BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Beberapa tahun terakhir ini, negara Indonesia sedang mengalami kemunduran hampir disegala bidang kehidupan, bermula dari krisis ekonomi yang berdampak pada bidang lainnya. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia berdampak negatif terhadap kesejahteraan masyarakat, diantaranya meningkatnya jumlah pengangguran, meningkatnya kemiskinan dan menurunnya taraf hidup masyarakat. Kesulitan yang harus dihadapi, menimbulkan tantangan-tantangan yang harus dilalui guna memperoleh kehidupan yang lebih baik.

Berkaitan dengan krisis ekonomi di atas, hampir semua bidang usaha mengalami dampaknya, khususnya dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Industri tekstil adalah salah satunya. Beribu-ribu karyawan terpaksa harus di-PHK atau dirumahkan karena industri-industri tekstil tersebut gulung tikar. Ini berarti, tingkat pengangguran semakin meningkat dan dampak-dampak sosial yang mungkin ditimbulkannyapun semakin beragam. Industri tekstil bersaing semakin ketat, tidak hanya menghadapi persaingan dengan industri tekstil dalam negeri melainkan dengan industri tekstil dari luar negeri seperti China, Hongkong, India.

Dalam menghadapi persaingan, ada perusahaan yang berhasil dan karenanya dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya tetapi tidak kurang pula yang tidak berhasil. Menurut data yang diperoleh awal tahun 2003, dari 2.738 industri tekstil di Indonesia, sebanyak 40% telah mati dalam arti sama sekali menghentikan produksinya. Sebagian besar (60%) diantaranya berlokasi di Jawa Barat **(Kompas, 16 Maret 2003).** Industri-industri tekstil tersebut mati karena tidak dapat bertahan hidup dalam kondisi krisis ekonomi. Sejak Indonesia mengalami krisis ekonomi, secara otomatis industri tekstil Indonesia dihadapkan pada berbagai masalah yang berakibat pada peningkatan biaya produksi secara drastis dan berdampak pada kelangsungan hidup industri tekstil tersebut. Adapun beberapa hal yang berdampak kepada peningkatan biaya produksi ini adalah kenaikan tarif dasar listrik, kenaikan BBM, besarnya pajak bahan baku, dan meningkatnya biaya tenaga kerja.

Industri tekstil Indonesia kalah bersaing dengan industri tekstil dari negara luar di pasar dalam negeri. Pasar lokal memilih barang-barang dari luar negeri dengan alasan harga lebih murah, desain atau corak kain lebih variatif dan kualitasnya terjamin, sedangkan barang lokal lebih mahal, coraknya kurang variatif dan kualitasnya kurang terjamin **(Kompas, 29 Desember 2004)**. Tekstil Indonesia saat ini harus bersaing dengan produk dari negara-negara lain seperti China dan India yang merupakan dua negara dengan industri tekstil terkuat. China menguasai 51% dan India 13% pasar tekstil, disamping Thailand, Vietnam, Turki, Bangladesh, dan Pakistan. Tekstil Indonesia hanya menguasai dua persen pasar

tekstil dunia **(Tempo Interaktif, 17 Mei 2005).** Diberlakukannya AFTA (ASEAN Free Trade Area) dan penghapusan kuota sejak 1 Januari 2005, memperburuk kondisi industri tekstil Indonesia dan mendorongnya masuk dalam persaingan yang sangat ketat dengan industri tekstil dari luar Indonesia.

Untuk dapat bertahan dalam keadaan yang sulit ini, industri tekstil Indonesia harus mampu bangkit dari keterpurukannya, mencoba membenahi diri, misalnya dengan meningkatkan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) agar dapat mengolah dengan benar SDA (Sumber Daya Alam) Indonesia yang potensial, meningkatkan kualitas hasil produksi, meningkatkan kreativitas dalam membuat desain. Di Jawa Barat, tepatnya di daerah Nanjung, terdapat industri tekstil yang berhasil bertahan dalam masa sulit ini. Menurut HRD PT. 'X' ini, perusahaan mengalami penurunan permintaan konsumen yang berarti, tetapi bagaimanapun juga perusahaan harus berusaha mempertahankan kelangsungan hidupnya, maka diambillah beberapa kebijakan untuk dapat menyelamatkan perusahaan.

