

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini perkembangan dunia usaha mengalami persaingan yang semakin ketat khususnya di bidang sumber daya manusia, produksi dan pangsa pasar. Dalam menghadapi persaingan tersebut, diperlukan persiapan bagi dunia usaha guna menghadapi berbagai tantangan dan ancaman bagi kelangsungan usaha suatu perusahaan agar dapat mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis. Oleh sebab itu perusahaan harus berupaya menciptakan berbagai strategi dan harus mampu mendayagunakan seluruh unsur manajemen secara maksimal.

Salah satu strategi yang harus dikembangkan oleh setiap perusahaan agar mampu berkompetisi dalam persaingan industri adalah pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien. Sumber daya fisik yang dimiliki setiap perusahaan meliputi manusia, uang, material, mesin dan metode.

Berawal dari pemahaman tentang pentingnya sumber daya perusahaan terutama manusia, maka diperlukan adanya pengelolaan yang tepat terhadap keberadaan para karyawan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Hal tersebut dimaksudkan agar karyawan dapat memberikan usaha terbaiknya bagi kelancaran perusahaan dalam memperoleh hasil yang optimal. Karyawan mempunyai cara pandang dan pikiran yang berbeda-beda dalam menyikapi pekerjaannya yang tentunya akan mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya.

Sikap-sikap positif yang harus dibina dan dikembangkan, sedangkan sikap negatif hendaknya dihindarkan karena akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Pada era globalisasi saat ini, dituntut keunggulan kompetitif dalam manajemen perusahaan. Persyaratan keunggulan kompetitif pada dasarnya adalah dengan terus menerus melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan perusahaan, karena maju atau tidaknya suatu perusahaan terlihat dari kinerja yang ada pada perusahaan tersebut.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia saat ini semakin rumit dan memerlukan penanganan yang sungguh-sungguh. Apabila dalam membicarakan masalah kinerja, maka tidak akan pernah lepas dari masalah pekerjaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan bagi perusahaan bukanlah hal yang mudah. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk lebih peka terhadap kejadian-kejadian yang terjadi setiap harinya terutama berhubungan dengan karyawan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah suasana kerja, fasilitas kerja, latar belakang pendidikan, sistem kompensasi yang diberikan kepada karyawan, fungsi pengawasan, motivasi kerja, *Adversity Quotient* (kecerdasan dalam menghadapi kesulitan).

Faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah suasana kerja yang menyenangkan sangat diperlukan karyawan dalam bekerja. Dalam melaksanakan tugas-tugas kantor karyawan memerlukan konsentrasi kerja yang tinggi. Untuk itu diperlukan suasana kerja yang dapat mendukung karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya. Seperti ruangan kerja yang bersih, rapi, sejuk, sirkulasi udara yang baik, dan segala sesuatu penunjang aktivitas kerja agar karyawan dapat mencapai

kinerja yang baik. Sebaliknya karyawan yang merasakan suasana kerja yang tidak menyenangkan akan mengakibatkan rendahnya kinerja karena karyawan tidak mencurahkan perhatian penuh pada pekerjaannya.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh fasilitas yang tersedia dalam perusahaan. Fasilitas yang memadai akan mendukung proses pelaksanaan kegiatan perusahaan. Karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan antusias apabila ditunjang dengan ketersediaan alat-alat tulis dan peralatan kantor yang lengkap dan canggih seperti komputer, telepon serta akses internet untuk mempermudah dan memperlancar dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat mencapai kinerja yang baik. Sebaliknya fasilitas yang tidak lengkap hanya akan membuat karyawan menjadi malas untuk menyelesaikan pekerjaannya yang selanjutnya proses penyelesaian pekerjaan kantor akan ikut tertunda. Sebagaimana diketahui salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam menilai kinerja adalah kecepatan dan ketepatan waktu, sehingga karyawan yang kerjanya lamban sudah pasti kinerjanya rendah.

Latar belakang pendidikan juga dapat mempengaruhi cara berfikir dan pandangan karyawan dalam menghadapi suatu permasalahan dalam pekerjaannya. Selain itu tingkat pendidikan akan membentuk keterampilan dan keahlian seorang karyawan, sehingga dengan keterampilan dan keahliannya karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Pada akhirnya mampu menghasilkan kinerja yang diharapkan. Perbedaan latar belakang pendidikan antar karyawan dapat menimbulkan kesulitan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Akibatnya karyawan akan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan

pekerjaannya seperti merasakan kejenuhan yang berlarut-larut sehingga dapat menyebabkan kinerja karyawan yang rendah.

Faktor yang juga harus diperhatikan perusahaan adalah sistem kompensasi. Mengingat karyawan adalah manusia yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka perusahaan berkewajiban untuk memberikan balas jasa dari hasil kerjanya berupa kompensasi yang sesuai. Jadi bukanlah suatu hal yang tidak mungkin, dengan kompensasi yang cukup karyawan akan terpacu untuk mencapai kinerja yang baik. Kompensasi yang tidak sesuai akan menyebabkan karyawan menjadi malas bekerja dan merasa tidak puas. Karyawan beranggapan dengan bekerja sekuat tenaga tetapi kompensasi yang diterima tidak layak dan tidak memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan.

Pada dasarnya kegiatan pengawasan sesungguhnya merupakan suatu usaha untuk menjamin kesesuaian antara target (*plan*) dengan hasil (*product, output, result*) yang keluar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja yang baik apabila fungsi pengawasan berjalan secara optimal. Perusahaan menyadari pengawasan merupakan alat untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang dapat menghambat tercapainya efektivitas dan efisiensi suatu tujuan pekerjaan yang telah ditentukan. Sebaliknya fungsi pengawasan yang tidak optimal dari pimpinan, baik pengawasan langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan.

Selain fungsi pengawasan, motivasi merupakan salah satu faktor yang penting untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Jika seorang karyawan memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, maka karyawan akan meraih kinerja yang baik

dibandingkan karyawan yang kurang memiliki motivasi. Namun kenyataannya, banyak karyawan yang kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan menganggap bekerja hanyalah suatu tuntutan dan kewajiban dalam memenuhi kebutuhan hidup yang harus dijalani. Anggapan seperti ini akan membuat karyawan menjadi tidak semangat dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan sulit untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Adversity Quotient* (kecerdasan dalam menghadapi kesulitan) merupakan penentu kesuksesan karyawan untuk mencapai kesuksesan. Secara naluri, dalam proses untuk meraih kesuksesan akan dihadapkan pada berbagai hambatan, tantangan dan kesulitan. Semuanya ini tidak cukup diselesaikan dengan hanya bermodalkan kecerdasan intelektual tetapi juga perlu dengan bantuan kecerdasan emosional.

Maka AQ dapat memperlihatkan bagaimana karyawan merespon kesulitan serta perubahan-perubahan yang dihadapinya. Oleh karena itu dibutuhkan penanganan khusus dan perbaikan-perbaikan dalam menangani *Adversity Quotient* yang dimiliki karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Namun tanpa disadari perusahaan tidak lepas dari berbagai kesulitan yang harus dihadapi. Sedangkan banyak diantara karyawan yang memiliki *Adversity Quotient* rendah karena tidak memiliki daya juang yang tinggi dalam menghadapi kesulitan sehingga mengakibatkan kinerja karyawan rendah.

Selama beberapa tahun belakangan ini, PT Trakindo Utama sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan alat berat harus membenahi diri terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan harus mampu berperan dalam ekonomi global yang sangat kompetitif, di mana persaingan

semakin meningkat karena banyaknya perusahaan-perusahaan baru dalam bidang yang sama sebagai dampak dari perkembangan zaman yang semakin pesat. Karyawan dituntut memiliki kreativitas dan inovasi yang tinggi untuk dapat memenangkan persaingan. Bertitik tolak pada uraian di atas, peneliti ingin mengetahui kebenaran *Adversity Quotient* mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan pada PT Trakindo Utama.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh berbagai hal, yaitu:

1. Suasana kerja yang kurang menyenangkan di tempat kerja
2. Fasilitas yang kurang terawat dan memadai
3. Latar belakang pendidikan yang berbeda antar karyawan
4. Pemberian kompensasi yang kurang memuaskan
5. Fungsi pengawasan yang kurang optimal
6. Motivasi kerja yang rendah
7. *Adversity Quotient* (kecerdasan dalam menghadapi kesulitan) yang rendah dapat mempengaruhi kinerja karyawan

C. Pembatasan Masalah

Dari berbagai permasalahan yang diidentifikasi di atas bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Karena keterbatasan peneliti dalam hal waktu, dana, tenaga, dan tempat, maka peneliti membatasi masalah yang

diteliti hanya pada hubungan antara *Adversity Quotient* (kecerdasan dalam menghadapi kesulitan) dengan kinerja karyawan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka perumusan dalam masalah penelitian ini adalah “Apakah terdapat hubungan antara *Adversity Quotient* dengan kinerja karyawan?”

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Peneliti

Dapat menambah wawasan dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam menerapkan *Adversity Quotient* (kecerdasan dalam menghadapi kesulitan) pada karyawan.

2. Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan *Adversity Quotient* (kecerdasan dalam menghadapi kesulitan) dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT Trakindo Utama di Jakarta.

