

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pelayanan kesehatan menurut Depkes RI (2009) adalah setiap upaya yang diselenggarakan sendiri atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga, kelompok dan atupun masyarakat. Sesuai dengan batasan seperti di atas, mudah dipahami bahwa bentuk dan jenis pelayanan kesehatan yang ditemukan banyak macamnya salah satunya dengan obat (<http://definisimu.blogspot.com/2012/08/definisi-pelayanan-kesehatan.html>).

Obat yang dikonsumsi oleh masyarakat ada dua jenis obat yaitu generik atau obat racikan, penyaluran obat racikan hanya bisa dikeluarkan dokter melalui resep lalu masyarakat dapat mengambil obat di apotik yang di racik dengan jasa apoteker dan obat generik yang masyarakat beli di supermarket, swalayan atau toko obat tanpa resep dokter. Kebutuhan masyarakat akan obat dijadikan peluang dalam membuat lapangan kerja oleh beberapa perusahaan. (<http://ilmu-kefarmasian.blogspot.com/2012/05/obat-adalah-bahanataupanduanbahan.html>)

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan No. 245/MenKes/SK/V/1990 tentang Ketentuan dan Tata Cara Pelaksanaan Pemberian Izin Usaha Industri Farmasi, Industri Farmasi adalah industri obat jadi

dan industri bahan baku obat. Perusahaan industri farmasi wajib memperoleh izin usaha industri farmasi, karena itu industri tersebut wajib memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh Menteri Kesehatan.

Saat ini ada 199 jumlah perusahaan farmasi yang beroperasi di Indonesia. Dari jumlah tersebut sebanyak 35 perusahaan adalah PMA (Penanaman Modal Asing) dengan pangsa pasar yang diperkirakan mencapai 29.5%. Empat perusahaan lain adalah BUMN dengan pangsa pasar sebesar 7,0% dan sisanya PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) dengan pangsa pasar 63.5%. Sebanyak 10 besar perusahaan Farmasi di tahun 2010 umumnya didominasi oleh 9 perusahaan lokal yaitu Sanbe Farma, Kalbe Farma, Dexa Medica, Bintang Toedjoe, Tempo Scan Pacific, Kimia Farma, Konimex, Phapros, Indofarma dan 1 perusahaan PMA yaitu Pfizer. Market share dari 10 perusahaan terbesar ini kurang lebih 40%. Adapun 10 perusahaan farmasi asing yang memiliki penjualan diatas 1 triliun rupiah berdasarkan data yang dikeluarkan oleh IPMG (International Pharmaceutical Manufacturing Group), diantaranya Sanofi Aventis, Pfizer Indonesia, Novartis, Bayer Indonesia, Glaxo Smithkline, Otsuka, Astra Zeneca, Merck, MSD group dan Boehringer Ingelheim. (www.semuausahaanfarmasidiindonesia.com)

PT X Tbk adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri farmasi yang telah memenuhi syarat yang didirikan pada tanggal 10 September tahun 1966 yang merupakan perusahaan multinasional yang memproduksi obat, suplemen, nutrisi dan layanan kesehatan yang berkantor pusat di Jakarta, Indonesia. PT "X" Tbk adalah salah satu perusahaan farmasi terbesar di Asia

Tenggara yang sahamnya telah dicatat di bursa efek dengan nilai pendapatan di atas US\$ 1 miliar dan penjualan melebihi Rp 7 triliun (<http://id.kalbe.co.id/TentangKami/SekilasKalbe.aspx>). Selama lebih dari 40 tahun sejarah perusahaan, pengembangan usaha telah gencar dilakukan melalui akuisisi strategis terhadap perusahaan-perusahaan farmasi lainnya, membangun merek-merek produk yang unggul dan menjangkau pasar internasional dalam rangka transformasi “X” menjadi perusahaan produk kesehatan serta nutrisi yang terintegrasi dengan daya inovasi, strategi pemasaran, pengembangan merek, distribusi, kekuatan keuangan, keahlian riset dan pengembangan serta produksi yang sulit ditandingi dalam mewujudkan misinya untuk meningkatkan kesehatan untuk kehidupan yang lebih baik.

Dari semua perusahaan farmasi, nama PT “X” Tbk. boleh jadi disegani oleh para pesaingnya. Pasalnya, PT “X” Tbk menjadi satu-satunya perusahaan farmasi yang memiliki kekuatan yang seimbang, baik untuk produk *over the counter* (OTC) maupun produk *ethical*. Produk OTC (*Over The Counter*) adalah yaitu produk yang bisa dibeli bebas di apotik, untuk meningkatkan pertumbuhan dan mempertahankan pangsa pasar produk *over-the-counter*, PT “X” Tbk mengadakan promosi secara intensif, melalui media elektronik, media cetak, pemberian donasi pada sebuah acara, maupun pengadaan acara seperti seminar kedokteran dari luar negeri dan melalui *salesman*. Sedangkan produk *ethical* adalah produk yang pembeliannya harus menggunakan resep dokter, untuk promosinya PT “X” Tbk menugaskan *medical representative* untuk

memperkenalkan dan mempromosikan manfaat obat kepada dokter dengan tujuan agar dokter dapat memanfaatkan obat tersebut untuk kesehatan pasien.

Salah satu pemasaran produk *ethical* dari PT “X” Tbk yaitu dengan caramemberikan target penjualan pada *medical representative* dari 100 juta hingga 500 juta. Target tersebut terdiri dari target per bulan, target triwulan, semester (6 bulan) dan tahunan. Pada target per bulan *medical representantive* diberikan target penjualan yang akan bertambah pada bulan selanjutnya, apabila *medical representantive* tidak mampu mencapai target pada bulan tersebut maka pada bulan depan *medical representantive* harus mencapai target ditambah sisa target penjualan yang belum mampu dicapai di bulan lalu. Bila pada perhitungan target triwulan, semester maupun tahunan akumulasi dari target setiap bulannya, jadi ketika *medical representantive* mampu mencapai target-target tersebut akan ada intensif atau bonus dan ketika *medical representantive* tidak mampu mencapai target triwulan tersebut maka *medical representantive* akan mendapat teguran, skorsing, hingga dikeluarkan dari perusahaan tersebut, bila *medical representantive* yang selama 6 bulan berturut-turut hanya mampu mencapai target penjualan per bulannya dibawah 100 juta.

