

## ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SDM, MOTIVASI BERPRESTASI, DAN PERAN MODERASI KECERDASAN ADVERSITY TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Sari Wahyuni<sup>1</sup>, Rahayu Puji Suci<sup>2</sup>, Arief Purwanto<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program Pascasarjana, Universitas Widyagama Malang, Email :sariwahyuni24489@gmail.com

<sup>2</sup>Program Pascasarjana, Universitas Widyagama Malang, Email :rahayu@widyagama.ac.id

<sup>3</sup>Program Pascasarjana, Universitas Widyagama Malang, Email :ariefpurwanto@widyagama.ac.id

Presenting Author: [sariwahyuni24489@gmail.com](mailto:sariwahyuni24489@gmail.com);

\*Corresponding Author: [sariwahyuni24489@abc.ac.id](mailto:sariwahyuni24489@abc.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. 2) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. 3) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kecerdasan *adversity*. 4) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi berprestasi terhadap kecerdasan *adversity*. 5) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kecerdasan *adversity* terhadap kinerja karyawan. 6) Menganalisis dan menjelaskan Kecerdasan *Adversity* memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan. 7) Menganalisis dan menjelaskan Kecerdasan *Adversity* memoderasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Setting penelitian dilaksanakan di PT. Bank Jatim Cabang Magetan dengan menggunakan 71 pegawai dijadikan responden, kemudian dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) versi 3.2.6.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan. 2). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. 3). Terdapat pengaruh positif dan yang signifikan antara kompetensi SDM terhadap kecerdasan *adversity*. 4). Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kecerdasan *adversity*. 5). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan *adversity* terhadap kinerja karyawan. 6). Kecerdasan *Adversity* **tidak** memiliki pengaruh moderasi atas hubungan variabel Kompetensi SDM dan Kinerja karyawan. 7). Kecerdasan *Adversity* **tidak** memiliki pengaruh moderasi atas hubungan variabel Motivasi Berprestasi dan Kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Kompetensi SDM, Motivasi Berprestasi, Kecerdasan *Adversity*, Kinerja Karyawan.

### Abstract

*This study aims to: 1) Analyze and explain the influence of human resource competencies on employee performance. 2) Analyze and explain the influence of achievement motivation on employee performance. 3). Analyze and explain the influence of human resource competence on adversity intelligence. 4). Analyze and explain the influence of achievement motivation toward adversity intelligence. 5). Analyze and explain the influence of adversity intelligence on employee performance. And 6). Analyze and explain adversity intelligence moderate the influence of human resource competencies on employee performance. 7). Analyze and explain adversity intelligence moderate the influence of achievement motivation on employee performance*

*Setting of the research is at PT. Bank Jatim Branch Magetan employ 71 respondents. After the data collected, then analyzed using Partial Least Square (PLS) approach version 3.2.6. The results showed that: 1) There is a significant and positive influence between the competence of human resources on employee performance. 2). There is a significant and positive influence between achievement motivation on employee performance. 3). There is a significant and positive influence between the competence of human resources and adversity intelligence. 4). There is no significant influence between achievement motivation toward adversity intelligence. 5). There is a significant and positive influence between adversity intelligence on employee performance. 6). Adversity Intelligence does not have a moderating influence over the variable relationship of HR Competence and Employee Performance. 7). Adversity Intelligence does not have a moderating effect on the relationship of Achievement Motivation variables and Employee Performance.*

**Keywords:** Human Resources Competence, Achievement Motivation, Adversity Intelligence, Employee Performance

## PENDAHULUAN

Era globalisasi sekarang ini memberikan kesempatan kerja yang sangat luas, namun tidak jarang tuntutan standar profesional belum dapat terpenuhi. Proses rekrutmen tenaga kerja seringkali masih berdasarkan pada pemenuhan syarat-syarat administratif sehingga tenaga kerja lebih cenderung dalam kondisi siap dilatih daripada siap untuk bekerja. Hal ini tentu mempengaruhi sikap dan perilaku kerja seseorang, padahal bagaimanapun latar belakang pendidikan seseorang yang berada di dunia kerja, profesionalisme tetap menjadi tuntutan. Memenuhi standar profesi berarti telah memenuhi standar kompetensi dan karakter tuntutan kerja. Persoalan kompetensi yang harus terpenuhi harus diiringi oleh daya juang atau tahan banting dan semangat kerja, yang akhirnya akan menentukan kinerja individu. Tuntutan sikap profesional dalam dunia kerja juga merupakan suatu proses seleksi bagi pekerja untuk tetap bisa mempertahankan pekerjaan yang tengah dijalannya.

Pengambil kebijakan dalam peningkatan sumber daya, selalu mempertimbangkan potensi personal untuk meningkatkan kinerja individu. Kinerja individu akan mendukung kinerja lembaga yang dampaknya akan terlihat pada prestasi dan kemajuan lembaga atau perusahaan. Potensi inilah yang akan diolah menjadi energi untuk menyumbangkan target yang dicanangkan oleh lembaga. Potensi personal sangat beragam, dari mulai kemampuan intelektual atau kognisi yang sering dinotasikan sebagai tingkat *Intelligence Quotient* (IQ), sikap kerja, emosi, dan hubungan sosial sering dinotasikan sebagai tingkat *Emotional Quotient* (EQ), sampai dengan kemampuan psikologis-spiritual, yaitu kemampuan yang berhubungan dengan nilai-nilai spritual sering dinotasikan sebagai tingkat *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ).

