

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG MASALAH**

Sejak beberapa tahun terakhir ini, Indonesia merupakan salah satu negara yang mengalami perubahan kondisi ekonomi secara drastis sebagai akibat dari menurunnya nilai tukar rupiah. Krisis moneter ini membawa implikasi yang sangat luas dalam kegiatan perekonomian nasional. Perkembangan ekonomi yang cepat, perampangan perusahaan, PHK, merger dan bangkrutnya beberapa perusahaan sebagai akibat dari krisis yang berkepanjangan telah menimbulkan dampak yang sangat merugikan bagi ribuan bahkan jutaan tenaga kerja ( Kompas,23 Januari 2002).

Krisis ini tentu mempengaruhi persiapan Indonesia dalam menghadapi era globalisasi, untuk itu setiap perusahaan di Indonesia harus mampu meningkatkan efisiensi dan produktifitas, terutama kualitas sumber daya manusianya agar mampu bersaing di pasar bebas. Menurut **Philip Koetler**,1997, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting, yaitu sebagai tenaga kerja yang menjadi inti penggerak perusahaan, karena keunggulan suatu perusahaan terletak pada kelebihan manusia. Sehubungan dengan hal tersebut, maka setiap perusahaan dituntut untuk bersaing secara kompetitif agar mampu bersaing dengan perusahaan-

perusahaan lainnya yang berasal dari dalam negeri maupun perusahaan asing lainnya. Oleh sebab itu setiap perusahaan harus mampu mengikuti perkembangan yang ada sehingga mereka dapat bersaing dan bertahan di dunia usaha.

Berbagai usaha yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat bersaing secara kompetitif adalah dengan melakukan berbagai perubahan dan perbaikan demi meningkatkan mutu pelayanan dan mutu produk yang ditawarkan. Misalnya dengan meningkatkan teknologi maupun membina sumber daya manusia yang berkualitas yang diperlukan bagi kemajuan dan kelangsungan perusahaan. Salah satunya dengan mengadakan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Demikian pula yang terjadi pada PT "X" yang bergerak dalam bidang jasa perpos-an, yang merupakan satu-satunya BUMN yang memiliki jaringan terluas, mencapai hingga ke pelosok tanah air. Bahkan bisa dikatakan pembuka keterisolasian suatu daerah. Kini ada sekitar 4859 kantor di Indonesia, bila ditambah dengan pelayanan keliling dan agen-agen serta depot BPM, titik layanan PT "X" mencapai hampir 25000 unit. Hal itu merupakan keunggulan PT "X" dibandingkan BUMN lain yang harus dipelihara dan ditingkatkan kemampuannya.

Untuk bisa tetap memberikan layanan dengan baik, kantor-kantor pos di daerah tersebut membutuhkan biaya operasional yang tidak sedikit.

Selama ini kebutuhan biaya tersebut diperoleh dengan cara meningkatkan pendapatan dan laba di wilayah-wilayah bisnis melalui produk-produk premium kepada pelanggan individu terutama pelanggan bisnis. Akan tetapi hal itu belum bisa memecahkan masalah yang dihadapi PT "X" di daerah perkotaan. Seperti di Bandung dan kota-kota besar lainnya, PT "X" memiliki saingan yang cukup berat, saat ini terdapat sekitar 1500 usaha sejenis yang telah mendapatkan izin dari pihak berwenang. Bahkan beberapa instansi yang selama ini menjadi pelanggan PT "X" pun banyak yang membuka usaha serupa. Misalnya PT KAI dan Perum DAMRI. Belum lagi perusahaan-perusahaan cabang dari luar negeri. Mereka umumnya menggunakan prinsip bisnis murni sehingga hanya membuka cabang di daerah yang menguntungkan saja.

Sementara itu PT "X" sendiri selama ini justru lebih banyak yang melayani pelanggan yang kurang menguntungkan bahkan sebaliknya malah pemerintah yang mensubsidi rakyat. Misalnya saja untuk tarif dasar surat biasa ditentukan biaya sebesar Rp.1000,- padahal berdasarkan perhitungan biaya operasional sebuah surat biasa membutuhkan biaya sebesar Rp.1700. Hal itu disebabkan karena pertimbangan pembangunan sarana PT "X", terutama untuk daerah terpencil bisa terbuka. Data yang diperoleh menunjukkan lebih dari 50 % unit layanan kurang menguntungkan secara bisnis.