Kendala terbesar dalam 2 tahun ini yaitu mengenai pencapaian target yang diberikan perusahaan dan membangun kerjasama dengan dokter karena dokter memiliki karakter yang berbeda-beda. Selain itu jumlah *medical representative* yang semakin banyak dan dokter yang memberikan waktu yang singkat hanya 3-5 menit untuk *medical representative* melakukan presentasi obat, apabila lebih dari 5 menit *medical representative* bisa mengganggu jam praktek dokter tersebut.

Kendala yang dirasakan oleh *medical representative* yaitu *medical representative* dari perusahaan competitor dalam bekerja. *Medical representative* ketika melakukan presentasi kepada dokter tidak diperbolehkan membawa sampel obat sehingga membuat dokter merasa kesulitan untuk membedakan obat yang dibawa oleh *medical representative* dengan competitor

Adapun *job desk medical representative* dari PT "X" Tbk yaitu *survey*, *detailing*, rencana dan realisasi kegiatan ilmiah, *plan of action*, dan *new prescriber*. *Survey* adalah suatu kegiatan yang dilakukan *medical representative* untuk mendapatkan informasi mengenai dokter sehingga *medical representative* bisa menentukan peluang banyaknya pasien yang datang ke dokter sehingga berhubungan dengan perkiraan berapa banyak resep yang mungkin dikeluarkan dokter tersebut lalu *medical representative* bisa mengetahui bagaimana dokter dalam menulis resep, apakah dalam satu resep *medical representative* menulis berbagai macam jenis obat atau hanya satu hingga dua jenis obat (pola peresepan). Untuk membuktikan hasil kerjanya, *medical representative* diwajibkan mengisi kartu *survey* dengan tanda tangan dokter yang di *survey* oleh *medical representative*.

Detailing adalah suatu aktivitas yang dilakukan *medical representative* untuk mempresentasikan obat pada dokter sehingga dokter tertarik untuk menulis resep. Seperti halnya melakukan tugas *survey* pada tugas *detailing*, *medical representative* wajib mengisi kartu kunjungan dengan tanda tangan dokter untuk membuktikan bahwa *medical representative* melakukan tugas tersebut.

Tugas selanjutnya yaitu rencana dan realisasi kegiatan ilmiah adalah tugas untuk membuat proposal mengenai kegiatan ilmiah yang dilakukan oleh *medical representative* yaitu proposal mengenai obat yang akan diresepkan oleh dokter.

Plan of action adalah rancangan bekerja *medical representative* selama tiga bulan (satu triwulan) yang berisi rencana tugas *survey* dan *detailing*, lalu rancangan kerjanya tersebut dipresentasikan pada atasan, setelah dipresentasikan, *medical representative* harus segera memperbaikinya. *New prescriber* adalah tugas *medical representative* untuk meyakinkan dokter baru menulis resep atau dokter yang sudah berhenti menulis selama 6 bulan berturut-turut.

Berdasarkan wawancara dengan *district manager* mengenai kesulitan yang pada umumnya dialami oleh *medical representative* pada saat menjalankan *job desk*. Pada saat melakukan *survey*, kesulitan yang dirasakan oleh *medical representative* yaitu pada saat *medical representative* tidak mendapatkan informasi mengenai dokter walaupun *medical representative* telah melakukan kunjungan berkali-kali sehingga selanjutnya akan membuat *medical representative* kesulitan untuk melakukan tugas *detailing*, *plan of action*, rencana dan realisasi kegiatan ilmiah. Pada tugas *detailing*, *medical representative* menghadapi karakter dokter yang berbeda sehingga *medical representative* merasakesulitan melakukan pendekatan. Selain itu kesulitan yang dirasakan *medical representative* ketika menunggu praktek dokter hingga jam 1 pagi sehingga membuat waktu istirahat *medical representative* menjadi berkurang.

Tugas *medical representative* selanjutnya yaitu rencana dan realisasi kegiatan ilmiah, kesulitan yang dirasakan oleh *medical representative* yaitu

mendapatkan informasi mengenai komitmen dokter menulis resep. Pada tugas *plan of action*. Kesulitannya, ketika *medical representative* harus membuat atau memperbaiki rancangannya dengan tenggat waktu singkat yang diberikan oleh atasan setelah *medical representative* melakukan presentasi. Tugas terakhir dari *medical representative* yaitu *new prescriber*. Kesulitan pada tugas ini yaitu *medical representative* tidak menemukan dokter baru atau dokter lama yang tidak menulis sedangkan tugas *new prescriber* harus dilaksanakan oleh *medical representative*.

Berdasarkan hasil survey awal pada 10 *medical representative*, dengan adanya kesulitan dari tiap job desk dan kesulitan aktual yang dirasakan 100 % *medical representative* mengatakan bahwa kondisi pekerjaannya menimbulkan kejenuhan karena target yang diberikan perusahaan sehingga menghayatinya sebagai kondisi *stress* yang sangat tinggi sehingga *medical representative* menjadi lebih cepat sakit karena kondisi lapangan yang tidak menentu lalu berkurangnya jam istirahat dan yang paling dirasakan oleh *medical representative* adalah waktu *medical representative* dengan berkumpul dengan keluarga menjadi berkurang. Selain itu, *medical representative* menjadi lebih sulit dalam mencapai target yang diberikan oleh perusahaan.

Keadaan ini akan dirasakan individu sebagai sesuatu yang mengancam kesehatan, fisik, dan psikologisnya yang oleh Maddi & Koshaba (2005) disebut dengan *stress*. Jika individu mengalami *stress* maka akan memengaruhi kinerja, kesehatan, moral, dan perilaku dirinya yang akan merugikan perusahaan.

Kemampuan seseorang untuk mampu mengolah sikap dan kemampuannya menolong dirinya sendiri untuk bangkit kembali dari keadaan stress, memecahkan masalah, belajar dari pengalaman sebelumnya, menjadi lebih sukses dan mencapai kepuasan dalam suatu proses walaupun dalam keadaan tertekan dinamakan *resilience at work* (Maddi dan Khoshaba, 2005). *Resilience at work* terdiri dari 3 aspek yaitu *commitment, control dan challenge* dan cara individu men *coping* stress nya tersebut, individu memiliki *skills* yaitu *transformational coping* dan *social support skills*.