Melihat persaingan yang sangat ketat khususnya dengan produk tekstil dari luar negeri, maka perusahaan meningkatkan daya saingnya dalam beberapa hal, berikut ini:

- menerima semua permintaan konsumen yang masuk minimal 100 ribu yar
- membuat desain-desain warna dan corak baru yang sedang trend maupun yang belum ada di pasaran
- meningkatkan kualitas kain yang dihasilkan menjadi grade A

Usaha-usaha yang sudah dilakukan memang berhasil mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, akan tetapi kebijakan-kebijakan yang ditempuh masih belum mampu mendongkrak permintaan.

Penurunan permintaan atas produk tekstil perusahaan ini berdampak kepada banyaknya karyawan yang tidak ada pekerjaan, sehingga diambil keputusan untuk 'merumahkan' karyawan dan memotong hari kerja (dari enam menjadi lima hari) sebagai upaya menekan pengeluaran. PT 'X' telah mengalami empat periode dalam merumahkan karyawannya sepanjang tahun 1997 - 2000, periode pertama 60 orang, kedua 50 orang, ketiga 30 orang, dan keempat 15 orang. Perampingan yang dilakukan perusahaan cukup signifikan mengingat PT.'X' pada dasarnya termasuk industri kecil. Segala upaya yang dilakukan PT.'X' belum mampu memulihkan keadaan perusahaan dikarenakan kebijakan-kebijakan pemerintah yang semakin menekan industri tekstil.

Kebijakan-kebijakan pemerintah tersebut sering menuai aksi demo yang secara umum berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan. Absensi meningkat, kualitas kerja menurun, dan target produksi yang ditetapkan tidak tercapai, sehingga keuntungan perusahaan berkurang banyak. Kondisi-kondisi demikian berusaha di atasi dengan mengedepankan sisi kebutuhan-kebutuhan karyawan sebagai manusia. Karyawan menuntut kenaikan upah, yang tentu saja tidak dapat dipenuhi perusahaan dalam kondisi seperti sekarang ini, maka hal yang dilakukan perusahaan adalah menjanjikan bonus bagi setiap karyawan yang persentase ketidakhadirannya rendah, rajin bekerja, disiplin, dan bertanggung

jawab. Sebaliknya perusahaan menetapkan sangsi potong gaji bagi karyawan yang ketidakhadirannya tinggi, malas-malasan, kurang disiplin, dan kurang bertanggung jawab. Hal ini dilakukan perusahaan sebagai langkah untuk memotivasi setiap karyawannya agar menampilkan kinerja yang lebih baik.

Kebijaksanaan lain yang diambil adalah meningkatkan suasana kekeluargaan bagi semua karyawan tanpa memandang jabatan. Dalam hal ini semua karyawan diharuskan memakai seragam perusahaan, istirahat makan siang bersama di kantin perusahaan, olah raga bersama, dan piknik bersama. Kebijaksanaan yang diambil diharapkan dapat memotivasi setiap karyawan untuk memperlihatkan kinerja terbaiknya. Dampak positif lainnya adalah melatih objektivitas para pemimpinnya. Contohnya, Manajer menilai Kepala Bagian, Kepala Bagian menilai Kepala Seksi, Kepala Seksi menilai Kepala Regu, dan Kepala Regu menilai Karyawan biasa.

Setiap pemimpin walaupun berbeda bidang, tetapi memiliki tugas yang sama yaitu menilai kinerja bawahan, mendelegasikan tugas kepada bawahan, dan memotivasi bawahan. Peneliti tertarik untuk mencermati lebih lanjut pada Kepala Regu, mengingat jumlah orang yang dipimpin setiap Kepala Regu berkisar 15 – 20 orang, dan Kepala Regu terjun langsung di lapangan untuk mendelegasikan tugas maupun mengawasi kinerja karyawannya. Hal ini berbeda dengan pemimpin di level lain, yang hanya mendelegasikan tugas tanpa terjun langsung ke lapangan.

Karu atau yang biasa disebut juga dengan supervisor merupakan pekerja lini depan atau non managerial (**John R Schermerhon Jr**, 1996) bertanggung jawab terhadap kelompok kerja tunggal untuk menghadapi tujuan kinerja jangka pendek sesuai dengan rencana manager tingkat atas. Tugas-tugas Karu diantaranya adalah menjelaskan tugas, menilai kinerja dan membina bawahan, memotivasi bawahan guna mempertahankan antusiasme yang tingi untuk bekerja, memberitahu bawahan tentang tujuan dan harapan organisasi, memberitahu kepada pihak yang lebih tinggi tentang tuntutan bawahan, dan merencanakan serta menjadwalkan pekerjaan setiap hari, minggu, dan bulan.