Dengan kondisi seperti itu posisi PT “X” semakin sulit untuk tetap bisa melaksanakan tugas-tugasnya. Jangankan meningkatkan pelayanan, untuk bisa mempertahankan pelayanan yang seperti sekarang pun PT “X” cukup kerepotan. Oleh karena itu PT “X” harus lebih mengoptimalkan upayanya dalam menjaring peluang-peluang yang bersifat bisnis dan lebih menguntungkan. Apalagi PT “X” sudah memiliki modal penunjang dari pemerintah untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain karena PT “X” memiliki jaringan yang sangat luas yang tidak dimiliki perusahaan manapun. Salah satu upaya besar PT “X” untuk memenangkan persaingan secara global tersebut dengan meningkatkan kehandalan operasi yang tentu saja berjalan parallel dengan inovasi produk dan proses dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dalam proses inovasi tersebut tidak hanya menekankan pada banyaknya hasil kreativitas namun lebih difokuskan untuk menciptakan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama PT “X”. Untuk mendukung strategi tersebut, perusahaan tersebut juga melakukan upaya transformasi internal dengan cara membangun semangat wirausaha bagi semua jajarannya ( intrapreneurship ) mulai dari manager puncak, manajer madya sampai pada manajer lini pertama. Manajer puncak selaku pembuat keputusan dalam segala hal yang berkaitan dengan tanggungjawabnya, harus mampu menyusun team building (membangun tim) para manajer

menengah sehingga operasional organisasi berjalan baik. Manajer menengah sebagai jembatan antara manajer puncak yang membuat keputusan strategis dengan jaringan operasional ( manajer lini pertama ) dibawahnya; keputusan yang dibuatnya diimplementasikan bersama-sama meskipun sekali-kali ada konflik, jadi harus ada 'decision making'. Kuncinya adalah kemampuan komunikasi dari para manajer madya.

Itulah sebabnya manajer madya memiliki peran yang cukup penting disebabkan para manajer madya lah yang menjadikan keputusan strategi penentu kebijakan di suatu organisasi bisnis bisa dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Mereka juga memberikan masukan pada manajer puncak sebelum menyusun keputusan strategis. Manajer madya juga berperan sebagai sumber informasi primer bagi manajemen puncak terutama yang menyangkut informasi tentang perusahaan.

Pada dasarnya, tugas setiap manajer pada semua tingkatan itu sama dalam proses manajemen yakni membenahi semua fungsi manajemen dengan baik supaya tujuan optimal dari perusahaan tercapai, manajer bertanggung jawab atas perkembangan dan kesinambungan perusahaan yang dipimpinnya itu. Mereka tidak hanya harus membuat perencanaan, mengorganisir, mengarahkan, mengendalikan, melakukan penilaian, membuat laporan serta mengambil keputusan namun mereka juga harus mampu mendorong bawahan untuk bekerja giat dan membina bawahan

sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis. Selain itu manajer madya diharapkan peka terhadap kebutuhan para bawahannya supaya loyalitas dan partisipasinya meningkat, menciptakan kondisi yang akan membantu bawahannya mendapatkan kepuasan dalam bekerja, bertanggung jawab atas keselamatan kerja para bawahan selama melakukan pekerjaan, mengadakan pembagian kerja dan mengkoordinasikan tugas-tugas supaya terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Selain itu seorang manajer madya harus mampu membina hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak luar ( **Koontz, O'Donnell, dan Weihrich, 1989**).

Demikian pentingnya peranan manajer madya terhadap kelangsungan perusahaan, maka dibutuhkan orang-orang yang dapat memotivasi anak buah dan membantu anak buah dalam mengembangkan imajinasi untuk dapat memecahkan masalah dan menjadi konsisten terhadap komitmen pada organisasi. Setiap manajer madya diharapkan memiliki kelincahan berpikir, keuletan, ketekunan, mampu menciptakan perubahan, bermotivasi, mampu mengambil resiko sehingga tercapai suatu kesuksesan. Oleh karena itu setiap manajer madya harus mampu mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi, walaupun mereka menyadari akan banyaknya kesulitan yang dihadapi namun harus terus bergerak maju sehingga mampu meraih kesuksesan tinggi. Kesiapan dan kemampuan individu pada perusahaan tersebut dalam melihat, menanggapi, dan mengatasi kesulitan-kesulitan yang

baru itu turut menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Kemampuan seseorang dalam mengatasi kesulitan ini dapat diketahui melalui *Adversity Quotient (AQ)*.