Survey awal menunjukkan perilaku dari seorang *medical representative* untuk bertahan dalam situasi yang *stressfull* dan tetap bekerja dengan maksimal bahwa 40% *medical representative* berpikir positif dan tetap tenang sehingga bisa melakukan pekerjaannya dengan maksimal lalu sisanya yaitu 60% *medical representative* merasa tertekan dan beberapa pekerjaan *medical representative* menjadi terbengkalai. Perilaku *medical representative* berusaha mencari solusi positif terhadap permasalahan pekerjaannya bahwa 30% *medical representative* memiliki relasi kerja yang baik sehingga melakukan diskusi apabila mendapatkan masalah dalam bekerja lalu 10% *medical representative* yang akan menceritakan permasalahan yg dihadapi apabila rekan kerja atau atasannya yang bertanya terlebih dahulu, lalu 60% *medical representative* akan menjadi *bad mood* apabila tidak menemukan solusi terhadap kesulitan pekerjaannya sehingga menjadi dingin pada rekannya ketika tertekan

Medical representative memandang hambatan sebagai pengembangan diri terlihat pada saat *medical representative* menjadikan hambatan sebuah tantangan

bila diberikan kenaikan target oleh perusahaan, 70% *medical representative* mengeluh karena perubahan akan kebijakan yang bisa mengurangi angka bonus yang akan diraih namun 30% *medical representative* menerima karena atasan dalam memberikan target dengan melihat beberapa faktor sehingga menjadikannya sebuah tantangan untuk mendapatkan kesempatan seperti bonus yang bertambah dari bulan sebelumnya. Adapun hasil survey awal juga memperlihatkan langkah-langkah yang dilakukan oleh *medical representative* dalam melewati situasi yang menekanyaitu 50% *medical representative* meminta bantuan dengan cara menyusun strategi terlebih dahulu lalu bila ada kesulitan akan berdiskusi atau langsung membahas dan berdiskusi pada atasan, rekan kerja dan rekan dari kompetitorlalu 50% *medical representative* berpikir positif, sabar dan banyak doa lalu melakukan hal yang terbaik dalam bekerja.

Dari paparan fenomena diatas mengenai aspek-aspek *resilience at work* pada *medical representative* di PT “X”Tbk kota Bandung, maka peneliti ingin melakukan penelitian untuk mengetahui gambaran mengenai *Resilience at work* pada karyawan *medical representative* PT “X” Tbk di kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana gambaran *resilience at work* pada *medical representative* PT “X” Tbk di kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Memperoleh gambaran secara rinci dan mendalam mengenai *resilience at work* pada *medical representative* PT “X” Tbk di kota Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Mengetahui derajat *resilience at work* pada *medical representative* PT “X” Tbk di kota Bandung yang ditinjau dari kedua aspek yakni *attitudes* (*commitment, control, dan challenge*) dan *skills* (*transformational coping dan social support*) dan mengetahui keterkaitannya dengan faktor-faktor yang memengaruhi *resilience at work*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Kegunaan teoretis dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi mengenai *resilience at work* ke dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi
2. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai *resilience at work*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi kepada karyawan *medical representative* mengenai *resilience at work* yang mereka miliki. Diharapkan mereka dapat mempertahankan atau mengetahui cara untuk meningkatkan *resilience at work* mereka sehingga dapat bertahan di perusahaan.

2. Memberikan informasi kepada *district manager* PT "X" Tbk mengenai *resilience at work* pada *medical representative*. Hal ini dapat digunakan untuk membimbing karyawan yang memiliki masalah dengan *resilience at work* lalu memberikan suasana yang kondusif untuk *medical representative* bekerja sehingga dapat memfasilitasi perkembangan *resilience at work*.

1.5 Kerangka Pikir

PT "X" Tbk dalam bidang farmasi tidak hanya memasarkan produk yang dijual di pasaran melalui media cetak dan TV namun ada juga produk yang hanya didapatkan melalui dokter dan tidak dipasarkan melalui media dan *salesman* yaitu produk *ethical* yang hanya bisa dipasarkan melalui persepsan oleh dokter, maka langkah promosi yang dilakukan mengambil pendekatan langsung ke dokter dan masyarakat yang ditugaskan kepada *medical representative*. Secara singkat *medical representative* memiliki tugas yaitu memperkenalkan berbagai resep obat dengan tujuan agar dokter dapat memanfaatkan obat tersebut untuk kesehatan pasien.

Medical representative juga diberikan target penjualan obat per bulan, dari 100 juta hingga 500 juta dan bertambah pada bulan selanjutnya. Setiap target yang mampu dicapai oleh *medical representative* maka akan ada bonus namun bila *medical representative* tidak mampu mencapai target maka bulan selanjutnya, *medical representative* memiliki target yang lebih banyak. Sanksi yang diberikan pada *medical representative* yang selama 6 bulan berturut-turut hanya mampu mencapai target penjualan per bulannya dibawah 100 juta, maka PT “X” Tbk akan langsung memecat *medical representative* tersebut.

Dalam melakukan *job desknya*, *medical representative* mengalami berbagai macam kesulitan. Selain kesulitan yang berasal dari *job desknya*, *medical representative* menemukan kesulitan dalam 2 tahun terakhir ini mengenai penerimaan dokter yang kurang baik dalam memberikan waktu yang singkat hanya 3-5 menit untuk *medical representative* melakukan presentasi obat dan *medical representative* tidak diperkenankan untuk membawa sampel obat yang sedang ditawarkan. Selain itu, persaingan dengan kompetitor karena obat yang akan ditawarkan sama dengan kompetitor dan kesulitan selanjutnya yaitu dalam mendapatkan informasi mengenai seminar, kongres dan kegiatan ilmiah untuk memenuhi kebutuhan dokter sehingga dokter sering memberikan tuntutan yang tinggi pada *medical representative*.

Di dalam melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya, tidak jarang karyawan *medical representative* mengalami tekanan dan stress akibat tuntutan tugasnya, sehingga karyawan *medical representative* diharapkan memiliki kemampuan untuk bertahan dan bangkit dari tekanan dan stress yang

menimpanya. Karyawan *medical representative* diharapkan memiliki *resilience* sebagai kekuatan untuk tetap bertahan dalam situasi apapun yang disebut *resilience at work*.