Kepala Regu atau disebut Karu tentunya menjadi unsur penting bagi berjalannya proses produksi. Wewenang dan tugas yang disandang Karu menimbulkan kesulitan yang cukup besar mengingat banyaknya orang yang dipimpin dengan karakter yang berbeda-beda, disamping itu juga kewajiban dan tanggung jawab terhadap atasannya. Kondisi yang terjadi di lapangan juga menimbulkan kesulitan tersendiri, contohnya pernah terjadi mesin tiba-tiba rusak, yang menuntut Karu untuk cepat tanggap membaca situasi dan mengendalikan keadaan. Produktivitas Karu dipantau terus oleh Kasie, sehingga sepanjang tahun 2003 terjadi penggantian tiga orang Karu karena dinilai kurang produktif.

Hasil wawancara terhadap lima orang Karu menyatakan bahwa kesulitan yang mereka hadapi sebagai Karu relatif sama, yaitu merasa kewalahan mengawasi sekaligus memimpin karyawan yang jumlahnya cukup banyak dengan karakter yang beragam, dan kasus terbanyak adalah ketidakdisiplinan dalam

menggunakan alat pengaman saat bekerja (masker, sarung tangan, tutup kepala). Empat orang mengatakan kondisi itu di atasi dengan menegur bawahan. Satu orang lainnya mengatakan dibiarkan saja sebab pernah ditegur namun tetap membandel. Hal ini menyatakan bahwa ada Karu yang merasa ketidakdisiplinan tidak akan berlangsung lama jika diberi teguran, Karu yang lain merasa walau ditegur tidak akan ada perubahan akan tetap membandel.

Kesulitan lain yang dirasakan adalah berkonsentrasi pada pekerjaan dalam kondisi ketika banyak masalah keluarga yang muncul sebagai akibat krisis ekonomi. Dua orang mengatakan dirinya harus professional dan berkonsentrasi penuh dalam bekerja, masalah pekerjaan tidak boleh dicampuradukkan dengan masalah keluarga. Tiga orang mengatakan kadang-kadang kurang berkonsentrasi dalam bekerja karena lebih memikirkan masalah keluarga dibandingkan masalah pekerjaan itu sendiri. Pengakuan mereka menggambarkan ada Karu yang dapat membatasi dan memilah masalah yang dihadapi, dan ada Karu yang kurang mampu membatasi dan memilah masalah yang dihadapi.

Ketika dimintai pendapat mengenai aksi protes yang dilakukan karyawan, kelima Karu tersebut berpendapat bahwa aksi protes tersebut tidak akan menolong bahkan akan semakin memperburuk keadaan ekonomi perusahaan. Mereka mengatakan bahwa akan lebih membantu jika setiap karyawan bekerja dengan giat agar produktivitas meningkat dan kondisi perusahaan stabil sehingga tidak ada yang harus kehilangan pekerjaan lagi. Mereka percaya jika setiap karyawan menghadapi kondisi ini dengan kepala dingin, maka keadaan akan membaik dan

tidak perlu lagi melancarkan aksi demo. Pendapat kelima Karu tersebut menunjukkan tanggung jawab dan perasaan memiliki yang tinggi, serta keyakinan bahwa situasi sulit akan berlalu.

Ketika disinggung tentang krisis ekonomi, Karu menyatakan bahwa kondisi ekonomi seperti sekarang ini sangat meresahkan dan mengganggu konsentrasi mereka dalam bekerja. Kelima orang Karu tersebut memiliki pendapat yang sama bahwa krisis ekonomi menjadi pemicu timbulnya kesulitan di perusahaan tempat mereka bekerja, dan kesejahteraan hidup karena mereka semua telah berkeluarga. Tiga orang mengatakan bekerja sampingan untuk menambah penghasilan, dan dua orang lainnya harus sangat berhemat agar gaji yang didapat cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Jawaban yang berbeda menandakan bahwa Karu melihat masalah yang sama dengan sudut pandang yang berbeda. Ada Karu yang merasa mampu mengatasi kesulitan ekonomi yang dialami dengan bekerja sampingan, dan ada Karu yang merasa pasrah dengan harus hidup hemat.