3. Universitas Negeri Jakarta

Sebagai bahan referensi untuk menambah literatur pada ruang baca dan perpustakaan Fakultas Ekonomi khususnya Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran.

4. Masyarakat

Dapat memberikan informasi kepada masyarakat pada umumnya dan pembaca pada khususnya, serta dapat menjadi salah satu acuan bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

PENYUSUNAN DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kinerja Karyawan

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja, salah satu pendapat dikemukakan oleh John Whitmore “Kinerja diartikan sebagai suatu perbuatan, suatu pencapaian, suatu pertunjukkan keterampilan di depan umum”¹. Yaslis Ilyas merumuskan “Kinerja sebagai penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi, kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel”².

Adapun menurut Stolovitch and Keeps “Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”³.

Pengertian kinerja dipertegas oleh Veithzal, dkk sebagai:

Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama⁴.

Kemudian pengertian kinerja diungkapkan Casio yang dikutip oleh Tri Muji Ingarianti, dkk “Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas

¹ John Whitmore, *Coaching For Performance “Membangun Individu, Kinerja, dan Sasaran”* (Jakarta: BIP, 2005), h.109

² Yaslis Ilyas, *Kinerja “Teori, Penilaian dan Penelitian”* (Jakarta: FKM UI, 2001), h. 90

³ Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd.Basri, *Performance Appraisal “Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan”*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), h. 14

⁴ *Ibid*, h. 14

yang diberikan”⁵. Pendapat lain mengenai definisi kinerja oleh Robert L Mathis “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”⁶.

Dari berbagai pengertian kinerja diatas, penulis dapat merumuskan kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Lebih lanjut diungkapkan kembali menurut Manulang yang dikutip oleh Rahmiyanto “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien”⁷. Pendapat lain dikemukakan oleh Donnelly, Gibson and Ivancevich definisi kinerja adalah:

Merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik⁸.

Konsep kinerja kembali dirumuskan oleh Schermerhorn, Hunt and Osborn “Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan”⁹. Konsep kinerja juga diungkapkan oleh August W. Smith yang dikutip oleh Sedarmayati menyatakan “*Performance* atau kinerja adalah “*Output drive from processes, human or otherwise*”, dalam arti bebas kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses¹⁰.

⁵ Tri Muji Ingarianti, dkk, “Performance Appraisal di PT Otsuka Indonesia”, *The Indonesian Journal of Psychology*. Vol 7 No 2 Juli 2005, ISSN 1411-3929, h. 27-28

⁶ Robert L Mathis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2000), h. 78

⁷ Rahmiyanto, *Jurnal Management Public and Bisnis*, h. 7

⁸ Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd.Basri, *op. cit*, h. 15

⁹ *Ibid.*, h. 15

¹⁰ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Mandar Maju, 2009), h. 50

Berdasarkan uraian di atas mengenai pengertian diatas, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang secara keseluruhan selama waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya seperti standar hasil kerja, kriteria yang telah ditentukan.

Definisi lain diungkapkan oleh Erick A Helfert yang dikutip oleh Sonang Sitohang “Kinerja adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen”¹¹. Definisi tidak jauh berbeda dirumuskan oleh Malayu S.P “Kinerja adalah penilaian kesuksesan seseorang karyawan dilihat dari tingkat kemampuannya, hasil kerjanya, disiplinnya, kejujurannya dalam melaksanakan tugas, tanggung jawabnya, kesetiannya, serta tingkat efisiensi hasil kerjanya”¹².

Sementara menurut Waldman yang dikutip oleh Dewi Urip Wahyuni “Kinerja adalah gabungan perilaku dengan prestasi dari yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi”¹³.

Dari berbagai pengertian kinerja di atas maka penulis dapat menyimpulkan kinerja adalah gambaran kemampuan seseorang pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diembannya secara tepat guna dan berhasil guna. Dengan kata lain kinerja merupakan tingkat kesuksesan yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

¹¹ Sonang Sitohang *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Ventura*, h. 44

¹² Rahmiyanto, *loc. cit.*

¹³ Dewi Urip Wahyuni, “Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Karyawan Pada Guru SMA Swasta di Kawasan Surabaya Barat”, *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Ventura*, h. 219

Sedangkan menurut Dharma “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk jasa yang dihasilkan atau yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”¹⁴. Definisi lain dirumuskan oleh Sedarmayanti “*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja”¹⁵. Lebih lanjut definisi kinerja dirumuskan oleh Moeheriono “Kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut *actual performance* atau hasil kerja sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan”¹⁶.

Jadi pengertian kinerja dapat disimpulkan hasil atau keluaran dari suatu proses yang dicapai oleh seseorang baik berupa barang/produk maupun berupa jasa yang biasa digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan.

Konsep kinerja diungkapkan juga oleh Murphy yang dikutip oleh Sudarmanto “Kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja”¹⁷. Konsep tersebut dipertegas oleh Mohraman, Campbell, Cardy, Dobbins, Waldman yang dikutip oleh Sudarmanto kinerja adalah:

Sesuatu yang secara *actual* orang kerjakan dan dapat diobservasi. Kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri¹⁸.

¹⁴ Sonang Sitohang, *loc. cit.*

¹⁵ Sedarmayanti, *loc. cit.*

¹⁶ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Ghalia Indonesia, 2009), h. 61

¹⁷ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009), h. 8

¹⁸ *Ibid.*, h. 9

Definisi lain dirumuskan oleh Rue dan Byars “Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atau merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi”¹⁹. Sejalan dengan definisi kinerja tersebut menurut Roger Bellow kinerja adalah “*A periodic evaluation on the value of an individual employee for his/her organization conducted by his/her superior or by someone in position to evaluate his/her performance*”²⁰. Dalam arti bebas kinerja adalah suatu penilaian periodik atas nilai seseorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati/menilai hasil kerjanya.

Pendapat tersebut tidak jauh berbeda yang dirumuskan oleh Dale S Beach kinerja adalah “*Performance is a systematic evaluation on an individual employee regarding his/her performance on his/her job and his/her potentials for development*”²¹. Dalam arti bebas kinerja adalah sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai hasil kerja dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.

Pendapat lain diungkapkan Moeheriono “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”²².

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil seorang karyawan dimana penilaian dilakukan oleh atasan dalam

¹⁹ Syarif Makmur, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi, kajian penyelenggaraan pemerintahan desa*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2008), h. 199

²⁰ *Ibid.*, h. 199

²¹ *Ibid.*, h. 200

²² Moeheriono, *op. cit.*, h. 60

mengamati pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah disepakati bersama sebelumnya dalam organisasi tempat karyawan bekerja.

Lancarnya suatu kesiapan bergantung pada karyawan sebagai pelaksana harian. Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan yang memiliki peran teknologi yang tinggi, tanpa adanya karyawan aktivitas dalam perusahaan tidak akan berjalan. Jika dikaitkan dengan kinerja, maka karyawan tidak dapat dipisahkan sebagai objek yang dinilai. Ada beberapa pendapat dari para ahli mengenai definisi karyawan. Konsep karyawan yang dirumuskan oleh Malayu S.P Hasibuan adalah:

Penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian²³.

Konsep tersebut dipertegas kembali menurut Poewodoespito & Utomo yang dikutip oleh Patricia, Zamralita & Ninawati “Karyawan dalam perusahaan merupakan agen pengubah, baik untuk menuju ke arah yang lebih baik ataupun menuju suatu kehancuran”²⁴. Sementara menurut Bedjo Siswanto karyawan adalah:

Orang yang bekerja pada suatu badan usaha, atau perusahaan, baik swasta maupun pemerintah, dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan yang biasanya imbalan tersebut diberikan secara mingguan²⁵.

²³ Malayu. S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi aksara, 2002), h. 12

²⁴ Patricia, Zamralita & Ninawati, “Adversity Intelligent dan Prestasi Kerja Karyawan”, *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, Juni 2009 Vol 11 No 1, ISSN 1441-0563, h. 66

²⁵ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung: Sinar Baru, 2000), h. 10

Adapun menurut Hadari Nawawi “Kinerja karyawan adalah penentu kinerja organisasi/perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya secara optimal”²⁶. Berbicara tentang kinerja karyawan, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian kinerja terhadap pekerjaan seseorang. Sementara menurut Robert L Mathis

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif²⁷.

Menurut Gary Dessler “Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya”²⁸. Definisi tersebut dipertegas oleh Sjafri Mangkuprawira “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang”²⁹.

Dari berbagai definisi di atas, maka penulis dapat menyimpulkan penilaian kinerja adalah suatu proses pengukuran atau pembandingan dari hasil-hasil pekerjaan karyawan dengan hasil pekerjaan yang seharusnya dicapai guna mengetahui tingkat kesuksesan karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Ada beberapa pendapat dari para ahli mengenai metode penilaian *Management By Objectives* (MBO), salah satu pendapat dikemukakan Peter Drucker yang dikutip oleh Husein Umar MBO adalah:

²⁶ Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industry*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), h. 188

²⁷ Robert L Mathis, *loc. cit.*

²⁸ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Sepuluh Jilid 1*, (Jakarta: Indeks, 2008) h. 322

²⁹ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), h. 223

Suatu proses penetapan tujuan-tujuan secara umum oleh pihak manajer atau atasan dengan bawahan yang bekerja secara bersama, serta penetapan bidang tanggung jawab utama dari setiap individu yang dijabarkan secara tegas dalam bentuk hasil-hasil atau sasaran-sasaran yang diharapkan serta dapat diukur. Penggunaan ukuran tersebut dimaksudkan sebagai pedoman bagi setiap pihak dalam organisasi untuk melakukan pemantauan terhadap kemajuan yang dicapai³⁰.