Resilience at work merupakan kapasitas seseorang untuk bertahan dan berkembang meskipun dalam keadaan stres (Maddi & Khoshaba, 2005). *Resilience at work* bukan hanya kemampuan yang secara langsung muncul sejak seseorang dilahirkan, tetapi sesuatu yang dapat dipelajari dan diperbaiki. Untuk menjadi *resilience*, individu perlu mengolah sikap dan kemampuannya. Pola sikap dan kemampuan tersebut disebut dengan *attitude* dan *skills* yang disebut *hardiness* dapat membentuk *resilience at work*.

Resilience at work yang dimiliki oleh seorang *medical representative* akan bergantung pada *hardiness* (ketahanan) yang dimiliki. *Hardiness* adalah pola dari sekumpulan sikap (*attitudes*) dan kemampuan (*skills*) yang membantu individu untuk memiliki *resilience at work* dengan bertahan dan mengembangkan diri di bawah kondisi yang *stressful* (Maddi & Koshaba, 2005). *Resilience at work* terungkap dalam sebuah siklus yang mempengaruhi antara sikap (*attitudes*) dan kemampuan (*skills*).

Di dalam *resilience at work* seseorang harus memiliki ketahanan sikap (*attitudes*) dalam berkomitmen (*commitment*), mengontrol situasi (*control*), dan tantangan (*challenge*). Ketiganya memberikan keberanian dan keteguhan dan mendorong untuk bertahan dengan hambatan yang mengganggu adanya

perubahan. *Attitudes* merupakan sikap utama di dalam *resilience* yang mendorong seseorang untuk bertahan di bawah situasi tertekan.

Attitudes yang pertama adalah *commitment* yaitu merupakan keadaan dimana individu memiliki kekuatan dalam dirinya untuk dapat bertahan di dalam kondisi *stress*, individu tersebut akan menunjukkan betapa pentingnya pekerjaannya dan menuntut individu tersebut untuk memberikan perhatian yang penuh pada usaha dan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Medical representative PT “X” yang memiliki *commitment* pada saat menghadapi tugas *survey* yang kuat dapat tergambar pada saat *medical representative* gagal mendapatkan informasi mengenai dokter menulis resep apakah pada satu resep dokter menulis banyak obat atau hanya beberapa (pola peresepan), hal tersebut tidak membuat *medical representative* menyerah dan *medical representative* berusaha mencari informasi melalui apotek yang melayani resep dokter tersebut, selain apotek, *medical representative* akan mencari informasi pada orang terdekat dokter tersebut sedangkan *medical representative* yang memiliki *commitment* yang lemah, *medical representative* akan mudah menyerah dan memberikan tugas *survey* pada dokter tersebut kepada rekan kerjanya. Pada tugas *detailing*, *medical representative* diharuskan melakukan presentasi mengenai obat beserta manfaatnya pada dokter, lalu ada dokter yang memiliki jam praktek hingga jam 1 malam, *medical representative* yang memiliki *commitment* yang kuat, *medical representative* tetap menunggu dan melakukan *detailing* walaupun mengurangi jam istirahatnya. Bila *medical representative* yang memiliki *commitment* yang lemah akan menunda tugas *detailing*

Pada tugas rencana dan realisasi kegiatan ilmiah, pada saat *medical representative* belum mengetahui bagaimana komitmen dokter dalam menulis resep sehingga menghambat *medical representative* dalam membuat proposal, dalam menghadapi situasi tersebut, *medical representative* yang memiliki *commitment* yang kuat akan berusaha untuk mendapatkan komitmen dokter walaupun *medical representative* harus mendatangi dokter berkali-kali untuk *survey* dan *detailing*, apabila *medical representative* yang memiliki *commitment* lemah *medical representative* tidak akan berusaha untuk menemukan komitmen dokter dan langsung membuat proposal karena sulit untuk mengatur waktu dalam melakukan *survey* dan *detailing* pada dokter tersebut.

Dalam mengerjakan tugas *plan of action*, yaitu membuat rancangan kerja selama triwulan dan dipresentasikan pada atasan, bila *medical representative* yang memiliki *commitment* yang kuat akan fokus dalam membuat *plan of action* secara spesifik sesuai dengan keuntungan yang dapat dihasilkan oleh dokter apabila *medical representative* yang memiliki *commitment* lemah akan menggunakan *plan of action* pada triwulan sebelumnya dan hanya mengganti nama-nama dokternya. Tugas *new prescriber*, ketika *medical representative* diharuskan menemukan dokter yang selama 6 bulan berturut-turut tidak menulis resep, apabila *medical representative* yang memiliki *commitment* yang kuat akan berusaha lebih detail untuk menemukan dokter tersebut sedangkan *medical representative* yang memiliki *commitment* lemah akan meminta rekan kerjanya untuk mencarikan dokter tersebut untuk dirinya.

Medical representative juga menghadapi kesulitan di luar *job desk* dalam 2 tahun terakhir terutama pada tuntutan dokter yang tinggi. *Medical representative* yang memiliki *commitment* yang kuat akan mencari tahu dengan detail mengenai kebutuhan jangka panjang dokter agar dapat menciptakan hubungan yang berkelanjutan dengan dokter tersebut sedangkan *medical representative* yang memiliki *commitment* yang lemah *medical representative* akan mencari tahu kebutuhan dokter yang mendesak saja dan merasa rugi waktu bila membangun hubungan yang berkelanjutan .

Attitudes yang kedua adalah *control* merupakan sejauh mana kemampuan individu untuk berusaha mencari solusi positif terhadap pekerjaannya sehingga dapat berguna untuk meningkatkan hasil kerjanya ketika menghadapi situasi yang *stress*. Pada saat individu memiliki kekuatan dalam mengontrol sikapnya, individu akan tetap berusaha untuk mencoba bersikap dan berfikir positif terhadap pengaruh perubahan yang timbul disekelilingnya. Pada saat pengaruh perubahan tersebut timbul individu harus dapat menemukan solusi yang terbaik untuk menghadapi masalah-masalah di dalam pekerjaannya. Dapat memutuskan kapan harus mengerahkan usahanya untuk menuju kepada tujuannya, melihat kemungkinan-kemungkinan yang mana ciri-ciri dari keadaan tersebut akan dapat membuka suatu perubahan.