Menurut **Stolz (2000)** *Adversity Quotient* merupakan suatu pola seseorang dalam menghadapi kesulitan yang selanjutnya menentukan bagaimana reaksi orang tersebut terhadap kesulitan itu. AQ menjelaskan tentang seberapa jauh seseorang akan mampu bertahan menghadapi dan mengatasi kesulitan itu. Bagaimana seseorang merespon perubahan-perubahan yang ditentukan oleh tingkat AQ yang dimiliki sehingga dengan AQ tinggi diasumsikan akan dapat menerima dan menjalankan perubahan-perubahan serta menanggapinya sebagai sesuatu yang mungkin terjadi dan mampu dikendalikan sehingga dalam prosesnya mereka memiliki energi yang tinggi untuk melaksanakan perubahan tersebut. Sedangkan seseorang yang memiliki AQ sedang diasumsikan seseorang yang cukup dapat menempuh liku-liku hidup sepanjang segala sesuatunya berjalan relatif lancar, tetapi akan mengalami kemunduran atau menjadi kecil hati dengan menumpuknya masalah dan tantangan hidup. Seseorang yang memiliki AQ rendah diasumsikan seseorang yang kurang mampu mengatasi kesulitan karena cenderung kurang memanfaatkan potensi yang dimilikinya. Kesulitan itu dapat menimbulkan kerugian yang besar dan akan membuat pekerja

semakin sulit meraih kesuksesan ( **Paul G. Stoltz, PhD**, *Adversity Quotient*, hal 139)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan **Paul G Stoltz, PhD** di beberapa perusahaan dalam berbagai bidang industri didapatkan hasil bahwa mereka yang memiliki AQ yang lebih tinggi akan memperlihatkan prestasi kerja, produktifitas, kreativitas, kesehatan, ketekunan, daya tahan dan vitalitas yang lebih besar daripada rekan-rekan mereka yang AQ-nya lebih rendah (**Paul G Stoltz, PhD**, *Adversity Quotient*, hal 11).

Dalam penelitian ini, PT “X” merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa, memiliki kurang lebih 1000 orang pegawai di kantor pusatnya di Bandung. Jumlah pegawai yang banyak ini mengharuskan PT “X” untuk memiliki pemimpin yang efektif sehingga tercapai tujuan organisasi. PT “X” merupakan badan BUMN yang didalamnya memiliki struktur organisasi birokrasi. Bidang kerja PT “X” dibagi menjadi empat divisi besar yaitu Divisi Keuangan, Divisi Operasional, Divisi Sumber Daya Manusia, dan Divisi Perencanaan Teknik dan Sarana. Keempat divisi tersebut dipimpin oleh empat Direktur yang membawahi General Manager. Setiap General Manager membawahi para manager. Manager dibagi dalam manager tingkat atas, manager madya dan manager lini pertama/supervisor.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan tujuh orang manager madya dari empat divisi PT “X” dapat diketahui masalah yang dihadapi



ditandai dengan adanya 'program pensiun dini' bagi mereka yang berusia hampir setengah baya, digantikan dengan tenaga kerja yang baru. Program pensiun ini dilakukan untuk menekan 'cost' perusahaan, karena manajer madya yang hampir berusia setengah baya tersebut takut kehilangan pekerjaan, maka ia harus dapat bertahan walau penghasilan mereka tidak sebanding dengan tingkat pendidikan mereka. Bahkan ada beberapa manajer madya yang telah selesai mengikuti perkuliahan S2 dengan biaya sendiri namun tetap saja perusahaan tidak memberikan insentif yang sesuai dengan tingkat pendidikannya, insentivenya masih sama saja.

Kesulitan lainnya karena adanya generalisasi jabatan yaitu seorang manajer madya harus mampu mengerjakan semua bidang karena itu diperlukan kemampuan dalam segala bidang pekerjaannya. Namun kekurangan dari generalisasi tersebut adalah terbatasnya kemampuan manajer madya dalam mengatasi kesulitan dibidang pekerjaannya, sehingga tidak menjadikan mereka ahli ( expert ) dalam bidangnya. Adapun kesulitan lain dari manajer madya adalah tentang dilematisnya posisi yaitu seringkali mereka menjadi tumpuan para karyawan dibawahnya sekaligus menghadapi tekanan pimpinan dari manajer puncak. Masalah lainnya terkadang ada sebagian besar manajer madya yang memiliki mental pegawai negeri yang masih terus melekat yang membuatnya menjadi kurang berkembang, kurang mempunyai ide-ide mutakhir sehingga bagian Sumber Daya Manusia

kewalahan mengatur program dan strategi dalam me'*manage*' pegawai. Dalam situasi tersebut ditambah dengan banyaknya pesaing secara bisnis seringkali perusahaan mengalami penurunan penjualan, terkadang biaya operasional perusahaan lebih besar dibandingkan pemasukan, sehingga membuat bagian keuangan perusahaan kerepotan mengurus masalah keuangan dalam pembagian pendapatan. Juga kesulitan dalam berhubungan dengan pihak atasan dan bawahan; dan mereka juga kurang dapat membina hubungan yang harmonis dengan pihak luar.

