

# Pengaruh Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara *Job Autonomy*, *Adversity Quotient* dan Kinerja Karyawan

Fatimah Azahra<sup>1</sup> , Muzakar Isa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Student Department of Management, Universitas Muhammadiyah of Surakarta, Indonesia

<sup>2</sup> Lecturer Department of Management, Universitas Muhammadiyah of Surakarta, Indonesia

 [fatimahazabeel@gmail.com](mailto:fatimahazabeel@gmail.com); [muzakar.isa@ums.ac.id](mailto:muzakar.isa@ums.ac.id)

## **Abstract**

*This study aims to analyze the influence of motivational influence as a variable mediation relationship between job autonomy, adversity quotient. This type of research is quantitative research, with a research population of 100 SME food and beverage workers in Surakarta. Sampling techniques using non-probability sampling method. Data collection techniques through the distribution of questionnaires. Based on the results of data processing with the help of smartPLS 3.0 application, obtained the results that the variable job autonomy significantly affects the performance of SME employees. The job autonomy variable has a significant positive effect on the motivation of SME employees. Adversity quotient variables have a significant positive effect on the performance of SME employees. Adversity quotient variables have a significant positive effect on the motivation of SME employees. Motivation variables significantly mediate job autonomy and adversity quotient on performance. Simultaneously these three independent variables affect dependent variables.*

**Keywords:** *Job Autonomy; Adversity Quotient; Motivation; Performance*

# Pengaruh Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara *Job Autonomy*, *Adversity Quotient* dan Kinerja Karyawan

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi sebagai variabel mediasi hubungan antara *job autonomy*, *adversity quotient* dan kinerja karyawan UKM makanan dan minuman kota Surakarta. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan populasi penelitian berjumlah 100 tenaga kerja UKM makanan dan minuman di Surakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability* sampling. Teknik pengumpulan data melalui pendistribusian kuesioner. Berdasarkan hasil olah data dengan bantuan aplikasi smartPLS 3.0, diperoleh hasil bahwasannya variabel *job autonomy* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan UKM. Variabel *job autonomy* berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi karyawan UKM. Variabel *adversity quotient* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan UKM. Variabel *adversity quotient* berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi karyawan UKM. Variabel motivasi secara positif signifikan memediasi *job autonomy* dan *adversity quotient* terhadap kinerja. berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan UKM. Secara simultan ketiga variabel independen tersebut mempengaruhi variabel dependen.

**Kata kunci:** *Job Autonomy; Adversity Quotient; Motivasi; Kinerja*

## 1. Pendahuluan

Sejak awal tahun 2020, fenomena COVID-19 yang berlangsung lama telah berdampak besar pada tatanan dunia. Mempertimbangkan pola COVID-19 yang berskala besar dan mengantisipasi penyebaran COVID-19, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik menerbitkan Surat Edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang penyesuaian sistem kerja bernama *Work From Home* (WFH), yaitu bekerja dari rumah selama wabah COVID-19. Selain itu, pelaku usaha akan berfokus pada modal yang semakin menipis, serta banyak perusahaan yang terpaksa merumahkan karyawannya. Biasanya manajemen terpaksa melepaskan jam kerja harian tanpa menambah pekerja kontrak, sehingga melepas lebih banyak karyawan potensial dan senior yang berkualitas.

Sekarang ini, pada masa pandemi COVID-19 yang terus merebak, UKM yang menjadi tumpuan awal terbesar PDB negara banyak terkena dampak. Pada Kota Solo sendiri tercatat dari Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Dinkop UKM) Kota Solo, 60-70% atau 2-3.000 UKM di Kota Bengawan terdampak. Sebagian besar UMKM yang terkena dampak adalah binaan Dinkop UKM Kota Solo. Mereka bergerak di bidang fashion, makanan, dan suvenir. Kendalanya terletak pada modal. Tentunya setelah ada keputusan penerapan sistem bekerja dari rumah atau *work from home* (WFH) dari kementerian dan pengurangan tenaga kerja, pelaku usaha UKM Kota Solo berusaha memaksimalkan kinerja SDM yang tersisa untuk mencapai tujuan-tujuan usaha.