Lebih lanjut pengertian tidak jauh berbeda dirumuskan oleh Gary Dessler “MBO adalah melibatkan penetapan tujuan-tujuan terukur yang spesifik dengan setiap karyawan, kemudian secara berkala melakukan peninjauan kembali terhadap kemajuan yang telah dibuat”³¹. Sejalan dengan teori tersebut, David J. Cherrington mengatakan “*MBO is primarily a philosophy of management that reflects a positive, practive way of managing rather than a reactive way*”³². Dalam arti bebas MBO pada dasarnya merupakan suatu filosofi manajemen yang mencerminkan positif, cara mengelola praktis dengan tahan cara yang reaktif.

Dipertegas kembali oleh Stephen P Robbins “MBO adalah suatu mekanisme untuk menilai kinerja dimana karyawan dievaluasi oleh seberapa baik mereka mencapai dan menetapkan tujuan spesifik yang telah ditetapkan untuk sukses dalam menyelesaikan pekerjaan mereka”³³. Definisi lain dikemukakan oleh Sondang P Siagian “MBO adalah suatu cara terbaik untuk melibatkan para karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka”³⁴.

³⁰ Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), h.223

³¹ Gary Dessler, *op. cit*, h. 337

³² David J. Cherrington, *Organizational Behavior*, Second Edition, (Needham Heights: A Division of Paramount Publishing, 1994), h. 188

³³ Stephen P Robbins, *Management*, Fourth Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 1994), h. 358

³⁴ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), h. 362

Berdasarkan deskripsi teori di atas, maka dapat disimpulkan *Management By Objectives* (MBO) adalah suatu proses yang terdiri dari serangkaian fungsi-fungsi manajemen terpadu dimulai dari pengembangan yang jelas dan tepat tujuan-tujuan organisasi, perumusan tujuan individu terkoordinasi dirancang untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, pengukuran sistematis dan *review* kinerja, dan penggunaan tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

Berdasarkan pengertian berbagai teori diatas maka penulis dapat menyimpulkan kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya seperti target atau sasaran dan tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2. *Adversity Quotient* (Kecerdasan Dalam Menghadapi Kesulitan)

Makna *Adversity Quotient* secara leksikal ternyata belum mampu menjelaskan apa itu sebenarnya *Adversity Quotient*, dikarenakan sulit menemukan kata atau istilah dalam bahasa Indonesia untuk padanan yang pas dari kata *Adversity Quotient*.

Berawal dari hasil penelitian yang dilakukan para ilmuan kelas atas selama 19 tahun, mengkaji lebih dari 500 referensi dari tiga cabang ilmu pengetahuan, yakni “Psikologi kognitif, Psikoneuroimunologi, dan Neurofisiologi”³⁵.

Menurut S. Darwin “*Adversity Quotient* adalah kecerdasan yang dimiliki individu di dalam mengatasi hambatan dan memiliki kesanggupan untuk menjalani

³⁵ Paul G Stoltz, *Adversity Quotient, Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*, Alih Bahasa: T Hermaya, (Jakarta: Grasindo, 2005), h. 8

hidup”³⁶. Sementara menurut Paul G Stoltz dalam bukunya *Adversity Quotient Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*, “*Adversity Quotient* memberitahu seberapa jauh seseorang menghadapi kesulitan dan mampu mengatasinya”³⁷.

Pendapat sama menyatakan bahwa *Adversity Quotient* itu sendiri mempunyai tiga bentuk, yakni:

1. Suatu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan
2. Suatu ukuran untuk mengetahui respons terhadap kesulitan
3. Serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respons terhadap kesulitan³⁸.

Menurut Dani Ronnie M merumuskan definisi “*Adversity Quotient* adalah kecerdasan yang menuntun kesuksesan seseorang”³⁹. Dengan kecerdasan ini seseorang dapat mengubah hambatan menjadi peluang karena kecerdasan ini merupakan seberapa jauh seseorang mampu bertahan dalam menghadapi kesulitan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan *Adversity Quotient (AQ)* merupakan daya juang individu untuk dapat bertahan dalam menghadapi dan merespon segala kesulitan dan tantangan dalam kehidupan sehingga dapat meraih keberhasilan di berbagai bidang.

Konsep yang tidak jauh berbeda diungkapkan menurut Stoltz yang dikutip oleh Benedicta Prihatin Dwi Riyanti “*Adversity Quotient* adalah suatu instrumen yang mengukur daya tahan seseorang ketika menghadapi rintangan/kegagalan/kesulitan”⁴⁰. Konsep tersebut dipertegas oleh Patricia dan

³⁶ S. Darwin, *AQ dan Redefinisi Intelegensi* (Kompas, Rabu 28 Maret 2001)

³⁷ Paul G Stoltz, *loc. cit.*

³⁸ *Ibid*, h. 9

³⁹ Dani Ronnie M, *The Power of Emotional and Adversity Quotient for Teachers*, (Jakarta: Hikmah Populer, 2006), h.191

⁴⁰ Benedicta Prihatin Dwi Riyanti, *Kewirausahaan Dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*, (Jakarta: Grasindo, 2003), h. 107

Zamralita “*Adversity Intelligent* adalah pola pikir yang tepat, dapat diukur, tidak disadari mengenai cara seseorang menanggapi kesulitan”⁴¹.

Sedangkan menurut Musthofa dan Djamaludin Ancok “*Adversity Quotient* adalah kecerdasan untuk bertahan dalam kesulitan dimana seseorang memiliki fungsi memberdayakan potensi”⁴². Sementara menurut Stoltz yang dikutip oleh Patricia dan Zamralita “*Adversity Intelligent* adalah cara seseorang menghadapi kesulitan pada tingkat yang paling mendasar di mana otak dan setiap sel dalam tubuh seseorang bekerja secara otomatis dalam menghadapi kesulitan”⁴³.

Cara pandang ini sebaiknya lebih banyak ditanamkan dalam diri setiap individu sehingga ketika dihadapkan kepada berbagai kesulitan, individu tidak mudah putus asa, sebaliknya justru berani menghadapi dan menyelesaikannya dengan penuh keyakinan dan ketangguhan. Sebab menurut Stephen R Covey “Respon yang tepat berhasil mengalahkan tantangan”⁴⁴.

Faktor-faktor kesuksesan yang tersirat dan memiliki dasar ilmiah ini dipengaruhi bagaimana cara merespon kesulitan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Seligman di Metropolitan Life Insurance dikutip oleh Stoltz

Dengan membandingkan AQ para karyawan dengan kinerja, temuan-temuan awal mencerminkan korelasi yang kuat antara kinerja dan cara karyawan merespons kesulitan. Membuktikan bahwa orang yang tidak merespons kesulitan dengan baik menjual lebih sedikit kurang berproduksi dan kinerjanya lebih buruk dari seseorang yang merespons kesulitan dengan baik⁴⁵.

⁴¹ Patricia, Zamralita, Ninawati, “*Adversity Intelligent* dan Prestasi Kerja Karyawan PT X”, *Phoresnesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol 11 No 1 Juni 2009, h. 67, ISSN 1441-0563

⁴² Musthofa dan Djamaludin Ancok, “Hubungan Antara Bias Keputusan Dengan *Adversity Quotient* dan *Anchor* Dalam Pengambilan Keputusan”, *Jurnal Sosiosains*, Vol 18 No 2 April 2005, h. 180, ISSN 1693-7406

⁴³ Patricia, Zamralita, *loc. cit.*

⁴⁴ Stephen R Covey, *Principle Centered Leadership*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), h. 400

⁴⁵ Paul G Stoltz, *op. cit.*, h. 93-94

Pendapat lain dipertegas dari hasil penelitian yang dilakukan Tim Peak Learning di Sun Trust terdapat “Korelasi yang signifikan secara statistik antara AQ dan kinerja di SunTrust”⁴⁶.

Berdasarkan hasil penelitian Abramson yang dikutip oleh Jerilee Grandy “Pola pikir seseorang, kapasitas, kinerja, energi, kesehatan, inovasi, kelincahan, kebahagiaan, kesuksesan dan umur panjang dalam hidup ditentukan oleh bagaimana seseorang merespons kesulitan”⁴⁷. Penelitian ini berasal dari berbagai ilmiah bidang termasuk psikologi kognitif, ilmu kesehatan, dan neurologi. Stoltz membahas kontribusi penelitian dalam bidang ini pada ilmu AQ dan ke pengembangan dan penggunaan Profil AQ.

Pada penelitian yang dilakukan Stoltz di berbagai perusahaan dalam berbagai bidang industri “Karyawan yang memiliki AQ lebih tinggi akan menikmati serangkaian manfaat termasuk kinerja, produktivitas, kreativitas, kesehatan, ketekunan, daya tahan, vitalitas yang lebih besar daripada karyawan yang memiliki AQ rendah”⁴⁸.

