

## HUBUNGAN *RESILIENCE AT WORK* DENGAN KINERJA MARKETING OFFICER DI PT X

**Prithasari Kusumaputri & Benedicta Prihatin Dwi Riyanti**  
Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
prithakusuma@gmail.com, benedictariyanti@yahoo.com

### Abstrak

Kegiatan marketing merupakan bagian yang penting bagi perusahaan pembiayaan. Sesuai dengan bidang layanannya, mereka dituntut untuk menampilkan unjuk kerja yang baik sehingga karyawan yang ulet akan bersemangat untuk bekerja secara optimal. Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan pendekatan mix method. Kerangka teori yang dipergunakan adalah teori McEwen dalam menyusun alat ukur resiliensi dan untuk kinerja karyawan dipergunakan data sekunder. Dengan uji korelasi Spearman, ditemukan bahwa tidak ada hubungan antara kedua variable tersebut. Secara umum dapat digambarkan bahwa resiliensi sebagian besar berada di kategori sedang (52,1%) sedangkan kinerja berada di kategori istimewa (36,8%). Dari hasil tersebut, disimpulkan bahwa bagi karyawan yang unjuk kerjanya masih dalam kategori sedang-sedang saja, dibutuhkan program tambahan. Dari hasil wawancara ditemukan bahwa kendala yang dialami karyawan adalah dalam memberikan maupun mendapatkan informasi, serta kesulitan saat berhubungan langsung dengan pemasok maupun konsumen. Oleh karena itu, dibutuhkan pelatihan bagi karyawan penjualan yang bertujuan khusus untuk mengembangkan kemampuan komunikasinya.

**Kata kunci:** unjuk kerja karyawan, resiliensi

### *Abstract*

*Marketing is an important part in finance companies. With the nature of their work, they required to show good performance so that resilient employees are keen to show more optimal effort. This research includes applied research with mixed method approach. Researchers used McEwen (2011) theory to created resilience measure and secondary data for employee performance. By using spearman correlation, the result showed that is no relationship between the two variables. In general, the resilience variables were in the moderate category (52,1%) and the performance variables were in exceptionally high category (36,8%). From the result, the development program recommended is to provide intervention for employees whose performance is still relatively moderate. Based on interviews, the constrains are giving and getting information, and difficulties to deal with dealers and consumers. Therefore, it is necessary to provide salesmanship training that focuses on communication skills.*

**Keywords:** *employee performance, resilience.*

Perkembangan perusahaan pembiayaan di Indonesia baik dalam jumlah maupun ukuran usaha akan membawa implikasi pada persaingan antar perusahaan pembiayaan yang semakin tinggi dari tahun ke tahun. Menurut Kotze dan Nel (dalam Meintjes, 2016) organisasi yang demikian membutuhkan karyawan yang tangguh dan dapat berhasil dalam kekacauan dan tumbuh dalam menghadapi

kesulitan, ketidakpastian, dan perubahan yang konstan. Karyawan sebagai sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja tinggi yang dihasilkan oleh karyawan di suatu perusahaan pembiayaan akan membantu keberhasilan perusahaan tersebut dalam mewujudkan visi dan misi, sasaran, serta strategi perusahaan. Mathis

dan Jackson (2011) mendefinisikan kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja karyawan. Dalam hal ini, yang dimaksud kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban tugasnya. Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Baik atau tidaknya kinerja karyawan yang mereka tunjukkan selama ini akan dinilai oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan biasanya melakukan proses penilaian kinerja. Untuk mengevaluasi kinerja karyawan maka perusahaan biasanya memiliki standar penilaian. Standar penilaian kinerja dapat menjadi dasar perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya. Menurut Mathis dan Jackson (2011), kinerja seseorang dapat dinilai dengan melihat kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu, kehadiran atau absensi, dan kemampuan kerjasama. Kinerja karyawan akan dikatakan tinggi ketika mereka memiliki nilai yang tinggi di dalam setiap aspek penilaian tersebut, sebaliknya kinerja karyawan akan dikatakan rendah ketika mereka memiliki nilai yang rendah di dalam setiap aspek penilaian tersebut.