Kesulitan lainnya adalah bagaimana Karu memotivasi diri sendiri agar tetap produktif menghadapi beban dan tanggung jawab yang berat serta rutinitas pekerjaan yang menimbulkan kejenuhan. Karu mengatakan untuk memotivasi diri sendiri mereka biasanya mengingatkan diri sendiri bahwa tujuan mereka bekerja adalah mendapat penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidup keluarga.

Untuk mampu bertahan dalam keadaan sulit ini Karu harus memiliki kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang disebut AQ. Setiap Karu memiliki respon yang berbeda terhadap kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi, namun tujuannya tetap sama, yaitu mengatasi kasulitan. Hal ini sejalan dengan teori **Paul G. Stoltz** (2000) yang mengatakan bahwa kesulitan merupakan bagian dari hidup manusia, dan setiap manusia memiliki kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang menghadangnya. **Stoltz** (dalam AQ @ Work, 2003) menggunakan istilah Adversity Quotient yang berarti pola tanggapan atau respon individu terhadap semua bentuk dan intensitas dari kesulitan, mulai dari masalah yang besar sampai gangguan yang kecil, dan pada akhirnya memunculkan perilaku tertentu.

Menurut **Stoltz** (dalam Adversity Quotient, 2000), ada tiga tingkat kesulitan dalam hidup, yaitu kesulitan dimasyarakat, tempat kerja dan individual yang harus dihadapi setiap manusia dalam perjalanan hidupnya. Kunci dari mengatasi kesulitan adalah diri sendiri atau individu sendiri. Diawali dengan perasaan mampu mengendalikan kesulitan (*Control*), perasaan bertanggung jawab untuk memperbaiki situasi tanpa mempedulikan penyebab kesulitan (*Ownership*), keyakinan bahwa akibat dari kesulitan yang dihadapi tidak akan mempengaruhi seluruh aspek kehidupan lainnya dengan kata lain kemampuan untuk membatasi jangkauan masalah yang dihadapi (*Reach*), dan keyakinan bahwa akibat dari situasi sesulit apapun akan berlalu dan dapat diatasi (*Endurance*).

Perubahan yang positif dari kesulitan-kesulitan diawali oleh diri sendiri, artinya manusia sebagai individu harus menggunakan kapasitas yang dimilikinya (contohnya : bakat, pengalaman, keuletan) untuk menghadapi dan mengatasi semua kesulitan. Dalam hal ini Karu PT.'X' harus dapat menggunakan kapasitas yang dimilikinya untuk menghadapi dan mengatasi semua kesulitan dalam membantu meningkatkan daya saing PT.'X' dalam industri tekstil Indonesia.

Dari fenomena yang tersebut di atas memperlihatkan bagaimana Karu PT.'X' menanggapi perubahan dan kesulitan dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan studi deskriptif mengenai Derajat Adversity Quotient pada Kepala Regu PT.'X' Bandung.

1.2. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan uraian di atas, maka hal yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah : Seperti apakah gambaran derajat AQ pada Karu di PT.'J' Bandung?

1.3. MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran tentang derajat AQ pada Karu PT.'X' Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran yang komprehensif tentang derajat AQ pada Karu PT.'X' Bandung berikut dimensi-dimensinya.

1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- Memberi informasi tambahan dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi khususnya yang berkaitan dengan AQ
- Digunakan sebagai bahan masukan bagi peneliti lain yang berkaitan dengan AQ

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), khususnya bagi para Karu PT.'X' Bandung
- Memberi informasi pada HRD mengenai AQ sebagai pertimbangan dalam menyeleksi calon Karu yang diperlukan PT.'X'
- Memberi informasi kepada para Karu itu sendiri mengenai tingkat AQ yang dimilikinya, sebagai masukan dalam pengembangan diri

1.5. KERANGKA PIKIR

Kesulitan adalah bagian dari hidup yang ada dimana-mana, nyata, dan tidak terelakkan. Menurut **Stoltz** (dalam Adversity Quotient, 2000) ada tiga tingkat kesulitan yang dihadapi oleh manusia, yaitu kesulitan di masyarakat, tempat kerja, dan individual. Kesulitan di masyarakat adalah kesulitan yang dirasakan oleh seluruh masyarakat, contohnya krisis ekonomi. Kesulitan di tempat kerja adalah kesulitan yang dihadapi di tempat kerja, contohnya perampingan pegawai. Kesulitan individual adalah kesulitan yang dirasakan oleh individu secara pribadi, contohnya masalah rumah tangga.