Unsur kognitif mencakup kreatifitas, inisiatif, kesanggupan berprestasi, dan kemampuan pengambilan keputusan. Kognitif adalah kemampuan akademis, yang bersifat pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis dan evaluasi (Winkel, 1991).

Unsur sikap kerja mencakup tanggung jawab, dan kejujuran. Sedangkan unsur emosi meliputi kestabilan emosi, dan empati serta kepribadian tangguh, atau suatu konstelasi kepribadian yang menguntungkan individu untuk dapat menghadapi tekanan-tekanan dalam hidupnya. Kepribadian tangguh juga merupakan kepribadian yang dapat menyesuaikan dirinya terhadap tuntutan secara tepat dan efektif. Kesimpulannya kepribadian tangguh adalah tidak mudah melarikan diri dari dan menarik diri dari tanggung jawab (Handayani, 2005).

Unsur hubungan sosial mencakup antara lain penyesuaian diri, kerja sama, kemandirian, kepemimpinan. Hal tersebut sangat membantu individu dalam menghadapi permasalahan di tempat kerja. Tidak adanya kemampuan memahami kerja dan sikap mengambil keputusan yang kurang cepat dan kurang bijak akan menambah tingkat depresi yang lebih tinggi. Belum lagi masalah informasi yang membanjir. Jika kurang dapat dimanfaatkan atau tidak dijadikan referensi, dapat menghambat dalam pengambilan keputusan.

Sementara itu, banyak diantara orang yang memiliki tingkat kecerdasan kognitif tinggi, namun tidak berhasil memecahkan permasalahan di dalam dunia kerja yang kompleks, sehingga perlu adanya sisi cerdas lain dari karyawan tersebut. Semua pasti mengenal orang yang mempunyai otak cemerlang tetapi kontribusinya kurang dibandingkan dengan orang lain yang intelektualnya lebih rendah.

Daniel Goleman (2002) mempertanyakan mengapa beberapa orang yang ber IQ tinggi mengalami kegagalan, sementara banyak yang lainnya dengan IQ yang lebih rendah bisa berkembang pesat. Gagasan baru tentang kecerdasan tersebut dikenal sebagai *Emotional Quotient* (EQ). EQ berorientasi pada kecerdasan mengelola emosi manusia, namun seperti halnya IQ, tidak setiap orang mampu memanfaatkan EQ dan potensi sepenuhnya, meskipun kecakapan yang berharga tersebut dimilikinya.

Sejumlah orang memiliki IQ tinggi berikut segala aspek kecerdasan emosional, namun tragisnya ada yang gagal menunjukkan kemampuannya. Karena EQ tidak mempunyai tolok ukur yang

sah dan metode yang jelas untuk mempelajarinya, karena tetap sulit dipahami, dengan demikian bukan IQ atau pun EQ yang menentukan suksesnya seseorang (Stoltz, 2005).

Perkembangan teori yang membahas tentang penentu sukses tidaknya seseorang dalam menghadapi dunia kerja, kemudian muncul kerangka berpikir yang disebut *Adversity Quotient* (AQ) atau sering disebut kecerdasan adversitas. AQ diperkenalkan oleh Stoltz (2005) sebagai faktor penentu kesuksesan seseorang dalam menghadapi tantangan dalam pemasalahan hidup yang dihadapi. Salah satu kajian menarik adalah saat membedakan 3 jenis manusia dilihat dari ketahanan dan kemampuannya dalam mengatasi kesulitan atau tantangan yakni, *climbers*, *campers* dan *quitters*.

Brown dalam (Stoltz, 2005) menjelaskan, bahwa setiap orang akan mengalami kesulitan dalam dua puluh empat jam dengan dua puluh empat kesulitan. Jika seseorang mempunyai daya juang tinggi atau tahan banting (adversitas), tentu segala stres dapat dihadapi dengan bijak dan dapat mengalami masa stres dengan lebih damai dan sukses. Maxwell (dalam Stoltz, 2005) mengungkapkan bahwa perbedaan antara orang yang berprestasi biasa dengan orang yang berprestasi luar biasa adalah persepsinya tentang kegagalan serta bagaimana responnya terhadap kegagalan tersebut. Ternyata ketekunan membawa kepada daya juang (adversitas) dan daya tahan tersebut yang akan memberikan kesempatan untuk meraih kesuksesan. Oullet (dalam Stoltz, 2005) mengemukakan bahwa orang dengan adversitas tinggi tidak terlalu menderita terhadap hal-hal negatif akibat dari kesulitan. Sifat daya tahan banting dalam diri manusialah yang merujuk pada kemampuan menghadapi kondisi yang keras sekalipun, suatu perasaan tentang komitmen, tantangan dan pengendalian. Pada bagian lain di buku Stoltz, Wetner (dalam Stoltz, 2005) mengatakan bahwa orang ulet adalah orang yang mampu menyelesaikan masalahnya dan orang yang mampu memanfaatkan peluang. Orang yang menganggap kegagalannya merupakan kesempatan yang tertunda dan mengubahnya menjadi batu loncatan, adalah orang yang mampu memandang kekeliruan atau pengalaman buruknya sebagai bagian dari hidupnya, belajar darinya dan kemudian maju terus tanpa menyerah. Sementara Seligman seorang psikolog (dalam Stoltz, 2005) menyatakan seseorang yang mempunyai gaya penjelasan atau atribusi lebih optimis dalam meramalkan suksesannya.

