

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan merupakan unit usaha yang terdiri atas sekelompok orang dengan sistem yang terorganisir untuk mencapai sebuah tujuan. Prestasi tertinggi perusahaan dalam mencapai tujuan manajemen yang umumnya memiliki fungsi dasar untuk memperoleh keuntungan. Perusahaan adalah suatu bagian dari proses kegiatan ekonomi yang diorganisasikan dan dioperasikan untuk menyediakan barang dan jasa agar memperoleh keuntungan (Griffin, Ricky dan Moorhead, 2014). Keberadaan perusahaan dapat tumbuh sebagai perekonomian baru mampu memberikan manfaat dan tata kelola sesuai dengan visi misi dan tujuan. Hal ini, diketahui bahwa perusahaan dapat berkembang sejauh yang sudah direncanakan dan tidak akan lepas dari peran sumber daya manusia (Ibrahim, 2006).

Peran penting yang disadari manajemen memiliki sumber daya manusia terutama karyawan untuk membangun dan tumbuh sebagai kesatuan perusahaan. Faktor utama dalam organisasi memiliki keunggulan lanjutan sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan (Madhani, 2010). Hal ini senada dengan Mangkunegara (2013) bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting dan erat bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara baik. Oleh karena itu, sebegus apa pun tujuan organisasi akan sia-sia jika karyawan tidak diperhatikan. Organisasi harus didukung oleh sumber daya yang memadai karena sumber daya manusia mampu memberi peran penting dalam menjalankan usaha atau kegiatan (Notoatmodjo, 2015).

Sebuah perusahaan dapat bergerak maju dan berhasil mencapai tujuan sangat bergantung pada sumber daya manusianya yakni karyawan. Cokroaminoto (2007) menyatakan bahwa karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Oleh karena itu, para karyawan juga pendukung penting untuk menjalani hiruk pikuk dalam perusahaan dan diharapkan dapat memberi kontribusi semaksimal mungkin pada masa kini maupun pengembangan masa depan. Wirawan (2015) mengatakan bahwa karyawan merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan bersinergi langsung ke organisasi dalam mencapai tujuan. Selanjutnya, karyawan dapat menjadi salah satu penentu keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini bahwa keberhasilan perusahaan kedepannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen untuk menjalankan perusahaan dan serta sumber daya manusianya yang mendukung atau membantu manajemen perusahaan tersebut (Gaol, 2014).

Penelitian ini berfokus pada karyawan PT. M yang merupakan perusahaan pengembang perumahan atau *property* yang berdiri pada tanggal 28 Mei 2009 di Yogyakarta. Perusahaan ini pun masih mengkhususkan diri menjadi pengembang *property* untuk kalangan menengah ke atas dengan fasilitas hunian yang nyaman, asri dan memiliki nilai investasi yang tinggi karena terletak pada lokasi yang strategis di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pertumbuhan pelaku usaha *property* di kota Yogyakarta semakin ketat dan kompetitif, sehingga memaksa perusahaan untuk terus berinovasi khususnya pada karyawan. Saat ini pengelolaan karyawan nyatanya masih sering menjadi kendala bagi perusahaan yang ditandai dengan berbagai masalah atau hambatan yang ditimbulkan karyawan tersebut.

Data internasional secara global mengenai indeks pembangunan manusia atau Human Development Index (HDI) di tahun 2011. Hasil tersebut, dapat menunjukkan bahwa dari beberapa negara yang ikut termaksud Indonesia berada di peringkat 124 dari 187 negara. Hal ini berbanding jauh dengan negara tetangga lainnya yakni Singapura yang menghuni di peringkat ke 26, Brunei Darussalam peringkat ke 33, dan Malaysia berada pada peringkat ke 61. Dengan demikian, jika dibandingkan dengan negara tetangga tersebut, bahwa yang dapat dilihat mengenai masalah negeri ini yakni masih tertinggal dalam keberhasilan untuk mengelola suatu organisasi atau perusahaan maupun sumber daya manusianya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana caranya untuk mendorong karyawan agar berkembang maju sesuai yang diharapkan perusahaan tersebut dengan terus diberikannya motivasi dalam bekerja.