Kebanyakan pelaku UKM Kota Solo percaya bahwa kinerja yang baik berarti melakukan pekerjaan dengan baik dalam kinerja tugas. Kriteria penilaian kinerja karyawan yang populer di antara tiga kriteria, yaitu pencapaian tugas pribadi, perilaku dan sifat. Motivasi mempengaruhi SDM dalam meningkatkan kinerja, [1]. *Job autonomy* meningkatkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi sehingga berpengaruh baik terhadap kinerja, [2]. Motivasi yang terdapat pada diri pelaku usaha atau karyawan mampu memberikan dampak signifikan pada kinerja yang juga terus merujuk pada baiknya hasil kerja dan pendapatan perusahaan, [3]; [4]; [5].

Kemampuan dan motivasi individu ini akan merujuk pada temuan Paul G. Stoltz tahun 1997 yang memperkenalkan AQ (Adversity Quotient) dalam bukunya berjudul *Adversity Quotient : Turning Obstacle into Opportunities*. Adversity Quotient (AQ) adalah kecerdasan seseorang yang secara teratur menghadapi hambatan atau kesulitan, [6]. AQ berpengaruh positif terhadap kinerja dan juga motivasi kerja, [7]. Sedang pada temuan [8] menunjukkan bahwa AQ tidak menentukan bagaimana kinerja seorang karyawan di tempat kerja dan tidak memengaruhi kinerja pekerjaan.

Dalam penelitian ini, peneliti mengembangkan rumusan penelitian bahwa antara *job autonomy*, *adversity quotient* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Diharapkan dari penelitian ini adalah mampu membantu pelaku UKM dalam memahami dan mengelola AQ dan menerapkan *job autonomy* karyawan demi mencapai kinerja yang maksimal. Sekaligus diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian [9] dan [10] yang menyatakan bahwa *job autonomy* mampu mempengaruhi kinerja melalui motivasi sebagai variabel penghubung.

## 2. Literatur Review

Definisi dari kinerja adalah sebagai akumulasi hasil akhir dari semua proses kerja dan aktivitas dalam organisasi [11]. Nyatanya, kinerja hanyalah imbalan menyangkut pertukaran sosial, itu adalah bagian dari proses timbal balik yang luas dan praktis. Artinya, ketika karyawan dihargai dan diurus oleh organisasi, mereka akan

membangkitkan rasa tanggung jawabnya; untuk memenuhi kewajiban ini, karyawan harus merespons dengan cara yang menguntungkan organisasi [12].

Pada umumnya kinerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan motivasi kerja yang tinggi pula. Motivasi kerja yang tinggi sangat diperlukan demi terciptanya ketahanan diri untuk menghadapinya sehingga tidak akan memicu kinerja buruk seperti membuat konsumen merasa kurang nyaman [5]. Berdasarkan temuan [13] yang menyatakan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh *adveristy quotient*. Dimana temuan [6] tersebut memiliki peranan besar untuk seorang tenaga kerja dalam memikul setiap tanggung jawabnya. Adapula yang kini menjadi fokus baru dalam dunia ketenagakerjaan, yaitu job autonomy yang mempengaruhi kinerja dan motivasi seorang tenaga kerja secara bersamaan seperti hasil penelitian [9] juga [10].