PT X merupakan salah satu perusahaan pembiayaan yang ada di Indonesia yang memfasilitasi transaksi jual beli dengan obyek barang atau jasa. PT X memiliki beberapa kantor cabang di Indonesia, dan area Jabotabekser merupakan area yang terbesar. Salah satu bagian penting di kantor cabang PT X adalah bagian Marketing. Medhurst dan Albrecht (2016) mengatakan bahwa pekerjaan di bagian penjualan adalah pekerjaan yang paling penting untuk keberhasilan organisasi. Morelli dan Braganza (2012) menambahkan karyawan penjualan adalah saluran yang paling

penting dimana perusahaan melaksanakan strategi dan pendapatan umum mereka dan dengan demikian pekerjaan ini merupakan investasi yang signifikan bagi perusahaan. Karyawan yang bekerja di bagian tersebut merupakan ujung tombak dari perusahaan. Mereka adalah orang yang langsung berinteraksi dengan konsumen dalam memasarkan dan menyalurkan suatu produk perusahaan, khususnya *marketing officer* (MO). MO memiliki tugas utama yaitu melakukan kegiatan *marketing* untuk penjualan unit sesuai dengan *portfolio* masing-masing, mulai dari penerimaan *order* sampai dengan pemantauan pembayaran angsuran konsumen, dan dapat membina serta menjaga hubungan baik dengan pihak *dealer*.

PT X berkeinginan untuk menjadi 10 besar perusahaan pembiayaan terbesar di tahun 2020, namun nampaknya PT X mengalami perlambatan jika dibandingkan dengan periode dua bulan terakhir tahun lalu dan tingginya rasio kredit macet (NPL) yang dimiliki oleh PT X. Dari informasi tersebut, dapat dikatakan bahwa adanya perlambatan dan rasio kredit macet (NPL) secara tidak langsung berkaitan dengan kinerja para MO yang turun langsung ke lapangan berhadapan dengan konsumen dan para *dealer*. Kondisi yang demikian tentu saja memiliki dampak bagi perusahaan, antara lain menurunnya pencapaian dan laba perusahaan, kepuasan konsumen terhadap PT X, dan target jangka panjang yang menjadi sulit untuk dicapai.

Setiap bulannya, MO memiliki target penjualan yang harus terpenuhi. Apabila mereka tidak berhasil untuk memenuhi target di bulan tersebut, maka selisih jumlahnya akan dibebankan ke target di bulan berikutnya. Tidak heran bahwa target di bulan berikutnya akan menjadi lebih banyak dibanding target yang seharusnya. Menurut Meintjes (2016) orang-orang di bagian penjualan yang berkinerja tinggi melakukan lebih dari sekedar melaksanakan proses penjualan tradisional. Mereka melakukan penjualan dengan melibatkan diri secara emosional dan

menuntut mental yang kuat. Dalam satu waktu, mereka harus bekerja cepat untuk mendapatkan aplikasi, menganalisa aplikasi, dan memantau konsumen yang aplikasinya telah diproses. Bukan suatu hal mudah untuk menjalani pekerjaan yang menuntut kuantitas sekaligus kualitas pelayanan. Dengan adanya kendala dan kesulitan tersebut, akan semakin memberatkan MO dalam menjalani pekerjaan dan akan mempengaruhi penyelesaian pekerjaannya. Menurut Loveland et al (2015) bekerja di bagian penjualan melibatkan tekanan secara konstan terkait persaingan dengan *sales* dari perusahaan kompetitor, memenuhi target penjualan, dan menangani penolakan. Selain itu, semua MO yang ada di kantor cabang PT X masih berstatus karyawan kontrak. Karyawan kontrak adalah karyawan yang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin perusahaan dan tidak ada jaminan kelangsungan masa kerjanya. Dengan status karyawan kontrak tersebut, MO tetap harus menunjukkan performa kerja yang baik meskipun beratnya tuntutan pekerjaan dan kendala yang mereka alami. Tidak heran bahwa kondisi pekerjaan tersebut dapat membuat mereka merasa tertekan. Kondisi tersebut akan dirasakan oleh MO sebagai sesuatu yang mengancam kesehatan fisik dan psikologisnya sehingga dapat membuat seseorang menjadi stres. Jika MO merasa tertekan secara terus-menerus, maka akan mempengaruhi performa kerjanya, kesehatan, moral, dan perilaku dirinya. Dalam menghadapi kondisi kerja yang demikian, tidak sedikit pula MO yang memutuskan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Namun di satu sisi, adapula MO yang masih bertahan dengan pekerjaan mereka. Salah satu sikap yang bisa ditunjukkan oleh karyawan adalah ketahanan mereka dalam menjalani pekerjaannya. Kapasitas seseorang untuk dapat bertahan dan berkembang walaupun dalam keadaan tertekan sering dinamakan *resilience at work* (McEwen, 2011). Ketika MO berada

dalam kondisi yang tertekan namun ia dapat mengubah kesulitan tersebut sebagai suatu tantangan dalam bekerja, maka ia dapat dikatakan karyawan yang resilien.

