

Hubungan *Adversity Quotient* dalam Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan

¹Endrian Kurniadi

¹Magister Ilmu Komunikasi, Komunikasi Bisnis, Universitas Islam Bandung, Bandung, Indonesia
E-mail: ¹end.driean@gmail.com

(Nomor WA Corresponding Author: 081226971717)

Abstract. *The quantitative research backgrounded from government strategy related to holdingisasi. Researcher has interest to measuring the depth of adversity level employees, especially comparing between the leadership ranks and staff rank. The theory used in this research is the Adversity Quotient theory that proposed by Stoltz, and has been modified with self-concept theory and organizational communication theory to be adapted to the needs of the research and Work Motivation theory proposed by Keith & Newstroom. This study will examine the correlation of four subvariable Adversity with four subvariable Motivation, and then it will resulted in sixteen minor hypotheses and one major hypothesis. results of more specific research about the correlation of each subvariable, there are that can be applied to the population and there are only valid for the sample. There is a gap large enough for AQ value between the positions of leaders and positions of staff. Where the value of the correlation coefficient leader who is always in the same direction (the greater AQ the greater the motivation), is inversely proportional to the value of the correlation coefficient belong to staff.*

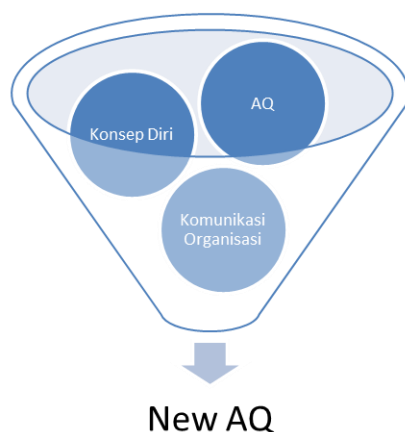
Kata kunci: *Adversity Quotient, Work Motivation, Holdingisasi, Leader and Staff*

INTRODUCTION

Pada hakekatnya, *Adversity Quotient* (selanjutnya akan disingkat menjadi AQ) adalah pola yang tepat, terukur, dan tidak disadari mengenai bagaimana individu menanggapi kesulitan. AQ bukan hanya sekedar suatu ukuran, namun AQ memberi kontribusi penting pada apa yang menjadi teori unifikasi besar mengenai tingkah laku manusia. Teori ini ditarik dari sekitar empat puluh tahun kebijaksanaan dan riset ilmiah dari pemikir-pemikir terkemuka dunia (Stoltz, 2000).

AQ tercipta ditujukan bukan hanya untuk diri sendiri, namun juga digunakan agar dapat bermanfaat untuk orang lain. Supaya sukses membimbing siapa pun (diri sendiri maupun orang lain), ada tiga bentuk kapasitas yang perlu diketahui (Kapasitas yang Diperlukan, Kapasitas yang Tersedia, dan Kapasitas yang Diakses). Kapasitas yang Diperlukan adalah apa yang diperlukan oleh seseorang agar memenuhi tuntutan waktu itu. Sedangkan Kapasitas yang Tersedia adalah apa pun yang dapat disumbangkan oleh seseorang pada suatu waktu dan kejadian (yang sebenarnya menarik dari Kapasitas yang Diakses (Stoltz, 2003)

AQ memungkinkan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Pertama, kemungkinan kesenjangan antara Kapasitas yang Tersedia dan Kapasitas yang Diakses, terutama jika seseorang menganggap bahwa kesulitan yang dialaminya terlalu kuat. Kedua, kemungkinan kesenjangan yang ada ketika Kapasitas yang Diperlukan dari mereka secara terus menerus melewati Kapasitas yang Tersedia dan Kapasitas yang Diakses. Kesenjangan ini perlahan tetapi pasti menekan dan membuat moral seseorang tergoncang, lalu dapat berujung pada frustrasi. Kesenjangan yang semakin lebar antara apa yang diperlukan dan apa yang dimiliki seseorang disebabkan ketika harapan berinteraksi dengan kenyataan.



GAMBAR 1. Kontribusi Teori Lain Berdasarkan Kebutuhan Penelitian

Menyusul keberhasilan pembentukan holding BUMN semen dan pupuk, holdingisasi BUMN Kehutanan yang penuh tantangan diharapkan menjadikan Perum Perhutani dan anak-anak perusahaannya lebih baik, unggul dan menorehkan kinerja yang membanggakan. Tahun 2013 Perhutani mencapai pertumbuhan konsisten rata-rata 10% dengan total pendapatan 3,86 triliun dan menargetkan pendapatan sebesar 5 triliun pada tahun 2015. Selain pencapaian kinerja yang mampu membuahkan berbagai penghargaan tingkat nasional maupun internasional, dengan bergabungnya anak-anak perusahaan baru diharapkan menjadi motivasi untuk meraih dan mewujudkan kinerja yang lebih baik lagi di tahun 2015. Holdingisasi dibutuhkan untuk memperkuat posisi aset BUMN yang berbentuk perseroan terbatas. Baru genap setahun Perum Perhutani merestrukturisasi organisasi dari internal maupun eksternal, tentunya banyak kendala-kendala dan tekanan yang dihadapi, maka dari itu akan menarik mengukur tingkat AQ karyawan yang masih beradaptasi dengan sistem yang baru.

Holdingsisasi adalah suatu pengelompokan usaha, baik yang ada pada sektor yang sama atau pun satu kesatuan rangkaian usaha yang dikelompokkan menjadi satu melalui proses aksi korporasi guna tujuan efisiensi dan efektivitas. Adapun dalam pengelolaan BUMN, holdingsisasi tetap diarahkan untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat, negara tidak boleh kehilangan kedali pengawasan atas tata kelola BUMN. Konsep ini memudahkan pengelolaan karena dari sisi teknologi dan sumber daya manusia cenderung homogen. Meski kekayaan BUMN tetap menjadi bagian dari keuangan negara, namun pengelolannya tetap dapat menggunakan mekanisme korporasi serta audit menggunakan pendekatan business judgement rules. Kebijakan privatisasi BUMN tak boleh lagi menjadi wilayah abu-abu untuk melakukan berbagai praktik koruptif dengan membingkainya menjadi risiko bisnis.

Rencana holding merupakan target Kementerian BUMN sejak 2008. Aturan untuk itu, termasuk restrukturisasi BUMN secara keseluruhan, telah diatur melalui Instruksi Presiden No. 5 Tahun 2008. Namun, program itu menemui banyak kendala dikarenakan holding merupakan bagian dari upaya perampingan BUMN. Jumlah BUMN akan dikerucutkan menjadi 80 perusahaan. Saat ini tercatat ada 138 BUMN, yang terdiri atas 20 BUMN yang sudah mencatatkan sahamnya (listing) di bursa, 104 BUMN non-listed, dan 14 Perusahaan Umum.

Alasan pemilihan Perum Perhutani sebagai objek penelitian karena baru genap setahun Perum Perhutani mengalami perombakan struktur organisasi yang mengimplementasikan holdingsisasi berdasarkan ketentuan pemerintah. Selain mengubah sistem dan struktural perusahaan, Perum Perhutani masih bergelut dengan adaptasi sistem baru sebagai induk holding dari Perseroan Inhutani I-III (Kalimantan) dan Inhutani IV-V

(Sumatera). Sehingga dapat dilihat bagaimana daya juang dan respon terhadap kesulitan karyawan Perum Perhutani yang menarik untuk diukur dan diramalkan.