Menurut Paul G Stoltz yang dikutip oleh Tony Wijaya “ Kecerdasan menghadapi rintangan adalah suatu kemampuan untuk mengubah hambatan menjadi suatu peluang keberhasilan mencapai tujuan”⁴⁹. Sedangkan menurut Surekha “*Adversity* adalah kemampuan berpikir, mengelola dan mengarahkan

⁴⁶ Tim Peak Learning, *AQ Validation Studies*, www.peaklearning.com, (diakses 14 Maret 2010)

⁴⁷ Jerilee Grandy, *Psychometric Properties and Analysis of the AQ PROFILE 2009*, www.peaklearning.com, (Diakses 4 April 2010)

⁴⁸ Paul G Stoltz, *op. cit*, h. 11

⁴⁹ Tony Wijaya, “Hubungan *Adversity Intelligent* Dengan Intensi Berwirausaha”, *Jurnal Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra*, h. 121, (Diakses 4 April 2010)

tindakan yang membentuk suatu pola-pola tanggapan kognitif dan perilaku atas stimulus peristiwa dalam kehidupan yang merupakan tantangan atau kesulitan”⁵⁰.

Sedangkan konsep lain yang dirumuskan Reni Akbar Hawadi “*Adversity Quotient* adalah kecerdasan dalam menghadapi tantangan hidup, kesulitan atau ketidakberuntungan”⁵¹. Sejalan dengan konsep tersebut menurut Sulaiman Al Kumayi “Kecerdasan Adversitas (*Adversity Quotient*) adalah kecerdasan yang dimiliki seseorang dalam menghadapi kesulitan dan sanggup bertahan hidup”⁵².

Konsep tersebut dipertegas menurut Hillon I Goa “*Adversity Quotient* adalah kegigihan, ketabahan, ketegaran, tahan banting atau sifat pantang menyerah seseorang dalam menghadapi kesulitan, rintangan atau tantangan hidup”⁵³. Sementara menurut Sri Habsari “*Adversity Quotient* adalah kecerdasan seseorang untuk dapat bertahan dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan mampu mengatasi tantangan hidup”⁵⁴.

Sedangkan menurut Sumardi “*Adversity Quotient* adalah kecerdasan seseorang dalam menghadapi kesulitan yang menghadangnya”⁵⁵. Seseorang yang memiliki AQ tinggi memandang suatu kesulitan sebagai tantangan. Seandainya gagal menghadapi kesulitan akan tabah dan cepat bangkit lagi. Definisi tidak jauh berbeda yang dirumuskan Soemarno Soedarsono “*Adversity Quotient* yaitu kecerdasan seseorang dalam mengubah tantangan bahkan menjadi peluang”⁵⁶.

⁵⁰ Surekha, M, *Adversity Quotient The Hindu Opportunities Retrieved September 2005*, <http://www.hinduonnet.com/jobs/0110/05030054.htm>, (Diakses 4 April 2010)

⁵¹ Reni Akbar Hawadi, *Akselaras*, (Jakarta: Grasindo, 2008), h. 195

⁵² Sulaiman Al Kumayi, *Kecerdasan 99*, (Jakarta: Hikmah, 2007), h. 118

⁵³ Hillon I Goa, *Semua Orang Bisa Hebat*, (Jakarta: Grasindo, 2006), h. 152

⁵⁴ Sri Habsari, *Bimbingan dan Konseling SMA Untuk Kelas XI Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Grasindo, 2006), h. 6

⁵⁵ Sumardi, *Password Menuju Sukses*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 75

⁵⁶ Soemarno Soedarsono, *The Willingness To Change*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2005), h. 88

Lebih lanjut dirumuskan oleh Wiratman Wangsadinata “*Adversity Quotient* menyangkut ketahanan diri, yang mengubah tantangan atau ancaman menjadi peluang”⁵⁷. Definisi lain diungkapkan Arief Alamsyah Nasution “*Adversity Quotient* adalah teori mutakhir yang membahas pentingnya kekuatan bertahan bagi manusia”⁵⁸.

Berdasarkan hasil penelitian Stoltz yang dikutip oleh Zhou HuiJuan “*The higher one’s AQ is the more likely he or she will be resilient in facing adversity, be a top performer and be able to sustain high performance, be authentically optimistic and be able to take necessary risks, thrive on change, remain healthy*”⁵⁹. Dalam arti bebas semakin tinggi AQ semakin besar kemungkinan seseorang akan tangguh dalam menghadapi kesulitan, menjadi pemimpin dan mampu mempertahankan kinerja tinggi, akan optimis dan mampu mengambil risiko yang diperlukan, tumbuh pada berubah, tetap sehat.

Pendapat lain dirumuskan Andrias Harefa & Eben Ezer Siadari “*Adversity Quotient* adalah kecerdasan mencoba mengubah hambatan menjadi peluang dan tak pernah menyerah kecuali sampai ke puncak-puncak gunung yang diinginkan”⁶⁰. Pendapat tersebut dipertegas Umar Qaimah “Kecerdasan Adversitas (*Adversity Quotient*) adalah kecerdasan dalam menghadapi rintangan atau halangan yang menghadang dalam mencapai tujuan”⁶¹.

⁵⁷ Wiratman Wangsadinata, *Rooseno: Jembatan dan Menjembatani*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2008), h. 266

⁵⁸ Arief Alamsyah Nasution, *The Way Happiness*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 171

⁵⁹ Zhou HuiJuan, *The Adversity Quotient And Academic Performance Among College Students At ST. Joseph’Scollege Quozen City*, March, 2009, www.peaklearning.com, (Diakses 4 April 2010)

⁶⁰ Andrias Harefa & Eben Ezer Siadari, *The Ciputra Way*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006), h.

6

⁶¹ Umar Qaimah, *Menjadi PNS Di Usia Senja*, (Jakarta: Pustaka Alfabet, 2008), h. 147

Sementara menurut Muh Syafie El-Bantanie “*Adversity Quotient* adalah kecerdasan yang dimiliki seseorang dalam menghadapi kesulitan hidup dan sanggup untuk bertahan”⁶². Sedangkan menurut Agung Webe “*Adversity Quotient* adalah kecerdasan untuk menghadapi tantangan dan hambatan dalam kehidupan”⁶³. Konsep yang tidak jauh berbeda dikemukakan Stoltz yang dikutip oleh Zhou HuiJuan

*Adversity Quotient or AQ is a measure of a person's ability to manage the adversity that he or she faces everyday. People who cannot handle adversity become easily overwhelmed and emotional, then pull back and stop trying. Those who handle adversity well become the leaders of today and tomorrow*⁶⁴.

Dalam arti bebas *Adversity Quotient* atau AQ adalah ukuran dari kecerdasan seseorang untuk mengelola kesulitan. Orang yang tidak dapat menangani kesulitan menjadi mudah kewalahan dan emosional, kemudian berhenti berusaha. Mereka yang menangani kesulitan dengan baik menjadi pemimpin hari ini dan esok.

Lebih lanjut diungkapkan menurut Komarudin Hidayat “*Adversity Quotient* yaitu daya juang untuk meraih sukses yang memiliki moto *how to make challenge becomes opportunity*”⁶⁵.

Sedangkan menurut M Syafiie El Bantanie “*Adversity Quotient* yaitu kecerdasan yang dimiliki seseorang untuk sanggup bertahan dalam setiap kesulitan hidup dan sanggup mengatasinya”⁶⁶.

Definisi lain dipertegas oleh Ralph L Kliem “*AQ indicates how well a person can deal emotionally with negative situations in relation to themselves and with other. The aq determines a person is effectiveness and resiliency when responding*

⁶² Muh Syafie El-Bantanie, *Berani Hidup Berani Sukses*, (Jakarta: PT Wahyu Media, 2009), h. 56

⁶³ Agung Webe, *Recollection*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2007), h. 62

⁶⁴ Zhou HuiJuan, *loc. cit.*

⁶⁵ Komarudin Hidayat, *Politik Panjat Pinang*, (Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2006), h. 4

⁶⁶ M Syafiie El Bantanie, *Cara Nyata Mempercepat Pertolongan Allah*, (Jakarta: PT Wahyu Media, 2009), h. 90-91

to adversity”⁶⁷. Dalam arti bebas AQ menunjukkan seberapa baik seseorang dapat menangani situasi secara emosional dan negatif dalam kaitannya dengan diri mereka sendiri dan dengan lainnya. *Adversity Quotient* menentukan efektivitas dan kegembiraan seseorang ketika menanggapi kesulitan.

Menurut Stoltz yang dikutip oleh Djati Sutomo membagi tiga tipe manusia yang diibaratkan sedang dalam mendaki gunung yaitu “*Quitters, Campers, dan Climbers*”.

1. *Quitters* adalah orang yang mudah menyerah kalau ditantang kesulitan, menghindari tanggung jawab, gampang mundur dan berhenti
2. *Campers* adalah orang yang mudah puas dengan pencapaiannya.
3. *Climbers* adalah orang yang melihat puncak gunung sebagai tujuannya, tidak mudah menyerah serta selalu punya dorongan dan motivasi yang tak ada habis-habisnya sampai ke puncak⁶⁸.