Dua orang dari manajer tersebut dapat dikatakan memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam memimpin anak buah, dapat membina hubungan dengan pihak-pihak luar karena optimis dengan ide-ide mutakhir, mereka juga dapat memotivasi anak buah dalam bekerja dengan memberi informasi dan motivasi secara terus menerus. Dalam menghadapi program perusahaan untuk inovasi produk terbaru, mereka cenderung berdiskusi dengan anak buah, manajer tersebut berperilaku bersahabat dan memberi perhatian secara individual bila anak buahnya sedang mengalami kesulitan, berdasarkan fakta tersebut maka manajer madya itu memiliki tingkat *adversity quotient* yang tinggi atau dapat disebut juga sebagai *climbers* (pendaki). Mereka bersikap optimis, sehingga dalam kehidupannya dapat berhasil serta mampu membimbing bawahan sehingga karir mereka semakin sukses.

Sedangkan berdasarkan wawancara terhadap dua orang manajer madya yang lain, mereka bersikap acuh tak acuh dalam berhubungan dengan anak buahnya sehingga terlalu berorientasi pada tugas dan kurang memberi perhatian secara individual sehingga menimbulkan kritik dari bawahan. Mereka juga terkadang takut akan kedudukannya terancam karena adanya program pensiun dini namun mereka juga kurang memiliki ide dan semangat yang besar untuk melakukan perubahan-perubahan dalam perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa para manajer madya tersebut memiliki tingkat AQ yang sedang atau dapat disebut juga sebagai *campers* (berkemah). Dalam kehidupannya terkesan biasa-biasa saja, di pekerjaannya merasa cukup dengan apa yang sudah dilakukannya, kurang kemauan untuk berusaha lebih baik dan kurang memotivasi bawahan.

Sedangkan hasil wawancara terhadap tiga orang manajer madya yang lainnya memiliki taraf AQ yang kurang baik menyebabkan bawahan tidak simpati karena sering melampiaskan amarah pada anak buah bila ia menghadapi kesulitan seperti kurang dapat menerima perubahan yang dilakukan perusahaan dalam inovasi produk, manajer madya menganggap itu adalah kesalahan anak buah, mereka seringkali kurang ramah dan jarang memberi dorongan pada anak buah, mereka juga masih melekat 'mental pegawai negrinya' yang membuatnya menjadi malas berusaha lebih baik. Para manajer tersebut dapat disebut juga *quitters* (berhenti). Dalam

kehidupannya mereka seringkali pesimis dan sukar meningkat jabatannya dalam perusahaan.

Untuk mempertahankan kesuksesan PT "X" diperlukan para manajer madya yang dapat mengarahkan bawahannya mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif. Tetapi dalam kenyataannya terdapat juga manajer madya yang tidak memperlihatkan perilaku yang efektif.

Di tengah berbagai masalah yang dihadapi PT "X" tersebut, untuk menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya, dipengaruhi oleh bagaimana kesiapan dan kemampuan manajer madya tersebut dalam melihat, menanggapi, dan mengatasi kesulitan. Untuk itu setiap manajer madya diharapkan memiliki kemampuan mengatasi kesulitan yang tinggi sehingga dapat memberikan hasil kerja yang terbaik. Kemampuan manajer madya dalam mengatasi kesulitan ditentukan oleh bagaimana pengendalian yang mereka rasakan dalam memandang kesulitan (mampu atau tidak mampu melakukan sesuatu untuk mengatasi permasalahan), bagaimana rasa tanggung jawab yang mereka miliki untuk mengatasi kesulitan tanpa peduli penyebabnya, apakah mereka akan memandang masalah sebagai sesuatu yang terbatas, berlangsung sementara atau lama; dimana hal-hal tersebut dapat diketahui melalui *Adversity Quotient*.

Berdasarkan kenyataan diatas yang memperlihatkan bagaimana manajer madya dalam merespon perubahan dan kesulitan di bidang pekerjaannya, peneliti merasa tertarik untuk dapat mengetahui gambaran *Adversity Quotient* (AQ) pada Manajer Madya di Perusahaan “X” Bandung.

## **1.2. IDENTIFIKASI MASALAH**

Bagaimana gambaran *Adversity Quotient* (AQ) pada Manajer Madya di Perusahaan “X” Bandung ?

## **1.3. MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN**

### **1.3.1 MAKSUD PENELITIAN**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan *Adversity Quotient* (AQ) pada Manajer Madya PT “X” Bandung ?

### **1.3.2 TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah menguraikan derajat *Adversity Quotient* (AQ) pada Manajer Madya PT”X” di Bandung beserta dimensinya.