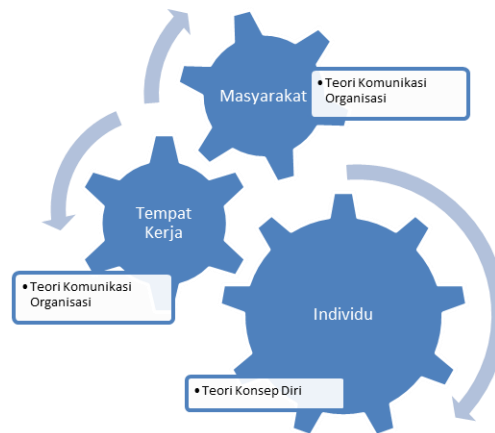
Tantangan lain yang merupakan impact dari holdingisasi seperti perubahan struktur kepemimpinan dan manajerial, relokasi sumber daya manusia dan yang paling menjadi kendala adalah perampingan jumlah (*rightsizing*) BUMN. Melalui keputusan pemerintah Perum Perhutani telah dipilih sebagai induk holding. Disini dapat dilihat bahwa Perum Perhutani memiliki daya saing dan motivasi sehingga memunculkannya sebagai induk holding perusahaan lainnya. Setelah satu tahun berjalan para karyawan dengan tugas dan peran yang baru dituntut terus beradaptasi sesuai dengan kebutuhan sistem dan mengerahkan daya juang untuk menghadapi tantangan-tantangan baik dalam level individu maupun level organisasi.

Tantangan biasanya menjadi pemicu terjadinya motivasi, dapat dibayangkan individu yang dalam kehidupannya sedikit tantangan, akan mendapatkan kesulitan apabila mendapatkan situasi dengan tekanan yang besar. Dalam beberapa kondisi para individu yang berada di puncak aktualisasi diri malah menjadikan tantangan sebagai motivasi hidupnya, mungkin berbanding terbalik dengan kaum quitters dan campers yang baru akan menghadapi tantangan ketika ada motivasi di dalam dirinya

Penelitian yang dilakukan adalah meneliti hubungan antara Adversity Quotient dengan Motivasi Kerja, karena Motivasi Kerja merupakan suatu variabel krusial untuk membangun semangat dalam diri individu. Disini variabel AQ akan menjelaskan bagaimana para individu yang tadinya membutuhkan semangat yang dipompa, namun nantinya akan dapat memompa semangatnya sendiri, bahkan hingga memperbaiki semangat orang lain. Pada akhirnya tingkat daya juang karyawan akan dapat diukur dan diketahui bagaimana hubungannya dengan Motivasi Kerja Karyawan.

Adapun tujuan penelitan diantara lain adalah : (1) Mengetahui hubungan *Control* dengan Prestasi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (2) Mengetahui hubungan *Control* dengan Afiliasi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (3) Mengetahui hubungan *Control* dengan Kompetensi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (4) Mengetahui hubungan *Control* dengan Kekuasaan Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (5) Mengetahui hubungan *Origin-Ownership* dengan Prestasi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (6) Mengetahui hubungan *Origin-Ownership* dengan Afiliasi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (7) Mengetahui hubungan *Origin-Ownership* dengan Kompetensi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (8) Mengetahui hubungan *Origin-Ownership* dengan Kekuasaan Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (9) Mengetahui hubungan *Reach* dengan Prestasi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (10) Mengetahui hubungan *Reach* dengan Afiliasi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (11) Mengetahui hubungan *Reach* dengan Kompetensi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (12) Mengetahui hubungan *Reach* dengan Kekuasaan Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (13) Mengetahui hubungan *Endurance* dengan Prestasi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (14) Mengetahui hubungan *Endurance* dengan Afiliasi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (15) Mengetahui hubungan *Endurance* dengan Kompetensi Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, (16) Mengetahui hubungan *Endurance* dengan Kekuasaan Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten

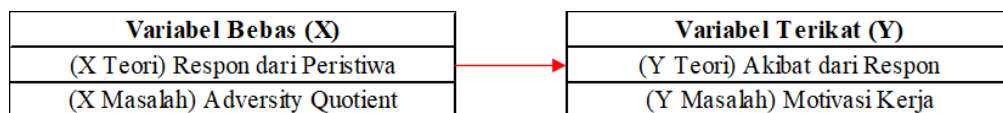
METHOD



GAMBAR 2. Sinergi AQ dengan Konsep Diri dan Komunikasi Organisasi

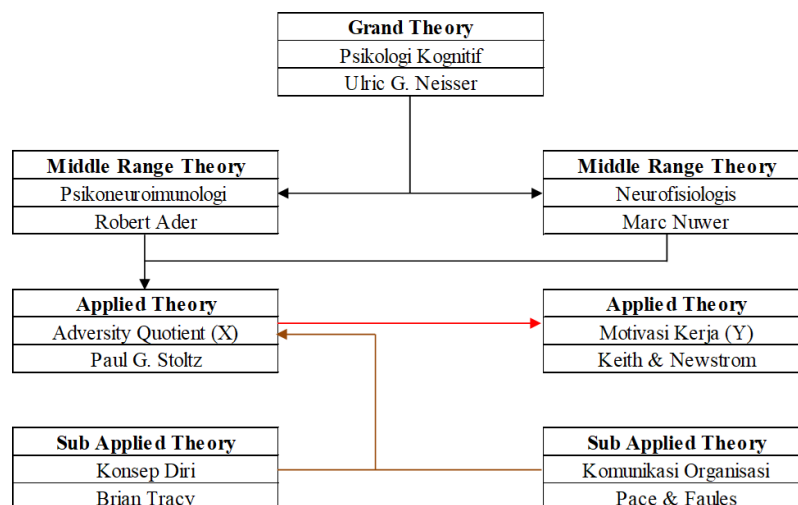
Tahap 1 (*Conceptioning*), bertolak dari asumsi dasar teori tersebut, terdapat dua variabel : (X) *Adversity Quotient* dan (Y) *Motivasi Kerja*.

Tahap 2 (*Judgement*), variabel utama dalam landasan konsepsi mengait ke variabel utama masalah : “Respon terhadap suatu peristiwa lebih penting dari peristiwa itu sendiri.”

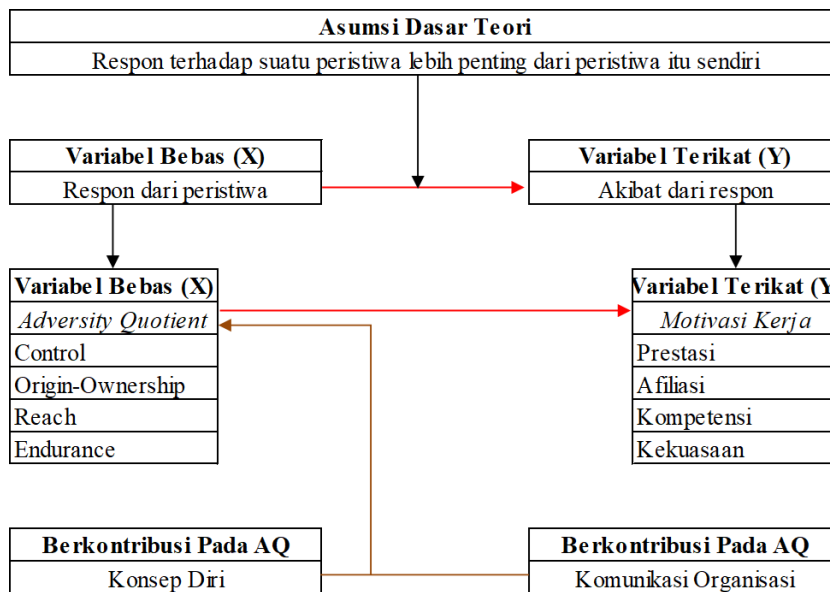


GAMBAR 3. *Concepting dan Judgement*

Tahap 3 (*Conclusion*), Setelah tahapan *conceptioning*, *judgement* dan *conclusion* selanjutnya dibuat indikator-indikatornya (kuesioner) dari dimensi-dimensi yang dimiliki teori tersebut. Indikator sebagai ujung tombak menjadi salah satu bagian penting dari penelitian kuantitatif, karena akan langsung berhadapan dengan individu (sampel penelitian). Oleh karena itu indikator-indikator tersebut seharusnya mewakili teori yang diteliti dan relevan dengan kebutuhan penelitian. Indikator-indikator ini akan mengukur penelitian korelasi antara *Adversity Quotient* dengan *Motivasi Kerja Karyawan*.

