

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam upaya meningkatkan kualitas dan mendapatkan posisi yang baik dalam dunia bisnis, perusahaan membutuhkan SDM (Sumber Daya Manusia) agar dapat menjalankan dan mengembangkan perusahaannya, sehingga mereka merekrut para karyawan yang dapat memenuhi standar yang telah ditentukan. Ketika karyawan bekerja pada suatu perusahaan maka mereka terlibat dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga karyawan yang berkualitas akan menentukan kualitas dari perusahaan itu sendiri.

Begitu juga pada Perusahaan “X” Bandung. Perusahaan ini merekrut karyawan yang memiliki kemauan untuk bekerja, memiliki dedikasi dan loyalitas, bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, jujur, dan ulet. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perusahaan, perusahaan swasta ini berdiri pada tahun 1983 dan bergerak dalam bidang jasa elektroplating, yaitu perusahaan yang melapisi suatu produk menggunakan listrik diantaranya pelapisan *chrome plating*, *nickel plating*, *copper plating* (tembaga), dan *zinc plating* (seng). Perusahaan ini mempekerjakan ± 80 orang yang terbagi dalam beberapa bagian, yaitu bagian personalia dan umum, pembelian, pemasaran, keuangan, akuntansi, dan pabrik.

Pada bagian pabrik dikhususkan lagi ke dalam bagian-bagian kecil, menjadi gudang obat bahan mentah, PPC(*Product Planning Control*),

laboratorium, inspek, gudang barang jadi perlengkapan, *maintenance*, administrasi produksi, dan bagian produksi. Para karyawan produksi bertugas untuk *incoming check*, menggantung barang, mengangkat barang yang telah dicuci dan dilapis, inspek, dan *packing*. Semua hal tersebut harus dilakukan sesuai dengan prosedur agar mendapatkan hasil *plating* yang bersih, yaitu tidak terdapat flek, tahan lama, dan kualitas yang sama pada semua barang atau merata.

Pada perusahaan “X”, karyawan bekerja dari hari Senin sampai Sabtu dan pekerjaan bagian produksi dibagi menjadi 3 *shift*. *Shift* pertama dimulai dari jam 6 pagi hingga jam 2 siang, *shift* kedua dimulai dari jam 2 siang hingga jam 10 malam, dan *shift* ketiga dimulai dari jam 10 malam hingga jam 6 pagi. Namun apabila pesanan tidak terlalu banyak maka hanya akan diadakan 2 *shift* saja. Pertukaran *shift* dilakukan 10-15 menit sehingga mesin tetap berjalan. Dalam setiap *shift* ini, karyawan bekerja 7 jam efektif dan 1 jam istirahat.

Karyawan di bagian produksi memiliki tanggung jawab yang tidak kalah penting dengan bagian lain, karena karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan mengenai elektroplating dan mengenali mesin-mesin yang akan dioperasikan, selain itu karyawan juga harus tepat waktu dan menjaga kerapihan ketika memproses pelapisan dari satu bagian ke bagian lain, agar hasil pelapisan sempurna. Selain itu karyawan memiliki tanggung jawab untuk menjaga kualitas barang dengan waktu yang telah ditentukan, apabila barang yang dihasilkan kurang baik atau tidak selesai tepat waktu, seperti masih terdapat flek pada hasil plating, barang belum selesai ketika waktu pengiriman, maka perusahaan bisa mengalami keterlambatan dan mendapat kerugian yang besar, karena harus

merontokkan pelapisan kembali dari awal dan bertanggung jawab kepada para pelanggan yang dapat berakibat pelanggan merasa kecewa dan memilih jasa perusahaan lain. Apabila hal tersebut terjadi maka karyawan akan mendapat penilaian prestasi dan ditegur oleh atasan kemudian diberi surat peringatan, dan jika sudah sampai kali ketiga, maka karyawan akan dikeluarkan. Karyawan bagian produksi juga dapat menghentikan proses produksi apabila kualitas yang dihasilkan kurang baik atau jumlah yang diproduksi tidak memenuhi ketentuan karena dianggap tidak efisien.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perusahaan “X” Bandung, dalam semua tugas dan tanggung jawab seluruh karyawan di perusahaan, mereka dituntut untuk memenuhi tiga hal yang terpenting dan seringkali menjadi masalah, yang pertama yaitu *quality* (kualitas dari barang yang dihasilkan), yang kedua, yaitu *delivery* (pengiriman barang), dan yang terakhir adalah *cost* (biaya yang didapat dan dikeluarkan). Pada karyawan bagian produksi, mereka lebih dituntut untuk memenuhi hal yang pertama, yaitu *quality*. Karyawan harus mengecek air pencucian agar selalu bersih dan saat proses pengeringan harus benar-benar kering agar hasilnya tidak buram dan tidak terdapat flek, sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian tetapi bisa mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Tetapi dalam prakteknya, ada saja kesalahan yang dilakukan oleh karyawan produksi, antara lain tidak mengecek air pencucian karena banyaknya pesanan terkadang tidak ada waktu untuk mengecek kualitas air, saat pengeringan seringkali karyawan terburu-buru memasukkan barang ke dus sehingga barang menjadi kurang mengkilat. Maka untuk mencapai ketiga hal tersebut dibutuhkan