Menurut Stoltz, untuk mengukur *Adversity Quotient* dapat dilihat dari empat dimensi, yaitu:

1. *Control* atau kendali mempertanyakan berapa banyak kendali yang anda rasakan terhadap sebuah peristiwa yang menimbulkan kesulitan.
2. *Origin* (sumber kesulitan) dan *ownership* (kesadaran diri) mempertanyakan dua hal, yakni siapa atau apa yang menjadi asal usul kesulitan ? dan sampai sejauh manakah seseorang mengakui akibat kesulitan itu ? asal usul atau *origin* yang ada kaitannya dengan rasa bersalah.
3. *Reach* atau jangkauan mempertanyakan sejauhmana kesulitan akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan seseorang ?
4. *Endurance* atau daya tahan mempertanyakan dua hal, yakni berapa lamakah kesulitan berlangsung ? berapa lamakah penyebab kesulitan tersebut akan berlangsung ?⁶⁹.

Tabel II.1
Membentuk CO₂RE

Teori kendali hibrida	Optimisme	AQ
<i>Control</i> (kendali)		C = Control (kendali)
<i>Ownership</i> (kepemilikan)	Personal	O ₂ = Origin dan Ownership (asal usul dan pengakuan)
	Meluas	R = Reach (jangkauan)

⁶⁷ Ralph L Kliem, *The Project Managers Emergency Kit*, (USA: St Lucie Press, 2000), h. 42

⁶⁸ Djati Sutomo, *Menjadi Entrepreneur Jempolan*, (Jakarta: Republika, 2002), h. 69

⁶⁹ Paul G Stoltz, *op. cit*, h. 141

	Permanen	E = Endurance (daya tahan)
--	----------	-------------------------------

Sumber: Paul G Stoltz, *Adversity Quotient, Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*, Alih Bahasa: T Hermaya, (Jakarta: Grasindo, 2000), h. 140

Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat disimpulkan *Adversity Quotient* adalah kecerdasan yang dimiliki seseorang dalam menghadapi kesulitan dan memiliki kesanggupan untuk menjalani hidup, memperbaiki cara merespons kesulitan sehingga akan memperbaiki kecerdasan untuk menghadapi dan bertahan terhadap kesulitan.

B. Kerangka Berpikir

Dalam memasuki era globalisasi ini, banyak perusahaan asing yang berdiri di Indonesia, sehingga perusahaan perlu mempersiapkan diri agar dapat memiliki keunggulan bersaing yaitu dengan melakukan berbagai perubahan dan perbaikan. Dengan adanya perbaikan dalam perusahaan, maka akan memunculkan kesulitan-kesulitan yang membuat para karyawan harus beradaptasi dengan kebijakan baru perusahaan, sedangkan perusahaan sendiri menginginkan kinerja yang baik dari setiap karyawan. Di dalam menyikapi kondisi yang penuh dinamika tersebut setiap karyawan pasti memiliki respons yang berbeda-beda. Tidak semua karyawan menyadari bahwa kesulitan saat ini dialami sebenarnya hanya bersifat sementara dan bukan bersifat tetap. Kesemuanya itu tergantung dari kecerdasan karyawan dalam merespons kesulitan yang dihadapi atau yang disebut *Adversity Quotient*.

Dalam menjalankan tugas, karyawan tidak luput dari berbagai hambatan atau kesulitan. Oleh karena itu, karyawan perlu memiliki kecerdasan untuk bertahan menghadapi kesulitan dan dapat menghadapinya maka yang diperlukan adalah ketabahan dan keuletan. *Adversity Quotient* memberikan banyak pengaruh positif bagi kehidupan, karena *Adversity Quotient* menjadikan karyawan untuk selalu

berpikir dan bertindak positif . Hal ini penting, karena cara seorang karyawan menganalisa kesulitan akan mempengaruhi tingkah lakunya. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan AQ yang dimiliki oleh para karyawan karena AQ merupakan jembatan bagi seseorang antara yang diketahui dengan yang dilakukan. Selain itu karyawan yang baik harus mampu menyiapkan segala sesuatu dalam rangka meningkatkan mutu perusahaannya.

Dengan demikian bila AQ diterapkan dalam perusahaan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Terlihat jelas bahwa semakin tinggi AQ yang dimiliki oleh seorang karyawan maka akan mencapai kinerja karyawan yang tinggi pula.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoretis dan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah “Terdapat hubungan positif antara *Adversity Quotient* (Kecerdasan dalam merespon kesulitan) dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi *Adversity Quotient* karyawan maka semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh karyawan”.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah-masalah yang telah dirumuskan, peneliti merasa perlu mengadakan penelitian ini guna mendapatkan data fakta yang sahih, benar, dan tepat serta dapat dipercaya untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *Adversity Quotient* (Kecerdasan Dalam Menghadapi Kesulitan) dengan kinerja pada karyawan PT. Trakindo Utama di Jakarta.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT. Trakindo Utama yang berlokasi di Jl. Cilandak KKO No. 1 Jakarta Selatan 12560 Indonesia. Alasan peneliti mengadakan penelitian di PT. Trakindo Utama karena perusahaan tersebut selama lebih dari 35 tahun telah tumbuh menjadi *‘The Customer Services Company’* sebagai penyedia jasa peralatan Caterpillar dengan kualitas kelas dunia.

Waktu penelitian berlangsung selama tiga bulan, terhitung selama 4 (tiga bulan), terhitung mulai 1 maret sampai 30 Juni 2010. Penelitian dilakukan pada bulan tersebut karena merupakan waktu yang efektif bagi peneliti dalam melakukan penelitian.

C. Metode penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan korelasional yang menggunakan data sekunder (variabel bebas) dan data sekunder (variabel terikat). Penggunaan metode tersebut dimaksudkan untuk mengukur derajat keeratan antara *Adversity Quotient* (kecerdasan dalam menghadapi kesulitan) dengan kinerja. Pendekatan korelasi digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel yaitu variabel bebas (*adversity quotient*) yang mempengaruhi dan diberi simbol X, dengan variabel terikat (kinerja) diberi simbol Y.

D. Teknik Pengambilan Sampel

“Populasi adalah jumlah dari keseluruhan subjek penelitian”⁷⁰. Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan PT. Trakindo Utama yang berjumlah 718 orang, populasi terjangkaunya sebanyak 60 orang dari divisi marketing. Divisi tersebut dipilih karena pekerjaan pada divisi marketing sesuai dengan variabel bebas yang akan diteliti selain itu juga terkait dengan ketersediaan data pada perusahaan. “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”⁷¹. Sampel penelitian diambil dengan memperhitungkan taraf kesalahan 5% sehingga sampel untuk penelitian diambil sebanyak 51 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan dengan menggunakan teknik acak sederhana (*Simple random sampling*), menurut William G Cochran pengertian *simple random sampling* adalah sebuah metode untuk

⁷⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h.

130

⁷¹ *Ibid.*, h. 131

memilih sampel unit dari populasi sehingga setiap elemen dari populasi kombinasi sampel yang berbeda mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih⁷². Sedangkan menurut W Gulo “Penarikan sampel secara acak sederhana dipergunakan jika populasi penelitian bersifat homogen, prinsip dasarnya setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk ditarik sebagai anggota sampel”⁷³.

E. Instrumen Penelitian

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Konseptual

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya seperti target atau sasaran dan tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

b. Definisi Operasional

Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan data sekunder yang diambil dari *Performance Management Development* (PMD) PT. Trakindo Utama di Jakarta periode tahun 2009 yang menggunakan metode *Management By Objectives* (MBO).

⁷² William G Cochran, *Teknik Pengambilan Sampel*, (Jakarta: UI Press, 1991), h. 21

⁷³ W Gulo, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 84

2. *Adversity Quotient* (Kecerdasan Dalam Menghadapi Kesulitan)

a. Definisi Konseptual

Adversity Quotient adalah kecerdasan yang dimiliki seseorang dalam menghadapi kesulitan dan memiliki kesanggupan untuk menjalani hidup, memperbaiki cara merespons kesulitan sehingga akan memperbaiki kecerdasan untuk menghadapi dan bertahan terhadap kesulitan.

b. Definisi Operasional

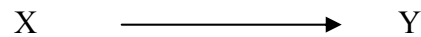
Adversity Quotient diukur dengan menggunakan data sekunder yang menerapkan alat ukur *Adversity Response Profile* (ARP). *Adversity Quotient* mencerminkan dimensi-dimensi: *Control* (kendali), *Origin* (sumber kesulitan), *Ownership* (kesadaran), *Reach* (jangkauan), *Endurance* (daya tahan)

Tabel III.1
Dimensi-dimensi *Adversity Quotient*

Variabel X	Dimensi
<i>Adversity Quotient</i>	1. <i>Control</i> (kendali) 2. <i>Origin</i> (sumber kesulitan) 3. <i>Ownership</i> (kesadaran) 4. <i>Reach</i> (jangkauan) 5. <i>Endurance</i> (daya tahan)

F. Konstelasi Hubungan Antar Variabel

Konstelasi hubungan antar variabel digunakan untuk memberikan arah gambaran penelitian yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan.