Medical representative pada PT “X” yang memiliki *control* dapat tergambar pada tugas *survey*, ketika *medical representative* yang memiliki kesulitan untuk menentukan dokter yang harus diprioritaskan untuk di-*survey* karena minimnya informasi mengenai dokter tersebut, apabila *medical representative* yang memiliki

control yang tinggi akan menyampaikan kesulitannya pada rekan kerja dan atasan melalui *morning session* untuk mendapatkan solusi sedangkan *medical representative* yang memiliki *control* yang rendah akan memilih diam karena merasa malu untuk menyampaikan kesulitan yang dihadapinya. Pada saat melakukan tugas *detailing*, *medical representative* memiliki kesulitan yaitu dokter yang menolak mendengar presentasi obat, apabila *medical representative* memiliki *control* yang tinggi akan mendorong diri untuk mencari beberapa metode dalam mempresentasikan obat yang sesuai dengan karakter dokter sedangkan *medical representative* yang memiliki *control* yang lemah akan menggunakan satu metode saja.

Pada tugas rencana dan realisasi kegiatan ilmiah, *medical representative* yang memiliki *control* yang kuat akan melakukan diskusi dengan atasan mengenai kesalahan beserta solusinya ketika proposal yang dibuat *medical representative* tidak disetujui oleh perusahaan, namun untuk *medical representative* yang memiliki *control* yang lemah merasa enggan untuk mencari tahu mengenai kesalahannya. Dalam memenuhi tugas *plan of action*, *medical representative* yang memiliki *control* yang kuat akan meminta kritik pada rekan kerjanya mengenai rancangan kerja selama triwulan yang dibuatnya sebelum waktu presentasi agar segera dapat memperbaikinya, sedangkan *medical representative* yang memiliki *control* lemah akan memperbaiki *plan of action* yang dibuatnya sesuai dengan kritik dari atasan dan diperbaiki setelah usai presentasi. Pada tugas *new prescriber*, *medical representative* harus siap apabila bertemu dengan dokter baru yang menyulitkan, pada *medical representative* yang memiliki *control* yang kuat

merasa yakin akan mampu untuk menemukan cara untuk meyakinkan dokter tersebut agar bersedia menulis resep sedangkan *medical representative* yang memiliki *control* yang lemah akan menyerah dalam menemukan cara untuk membuat dokter tersebut bersedia menulis resep.

Medical representative juga menghadapi kesulitan di luar *job desk* dalam 2 tahun terakhir, salah satunya penerimaan dokter yang kurang baik dalam memberikan waktu yang singkat hanya 3-5 menit untuk *medical representative* melakukan presentasi obat. *Medical representative* yang memiliki *control* yang kuat akan meningkatkan keterampilan negosiasi yaitu mencari berbagai macam cara mengenai penawaran produk yang cepat dan tepat agar dalam waktu yang singkat (3-5 menit) dapat menyampaikan pesan yang menjual, sedangkan *medical representative* yang memiliki *control* yang lemah yaitu *medical representative* akan melimpahkan tugasnya pada rekan sekerjanya apabila *medical representative* tidak berhasil meyakinkan dokter agar menulis resep dari produk yang *medical representative* tawarkan.

Attitudes yang ketiga adalah *challenge* merupakan kemampuan individu untuk menemukan atau mengenali siapakah diri individu itu sendiri dan orang lain, sehingga individu dapat keluar dari kondisi stress daripada meratapi nasibnya yang membuatnya sedih dan *stress*. Individu berusaha untuk mengubah kondisi *stress* yang sedang dia hadapi, mencoba untuk mengerti keadaan *stress* yang sedang dihadapinya, belajar dari keadaan *stress* tersebut dan mencoba untuk memecahkan masalah yang menjadi penyebab timbulnya keadaan stress yang dihadapi olehnya. *Challenge* berusaha memandang sebuah hambatan sebagai

pengembangan diri, menjadi optimis untuk menghadapi situasi-situasi di masa depan

Medical representative PT “X” memiliki *challenge* yang tinggi ini terlihat pada tugas *survey*, *medical representative* berusaha untuk selalu mencatat informasi yang didapat dari *survey* agar mempermudah *medical representative* untuk membuat tugas lainnya berdasarkan informasi tersebut, namun *medical representative* yang memiliki *challenge* yang rendah akan merasa malas mencatat informasi tersebut. Pada tugas *detailing*, ketika *medical representative* tidak diijinkan oleh dokter untuk mempresentasikan obat, *medical representative* yang memiliki *challenge* tinggi akan berusaha untuk mencari cara yang kreatif untuk membuat dokter tertarik mendengarkan presentasi obat yang disampaikan oleh *medical representative*, sedangkan *medical representative* yang memiliki *challenge* rendah akan merasa malas dan menghindar untuk mempresentasikan obat pada dokter tersebut.

Pada tugas rencana dan realisasi kegiatan ilmiah, *medical representative* yang memiliki *challenge* tinggi terlihat ketika membuat proposal, *medical representative* menyiapkan proposal lebih dari satu sebagai cadangan apabila proposal yang akan diserahkan tidak disetujui oleh perusahaan, sedangkan *medical representative* yang memiliki *challenge* rendah hanya membuat satu proposal karena *medical representative* merasa proposal tidak membantunya untuk mencapai target.

Pada tugas *plan of action*, *medical representative* yang memiliki *challenge* tinggi terlihat fokus dalam mendengar kritik dari atasan mengenai rancangan kerja triwulan yang dibuatnya agar tidak terulang ketika membuat *plan of action* pada triwulan selanjutnya namun *medical representative* yang memiliki *challenge* rendah, selalu mendapat kritik yang sama dari atasan mengenai rancangan kerja triwulannya. Pada tugas terakhir yaitu ketika ada dokter baru yang menolak kunjungan dari *medical representative*, bila *medical representative* yang memiliki *challenge* tinggi akan merasa penolakan sebagai sebuah tantangan dan berusaha melakukan berbagai macam pendekatan pada dokter tersebut namun pada *medical representative* yang memiliki *challenge* rendah akan merasa bahwa penolakan dokter sebagai hal yang menghambatnya dalam memenuhi tugas *new prescriber*.

