

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN *ADVERSITY QUOTIENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. XYZ INDONESIA DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Dwi Nawantoro¹, M. Ali Iqbal²
Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana, Kranggan
dwi.nanto500@gmail.com¹ dan ali.iqbal@mercubuana.ac.id²

ABSTRACT. *This study examines the effect of Workload and Adversity Quotient on Employee Performance of PT. XYZ Indonesia with Work Motivation as an Intervening Variable. A total of 92 employees were respondents in this study. This study uses a descriptive research method with a quantitative approach and using a Likert scale as a questionnaire assessment tool. The data analysis method used is the SmartPLS software. The results showed that Workload has a significant direct effect on Employee Motivation and Performance, Adversity Quotient has a significant direct effect on Employee Motivation and Performance, and Motivation has a significant direct effect on Employee Performance. In addition, there is no indirect effect of Workload on Employee Performance through Work Motivation, and there is an indirect effect of Adversity Quotient on Employee Performance through Work Motivation.*

Keywords: *Workload, Adversity Quotient, Motivation, Employee Performance*

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Beban Kerja dan *Adversity Quotient* terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ Indonesia dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. Sebanyak 92 orang karyawan menjadi responden penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan skala *Likert* sebagai alat penilaian kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah *software SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan Beban Kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan, *Adversity Quotient* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan, dan Motivasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, tidak ada pengaruh tidak langsung Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja, dan terdapat pengaruh tidak langsung *Adversity Quotient* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Kata kunci: *Beban Kerja, Adversity Quotient, Motivasi, Kinerja Karyawan*

I. Pendahuluan

Berkembang tidaknya suatu perusahaan tergantung pada dukungan seluruh komponen yang ada di dalam

perusahaan tersebut, baik itu dari pemegang saham, pimpinan perusahaan, maupun karyawan. Mengingat karyawan merupakan aset

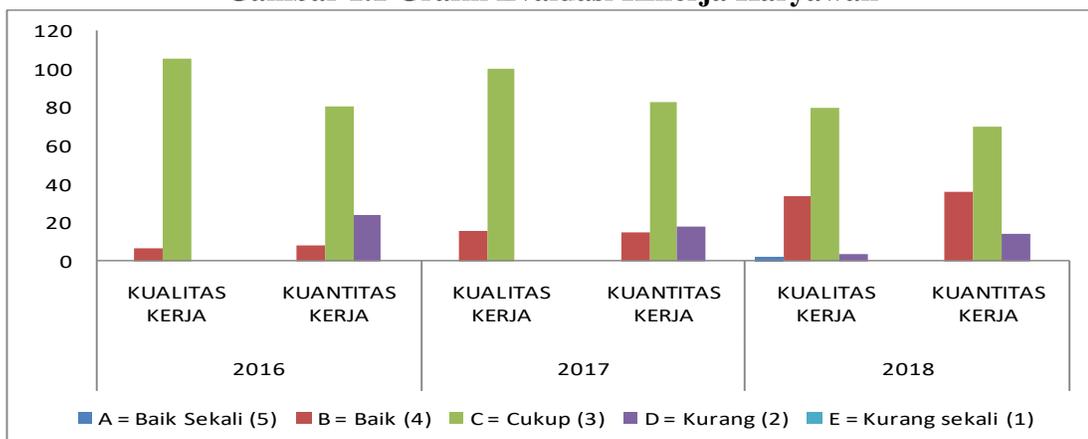
penting bagi perusahaan, banyak hal peningkatan kinerjanya. Kinerja yang baik merupakan salah satu sarana organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Hal yang perlu diperhatikan untuk memaksimalkan kinerja secara internal adalah dengan memperhatikan motivasi kerja karyawan sehingga produktivitas dapat ditingkatkan. Kinerja kerja karyawan juga harus sesuai dengan target perusahaan. Hal ini sesuai dengan arti kinerja menurut Byars dan Rue (Setiawan, 2015), yaitu derajat pencapaian tugas yang diselesaikan karyawan dalam pekerjaannya. Kemajuan dan keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kinerja individu dalam hal ini karyawan, dimana karyawan tersebut mampu bekerja keras, proaktif, loyal, disiplin tinggi, dan bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan yang pada akhirnya dapat mencapai target secara optimal

yang perlu diperhatikan terkait dengan sehingga berdampak positif pada kinerja perusahaan.

Selanjutnya, PT. XYZ Indonesia adalah sebuah yang mengelola perusahaan jasa berupa mall, hotel, dan kolam renang. Karyawan yang bekerja di perusahaan jasa dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal dan keramahan pada konsumen. Hal ini merupakan usaha perusahaan untuk dapat meningkatkan minat beli konsumen maupun agar terjadinya peningkatan status perusahaan dalam pandangan konsumen. Beban kerja terbesar bagi karyawan perusahaan jasa adalah memberikan pelayanan yang nyaman dan aman bagi konsumen. Hal itu dilakukan tiada henti setiap harinya. Motivasi kerja yang tinggi sangat diperlukan demi terciptanya ketahanan diri untuk menghadapinya sehingga tidak akan memicu kinerja buruk seperti membuat konsumen merasa kurang nyaman.

