

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN  
*ADVERSITY QUOTIENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Kinerja Karyawan CV Cool Clean Tissues)**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**ZUMROTUS SHOLIHAH**

**NIM: 200501110145**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK  
IBRAHIM  
MALANG  
2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN  
*ADVERSITY QUOTIENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Kinerja Karyawan CV Cool Clean Tissues)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)



Oleh:

**ZUMROTUS SHOLIAH**

**NIM: 200501110145**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG  
2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN  
*ADVERSITYQUOTIENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Kinerja Karyawan CV Cool Clean Tissues)**

**SKRIPSI**

Oleh

**Zumrotus Sholihah**

NIM : 200501110145

Telah Disetujui Pada Tanggal 17 April 2024

**Dosen Pembimbing,**



**Syahirul Alim, MM**

**NIP. 197712232009121002**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN *ADVERSITY QUOTIENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Kinerja Karyawan CV Cool Clean Tissues)**

**SKRIPSI**

Oleh  
**ZUMROTUS SHOLIAH**  
NIM : 200501110145

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 30 April 2024

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji  
**Setiani, M.M**  
NIP. 199009182018012002
- 2 Anggota Penguji  
**Dr. Faisol, M.Pd**  
NIP. 198411142023211015
- 3 Sekretaris Penguji  
**Syahirul Alim, MM**  
NIP. 197712232009121002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, SE, MM**  
NIP. 197406042006041002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Zumrotus Sholihah  
NIM : 200501110145  
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya tulis ini guna untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

**“PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN *ADVERSITY QUOTIENT* (AQ) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA KINERJA KARYAWAN CV COOL CLEAN)”**

Adalah hasil karya saya sendiri dan bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari terdapat “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing maupun pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 02 April 2024

Hormat Saya



Zumrotus Sholihah

200501110145

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Saya panjatkan ribuan syukur Alhamdulillah Rabbil 'Alamin tiada henti kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan ridha-Nya sehingga saya bisa menyelesaikan penelitian ini, menunjukkan jalan dan solusi-solusi dalam setiap hambatan. Alhamdulillah Ya Allah Syukron Katsir.

Sholawat serta salam selalu tucurahkan kepada baginda saya Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan kepada:

### ***Orang tua saya***

Alm. Aba saya (Bpk Suwan) yang sampai pada seminar proposal saya telah mendampingi, mendoakan, dan terus memberikan dorongan motivasi. Selalu mengingatkan saya bahwa segala sesuatu yang sulit pasti akan berhasil jika bersama Allah dan Qur'an-Nya. Ibu saya (Ummu Sarozah) semoga Allah beri umur panjang dan berkah sehingga bisa selalu kebersamai saya amin, yang selalu memberikan do'a dan dorongan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.

Haturnuwun Aba Ibu

*Saudara-saudara saya* yang selalu memberikan do'a dan dorongan untuk cepat selesai hingga sampai pada titik saya dapat menyelesaikannya.

### ***Bapak dan Ibu Dosen***

Seluruh dosen fakultas ekonomi, terkhusus kepada dosen pembimbing saya Bapak Syahirul Alim, MM yang dengan tulus membimbing, mengarahkan, dan mengorbankan waktu serta tenaganya sampai saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tuntas.

*Sahabat-sahabat saya* yang selalu kebersamai dan memberikan kata-kata positif, *Teman-Teman saya* yang selalu memberikan semangat dan dukungannya.

### ***Diri saya sendiri***

Terimakasih sudah bertahan dan berjuang sampai titik akhir ini meski semuanya tidak mudah *but you finish it congrats,, Alhamdulillah*. Ini adalah awal menuju dunia yang lebih luas. *Semangat...*

## MOTTO

*“Jika berjuang karena Allah,, Maka jangan berhenti karena Manusia”*

“Tidak ada manusia yang baik-baik saja di dunia ini,, semua sedang berjuang dengan ujiannya masing-masing.

Maka, ingatlah selalu.”

**حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ**

**“Cukuplah Allah sebagai ponolong kami”**

“Qs Al Imran: 173”

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh*

*Alhamdulillahirobbil 'Alamin...*

Segala puja dan puji syukur saya haturkan kepada kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan *Adversity Quotient* terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Kinerja Karyawan CV Cool Clean)” dengan lancar. Selanjutnya sholawat serta salam saya haturkan kepada junjungan saya Nabi besar Nabi Agung Nabi Muhammad SAW yang telah membawa petunjuk dan pedoman hidup manusia yakni Al-Quran dan Al-Hadist.