konsekuensi kerja sesuai SOP (*Standard Operation Process*) dan QCPC (*Quality Control Process Chart*) dalam setiap pengerjaannya.

Seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan “X” menjadi lebih berkembang, sehingga kebutuhan karyawannya semakin bertambah (dari 10 menjadi 80), jumlah mesin pun yang semakin banyak (dari 5 menjadi 20), diperlukan pembagian kerja sehingga dimungkinkan pembukaan anak perusahaan, serta bertambahnya jenis *plating* (tadinya *nikel chrome*, sekarang bertambah menjadi *zinc* dan *hard chrome*). Maka otomatis jumlah pesanan semakin bervariasi dan bertambah banyak kuantitasnya, sedangkan *customer* tetap menginginkan kualitas barang yang baik, dengan harga yang bersaing. Maka para karyawan bagian produksi dituntut untuk mengerahkan tenaga untuk meningkatkan kuantitas *plating* dengan kualitas yang juga tetap terjaga serta dapat mencapai target produksi yang diharapkan sehingga membuat *customer* merasa puas.

Pimpinan perusahaan mengatakan bahwa, ketika tuntutan pekerjaan semakin meningkat maka tanggung jawab karyawan juga semakin bertambah, seperti dulu saat pertama beroperasi, dalam satu hari, perusahaan “X” paling banyak memproduksi 50 *plating* sekarang menjadi 80 *plating*. Sehingga karyawan yang memiliki motivasi, kinerja, dan daya tahan yang rendah akan menyerah untuk berjuang sehingga mengalami penurunan kualitas kerja, sedangkan karyawan yang memiliki motivasi, kinerja, dan daya tahan yang tinggi akan dapat mengatasi semua kesulitan tersebut. Hal ini disebutkan Paul G. Stolz sebagai AQ.

Menurut Paul G. Stoltz, AQ (*Adversity Quotient*) adalah bentuk kecerdasan selain IQ (*Intelligence Quotient*), SQ (*Spiritual Quotient*), dan EQ (*Emotional Quotient*) yang ditujukan untuk mengatasi kesulitan. AQ merupakan pola tanggapan yang ada dalam mengolah dan menanggapi semua bentuk dan intensitas dari kesulitan, dari masalah yang besar sampai gangguan kecil, yang kemudian menentukan bagaimana tindakan orang tersebut terhadap kesulitan yang dihadapinya. (Paul G. Stolz, Ph. D, *Adversity Quotient at Work*, 2003:28). Begitu juga dengan para karyawan produksi pada Perusahaan “X” Bandung, banyak diantara mereka yang memiliki kemampuan lebih dari cukup, hanya saja bagaimana mereka dapat menggunakan kemampuan tersebut dalam menghadapi setiap kesulitan yang ada.

Menurut Paul G. Stolz, AQ dapat terlihat dari empat dimensi, yaitu CORE, yang terdiri dari *Control* (pengendalian), *Ownership* (kepemilikan), *Reach* (jangkauan), dan *Endurance* (daya tahan). CORE ini yang akan menentukan AQ keseluruhan seseorang. *Control* menjelaskan mengenai seberapa banyak kendali yang dirasakan karyawan bagian produksi terhadap pekerjaan yang menimbulkan kesulitan dalam proses produksi. *Ownership* menjelaskan sampai sejauh mana karyawan bagian produksi bertanggung jawab untuk memperbaiki akibat dari kesulitan yang dialaminya. *Reach* menjelaskan sejauh mana kesulitan akan masuk ke dalam bidang pekerjaan dan kehidupan karyawan bagian produksi yang lain. *Endurance* menjelaskan berapa lama kesulitan dan penyebab dari kesulitan yang dialami karyawan bagian produksi itu akan berlangsung.