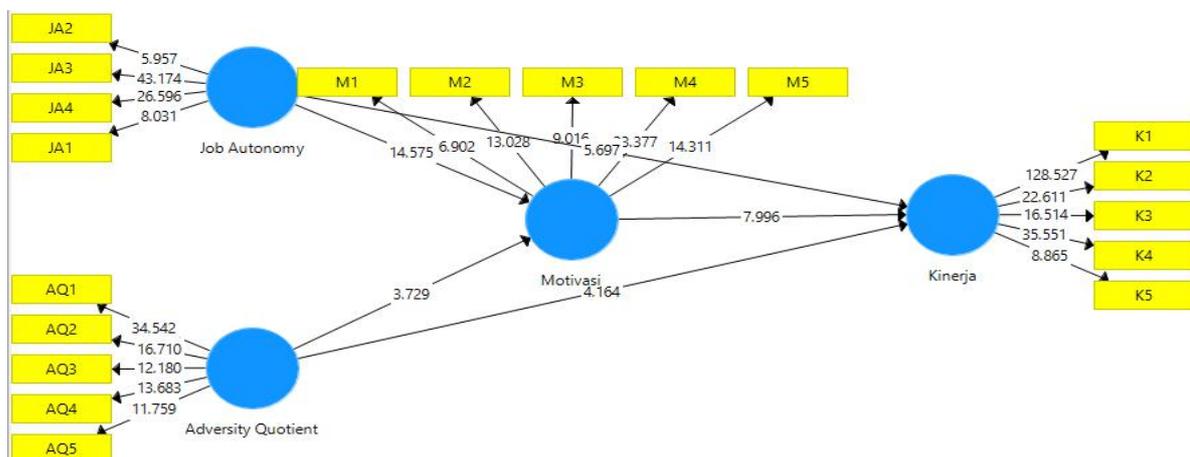
### 3. Metode

Penelitian ini juga dikenal dengan penelitian kuantitatif. Peneliti memilih jenis penelitian tersebut karena sangat sesuai dengan tujuan peneliti yang menginginkan data primer dan terukur untuk kondisi kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh *job autonomy*, *adversity quotient*, dan motivasi. Subjek penelitian ini adalah karyawan UKM makanan dan minuman di kota Surakarta. Pemilihan subjek penelitian dilakukan dengan teknik purposive sampling. Dalam penelitian ini terdapat 120 responden dengan 100 responden sebagai responden data sehat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa penyebaran kuesioner di lapangan.

Metode analisis penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* yang didalamnya terdapat penjelasan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Dalam mengukur hasil data, penulis menggunakan perangkat alat smartPLS 3.0. Rangkaian proses analisis data yang dipakai adalah uji statistik deskriptif, uji pengukuran atau *outer model*, uji model struktural atau *inner model*, uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Peneliti juga menyertakan uji multikolinieritas terhadap penelitian ini untuk membuktikan bahwa data yang diteliti adalah data yang sehat.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Berikut hasil analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* menggunakan perangkat alat smartPLS.



Gambar 1. Inner Weight

#### 4.1 Job Autonomy berpengaruh positif terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh [14]; [15]; [16], diperoleh hasil bahwa *Job Autonomy* (otonomi kerja) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil

tersebut sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung *job autonomy* terhadap kinerja lebih besar dari t-tabel (1,984) yaitu sebesar 5.697 dengan besar pengaruh sebesar 0,055 dan *P Values* < 0.05 sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu *job autonomy* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### 4.2 *Job Autonomy* berpengaruh positif terhadap Motivasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh [9], [10] terdapat pengaruh positif antara *Job Autonomy* (otonomi kerja) terhadap Motivasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung *adversity quotient* terhadap kinerja lebih besar dari t-tabel (1,984) yaitu sebesar 4.164 dengan besar pengaruh sebesar 0,050 dan *P Values* < 0.05 sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu *job autonomy* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi.

#### 4.3 *Adversity Quotient* berpengaruh positif terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh [4]; [17]; [13], diperoleh hasil bahwa *Adversity Quotient* (AQ) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung *adversity quotient* terhadap kinerja lebih besar dari t-tabel (1,984) yaitu sebesar 4.164 dengan besar pengaruh sebesar 0,050 dan *P Values* < 0.05 sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu *adversity quotient* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### 4.4 *Adversity Quotient* berpengaruh positif terhadap Motivasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh [4], [7], [17] terdapat pengaruh positif antara *Adversity Quotient* (AQ) terhadap Motivasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung *adversity quotient* terhadap motivasi lebih besar dari t-tabel (1,984) yaitu sebesar 3.729 dengan besar pengaruh sebesar 0,059 dan *P Values* < 0.05 sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu *adversity quotient* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi.