Resiliensi disebut sebagai kemampuan untuk mempertahankan stabilitas psikologi dalam menghadapi stres (Pidgeon & Keye, 2013). McCann et al (2013) yang mengatakan bahwa resiliensi di tempat kerja adalah kemampuan untuk menjaga kesejahteraan pribadi dan profesional dalam menghadapi stres kerja yang sedang berlangsung dan kesulitan yang ada. McEwen (2011) mendefinisikan resiliensi adalah kemampuan bertahan atau mengatasi kesulitan dari kejadian/peristiwa yang tidak menyenangkan dan berhasil beradaptasi dengan perubahan dan ketidakpastian. Lebih jelasnya, Winwood, P., Colon, R., dan McEwen, K (2013) mengemukakan resiliensi dapat diartikan sebagai proses negosiasi, mengelola, dan beradaptasi dengan sumber signifikan dari stres atau trauma dalam pekerjaan. Kondisi stres yang dimaksud dapat diartikan sebagai kondisi yang menekan seperti kesulitan dalam mencapai target, kesulitan untuk menjual nama PT X kepada pihak *dealer* dan konsumen, banyaknya perusahaan pembiayaan lain yang bermunculan dan berkembang lebih cepat, persaingan *rate/bunga* dengan kompetitor, dan kurangnya kualitas aplikasi yang masuk.

McEwen (2011) membagi resiliensi menjadi 4 komponen, yaitu *mental toughness*, *physical endurance*, *emotional balance*, dan *purpose and meaning*. *Mental toughness* terkait dengan bagaimana mereka dapat beradaptasi, percaya diri, dan dapat mengendalikan apa yang terjadi di sekitar mereka. Selain itu, mereka juga optimis, positif, dan yakin akan kekuatan dan kemampuan mereka untuk berhasil dalam situasi tertentu. *Physical endurance* terkait dengan ketahanan fisik seseorang yang menekankan perlunya merawat tubuh, seperti melakukan olahraga, menjaga nutrisi dengan baik, dan bekerja dengan ritme tubuh kita. *Emotional balance* terkait dengan seseorang yang dapat

menyeimbangkan dan mengontrol emosinya membutuhkan kesadaran untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang efektif dengan orang lain. *Purpose and meaning* terkait dengan seseorang yang mampu melibatkan hidup secara otentik dengan bersikap jujur terhadap diri kita sendiri dan bertindak sesuai dengan nilai dan keyakinan mendasar kita.

Menurut Maddi dan Khosaba (2005), karyawan yang memiliki resiliensi tinggi akan mengubah kesulitan menjadi kesempatan mereka untuk mengembangkan dirinya dan membuat dirinya merasa antusias serta mampu menyelesaikan pekerjaannya meskipun mereka berada di dalam situasi yang *stressful*. Karyawan dengan tingkat resiliensi yang tinggi akan cenderung fleksibel, mampu beradaptasi dalam situasi yang baru dengan cepat, dan bisa berkembang dalam perubahan, memiliki harapan dan yakin akan bangkit kembali (Siebert, 2005). Lain halnya dengan karyawan dengan tingkat resiliensi yang rendah akan cenderung bertindak kaku, tidak teratur, bahkan mungkin maladaptif ketika dihadapkan pada situasi yang menekan (Siebert, 2005). Menurut Maddi dan Koshaba (2005), karyawan yang memiliki resiliensi 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 di sekitarnya karena merasa kurang percaya diri ketika mereka berada pada situasi yang *stressful*.

Penelitian yang dilakukan oleh Orthman, Ghazali, dan Ahmad (2013) mengungkapkan bahwa resiliensi berhubungan positif dengan performa baik dalam sebuah organisasi. Medhurst dan Albrecht (2011) berpendapat resiliensi secara positif mempengaruhi kinerja penjualan melalui semangat dan investasi tingkat energi yang tinggi ketika dihadapkan dengan situasi yang menantang. Selain itu, menurut Mulqueen

(2014) seseorang yang resilien memiliki kinerja yang lebih baik, memiliki komitmen kepada organisasi tempat mereka bekerja, dapat memiliki *work life balance*, dan secara efektif dapat mengelola perubahan dengan tekanan psikologis yang lebih sedikit. Adapula menurut Block dan Kremen (dalam Embury, 2013) individu dengan resiliensi tinggi akan memiliki tingkat penyesuaian psikologi dan tingkat kepercayaan diri yang tinggi yang pada akhirnya akan berdampak pada performa kerja yang baik. Dari beberapa penelitian diatas, dapat dikatakan bahwa resiliensi seseorang salah satunya berhubungan dengan kinerja yang mereka hasilkan ketika bekerja. Dengan kata lain, tingkat resiliensi yang dimiliki seseorang akan memiliki dampak terhadap penyelesaian pekerjaan mereka. Namun dari keseluruhan penelitian yang ada, belum pernah ada yang meneliti resiliensi dan kinerja di perusahaan pembiayaan seperti PT X. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran resiliensi, gambaran kinerja, dan melihat hubungan resiliensi dengan kinerja MO di kantor cabang PT X area Jabotabekser. Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan antara resiliensi dengan kinerja MO di kantor cabang PT X.