Setiap individu memiliki tingkat AQ yang berbeda-beda dalam menanggapi peristiwa yang terjadi (Paul G. Stoltz, 2003). Para karyawan bagian produksi, ada yang memiliki tanggapan positif terhadap kesulitan-kesulitan yang dihadapi, dan ada pula yang sebaliknya. Para karyawan bagian produksi yang memiliki tanggapan positif menunjukkan bahwa mereka lebih dapat menerima kritikan dan teguran yang diberikan atasan sebagai sesuatu yang membangun dan menjadikan mereka dapat bekerja lebih baik lagi. Dengan demikian mereka menunjukkan tanggung jawab yang lebih pada diri sendiri dengan terus berusaha bekerja sebaik-baiknya. Dengan pola tanggapan seperti ini, mereka menunjukkan dimensi C yang cukup tinggi, artinya mereka tidak terlalu hanyut dalam satu kegagalan atau kejadian namun tetap mencoba meraih tujuannya, yaitu *quality*, *delivery*, dan *cost*.

Lalu untuk dimensi O yang tinggi, karyawan bagian produksi mau bertanggung jawab dari masalah yang telah terjadi. Untuk dimensi R yang tinggi, karyawan bagian produksi dapat melakukan tugasnya meskipun telah melakukan kesalahan, mereka tidak menganggap hal tersebut akhir dari segalanya. Terakhir, dimensi E mereka juga cenderung tinggi karena mereka tidak terlalu membuang-buang waktu untuk memikirkan kegagalan yang telah terjadi. Bahkan Stoltz (2003) mengatakan bahwa mereka yang mempunyai dimensi E tinggi tidak terpengaruh dengan kegagalan yang ada dan langsung terus bergerak maju sambil memikirkan cara kerja yang lebih efektif.

Di satu sisi, karyawan bagian produksi yang memiliki pola tanggapan negatif menunjukkan kebalikan dari semua yang diungkapkan di atas. Mereka

hanyut dalam kegagalan dan akhirnya mendapatkan pikiran-pikiran negatif ataupun tersendat dalam menjalankan tugasnya. Biasanya mereka kurang dapat mengendalikan situasi atau kesulitan yang ada, sehingga mereka mudah sekali untuk mundur dari pekerjaan ini. Dengan demikian mereka kurang bertanggung jawab pada diri sendiri dan mudah terpengaruh oleh kegagalan atau kondisi sulit yang sedang dihadapinya.

Berdasarkan wawancara terhadap 10 orang karyawan bagian produksi, yang terdiri dari 8 orang laki-laki dan 2 orang perempuan di perusahaan “X” Bandung dengan usia antara 20-35 tahun, dalam melakukan pekerjaannya di bidang produksi, para karyawan mengalami kesulitan seperti mengelompokkan barang baku, *Ph* larutan dan alat pendukung yang rusak, *quality in process* belum berjalan, penanganan barang yang sudah berkarat.

Dilihat dari dimensi *ownership*, seluruh karyawan merasa bahwa kegagalan tersebut merupakan tanggung jawab mereka sepenuhnya, karena karyawan menyadari bahwa dalam pekerjaannya sering ditemui materi kerja yang baru sehingga pada awalnya mengalami kegagalan. Karyawan bagian produksi juga masih sering bekerja tidak sesuai dengan *job desk*, seperti terlalu sebentar melebur barang mentah, yang seharusnya dilakukan  $\pm$  40 menit, karyawan melakukannya 25 menit sehingga hasilnya kurang bersih, barang kurang tebal saat di *plating* karena ada kerusakan pada mesin, tidak teliti dalam bertugas sehingga ada barang yang hilang, kesalahan dalam pesanan (seharusnya tidak dibungkus tetapi dibungkus sehingga pesanan dikembalikan), dan pencucian *plating* yang kurang bersih.

Namun dari dimensi *endurance*, 60% (6 orang) menganggap bahwa penyebab kegagalan tersebut akan selalu ada dan 40% (4 orang) menganggap bahwa penyebab kegagalan tidak akan pernah ada lagi. Mereka menganggap bahwa penyebab kegagalan tidak akan pernah ada lagi dikarenakan dalam suatu kegagalan bisa dijadikan pelajaran. Mereka juga berusaha untuk menghindari kegagalan dan mencoba lebih teliti lagi sehingga berikutnya tidak terjadi kegagalan serupa.