## **1.4. KEGUNAAN PENELITIAN**

#### 1.4.1. KEGUNAAN TEORITIS

- Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan informasi tambahan di bidang Psikologi Industri dan Organisasi khususnya yang berkaitan dengan gambaran AQ dalam menghadapi hambatan pekerjaan
- Penelitian ini dapat dijadikan informasi yang bermanfaat dan dikembangkan lebih bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan gambaran AQ

#### 1.4.2. KEGUNAAN PRAKTIS

- Menjadi bahan masukan bagi perusahaan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia pada manajer madya PT.'X' Bandung.
- Memberi informasi kepada para manajer madya itu sendiri mengenai tingkat *Adversity Quotient* yang dimilikinya, sebagai masukan untuk pengembangan diri.
- Memberi informasi bagi pihak HRD mengenai *Adversity Quotient* sebagai pertimbangan dalam menyeleksi calon pegawai yang diperlukan di PT."X".

#### 1.5. KERANGKA PEMIKIRAN

Persaingan bisnis yang terjadi di era globalisasi ini semakin ketat dan mencakup di segala bidang kehidupan. Hal ini juga dialami oleh perusahaan di Indonesia, baik itu persaingan terhadap perusahaan dalam negeri maupun luar negeri. Tantangan bisnis ke depan termasuk industri perposan memang akan semakin berat sebagai akibat dari perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat. Perubahan-perubahan tersebut tidak hanya menyangkut perilaku konsumen tapi juga masalah teknologi, regulasi, lingkungan ekonomi makro, pergeseran pangsa pasar, hingga agresivitas gerak pesaing. Dalam situasi tersebut seringkali perusahaan mengalami penurunan penjualan, terkadang biaya operasional lebih besar dibandingkan pemasukan, sehingga membuat bagian keuangan perusahaan kerepotan mengurus masalah keuangan dalam pembagian penghasilan. Ditambah lagi adanya subsidi untuk rakyat dari pemerintah membuat PT 'X' tidak dapat menaikkan harga/ ongkos jasa perpos-an. Masalah lainnya terkadang ada sebagian besar pegawai yang memiliki 'mental pegawai negri' yang masih terus melekat yang membuatnya menjadi kurang berkembang, kurang mempunyai ide-ide mutakhir sehingga bagian Sumber Daya Manusia kewalahan mengatur program dan strategi dalam me'manage' pegawai.

Hal ini tidak luput dari perhatian PT Pos, sehingga perusahaan tersebut jauh-jauh hari sudah mengambil satu langkah besar melalui konsep transformasi bisnis yang lebih responsive dan dapat beradaptasi dengan

perubahan lingkungan bisnis seperti inovasi produk. Untuk mencapai transformasi bisnis tersebut maka dibutuhkan manajer madya yang memiliki kegesitan, energi, harapan, mampu mengambil keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan, dan mau berusaha keras agar dapat mengimbangi konsep kerja yang telah disusun dengan sebaik-baiknya, sehingga diharapkan manajer madya yang sedang bekerja di PT.'X' mampu memenuhi tuntutan kerja tersebut.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan, proses yang seringkali ditempuh secara bertahap dimana setiap tahap memerlukan dukungan informasi. Jumlah dan kualitas informasi tersebut sangat tergantung pada perspektif perencanaan. Perencanaan adalah fungsi dari setiap manajer. Manajer madya yang bekerja di PT "X" bertugas sebagai jembatan penghubung antara manajer puncak selaku pembuat kebijakan dengan manajer lini pertama yang bertugas sebagai pelaksana di lapangan. Manajer madya harus mampu memotivasi bawahannya dan peka terhadap kebutuhan bawahan, mereka juga harus membina bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan program kerja dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.

Setiap manajer madya pada dasarnya selalu ingin melakukan yang terbaik untuk bawahan dan atasan sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan secara efektif. Namun adakalanya dihadapkan pada berbagai kesulitan dan tanggung jawab yang lebih besar, dituntut untuk mampu



mengolah pikiran dan perasaannya untuk menghasilkan suatu sikap yang terkontrol dan dapat dipertanggungjawabkan. Tanggapan manajer madya PT.'X' terhadap kesulitan di tempat kerja ada yang positif dan ada pula yang negatif.

Manajer madya PT.'X' yang memiliki tanggapan positif terhadap kesulitan akan menunjukkan sikap konstruktif dan menguntungkan dalam membangun kerja sama demi kemajuan perusahaan. Sedangkan manajer madya PT.'X' yang memiliki tanggapan negatif terhadap kesulitan akan menunjukkan sikap mudah menyerah dan kurang mau berusaha. Tanggapan manajer madya PT.'X' terhadap perubahan dan tantangan hidup dalam meraih keberhasilan, merupakan hal yang penting. Adapun konsep yang membahas mengenai hal tersebut, yaitu *Adversity Quotient*.