## METODE

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *nonexperimental* dengan menggunakan *mixed method design*. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner resiliensi kepada MO di kantor cabang PT X dan melakukan wawancara kepada beberapa partisipan penelitian. Penelitian ini memiliki dua variabel yang diukur, yaitu resiliensi dan kinerja karyawan. Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan di divisi Marketing dengan jabatan *Marketing Officer (MO)* berjumlah 259 orang yang ada di 8 kantor cabang PT X area Jabotabekser. Partisipan di dalam penelitian ini akan dipilih menggunakan teknik *accidental sampling* dengan karakteristik MO yang ada di 8

kantor cabang PT X area Jabotabekser, lama kerja minimal 1 tahun, dan memiliki data penilaian kinerja di tahun 2017. Dengan rumus Slovin, maka besarnya sampel yang akan menjadi partisipan penelitian adalah sebanyak 150 orang.

Secara kuantitatif, pengumpulan data menggunakan kuesioner resiliensi dan data sekunder yaitu hasil *performance appraisal* (PA) karyawan. Peneliti menggunakan komponen resiliensi dari teori McEwen (2011) untuk menyusun kuesioner dengan mengkombinasikannya dengan item-item yang ada di dalam alat ukur *Resilience at Work (RAW) Scale* dari penelitian (Winwood, Colon, & McEwen (2013) yang berjudul “*A Practical Measure of Workplace Resilience: Developing the Resilience at Work Scale*”. Di dalam penelitian ini, alat ukur terdiri dari 4 aspek yang menggambarkan tingkat resiliensi karyawan dimana setiap aspek memiliki jumlah item yang berbeda-beda. Komponen *mental toughness* terdiri dari 5 item, komponen *physical endurance* terdiri dari 5 item, komponen *emotional balance* terdiri dari 6 item, dan komponen *purpose and meaning* terdiri dari 5 item. Jumlah keseluruhan item di kuesioner resiliensi berjumlah 21 item yang terbagi menjadi 13 item merupakan item *favorable* dan 8 item lainnya merupakan item *unfavorable*. partisipan diminta untuk memilih 1 dari 4 pilihan jawaban yang menggambarkan keadaan saat bekerja. Skoring hasil kuesioner ini dilakukan dengan menggunakan skor 1 sampai 4. Pada item *favorable* skor diberikan mulai dari angka 4 (Sangat Setuju), 3 (Setuju), 2 (Tidak Setuju), dan 1 (Sangat Tidak Setuju). Untuk item *unfavorable* skor diberikan mulai dari angka 4 (Sangat Tidak), 3 (Tidak Setuju), 2 (Setuju), dan 1 (Sangat Setuju). Nilai di setiap item akan dijumlahkan untuk mendapatkan skor total yang menunjukkan tingkat resiliensi dari setiap partisipan. Semakin tinggi skor total yang diperoleh partisipan, maka semakin tinggi pula tingkat resiliensinya.

Untuk variabel kinerja karyawan, peneliti menggunakan data sekunder, yaitu hasil *performance appraisal (PA)* yang sudah ada di PT X. PA tersebut terdiri dari 2 kategori, yaitu finansial dan non finansial. Untuk kategori finansial, dibagi lagi menjadi 4 aspek yang dinilai yaitu *quality*, *quantity*, *collector* (tunggakan yang terjadi di bulan 1 sampai bulan 9), dan *Service Level Agreement (SLA)*. Setiap aspek memiliki KPI dan ukuran target tertentu yang harus dicapai oleh karyawan. Untuk kategori non finansial, terdiri dari 3 aspek yaitu *leadership*, *culture*, dan kehadiran. Penilaian diberikan dengan menggunakan *rating* yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Kategori finansial memiliki proporsi penilaian sebesar 70% dan kategori non finansial memiliki proporsi penilaian sebesar 30%. Penilaian kinerja karyawan adalah gabungan dari kedua skor kategori tersebut yang menghasilkan skor total penilaian kinerja. Dari skor total yang ada, maka akan dimasukkan ke dalam kategori/norma penilaian yang sudah dibuat oleh perusahaan yaitu IS (Istimewa), BS (Baik Sekali), B (Baik), dan C (Cukup). Secara kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara. Wawancara dilakukan kepada 8 orang MO yang ada di kantor cabang PT X area Jabotabekser untuk menggali kendala yang dialami di lapangan ketika bekerja, usaha yang sudah dilakukan, dan dampaknya terhadap kinerja mereka.