Gallup Worlwide (lembaga riset internasional) melakukan sebuah survei tentang motivasi kerja pada karyawan terhadap 73 ribu responden dari 141 negara di dunia yang berpartisipasi termasuk negara Indonesia. Hasil riset tersebut menunjukkan hanya dengan perolehan 8% karyawan di Indonesia yang benar-benar memiliki tingkat motivasi yang kuat pada pekerjaan. Sisanya, yakni hanya sebesar 92% yang melakukan pekerjaannya dengan rutinitas gitu-gitu saja atau biasa saja. Adapun diantaranya berangkat kerja, tugas selesai, pulang, lalu terima gaji di akhir bulan. Di dunia hasilnya juga masih relatif sama, hanya sekitar 13% yang termotivasi dalam bekerja (Antariksa, dalam Changgriawan 2017). Dengan demikian, perusahaan harus memperhatikan keadaan karyawan saat bekerja agar antara perusahaan dan karyawan dapat sejalan tanpa saling merugikan.

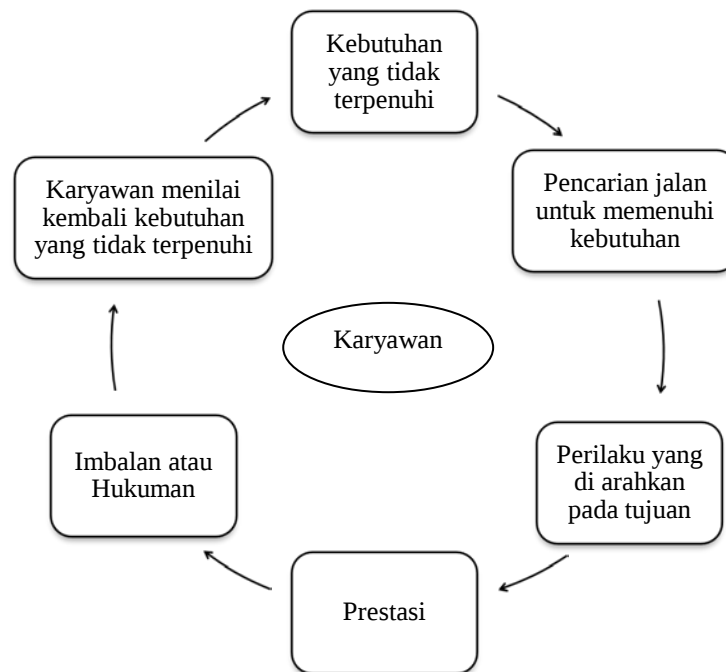
Permasalahan awal yang ditemukan terkait fenomena penelitian di PT. M melalui hasil wawancara peneliti dengan wakil Direktur tanggal 1 Oktober 2019 pukul 13.40 Wib di ruang *meeting*. Tujuan wawancara, yakni untuk mengetahui tanggapan dari karyawan terhadap pengetahuan tentang perusahaan yang telah dilaksanakan. Menurut Sugiyono (2017) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi, gagasan dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat digambarkan makna dalam suatu hal tertentu. Hal ini diperoleh informasi berupa permasalahan atau fenomena yang sering terjadi pada karyawan PT. M. Adapun permasalahan yang didapatkan antara lain yakni bahwa karyawan sering terlambat masuk kerja, tingginya beban kerja yang melebihi kemampuan dimana waktu yang tersedia dan sistem pendukung terbatas sehingga karyawan bekerja tidak sesuai perintah atau SOP. Terkait dengan masalah sosial, karyawan masih tidak nyaman dengan lingkungan kerja. Hal ini ditemukan karyawan mengobrol dan bercanda saat jam kerja membuat karyawan lain menjadi tidak nyaman saat bekerja dan sulit konsentrasi karena terganggu dengan obrolan karyawan tersebut.

Masalah lainnya, pada tugas divisi perencanaan yakni membuat rancang *design* sesuai permintaan dan kesepakatan bersama klien yang mengharuskan menyelesaikan gambar selama waktu kerja dua minggu. Hal ini terjadi fenomena bahwa karyawan tersebut saat jam kerja bermalas-malasan dengan bermain *game* atau menonton film sehingga hasil kerja cenderung lebih lama atau tidak sesuai target pengerjaan. Begitu juga pada divisi pengawasan lapangan, karyawan dituntut menyelesaikan proyek atau tugas pengerjaan bangun fisik dalam waktu tertentu. Hal ini terkait fenomena bahwa karyawan masih bekerja secara santai

dan tidak memperhatikan panduan kerja yang diberikan sehingga hasil pekerjaan cenderung lebih lama dari yang diminta. Divisi marketing pun juga mengalami masalah yakni berupa karyawan diberi beban tugas yang tinggi dari atasan untuk melakukan proses penjualan produk pada konsumen sebulan sebanyak 40 orang. Hal ini terkait fenomena karyawan tersebut tidak didukung dengan fasilitas pendukung yang memadai berupa uang transpor, pulsa dan insentif sehingga karyawan kurang bersemangat dalam bekerja. Adapun masalah-masalah di atas, nantinya akan merugikan perusahaan jika tidak ada pembenahan yang dilakukan secara tepat.