Menurut Maxwell (dalam Stoltz, 2005) ada tujuh kemampuan yang dibutuhkan untuk mengubah kegagalan menjadi kesempatan yaitu : (1) para peraih prestasi pantang menyerah dan tidak jemu-jemu mencoba karena tidak mendasarkan dirinya pada prestasi, (2) memandang kegagalan sebagai sementara sifatnya (3) memandang kegagalan sebagai insiden-insiden tersendiri (4) memiliki ekspektasi (pengharapan) yang realistis (5) memfokuskan perhatian pada kekuatan-kekuatan yang dimilikinya (6) menggunakan berbagai pendekatan dalam meraih prestasinya, dan (7) mudah untuk bangkit kembali. Sedangkan Weigand (dalam Stoltz, 2005) berpendapat bahwa membentuk pola pikir dengan cara membangun konsep diri, belajar memanjat prestasi sampai puncak, memimpin yang lain, adalah suatu keterampilan mengatasi kesulitan yang harus dimiliki oleh setiap individu untuk menunjang tumbuhnya sikap profesionalisme. Penjelasan ini ditegaskan lagi oleh John Cirello, bahwa mengatasi kesulitan di tempat kerja adalah suatu pola baru dalam membangun sukses di abad kedua puluh satu.

Dari penjelasan dan uraian seperti tersebut di atas merupakan suatu wacana baru yang perlu dicermati dan disikapi untuk ditindak lanjuti, jika menginginkan untuk sukses dan berhasil dalam mencapai kesuksesan prestasi kehidupan, khususnya prestasi di tempat kerja yang sarat dengan permasalahan yang harus diselesaikan.

Fenomena tingkat kinerja yang beragam juga terjadi di lingkungan kerja perusahaan-perusahaan perbankan, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, profesionalisme yang tinggi akan sumber daya manusianya, khususnya dalam penelitian ini, para bankir sebagai personel-personel yang unggul, sangat dituntut dalam melakukan pekerjaannya, namun dalam kenyataannya berbagai persoalan yang sering ditemui dalam pekerjaan membuat para bankir mengalami berbagai

tekanan pekerjaan sehingga semangat kerja menjadi terganggu, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pekerjaan guna mencapai prestasi kerja yang baik.

Bankir adalah profesi yang dimiliki seseorang yang bekerja di bank baik dia yang menjalankan pekerjaan di bidang operasional perbankan maupun non operasional perbankan. Menjadi seorang bankir pun hal ini tidak mudah, pengetahuan saja belum bisa untuk memberikan kepuasan kepada nasabah. Mengingat begitu banyak perusahaan perbankan yang berusaha untuk memberikan layanan terbaik kepada nasabahnya, tiap-tiap bank harus memiliki karyawan yang memiliki kompetensi unggul. Bankir harus bisa bekerja secara profesional, hal ini memang harus dilakukan oleh mereka agar bisa bersaing dengan perusahaan perbankan lainnya. Bankir harus bisa bekerja secara profesional, untuk menjadi seorang yang profesional menjalankan pekerjaan di dunia perbankan, bankir harus memiliki integritas yang tinggi. Seorang bankir profesional harus memiliki pengetahuan, keahlian dan juga wawasan yang luas untuk menjalankan manajemen yang baik dan menyelesaikan pekerjaannya secara profesional.

Untuk menjadi bankir yang profesional memang bukan hal yang mudah, sekalipun demikian banyak orang yang menyukai pekerjaan sebagai bankir. Profesi bankir memang cukup menjanjikan baik dilihat dari segi ekonomi maupun sosial. Agar bisa menjadi bankir yang profesional, pendidikan saja tidak cukup, bankir harus memiliki kemampuan dan memiliki motivasi yang tinggi. Selain itu bankir juga harus siap dan mau menerima tekanan dari pihak intern bank maupun dari pihak ekstern.

Selain itu, hal penting lainnya adalah motivasi berprestasi (*achievement motivation*). Motivasi berprestasi adalah bagian dari motivasi yang mendorong pekerja untuk berbuat lebih baik sehingga mendapatkan sesuatu *reward* atas prestasi yang dicapainya. Keinginan yang timbul dalam diri seorang bankir untuk selalu berprestasi disebut dengan motivasi berprestasi yang akan mendorongnya selalu memberikan hasil terbaik bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Seorang bankir dituntut berusaha keras guna keberhasilan memasarkan produknya. Di sini sering timbul permasalahan karena biasanya bankir menghadapi persaingan yang ketat dengan para bankir dari perusahaan perbankan lain serta tuntutan pencapaian target.