Pada penelitian ini, pengambilan data *try out* dan *field* dilakukan bersamaan. Proses perhitungan analisis item yang seharusnya dilakukan setelah melakukan pengambilan data *try out* dan sebelum mengambil data *field* ditiadakan. Pengambilan data *try out* dan *field* yang bersamaan ini biasa disebut dengan *try out* terpakai. Setelah mengambil data secara keseluruhan, peneliti akan melakukan uji validitas dan didapatkan 11 item yang valid. Setelah dilakukan uji reliabilitas, didapatkan hasil koefisien reliabilitas sebesar 0.750. Menurut Kaplan & Saccuzzo (2009), batasan koefisien reliabilitas

bergantung pada tujuan dari alat ukur tersebut sehingga nilai koefisien reliabilitas 0.7 – 0.8 sudah dianggap baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa alat ukur resiliensi ini homogen dan konsisten untuk mengukur hal yang sama.

## HASIL PENELITIAN

### *Gambaran Demografis*

Sebanyak 157 orang menjadi partisipan dalam *try out* penelitian ini. Setelah dilakukan pengolahan data, maka hanya 150 orang yang layak untuk diikutsertakan dalam analisa data selanjutnya. 150 partisipan ini tersebar di 8 lokasi kantor cabang area Jabotabekser dengan data demografis yang berbeda-beda. Peneliti melihat gambaran demografis partisipan penelitian ini dari segi usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, pengalaman di bidang Marketing, posisi, lama kerja sebagai MO, dan lokasi cabang tempat ia bekerja.

### *Uji Normalitas Data*

Dari 150 data yang ada, terdapat 6 orang partisipan yang dianggap sebagai *outliers* dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk membuang data 6 partisipan ini sehingga hanya sebanyak 144 data partisipan yang akan mengikuti proses analisa data selanjutnya.

Berdasarkan hasil uji normalitas, dapat dikatakan bahwa skor total resiliensi tidak terdistribusi normal karena memiliki p value sebesar 0.00 ( $p < 0.05$ ). Selain itu, distribusi data berdasarkan skor total dari

keempat komponennya juga tidak terdistribusi normal karena keempat komponen semuanya memiliki p value sebesar 0.00 ( $p < 0.05$ ). Namun, dari tabel tersebut, dapat dikatakan bahwa skor total kinerja terdistribusi normal karena memiliki p value sebesar 0.200 ( $p > 0.05$ ). Karena salah satu data memiliki distribusi tidak normal, maka pengolahan data selanjutnya akan menggunakan statistik non parametrik.

### *Uji Korelasi*

Dari 150 data yang ada, terdapat 6 orang partisipan yang dianggap sebagai *outliers* dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk membuang data 6 partisipan ini sehingga hanya sebanyak 144 data partisipan yang akan mengikuti proses analisa data selanjutnya.

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat dikatakan bahwa hasil uji korelasi dengan menggunakan teknik statistik *spearman correlation* menunjukkan nilai  $r = 0.113$  ( $p > 0.05$ ). Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel resiliensi dengan variabel kinerja. Begitu juga dengan keempat komponen dari resiliensi dimana keempat komponen tersebut menunjukkan nilai  $p > 0.05$ . Dengan demikian komponen *mental toughness*, *physical endurance*, *emotional balance*, dan *purpose and meaning* juga tidak terdapat hubungan yang signifikan dengan variabel kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini menyatakan bahwa  $H_0$  gagal ditolak.

Tabel 2.

### *Uji korelasi*

Uji Korelasi	<i>r</i>	Sig.
Resiliensi dengan Kinerja	0.113	0.177
Mental Toughness dengan Kinerja	0.115	0.171
<i>Physical Endurance</i> dengan Kinerja	0.047	0.580
<i>Emotional Balance</i> dengan Kinerja	0.095	0.256
<i>Purpose and Meaning</i> dengan Kinerja	0.136	0.103

### **Gambaran Resiliensi**

Dari 150 data yang ada, terdapat 6 orang partisipan yang dianggap sebagai *outliers* dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk membuang data 6 partisipan ini sehingga hanya sebanyak 144 data partisipan yang akan mengikuti proses analisa data selanjutnya.

Tabel 2

*Gambaran umum resiliensi partisipan*

Kategori	Frekuensi	%
Tinggi	69	47.9%
Sedang	75	52.1%
Rendah	-	-
Total	144	100%

Tabel 3

*Gambaran resiliensi per komponen*

Komponen	Kategori	Frekuensi	%
<i>Mental Toughness</i>	Tinggi	40	27.8%
	Sedang	103	71.5%
<i>Physical Endurance</i>	Tinggi	49	34%
	Sedang	95	66%
<i>Emotional Balance</i>	Tinggi	37	25.7%
	Sedang	106	73.6%
<i>Purpose and Meaning</i>	Tinggi	144	100%
	Sedang	-	-
	Rendah	-	-