Penulis menyadari bahwasanya dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu kelancaran terselesaikannya tugas akhir skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ikhsan Maksum, M.Sc, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Syahirul Alim, MM, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang dengan tulus telah membimbing, memberi arahan, motivasi dan bantuannya dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Tardjo selaku persero pasif dan Stanley Budinegara persero aktif CV Cool Clean, Ulfa dan Melani selaku wakil manajemen, Wardha selaku Manajer HRD CV Cool Clean, beserta seluruh manajer dan karyawan CV Cool Clean yang telah berkontribusi dalam membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
8. Kedua orang tua penulis Alm. Bapak Suwan dan Ibu Ummu Sarozah, kedua mbk penulis Lathifatun Nasihah dan Naimatul Khoiroh, kakak ipar penulis Johan, Adik Penulis Ahmad Sabiqul Mubin, dan juga seluruh keluarga besar penulis yang senantiasa memberikan doa, motivasi, kasih sayang, nasihat, dan dukungan moral serta materil dalam pengerjaan skripsi ini.
9. Ummah Hj. Husnul Inayah Bachroan selaku Pengasuh PPTQ As Sa'adah yang telah memberikan dukungan dan do'a do'a terbaik dalam setiap proses skripsi.
10. Sahabat-Sahabat terbaik penulis Siti Khodijah, Nailil Mukarromah, Aqila Alfi Fauziah, Nadhifah Ayu Allifiyah, Nurul Khoirunnisa, Ummu Nashiroatul, dan Aulia Qodariah yang selalu memberikan bantuan tenaga, do'a, kata-kata positif, dan semangat dalam proses menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Teman-teman dekat penulis Siti Uswatun Mutmainah, Nuriyatin Fiqhiyah, Nadiva Aulia Yasmin, Reva Puspa Yana, Febianti Zindi Sulistiyowati, Rahma Nadia Febrianti, Fashihatul Farida, Wijining Asih Indah Permatasari, Yasmin 'Azzah Tsabitah, Nismi Asna yang telah memberikan dukungan dan do'a dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman dikamar A5 Silmi Yuzkia Darin, Etik Jauharotul Jinan, Shera Diva Zahiya, Saidatul Fikriyah, Cholidah Azka, Siti Aisyah, yang memberikan keceriaan, candaan, dan bersedia memahami dalam setiap keadaan dalam proses penulis menulis skripsi ini.
13. Seluruh MbK-MbK Pondok Pesantren Tahfidzhul Qur'an As Sa'adah yang telah memberikan warna dalam proses perjuangan selama menjalani masa-masa ini.
14. Teman-teman seangkatan jurusan manajemen 2020 Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang yang menjadi motivasi untuk cepat-cepat lulus bersama.

Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu kelancaran proses dalam penulisan skripsi akan tetapi tanpa mengurangi rasa hormat, tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran membangun demi kesempurnaan kepenulisan ini. Penulis juga berharap agar karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. Aamiin ya Robbal 'Alamin.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarokatuh*

Malang, 02 April 2024  
Penulis

Zumrotus Sholihah

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
ABSTRAK .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
مستخلص البحث .....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
BAB II .....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Kajian Teori .....	14
2.2.1 Kepemimpinan Demokratis .....	14
2.2.2 Adversity quotient.....	18
2.2.3 Motivasi .....	24
2.2.4 Kinerja Karyawan.....	28
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	33
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan .	33

2.3.2 Hubungan <i>Adversity quotient</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	34
2.3.3 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	34
2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi.....	35
2.3.5 Hubungan <i>Adversity quotient</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi .....	36
<b>2.4 Model Penelitian.....</b>	<b>37</b>
<b>2.5 Hipotesis Penelitian.....</b>	<b>37</b>
<b>BAB III.....</b>	<b>38</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	38
3.2 Lokasi Penelitian .....	38
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	39
3.3.1 Populasi.....	39
3.3.2 Sampel .....	39
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	40
3.5 Data dan Jenis Data .....	40
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	43
3.8 Skala Pengukuran .....	48
3.9 Analisis Data.....	49
<b>BAB IV .....</b>	<b>52</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....</b>	<b>52</b>
4.1.1 Profil CV Cool Clean .....	52
4.1.2 Visi dan Misi CV Cool Clean .....	53
4.1.3 Struktur Organisasi CV Cool Clean .....	53
<b>4.2 Pembahasan Subjek Penelitian .....</b>	<b>54</b>
4.2.1 Distribusi Karakteristik Responden.....	54
4.2.2 Distribusi Jawaban Responden.....	58
4.2.3 Model Pengukuran ( <i>Outher Model</i> ) .....	70