Gambar 1.1 Grafik Evaluasi Kinerja Karyawan



Sumber: HR PT. XYZ Indonesia

Berdasarkan data di atas, maka diketahui bahwa dari tahun 2016 hingga tahun 2018 terdapat peningkatan jumlah karyawan di setiap tahunnya, namun hal ini tidak diimbangi dengan adanya peningkatan kualitas dan kuantitas kerja. Sebagian besar karyawan masih berada pada kategori cukup dari segi kualitas dan

kuantitas kerjanya bahkan beberapa orang berada pada kategori kurang.

Dari data penilaian atau evaluasi kerja selama tiga tahun dilakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut adalah variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan hasil pra penelitian 2019.

Tabel 1.1 Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja

No	Variabel	Jumlah	Presentase
1	Motivasi	6	24%
2	<i>Adversity Quotient</i>	5	20%
3	Bebankerja	5	20%
4	Kompensasi	4	16%
5	Kepemimpinan	2	8%
6	Disiplinkerja	1	4%
7	Lingkungankerja	1	4%
8	Budayaorganisasi	1	4%

Sumber: Hasil pra penelitian (2019)

Berdasarkan data di atas maka diketahui bahwa motivasi (24%), *Adversity Quotient* (20%), dan beban kerja (20%) adalah variabel terbanyak yang dipilih oleh karyawan sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu, pada penelitian kali ini beban kerja, *Adversity Quotient*, dan motivasi dipilih sebagai variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil pra penelitian pada variabel beban kerja menunjukkan bahwa karyawan selalu dapat memenuhi *dead line* (batas waktu) dari

setiap pekerjaan (80%), karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu sesuai dengan jam kerja (68%), dan karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaan saat ini (68%). Namun karyawan merasa belum dapat untuk memisahkan antara permasalahan dengan pekerjaan, keluarga, rekan kerja dan lingkungan (52%), lingkungan kerja saat ini belum sesuai dengan yang diharapkan (60%), karyawan merasa atasan sering memberikan tugas lebih dari satu dalam waktu bersamaan (84%), kondisi kerja saat ini memiliki resiko

yang tinggi (72%), dan pekerjaan yang diterima saat ini tidak selalu sesuai dengan kemampuan dan kapasitas yang dimiliki (56%). Berdasarkan hal ini maka dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa memiliki beban kerja pekerjaan yang diterimanya melebihi dari kapasitas yang dimilikinya, dan kondisi kerja saat ini memiliki resiko yang tinggi.

Beban kerja akan dirasa berat jika karyawan memiliki *Adversity Quotient* yang rendah. *Adversity Quotient* sendiri adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk mengelola, mengatasi, dan merespon permasalahan di saat permasalahan tersebut muncul, atau dengan kata lain kemampuan yang dimiliki seseorang untuk bertahan menghadapi kesulitan atau hambatan dan kemampuan untuk mengatasinya (Stoltz dalam Weno & Matulesy, 2015). Beban kerja sendiri akan mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian Paramitadewi (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan yang berarti apabila beban kerja semakin rendah maka kinerja karyawan semakin tinggi.

Karyawan yang memiliki beban kerja tinggi akan menunjukkan kinerja yang rendah. Oleh sebab itu, karyawan membutuhkan *Adversity Quotient* untuk dapat terus bertahan dalam menghadapi tantangan dan kendala pekerjaannya. Karyawan dengan motivasi kerja dan *Adversity Quotient* yang baik akan dapat mendorong terwujudnya keberhasilan perusahaan.

yang berat, sehingga perusahaan harus lebih memberi perhatian karena karyawan merasa sering adanya tugas lebih dari satu dalam waktu bersamaan, karyawan merasa

Hasil pra penelitian pada variabel *Adversity Quotient* menunjukkan bahwa pekerjaan karyawan saat ini sudah sesuai dengan bidang keahliannya (68%), karyawan telah dapat mengatasi setiap kendala yang dihadapinya saat bekerja (72%), karyawan selalu dapat fokus pada pekerjaan dalam situasi apapun (72%), pimpinan selalu membuka kesempatan pada karyawan untuk berdiskusi tentang pekerjaannya (72%), tanggung jawab pekerjaan yang diterima karyawan sudah sesuai dengan kapasitasnya (60%), kesulitan dan kendala yang karyawan temui saat bekerja adalah sarana untuk belajar (68%), kesulitan yang karyawan temui saat bekerja tidak melebihi dari kemampuan atau keahlian yang dimilikinya (68%), dan karyawan akan tetap bertahan, walaupun ada jenis pekerjaan yang lebih mudah dan menyenangkan daripada pekerjaannya saat ini (64%). Berdasarkan hal ini maka dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki *Adversity Quotient* yang baik.