Dari tabel 2, dapat dikatakan bahwa dari 144 orang partisipan, mayoritas partisipan berada di kategori sedang dengan persentase sebesar 52.1%, yaitu 75 orang. Hal ini berarti sebagian besar partisipan di dalam penelitian ini berada di tingkat resiliensi kategori sedang. Selain itu, dari tabel tersebut juga menunjukkan bahwa dari 144 partisipan, tidak ada partisipan yang berada di kategorisasi rendah. Dengan demikian, berarti dapat disimpulkan bahwa tidak ada partisipan yang memiliki tingkat resiliensi rendah. Dari tabel 3, dapat dikatakan bahwa untuk komponen *mental toughness*, partisipan sebagian besar berada di kategori sedang, yaitu 103 orang

(71.5%). Selanjutnya untuk komponen *physical endurance*, partisipan sebagian besar juga berada di kategori sedang, yaitu 95 orang (66%). Untuk komponen *emotional balance*, sebagian besar partisipan berada di kategori sedang yaitu 106 orang (73.6%). Komponen terakhir yaitu *purpose and meaning*, semua partisipan berada di kategori tinggi.

### **Gambaran Kinerja**

Dari 144 partisipan, mayoritas berada di kategori Istimewa (IS), yaitu sebanyak 53 orang (36.8%). Dapat disimpulkan bahwa partisipan di dalam penelitian ini memiliki kinerja yang sudah sangat baik.

Tabel 4.

*Gambaran kinerja*

Kategori	Frekuensi	%
Istimewa	53	36.8%
Baik Sekali	47	32.6%
Baik Plus	16	11.1%
Baik	20	13.9%
Cukup	8	5.6%

### **Uji Beda**

Untuk faktor status pernikahan dan pengalaman sebagai Marketing, peneliti menggunakan teknik perhitungan *Mann-Whitney U Test* karena partisipan terbagi menjadi dua kelompok. Sedangkan untuk faktor demografis berupa usia, pendidikan terakhir, posisi, lama kerja, dan lokasi cabang peneliti menggunakan teknik perhitungan *Kruskal Wallis Test*.

Dari hasil uji statistic ini didapatkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tidak ada perbedaan skor resiliensi dan skor kinerja antar kelompok-kelompok berdasarkan faktor demografis, yaitu usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, pengalaman marketing, posisi, lama kerja, dan lokasi cabang.

## **DISKUSI**

Dari hasil korelasi antara variabel resiliensi dan variabel kinerja, maka

hasilnya tidak terdapat hubungan antara kedua variabel tersebut. Jika dilihat lebih lanjut, peneliti menggunakan data sekunder untuk variabel kinerja. Data sekunder yang digunakan adalah data *performance appraisal* (PA) para MO di tahun 2017. Peneliti hanya mendapatkan hasil PA dan tidak terlibat di dalam proses pengambilan PA tersebut. Hal ini diduga berpengaruh terhadap hasil korelasi kedua variabel tersebut. Selain itu, tidak adanya korelasi diantara kedua variabel tersebut membuat peneliti mencari variabel lain yang berhubungan langsung dengan variabel kinerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa MO dengan nilai PA tergolong Istimewa (IS) dan MO dengan nilai PA tergolong Cukup (C) dan Baik (B). Berdasarkan hasil wawancara dengan 8 orang MO (komunikasi pribadi pada Juli 2018), dikatakan bahwa mereka mengalami beberapa kendala ketika menjalankan pekerjaannya, antara lain banyaknya kompetitor lain, alur/birokrasi yang panjang dan sistem penyaringan aplikasi yang belum stabil, kurangnya program untuk menarik minat konsumen, dan proses pencairan yang terlalu lama. Wirawan (2009) menyebutkan bahwa faktor lingkungan internal organisasi dan faktor eksternal organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa kendala-kendala yang dialami oleh MO merupakan faktor lingkungan internal organisasi, yaitu sistem perusahaan yang harus mereka jalani dan ikuti, sedangkan adanya perusahaan kompetitor lain merupakan faktor lingkungan eksternal organisasi. Selain itu, Wirawan (2009) juga menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor internal karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan 8 MO (komunikasi pribadi pada Juli 2018), kendala lainnya yang mereka alami adalah merasa kurangnya waktu istirahat dan waktu dengan keluarga, merasa sulit untuk menjelaskan informasi-informasi kepada sumber *order* dan konsumen, merasa sulit

meminta data-data nasabah dengan cepat sehingga banyaknya aplikasi yang di *reject* karena data nasabah yang belum lengkap, dan merasa sulit melakukan pendekatan personal kepada konsumen karena merasa karakter konsumen berbeda-beda. Dari hasil wawancara itu, dapat dikatakan bahwa faktor internal dari diri mereka juga mempengaruhi kinerja mereka. Mereka merasa kesulitan menghadapi konsumen, baik untuk menyampaikan informasi maupun untuk mendapatkan informasi terkait data konsumen tersebut. Oleh karena itu, peneliti menduga bahwa kurangnya kemampuan mereka dalam menghadapi konsumen itulah yang lebih berperan dalam tinggi rendahnya kinerja mereka.