## **Kajian Pustaka Dan Hipotesis**

### **Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diantaranya Markx Pattiasina, Mieke Roring, dan Wehelmina Rumawas (2011), Mohklas(2015). Amstrong, (2003) menyatakan bahwa kompetensi adalah *knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh I Putu Ari Saputra, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra(2016). Sehingga pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the righ man in the right place, the right man on the right job*).

**H1: Semakin baik kompetensi Sumber Daya Manusia akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.**

### **Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Hindria Hestisani, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra(2014). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Yuyuk Liana (2012), Eka Harjanto (2015). Dengan demikian, pegawai yang mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah akan mencapai kinerja yang tinggi pula.

Demikian juga menurut David C. McClelland (1987) dalam Anwar Prabu (2005) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja”.

**H2 : Semakin tinggi tingkat motivasi berprestasi akan meningkatkan kinerja karyawan.**

**Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kecerdasan *Adversity*.**

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi SDM terhadap kecerdasan *adversity*. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Eky Abdul Rozak (2016). Sehingga pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan ditunjang dengan kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi berbagai kesulitan di tempat kerja.

**H3 : Semakin baik kompetensi sumberdaya manusia semakin bagus kecerdasan *adversity*.**

**Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kecerdasan *Adversity*.**

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja seperti yang dilakukan oleh Prasti Oktavianti dan W. Dinar Prastiti (2016). Berdasarkan hasil analisis data diketahui ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan *adversity quotient*, ditunjukkan dengan nilai  $(r) = 0,720$ ; dan  $p = 0,000$ ; ( $p < 0,01$ ), berarti ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan *adversity quotient*. Semakin tinggi motivasi berprestasi maka semakin tinggi pula *adversity quotient*, dan sebaliknya. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh M. Randi G. P, dkk (2016) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan *adversity quotient* yang bersifat positif dengan tingkat keterikatan yang kuat dan signifikan.

**H4 : Semakin tinggi tingkat motivasi berprestasi semakin bagus tingkat kecerdasan *adversity*.**

**Pengaruh Kecerdasan *Adversity* terhadap kinerja karyawan.**

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *adversity quotient* dan motivasi berprestasi terhadap prestasi belajar matematika diperoleh (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara *adversity quotient* terhadap prestasi belajar matematika dan (3) terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi berprestasi terhadap prestasi belajar matematika dari penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati dan Noram Fajrianti (2012).

**H5: Semakin tinggi tingkat kecerdasan *adversity* akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.**

**Kecerdasan *adversity* memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan.**

**H6 : Semakin tinggi tingkat kompetensi SDM dan didukung tingkat kecerdasan *adversity* yang tinggi akan meningkatkan kinerja.**

**Kecerdasan *adversity* memoderasi pengaruh motivasi berprestasi melalui terhadap kinerja karyawan.**

**H7 : Semakin tinggi tingkat motivasi berprestasi dan didukung tingkat kecerdasan *adversity* yang tinggi akan meningkatkan kinerja.**

Mengacu pada Baron dan Kenney (1986) sebagaimana dikutip Hartono dan Abdillah (2014), pengujian efek dari variabel pemediasi dapat dilakukan jika efek utama variabel independen terhadap variabel dependen adalah signifikan. Jika hal tersebut tidak terpenuhi, maka pengujian efek mediasi tidak perlu dilanjutkan karena biasanya hasilnya pasti tidak signifikan. Asumsi ini juga berlaku untuk pengujian pada model yang terdapat variabel pemoderasi (moderating) di dalamnya.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi sumber daya manusia, motivasi berprestasi, dan kecerdasan *adversity* terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif

dengan jenis penelitian berdasarkan waktu pengamatan yaitu *crosssectional study*, karena pengambilan data dilakukan dengan satu kali pengamatan dalam waktu yang sama. Sedangkan menurut jenis kegunaan dari penelitian, termasuk penelitian penjelasan atau *explanatory study* karena untuk menjelaskan pengaruh antar variabel teruji dan pengujian hipotesis penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Objek dari penelitian ini adalah meningkatkan kinerja karyawan dengan kompetensi sumber daya manusia dan motivasi berprestasi melalui kecerdasan *adversity*. Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan Bank Jatim Cabang Magetan. Peneliti mengambil semua data dari 71 orang dengan pertimbangan ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Penelitian ini menggunakan PLS (Partial Least Square) versi 3.2.6.