Karyawan dengan *Adversity Quotient* yang baik akan dapat mengatasi berbagai tantangan kerja yang diberikan oleh perusahaan. *Adversity Quotient* (AQ) merupakan istilah yang dikembangkan dan dipopulerkan oleh Paul Stoltz. Menurut Stoltz (Weno & Matulesy, 2015) *Adversity Quotient* adalah

kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat bertahan menghadapi kesulitan dan kemampuan untuk mengatasinya. Hal ini sejalan dengan penelitian Lubis dan Wulandari (2018) yang menyatakan bahwa *Adversity Quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *Adversity Quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi dapat menjadi mediator yang baik antara *Adversity Quotient* dan kinerja karyawan (68%), perusahaan memberikan perhatian pada keselamatan dan keamanan kerja karyawan (64%), pimpinan dapat berinteraksi dengan baik dengan karyawan (72%), dan hubungan antar karyawan terjalin dengan harmonis (60%). Namun menurut karyawan upah kerja yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan beban kerja yang diberikan (60%), kenyamanan karyawan dalam bekerja belum menjadi perhatian utama perusahaan (52%), perusahaan belum dapat menghargai segala bentuk prestasi yang dihasilkan karyawan dengan baik (60%), belum adanya program penghargaan yang diberikan perusahaan secara berkala (56%), perusahaan belum dapat memfasilitasi karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan keahliannya, seperti dengan memberikan pelatihan dan seminar (60%), dan perusahaan kurang dapat memberi peluang dan kesempatan-kesempatan pada karyawan untuk dapat terus berkembang dalam karirnya (60%). Berdasarkan hal ini maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan kurang

karyawan. Adanya berbagai tuntutan dan tugas-tugas karyawan yang harus diselesaikan seharusnya menjadikan karyawan termotivasi untuk merespon tuntutan kerja tersebut agar tidak menjadi beban bagi dirinya.

Berdasarkan hasil pra penelitian pada variabel motivasi, diketahui bahwa 25 responden menyatakan perusahaan telah memberikan upah yang layak untuk

dapat memotivasi karyawannya dengan baik.

Motivasi kerja karyawan merupakan motor penggerak pada karyawan itu sendiri dalam mewujudkan kinerja yang terbaik. Wexley and Yukl (Setiawan, 2015) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi merupakan faktor penting dalam mewujudkan kinerja yang tinggi untuk mencapai produktivitas kerja terbaik.

Penelitian ini melihat ada tidaknya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hanafi dan Yohana (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Setiawan (2015) berdasarkan penelitiannya juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi dari karyawan maka secara

langsung akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

Hasil pra penelitian pada variabel kinerja menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selalu dievaluasi oleh atasan (64%), pekerjaan yang diberikan selalu dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan (68%), pimpinan selalu bisa memberikan masukan dari setiap permasalahan karyawannya (56%), karyawan selalu ingin mengembangkan kemampuan yang dimilikinya (52%), dan kerjasama terjalin dengan baik di antara karyawan (76%). Namun karyawan merasa atasan memberikan tugas tidak sesuai dengan kapasitas yang dimiliki karyawannya (64%), target yang diberikan perusahaan tidak selalu dapat dicapai oleh karyawan (56%), perusahaan s memberikan beban kerja tidak selalu sesuai kemampuan karyawannya (60%), perusahaan kurang mengapresiasi setiap prestasi yang dicapai karyawannya (56%), dan perusahaan kurang memberikan peluang untuk karyawan mengembangkan potensinya (60%). Berdasarkan data tersebut maka diketahui bahwa kinerja karyawan belum dapat berjalan optimal dan maksimal.

Hubungan yang muncul di antara beban kerja, *Adversity Quotient*, motivasi kerja, dan kinerja berdasarkan uraian di atas menerangkan bahwa karyawan yang memiliki beban kerja tinggi namun ditunjang dengan *Adversity Quotient* yang baik akan memiliki kinerja baik. Karyawan yang memiliki *Adversity*

Quotient rendah akan menganggap pekerjaan mereka yang banyak menjadi beban, sehingga muncul perasaan beban kerja yang tinggi. Hal ini memicu turunnya motivasi kerja dan perasaan untuk menyerah yang akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

II. Kerangka Teoritis dan Hipotesis

2.1 Beban Kerja

Permendagri No. 12/2008 (Sitepu, 2013), menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Gibson (Chandra & Adriansyah, 2017) menyatakan bahwa beban kerja adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang Kesehatan Nomor 36 tahun 2009 (Chandra & Adriansyah, 2017) diketahui bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara jumlah pekerjaan dengan waktu. Setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan dirinya sendiri maupun masyarakat di sekelilingnya, untuk itu perlu

dilakukan upaya penyesuaian antara kapasitas kerja, beban kerja dan lingkungan kerja agar, sehingga diperoleh produktivitas kerja yang optimal.

