sesamanya untuk memperdalam dukungan sosial diantara mereka, seperti memberi dan menerima saran, dukungan, serta bimbingan (Maddi & Khoshaba, 2005). *Sales* yang memiliki *social support* akan bersaing secara sehat dan saling mendukung dengan *sales* yang lain. Mereka akan dibantu oleh teman-temannya berupa tips ketika mengalami kendala pada saat menawarkan produk. Lain halnya dengan *sales* yang tidak memiliki *social support*, mereka kurang mendapat dukungan dari teman-temannya apabila sedang mengalami kendala dalam penjualan. Lingkungan pekerjaan dirasakan sebagai lingkungan yang kompetitif dan masing-masing *sales* harus berjuang dan memikirkan caranya sendiri untuk mencapai target.

Sales yang berusaha memperluas perspektif dan pemahamannya terhadap lingkungan yang *stressful* serta mengembangkan dukungan sosial dengan rekan-rekannya memiliki *resilience at work* yang tinggi. Sementara *sales* yang lebih

memilih untuk menghindari situasi yang mengancam (misalnya, konsumen yang galak) dan kurang mengembangkan dukungan sosial dengan rekan-rekannya, cenderung memiliki *resilience at work* yang rendah.

Adapun skema kerangka pikirnya adalah sebagai berikut.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

- Dalam melakukan tugasnya sebagai *sales* makanan ringan di PT 'X' Bandung, para *sales* membutuhkan *resilience at work* untuk menghadapi hambatan dan kesulitan yang ada.
- *Resilience at work* pada *sales* makanan ringan di PT 'X' Bandung merupakan kombinasi dari ketiga *attitudes*, yaitu: *commitment*, *control*, dan *challenge*; serta dipengaruhi juga oleh ketrampilan mereka dalam mengatasi masalah (*skills of coping style*).