Gambaran resiliensi per komponen menunjukkan bahwa skor komponen *purpose and meaning* keseluruhan MO kantor cabang PT X yang menjadi partisipan berada di kategori tinggi dengan persentase 100%. Hal ini berarti keseluruhan MO yang menjadi partisipan selalu bekerja dan bertindak sesuai dengan nilai dan keyakinan yang ada di dalam diri mereka, dan bekerja sesuai dengan nilai pribadi mereka. Jika dilihat dari pernyataan item-item untuk komponen *purpose and meaning*, maka karyawan tersebut memiliki arah dan tujuan dalam menjalani kehidupan kerja, merasa bekerja di perusahaan ini membantu menemukan tujuan hidup mereka dengan mengoptimalkan kekuatan dan kemampuan mereka. Dalam proses pengerjaan kuesioner, peneliti mencoba untuk mengobservasi ketika mereka menjawab pernyataan-pernyataan yang ada. Sebelum memulai, peneliti menekankan bahwa kuesioner tidak ada hubungannya dengan penilaian selama bekerja di PT X. Namun selama pengerjaan, terlihat beberapa dari mereka saling memberikan kode satu sama lainnya karena merasa harus mengisi dengan jawaban yang “baik” agar tidak mendapat penilaian jelek dari perusahaan tempat mereka bekerja, khususnya untuk pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan kecocokan dengan perusahaan. Hal ini dapat dikatakan bahwa

adanya *social desirability* dalam proses mengisi kuesioner. *Social desirability* ini mengakibatkan partisipan cenderung tidak menjawab sesuai dengan kondisi sebenarnya yang dialami.

Kategori finansial dinilai dari data produktifitas para MO sehingga penilaian sudah terbilang obyektif. Penilaian kategori finansial dikatakan obyektif karena penilaian dilakukan dengan berdasarkan pada data dan angka yang ada serta memiliki standar dan target yang sudah ditentukan. Sedangkan untuk kategori non finansial didapatkan dari nilai yang diberikan oleh atasan para MO. Menurut peneliti, penilaian untuk kategori non finansial dikatakan masih subyektif. Salah satu karyawan di bagian *Organization Development and Performance Management* (ODPM) di kantor pusat PT X mengatakan bahwa MH sebagai atasan dari MO bebas untuk menentukan dasar dari penilaian kategori non finansial. Sebagai contoh, penilaian kategori non finansial memiliki aspek nilai *culture*. Beliau mengatakan bahwa untuk mengukur aspek tersebut, atasan biasanya melihat keseharian para MO saja bagaimana kerjasamanya dan bagaimana perilaku kesehariannya, tanpa adanya dasar dan patokan perilaku yang seharusnya. Penilaian yang dilakukan dianggap tidak didasari oleh indikator dan standar penilaian yang jelas sebagai acuan sehingga tidak menutup kemungkinan penilaian yang dilakukan antara satu MO dengan MO yang lain menjadi bias. Hal inilah yang diduga membuat hasil kinerja para partisipan sebagian besar berada di kategori Istimewa.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dapat diambil adalah tidak terdapat hubungan yang signifikan antara resiliensi dengan kinerja *Marketing Officer (MO)* di kantor cabang PT X area Jabotabekser. Dengan kata lain, tinggi rendahnya resiliensi karyawan MO tidak memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan MO tersebut.

Selain itu, secara keseluruhan MO yang ada di kantor cabang PT X memiliki tingkat resiliensi yang tergolong sedang dengan persentase sebesar 52.1%. Artinya, MO yang ada di kantor cabang PT X tersebut sudah cukup mampu bertahan ketika mereka dihadapkan ke dalam kondisi yang tertekan. Kondisi dimaksud adalah kondisi dimana mereka harus berhadapan dengan *dealer*, berurusan dengan konsumen, dan harus mencapai target mereka. Jika dilihat dari masing-masing komponen resiliensi, MO yang ada di kantor cabang PT X memiliki tingkat komponen *mental toughness*, *physical endurance*, dan *emotional balance* yang tergolong sedang, sedangkan untuk tingkat komponen *purpose and meaning* sudah tergolong tinggi. Dengan kata lain, MO tersebut sudah cukup mampu untuk beradaptasi dan cukup dapat mengendalikan apa yang terjadi di sekitar mereka. Selain itu, MO dengan *physical endurance* yang tergolong sedang berarti mereka cukup memiliki ketahanan fisik dan cukup dapat bekerja dengan ritme kerja mereka. Kemudian, MO juga memiliki *emotional balance* yang juga tergolong sedang. Artinya, mereka sudah cukup dapat mengontrol emosi dan cukup mampu membina hubungan baik dengan lingkungan mereka. Untuk komponen *purpose and meaning* tergolong tinggi, artinya para MO tersebut selalu bekerja dan bertindak sesuai dengan nilai dan keyakinan yang ada di dalam diri mereka. Di samping itu, kinerja MO yang ada di kantor cabang PT X berada di kategori Istimewa (IS) dengan persentase sebesar 36.8%. Namun, setelah dilakukan uji beda, tidak terdapat perbedaan skor total resiliensi dan skor total kinerja berdasarkan faktor demografis, seperti usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, pengalaman sebagai marketing, posisi, lama kerja, dan lokasi cabang.