Menurut **Paul G. Stoltz**, *Adversity Quotient @ work*, hal 55, *Adversity Quotient* atau AQ merupakan pola tanggapan dalam pikiran yang tepat, dapat diukur, dan tidak disadari mengenai bagaimana seseorang menanggapi kesulitan. AQ menggambarkan pola respon dalam pikiran secara spontan atas semua bentuk dan intensitas dari kesulitan kecil sampai kesulitan besar. Semakin sering pola tersebut digunakan lama kelamaan akan menjadi tindakan yang refleks atau tidak disadari ( **Stoltz, 1997**).

*Adversity Quotient* pada setiap orang akan berbeda-beda, begitu pula terhadap manajer madya dalam menghadapi kesulitan. *Adversity Quotient*

terdiri atas empat dimensi yaitu *Control*, *Ownership*, *Reach*, *Endurance*. Dimensi pertama adalah *Control*, semakin tinggi tingkat kendali yang dimiliki maka manajer madya PT.'X' akan semakin memiliki tanggapan positif dalam pikirannya mengenai kesulitan yang dihadapi sehingga memiliki harapan dan mau mengupayakan usaha untuk mengatasi kesulitan tersebut. Semakin rendah tingkat kendali yang dimiliki maka manajer madya PT.'X' akan semakin tidak berdaya dan menyerah dalam menghadapi kesulitan.

Dimensi kedua adalah *Ownership* (O = Kepemilikan), semakin tinggi tingkat kepemilikan maka manajer madya PT.'X' akan semakin peduli dengan kesulitan-kesulitan yang dialami / diakibatkan orang lain dan mau melakukan usaha-usaha untuk memperbaiki situasi. Semakin rendah tingkat kepemilikan maka manajer madya PT.'X' akan semakin tidak peduli dengan persoalan yang ada di sekitarnya.

Dimensi ketiga adalah *Reach* (R = Jangkauan), semakin tinggi tingkat jangkauan yang dimiliki maka manajer madya PT.'X' akan semakin mampu membatasi masalah sehingga lebih mudah dan terarah dalam mengatasinya, tidak memperburuk kehidupannya secara keseluruhan. Semakin rendah tingkat jangkauan yang dimiliki maka manajer madya PT.'X' akan semakin mudah terbebani oleh masalah karena penghayatannya terhadap masalah cenderung negatif dan meluas sehingga ketika mengalami satu masalah maka masalah tersebut akan bercampur dengan masalah-masalah lain yang

belum berhasil diselesaikan dan semakin membuatnya terpuruk dan menjadi pesimis.

Dimensi keempat adalah *Endurance* (E = Daya Tahan), semakin tinggi tingkat daya tahan yang dimiliki maka manajer madya PT.'X' akan semakin menganggap bahwa suatu kesulitan hanya berlangsung sementara saja sehingga ia akan berusaha untuk mengatasi dan melaluinya. Semakin rendah tingkat daya tahan yang dimiliki maka manajer madya PT.'X' akan semakin menganggap setiap masalah sebagai sesuatu yang berlangsung lama sehingga ia pun akan menganggap bahwa usaha yang akan dilakukannya tidak akan banyak bermanfaat untuk memperbaiki keadaan.

Dari keempat dimensi tersebut dapat dilihat bahwa manajer madya PT.'X' yang memiliki *Adversity Quotient* tinggi akan mampu mempengaruhi situasi secara positif, melakukan tindakan-tindakan yang efisien dan tepat sehingga kesulitan dapat berlalu dengan cepat. Menyelesaikan kesulitan tanpa menyalahkan rekan kerjanya, atasan, ataupun keadaan; ikut mengambil bagian dalam penanganan masalah-masalah perusahaan; memberikan ide-ide langsung kepada pimpinan demi kemajuan perusahaan. Manajer madya PT.'X' dengan *Adversity Quotient* tinggi diidentikkan sebagai orang yang mendaki (*climber*).

Manajer madya PT.'X' yang memiliki *Adversity Quotient* sedang biasanya masih mau berusaha dan mampu mengatasi kesulitan yang tidak

terlalu besar, namun apabila kesulitan di tempat kerja menumpuk maka mereka akan mengalami kesulitan untuk memisahkan satu hal dengan yang lainnya sehingga akan mengalami kerepotan dan terbebani. Kesulitan dapat mempengaruhi hubungannya dengan rekan kerja ataupun atasan. Manajer madya PT.'X' dengan *Adversity Quotient* sedang diidentikkan sebagai orang yang berkemah (*campers*).