Medical representative juga menghadapi kesulitan di luar *job desk* dalam 2 tahun terakhir yaitu salah satunya persaingan yang ketat dengan kompetitor. *Medical representative* yang memiliki *challenge* yang kuat akan optimis dalam melakukan presentasi dan penawaran pada dokter walaupun mengetahui bahwa ada kompetitor yang membawa produk yang sama, sedangkan *medical representative* yang memiliki *challenge* yang lemah yaitu *medical representative* akan menghindar dan mencari dokter lain ketika mengetahui ada kompetitor yang membawa produk yang sama.

Selain *attitudes*, *medical representative* juga membutuhkan ketrampilan (*skills*) untuk memiliki kemampuan *resilience at work*. Keterampilan (*skills*) yang dinamakan *transformational coping skill* dan *social support skill*. *Skills* yang pertama adalah *transformational coping*, yaitu kemampuan individu untuk

mengubah situasi yang *stressful* atau situasi yang menekan menjadi situasi yang memiliki manfaat bagi dirinya (Maddi & Koshaba, 2005). Dengan melakukan *coping*, emosi negatif yang muncul saat menemukan hambatan atau situasi yang *stressful* akan berkurang dan membuka pikiran *medical representative* untuk menemukan solusi agar dapat bertindak secara efektif. Mereka akan mendapatkan umpan balik dan mengevaluasi setiap pemecahan masalah yang telah dilakukan.

Di dalam *transformational coping* terdapat dua level, yaitu *mental level* dan *action level*. *Mental level* merupakan suatu proses mental dimana *medical representative* memperluas perspektifnya dalam melihat masalah yang dihadapi, sehingga mereka dapat lebih mentoleransi masalah tersebut dan dapat mengurangi *stress*. *Medical representative* juga dapat belajar bagaimana mereka memahami suatu permasalahan dengan lebih mendalam, sehingga *medical representative* dapat mengetahui bagaimana mencari pemecahan dari suatu masalah. Sedangkan *action level*, merupakan *mental insights* yang digunakan oleh *medical representative* untuk berencana dan menentukan tindakan apa yang dilakukan untuk memecahkan suatu masalah.

Medical representative yang memiliki kemampuan *transformational coping* terlihat ketika melakukan tugas *survey* dan mendapatkan kesulitan untuk menemukan dokter yang akan di kunjungi akan berusaha untuk mengatasi kesulitannya dengan cara menandai dokter yang pernah dan tidak pernah *medical representative* datang per daerah atau menggolongkan dokter berdasarkan bidang spesialis yang dikuasai dokter tersebut namun pada *medical representative* yang tidak memiliki kemampuan *transformational coping* akan menyerah pada keadaan

dan memilih untuk menghindari tugas tersebut. *Medical representative* yang memiliki kemampuan *transformational coping* dapat tergambar pada saat *medical representative* mendapatkan kesulitan dalam tugas *detailing* yaitu dokter yang enggan bertemu *medical representative* dan yang dilakukan *medical representative* yaitu menganalisa kelebihan dan kekurangan metodenya dalam melakukan pendekatan pada dokter, namun pada *medical representative* yang tidak memiliki kemampuan *transformational coping*, kesulitan tersebut akan membuat *medical representative* menjadi rendah diri yang berpengaruh pada tidak tercapainya target.

Pada tugas rencana dan realisasi kegiatan ilmiah, hal yang membuat *medical representative* merasa kesulitan ketikaproposal yang dibuatnya ditolak oleh perusahaan, apabila *medical representative* yang memiliki kemampuan *transformational coping*, *medical representative* akan berpikir bahwa penolakan adalah hal yang wajar dialami setiap *medical representative*, namun pada *medical representative* yang tidak memiliki kemampuan *transformational coping*, *medical representative* akan merasa bahwa dirinya paling gagal dalam melaksanakan tugas tersebut. Pada tugas *plan of action*, *medical representative* diharuskan untuk membuat ulang rancangan kerjanya tersebut, bila *medical representative* yang memiliki kemampuan *transformational coping* akan menganggap tugas tersebut sebagai tantangan lalu mulai melakukan *survey, detailing* untuk data mengisi *plan of action*, namun pada *medical representative* yang tidak memiliki kemampuan *transformational coping* akan mengeluh tidak adil dan merasa tidak sanggup untuk membuat *plan of action* yang baru. Pada tugas terakhir yaitu *new*

prescriber, medical representative yang memiliki kemampuan *transformational coping* dapat tergambar pada saat *medical representative* yakin akan menemukan informasi sebanyak-banyaknya mengenai latar belakang dokter baru agar *medical representative* mengetahui metode yang tepat untuk membuat dokter baru bersedia menulis resep, sedangkan pada *medical representative* yang tidak memiliki kemampuan *transformational coping* merasa yakin bahwa dirinya akan menemui kesulitan untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Medical representative juga menghadapi kesulitan di luar *job desk* dalam 2 tahun terakhir yaitu salah satunya tidak diperbolehkan membawa sampel produk. *Medical representative* yang memiliki *transformational coping* yang tinggi akan mempelajari dan menghafal mengenai kelebihan, kekurangan beserta efek samping produk yang akan ditawarkan, sedangkan *medical representative* yang memiliki *transformational coping* yang rendah yaitu *medical representative* akan mengeluh dan memilih untuk menghafalkan produk yang mudah.

Supportive social interactions merupakan identitas yang merupakan keteguhan untuk membawa konflik yang ada di antara diri individu dan orang lain, dan menggantinya dengan berbagai pertolongan dan memberikan dukungan. Individu dapat belajar untuk belajar untuk berkomunikasi, mendengarkan, dan membawa ketrampilan komunikasi untuk meningkatkan hubungan sosial. Untuk memecahkan konflik interpersonal di tempat berkerja, individu menggunakan bentuk komunikasi interaktif, saling memberikan masukan, dan menggunakan win-win solutions untuk memecahkan segala konflik yang timbul.

Langkah utama yang diperlukan dalam social support adalah dukungan (*encouragement*) yang terdiri dari 3 aspek yaitu empati, simpati dan memberi keyakinan. Empati merupakan kemampuan *medical representative* untuk menempatkan diri pada posisi orang lain, secara perasaan maupun pikiran mengenai situasi yang sedang dihadapinya. Simpati merupakan kemampuan *medical representative* untuk merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Sedangkan aspek yang terakhir adalah menunjukkan bahwa *medical representative* memahami dan menghargai orang lain dengan memberikan keyakinan bahwa ia mampu mengatasi masalah yang sedang dihadapinya.