Menurut Gibson (Chandra & Adriansyah, 2017), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja, yaitu:

- a) *Time pressure* (tekanan waktu)
- b) Jadwal kerja atau jam kerja
- c) *Role ambiguity* dan *role conflict* atau *Role ambiguity* atau kemenduaan
- d) Kebisingan
- e) *Information overload*
- f) *Temperature extremes* atau *heat overload*.
- g) *Repetitive action*.
- h) Tanggung Jawab

2.2 Adversity Quotient

Stoltz (Weno & Matulesy, 2015) mengatakan bahwa *Adversity Quotient* adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk mengelola, mengatasi, dan merespon permasalahan di saat permasalahan tersebut muncul, atau dengan kata lain kemampuan yang dimiliki seseorang untuk bertahan menghadapi kesulitan atau hambatan dan kemampuan untuk mengatasinya.

Stoltz (Shen & Ying, 2014) menjelaskan bahwa AQ terdiri atas empat dimensi yang disingkat dengan

CO2RE (*Control, Origin and Ownership, Reach, Endurance*). Penjelasan dari masing-masing dimensi *Adversity Quotient*, antara lain:

- a. *Control*: *Control* menjelaskan tentang seberapa besar kendali yang dimiliki seseorang terhadap sebuah peristiwa yang dianggap menimbulkan kesulitan.
- b. *Origin and ownership* : *Origin* mempertanyakan siapa atau apa yang menjadi asal-usul kesulitan dan sampai sejauh mana seseorang mengakui akibat dari kesulitan tersebut.
- c. *Reach* : *Reach* adalah dimensi yang mengungkap jangkauan dari masalah yang dihadapi dalam bagian-bagian kehidupan.
- d. *Endurance* : *Endurance* adalah dimensi yang mengungkap dua hal yang berkaitan, seberapa lama kesulitan berlangsung dan seberapa lama penyebab kesulitan tersebut berlangsung.

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi menurut Munandar (2014) adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya

tujuan tertentu. Gitosudarmo (Sutrisno, 2017), mengatakan bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan.

Menurut Maslow (Munandar, 2014), individu dimotivasi oleh kebutuhan yang belum dipuaskan, yang paling rendah, paling dasar dalam tata tingkat.

1. Kebutuhan fisiologikal (faali)
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*)
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Herzberg dalam Munandar (2014) mengungkapkan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yang dinamakan olehnya sebagai faktor motivator, mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, yang merupakan faktor instrinsik dari pekerjaan yaitu:

- a) Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
- b) Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat

dapat maju dalam pekerjaannya.

- c) Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
- d) Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- e) Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya.

Selain faktor intrinsik, faktor ekstrinsik juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Sutrisno (2017) mengungkapkan faktor-faktor ekstern itu adalah:

- a) Kondisi lingkungan kerja
- b) Kompensasi yang memadai
- c) Supervisi yang baik
- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggung jawab
- f) Peraturan yang fleksibel

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Byars dan Rue (Setiawan, 2015) adalah derajat pencapaian tugas

yang diselesaikan karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Campbell (Setiawan, 2015), kinerja didefinisikan sebagai perilaku untuk menyelesaikan sesuatu. Bernardin dan Russel (Setiawan, 2015) kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Menurut Bernardin & Russel (Setiawan, 2015) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain:

- 1) *Quantity* (kuantitas)
- 2) *Quality* (kualitas)
- 3) *Timeliness* (ketepatan waktu)
- 4) *Cost effectiveness* (efektivitas biaya)
- 5) *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan)

Dijelaskan menurut Mangkunegara (Luthfi, Susilo, & Riza, 2014) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

- 1) Faktor Kemampuan (*ability*)
Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (*knowledge + skill*).
- 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.5 Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan teori dan kerangka berpikir, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh langsung beban kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. XYZ Indonesia?
2. Ada pengaruh langsung *Adversity Quotient* terhadap motivasi kerja karyawan PT. XYZ Indonesia?
3. Ada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ Indonesia?
4. Ada beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. XYZ Indonesia melalui motivasi kerja?
5. Ada *Adversity Quotient* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT.

- XYZ Indonesia melalui motivasi kerja?
6. Ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ Indonesia melalui motivasi kerja?
 7. Ada pengaruh *Adversity Quotient* terhadap kinerja karyawan PT. XYZ Indonesia melalui motivasi kerja?

III. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *eksplanatory research*, yaitu penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu, tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, tes, wawancara, dan sebagainya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, dimana tujuan penelitian adalah menganalisa hasil penelitian untuk kemudian menguji

tingkat keterkaitan antar variabel. Variabel yang akan diteliti dalam penelitian terdiri dari empat variabel. Variabel tersebut adalah Beban Kerja () dan *Adversity Quotient* () sebagai variabel bebas, Motivasi () sebagai variabel intervening, dan Kinerja () sebagai variabel terikat.