#### 4.5 Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh [18]; [15]; [19] terdapat pengaruh positif antara *Adversity Quotient* (AQ) terhadap Motivasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja lebih besar dari t-tabel (1,984) yaitu sebesar 7.996 dengan besar pengaruh sebesar 0,057 dan *P Values* < 0.05 sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Tabel 1. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

<i>Indirect Effect</i>					
	<i>Original Sample</i>	<i>t Statistics (Ts)</i>	<i>t-tabel (Tt)</i>	Hasil	Keterangan
<i>Job Autonomy</i> - <i>Motivasi - Kinerja</i>	0,306	7,640	1,984	Ts>Tt	Positif Signifikan
<i>Adversity Quotient</i> - <i>Motivasi - Kinerja</i>	0,100	3,294	1,984	Ts>Tt	Positif Signifikan

#### 4.6 *Job Autonomy* berpengaruh positif tidak langsung terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh [9], [10] terdapat pengaruh positif antara *Job Autonomy* (otonomi kerja) terhadap Kinerja melalui Motivasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengaruh *job autonomy* terhadap kinerja melalui motivasi lebih besar dari t-tabel (1,984) yaitu sebesar 7.640 dengan besar pengaruh sebesar 0,306 dan *P Values* < 0.05 sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu *job autonomy* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

#### **4.7 *Adversity Quotient* berpengaruh positif tidak langsung terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh [4], [7], [13], [17], diperoleh hasil bahwa *Adversity Quotient* (AQ) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja melalui motivasi lebih besar dari t-tabel (1,984) yaitu sebesar 3,294 dengan besar pengaruh sebesar 0,100 dan *P Values* < 0.05 sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu *adversity quotient* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

## **5. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan disimpulkan *job autonomy* mempunyai hubungan positif signifikan terhadap kinerja, hal ini berarti karyawan yang memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang ingin dilakukannya serta mampu ikut memberikan ide demi terus berlangsungnya usaha tersebut meningkat, mampu meningkatkan kinerja. *Job autonomy* juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan, hal ini berarti semakin bebas karyawan dalam memberikan idenya, maka dengan begitu tenaga kerja tersebut akan semakin termotivasi dalam bekerja. *Adversity quotient* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, hal ini berarti semakin kuat AQ yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan walau individu tersebut sedang dalam masa sulit. *Adversity quotient* juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi, hal ini berarti semakin kuat AQ yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja, maka semakin tinggi motivasi yang dihasilkan walau individu tersebut sedang dalam masa sulit.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja seorang karyawan. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara *job autonomy* terhadap kinerja karyawan secara positif signifikan. Motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara *adversity quotient* terhadap kinerja karyawan secara positif signifikan. Kesalahan umum pada bagian ini adalah mengulangi hasil eksperimen, abstrak, atau disajikan dengan sangat datar. Bagian kesimpulan harus memberikan kebenaran ilmiah yang jelas. Selain itu, pada bagian kesimpulan juga dapat memberikan saran untuk eksperimen di masa mendatang.

## **Referensi**

- [1] Dasuki and N. L. Nikmah, "The Influence of Job Insecurity, Work Motivation, Organizational Commitment and Work Satisfaction as Intervening Variabels to Employee Performance," *Arch. Bus. Res.*, vol. 7, no. 9, pp. 192–202, 2019.
- [2] G. Sugiyarti and T. W. Meiliana, "Analisis Otonomi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Peran Moderasi Budaya Organisasi Pada Pedagang Kaki Lima Di Perumnas Tlogosari Kota Semarang," *J. Ilm. UNTAG*