Manajer madya PT.'X' yang memiliki *Adversity Quotient* rendah akan menunjukkan sikap mudah menyerah (kurang kemauan untuk berusaha); selalu menyalahkan rekan kerjanya, atasannya, atau keadaan dalam menghadapi kesulitan. Tidak memiliki ide-ide dan cenderung tidak mau tahu mengenai permasalahan perusahaan. Dalam menghadapi permasalahan di bagiannya seringkali merasa tidak mampu, takut salah, dan cenderung menjadi tergantung kepada pimpinan untuk membantu mengatasi permasalahan tersebut. Selain itu ia juga cenderung membesar-besarkan masalah dan kesulitan akan terus berlarut-larut. Manajer madya PT.'X' dengan *Adversity Quotient* rendah diidentikkan sebagai orang yang berhenti (*quitters*).

Masing-masing manajer madya memiliki kecenderungan dalam menyikapi setiap kesulitan yang dihadapi, yaitu kecenderungan sebagai *climber*, *camper*, ataupun *quitter*. Dalam situasi perusahaan yang sedang menjalankan program transformasi bisnis akibat salah satunya diakibatkan

penurunan penjualan karena pergeseran pangsa pasar misalnya, manajer madya bagian direktorat operasi bidang penjualan akan mendapat teguran dari atasannya yang sedang mengkhawatirkan situasi tersebut. Menanggapi teguran itu, ada manajer madya yang semakin bersemangat dalam membuat inovasi produk yang *reliable* di kalangan masyarakat, berdiskusi dan memotivasi bawahan untuk menemukan produk berkualitas bagus dengan biaya produksi yang lebih ringan. Namun di bagian yang sama, ada manajer madya yang takut perusahaan mengalami restruktisasi dan merasa kedudukannya terancam, sehingga ia mau melakukan berbagai usaha perbaikan untuk mengembalikan rasa amannya. Ada juga manajer madya yang menganggap bahwa penurunan penjualan tersebut merupakan fenomena umum persaingan bisnis saat ini dan tidak ada yang bisa dilakukan, ia merasa bersalah dan tersinggung menanggapi teguran atasan sehingga ia semakin pesimis dan sulit untuk diajak bekerjasama dalam timnya.

Perbedaan derajat AQ pada masing-masing manajer madya tidak terlepas dari proses pembentukan pola tanggapan dalam pikiran manajer tersebut. Pola tanggapan dalam pikiran seseorang dipelajari dan dibentuk di dalam otak ketika individu masih kecil dimana saat itu merupakan masa yang paling mudah terpengaruh oleh lingkungan. Pada masa kecil akan mengamati orang tua, saudara kandung, guru, teman-teman, dan orang lain

yang ada di sekitarnya. Sedangkan dengan berjalannya waktu, seseorang akan mengamati lingkungan yang baru seperti rekan kerja, atasan dalam bekerja, teman dekat/ pasangan hidup. Bagaimana cara mereka menghadapi kesulitan akan ditiru oleh individu yang bersangkutan dengan mencoba melakukan semua cara-cara mengatasi setiap kesulitan. Bila dengan melakukan hal itu ia mendapat pengalaman yang menyenangkan maka ia akan terus menerus melakukan cara tersebut yang pada akhirnya akan membentuk suatu pola tertentu dalam pikirannya. Apabila orang-orang yang diamatinya menampilkan cara mengatasi kesulitan yang konstruktif (AQ tinggi) maka manajer akan membentuk pola tanggapan dalam pikirannya sendiri yang juga konstruktif.

Namun sebaliknya bila orang yang diamatinya menampilkan cara mengatasi kesulitan destruktif (AQ rendah) maka manajer itu akan membentuk pola tanggapan dalam pikirannya sendiri yang juga destruktif. Pola yang terbentuk ini juga dipengaruhi oleh faktor pengalaman yang diterima oleh manajer saat ia melakukan cara-cara yang telah diamati dan diserapnya. Bila dengan melakukan hal itu ia mendapat pengalaman yang menyenangkan maka ia akan terus menerus melakukan cara tersebut yang pada akhirnya akan membentuk suatu pola tanggapan tertentu dalam pikirannya.

Pola tanggapan tersebut akan mempengaruhi munculnya emosi tertentu terhadap kesulitan. Emosi yang muncul itu akan menyebabkan terjadinya pelepasan jenis peptida tertentu yang akan mempengaruhi seluruh sistem dalam tubuh manajer madya PT.'X' yang selanjutnya akan menentukan bagaimana tanggapan setiap sel tubuh terhadap kesulitan. Tanggapan setiap sel tubuh itu akan berpengaruh terhadap fisiologis, psikologis maupun kinerja dari manajer madya PT.'X'.