Langkah selanjutnya adalah bantuan (*assistance*) yang terdiri dari tiga tahap yaitu membantu orang lain bangkit dari keterpurukan akan masalah yang ada, dengan cara membantunya menyelesaikan ketika tekanan dan sesuatu yang tidak terduga menghampirinya. Tahap kedua yaitu memberikan orang lain waktu untuk menenangkan dirinya dan menghadapi permasalahan yang ada. Dengan saling membantu menyelesaikan masalah orang lain, *medical representative* 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 stress yang sedang terjadi. Setelah orang tersebut dapat menerima dan menghadapi permasalahan yang ada, maka *medical representative* dapat membantunya dengan memberikan saran atau usulan sehingga orang lain dapat bangkit dari permasalahan yang ada dan mengatasinya dengan baik. Dengan

berinteraksi dengan orang-orang yang ada disekitarnya, *medical representative* akan saling memberi dan menerima bantuan serta dorongan semangat yang menunjukkan bahwa *medical representative* memiliki *social support skill* yang baik. Hal ini akan meningkatkan *reslience at work* yang dimiliki oleh *medical representative*. Dengan adanya dukungan sosial yang mendalam, maka kesulitan dan hambatan yang muncul akan lebih mudah untuk diselesaikan (Maddi & Koshaba 2005 : 138).

Ketika rekan kerja *medical representative* meminta tolong pada *medical representative* untuk menggantikannya dalam tugas *survey* dikarenakan rekannya sedang dirawat di rumah sakit, bila *medical representative* yang memiliki kemampuan *social support skill* akan bersedia menggantikan rekannya namun pada *medical representative* yang tidak memiliki kemampuan *social support skill* akan merasa enggan untuk menggantikan tugas rekannya. Pada tugas *detailing*, rekan kerja *medical representative* yang merupakan karyawan baru meminta tolong pada *medical representative* untuk menemaninya dalam melakukan pendekatan pada dokter, bila *medical representative* yang memiliki kemampuan *social support skill* akan bersedia untuk menemani hingga rekan kerjanya merasa percaya diri, namun pada *medical representative* yang tidak memiliki kemampuan *social support skill* akan bersikap acuh tak acuh pada permintaan rekan kerjanya tersebut dan merasa malas untuk menemani karena merasa waktunya akan terbuang sia-sia.

Pada tugas rencana dan realisasi kegiatan ilmiah, ketika rekan kerja *medical representative* mengeluh tidak ingin membuat proposal karena 2 proposal

sebelumnya yang dibuat tidak disetujui oleh perusahaan, bila *medical representative* yang memiliki *social support skill* akan memberikan semangat dan motivasi pada rekan kerjanya agar tetap berusaha untuk membuat proposal hingga proposalnya disetujui oleh perusahaan, namun pada *medical representative* yang tidak memiliki *social support skill* merasa terganggu dan acuh dengan keluhan rekan kerjanya tersebut. Ketika melakukan tugas *plan of action*, *medical representatives* sudah membuat rancangan kerja selama triwulan namun setelah *medical representative* mempresentasikannya, atasan *medical representative* memberikan banyak revisi, pada *medical representative* yang memiliki kemampuan *social support skill*, *medical representative* berharap untuk mendapatkan bantuan atau dukungan sama seperti ketika rekan kerja *medical representative* mengalami kejadian tersebut, namun pada *medical representative* yang tidak memiliki kemampuan *social support skill*, *medical representative* menolak apabila ada rekan kerja yang membantunya dan bersikap dingin pada rekan kerja yang memberi dukungan padanya karena merasa lingkungan kerjanya merupakan lingkungan yang kompetitif. Pada tugas *new prescriber*, rekan kerja *medical representative* menemui kesulitan yaitu tidak menemukan cara yang tepat untuk mendekati dokter baru, bila *medical representative* yang memiliki kemampuan *social support skill*, *medical representative* berusaha memberikan saran mengenai cara pendekatan pada dokter baru untuk rekan kerjanya, namun pada *medical representative* yang tidak memiliki kemampuan *social support skill* merasa segan untuk memberikan saran mengenai cara pendekatan pada dokter

karena *medical representative* tidak ingin mencampuri permasalahan rekan kerjanya.

Medical representative juga menghadapi kesulitan di luar *job desk* dalam 2 tahun terakhir yaitu salah satunya dalam mencari informasi mengenai seminar, kongres, dan kegiatan ilmiah. *Medical representative* yang memiliki *social support skills* yang tinggi akan mencari tahu informasi secara aktif dengan bertanya pada rekan kerja, diskusi dengan atasan hingga menemukan informasi untuk memenuhi kebutuhan dokter, sedangkan *medical representative* yang memiliki *social support skills* yang rendah yaitu *medical representative* akan menunggu informasi dari rekan kerja dan atasan.

Hal-hal yang dapat memengaruhi *resilience at work*, yaitu apakah *medical representative* mendapatkan *feedback* yang bersumber dari *personal reflection*, *other people*, dan *results*. *Feedback* yang bersumber dari *personal reflection* adalah pengamatan yang individu lakukan dari tindakan dirinya sendiri. Misalnya ketika *medical representative* ditolak oleh beberapa dokter dan *medical representative* tidak mengetahui apa yang salah pada dirinya atau dokternya akhirnya *medical representative* berusaha mengubah metode presentasinya, setelah dicoba berhasil sehingga *medical representative* mengatakan, “Mengapa saya tidak melakukan hal ini sebelumnya?”. Ketika keberhasilannya ini dihayati oleh *medical representative* sebagai kemampuan bertahan dan berinteraksi secara konstruktif, maka akan memperkuat sikap *commitment*, *control*, dan *challenge*.