Berdasarkan data wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada permasalahan yang diketahui berupa indikator rendahnya motivasi kerja pada karyawan PT. M. Senada dengan Gibson, Ivannceovich, & Konopaske (2012) mengatakan bahwa karyawan yang tidak termotivasi dalam bekerja yakni sikap tidak percaya diri, kurang bertanggungjawab dalam bekerja, tidak fokus dalam perencanaan yang jelas dan menyimpang dari tujuan. Oleh karena itu, motivasi kerja adalah suatu perilaku yang ada pada diri setiap individu untuk mendorong dan bergerak sesuai kebutuhan (Maslow, dalam Gibson *et. al.* 2012). Titik awal motivasi adalah adanya kebutuhan dari individu yang harus dipenuhi dengan mewujudkan suatu tindakan atau melakukan suatu pekerjaan. Teori motivasi selalu dikaitkan dengan teori kebutuhan, sejauhmana kebutuhan yang diharapkan atau diinginkan dapat dipenuhi dengan melakukan suatu tindakan atau pekerjaan. Artinya karena adanya kebutuhan yang diinginkan maka karyawan terdorong (termotivasi) untuk bekerja dengan segala upaya dan daya. Selain itu, Maslow

(dalam Gibson, *et. al.* 2012) mengatakan bahwa manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling penting baginya dalam waktu tertentu.



Sumber : Gibson, *et al.* 2012

Gambar 1.1
Proses motivasi pola awal

Untuk menggerakkan karyawan agar sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan, maka haruslah dipahami motivasi karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku karyawan untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi (Sutrisno, 2016). Motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong hal tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan aktivitas umum yakni kebutuhan

serta keinginan orang tersebut (Winardi, 2011). Motivasi juga merupakan proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong individu untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Dengan demikian, motivasi menjadi bagian yang sangat penting yang mendasar dan mendorong individu dalam mencapai tujuan tertentu (Munandar, 2014).

Berdasarkan hal di atas, peneliti dapat menguraikan analisis permasalahan menggunakan landasan teori motivasi Maslow (Hierarki Kebutuhan) menyatakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan atau sejumlah kebutuhan dasar (*basic needs*) yang membentuk suatu hierarki (susunan) dalam diri seseorang. Susunan kebutuhan dasar yang bertingkat itu merupakan suatu yang mendasari motivasi manusia, yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri (Gibson, *et al.* 2012). Oleh karena itu, alasan peneliti menggunakan teori Maslow dikarenakan teori ini merupakan teori dasar yang mewakili kebutuhan-kebutuhan manusia. Selain itu, teori Maslow secara umum dapat dipergunakan untuk memotivasi semua tingkatan kerja, lebih terperinci dan sesuai kebutuhan peneliti bila dibandingkan dengan teori motivasi lainnya.

Kebutuhan fisiologis, yakni merupakan kebutuhan dasar yang mendesak pemenuhannya karena terkait dengan kelangsungan hidup karyawan yang bekerja di perusahaan. Kebutuhan tersebut diantaranya gaji, bonus, insentif, fasilitas kantor, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang transport, uang pulsa, uang makan, dan cuti. Sementara, karyawan PT. M dalam kebutuhan pemenuhan pekerjaannya tidak diberikan fasilitas kantor yang memadai, uang transport, uang

makan, dan uang pulsa. Dengan demikian, kebutuhan fisiologis karyawan perlu diutamakan dan didahulukan pemenuhannya oleh manajemen perusahaan.

Kebutuhan akan rasa aman, yakni kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memperoleh ketentraman, kepastian dan keselamatan dilingkungan kerja. Kebutuhan ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan, dan jaminan akan hari tua pada saat seseorang tidak lagi bekerja di perusahaan. Sementara, karyawan PT. M tidak mengetahui aturan atau penerapan prosedur K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Kebutuhan sosial, yakni suatu kebutuhan yang mendorong seseorang atau karyawan untuk mengadakan hubungan persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak antar sesama, supervisi yang baik atasan kepada bawahan, dan rekreasi bersama. Sementara, karyawan perusahaan PT. M mereka tidak peduli dengan konflik yang terjadi pada rekan kerja lain, kerjasama antara kelompok kurang berjalan secara baik sehingga hasil kerja menurun.