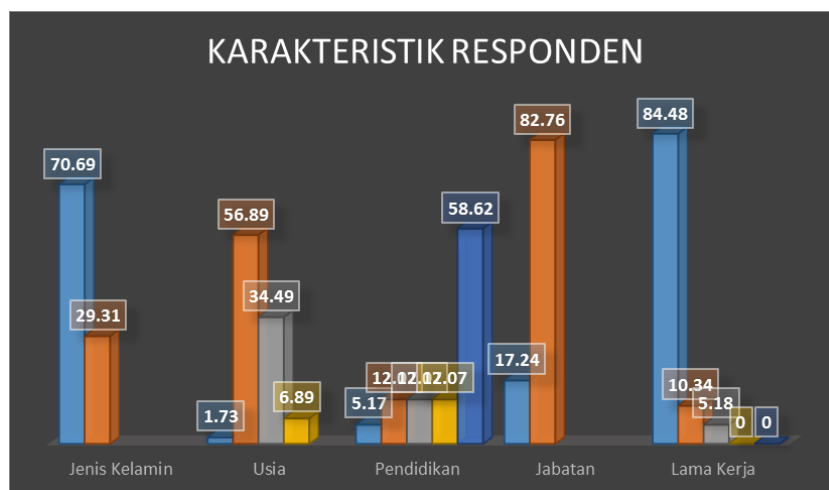


GAMBAR 4. Struktur Teori



GAMBAR 5. Kerangka Pikir

RESULTS AND DISCUSSION



GAMBAR 6. Karakteristik Responden Secara Keseluruhan (dalam persentase)

Analisis Inferensial dan Model Hubungan AQ dengan Prestasi.

Ciri individu yang memiliki motivasi prestasi, dalam penelitian yang dilakukan oleh Atkinson (1975), menjelaskan bahwa untuk mengetahui motivasi berprestasi seseorang terdapat dua kecenderungan perilaku, yaitu (1) Individu yang cenderung mengejar atau mendekati kesuksesan (*tendency approach success*). (2) Individu yang berusaha menghindari kegagalan (*tendency to avoid failure*).

Adapun menurut Mc Clelland (1988) dalam risetnya menggambarkan bahwa orang – orang yang berprestasi tinggi dalam masyarakat adalah : (1) Mereka yang memiliki berprestasi tinggi lebih suka menetapkan sendiri tujuan prsetasinya. (2) Mereka lebih suka menghindari tujuan prestasi yang mudah dan sukar karena mereka lebih menyukai tujuan yang sesuai dengan kemampuan mereka. (3) Mereka lebih menyukai balikan (*feed-back*) yang cepat dan efisien mengenai prestasi mereka. (4) Mereka yang senang dan bertanggung jawab memecahkan setiap masalah yang terjadi.

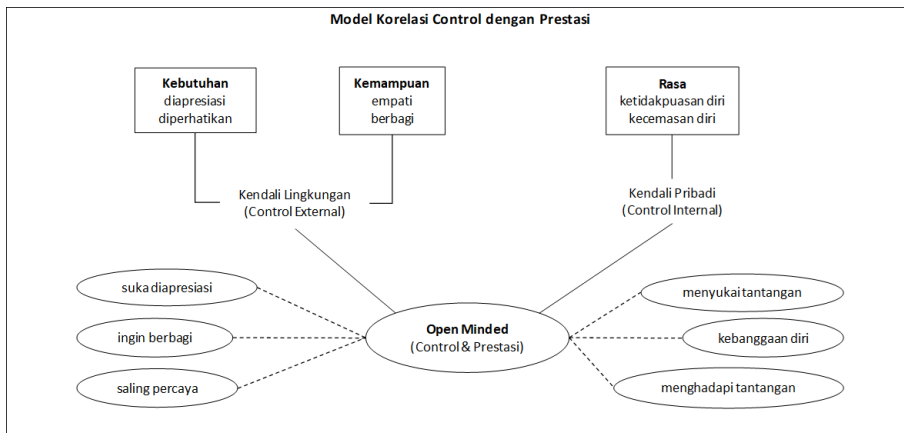
Bila dikaitkan secara teori seharusnya ada kesamaan antara AQ dan prestasi di karyawan Perum Perhutani. Namun, menghasilkan nilai yang tidak signifikan ($0.158 > 0.05$) untuk pengaruh CO₂RE secara simultan terhadap prestasi setelah dilakukan uji-F. Koefisien korelasi sebesar 0.339 yang terkategori lemah, menunjukkan pula koefisien determinasi CO₂RE yang mempengaruhi prestasi sekitar 4.8% dan 95.2% dipengaruhi oleh faktor lain.

Pada kasus Perum Perhutani, dari data-data yang telah dikumpulkan karyawan disini terlihat nyaris selalu memiliki motivasi prestasi yang tinggi. Entah seorang pimpinan atau pun seorang staf, dalam kuesioner motivasi prestasi yang mereka jawab selalu mendapatkan angka yang tinggi. Namun untuk jawaban dimensi CO₂RE bervariasi, untuk staf cenderung berada pada arah korelasi yang berlawanan (semakin rendah dimensi CO₂RE, semakin tinggi motivasi prestasi), sedangkan pada pimpinan cenderung pada arah korelasi yang searah (semakin tinggi dimensi CO₂RE, semakin tinggi motivasi prestasi).

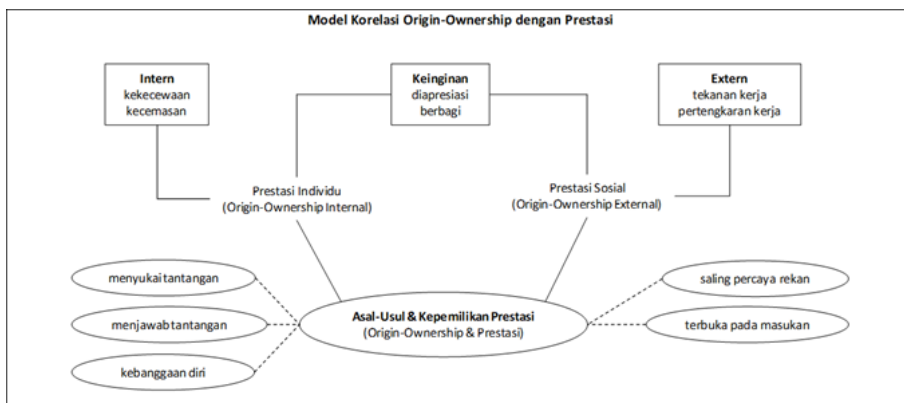
Sehingga kejadian pada kebanyakan sampel karyawan Perum Perhutani untuk staf, bagi mereka AQ tidak begitu berpengaruh pada motivasi prestasi, bagi mereka AQ yang tinggi maupun AQ yang rendah akan tetap menghasilkan nilai motivasi prestasi yang tinggi. Hal ini berbeda dengan sampel karyawan Perum Perhutani untuk pimpinan, bagi mereka AQ searah dengan motivasi prestasi, dari proses penghitungan yang dilakukan ternyata rata-rata pimpinan hampir selalu memiliki nilai AQ yang tinggi. Nilai AQ yang tinggi menyanggah motivasi untuk berprestasi tinggi.