- Semarang*, vol. 7, no. 2, pp. 90–96, 2018.
- [3] A. D. Diamantidis and P. Chatzoglou, “Factors affecting employee performance: an empirical approach,” *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 68, no. 1, pp. 171–193, 2019.
  - [4] N. Meiyrdhayanti, “Pengaruh Adversity Quotient (AQ) terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Guru SMK PGRI Wonoasri Kab Madiun,” *J. Ris. Manaj. dan Akunt.*, vol. 05, no. 02, pp. 158–169, 2017.
  - [5] D. Nawantoro and M. A. Iqbal, “Pengaruh Beban Kerja Dan Adversity Quotient Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ Indonesia Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening,” 2017.
  - [6] P. G. Stoltz, *Adversity quotient: Mengubah hambatan menjadi peluang/ Paul G. Stoltz*. Jakarta: Gramedia Widiasana Indonesia, 2000.
  - [7] A. S. Lubis, ““Pengaruh Adversity Quotient Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pengemudi Taksi Konvensional di Kota Medan),” *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, vol. 4, no. 2, 2018.
  - [8] G. A. Ablaña, M. V., Isidro, D. J., and Cabrera, “Correlation Between Adversity Quotient and Job Performance of LGU Employees of Tayabas City: Input to Effective Public Personal Management,” *J. Res. Coll. Arts Sci. South. Luzon State Univ. Lucban, Quezon, PH*, vol. 8, no. 2, pp. 109–122, 2017.
  - [9] C. Korunka and B. Kubicek, “The Bright and Dark Sides of Job Autonomy,” *Job Demands a Chang. World Work Impact Work. Heal. Perform. Implic. Res. Pract.*, pp. 1–169, 2017.
  - [10] S. Muecke and A. Iseke, “How Does Job Autonomy Influence Job Performance? A Meta-Analytic Test Of Theoretical Mechanisms,” *10.5465/AMBPP.2019.145*, 2019.
  - [11] L. Gavin, B. Frederiksen, C. Robbins, K. Pazol, and S. Moskosky, “New clinical performance measures for contraceptive care: their importance to healthcare quality,” *Contraception*, vol. 96, no. 3, pp. 149–157, 2017.
  - [12] İ. Yücel, N. Ribeiro, and D. R. Gomes, “Perceived organisational support and employees’ performance: The mediating role of affective commitment,” *Int. J. Manag. Enterp. Dev.*, vol. 19, no. 3, pp. 187–202, 2020.
  - [13] D. Runta, N. Aldrin, and N. Merdiaty, “Effect of work ethics on job performance with adversity quotient as a mediator,” *Int. J. Res. Bus. Soc. Sci. (2147- 4478)*, vol. 8, no. 5, pp. 98–103, 2019.
  - [14] Y. Choi, D. J. Yoon, and D. Kim, “Leader behavioral integrity and employee in-role performance: The roles of coworker support and job autonomy,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 17, no. 12, pp. 1–14, 2020.
  - [15] F. Fatkhuri, A. Jufri, and T. B. Prasetyo, “Human Resource Performance Improvement Based Upon Job Autonomy, Intrinsic Motivation and Job Demands,” *Al-Amwal J. Ekon. dan Perbank. Syari’ah*, vol. 12, no. 1, p. 47, 2020.
  - [16] S. Khoshnaw and H. Alavi, “Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review,” *Multidiscip. Asp. Prod. Eng.*, vol. 3, no. 1, pp. 606–616, 2020.
  - [17] N. Nurman, “Pengaruh Adversity Quotient , Budaya Organisasi Dan Training Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia,” pp. 43–55, 2018.

- [18] M. S. Abdurrahman, R. Purnomo, and E. P. Jati, “Pengaruh Motivasi Kerja Otonom dan Internal Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi,” *Performance*, vol. 26, no. 2, p. 66, 2019.
- [19] N. T. Marewo, D. C. Mutongi, T. Nyoni, and D. S. P. Nyoni, “The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment,” *Eur. J. Bus. Manag.*, vol. 9, no. 15, pp. 134–145, 2020.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

---