Kebutuhan harga diri, yakni meliputi kebutuhan-kebutuhan karyawan yang baik, keinginan untuk dihormati, dihargai atas hasil pekerjaan, pengakuan atas kemampuan dan keahlian serta efektifitas kerja karyawan itu sendiri. Sementara, karyawan di perusahaan PT. M bersikap kurang percaya diri mengerjakan tugas dengan beban kerja tinggi. Kebutuhan aktualisasi diri, yakni kebutuhan karyawan untuk merealisasi dan mengembangkan kemampuan, keahlian dan potensi diri yang dianggapnya paling tinggi. Sementara, karyawan di perusahaan PT. M tidak pernah diberi pengembangan diri atau pelatihan untuk meningkatkan kemampuan

atau keahlian sesuai bidangnya. Dengan demikian, bahwa karyawan di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memenuhi sejumlah kebutuhan yang ada sehingga memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Hasil analisis masalah tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa permasalahan yang terjadi pada karyawan perusahaan PT. M mengindikasikan rendahnya motivasi kerja karyawan. Sementara Gibson *et. al.* (2012) mengatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif pada perusahaan, karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat memunjukkan sikap percaya diri, bertanggungjawab, memiliki fokus dan arah yang jelas sesuai tujuan. Contoh karyawan memiliki motivasi kerja, misalnya apabila karyawan diberikan beban kerja tinggi maka karyawan tersebut tetap bersemangat menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas. Robbins dan Judge (2013) menyebutkan bahwa motivasi dapat mempengaruhi pekerjaan seseorang sebesar 80%, sehingga dapat diartikan motivasi kerja adalah faktor penting bagi keberhasilan kerja karyawan. Kunci dari perusahaan yang sukses yakni untuk menjaga kelangsungan pekerjaannya dengan terus memberikan dorongan motivasi sesuai yang dibutuhkan (Pamela dan Oloko, 2015). Senada dengan Drucker (dalam Anoraga, 2014) menyatakan bahwa motivasi kerja juga berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang. Semakin tepat usaha pemberian motivasi, produktivitas tenaga kerja semakin tinggi, sehingga berdampak pada keuntungan antar kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan itu sendiri (Permatasary & Nurdjajadi, 2008).

Selanjutnya, bahwa hasil kerja yang dicapai karyawan dapat memberikan kontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Apabila perusahaan

mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas, maka usaha yang dicapai perusahaan juga akan semakin meningkat (Kaplan and Norton, 2001). Selain itu, jika motivasi kerja karyawan ini tinggi dapat meningkatkan aktivitas perusahaan (Amstrong, 2014). Hal ini menurut Wexley dan Yukl (2003), menyatakan bahwa jika setiap individu memiliki motivasi tinggi dapat memberikan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja juga biasa disebut pendorong semangat kerja dan individu lebih fokus dalam melakukan suatu pekerjaannya.

Motivasi juga merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan agar selalu terarah atau tertuju pada capaian tujuan organisasi. Bersikap positif dan tenang terhadap situasi kerja apa pun yang mampu memperkuat motivasi kerja seseorang untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik (Mangkunegara, 2013). Sangat penting untuk perusahaan jika menginginkan karyawan yang memiliki andil atau sikap positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan adanya motivasi yang baik dapat menimbulkan perilaku karyawan menjadi semakin semangat dalam mencapai tujuan dalam pekerjaannya. Terry Mitchell (dalam Werner dan DeSimone, 2006) bahwa motivasi kerja juga sebagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya sebuah tindakan dari individu yang memiliki arah untuk mencapai tujuan. Handoyo (2013) mengatakan motivasi kerja adalah dorongan untuk bertindak dan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat (berhati-hati) dan bersemangat. Hal ini dengan kata lain setiap mengerjakan pekerjaan harus tenang dan selalu bersemangat dalam mengerjakannya.

Hasibuan (2016) mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau

bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Djatmiko (2005), bahwa motivasi kerja yakni sebuah dorongan dalam diri, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan. Mohyi (2005), mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu aktivitas individu termasuk didalamnya bekerja untuk memperoleh sebuah kebutuhan tertentu. Adanya kebutuhan tersebut, sehingga menimbulkan daya motivasi atau dorongan untuk melaksanakan berbagai tugas. Jadi motivasi kerja diartikan dari beberapa pendapat di atas yakni sebagai sesuatu yang dapat memberikan semangat atau dorongan kerja kepada karyawan agar mencapai tujuan sesuai kebutuhannya.