Keterangan:

Variabel X : *Adversity Quotient*

Variabel Y : Kinerja Karyawan

$\longrightarrow$: Arah hubungan

Konstelasi hubungan ini digunakan untuk memberikan arah atau gambaran penelitian yang dilakukan peneliti, di mana *adversity quotient* sebagai variabel bebas atau yang mempengaruhi dengan simbol X sedangkan kinerja merupakan variabel terikat yang dipengaruhi dengan variabel Y.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah uji regresi dan korelasi dengan langkah-langkah:

1. Mencari Persamaan Regresi

$$\hat{Y} = a + bX$$

Keterangan:

X = Variabel bebas

$\hat{Y}$ = Variabel terikat yang diramalkan

a = bilangan konstan

b = koefisien arah regresi linier

Dimana koefisien a dan b dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Keterangan:

$\sum X$ = Jumlah skor dalam sebaran X

$\sum Y$ = Jumlah skor dalam sebaran Y

$\sum XY$ = Jumlah skor X dan skor Y yang berpasangan

$\sum X^2$ = Jumlah skor yang dikuadratkan dalam sebaran X

n = Jumlah responden

2. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Uji normalitas Galat Taksiran Regresi Y atas X ($Y - \hat{Y}$) dengan uji

Liliefors pada taraf signifikan (α) = 0,05

Rumus yang digunakan adalah:

$$L_o = |F(Z_i) - S(Z_i)|$$

Keterangan:

L_o = L observasi (harga mutlak terbesar)

$F(Z_i)$ = Peluang angka baku

$S(Z_i)$ = Proporsi angka baku

Hipotesis Statistik:

H_o : Galat Taksiran Regresi Y atas X berdistribusi normal

H_i : Galat Taksiran Regresi Y atas X tidak berdistribusi normal

Kriteria Pengujian:

Jika $L_{hitung} < L_{tabel}$, maka terima H_o , berarti galat taksiran regresi

Y atas X berdistribusi normal

3. Uji Hipotesis

a. Uji Keberartian Regresi

Digunakan untuk mengetahui berarti atau tidaknya hubungan antara variabel X dengan Y, yang dibentuk melalui uji persamaan regresi.

Hipotesis Statistik:

H_0 : Koefisien arah regresi tidak berarti

H_i : Koefisien arah regresi berarti

Kriteria Pengujian:

Terima H_0 jika jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka regresi tidak berarti

Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka regresi berarti

b. Uji Linieritas Regresi

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan linier (garis lurus) atau tidak antara variabel X dan Y.

Hipotesis Statistik:

H_0 : $Y = \alpha + \beta X$

H_i : $Y \neq \alpha + \beta X$

Kriteria Pengujian:

Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka regresi tidak linier

Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka regresi linier

Untuk mengetahui keberartian dan linieritas persamaan regresi diatas digunakan tabel ANAVA berikut ini:

Tabel III.2
Daftar Analisa Varians untuk Uji Keberartian dan Liniearitas Regresi

Sumber Varians	Derajat Bebas (dk)	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata jumlah kuadrat (RJK)	F _{hitung}	Keterangan
Total	n	ΣY^2			
Regresi	1	$\frac{\Sigma Y^2}{N}$			
Regresi (b/a)	1	$b \left\{ \Sigma XY - \frac{(\Sigma X)(\Sigma Y)}{N} \right\}$	$\frac{JK (b/a)}{db (b/a)}$	$\frac{RJK (b/a)}{RJK (s)}$	Fo > Ft Maka Regresi berarti
Sisa (s)	n - 2	JK (T) – JK (a) – JK (b)	$\frac{JK (s)}{db (s)}$		
Tuna Cocok (Tc)	k – 2	JK (s) – JK (G)	$\frac{JK (Tc)}{k-2}$		Fo < Ft Maka Regresi berbentuk linier
Galat keliru	n - k	$\Sigma Yk^2 - \frac{\Sigma Yk^2}{Nk}$	$\frac{JK (G)}{n-k}$	$\frac{RJK (Tc)}{RJK (G)}$	

Keterangan:

JK (Tc) = Jumlah Kuadrat (Tuna Cocok)

JK (G) = Jumlah Kuadrat Kekeliruan (Galat)

JK (s) = Jumlah Kuadrat (sisa)

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

c. Uji Koefisien Korelasi

Perhitungan ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel penelitian dan besar-kecilnya hubungan tersebut. Sesuai dengan data yang telah tersedia, maka untuk mencari koefisien korelasi antara kedua variabel digunakan dengan rumus statistik korelasi *Product Moment* dari Pearson sebagai berikut:⁵⁵

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2][n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antar variabel X dan Y

X = *Adversity Quotient* (kecerdasan dalam menghadapi kesulitan)

Y = Kinerja Karyawan

n = Banyaknya pasangan variabel dari sampel

Hipotesis statistik:

H_0 diterima, jika $r_{xy} = 0$

H_1 ditolak, jika $r_{xy} > 0$

Kriteria Pengujian:

$H_0 \rightarrow \rho = 0$, berarti tidak terdapat hubungan antara variabel X dan Y

$H_1 \rightarrow \rho > 0$, berarti terdapat hubungan yang positif antara variabel X dan Y

⁷⁴ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 72.

d. Uji Keberartian Koefisien Korelasi

Uji ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah variabel X dan variabel Y terdapat hubungan yang signifikan atau tidak. Untuk pengujian keberartian hubungan antara variabel X dan Y digunakan rumus statistik t (uji-t) dengan rumus: ⁵⁶

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{tabel} = t(1-\alpha)(n-2)$$

Keterangan:

t_{hitung} = skor signifikan koefisien korelasi

r = koefisien korelasi product moment

n = banyaknya pasangan variabel dari sampel yang diambil

Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara kedua variabel tersebut, maka terlebih dahulu harus dicari harga t pada tabel nilai dengan melihat berapa derajat kebebasan (dk) dan taraf signifikan satu arah yang sudah ditentukan dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% dan resiko kesalahan secara statistik dinyatakan dengan $\alpha = 0,05$.

Hipotesis statistik:

H_0 : Tidak ada hubungan yang signifikan

H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan

Kriteria pengujian:

H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka ada hubungan yang signifikan

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka tidak ada hubungan yang signifikan

⁷⁵ Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. (Bandung: Alfabeta. 2007), hlm. 183.

e. Perhitungan Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase ketergantungan variabel Y terhadap variabel X dan dapat diketahui dengan menentukan seberapa besar kontribusi variabel X terhadap perubahan variabel Y, dengan menggunakan rumus koefisien determinasi:⁵⁷

$$KD = r_{xy}^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD : Koefisien determinasi

r_{xy}^2 : Koefisien korelasi produk moment

⁷⁶ *Ibid.*, hlm .187.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data hasil penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran distribusi data. Skor yang akan disajikan setelah diolah dari data mentah dengan menggunakan statistik deskriptif, yaitu skor rata-rata, varians dan simpangan baku atau standar deviasi.

Terdapat dua variabel yang berperan dalam penelitian ini. Variabel pertama yaitu *Adversity Quotient* (Kecerdasan dalam menghadapi kesulitan) sebagai variabel independen dan variabel kedua yaitu Kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

1. Kinerja Karyawan

Data kinerja karyawan (Variabel Y) diperoleh dari data sekunder yang diambil dari *Performance Management Development* (PMD) PT. Trakindo Utama di Jakarta periode tahun 2009 yang menggunakan metode *Management By Objectives* (MBO).

Hasil yang diperoleh melalui data kinerja karyawan dengan skor terendah 2,35 skor tertinggi 4,5, skor rata-rata ($\bar{Y}$) sebesar 3,41, varians (S^2) sebesar 0,236 dan simpangan baku (S) sebesar 0,486. (Lampiran 15 dan 18, Halaman 79 dan 82)

Distribusi frekuensi data kinerja karyawan dapat dilihat di bawah ini dimana rentang skor adalah 2,15, banyaknya kelas interval 7 dengan perhitungan $1 + 3,3 \log 51$ serta panjang kelas adalah 0,3. (Lampiran 15, Halaman 79).