## Hasil dan Pembahasan

### Karakteristik Responden

Tabel 1 Identitas Responden

No.	Uraian	Jumlah	(%)
Jenis Kelamin Responden			
1.	Laki-laki	34	47,89%
2.	Perempuan	37	52,11%
Usia Responden			
1.	< 30 tahun	35	49,30%
2.	30 tahun < x ≤ 40 tahun	26	36,62%
3.	40 tahun < x ≤ 50 tahun	5	7,04%
4.	> 50 tahun	5	7,04%
Pendidikan terakhir			
1.	SMP	1	1,41%
2.	SMA	5	7,04%
3.	SM	0	0%
4.	S1	63	88,73%
5.	S2	2	2,82%
Masa Kerja			
1.	< 10 tahun	55	77,46%
2.	10 tahun < x ≤ 15 tahun	6	8,45%
3.	15 tahun < x ≤ 20 tahun	4	5,63%
4.	> 20 tahun	6	8,45%

Sumber data primer diolah, 2016

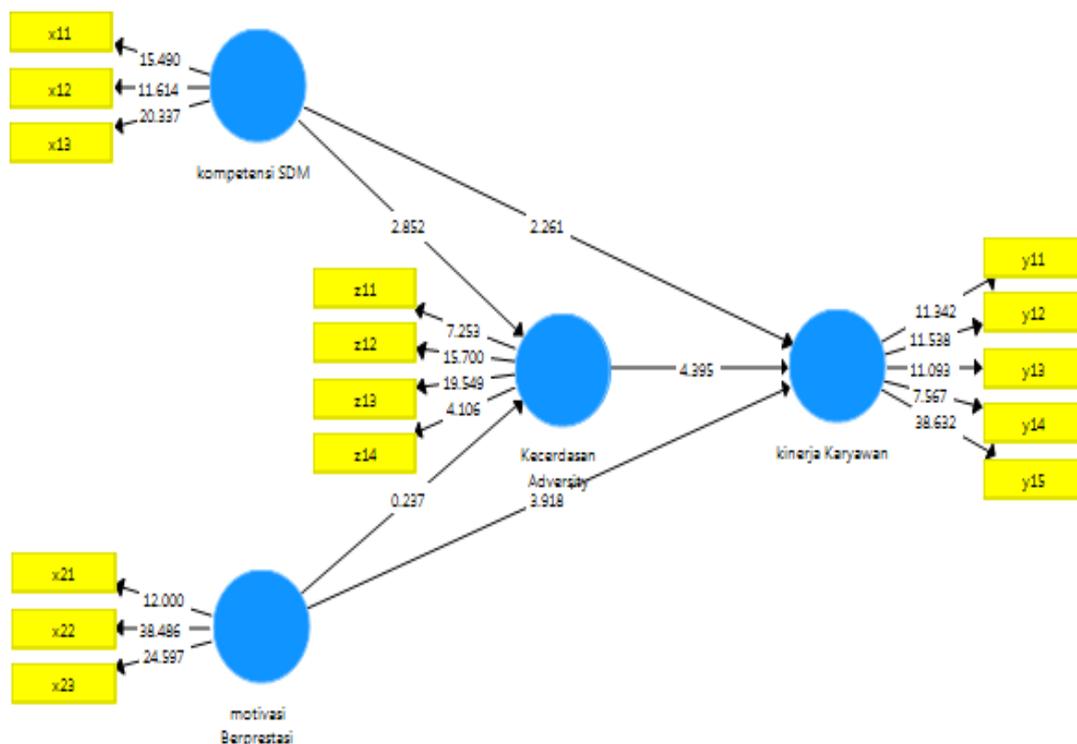
Dari tabel 1 di atas, menunjukkan bahwa jenis kelamin responden antara laki-laki dan perempuan hampir sama jumlahnya, ini menunjukkan bahwa pekerjaan di bank antara laki-laki dan perempuan mempunyai kesempatan yang sama dalam mengembangkan karier sebagai seorang bankir. Komposisi usia pada kantor Bank Jatim Cabang Magetan cukup ideal. Usia karyawan di atas 40 tahun lebih sedikit dari pada usia di bawah 40 tahun, yaitu 14,08%, untuk yang berusia lebih dari 40 tahun biasanya lebih banyak untuk pekerjaan yang bersifat perencanaan. Selain itu secara keseluruhan komposisi karyawan Bank Jatim Cabang Magetan berada pada usia produktif, dimana karyawan lebih banyak berusia kurang dari 30 tahun, yaitu 49,30% dan antara 30 sampai 40 tahun berjumlah 36,62%. Usia-usia muda tersebut dapat mendukung pelaksanaan tugas perbankan yang memerlukan kecepatan, tidak mengenal waktu dan tingkat resiko yang besar dapat dijalankan karyawan dengan baik.

Tingkat pendidikan responden karyawan Bank Jatim Cabang Magetan sebanyak 88,73% adalah lulusan sarjana S1. Dengan demikian kompetensi sumber daya manusia di kantor Bank Jatim Cabang Magetan merupakan kekuatan intern dari kantor Bank Jatim Cabang Magetan yang sangat menguntungkan dan diharapkan dapat mengembangkan kemampuan dibidang perbankan.

Sebagian besar responden karyawan Bank Jatim Cabang Magetan memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun, sehingga perlu secara kontinue dilakukan pendidikan dan pelatihan agar karyawan Bank Jatim Cabang Magetan lebih profesional dan siap menghadapi segala perubahan dan perkembangan dunia perbankan, dan siap menghadapi segala tantangan yang ada di depannya demi menunjang kemajuan Bank Jatim Cabang Magetan, mengingat persaingan di dunia perbankan semakin ketat.