Banyak faktor yang memunculkan motivasi kerja pada diri seseorang. Gomes (2013) mengatakan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya adalah kebutuhan, tujuan, sikap, gaji, keamanan pekerjaan, hubungan rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, kemampuan fisik dan kemampuan berfikir dalam menghadapi masalah. Penelitian ini mengambil fokus pada faktor kemampuan berfikir dalam menghadapi masalah atau dengan kata lain *adversity quotient* yang akan diteliti mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Salah satu faktor yang memunculkan motivasi dikenal dengan istilah *adversity quotient* atau yang biasa disingkat AQ (Stolz, 2005). Terdapat asumsi lain dari Stoltz yang menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual atau IQ tinggi saja tidak cukup untuk mencapai kesuksesan, karena seseorang ketika dihadapkan pada masalah, akan mudah putus asa dan berakhir pada ketidak tercapainya kesuksesan. Hal ini

memiliki arti bahwa kesuksesan menurut Stoltz adalah tingkat dimana seseorang bergerak maju untuk mencapai misinya meskipun terdapat sejumlah masalah yang dihadapi dari lingkungan sekitar.

Manusia pada dasarnya tidak akan terlepas dari adanya sebuah masalah atau hambatan sebagai salah satu proses seleksi alam dalam hidupnya. Green (2006) memberikan gambaran bahwa *adversity quotient* merupakan kemauan untuk berhasil, mencapai ketahanan diri, dan kemauan untuk bangkit kembali serta tidak terhalang dalam menghadapi suatu tantangan. Kategori kecerdasan manusia yakni *intelligence quotient* (IQ), *emotional quotient* (EQ), dan *spiritual uotient* (SQ) tersebut saling terkait serta saling memberikan kontribusi yang besar satu sama lain dalam upaya mencapai sukses atau keberhasilan individu (Stoltz, 2005). AQ juga merupakan kecerdasan untuk mengatasi kesulitan dan penilaian yang mengukur respon seseorang dalam menghadapi perubahan yang dialami atau masalah untuk dijadikan sebuah peluang (Zaki, Fadzely & Ahmed, 2006).

Adversity quotient (AQ) berperan penting dalam menentukan kesuksesan seseorang, terlepas dari profesi apapun yang ditekuni. AQ juga mempunyai tiga bentuk menurut Stoltz, yaitu: 1) AQ adalah suatu kerangka konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan, 2) AQ adalah suatu ukuran untuk mengetahui respon seseorang untuk menghadapi kesulitan, 3) AQ adalah serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respon seseorang terhadap kesulitannya (Stoltz, 2005). *Adversity quotient* (AQ) memberikan manfaat, yakni AQ memberikan petunjuk tentang seberapa tabah individu dalam menghadapi kemalangan, memperkirakan tentang seberapa besar

individu mampu menghadapi setiap kesulitan dan ketidakmampuannya dalam menghadapi kesulitan tersebut. *Adversity quotient* dapat memperkirakan siapa yang mampu dan tidak mampu melampaui harapan, kinerja, dan potensi serta AQ dapat memperkirakan siapa yang putus asa dalam menghadapi kesulitan dan siapa yang akan bertahan (Stolz, 2005).

Adversity quotient atau dengan kata lain daya juang adalah kemampuan seorang individu dalam mengatasi berbagai kesulitan dan hambatan dalam hidup (Phoolka dan Kaur, 2012). Kesuksesan dapat dirumuskan sebagai tingkat dimana seseorang dapat bergerak kedepan, terus maju dalam menjalani kehidupannya, walaupun terjadi sebuah rintangan. Oleh karena itu *adversity quotient* merupakan suatu cara yang dapat mengetahui seberapa jauh seseorang mampu menghadapi suatu kesulitan serta bertahan dalam menghadapi kesulitan tersebut (Suryanti, 2016). Widayat (dalam Utami dan Dewanto, 2013) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai *adversity quotient* yang tergolong tinggi dapat mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan secara langsung, sehingga berdampak positif pada pekerjaannya. Hasil penelitian Lubis dan Wulandari (2018) menunjukkan bahwa *adversity quotient* memberi sumbangan efektif sebesar 32,1% terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila *adversity quotient* tinggi, maka terjadi peningkatan motivasi kerja karyawan. *Adversity quotient* dapat melihat bagaimana sikap seseorang mampu menerima suatu masalah yang dihadapi dan seberapa jauh individu beradaptasi dengan masalah tersebut (Wardhani, 2003).