Dari uraian penelitian tersebut dikaitkan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi menurut Riani (Riani & Laksmi, 2005) : (1) Intelegensi, Kemampuan mental yang kompleks yang ada pada diri seseorang. Kemampuan tersebut akan melatarbelakangi perilaku seseorang baik di dalam memecahkan masalah maupun menghadapi hal yang baru. Makin tinggi intelegensi atau kemampuan seseorang akan makin cepat dan cermat membaca, memahami, dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan semakin tinggi pula tingkat kreativitas yang dilakukan dalam berprestasi. (2) Pendidikan, Tingkat pendidikan dan variasi serta macam keilmuan yang dikuasai, akan melatarbelakangi sikap hidup, konsep hidup dan perilaku seseorang dalam menghadapi macam dan tingkat kebutuhan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar individu dalam kehidupan sehari-harinya. Makin tinggi tingkat pendidikan seseorang, makin luas cakupan pengetahuan yang dikuasai atau diperolehnya, baik secara teoritis maupun praktis. Hal ini akan melatarbelakangi perbedaan sikap, pola hidup maupun strategi yang diambil dalam problem solving, serta berbagai macam kegiatan dalam kehidupan sehari-hari.

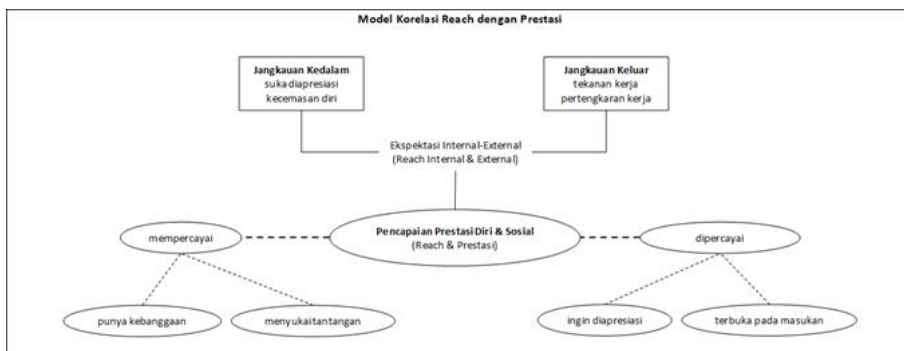
Sejalan dengan penelitian Riani (Riani & Laksmi, 2005), ternyata pendidikan memiliki andil dalam pembentukan motivasi prestasi. Dari tabulasi data-data yang dikumpulkan memang untuk pimpinan berada pada pendidikan yang tinggi, antara S2 atau S3. Kemampuan menghadapi kesulitan untuk pimpinan pun lebih tinggi daripada staf karena telah teruji dalam berbagai situasi dan kondisi, karena memang itulah yang dibutuhkan oleh seorang pimpinan. Untuk aspek intelegensi seperti yang diungkapkan tersebut, AQ pun merupakan salah satu kecerdasan yang dikembangkan, dalam tatanan teori seharusnya AQ pun memiliki andil yang cukup tinggi terhadap motivasi prestasi, namun dalam keadaan-keadaan tertentu terkadang teori tidak selalu sejalan dengan realitas.



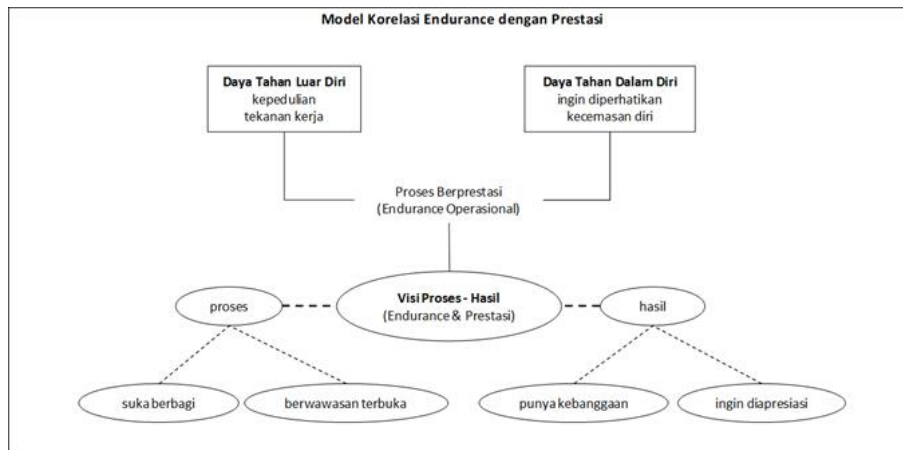
GAMBAR 7. Model Korelasi *Control* dengan Prestasi



GAMBAR 8. Model Korelasi *Origin - Ownership* dengan Prestasi



GAMBAR 9. Model Korelasi *Reach* dengan Prestasi



GAMBAR 10. Model Korelasi *Endurance* dengan Prestasi

Analisis Inferensial Hubungan AQ dengan Afiliasi.

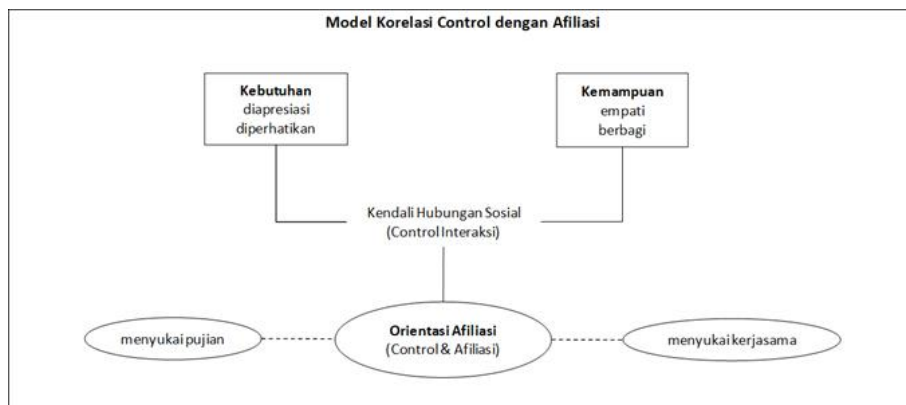
Menurut Mc Clelland (1988) bahwa setiap orang suka untuk berhubungan dengan orang lain dan beberapa dari mereka mempunyai derajat yang lebih tinggi dalam menyukai interaksi tersebut. Aspek-aspek motif afiliasi: (1) Tampil lebih baik jika ada insentif afiliasi: Individu yang mempunyai motif afiliasi tinggi cenderung akan tampil baik juga walaupun pada situasi atau tugas yang tidak mengandung isi afiliasi, namun insentif dalam situasi tersebut mengarah pada afiliasi. Mereka lebih suka pengambilan resiko yang sedang-sedang saja, kurang tekun pada tugas-tugas yang sukar. (2) Mempertahankan hubungan antar individu: Individu yang mempunyai motif afiliasi tinggi akan belajar untuk berhubungan sosial dengan cepat, lebih peka dan banyak berbincang-bincang dengan orang lain. Hubungan yang dibina sejak awal pertemuan dengan orang lain diharapkan dapat dipertahankan dalam kurun waktu yang lama. (3) Konformitas dan menghindari konflik: Individu yang mempunyai motif afiliasi tinggi cenderung untuk setuju dengan pendapat yang diutarakan orang yang tidak dikenal dan sependapat dengan mereka selama orang tersebut dianggap menarik. Hal ini dilakukan agar ia memperoleh penerimaan dari orang lain. Individu dengan motif afiliasi tinggi akan berusaha untuk menghindari konflik. (4) Kurang sukses dalam hal kepemimpinan: Individu yang memiliki motif afiliasi tinggi tidak memiliki kesuksesan dalam bidang manajemen. Individu yang menghindari konflik dan kritik biasanya tidak akan menjadi pemimpin yang baik. Hal ini dikarenakan orang-orang seperti ini hanya lebih banyak menghabiskan waktu dengan bawahan sebagai usaha untuk membina hubungan, akan tetapi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan pada situasi yang sulit.