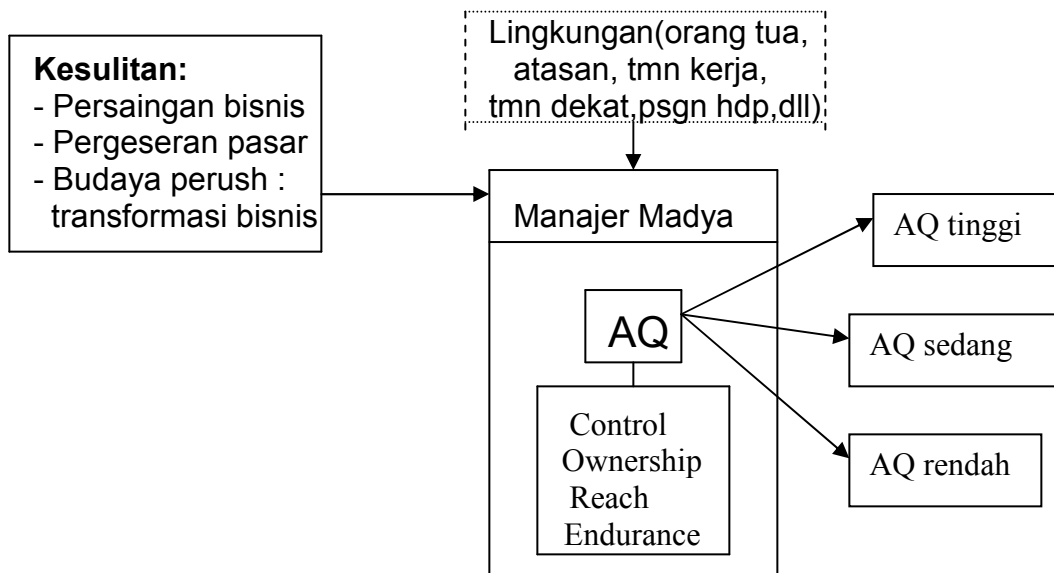
Pengaruh fisiologis yaitu pada system kekebalan tubuh, kesehatan/energi serta ketahanan fisik. Hal ini juga merupakan salah satu syarat dalam melakukan pekerjaan bahwa manajer madya harus memiliki kesehatan yang prima ( **Sotar Baduara**, dalam **Philip Kotler**, 1997 : 26-28). Pengaruh psikologis terlihat pada sikap, harapan/kesetiaan, optimisme dan pesimisme serta daya tahan seseorang. Sedangkan pengaruh pada kinerja terlihat pada keputusan yang diambil, keuletan, kegesitan, inovasi, dan usaha manajer madya terhadap mengatasi kesulitan tersebut. ( dalam buku *Adversity Quotient @ work*, hal 76)

Berdasarkan uraian di atas, di mana derajat *adversity quotient* (AQ) dapat terlihat dari usaha seseorang mengatasi setiap kesulitan yang dihadapi sehingga mampu meraih kesuksesan, telah ditunjukkan bahwa persaingan bisnis, pergeseran pangsa pasar, budaya perusahaan yang masih cenderung terbawa 'mental pegawai negeri', dalam menjalankan transformasi bisnis akan

menimbulkan persoalan dan masalah-masalah yang secara langsung atau tidak langsung, dapat mengakibatkan kesulitan bagi individu yang bersangkutan.

Masing-masing manajer madya memiliki kecenderungan dalam menyikapi setiap kesulitan yang dihadapi, yaitu kecenderungan sebagai manajer yang memiliki derajat *Adversity Quotient* tinggi, sedang, ataupun rendah. Derajat *Adversity Quotient* yang dimiliki manajer PT"X" tersebut ditentukan oleh seberapa besar derajat *control*, *ownership*, *reach* dan *endurance* yang mereka miliki. Pada umumnya derajat *control*, *ownership*, *reach* dan *endurance* yang dimiliki seseorang tidak berpaut jauh.

Adapun skema kerangka pikir penelitian ini adalah sebagai berikut :





**Asumsi :**

- *Adversity Quotient* merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan manajer madya dalam mengatasi kesulitan yang dihadapinya.
- Manajer madya PT.'X' yang menghadapi situasi kerja yang relatif sama, akan memberikan tanggapan yang berbeda-beda terhadap setiap kesulitan yang dihadapinya sesuai dengan tingkatan *Adversity Quotient* yang dimilikinya.