Motivasi kerja pada karyawan PT. M akan mampu ditingkatkan melalui cara yang tepat. Adapun salah satu cara tersebut dengan menggunakan intervensi

berupa pelatihan *adversity quotient*. Alasan peneliti memilih metode pelatihan dikarenakan metode ini merupakan satu cara efektif untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan, karyawan lebih mudah tahu dan belajar, dimana dapat memberikan suatu kesempatan untuk melatih keterampilannya (Noe, 2002). Dessler (2015) mengatakan bahwa pelatihan merupakan suatu intervensi yang biasa digunakan pada dunia kerja, dimana proses pemberian keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan segala pekerjaan. Selain itu, pelatihan ini merupakan suatu proses kegiatan jangka pendek yang menggunakan metode yang sistematis dan terorganisir (Suwatno, 2011). Dengan demikian, karyawan dapat mempelajari pengetahuan, keterampilan dan teknik dalam menghadapi masalah yang dihadapi dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi kerja. Wayne (dalam Suwatno, 2011) juga mengatakan bahwa sebuah pelatihan terdiri atas program-program yang disusun secara sistematis dan terencana untuk memperbaiki sebuah pekerjaan yang terhimpun melalui individual, kelompok dan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa alasan lain kenapa pelatihan perlu diberikan kepada karyawan yakni diantaranya pertama program orientasi belum cukup untuk penyelesaian tugas-tugas yang diberikan, meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap, kedua adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas, ketiga adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan, keempat keterampilan individu kurang baik untuk menyelesaikan tugas-tugas dan kelima adanya penyegaran kembali (Gaol, 2014). Oleh karena itu alasan-alasan tersebut yang menjadi acuan bahwa pelatihan pada karyawan PT. M perlu untuk dilaksanakan segera, sehingga ada dampak positif

yang dirasakan secara langsung oleh karyawan yang bekerja di PT. M. Selama ini secara menyeluruh karyawan PT. M juga belum pernah diberikan pelatihan atau pengembangan diri yang lainnya.

Pelatihan *adversity quotient* ini nantinya akan memberikan manfaat pada peningkatan perilaku positif karyawan, sehingga dapat meningkatkan pekerjaan seseorang serta berkontribusi secara efektif terhadap keberhasilan perusahaan. Hal ini ditunjukkan selain manfaat yang dirasakan, terdapat pula tujuannya yakni untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan *adversity quotient* terhadap motivasi kerja pada karyawan. Dukungan bagi karyawan berupa peningkatan pada aspek motivasi kerja mereka merupakan masalah yang menarik untuk diteliti karena merupakan fenomena permasalahan yang terjadi dilingkungan perusahaan. Di ketahui pada dasarnya, masih belum mendapatkan perhatian atau intervensi yang tepat. Dengan demikian, maka perlu dilakukan penelitian untuk menguji secara empiris apakah pelatihan *adversity quotient* yang dilakukan ini nantinya dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan.

Pelatihan *adversity quotient* menggunakan dasar teori yang dikemukakan oleh Stoltz (2005) yakni suatu program pelatihan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan mengenai langkah-langkah membantu karyawan menciptakan perbaikan dalam *adversity quotient* serta cara merespon kesulitan yang dihadapi. Selain itu, *adversity quotient* juga terdiri dari beberapa aspek-aspek yakni aspek *control* (kendali), *reach* (jangkauan), *origin & owner* (asal-usul dan pengakuan), serta *endurance* (daya tahan). Aspek *control* menjelaskan tentang berapa banyak kendali yang dirasakan terhadap peristiwa yang menimbulkan kesulitan. Kendali

yang tinggi berarti memiliki respon berupa keuletan dan tekad yang tidak kenal menyerah dalam menghadapi tantangan. *Origin* dan *ownership* menjelaskan dua hal yaitu siapa atau apa yang menjadi asal kesulitan dan sampai sejauh mana seseorang dapat mengakui akibat-akibat kesulitan tersebut. Aspek *reach* yakni menggambarkan semakin besar kemampuan merespon kesulitan sebagai sesuatu yang spesifik dan terbatas dan membuat perasaan menjadi frustrasi, kesukaran-kesukaran hidup, dan tantangan-tantangan hidup menjadi lebih mudah ditangani. Aspek *endurance* (daya tahan) menunjukkan besar kemungkinan seseorang memandang kesuksesan sebagai sesuatu yang berlangsung agak lama, dan menganggap kesulitan sebagai sesuatu yang bersifat sementara. Oleh karena itu, diharapkan dapat memberikan dampak positif nantinya pada perubahan karyawan maupun perusahaan secara umum.