Berdasarkan dimensi *reach*, 40% (4 orang) merasa bahwa hal tersebut berkaitan dengan situasi tersebut saja, dan 60% (6 orang) merasa bahwa hal tersebut berkaitan dengan semua aspek kehidupannya. Para karyawan bagian produksi di perusahaan “X” Bandung, merasa bertanggung jawab sepenuhnya apabila tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh atasannya. Apabila mendapat kenaikan jabatan, 60% (6 orang) merasa hal tersebut dapat dikendalikan sepenuhnya dan 40% (4 orang) merasa hal tersebut tidak dapat dikendalikan sepenuhnya yang dilihat dari dimensi *control*. Penyebab dari kenaikan jabatan yang dikarenakan diri sendiri sebanyak 50% (5 orang), dikarenakan orang lain (atasan dan rekan sekerja) sebanyak 20% (2 orang), dan dikarenakan diri sendiri dan orang lain sebanyak 30% (3 orang).

Berdasarkan fenomena dan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai derajat *Adversity Quotient* (AQ) agar dapat melihat hambatan para karyawan bagian produksi dan bagaimana cara para karyawan mengubah hambatan tersebut menjadi peluang, yang meliputi *Control*,

*Ownership, Reach, dan Endurance* pada karyawan bagian produksi di perusahaan “X” Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana *Adversity Quotient* (AQ) pada karyawan bagian produksi di perusahaan “X” Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mengukur derajat *Adversity Quotient* (AQ) pada karyawan bagian produksi di perusahaan “X” Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui derajat dan aspek dari AQ pada karyawan bagian produksi, yaitu *Control, Ownership, Reach, dan Endurance* pada karyawan bagian produksi di perusahaan “X” Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoretik**

Secara ilmiah, hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi berbagai pihak, diantaranya:

1. Sebagai informasi tambahan dalam bidang psikologi khususnya bidang psikologi industri mengenai *Adversity Quotient* (AQ) pada karyawan di perusahaan “X” Bandung.
2. Sebagai bahan acuan dan informasi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Adversity Quotient* (AQ).

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi berbagai pihak, diantaranya:

1. Informasi bagi pimpinan di perusahaan “X” Bandung mengenai derajat AQ yang dimiliki oleh karyawan sehingga perusahaan dapat memberikan semangat dan dorongan kepada para karyawannya.
2. Informasi bagi kepala bagian produksi di perusahaan “X” Bandung mengenai derajat AQ yang dimiliki karyawan, sehingga karyawan dapat introspeksi diri dan mampu mengatasi hambatan yang ada.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Masa dewasa awal dimulai pada usia 20-an dan berlangsung sampai usia 30-an. Pada masa ini merupakan waktu untuk membentuk kemandirian pribadi dan ekonomi. Perkembangan karir menjadi lebih penting ketimbang pada waktu remaja. Menurut Santrock (2002), tanda seseorang memasuki masa dewasa adalah mempunyai pekerjaan penuh waktu dan permanen.

Mencari nafkah, memilih pekerjaan, membangun karir, dan berkembang dalam sebuah karir, hal ini merupakan tema penting dalam masa dewasa awal. Memasuki sebuah pekerjaan menandakan dimulainya peran dan tanggung jawab baru bagi individu. Tuntutan peran karir terhadap kompetensi sangat tinggi dan permintaan adalah nyata bagi orang dewasa muda. Ketika individu memasuki sebuah pekerjaan untuk pertama kalinya, mereka dihadapkan pada masalah dan kondisi yang tidak mereka antisipasi sebelumnya (Santrock, 2002).

Perusahaan “X” merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa elektroplating. Pada perusahaan tersebut, terdapat bagian produksi dan para karyawannya memiliki tugas yang lebih berat daripada bagian lain. Dalam melakukan pekerjaannya dibutuhkan ketekunan dan ketelitian agar tidak ada suatu hal yang terlewat. Oleh karena itu, dalam menjalankan semua tugasnya, para karyawan bagian produksi membutuhkan AQ.