Jika ditinjau secara teori antara hubungan antara AQ dan motivasi afiliasi, maka didapatkan nilai yang tidak signifikan ($0.145 > 0.05$) untuk pengaruh CO₂RE secara simultan terhadap afiliasi setelah dilakukan uji-F. Koefisien korelasi sebesar 0.345 yang terkategori lemah, menunjukkan pula koefisien determinasi CO₂RE yang mempengaruhi afiliasi sekitar 5.2% dan 94.8% dipengaruhi oleh faktor lain.

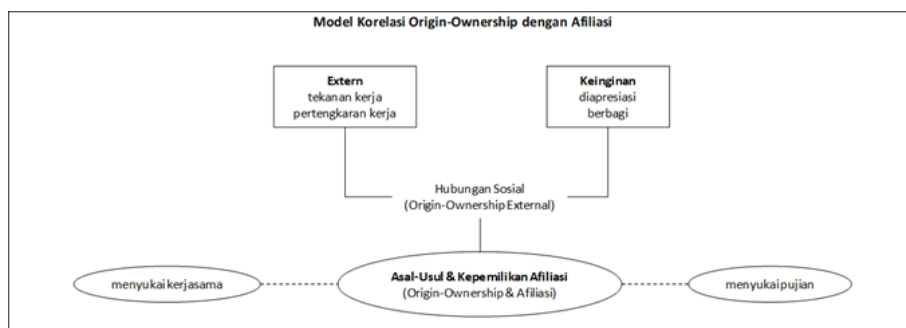
Pada penelitian di Perum Perhutani, dari data-data yang telah dikumpulkan karyawan disini terlihat nyaris selalu memiliki motivasi afiliasi yang tinggi. Entah seorang pimpinan atau pun seorang staf, namun pada bagian staf terlihat lebih menonjol dimungkinkan karena ada ikatan yang erat diantara mereka karena telah bersama-sama selama lebih dari sepuluh tahun. Sedangkan pada tingkat pimpinan biasanya seringkali di ganti dalam kurun waktu tertentu. Namun untuk jawaban dimensi CO₂RE masih bervariasi, untuk staf cenderung berada pada arah korelasi yang berlawanan (semakin rendah dimensi

CO₂RE, semakin tinggi motivasi afiliasi), sedangkan pada pimpinan cenderung pada arah korelasi yang searah (semakin tinggi dimensi CO₂RE, semakin tinggi motivasi afiliasi).

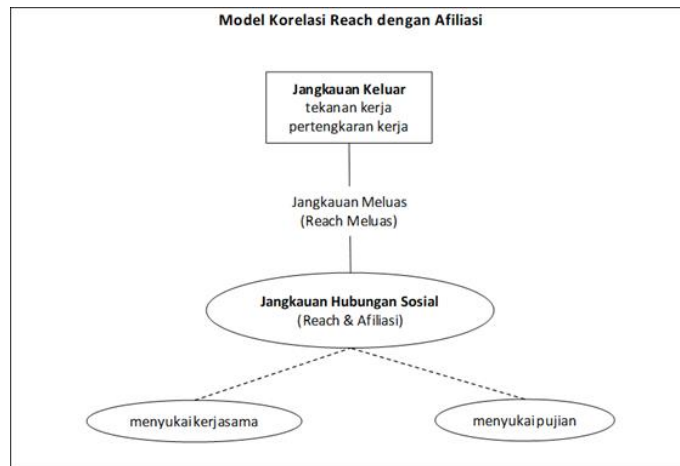
Pada tatanan teori, AQ yang mengedepankan pada kecerdasan individu untuk menghadapi kesulitan dihadapkan dengan motivasi afiliasi yang seringkali diartikan sebagai kebutuhan untuk bersama dengan orang lain, dalam hal ini tidak terlalu memiliki ikatan korelasi yang begitu nyata. Jika dirunut satu-persatu aspek afiliasi dengan dimensi CO₂RE maka dihasilkan sebagai berikut: (1) Ketika menghadapi keadaan yang sulit para pimpinan dengan strategi, kekuasaan, dan nilai AQ nya yang tinggi dapat mengubah kesulitan menjadi peluang. Namun pada sisi staf yang terbiasa bergantung pada rekan sekerja dan pimpinan mereka, maka dimungkinkan untuk dapat mengubah hal tersebut tidak dengan menggunakan alat-alat yang digunakan pimpinan, melainkan menggunakan kebersamaan antar karyawan. (2) Masih terkait dengan poin sebelumnya, ketika para pimpinan dan manajemen berusaha mempertahankan performa organisasi diatas kertas, maka staf berusaha mempertahankan hubungan dengan sesama. (3) Ketika jabatan kepemimpinan berjibaku dengan konflik baik internal maupun eksternal, maka jabatan staf berusaha untuk menghindari konflik. Hal ini sejalan dengan penelitian Mc Clelland. Pada situasi tertentu terkadang menghindari konflik bisa jadi solusi yang tepat namun pada saat yang lain malah dapat memperburuk keadaan, maka dari itu dibutuhkan AQ untuk dapat menilai sesuatu dan perbuatan apa yang sekiranya harus dilakukan. (4) Seperti yang telah diketahui, inilah perbedaan mendasar antara staf dan pimpinan.



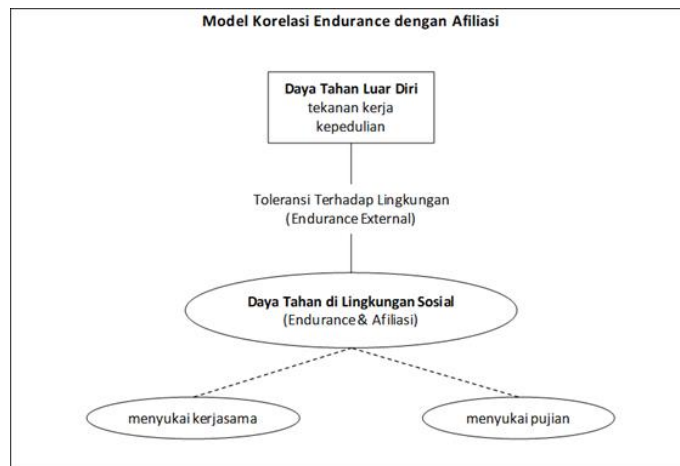
GAMBAR 11. Model Korelasi *Control* dengan Afiliasi



GAMBAR 12. Model Korelasi *Origin – Ownership* dengan Afiliasi



GAMBAR 13. Model Korelasi *Reach* dengan Afiliasi



GAMBAR 14. Model Korelasi *Endurance* dengan Afiliasi

Analisis Inferensial Hubungan AQ dengan Kompetensi.

Menurut Sanchez (1897) pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilities*). Secara konseptual kompetensi dapat dikonfigurasi ke dalam unsur-unsur yang bersifat dinamis, sistematis, kognitif dan holistik yang akan memicu dan memacu manajemen industrial untuk senantiasa menciptakan dan sekaligus secara sistematis menumbuhkembangkan kapabilitas dan fleksibilitas serta meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi sehingga merupakan satu kesatuan (*continnum*) dinamis dan mengalir pada komponen-komponen dan unsur-unsurnya yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.