Selanjutnya, menurut Stoltz ditemukan cara untuk mengembangkan dan meningkatkan *adversity quotient* (AQ) seseorang dengan melatih dirinya melalui LEAD. Adapun, masih mengacu konsep yang sama bahwa LEAD sangat efektif untuk membantu terciptanya perbaikan-perbaikan permanen dalam AQ serta cara merespon kesulitan tersebut. LEAD ini terdiri dari yakni *listen* (dengarkan respon anda terhadap kesulitan), *explore* (jajaki asal usul dan pengakuan anda atas akibatnya), *analyze* (analisis bukti-buktinya), dan *do* (lakukan sesuatu/ ambil tindakan). Hal ini akan dijelaskan sebagai berikut mengenai tahap-tahap dalam materi pelatihan yang menggunakan aspek-aspek *adversity quotient* dan LEAD secara bersamaan. Alasan penelitian ini disusun dengan menggabungkan LEAD (*listen, explore, analyze, do*) dan aspek-aspek *adversity quotient* yakni *control*,

reach, origin & owner, endurance yang dikemukakan oleh Stoltz (2005), karena mempunyai kontribusi yang sangat besar dalam kesuksesan seseorang dengan cara mengubah kebiasaan-kebiasaan berfikir. Tahap pertama yakni merupakan tahap untuk mendengarkan respon karyawan terhadap masalah yang mereka alami (*listen*) atau pengenalan awal masalah. Tujuan tahap ini, untuk mengetahui seberapa jauh seseorang memahami dan mengendalikan masalah yang dihadapi. Materi yang digunakan dalam penyampaian tahap ini yakni teka-teki, pengertian *adversity quotient* dan cerita bermakna. Tahap kedua yakni untuk menjajaki masalah yang dialami (*explore*). Tujuan tahap ini adalah untuk mencari sumber kesulitan. Materi tahap ini berupa *games*, mengetahui asal-usul kesulitan (*origin*) dan mengakui asal-usul kesulitan tersebut (*ownership*) dan lembar kerja *explore*.

Tahap ketiga adalah menganalisis kesulitan yang dialami (*analyze*). Tujuan tahap ini adalah untuk mencari suatu bukti masalah yang tidak dapat dikendalikan, masalah berjangkau luas, masalah berlangsung terus menerus. Materi yang disampaikan tahap ini yakni apakah seseorang benar-benar tidak bisa memegang kendali atas kesulitan yang dialami (*control*), mencari bukti bahwa satu kesulitan harus dapat mempengaruhi kehidupan seseorang secara keseluruhan (*reach*), mengetahui apakah ada buktinya bahwa kesulitan harus berlangsung lebih lama dari semestinya (*endurance*), materi berikut adalah *games* dan menonton video *men of honor* serta pemaknaan. Tahap keempat adalah melakukan sesuatu (*do*). Tujuan tahap ini adalah untuk mengambil tindakan dalam kehidupan nyata. Materi yang disampaikan dalam tahapan *do* adalah refleksi dan *role play: my job, my pride*.

Berdasarkan uraian di atas, maka terlihat bahwa ada indikasi rendahnya motivasi kerja pada karyawan PT. M Yogyakarta. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui apakah dengan pelatihan *adversity quotient* dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan PT. M Yogyakarta?

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian adalah berikut ini :

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan *adversity quotient* terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. M Yogyakarta.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu, terutama bidang ilmu psikologi peminatan psikologi industri dan organisasi, khususnya terkait dengan pelatihan *adversity quotient* untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawan.

2. Manfaat praktis

Secara praktis jika hipotesis dari penelitian ini terbukti, maka dapat memberikan alternatif baru tentang metode pelatihan *adversity quotient* dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan PT. M Yogyakarta.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian ini memiliki kesamaan atau relevan dari berbagai sumber yang lainnya, diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Renan Godinho-Bitencourt, Jandir Pauli dan Alessandra Costenaro-Macieli (2019) dengan judul penelitian ini *“Influence of the Organizational Support on Generation Y’s Work Motivation”*. Penelitian ini, memiliki jumlah partisipan sebesar 326 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (dukungan organisasi) sebagai variabel bebasnya berpengaruh positif atau signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja) pada generasi Y. Artinya, bahwa hipotesis penelitian yang diajukan penulis yakni diterima.
2. Annemarie Feibel, Enno Swart dan Stefanie March (2017) dengan judul penelitian yakni *“The Impact of Work Ability on Work Motivation and Health-A Longitudinal Study Based on Older Employees”*. Penelitian ini menggunakan subjek sebanyak 4.109 karyawan yang lebih tua. Hal ini ditemukan hasil dari analisis multivariat, bahwa semua faktor yang mempengaruhi variabel independen (kemampuan kerja) memiliki pengaruh paling kuat pada variabel dependen yakni (motivasi kerja) $F = 37.761$ dan kesehatan $F = 76.402$. Dengan demikian, bahwa penting untuk memberikan fokus pada kemampuan kerja karyawan yang lebih tua dapat menjaga dan meningkatkan motivasi serta kesehatan kerja mereka.
3. Nur Hasmalawati dan Winda Putri Diah Restya (2017) judul penelitian ini *“Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan di Puskesmas Paya Bakong Aceh Utara”*. Populasi penelitian ini