Dengan ukuran populasi yang berjumlah 120 orang karyawan dan menggunakan taraf kesalahan 5% atau 0.05, maka ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan jumlah 92 responden.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software SmartPLS*. Menurut Ghazali (2015) PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modelling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran tertentu, dengan jumlah sampel kecil (dibawah 100 sampel). Selain itu, PLS mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks).

IV. Hasil Penelitian

4.1 Analisis deskriptif variabel beban kerja

Tabel 4.1

Kategori Variabel Beban Kerja

Beban Kerja	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$\geq 110,42$	11	12,0
Sedang	77,24 s/d 110,42	67	72,8
Rendah	77,24	14	15,2
Total		92	100

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa beban kerja

masuk kategori sedang yaitu sebanyak 67 responden atau sebesar 72,8%, selanjutnya sebanyak 14 responden atau sebesar 15,2%

menyatakan beban kerja masuk kategori tinggi, dan sisanya sebanyak 11 responden atau sebesar 12% menyatakan beban kerja

masuk kategori rendah. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penilaian responden terhadap variabel beban kerja adalah sedang.

4.2 Analisis deskriptif variabel *adversity quotient*

Tabel 4.2

Kategori Variabel *Adversity Quotient*

<i>Adversity Quotient</i>	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$\geq 49,4$	8	8,7
Sedang	30,76 s/d 49,4	77	83,7
Rendah	30,76	7	7,6
Total		92	100,0

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa *adversity quotient* masuk kategori sedang yaitu sebanyak 77 responden atau sebesar 83,7%, selanjutnya sebanyak 8 responden atau sebesar 8,7% menyatakan *adversity quotient* masuk kategori

tinggi, dan sisanya sebanyak 7 responden atau sebesar 7,6% menyatakan *adversity quotient* masuk kategori rendah. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penilaian responden terhadap variabel *adversity quotient* adalah sedang.

4.3 Analisis deskriptif variabel Motivasi

Tabel 4.3

Kategori Variabel Motivasi

Motivasi	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$\geq 66,63$	12	13
Sedang	43,03 s/d 66,63	70	76,1
Rendah	43,03	10	10,9
Total		92	100,0

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa motivasi masuk kategori sedang yaitu sebanyak 70 responden atau sebesar 76,1%, selanjutnya sebanyak 12 responden atau sebesar 13% menyatakan motivasi masuk

kategori tinggi, dan sisanya sebanyak 10 responden atau sebesar 10,9% menyatakan motivasi masuk kategori rendah. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penilaian responden terhadap variabel motivasi adalah sedang.

4.4 Analisis deskriptif variabel kinerja

Tabel 4.4

Kategori Variabel Kinerja

Kinerja	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$\geq 65,96$	8	8,7
Sedang	42,73 s/d 65,96	73	79,3
Rendah	42,73	11	12
Total		92	100

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa kinerja masuk kategori sedang yaitu sebanyak 73 responden atau sebesar 79,3%, selanjutnya sebanyak 11 responden atau sebesar 12% menyatakan kinerja masuk kategori rendah, dan sisanya sebanyak 8 responden atau sebesar 8,7% menyatakan kinerja masuk kategori tinggi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penilaian responden terhadap variabel kinerja adalah sedang.

4.5 Uji Validitas (Uji *Convergent Validity*)

Berdasarkan hasil pengujian diketahui semua nilai *loading factor* variabel penelitian adalah $>0,5$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini adalah valid.

4.6 Uji Reliabilitas (*Composite Reliability dan Cronbach Alpha*)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas diketahui semua nilai *Composite Reliability dan Cronbach Alpha* $> 0,7$. Maka dari itu dapat disimpulkan instrumen penelitian ini dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data atau reliabel.

4.7 Uji *Discriminant Validity*

Tabel 4.5
Uji *Discriminant Validity*

Variabel	AVE	Keterangan
Beban kerja	0,594	Baik
Adversity Quotient	0,587	Baik
Motivasi	0,594	Baik
Kinerja	0,581	Baik

Hasil pengujian *discriminant validity* di atas menunjukkan nilai akar *Average Variance Extrated (AVE)* $> 0,5$. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa ukuran *convergent validity* adalah baik, artinya *variabel laten* dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

4.8 Uji *R-Square*

Hasil pengujian *R-Square* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6

<i>R-Square</i>	
Matrik	R Square
Y1	0,273
Y2	0,615

Tabel di atas dapat dijelaskan sebagaimana poin-poin berikut ini.

- 1) Pengaruh variabel beban kerja dan *Adversity Quotient* terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan nilai *R-Square* sebesar 0,273. Nilai tersebut mendekati nol, artinya kemampuan variasi variabel-variabel independen menjelaskan variabel dependen rendah. Hasil pengujian ini juga menunjukkan bahwa kemampuan variasi variabel beban kerja dan *Adversity Quotient* terhadap Motivasi sebesar 27,3% sedangkan 72,7% dijelaskan oleh

variabel lain di luar model ini.