Paul G. Stolz (2003) mengatakan bahwa seseorang membutuhkan *Adversity Quotient* (AQ) untuk mencapai kesuksesan dalam hidupnya. AQ merupakan pola tanggapan yang ada dalam mengolah dan menanggapi semua bentuk dan intensitas dari kesulitan, dari masalah yang besar sampai gangguan kecil, yang kemudian menentukan bagaimana tindakan orang tersebut terhadap kesulitan yang dihadapinya (Paul G. Stolz, Ph. D, 2003). Dengan AQ maka seseorang dapat mengetahui apakah dirinya mampu bertahan menghadapi kesulitan dan mampu untuk mengatasinya, juga meramalkan siapa yang mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang akan hancur, serta meramalkan siapa yang akan melampaui harapan-harapan atas kinerja dan potensi mereka serta siapa yang

akan gagal, AQ juga meramalkan siapa yang akan menyerah dan siapa yang akan bertahan.

Kemampuan seseorang untuk mengatasi hambatan atau kesulitan juga sangat dibutuhkan saat bekerja. Menurut Paul G. Stolz, AQ setiap orang bisa berbeda-beda. Begitu juga dengan karyawan di perusahaan “X” Bandung. Dalam AQ terdapat 4 dimensi yaitu CORE yang terdiri dari *Control* (kendali), *Ownership* (kepemilikan), *Reach* (jangkauan), dan *Endurance* (daya tahan).

*Control* menjelaskan mengenai seberapa banyak kendali yang dirasakan karyawan produksi terhadap pekerjaan yang menimbulkan kesulitan. Semakin tinggi *Control* yang dimiliki karyawan produksi, maka akan semakin besar kemungkinan karyawan produksi dapat bertahan dari kesulitan dan mampu mencari penyelesaian dari masalah tersebut. Karyawan pada bagian produksi yang memiliki *control* tinggi, akan merasa bahwa dirinya mempunyai tingkat kendali yang kuat atas peristiwa-peristiwa yang buruk yang semakin besar. Mereka akan memeriksa ulang pekerjaannya sebelum diproses lagi ke bagian lain sehingga mereka dapat mengendalikan dan meminimalisir kesalahan. Sebaliknya, semakin rendah *Control* yang dimiliki karyawan produksi, maka semakin besar kemungkinan karyawan tersebut merasa bahwa kesulitan yang dihadapi berada di luar kendalinya dan usaha yang dapat dilakukan untuk mengatasinya sangat terbatas.

*Ownership* menjelaskan mengenai sampai sejauh mana karyawan produksi bertanggung jawab untuk memperbaiki akibat dari kesulitan tersebut. Semakin tinggi *ownership* yang dimiliki, maka semakin besar karyawan produksi mengakui

akibat-akibat dari suatu perbuatan, apapun penyebabnya dan mau bertanggung jawab atas perbuatannya. Sebaliknya, semakin rendah *Ownership* yang dimiliki karyawan produksi, maka karyawan akan merasa tidak bertanggung jawab untuk memperbaiki akibat dari kesulitan yang dihadapinya.

*Reach* menjelaskan sejauh mana kesulitan akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan seseorang. Semakin tinggi *reach* yang dimiliki karyawan produksi, maka semakin besar kemungkinan untuk karyawan membatasi jangkauan masalahnya pada peristiwa yang sedang dihadapi. Karyawan produksi mampu mereka mengatasi kesulitan dan tidak membuat permasalahan semakin luas. Apabila melakukan kesalahan seperti dalam pengecekan air pencucian, karyawan bagian produksi akan segera memperbaiki hal tersebut sebelum kembali melanjutkan proses produksi. Sebaliknya, semakin rendah *Reach* yang dimiliki karyawan produksi, maka akan semakin besar kemungkinan karyawan memandang kesulitan sebagai bencana yang mempengaruhi seluruh aspek dalam kehidupannya sehingga menimbulkan perasaan takut, tidak berdaya, dan tidak berani bertindak mengatasi kesulitan tersebut. Karyawan bagian produksi yang demikian akan membiarkan proses produksi berlangsung terus karena takut ketahuan lalai sehingga produk yang gagal yang dihasilkan akan lebih banyak.