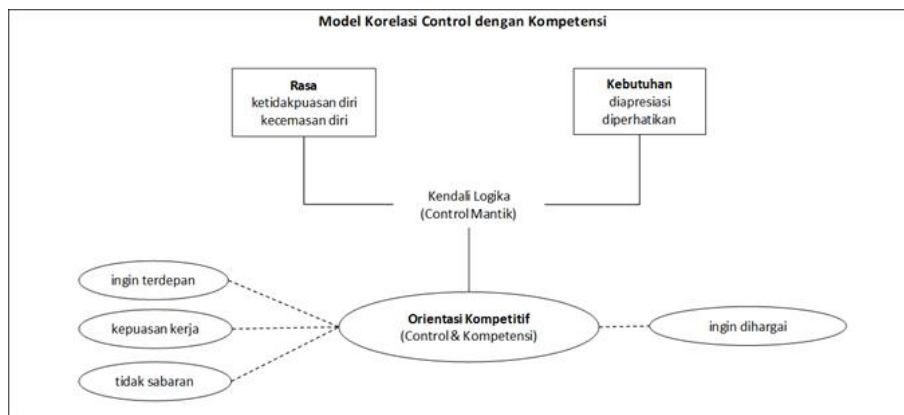
Sejalan dengan Sanchez, menurut Ulrich (Ulrich, 2001) kompetensi adalah perilaku yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan atribut yang diperlukan untuk kinerja yang sukses. Selain kecerdasan dan bakat karakteristik yang mendasari seseorang seperti sifat, kebiasaan, peran social dan citra diri serta lingkungan disekitar mereka memungkinkan seseorang untuk memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan tertentu, peran atau situasi.

Jika ditinjau secara teori antara hubungan antara AQ dan motivasi kompetensi, maka didapatkan nilai yang signifikan ($0.015 < 0.05$) untuk pengaruh CO₂RE secara

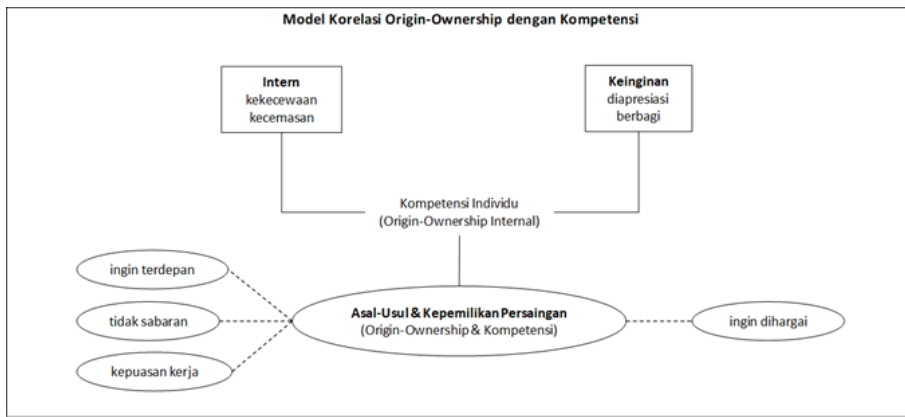
simultan terhadap kompetensi setelah dilakukan uji-F. Koefisien korelasi sebesar 0.451 yang terkategori sedang, menunjukkan pula koefisien determinasi CO₂RE yang mempengaruhi kompetensi sekitar 14.3% dan 85.7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian dalam ruang lingkup Perum Perhutani, dari data-data kuesioner yang diisi oleh karyawan disini terlihat nyaris selalu memiliki motivasi kompetensi yang tinggi. Entah seorang pimpinan atau pun seorang staf, namun pada bagian pimpinan terlihat lebih menonjol dimungkinkan karena ketiga aspek yang sebutkan oleh penelitian Sanchez dan Ulrich di dapat lebih banyak pada jabatan pimpinan daripada jabatan staf. Misalkan dalam hal pengetahuan dapat dimaklumi jika pimpinan lebih tinggi daripada staf, dikarenakan adalah suatu tuntutan pekerjaan bagi pimpinan untuk mengetahui segala sesuatu lebih meluas dibandingkan dengan staf. Selanjutnya dari segi keterampilan, seorang pimpinan pun diharuskan dapat menguasai berbagai kebutuhan organisasi dalam cakupan yang lebih luas, ini berbanding terbalik dengan staf yang hanya membutuhkan penguasaan mendalam pada satu bidang yang ditugaskan saja. Dan dari segi kemampuan, seorang pimpinan harus lebih memiliki banyak kemampuan karena berhubungan dengan jajaran manajemen dan strategis, yang mana akan membutuhkan banyak menguasai parameter-parameter yang tersembunyi dan bahkan tidak dapat diukur namun dibutuhkan oleh seorang pimpinan.

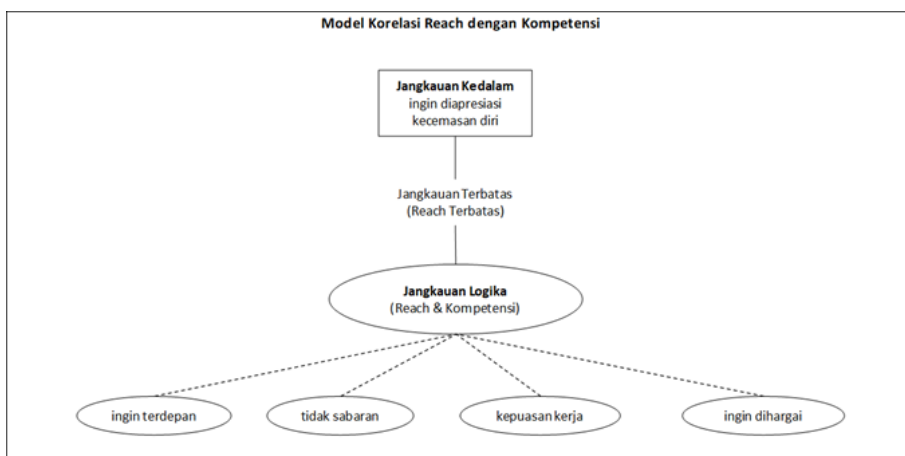
Jawaban pada dimensi CO₂RE masih bervariasi, untuk staf cenderung berada pada arah korelasi yang berlawanan (semakin rendah dimensi CO₂RE, semakin tinggi motivasi kompetensi), sedangkan pada pimpinan cenderung pada arah korelasi yang searah (semakin tinggi dimensi CO₂RE, semakin tinggi motivasi kompetensi). Jika dikaitkan antara AQ dengan motivasi kompetensi maka akan terlihat cukup jelas hubungannya. AQ yang merupakan kecerdasan merespon peristiwa dan kemampuan menghadapi kesulitan, dikaitkan dengan kompetensi yang merupakan perilaku yang dimiliki oleh pribadi unggul dengan cakupan tiga aspek yang disebutkan sebelumnya.