Untuk dapat bertahan menghadapi ketiga tingkat kesulitan tersebut, perusahaan melakukan beberapa pembenahan dan membuat kebijakan-kebijakan baru yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Banyaknya pembenahan dan perubahan menimbulkan kesulitan tersendiri bagi para Karu selaku motor ditingkat pelaksana operasional perusahaan. Karu dihadapkan pada tanggung jawab dan tugas-tugas yang sangat berat, seperti menjelaskan tugas, menilai kinerja dan membina bawahan, memotivasi bawahan guna mempertahankan antusiasme yang tingi untuk bekerja, memberitahu bawahan tentang tujuan dan harapan organisasi, memberitahu kepada pihak yang lebih tinggi tentang tuntutan bawahan, dan merencanakan serta menjadwalkan pekerjaan setiap hari, minggu, dan bulan.

Karu harus memacu kemampuannya untuk dapat mengimbangi tuntutan pekerjaan dan mengatasi kesulitan-kesulitan yang dialami berkaitan dengan

pekerjaan maupun pribadi. Untuk mendukung perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya, Karu dituntut untuk dapat memenuhi target yang ditetapkan sekaligus mengatasi kesulitan-kesulitan yang sekiranya akan menghambat pencapaian target tersebut. Biasanya pada keadaan sulit dan kesenjangan yang tinggi antara tuntutan dan kondisi yang tersedia, orang akan merasa putus asa, gagal dan tidak berdaya. Di tengah berbagai masalah yang dihadapi PT.'X' tersebut, berhasil tidaknya perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya , dipengaruhi oleh kesiapan dan kemampuan Karu dalam melihat, menanggapi dan mengatasi kesulitan. Oleh karena itu Karu diharapkan memiliki kemampuan mengatasi kesulitan yang tinggi sehingga dapat memberikan hasil kerja yang baik.

Tugas dan tanggung jawab Karu sebagai motor perusahaan menuntut Karu bekerja di lapangan dan menghadapi orang banyak tentunya membuat Karu menghadapi kesulitan yang lebih berat daripada pemimpin di bagian lain.Untuk dapat mengatasi kesulitan tersebut, Karu membutuhkan pengalaman, *Technical Skill*, *Human Skill* dan kekuatan fisik. Keempat faktor tersebut akan mempengaruhi derajat AQ dari masing-masing Karu. **Stoltz** mengatakan bahwa pengalaman sebagai kapasitas yang dimiliki Karu dapat membantu Karu mengambil tindakan yang tepat untuk menghadapi dan mengatasi kesulitan khususnya kesulitan yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut **Katz** (1974), *Technical Skill* adalah ketrampilan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknik suatu bidang khusus yang menjadi tanggung jawabnya, contohnya ketrampilan menjalankan mesin-mesin produksi. Sedangkan *Human Skill* adalah

kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain, dan memotivasi orang lain, baik sebagai perorangan maupun kelompok agar dapat memimpin kelompoknya.

Untuk melihat gambaran bagaimana Karu menanggapi berbagai bentuk kesulitan, mulai dari masalah yang besar sampai pada gangguan yang kecil dan bagaimana Karu menghadapi kesulitan yang menghadang, dapat dilihat dari Adversity Quotient (AQ). Dengan kata lain menurut **Stoltz** (dalam **Adversity Quotient @ Work**, 2003), AQ merupakan pola respon dalam sistem kognisi Karu PT.'X' dalam mengolah semua bentuk dan intensitas dari kesulitan yang pada akhirnya akan memunculkan perilaku tertentu sesuai dengan derajat AQ yang dimilikinya.

Nuwer (dalam Stoltz, 2000:114), mengatakan bahwa AQ adalah respon yang dapat dipelajari. Proses belajarnya berlangsung di wilayah sadar otak bagian luar yang disebut cerebral cortex. Pada proses awal belajar ini, individu akan menyadari apa yang sedang dikerjakannya. Lama kelamaan jika individu tersebut mengulangi pola respon itu terus-menerus, maka kegiatan tersebut akan berpindah ke otak bawah sadar yang bersifat otomatis, disebut basal ganglia.