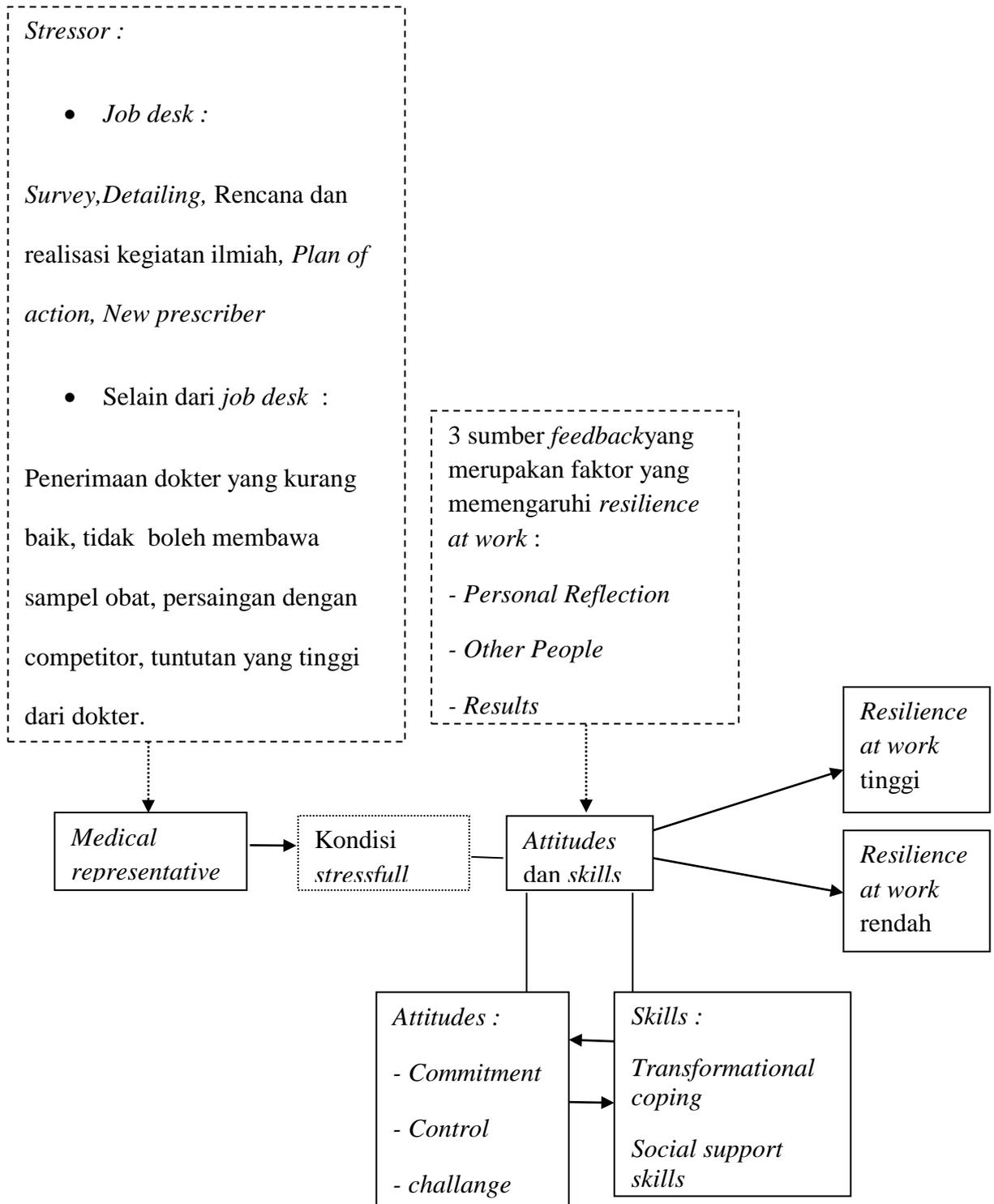
Feedback yang bersumber dari *other people* adalah adalah pengamatan atas tindakan *medical representative* yang dibuat oleh orang lain. Misalnya ketika *medical representative* memiliki hambatan yaitu dokter yang susah percaya pada obat yang baru yang ditawarkan oleh *medical representative*, sehingga *medical representative* membutuhkan kunjungan berkali-kali ke dokter tersebut lalu pendekatan yang lama untuk meyakinkan dokter. *Medical representative* berkunjung ke dokter hingga 5 kali dan menemani dokter makan sampai membuat dokter tersebut mau menggunakan obat yang *medical representative* tersebut. Setelah berhasil, atasan *medical representative* yaitu *district manager* mengetahui usaha *medical representative* tersebut dan mengatakan, “Saya bangga dengan hasil yang kamu capai disertai usaha keras yang kamu lakukan”. Ketika *medical representative* mendapat komentar yang positif dari rekan kerjanya, maka hal itu akan memotivasi *medical representative* tersebut untuk mengatasi masalah secara konstruktif, memperkuat pembelajaran, memperdalam koneksi kepada diri mereka. Tipe dari *feedback* ini memperdalam sikap dari *commitment*, *control*, dan *challenge* *medical representative*.

Feedback yang bersumber dari *results* adalah dampak aktual dari tindakan individu pada target kejadian dan/atau orang. Misalnya *medical representative* berhasil mencapai target yang diberikan perusahaan selama 3 bulan berturut-turut sehingga hasil kerja *medical representative* dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, maka dampak dari tindakannya tersebut akan memperkuat sikapnya dalam bekerja. Nilai yang hadir dari sumber-sumber *feedback* ini bisa memperdalam sikap. Jika *feedback*-nya positif, maka *medical*

representative merasa lebih terlibat dan kurang merasa terasing dalam keadaan stres. *Medical representative* juga akan merasa lebih terkendali dan belajar dari tantangan, daripada merasa terancam.

Berdasarkan teori *resilience at work* yang telah dijelaskan diatas maka berikut ini adalah bagan dari penjelasan tersebut.:

Bagan 1.5 Kerangka Berpikir



1.6. Asumsi

1. *Medical representative* perusahaan farmasi PT "X" Tbk kota Bandung menghayati tuntutan pekerjaan yang menekan, maka dibutuhkan *resilience at work* untuk bisa bertahan dalam situasi stres.
2. *Medical representative* memiliki derajat *resilience at work* yang bervariasi
3. *Resilience at work medical representative* perusahaan farmasi PT "X" Tbk kota Bandung dibentuk dari *attitudes* (*commitment, control* dan *challenge*) dengan *skills* (*transformational coping skill* dan *social support skill*) yang saling mempengaruhi.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi *resilience at work* pada *medical representative* perusahaan farmasi PT "X" Tbk kota Bandung, yaitu *feedback personal reflection, feedback other people, dan feedback results*.