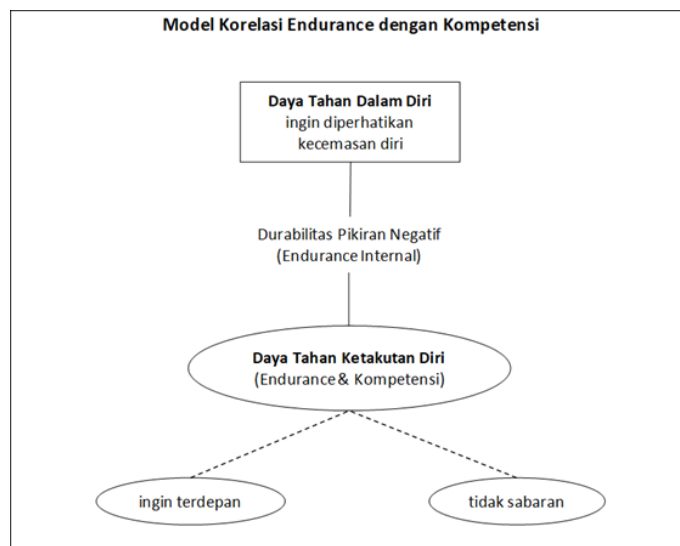
GAMBAR 15. Model Korelasi dengan Kompetensi



GAMBAR 16. Model Korelasi *Origin – Ownership* dengan Kompetensi



GAMBAR 17. Model Korelasi *Reach* dengan Kompetensi



GAMBAR 18. Model Korelasi *Endurance* dengan Kompetensi

Analisis Inferensial Hubungan AQ dengan Kekuasaan.

Menurut Budiardjo (Budiardjo, 2008) kekuasaan adalah kewenangan yang didapatkan oleh seseorang atau kelompok guna menjalankan kewenangan tersebut sesuai dengan kewenangan yang diberikan, kewenangan tidak boleh dijalankan melebihi kewenangan yang diperoleh atau kemampuan seseorang atau kelompok untuk memengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku.

French dan Raven (French & Raven, 1959) membatasi lima jenis kekuasaan pemimpin (leader power) yang dinilai penting dan umum dalam organisasi yaitu: (1) *Coercive power*: Bersumber pada persepsi bawahan bahwa atasan mempunyai kekuasaan untuk memberi tekanan/ hukuman. Dasarnya adalah persepsi bahwa hukuman berupa fisik atau psikis pada pihak lain agar menuruti kehendaknya. (2) *Reward power*: Bersumber pada persepsi bahwa atasan dapat memberikan imbalan seperti yang diharapkan. Dasarnya adalah persepsi seseorang memiliki kemampuan untuk member hadiah pada pihak lain. (3) *Legitimate Power*: Bersumber pada persepsi bahwa atasan punya hak untuk menetapkan segala sesuatu baginya. Didasarkan pada hak-hak formal yang diterima sejalan dengan posisi, peran, dan kewenangan dalam organisasi. (4) *Expert power*: Bersumber pada persepsi bahwa atasan mempunyai sejumlah pengetahuan atau keahlian khusus yang diperlukan. Dimiliki oleh orang tertentu dan sangat berarti bagi orang lain, dengan keahliannya ia dapat menyuruh orang lain untuk menuruti kehendaknya karena orang lain merasa sangat tergantung padanya. (5) *Referent power*: Bersumber pada ketertarikan atau identifikasi bawahan terhadap atasannya. Kemampuan ini berkembang dari kekaguman satu pihak Berta keinginan dari pihak pengagum untuk menjadi seperti yang dikagum.

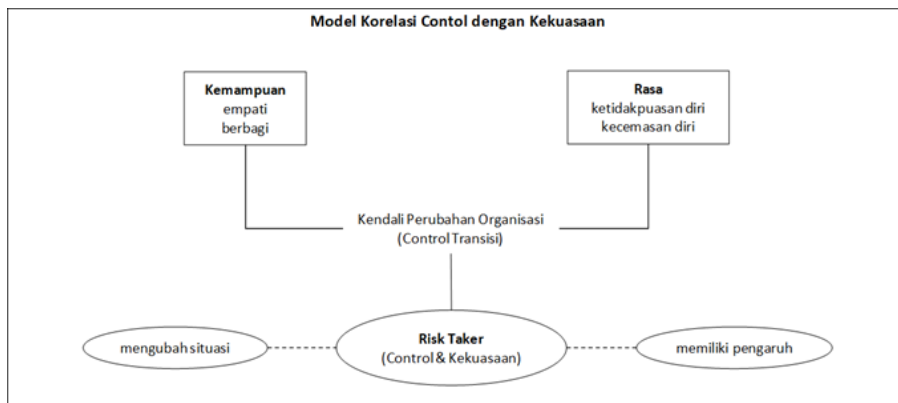
Jika ditinjau secara teori antara hubungan antara AQ dan motivasi kekuasaan, maka didapatkan nilai yang signifikan ($0.006 < 0.05$) untuk pengaruh CO₂RE secara simultan terhadap kekuasaan setelah dilakukan uji-F. Koefisien korelasi sebesar 0.468 yang terkategori sedang, menunjukkan pula koefisien determinasi CO₂RE yang mempengaruhi kekuasaan sekitar 17.9% dan 82.1% dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang bersampelkan karyawan Perum Perhutani, dari data-data kuesioner yang diisi oleh karyawan disini terlihat memiliki motivasi kekuasaan yang cenderung tinggi. Apabila dilihat pada penjelasan sebelumnya mengenai analisis deskripsi di bagian motivasi kekuasaan, maka dapat dilihat selisih yang cukup lebar antara pimpinan dan staf. Pada pimpinan memiliki nilai yang sangat tinggi dan pada staf memiliki nilai yang tinggi. Dari teori-teori yang tersedia di berbagai buku pun memang sejalan dengan ini, dimana pimpinan memang lebih mendambakan kekuasaan di bandingkan dengan staf yang terlihat tidak terlalu memperdulikan kekuasaan. Seperti yang telah dijelaskan oleh Budiardjo, kekuasaan adalah kewenangan yang dimiliki untuk mengubah perilaku, adapun cara mengubah perilaku telah dijelaskan lebih terperinci oleh French dan Raven.

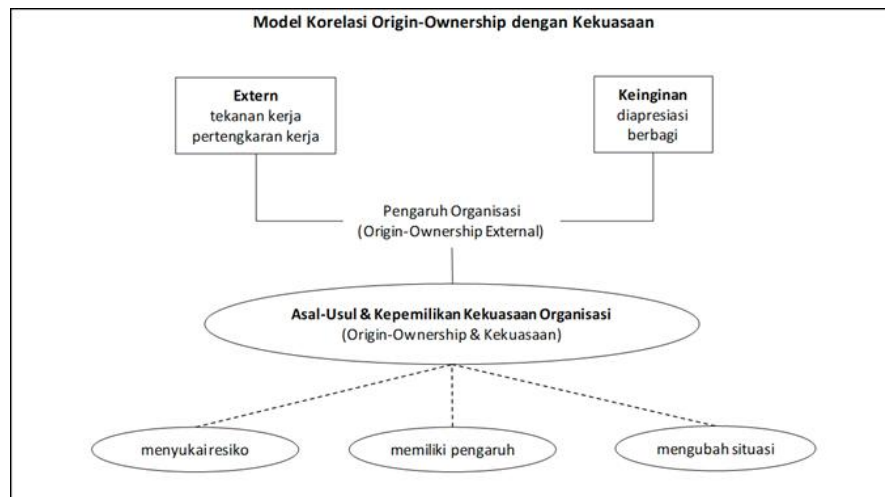
Prestasi dan kompetensi saja tidak cukup untuk membuat seseorang mendapatkan kekuasaan dan kepemimpinan, namun harus ada motivasi kekuasaan tersendiri yang dimiliki oleh individu yang menginginkan kekuasaan tersebut. Untuk para staf yang memiliki motivasi kekuasaan rendah mungkin mereka lebih merasa nyaman dengan keadaan mereka yang sekarang, dan staf yang memiliki motivasi kekuasaan yang tinggi mungkin di masa depan dapat menggantikan pimpinan yang sekarang. Idealnya memang motivasi kekuasaan tidak dimiliki oleh banyak orang mengingat akan beban dan tanggung jawab berat yang nantinya akan dipikul. Oleh karena itu sebagian orang merasa lebih baik untuk mendukung kepemimpinan dan berada pada posisi yang aman daripada berusaha menaiki tebing kekuasaan yang begitu terjal.