Menurut **Paul G. Stoltz** (dalam AQ @ Work, 2003) AQ terdiri atas empat dimensi, yaitu *Control*, *Ownership*, *Reach*, dan *Endurance*. Dimensi pertama adalah *Control* (C = kendali). Dimensi ini sejauhmana Karu merasa dapat mengendalikan dan berusaha mengatasi kesulitan. Kendali diawali dengan pemahaman bahwa sesuatu, apapun itu, dapat dikerjakan. Hal ini berhubungan

langsung dengan tingkat keberdayaan. Semakin tinggi tingkat kendali yang dimiliki Karu PT.'X' maka akan semakin besar kemungkinan merasa dirinya memiliki kendali yang kuat atas peristiwa-peristiwa yang buruk, semakin besar kemampuan untuk bertahan menghadapi kesulitan-kesulitan, dan tetap teguh dalam niat serta lincah dalam upaya mencari penyelesaian masalah. Sebaliknya semakin rendah tingkat kendali yang dimiliki Karu PT.'X' maka akan semakin besar kemungkinannnya merasa bahwa peristiwa-peristiwa buruk berada di luar kendali dan mengakibatkan ketidakberdayaan. Tingkat kendali yang rendah memiliki pengaruh yang buruk dan menimbulkan ketidakmampuan dalam usaha mencari penyelesaian untuk mengatasi kesulitan.

Dimensi kedua adalah *Ownership* (O = kepemilikan). Dimensi ini berhubungan dengan sejauhmana seseorang mau bertanggung jawab untuk memperbaiki situasi sulit yang dihadapi tanpa mempedulikan penyebabnya.. Dimensi ini berhubungan dengan rasa bersalah dan tanggung jawab yang harus dipikul. Semakin tinggi perasaan memiliki maka Karu PT.'X' akan semakin peduli dengan kesulitan-kesulitan yang dialami perusahaan tanpa mempersoalkan penyebabnya dan merasa bertanggung jawab untuk ikut memperbaiki keadan. Semakin rendah perasaan memiliki maka Karu PT.'X' akan semakin tidak peduli dan merasa tidak bertanggung jawab dengan persoalan yang timbul disekitar lingkungan kerjanya.

Dimensi yang ketiga adalah *Reach* (R = jangkauan). Dimensi ini berhubungan dengan sejauhmana akibat dari kesulitan yang dirasakan terbatas

pada situasi tertentu atau mempengaruhi bidang kehidupan lainnya. Semakin tinggi tingkat jangkauan yang dimiliki maka Karu PT.'X' akan mampu membatasi masalah yang timbul, dan tidak mempengaruhi bagian lain dari kehidupannya sehingga lebih mudah dan terarah dalam mengatasinya serta tidak memperburuk kehidupannya secara keseluruhan. Semakin rendah tingkat jangkauan yang dimiliki maka Karu PT.'X' akan semakin mudah terbebani oleh masalah karena penghayatannya akan masalah tersebut cenderung negatif dan meluas sehingga masalah-masalah tersebut akan memperburuk keseluruhan hidupnya yang akan menimbulkan ketidakberdayaan untuk mengambil tindakan menyelesaikan masalahnya.

Dimensi keempat adalah *Endurance* (E = daya tahan) . Dimensi ini berhubungan dengan anggapan seseorang tentang berapa lama akibat dari kesulitan akan berlangsung. Semakin tinggi daya tahan yang dimiliki maka Karu PT.'J' akan semakin menganggap bahwa suatu kesulitan hanya berlangsung sementara saja sehingga akan berusaha untuk mengatasi dan melewatinya. Semakin rendah daya tahan yang dimiliki maka Karu PT.'J' akan menganggap setiap masalah sebagai sesuatu yang berlangsung lama sehingga akan menganggap bahwa usaha yang dilakukannya tidak banyak bermanfaat untuk memperbaiki keadaan.