adalah karyawan Puskesmas Paya Bakong Aceh Utara berjumlah 117 orang dengan sampel sebanyak 54 orang. Hasil penelitian ini yakni bahwa adanya hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja, artinya hipotesis yang diajukan diterima. Hasil analisis data, bahwa variabel kualitas kehidupan kerja diperoleh sumbangan efektif sebesar 42,3% terhadap motivasi kerja.

4. Reni (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada UD. Surya Phone di Samarinda”. Hal ini ditunjukkan dari hasil yang diperoleh melalui nilai regresi linier sederhana sebesar 0.727 dengan nilai koefisien korelasi R sebesar 0,828 dengan kategori yang memiliki hubungan yang kuat antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi sebesar 68,5% yang artinya variabel kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 68,5% terhadap variabel motivasi kerja karyawan di UD. Surya Phone di Samarinda, dengan sisanya sebesar 31.5% ditentukan atau dijelaskan oleh variabel lain. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan.
5. Kartinah Ayupp dan William Kong (2010) dengan judul penelitian “*The impact of task and outcome interdependence and self-efficacy on employees work motivation: an analysis of the Malaysian retail industry*”. Penelitian ini, memiliki jumlah partisipan sebesar 100 karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan ada dukungan yang signifikan dan positif mengenai hubungan antara *task* dan *outcome interdependence* dan *self-efficacy* terhadap motivasi kerja pada karyawan.

Berbeda dari penelitian sebelumnya, penelitian ini menggunakan variabel tergantung yakni motivasi kerja pada karyawan meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri melalui pemberian pelatihan *adversity quotient*.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada aspek-aspek sebagai berikut:

1. Topik

Penelitian ini memiliki keaslian topik yang berjudul pengaruh pelatihan *adversity quotient* terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. M Yogyakarta. Keaslian pada penelitian ini karena peneliti menggunakan variabel tergantung motivasi kerja yang kemudian variabel bebasnya diintervensi dengan pelatihan *adversity quotient*. Sehubungan dengan topik penelitian tersebut sepengetahuan peneliti bahwa belum pernah ada yang meneliti sebelumnya dengan topik yang sama meliputi variabel yang digunakan, subjek maupun lokasi penelitian.

2. Subjek penelitian.

Seluruh karyawan yang bekerja aktif di PT. M dengan jumlah sebesar 30 orang akan dijadikan sampel penelitian. Metode penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh (*sensus*). Sugiyono (2017) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel semua anggota karena jumlah populasinya kecil. Subjek yang terlibat pada penelitian, belum pernah menjadi subjek pada penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan motivasi kerja maupun *adversity quotient*. Dengan demikian, maka dapat dikatakan subjek pada penelitian ini masih original.

3. Intervensi yang digunakan

Penelitian ini menggunakan metode intervensi berupa pelatihan yakni karena metode pelatihan merupakan salah satu cara efektif untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan, karyawan lebih mudah mengetahui dan belajar, dimana dapat memberikan suatu kesempatan untuk melatih keterampilannya (Noe, 2002). Selain itu, intervensi pelatihan yang dipakai dalam penelitian ini mengadaptasi dasar teori *adversity quotient* yang dikemukakan Stoltz (2004). Kemudian, pemberian materi pelatihan *adversity quotient* menggunakan LEAD yakni *listen* (mendengar), *explore* (menggali), *analyze* (analisis), *do* (lakukan sesuatu) dan aspek-aspek *adversity quotient* yakni berupa *control* (kendali), *reach* (jangkauan), *origin & owner* (asal-usul dan pengakuan), *endurance* (ketahanan) secara bersama untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Adaptasi intervensi meliputi tahapan pelatihan, penggunaan bahasa dalam intervensi, materi pelatihan sehingga lebih sesuai dengan karakteristik sampel penelitian. Dengan demikian, adaptasi ini bertujuan agar materi pelatihan lebih mudah dipahami secara menyeluruh.

4. Metode penelitian

Penelitian ini merupakan pendalaman eksperimen dengan metode *quasi experimental design*. Sedangkan, untuk jenis desain yang akan digunakan adalah *non-randomized pretest-posttest control experiment group design*.