Masa kerja adalah lamanya waktu yang pernah dijalani karyawan dalam suatu kantor. Lamanya bekerja dilihat dari banyaknya tahun sejak pertama kali seseorang diangkat sebagai karyawan. Dari pengalaman yang semakin tinggi maka kemahiran dalam menyelesaikan pekerjaannya, masa kerja yang dijalani seseorang pasti memberikan sebuah pengalaman kerja, yang kemudian berpengaruh terhadap tingkat profesionalitas seseorang. Oleh sebab itu dengan pengalaman kerja 10 tahun ke atas akan memberikan dorongan yang kuat terhadap kemajuan organisasi khususnya Bank Jatim Cabang Magetan.

### Pengujian Model Struktural



Gambar 1 Hasil Pengujian Model Struktural

### Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis pada model Smart PLS memperlihatkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kompetensi sumber daya manusia akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dari sisi variabel, kompetensi sumber daya manusia secara signifikan diukur oleh pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude). Sedangkan kinerja karyawan diukur oleh kualitas kerja, kuantitas kerja, penyesuaian pekerjaan, keandalan, dan hubungan kerja. Pada tabel 5.17. Path Coefficients, terlihat bahwa hubungan antara Kompetensi SDM dengan Kinerja Pegawai adalah *significant, arah hubungan positif (0,232)*.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara, (2005) yang

menyatakan bahwa dalam suatu organisasi, sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Demikian juga pendapat Alwi (2001) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang menempatkan sumber daya manusia sebagai salah satu keunggulan kompetitif akan selalu meningkatkan keahlian karyawannya agar mampu memenuhi kebutuhan organisasi akan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi. Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam persaingan. Pengembangan juga berkaitan dengan karier karyawan disamping sebagai upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia agar tetap memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan. Sumber daya manusia mampu bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta mampu untuk memperoleh dan menggerakkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Lado e al (1992) dalam Wehelmina (2011).

### **Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis model Smart PLS memperlihatkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara motivasi berprestasi terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi berprestasi akan semakin tinggi pula tingkat kinerja. Dari sisi variabel, motivasi berprestasi secara signifikan diukur oleh kebutuhan akan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan bersosialisasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan untuk memimpin/berkuasa (*need for power*). Sedangkan kinerja karyawan diukur oleh kualitas kerja, kuantitas kerja, penyesuaian pekerjaan, keandalan, dan hubungan kerja. Hal ini bisa dilihat pada tabel 5.17. *Path Coefficient* terlihat bahwa hubungan antara Motivasi berprestasi dengan Kinerja Pegawai adalah *significant, arah hubungan positif (0,412)*.

Hasil penelitian ini mendukung teori McClelland (1961) yang menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu antara lain yang memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan. Sementara menurut Edward Murray (1957), seorang karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi antara lain yang mampu melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, melakukan pekerjaan untuk mencapai kesuksesan. Berdasarkan pendapat McClelland dan Edwar Murray, dapat dikemukakan bahwa karakteristik manajer yang mempunyai motivasi berprestasi, antara lain adalah memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya, memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya, melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan, serta mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi kerja (kinerja).

### **Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kecerdasan *Adversity***

Hasil analisis model Smart PLS memperlihatkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kecerdasan *Adversity*. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi sumber daya manusia akan semakin tinggi pula tingkat kecerdasan *Adversity*. Dari sisi variabel, kompetensi sumber daya manusia secara signifikan diukur oleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Sedangkan Kecerdasan *Adversity* secara signifikan diukur oleh Pengendalian (*Control*), Kepemilikan (*Ownership*), Jangkauan (*Reach*), dan Lamanya bertahan (*Endurance*). Hal ini bisa dilihat pada tabel 5.17. *Path Coefficients*, terlihat bahwa hubungan antara Kompetensi SDM dengan Kecerdasan *Adversity* adalah *significant, arah hubungan positif (0,486)*.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Watson Wyatt dalam Faitullah (2014) bahwa *competency* merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sebuah pernyataan terhadap apa yang seseorang harus lakukan ditempat kerja untuk menunjukkan pengetahuannya, keterampilannya dan sikap sesuai dengan standar yang dipersyaratkan.

### **Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kecerdasan Adversity**

Hasil analisis model Smart PLS memperlihatkan bahwa ada pengaruh yang positif antara motivasi berprestasi dengan kecerdasan *Adversity*. Hal ini bisa dilihat pada tabel 5.17. Path Coefficient terlihat bahwa hubungan antara Motivasi Berprestasi dengan Kecerdasan *Adversity* adalah *tidak significant* (0,047). Dari sisi pengukuran variabel, motivasi berprestasi secara signifikan diukur oleh kebutuhan akan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan bersosialisasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan untuk memimpin/berkuasa (*need for power*). Sedangkan kecerdasan *adversity* diukur oleh Pengendalian (*Control*), Kepemilikan (*Ownership*), Jangkauan (*Reach*), dan Lamanya bertahan (*Endurance*).