*Endurance* menjelaskan berapa lama kesulitan dan penyebab dari kesulitan itu akan berlangsung. Semakin tinggi *endurance* yang dimiliki karyawan produksi, maka semakin besar kemungkinan karyawan untuk memandang kesuksesan sebagai sesuatu yang berlangsung lama, atau bahkan permanen. Sebaliknya, semakin rendah *endurance* yang dimiliki karyawan produksi, maka

semakin besar kemungkinan karyawan memandang keberhasilannya sebagai sesuatu yang bersifat sementara dan kesulitan sebagai sesuatu yang berlangsung lama sehingga kecil kemungkinan karyawan produksi dapat bertahan menghadapi kesulitan yang ada.

Paul G. Stoltz juga membagi *Adversity Quotient* (AQ) berdasarkan derajatnya, yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Para karyawan bagian produksi di perusahaan “X” yang memiliki AQ yang tinggi akan mampu mengendalikan peristiwa dan kesulitan yang terjadi. Apabila melakukan kesalahan, mereka akan mengakui kesalahannya dan menerima akibat dari perbuatan yang telah dilakukan serta tidak mempersalahkan orang lain ataupun menghindari tanggung jawab. Karyawan dengan AQ tinggi, terkadang juga merasa kecewa, bosan, dan putus asa, namun mereka dapat segera bangkit dan mengasah kemampuannya untuk mengatasi kesulitannya. Mereka memandang kesuksesan sebagai hasil dari apa yang telah mereka lakukan, dan kesulitan sebagai sesuatu yang berasal dari luar yang dapat mereka atasi.

Karyawan dengan AQ tinggi akan senang menghadapi tantangan, mereka dapat memotivasi diri sendiri, memiliki semangat yang tinggi, dan berjuang untuk mendapatkan yang terbaik sehingga menganggap bahwa kesulitan yang mereka hadapi merupakan suatu jalan untuk menuju sukses. Apabila mendapat masalah, mereka juga tidak membesar-besarkan masalah tersebut, tetapi segera mengatasinya, dan ketika mendapat kesuksesan, mereka akan memandang kesuksesan itu sebagai sesuatu yang berlangsung lama bahkan permanen. Dalam tugasnya mereka melihat tantangan sebagai suatu hal yang membuat mereka lebih

kuat. Karyawan yang memiliki AQ tinggi bersedia mengambil resiko, menghadapi tantangan, mengatasi rasa takut, mempertahankan visi dan tujuannya, serta bekerja keras sampai pekerjaannya selesai.

Sedangkan pada karyawan yang memiliki AQ sedang, mereka kurang mampu memegang kendali, terlebih lagi bila dihadapkan pada pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang lebih berat. Dalam bekerja, mereka akan mengerjakan semua tanggung jawabnya, dan jika menghadapi kesulitan mereka akan bertanggung jawab, namun hanya pada hal-hal yang disebabkan oleh dirinya saja, dan tidak bersedia memberikan lebih banyak kontribusi. Ketika bekerja, karyawan akan cepat merasa puas dan apabila melakukan perubahan, karyawan hanya melakukan sedikit perubahan, karena mereka ingin selalu merasa aman.

Hal ini membuat karyawan yang memiliki AQ sedang memerlukan waktu yang lebih lama dibanding karyawan dengan AQ tinggi dalam mencapai tujuan dan membutuhkan waktu yang lama untuk maju atau berkembang. Bila merasa kecewa, karyawan akan menganggap kesulitan sebagai sesuatu yang spesifik, tetapi bisa juga mereka menganggap sebagai bencana, dan menjadikan jangkauan peristiwa-peristiwa buruk itu menjadi lebih luas dan lebih besar daripada semestinya.

Sedangkan karyawan yang memiliki AQ rendah, tidak berdaya saat menghadapi kesulitan. Mereka akan selalu berpikir pesimis, mudah menyerah, dan merasa diri tidak mampu melakukan sesuatu. Karyawan dengan AQ rendah cenderung bersikap pasrah dengan keadaan. Mereka bekerja sekedar cukup untuk hidup dan memperlihatkan semangat yang minim serta mutu di bawah standar.

Dengan AQ yang rendah, karyawan hanya melakukan sesuatu dengan resiko sesedikit mungkin dan biasanya tidak kreatif. Ketika mendapat masalah, mereka akan menyalahkan diri sendiri untuk setiap kesulitan yang dialami, dan membiarkan masalah tersebut meluas sehingga sangat mempengaruhi pekerjaan, seperti menjadi tidak fokus. Mereka juga menganggap kesulitan sebagai suatu peristiwa yang berlangsung lama, sedangkan peristiwa positif sebagai sesuatu yang sifatnya hanya sementara.