Dari hasil wawancara didapatkan bahwa kurangnya kemampuan mereka dalam menghadapi konsumen berperan dalam tinggi rendahnya kinerja mereka. Oleh karena itu, dirasa perlu untuk

membuat program pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas kinerja mereka, seperti *coaching*, pelatihan, *workshop*, simulasi, atau program lainnya. Selain itu, skor penilaian kategori finansial dikatakan obyektif karena penilaian dilakukan berdasarkan pada data dan angka yang ada serta memiliki standar dan target yang sudah ditentukan. Namun, skor penilaian non finansial dikatakan masih subyektif karena tidak memiliki standar dan indikator yang jelas sebagai dasar penilaian. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu evaluasi untuk meminimalisir bias penilaian sehingga penilaian karyawan menjadi lebih ideal. Ada baiknya perlu dibuat suatu indikator yang jelas untuk membantu penilai dalam memberikan penilaian yang lebih obyektif dan terstandar. Nantinya pedoman penilaian tersebut disosialisasikan bersamaan dengan proses dan teknis pelaksanaan PA yang sudah terstandar. Ketika mengerjakan kuesioner, *social desirability* dalam mengisi kuesioner membuat MO cenderung menjawab tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu, sebaiknya dapat diantisipasi dengan pemberian tujuan yang jelas sebelum dimulai pengisiannya dan ditekankan bahwa data individual tidak akan diberikan kepada manajemen PT X. Penelitian ini hanya berfokus kepada kantor-kantor cabang PT X di area Jabotabekser. Hal ini dilakukan sebagai *pilot project* bagi perusahaan dan area Jabodetabekser merupakan area yang memiliki paling banyak kantor cabang yang berdiri sudah lebih dari 1 tahun. Namun tidak menutup kemungkinan bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas cakupan penelitian ke kantor cabang PT X secara nasional. Tentu saja analisa yang didapatkan akan menjadi lebih kaya dan lebih representatif.

#### DAFTAR PUSTAKA

Embury, S. P. (2013). Resilience in children, adolescents, and adults:

Translating research into practice. New York: The Springers Series on Human Exceptionally.

- Kaplan, R. M., Saccuzzo, D. P. (2009). Psychological testing principles, applications, and issues. 7<sup>th</sup> edition.
- Loveland, J., Lounsbury, J., Park S., & Jackson, D. (2015). Are salespeople born or made? Biology, personality, and the career satisfaction of salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Maddi, Salvatore R., Koshaba, Deborah. M. (2005). Resilience at work : How to succeed no matter what life throws at you. United States of America: American Management Association (AMACOM).
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2011). Human resource management. 13<sup>th</sup> edition. USA: South Western Cengage Learning.
- McCann, C. M., et al (2013). *Resilience in The Health Professions: A Review of Recent Literature*. International Journal of Wellbeing Volume 3.
- McEwen, K. (2011). Building resilience at work. Australia: Australian Academic Press.
- Medhurst, A. R., Albrecht, S. L. (2016). Salesperson work engagement and Ffow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, Vol.11 Issue: 1*.
- Meintjes, A. (2016). The impact of resilience, perceived organizational support, and employee engagement in a competitive sales environment. Gordon Institute of Business Science: University of Pretoria.
- Morelli, G., Braganza, A. (2012). Goal setting barriers: A pharmaceutical sales force case study. *The International Journal of Human Resource Management*.

- Mulqueen, Casey. (2014). Resilience at workplace: Helps persevere through challenges. *Presented by HR.com*.
- Othman, N., Ghazali, Z., Ahmad, S. (2013). Resilience and work engagement: A stitch to nursing care quality. 3<sup>rd</sup> International Conference on Management.
- Pidgeon, A., Keye, M. (2013). Relationship between resilience, mindfulness, and psychological well being in university students. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*.
- Siebert, A. (2005). The resiliency advantage: Master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks. California: Berrett Koehler Publisher, Inc.
- Winwood, P., Colon, R., McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience-developing the resilience at work scale. *Journal Occupational and Environmental Medicine*.
- Wirawan. (2009). Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian. Jakarta: Salemba Empat