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Prasti Oktavianti dan W. Dinar P (2016), M. Randi Gentamandika P, dkk (2016) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kecerdasan *adversity*.

Klaus Meier (dalam Taman S, dkk 2013) mengatakan bahwa perbedaan intensitas motivasi berprestasi seseorang akan ditunjukkan dalam berbagai tingkat prestasi yang dicapainya. Ini berarti bahwa dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan dapat menyebabkan seseorang menunjukkan prestasi yang baik. Hal senada diungkapkan oleh Atkinson (dalam Taman S, dkk) yang menyatakan bahwa motivasi yang dimiliki seseorang merupakan disposisi usaha untuk sukses, tendensi untuk mendekat dan untuk menghindar. Jika seorang karyawan memiliki motivasi untuk mendekat yang tinggi, jika dihadapkan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan dalam situasi yang memaksa, maka mereka akan menunjukkan motivasi yang terkuat jika kesukaran sedang; jika mereka dihadapkan pada pekerjaan yang lebih sukar atau lebih mudah, maka motivasi yang akan ditunjukkan akan lebih rendah. Sebaliknya, seorang karyawan yang mempunyai disposisi untuk menghindari dari kegagalan dalam usahanya akan menghindari tugas-tugas yang tingkat kesukarannya sedang, karena tugas itu dipandang akan membangkitkan kecemasan yang terbesar, sehingga mereka akan memilih tugas yang paling mudah atau paling sukar, sebab kekuatan motif penolakannya adalah paling lemah. Selanjutnya, apabila seorang karyawan yang motifnya untuk menghindari kegagalan dalam usahanya lebih kuat, maka harapannya akan sukses dan ketakutannya akan gagal berfungsi mengurangi atau menghindari kecemasan. Pada karyawan yang motivasi berprestasinya lebih kuat dibandingkan dengan motifnya untuk menghindari kegagalan, tingkat aspirasinya akan naik setelah berhasil dalam usahanya, dan akan terus menurun setelah gagal. Kalau mereka terus-menerus gagal pada suatu usaha tertentu, motivasinya akan mengendor secara bertahap. Karyawan yang motif gagalnya lebih kuat dan mereka memilih tugas-tugas yang sukar dan berhasil, kemantapannya untuk berhasil akan berkurang, dan kemungkinan untuk gagal juga akan naik, sedangkan motifnya untuk menolak kegagalan berkurang. Kalau kegagalan pada tugas yang sukar berlanjut, akan timbul perubahan tingkat aspirasinya dan mereka akan memilih tugas yang kurang sukar. Jika ia gagal dalam mengerjakan tugas-tugas yang mudah, kemungkinan untuk sukses juga menurun, hal ini akan diikuti oleh motif menghindar, dan akan terjadi perubahan aspirasi atas tugas-tugas yang sangat mudah ke tugas yang sangat sukar. Kalau mereka berhasil dalam mengerjakan tugas yang sangat mudah, maka kemungkinan untuk sukses akan naik dan kemungkinan akan gagal akan turun, dan motif untuk menghindari tugas-tugas ini juga turun.

### **Pengaruh kecerdasan *Adversity* terhadap Kinerja**

Kecerdasan *adversity* adalah sebuah kecerdasan yang berkembang dalam diri seseorang untuk menghadapi segala rintangan maupun tantangan dalam kehidupannya dan menjadikannya peluang untuk berjuang menjadi lebih baik. Dalam tinjauan kontribusinya terhadap kinerja karyawan, kecerdasan *adversity* sesuai dengan tinjauan teori maupun kajian pustaka yang relevan menyebutkan bahwa kecerdasan *adversity* bisa berkontribusi terhadap kinerja karyawan karena seorang karyawan dalam kaitannya menuju profesionalisme memerlukan daya juang yang tinggi dan juga strategi untuk memanfaatkan halangan menjadi sebuah peluang untuk maju.

Hasil analisis model Smart PLS memperlihatkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kecerdasan *adversity* terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi tingkat kecerdasan *adversity* akan semakin tinggi pula tingkat kinerja. Dari sisi variabel, Kecerdasan *Adversity* secara signifikan diukur oleh Pengendalian (*Control*), Kepemilikan (*Ownership*), Jangkauan (*Reach*), dan Lamanya bertahan (*Endurance*). Sedangkan kinerja karyawan diukur oleh kualitas kerja, kuantitas kerja, penyesuaian pekerjaan, keandalan, dan hubungan kerja. Hal ini bisa dilihat pada tabel 5.17. *Path Coefficient* terlihat bahwa hubungan antara Kecerdasan *Adversity* dengan Kinerja Pegawai adalah *significant, arah hubungan positif (0,322)*. Dengan kata Variabel kecerdasan *adversity* memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 32,50% terhadap kinerja karyawan pada kantor Bank Jatim cabang Magetan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Pt Arya Wardiana, dkk (2014), Nurhayati dan Noram Fajrianti (2012), Taman S., dkk (2013), Moh. Solikin A (2009) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kecerdasan *adversity* seseorang akan semakin meningkatkan kinerjanya.