Paul G. Stoltz menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi AQ dalam gambar pohon. Pohon ini terdiri atas daun, cabang, batang, dan akar. Daun menggambarkan kinerja karena menunjukkan bagian diri karyawan bagian produksi yang paling mudah terlihat oleh orang lain dan muncul dalam bentuk hasil kerja. Kinerja karyawan bagian produksi adalah hasil yang diperoleh dari suatu kegiatan tertentu berkaitan dengan tugas pokok yang dilakukan oleh karyawan. Kinerja paling sering dievaluasi dan diberi penilaian oleh perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan, maka AQ yang dimiliki akan semakin tinggi. Tetapi kinerja karyawan bagian produksi tidak muncul begitu saja, daun harus tumbuh di cabang pohon.

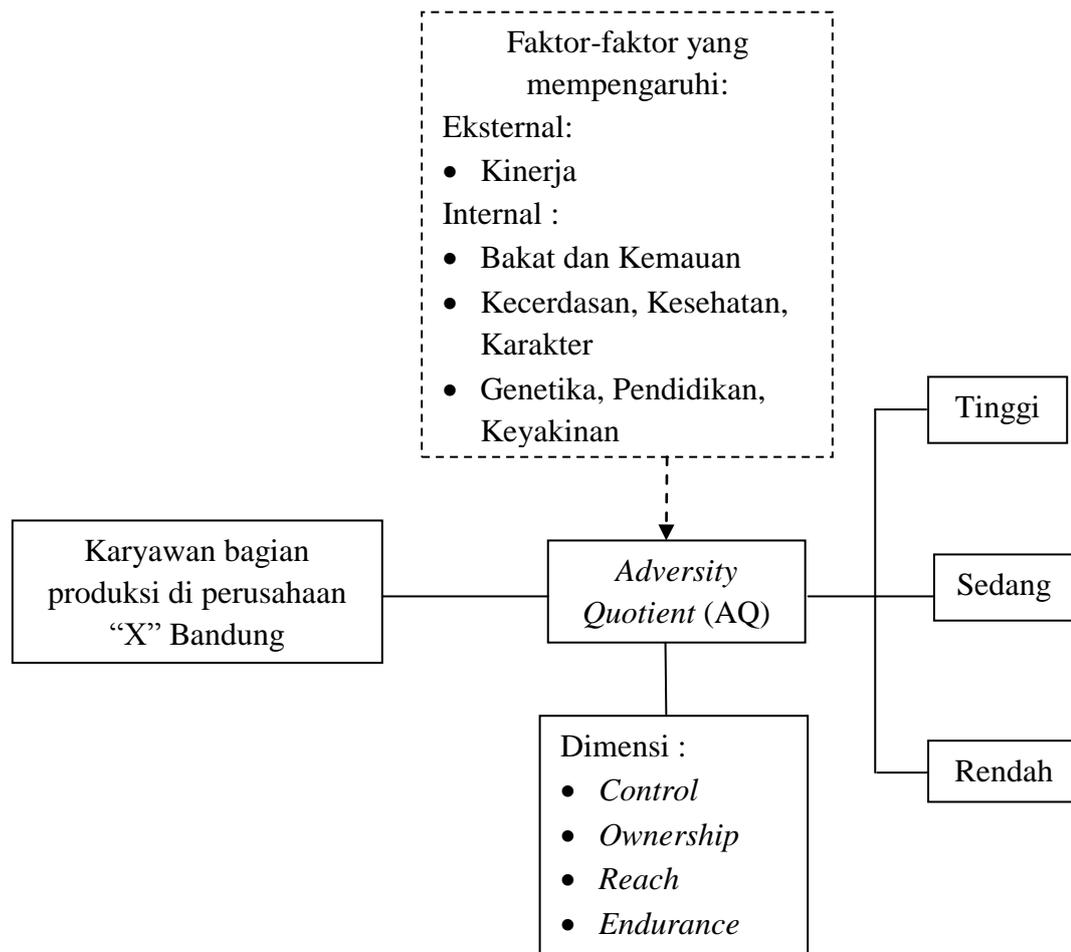
Cabang pohon menggambarkan bakat dan kemauan. Bakat merupakan keterampilan, kompetensi, pengalaman, dan pengetahuan karyawan bagian produksi, yaitu apa yang karyawan ketahui dan mampu karyawan kerjakan. Apabila karyawan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan bakatnya, maka AQ yang dimiliki akan semakin tinggi. Sedangkan kemauan menggambarkan motivasi, antusiasme, gairah, dorongan, ambisi, dan semangat. Semakin kuat