Jawaban pada dimensi CO₂RE masih bervariasi, untuk staf cenderung berada pada arah korelasi yang berlawanan (semakin rendah dimensi CO₂RE, semakin tinggi motivasi kekuasaan), sedangkan pada pimpinan cenderung pada arah korelasi yang searah (semakin

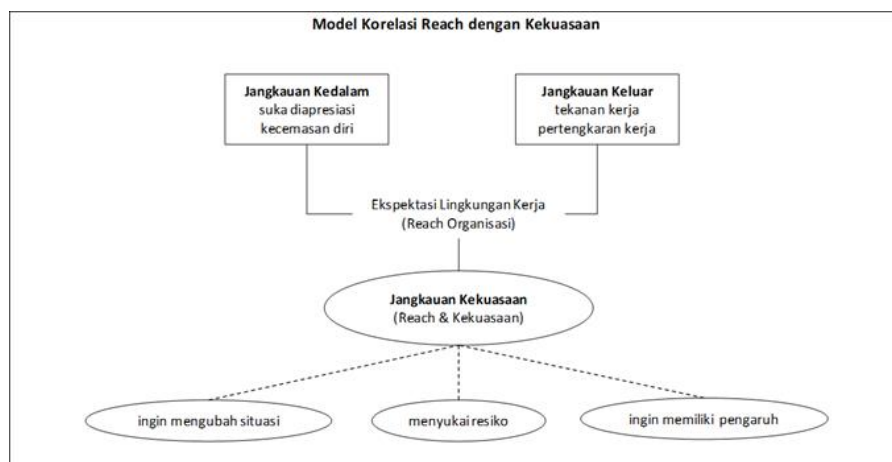
tinggi dimensi CO₂RE, semakin tinggi motivasi kekuasaan). Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kekuasaan identik dengan kesulitan. Wajar jika orang-orang yang memiliki nilai AQ tinggi yang siap untuk dimahkotakan kekuasaan yang sulit.



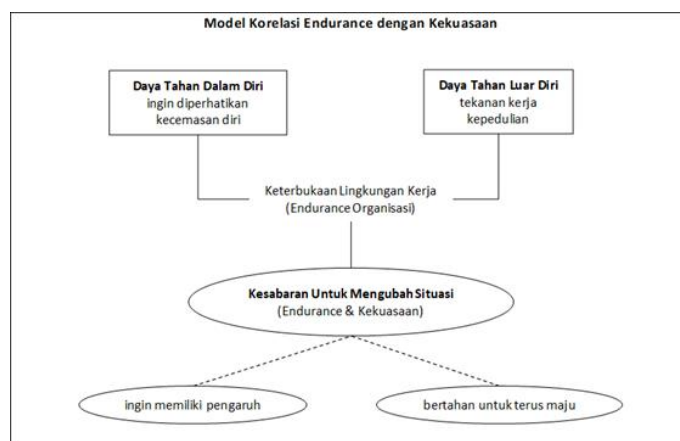
GAMBAR 19. Model Korelasi *Control* dengan Kekuasaan



GAMBAR 20. Model Korelasi *Origin - Ownership* dengan Kekuasaan



GAMBAR 21. Model Korelasi *Reach* dengan Kekuasaan



GAMBAR 22. Model Korelasi *Endurance* dengan Kekuasaan

CONCLUSION

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut: (1) Control berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang lemah dan berlawanan dengan Prestasi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (2) Origin-Ownership berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang sangat lemah dan berlawanan dengan Prestasi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (3) Reach berhubungan signifikan dalam korelasi yang lemah dan berlawanan dengan Prestasi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (4) Endurance berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang sangat lemah dan berlawanan dengan Prestasi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (5) Control berhubungan signifikan dalam korelasi yang lemah dan berlawanan dengan Afiliasi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (6) Origin-Ownership berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang sangat lemah dan berlawanan dengan Afiliasi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (7) Reach berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang lemah dan berlawanan dengan Afiliasi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (8) Endurance berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang sangat lemah dan berlawanan dengan Afiliasi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (9) Control berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang lemah dan berlawanan dengan Kompetensi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (10) Origin-Ownership berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang sangat lemah dan berlawanan dengan Kompetensi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (11) Reach berhubungan signifikan dalam korelasi yang lemah dan berlawanan dengan Kompetensi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (12) Endurance berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang sangat lemah dan berlawanan dengan Kompetensi pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (13) Control berhubungan signifikan dalam korelasi yang lemah dan berlawanan dengan Kekuasaan pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (14) Origin-Ownership berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang lemah dan berlawanan dengan Kekuasaan pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (15) Reach berhubungan signifikan dalam korelasi yang lemah dan berlawanan dengan Kekuasaan

pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. (16) Endurance berhubungan tidak signifikan dalam korelasi yang sangat lemah dan berlawanan dengan Kekuasaan pada Karyawan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.

Dari segi generasi, terlihat para karyawan yang bekerja saat ini telah bersama-sama bekerja rata-rata lebih dari sepuluh tahun, untuk saat ini memang masih baik namun kedepannya dibutuhkan regenerasi secara bertahap disemua divisi. Dikarenakan agar selalu ada usia produktif bersemangat yang sedang mencari pengalaman dan penyeimbangan senioritas dan junioritas.

Terlihat dengan jelas dari data-data yang telah dikumpulkan, bahwa terdapat kesenjangan yang cukup besar antara *Adversity Quotient* milik Pimpinan dengan *Adversity Quotient* milik Staf. Maka dari itu sepertinya dibutuhkan untuk meningkatkan AQ milik Staf dengan berbagai-bagai pelatihan AQ yang tersedia saat ini. Hal ini masih terkait dengan saran dibutir sebelumnya mengenai pemanfaatan sumber daya manusia untuk usia produktif dan pengalaman untuk usia jelang pensiun.

Dari data-data yang tersedia juga terlihat bahwa karyawan Perum Perhutani memiliki Motivasi Kerja yang besar untuk Pimpinan dan Staf, tanpa terpengaruh besar kecilnya AQ. Bahkan dengan nilai AQ yang lemah pun mereka tetap dapat memiliki nilai Motivasi Kerja yang cukup tinggi. Meskipun kesimpulan dari sampel yang diambil menyatakan AQ tidak berhubungan signifikan dengan Motivasi Kerja, tidak ada salahnya digunakan pelatihan-pelatihan super unggul untuk meningkatkan variabel-variabel yang dapat mendukung kinerja karyawan di Perum Perhutani.

REFERENCES

- Atkinson R. *Psychology in Progress*. San Fransisco: Freeman; 1975.
- Budiardjo, M. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Gramedia.
- French, & Raven. (1959). *The Bases of Social Power*. The University of Michigan.
- Riani, & Laksmi, A. (2005). *Dasar-Dasar Kewirausahaan*. UNS.
- Stoltz, P. G. (2000). *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang (Cetakan Ke-6)*. Grasindo.
- Stoltz, P. G. (2003). *Adversity Quotient @ Work: Mengatasi Kesulitan di Tempat Kerja*. Interaksara.
- Ulrich, D. (2001). *HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi dan Kinerja*. Erlangga.
- Perhutani. No Title [Internet]. Available from: <http://www.bumn.go.id/perhutani/>
- Perhutani P. No Title [Internet]. Available from: <http://www.perumperhutani.com/>
- No Title [Internet]. Available from: <http://www.peaklearning.com/>