- 2) Pengaruh variabel beban kerja, *Adversity Quotient* dan Motivasi terhadap kinerja

Hasil pengujian di atas menunjukkan nilai *R-Square* sebesar 0,615. Nilai tersebut mendekati satu, artinya kemampuan variasi variabel-variabel independen menjelaskan variabel dependen adalah sedang. Hasil pengujian ini juga menunjukkan bahwa kemampuan variasi variabel beban kerja, *Adversity Quotient* dan Motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 61,5% sedangkan 38,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini.

4.9 Estimate for Path Coefficients

Tabel 4.7
Estimate for Path Coefficients

Matrik	X1	X2	Y1	Y2
X1	-	-	0,224	0,369
X2	-	-	0,439	0,175
Y1	-	-	-	0,491
Y2	-	-	-	-

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel bebas nilainya meningkat satu satuan atau lebih, baik terhadap variabel terikat maupun variabel *intervening* yang mana akan ikut naik dengan asumsi variabel lain tetap.

4.10 Effect Size (*f-Square*)

Analisis F Square dilakukan untuk mengetahui kebalikan model. Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Effect Size (f-Square)

Matrik	X1	X2	Y1	Y2
X1	-	-	0,068	0,324
X2	-	-	0,259	0,062
Y1	-	-	-	0,456
Y2	-	-	-	-

- a) Pengaruh beban kerja terhadap motivasi sebesar $0,068 < 0,15$ yang artinya pengaruh variabel beban kerja terhadap motivasi adalah lemah.
- b) Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $0,324 > 0,15$ yang artinya pengaruh variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan adalah sedang.
- c) Pengaruh *adversity quotient* terhadap motivasi sebesar $0,259 > 0,15$ yang artinya pengaruh variabel *adversity quotient* terhadap motivasi adalah sedang.
- d) Pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja karyawan sebesar $0,062 < 0,15$ yang artinya pengaruh variabel *adversity quotient* terhadap kinerja karyawan adalah lemah.
- e) Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar $0,456 > 0,35$ yang artinya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah kuat.

4.11 Uji Hipotesis (Pengaruh antar Variabel)

1. Pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen

Tabel 4.9

Pengaruh Langsung Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STEV)	P Values
X1 □ Y1	0,224	0,225	0,111	2,014	0,045
X1 □ Y2	0,369	0,372	0,100	3,680	0,000
X2 □ Y1	0,439	0,459	0,085	5,167	0,000
X2 □ Y2	0,175	0,178	0,088	1,989	0,047
Y1 □ Y2	0,491	0,488	0,077	6,395	0,000

Berdasarkan hasil pengujian di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut:

- a) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel beban kerja terhadap motivasi dengan nilai signifikansi $0,045 < 0,05$
- b) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$
- c) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel *adversity quotient* terhadap motivasi dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$

- d) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel *adversity quotient* terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,047 < 0,05$
- e) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel Motivasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$

2. Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen

Tabel 4.10
Pengaruh Tidak Langsung Variabel Independen Terhadap Variabel
Dependen

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STEDEV)	P Values
X1 □ Y1	-	-	-	-	-
X1 □ Y2	0,110	0,111	0,062	1,790	0,074
X2 □ Y1	-	-	-	-	-
X2 □ Y2	0,216	0,224	0,055	3,946	0,000
Y1 □ Y2	-	-	-	-	-

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat dijelaskan beberapa hal berikut:

- a) Tidak ada pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi dengan nilai signifikansi $0,074 > 0,05$
- b) Ada pengaruh tidak langsung *adversity quotient* terhadap kinerja melalui motivasi dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$

4.12 Matriks Korelasi Antar Dimensi

Hasil analisis matriks korelasi antar dimensi adalah sebagai berikut:

Variabel		Motivasi (Y1)					Kinerja (Y2)				Hubungan antar perseorangan
		Kebutuhan fisiologika	Kebutuhan rasa aman	Kebutuhan sosial	Kebutuhan harga diri	Kebutuhan aktualisasi	Kuantitas	Kualitas	Ketepatan waktu	Efektivitas biaya	
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	
Beban Kerja (X1)											
Time pressure (tekanan waktu)	X1.1	rX1.1 Y1.1	rX1.1 Y1.2	rX1.1 Y1.3	rX1.1 Y1.4	rX1.1 Y1.5	rX1.1 Y2.1	rX1.1 Y2.2	rX1.1 Y2.3	rX1.1 Y2.4	rX1.1 Y2.5
Jadwal kerja atau jam kerja yang berlebih	X1.2	rX1.2 Y1.1	rX1.2 Y1.2	rX1.2 Y1.3	rX1.2 Y1.4	rX1.2 Y1.5	rX1.2 Y2.1	rX1.2 Y2.2	rX1.2 Y2.3	rX1.2 Y2.4	rX1.2 Y2.5
<i>Role ambiguity</i> dan <i>role conflict</i> atau kemuduatan peran dan <i>role conflict</i> atau konflik peran	X1.3	rX1.3 Y1.1	rX1.3 Y1.2	rX1.3 Y1.3	rX1.3 Y1.4	rX1.3 Y1.5	rX1.3 Y2.1	rX1.3 Y2.2	rX1.3 Y2.3	rX1.3 Y2.4	rX1.3 Y2.5
Kebisingan di lingkungan kerja	X1.4	rX1.4 Y1.1	rX1.4 Y1.2	rX1.4 Y1.3	rX1.4 Y1.4	rX1.4 Y1.5	rX1.4 Y2.1	rX1.4 Y2.2	rX1.4 Y2.3	rX1.4 Y2.4	rX1.4 Y2.5
<i>Information overload</i>	X1.5	rX1.5 Y1.1	rX1.5 Y1.2	rX1.5 Y1.3	rX1.5 Y1.4	rX1.5 Y1.5	rX1.5 Y2.1	rX1.5 Y2.2	rX1.5 Y2.3	rX1.5 Y2.4	rX1.5 Y2.5
<i>Temperature extremes</i> atau <i>heat overload</i>	X1.6	rX1.6 Y1.1	rX1.6 Y1.2	rX1.6 Y1.3	rX1.6 Y1.4	rX1.6 Y1.5	rX1.6 Y2.1	rX1.6 Y2.2	rX1.6 Y2.3	rX1.6 Y2.4	rX1.6 Y2.5
<i>Repetitive action</i>	X1.7	rX1.7 Y1.1	rX1.7 Y1.2	rX1.7 Y1.3	rX1.7 Y1.4	rX1.7 Y1.5	rX1.7 Y2.1	rX1.7 Y2.2	rX1.7 Y2.3	rX1.7 Y2.4	rX1.7 Y2.5
Tanggung jawab	X1.8	rX1.8 Y1.1	rX1.8 Y1.2	rX1.8 Y1.3	rX1.8 Y1.4	rX1.8 Y1.5	rX1.8 Y2.1	rX1.8 Y2.2	rX1.8 Y2.3	rX1.8 Y2.4	rX1.8 Y2.5
Adversity Quotient (X2)											
<i>Control</i>	X2.1	rX2.1 Y1.1	rX2.1 Y1.2	rX2.1 Y1.3	rX2.1 Y1.4	rX2.1 Y1.5	rX2.1 Y2.1	rX2.1 Y2.2	rX2.1 Y2.3	rX2.1 Y2.4	rX2.1 Y2.5
<i>Origin and Ownership</i>	X2.2	rX2.2 Y1.1	rX2.2 Y1.2	rX2.2 Y1.3	rX2.2 Y1.4	rX2.2 Y1.5	rX2.2 Y2.1	rX2.2 Y2.2	rX2.2 Y2.3	rX2.2 Y2.4	rX2.2 Y2.5
<i>Reach</i>	X2.3	rX2.3 Y1.1	rX2.3 Y1.2	rX2.3 Y1.3	rX2.3 Y1.4	rX2.3 Y1.5	rX2.3 Y2.1	rX2.3 Y2.2	rX2.3 Y2.3	rX2.3 Y2.4	rX2.3 Y2.5
<i>Endurance</i>	X2.4	rX2.4 Y1.1	rX2.4 Y1.2	rX2.4 Y1.3	rX2.4 Y1.4	rX2.4 Y1.5	rX2.4 Y2.1	rX2.4 Y2.2	rX2.4 Y2.3	rX2.4 Y2.4	rX2.4 Y2.5
adalah pada											
Motivasi (Y1)											
Kebutuhan fisiologika	Y1.1						rY1.1 Y2.1	rY1.1 Y2.2	rY1.1 Y2.3	rY1.1 Y2.4	rY1.1 Y2.5
Kebutuhan rasa aman	Y1.2						rY1.2 Y2.1	rY1.2 Y2.2	rY1.2 Y2.3	rY1.2 Y2.4	rY1.2 Y2.5
Kebutuhan sosial	Y1.3						rY1.3 Y2.1	rY1.3 Y2.2	rY1.3 Y2.3	rY1.3 Y2.4	rY1.3 Y2.5
Kebutuhan harga diri	Y1.4						rY1.4 Y2.1	rY1.4 Y2.2	rY1.4 Y2.3	rY1.4 Y2.4	rY1.4 Y2.5
Kebutuhan aktualisasi	Y1.5						rY1.5 Y2.1	rY1.5 Y2.2	rY1.5 Y2.3	rY1.5 Y2.4	rY1.5 Y2.5

Berdasarkan hasil pengujian di atas dapat dijelaskan bahwa nilai korelasi tertinggi variabel beban kerja terhadap motivasi adalah pada indikator *role ambiguity* dan *role conflict* terhadap kebutuhan harga diri dengan nilai **0,348**. Sedangkan pada variabel *adversity quotient* terhadap motivasi kerja adalah pada indikator *origin and ownership* terhadap kebutuhan rasa aman dengan nilai korelasi **1,00**. Selanjutnya nilai korelasi terendah variabel beban kerja terhadap motivasi kerja adalah pada indikator *temperature extremes* atau *heat overload* terhadap kebutuhan fisiologika dengan nilai korelasi sebesar **0,104** sedangkan korelasi terendah pada variabel *adversity quotient* terhadap motivasi kerja

indikator *reach* terhadap kebutuhan fisiologika dengan nilai korelasinya **0,282**.