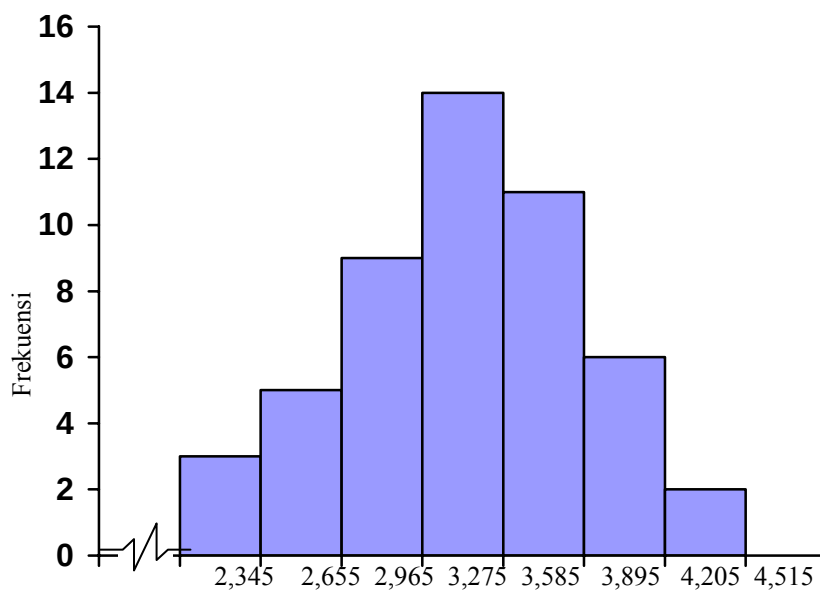
Tabel IV.1
Tabel Frekuensi Kinerja Karyawan

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
2,35 - 2,65	2,345	2,655	3	6,0%
2,66 - 2,96	2,655	2,965	5	10,0%
2,97 - 3,27	2,965	3,275	9	18,0%
3,28 - 3,58	3,275	3,585	15	29,4%
3,59 - 3,89	3,585	3,895	11	22,0%
3,9 - 4,2	3,895	4,205	6	12,0%
4,21 - 4,51	4,205	4,515	2	4,0%
Jumlah			51	100%

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel Y diatas dapat dilihat banyaknya kelas interval sebesar 7 kelas dan panjang kelas adalah 0,3. Untuk batas nyata satuan, batas bawah sama dengan ujung bawah dikurangi 0,5 dan batas atas sama dengan ujung atas ditambah 0,5. Frekuensi relatif terbesar berada pada kelas keempat yaitu pada rentang 3,28 – 3,58 sebesar 29,4 %, sedangkan frekuensi relatif terendah berada pada kelas ketujuh yaitu pada rentang 4,21 – 4,51 sebesar 4,0 %.

Dari tabel distribusi variabel Y diatas, maka dapat dilihat grafik histogram kinerja karyawan sebagai berikut.

Gambar IV.1
Grafik Histogram Kinerja Karyawan



Berdasarkan gambar histogram diatas terlihat bahawa frekuensi tertinggi berada pada kelas keempat dengan batas nyata 3,275 – 3,585, sedangkan frekuensi terendah berada pada kelas ketujuh dengan batas nyata 4,205 – 4,515.

2. Adversity Quotient (Kecerdasan Dalam Menghadapi Kesulitan)

Data *Adversity Quotient* (variabel X) dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diambil dari data perusahaan yang menerapkan alat ukur *Adversity Response Profile* (ARP).

Hasil penelitian menyebutkan bahwa rentang nilai variabel *Adversity Quotient* berada antara 98 (nilai terendah) sampai dengan 174 (nilai tertinggi), skor rata-rata ($\bar{X}$) sebesar 132,04, varians (S^2) sebesar 238,638 dan simpangan baku (S) sebesar 15,448. (Lampiran 13 dan 18 Halaman 77 dan 82).

Distribusi frekuensi data *Adversity Quotient* dapat dilihat di bawah ini dimana rentang skor adalah 76, banyaknya kelas interval 7 dengan perhitungan $1 + 3,3 \log 51$ serta panjang kelas adalah 11. (Lampiran 13 Halaman 77).

Tabel IV.2

Tabel Distribusi Frekuensi *Adversity Quotient*

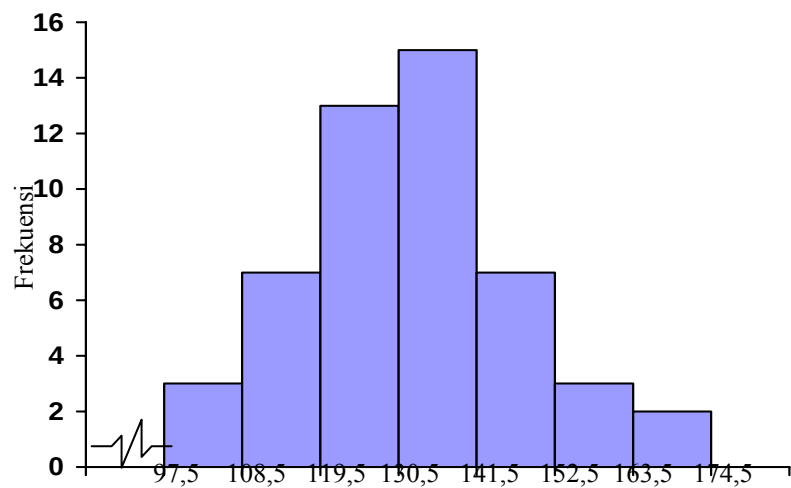
Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
98 - 108	97,5	108,5	3	6,0%
109 - 119	108,5	119,5	7	14,0%
120 - 130	119,5	130,5	14	27,5%
131 - 141	130,5	141,5	15	30,0%
142 - 152	141,5	152,5	7	14,0%
153 - 163	152,5	163,5	3	6,0%
164 - 174	163,5	174,5	2	4,0%
Jumlah			51	100%

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel X diatas dapat dilihat banyaknya kelas interval sebesar 7 kelas dan panjang kelas adalah 11. Untuk batas nyata satuan, batas bawah sama dengan ujung bawah dikurangi 0,5 dan batas atas sama dengan ujung atas ditambah 0,5. Frekuensi relatif terbesar berada pada kelas keempat yaitu pada rentang 131 - 141 sebesar

30,0%, sedangkan frekuensi relatif terendah berada pada kelas ketujuh yaitu pada rentang 164 - 174 sebesar 4,0 %.

Dari tabel distribusi variabel X diatas, maka dapat dilihat grafik histogram *Adversity Quotient*.

Gambar IV.2
Grafik Histogram *Adversity Quotient*



Berdasarkan gambar histogram diatas terlihat bahwa frekuensi tertinggi berada pada kelas keempat dengan batas nyata 130,5 – 141,5, sedangkan frekuensi terendah berada pada kelas ketujuh dengan batas nyata 163,5 – 174,5.

B. Analisis Data

1. Persamaan Regresi

Setelah dilakukan perhitungan dengan rumus $\hat{Y} = a + bX$ terhadap penelitian antara variabel X (*Adversity Quotient*) terhadap variabel Y (Kinerja

Karyawan), maka dihasilkan koefisien arah regresi 0,018 dan konstanta sebesar 1,03 (lampiran 20 Halaman 84).

Dengan demikian diperoleh persamaan regresi linear sederhana dari kedua variabel tersebut (variabel *adversity quotient* dan variabel kinerja karyawan), yaitu $\hat{Y} = 1,03 + 0,018 X$ artinya kenaikan 1 skor X akan diikuti oleh kenaikan 0,018 Y pada konstanta sebesar 1,03.

2. Uji Persyaratan Analisis

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah galat taksiran regresi Y atas X berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas galat taksiran regresi Y atas X dilakukan dengan uji liliefors pada taraf signifikan ($\alpha = 0,05$) untuk sampel sebanyak 51 orang, dengan kriteria pengujian berdistribusi normal apabila $L_{hitung} < L_{tabel}$ dan jika $L_{hitung} > L_{tabel}$ maka galat taksiran regresi Y atas X tidak berdistribusi normal. Adapun hasil perhitungan uji liliefors menyimpulkan bahwa galat taksiran regresi Y atas X adalah berdistribusi normal.

Hasil tersebut dapat dibuktikan dengan hasil perhitungan yang diperoleh $L_{hitung} = 0,108$ sedangkan $L_{tabel} = 0,125$ (lampiran 25, Halaman 89), ini membuktikan bahwa $L_{hitung} < L_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas X berdistribusi normal.

3. Pengujian Hipotesis

Uji keberartian regresi digunakan untuk mengetahui berarti atau tidaknya hubungan antara variabel X dengan variabel Y, yang dibentuk melalui uji persamaan regresi. Sedangkan uji Linearitas dilakukan untuk mengetahui hubungan linier antara variabel X dan variabel Y.

Uji keberartian (signifikansi) dan linieritas regresi *adversity quotient* (variabel X) dengan kinerja karyawan (variabel Y) perhitungannya disajikan dalam tabel IV.3 di bawah ini, yaitu:

Tabel IV.3
Analisis Varians (Anava) untuk Uji Keberatian dan Linieritas Regresi

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F _{hitung}	F _{tabel}
Total	50	606,34			
Regresi (a)	1	594,53			
Regresi (b/a)	1	3,89	3,89	24,05 ^{*)}	4,04
Sisa	49	7,92	0,16		
Tuna Cocok	38	5,17	0,14	0,545 ^{**)}	2,57
Galat Kekeliruan	11	2,75	0,27		

^{*)} Regresi berarti (signifikan) : $F_{hitung} (24,05) > F_{tabel(0,05;1/48)} (4,04)$
Berdasarkan hasil perhitungan diatas $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi adalah berarti (signifikan).

^{**)} Regresi linier : $F_{hitung} (0,545) < F_{tabel (0,05;38/11)} (2,57)$
Berdasarkan hasil perhitungan diatas $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi adalah linier.