### **Simpulan**

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kompetensi sumber daya manusia (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kecerdasan *adversity* (Z). Artinya semakin tinggi kompetensi sumber daya manusia (X1) akan berakibat semakin tinggi pula tingkat kecerdasan *adversity* karyawan (Z). Juga, kecerdasan *adversity* (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya, semakin tinggi tingkat kecerdasan *adversity* karyawan (Z) akan berakibat semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan (Y). Sehingga kompetensi SDM (X1) dan Kecerdasan *Adversity* (Z) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi SDM dan semakin tinggi tingkat kecerdasan *adversity* karyawan akan berakibat semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

### **Daftar Pustaka**

- Afrinelli Hasan (2015). "Kompetensi Sosial Guru, Iklim Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMA". JOURNAL PEDAGOGIA ISSN 2089 -3833 Volume. 4, No. 1, Februari 2015: 8-15
- As'ad, Muh. 1992. *Psikologi Industri*. Liberty. Jakarta
- Budiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Cahyono, Bambang Tri. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: IPWI.
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1 dan 2, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prehanllindo.
- Eka Harjanto (2015). " Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Kompetensi Pedagogik Terhadap Kinerja Mengajar Guru". MANAJEMEN PENDIDIKAN VOLUME 24, NOMOR 5, MARET 2015: 456-466
- Gibson, Ivancevich, Donelly. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 2, Edisi 8. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Goleman, Daniel. 2000. *Working with Emotional Intelligent : Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Handayani, Retno. 2005. *Hubungan antara Kepribadian Tahan Banting dan Dukungan Sosial*

- dengan Daya Tahan Terhadap Stress pada Remaja dari Komunitas Marginal di Yogyakarta*, Tesis Magister. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Hindria Hestisani, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra (2014).” **Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng**”. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 2 Tahun 2014)
- I Kadek Edy Sanjaya dan Ayu Desi Indrawati(2013). “**Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pande Agung Segara Dewata**”. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia: 205-214.
- I Pt Arya Wardiana, I Wyn. Wiarta, dan Siti Zulaikha (2014).” **Hubungan Antara Adversity Quotient (Aq) Dan Minat Belajar Dengan Prestasi belajar Matematika Pada Siswa Kelas V Sd Di Kelurahan Pedungan**”. Jurnal Mimbar PGSD Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan PGSD (Vol: 2 No: 1 Tahun 2014)
- I Putu Ari Saputra, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra (2016). “**Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**”. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)
- Khuzaeni. 2012. “**Pengaruh Budaya Kerja, Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai**” (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jakarta). *Disertasi*. Malang: Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Markx Pattiasina, Mieke Roring, dan Wehelmina Rumawas (2014). “**Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado**”. JURNAL ADMINISTRASI BISNIS.
- M. Randi Gentamandika Putra, Nur Oktavia Hidayati, Ikeu Nurhidayah (2016). “**Hubungan Motivasi Berprestasi Dengan Adversity Quotient Warga Binaan Remaja Di Lpka Kelas Ii Sukamiskin Bandung**”. Jurnal Pendidikan Keperawatan Indonesia 2(1) : 52-61 (2016)
- Mohklas (2015). “**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)**”. Jurnal Fokus Ekonomi Vol. 10 No. 2 Desember 2015 : 99 – 119
- Ni Putu Darmayanti, I Wayan Bagia, dan I Wayan Suwendra (2014).” **Pengaruh Kompetensi Intelektual Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Di Kabupaten Gianyar**”. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 2 Tahun 2014)
- Nurhayati dan Noram Fajrianti (2012).” **Pengaruh Adversity Quotient (Aq) Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Prestasi Belajar Matematika**”. Jurnal Formatif 3(1): 72-77 ISSN: 2088-351X.
- Program Pascasarjana. 2016. **Pedoman Umum Penulisan Tesis**. Malang : Universitas Widyagama
- Rumawas, Wehelmina. 2011. “**Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Kinerja Karyawan**”. (Studi Pada Perusahaan Jasa Konstruksi Bersertifikat ISO-9000 di Provinsi Sulawesi Utara). *Disertasi*. Malang: Program Doktor Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- Sidanti, Heny. 2015. “**Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun**”. *Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 1 Februari 2015: 44 – 53*

- Stoltz, Paul G. 2006. *Adversity Quotient at Work : Mengatasi Kesulitan di Tempat Kerja*. Batam: Interaksa.
- Taman, S., Yudana, M., Dantes, R. 2013. **“Kontribusi Motivasi Berprestasi, Disiplin Kerja, dan Ketahananmalangan (adversity Quetions) Terhadap Kinerja Profesional Guru SMA Negeri di Kecamatan Karangasem Kabupaten Karangasem Bali”**. *e-Journal* Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Sudi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013)
- Yuyuk Liana (2012).” **Iklm Organisasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru**”. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi* Volume 1, Nomor 2, Agustus 2012: 15-20.

.v2i2.29