Sedangkan dari pengujian di atas dapat dijelaskan bahwa nilai korelasi tertinggi variabel beban kerja terhadap kinerja adalah pada indikator *role ambiguity* peran dan *role conflict* terhadap kuantitas dengan nilai korelasinya **0,569**. Pada variabel *adversity quotient* terhadap kinerja adalah pada indikator *origin and ownership* terhadap ketepatan waktu dengan nilai **0,563**. Selanjutnya nilai korelasi terendah variabel beban kerja terhadap kinerja adalah pada indikator *temperature extremes* atau *heat overload* terhadap efektivitas biaya dengan nilai **0,293** sedangkan pada variabel *adversity quotient*

terhadap kinerja adalah pada indikator *endurance* terhadap ketepatan waktu dengan nilai **0,268**.

Selanjutnya nilai korelasi tertinggi variabel motivasi kerja terhadap kinerja adalah pada indikator kebutuhan aktualisasi diri

terhadap efektivitas biaya dengan nilai **0,665**. Selanjutnya nilai korelasi terendah variabel motivasi kerja terhadap kinerja adalah pada indikator kebutuhan rasa aman terhadap hubungan antar perseorangan dengan nilai **0,396**.

V. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil uraian di atas maka dapat diambil beberapa kesimpulan berikut:

1. Beban kerja memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi.
2. Beban kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. *Adversity Quotient* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Motivasi.
4. *Adversity Quotient* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Beban kerja tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
7. *Adversity Quotient* dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas maka dapat diberikan beberapa saran berikut:

1. Guna meningkatkan motivasi karyawan hendaknya perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan *adversity quotient*, karena variabel *adversity*

quotient mempunyai pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap motivasi.

2. Perusahaan hendaknya memperhatikan motivasi karyawan karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk untuk mencapai tujuan bersama. Upaya yang dapat dilakukan dalam melakukan peningkatan motivasi yaitu dengan cara pemberian penghargaan terhadap karyawan, misalnya dengan pemberian hadiah bagi karyawan berprestasi dan kesempatan mengembangkan karier.
3. Perusahaan perlu meninjau kembali perihal kondisi kerja yang beresiko terhadap kondisi fisik karyawan. Upaya yang dapat dilakukan adalah menyediakan ruang kerja yang nyaman yang memenuhi kebutuhan dasar seperti tersedianya makanan dan minuman.
4. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan tema yang sama, diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan cara menambahkan

variabel independennya seperti disiplin kerja, pengembangan karir, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandra, Riny & Dody Adriansyah. 2017. *Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa*. Jurnal Manajemen Dan Keuangan. Vol.6. No.1
- Ghozali, Imam & Hengky latan. 2015. *Partial Least Square Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hanafi, Bayu D & Corry Yohana. 2017. *Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance*. *Jurnal Pendidikan EkonomidanBisnis (JPEB)* Vol. 5 No.1
- Lubis, Anggia Sari & Sari Wulandari. 2018. *Pengaruh Adversity Quotient Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pengemudi Taksi Konvensional di Kota Medan)*. Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen. Vol. 4
- Luthfi, Ridwan I., Heru Susilo & M Faisal Riza. 2014. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Elsiscom Prima Karya, Kantor Perwakilan Surabaya)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 13 No. 1
- Munandar, Ashar S. 2014. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit UI-Press
- Paramitadewi, Kadek F. 2017. *Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 6
- Pramudena, S. M., & Hilda, A. F. (2019). The effect of quality of worklife and job satisfaction on organizational commitment. *The Management Journal of Binaniaga*, 4(01), 23-36.
- Setiawan, Kiki Cahaya. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang*. PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami. Vol. 1. No. 2
- Shen & Chao-Ying. 2014. *A Study Investigating the Influence of Demographic Variables on Adversity Quotient*. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 22 Vol. 10, Num. 1
- Sitepu, Agripa T. 2013. *Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang Manado*. Jurnal Emba. Vol. 1 No.4

Stoltz, Paul G. 2007. Faktor Paling Penting Dalam Meraih Sukses *Adversity Quotient* Mengubah Hambatan Menjadi Peluang. Jakarta: PT. Gramedia

Saluy, A. B., & Treshia, Y. (2018). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus di Perusahaan PT IE). *Jurnal Ilmiah Manajemen and Bisnis*, 2(1), 53-70.

Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana

Weno, Julian H & Andik Matulesy. 2015. *Adversity Quotient, Komitmen Kerja dan Kreativitas Guru SD Kelas satu*. Persona, Jurnal Psikologi Indonesia. Vol. 4, No. 02