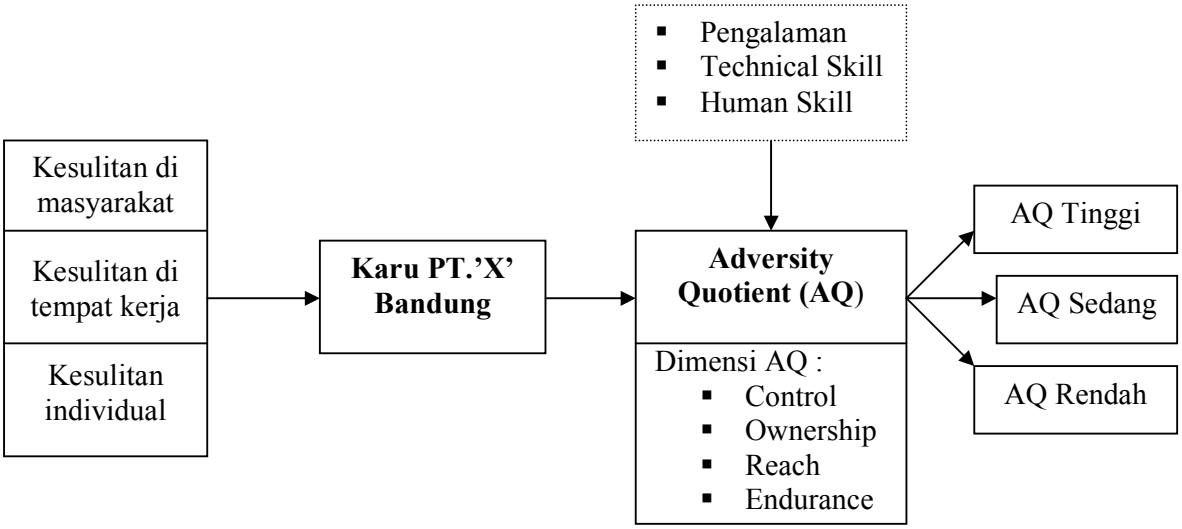
Berdasarkan derajatnya, **Stoltz** membagi AQ dalam tiga tipe, yaitu derajat tinggi, sedang, dan rendah. Karu PT.'X' yang memiliki AQ tinggi akan mampu mempengaruhi situasi secara positif, melakukan tindakan-tindakan yang efisien

dan tepat sehingga kesulitan dapat diatasi dengan cepat. Karu tipe ini akan mampu menyelesaikan masalah tanpa menyalahkan rekan kerjanya, atasan, ataupun keadaan, ikut mengambil bagian dalam penanganan masalah-masalah perusahaan, memberikan ide-ide langsung kepada pimpinan demi kemajuan perusahaan.

Karu PT.'X' dengan AQ sedang biasanya masih berusaha untuk mengatasi kesulitan yang sifatnya sederhana. Apabila kesulitan yang dialami sangat kompleks biasanya Karu tipe ini akan menemukan kesulitan untuk memilah mana yang harus didahulukan penyelesaiannya sehingga akan merasa terbebani dan tidak berdaya. Pada Karu dengan AQ sedang, kesulitan-kesulitan yang dialami dapat mempengaruhi hubungan dengan rekan kerja ataupun atasan, karena kurang dapat memisahkan antara masalah yang satu dengan yang lainnya.

Karu PT.'X' dengan AQ rendah biasanya kurang berusaha mengatasi kesulitan karena penghayatan atas kesulitan cenderung bernuansa negatif. Mereka merasa apapun usaha yang dilakukan tidak akan menolongnya ke luar dari kesulitan, dan memandang kesulitan yang dihadapi akan berlangsung lama dan karenanya tidak merasa bertanggung jawab atas kesulitan yang timbul melainkan sepenuhnya tanggung jawab atasan.AQ yang dimiliki Karu PT.'X' bukanlah sesuatu yang mutlak dan tidak dapat berubah, justru sebaliknya AQ dapat diperbaiki secara bertahap dengan merubah pola responnya (**AQ @ Work, 2003**).

BAGAN KERANGKA PIKIR



ASUMSI PENELITIAN :

1. Para Karu PT.'X' setiap saat dihadapkan kepada berbagai bentuk permasalahan yang harus diselesaikan.
2. Kemampuan para Karu untuk mengatasi permasalahan di tempat kerja ditentukan oleh pola tanggapan atau respon terhadap kesulitan yang dimilikinya yang secara langsung merupakan inti dari AQ.
3. Pola respon atau tanggapan yang dimiliki Karu akan berbeda derajatnya sesuai dengan derajat dari Control, Ownership, Reach, dan Endurance yang dimiliki masing-masing Karu.