kemauan yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi juga AQ yang dimiliki. Tanpa adanya kemauan, maka bakat menjadi sia-sia. Para karyawan yang mau menggunakan dan mengasah bakat yang dimilikinya dengan bekerja sebaik mungkin, maka kemampuannya akan berkembang. Karyawan bagian produksi membutuhkan bakat dan hasrat untuk mencapai kesuksesan. Tetapi bakat dan kemauan tidak muncul begitu saja, perlu melihat juga pada batang pohonnya.

Batang pohon menggambarkan kecerdasan, kesehatan, dan karakter. Kecerdasan meliputi tujuh bentuk, yaitu linguistik, kinestetik, spasial, logika matematis, musik, interpersonal, dan intrapersonal. Setiap orang memiliki tujuh bentuk kecerdasan sampai tahap tertentu, namun beberapa di antaranya ada yang lebih dominan. Kecerdasan yang lebih dominan ini mempengaruhi pekerjaan seseorang. Jika kecerdasan karyawan bagian produksi yang lebih dominan itu mempengaruhi karier yang karyawan kejar, maka kecerdasan karyawan produksi tersebut akan mempengaruhi kesuksesannya dan juga AQ. Kesehatan emosi dan fisik juga dapat mempengaruhi kemampuan karyawan bagian produksi dalam mencapai kesuksesan. Jika karyawan sakit, penyakitnya akan mengalihkan perhatian karyawan dari pekerjaannya. Sedangkan karakter berkaitan erat dengan moralitas seseorang seperti kejujuran, keadilan, kebaikan, keberanian, dan kedermawanan. Untuk menjadi karyawan yang baik, karakter sangat diperlukan, begitu juga dengan karyawan bagian produksi. Semakin baik karakter yang dimiliki karyawan, maka AQ akan semakin tinggi.

Faktor yang terakhir adalah akar. Akar menggambarkan genetika, pendidikan, dan keyakinan. Faktor genetika dapat sangat mempengaruhi

seseorang dalam banyak hal, salah satu contohnya adalah perilaku karyawan bagian produksi. Pendidikan dapat mempengaruhi kecerdasan, pembentukan kebiasaan yang sehat, perkembangan watak, keterampilan, hasrat, dan kinerja yang dihasilkan. Terakhir adalah keyakinan, karyawan bagian produksi yang sukses pasti memiliki keyakinan yang mendalam dan mantap terhadap sesuatu atau seseorang yang lebih besar daripada dirinya sendiri. Semakin tinggi pendidikan dan semakin kuat keyakinan yang dimiliki karyawan, maka AQ yang dimiliki karyawan akan semakin tinggi. Untuk lebih jelasnya, kerangka pemikiran ini dapat digambarkan melalui bagan berikut ini :



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

## 1.6 Asumsi

Asumsi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Setiap karyawan bagian produksi pada Perusahaan “X” Bandung memiliki derajat AQ yang berbeda.
2. Pada setiap karyawan bagian produksi akan memberikan respon yang berbeda terhadap hambatan yang dialaminya yang berpengaruh terhadap CORE (*Control, Ownership, Reach, Endurance*) dan kemudian membedakan AQ setiap karyawan.
3. Karyawan bagian produksi yang memiliki AQ tinggi akan selalu berusaha untuk menghadapi tantangan, optimis, dan melihat tantangan sebagai suatu hal yang membuat mereka lebih kuat.
4. Karyawan bagian produksi yang memiliki AQ sedang kurang mampu memegang kendali, membatasi tanggung jawabnya dan tidak bersedia memberikan lebih banyak kontribusi. Mereka juga cepat merasa puas dan ingin selalu berada dalam tempat yang aman.
5. Karyawan bagian produksi yang memiliki AQ rendah akan mudah menyerah, pesimis, dan menghindari kewajiban. Mereka memperlihatkan semangat yang minim serta mutu yang di bawah standar.
6. AQ yang dimiliki karyawan bagian produksi dipengaruhi oleh prestasi, bakat dan kemauan, atasan, serta teman. Semakin tinggi prestasi yang dicapai, menandakan karyawan memiliki AQ yang tinggi.