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi $\hat{Y} = 1,03 + 0,018X$ untuk uji keberartian regresi diperoleh nilai $F_{hitung} = 24,05$ dan $F_{tabel} = 4,04$. Ini

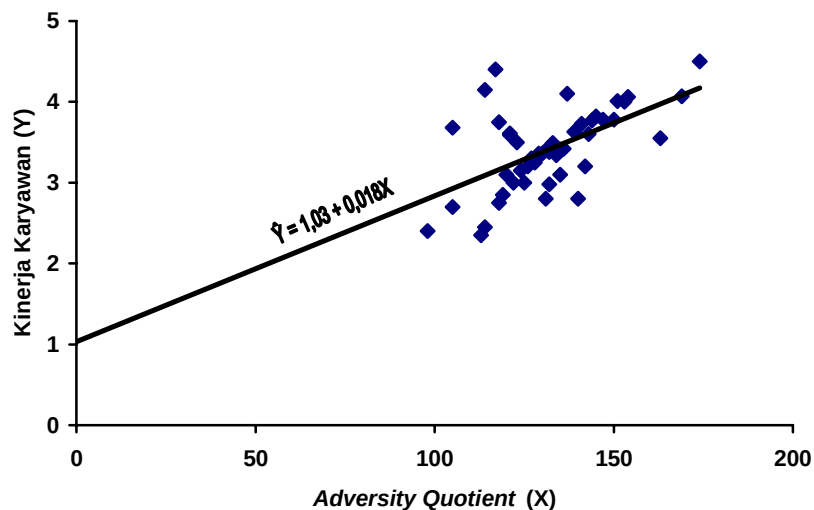
menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 1,03 + 0,018X$ adalah berarti (signifikan).

Sedangkan berdasarkan hasil perhitungan uji linieritas yang telah dilakukan, diperoleh $F_{hitung} = 0,55$ dan $F_{tabel} = 2,57$. Ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti H_0 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 1,03 + 0,018X$ dikatakan linier.

Dengan demikian hasil perhitungan sesuai dengan tabel IV.3 di atas dapat disimpulkan, bahwa bentuk hubungan antara *adversity quotient* dengan kinerja karyawan adalah signifikan dan linier. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *adversity quotient* bukan secara kebetulan mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan, melainkan didasarkan atas analisis statistik yang menguji signifikansi hubungan dengan taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$)

Dan persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor *adversity quotient* (X) dapat menyebabkan kenaikan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,018 pada konstanta 1,03. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

Gambar IV.3
Grafik Persamaan Regresi $\hat{Y} = 1,03 + 0,018X$



4. Uji Keberartian Koefisien Korelasi

a. Uji Koefisien Korelasi

Selanjutnya menentukan koefisien korelasi dalam rangka mengetahui hubungan antara variabel X dengan variabel Y, maka digunakan rumus koefisien korelasi *Product Moment* dari Pearson.

Hasil perhitungan koefisien korelasi diperoleh $r_{xy} = 0,574$ dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dari sampel sebanyak 51 orang sehingga dapat disimpulkan bahwa $r_{xy} = 0,574 > 0$. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan positif antara variabel X (*adversity quotient*) dengan variabel Y (kinerja karyawan). (Lampiran 31, Halaman 96)

b. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi (Uji-t)

Untuk mengetahui apakah hubungan variabel X dengan Y signifikan atau tidak, maka dilakukan uji keberartian koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t pada taraf signifikansi 0,05 dengan dk (n-2). Kriteria pengujiannya adalah signifikan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan tidak signifikan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 4,91$ sedangkan $t_{tabel} = 1,68$ (Lampiran 32, Halaman 97). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa $t_{hitung} (4,91) > t_{tabel} (1,68)$, H_0 ditolak, maka terdapat hubungan yang signifikan antara variabel X (*adversity quotient*) dengan variabel Y (kinerja karyawan).

5. Uji Koefisien Determinasi

Berikutnya adalah melakukan uji koefisien determinasi. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya persentase ketergantungan variabel Y (kinerja karyawan) terhadap variabel X (*adversity quotient*).

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 32,95% (Lampiran 33, Halaman 98). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 32,95% variasi kinerja karyawan ditentukan oleh *adversity quotient* dan sisanya ditentukan oleh faktor lain.

Tabel IV.4
Pengujian Signifikansi Koefisien Korelasi Antara X dan Y

Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi	t_{hitung}	t_{tabel}
0,574	32,95%	4,91	1,68

Keterangan: $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,91 > 1,68$

C. Interpretasi Hasil Penelitian

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan pada penelitian ini normalitas galat taksiran Y atas X, diperoleh nilai L_{hitung} terbesar = 0,108, L_{tabel} untuk $n = 51$ dengan taraf signifikan 0,05 adalah 0,125. $L_{hitung} < L_{tabel}$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Persamaan regresi linier sederhana menghasilkan $\hat{Y} = 1,03 + 0,018X$ menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor *adversity quotient* (X) dapat menyebabkan kenaikan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,018 pada konstanta 1,03 adalah signifikan. Adapun kriteria pengujian, H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($24,05 > 4,04$) sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 1,03 + 0,018X$ adalah berarti. Dan H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ ($0,55 < 2,57$), sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 1,03 + 0,018X$ dikatakan linier.

Dari hasil perhitungan diperoleh r_{xy} sebesar 0,574, karena $r_{xy} > 0$ maka H_0 ditolak artinya terdapat hubungan antara variabel X (*adversity quotient*) dengan variabel Y (kinerja karyawan). Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi, maka menunjukkan $t_{hitung} = 4,91$ sedangkan $t_{tabel} = 1,68$.

Dengan demikian dapat simpulkan bahwa $t_{hitung} (4,91) > t_{tabel} (1,68)$, H_0 ditolak, maka terdapat hubungan yang signifikan antara variabel X (*adversity quotient*) dengan variabel Y (kinerja karyawan). Uji koefisien determinasi diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 32,95%. Hal ini berarti bahwa 32,95% kinerja karyawan ditentukan oleh *adversity quotient*.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dikemukakan, diketahui adanya hubungan positif antara *adversity quotient* dengan kinerja karyawan PT Trakindo Utama. Dari perhitungan itu pula maka hasil penelitiannya dapat diinterpretasikan bahwa *adversity quotient* mempengaruhi kinerja karyawan atau semakin tinggi tingkat *adversity quotient* yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya. Besarnya pengaruh tersebut sebesar 32,95% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

D. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak sampai pada kebenaran yang mutlak. Peneliti juga menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan, diantaranya adalah:

1. Terbatasnya variabel yang diteliti karena *adversity quotient* bukan merupakan satu-satunya variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Penelitian dilakukan pada objek yang terbatas dikarenakan ketersediaan perusahaan memberikan ijin peneliti hanya pada karyawan divisi marketing PT Trakindo Utama, sehingga hasil penelitian akan berbeda hasilnya dengan objek yang berbeda pula.
3. Keterbatasan waktu dan lokasi dalam penelitian, karena diperlukan waktu yang relatif lama dalam memperoleh data.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *adversity quotient* dengan kinerja karyawan pada PT Trakindo Utama di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional dengan menggunakan data sekunder (variabel X) dan data sekunder (variabel Y). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini pertama kali dilakukan adalah dengan mencari persamaan regresi, dan untuk menguji keberartian regresi disimpulkan bahwa regresi tersebut adalah berarti, dimana $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($24,05 > 4,04$) berarti H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *adversity quotient* dengan kinerja karyawan dari persamaan regresi dari $\hat{Y} = 1,03 + 0,018X$ adalah berarti (signifikan).

Dalam melakukan uji persyaratan analisis dengan uji normalitas galat taksiran menggunakan rumus Liliefors diperoleh data berdistribusi normal. Sedangkan uji persyaratan analisis dengan menggunakan uji linieritas diperoleh $F_{hitung} < F_{tabel}$ ($0,55 < 2,57$) berarti H_0 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa bentuk regresi tersebut adalah linier. Hasil perhitungan koefisien korelasi dengan rumus korelasi *Product Moment*, menunjukkan $r_{xy} >$

0 ($0,574 > 0$). Selanjutnya adalah melakukan uji-t dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,91 > 1,68$).

Dapat disimpulkan bahwa hasil perhitungan dari kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *adversity quotient*, yaitu sebesar 32,95% dan sisanya sebesar 67,05% dipengaruhi oleh faktor lain.

B. Implikasi

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *adversity quotient* dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Untuk itu diharapkan agar dalam pelaksanaan pekerjaan, karyawan harus dapat menghadapi kesulitan bukan hanya dalam hal pekerjaan saja tetapi dalam segala aspek kehidupan. Karyawan yang dapat menghadapi kesulitan dapat mengubah hambatan menjadi suatu peluang dalam hidupnya.

Meskipun bukan hanya *adversity quotient* saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena masih banyak faktor lain yang mempengaruhinya. Namun penelitian ini telah dapat membuktikan secara empiris bahwa *adversity quotient* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

C. Saran

Berdasarkan implikasi penelitian yang telah dikemukakan, peneliti memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat, yaitu antara lain :

1. Bagi karyawan agar dapat memiliki *adversity quotient* yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.
2. Bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk menerapkan *Adversity Quotient* (kecerdasan dalam menghadapi kesulitan) dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT Trakindo Utama di Jakarta. Sehingga diharapkan pelaksanaan pekerjaan akan berjalan dengan baik dan karyawan dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Bagi peneliti lain yang ingin mengetahui lebih dalam mengenai hal kinerja karyawan agar dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat menumbuhkan kinerja yang baik sehingga nantinya penelitian akan dapat bermanfaat dalam manajemen sumber daya manusia khususnya ketenagakerjaan di Indonesia.