4.2.4 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	76
4.2.5 Uji Hipotesis .....	77
<b>4.3 Pembahasan Hasil Penelitian .....</b>	<b>80</b>
4.3.1 Pengaruh antara Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean .....	80
4.3.2 Pengaruh antara <i>Adversity Quotient</i> terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean .....	83
4.3.3 Pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean .....	85
4.3.4 Pengaruh antara Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean melalui motivasi sebagai variabel mediasi	88
4.3.5 Pengaruh antara <i>Adversity Quotient</i> terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean melalui motivasi sebagai variabel mediasi .....	90
<b>BAB V .....</b>	<b>93</b>
<b>PENUTUP .....</b>	<b>93</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>93</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>94</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>99</b>
<b>Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....</b>	<b>99</b>
<b>Lampiran 2 Distribusi Frekuensi .....</b>	<b>103</b>
<b>Lampiran 3 Hasil Uji Penelitian .....</b>	<b>107</b>
<b>Lampiran 4 Biodata Peneliti .....</b>	<b>110</b>
<b>Lampiran 5 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme .....</b>	<b>111</b>
<b>Lampiran 6 Bukti Konsultasi .....</b>	<b>112</b>
<b>Lampiran 7 Dokumentasi .....</b>	<b>114</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Total Data Hasil Produksi 2023.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel .....	43
Tabel 3. 2 Penilaian Skala Likert .....	48
Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Posisi Jabatan.....	55
Tabel 4. 4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	56
Tabel 4. 5 Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	57
Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Demokratis (X1).....	58
Tabel 4. 7 Distribusi Jawaban Responden Adversity Quotient (X2) .....	61
Tabel 4. 8 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	64
Tabel 4. 9 Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi (Z) .....	67
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Convergent Validity .....	71
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Convergent Validity Setelah Penghapusan.....	74
Tabel 4. 12 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability .....	76
Tabel 4. 13 Nilai R-square .....	77
Tabel 4. 14 Hasil Uji Direct effect (Pengaruh Langsung).....	78
Tabel 4. 15 Hasil Uji Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung).....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian .....	37
Gambar 4. 1 Produk Tissue Basah .....	53
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi CV Cool Clean .....	53
Gambar 4. 3 Hasil Uji Validitas .....	73
Gambar 4. 4 Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan .....	75

## ABSTRAK

Zumrotus Sholihah, 2024. SKRIPSI. “Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan *Adversity Quotient* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada CV Cool Clean)”.

Pembimbing : Syahirul Alim, MM

Kata Kunci : Kepemimpinan Demokratis, *Adversity Quotient* (AQ), Motivasi, Kinerja Karyawan

---

Sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang menjadikan berhasilnya suatu tujuan perusahaan. Untuk keberlangsungan manajemen yang efektif, perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang terdiri dari individu-individu yang cakap dan berpengetahuan luas dalam hal kualitas dan kuantitas. Peningkatan kinerja karyawan bisa dimulai dengan memberikan kebutuhan-kebutuhan baik materiil maupun non materiil. Adapun kebutuhan non materiil ini bisa berupa menerapkan kepemimpinan demokratis dan pemberian motivasi kepada karyawan, selain itu sikap *Adversity quotient* terhadap diri seorang karyawan juga sangat penting untuk mengubah tantangan menjadi peluang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan *Adversity Quotient* terhadap kinerja karyawan CV Cool Clean, serta peran mediasi variabel motivasi pada Kepemimpinan Demokratis dan *Adversity Quotient* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dan menggunakan jenis pendekatan survei. Populasi pada penelitian ini karyawan CV Cool Clean yang berjumlah sebanyak 103 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Pada teknik ini peneliti mengambil seluruh populasi sebanyak 103 responden serta menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data responden. Adapun pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS 4 dengan uji *measurement model* (outer model), *structural model* (inner model) dan uji mediasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. *Adversity Quotient* dan Motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi dapat memediasi kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan secara positif signifikan dan motivasi dapat memediasi *Adversity Quotient* terhadap kinerja karyawan secara positif akan tetapi tidak signifikan.

## ABSTRACT

Zumrotus Sholihah, 2024. THESIS. "The Influence of Democratic Leadership and Adversity Quotient on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variable (Study on CV Cool Clean)"

Supervisor : Syahirul Alim, MM

Keywords : Democratic Leadership, Adversity Quotient (AQ), Motivation, Employee Performance.

---

Human resources are one of the things that can make the company's goals will be successful. For the continuity of effective management, a company must have a workforce consisting of individuals who are capable and knowledgeable in terms of quality and quantity. Improving employee performance can start by providing needs, both material and non-material. These non-material needs can be in the form of implementing democratic leadership and providing motivation to employees. Furthermore, an Adversity Quotient attitude towards an employee is also very important to turn challenges into opportunities.

This research aims to determine the influence of Democratic Leadership and Adversity Quotient on the performance of CV Cool Clean employees, as well as the mediating role of motivational variables on Democratic Leadership and Adversity Quotient on employee performance. This research was conducted using quantitative methods and used a survey approach. The population in this study was 103 CV Cool Clean employees. The sampling technique used is saturated sampling. In this technique, researcher took the entire population of 103 respondents and used a questionnaire as a tool for collecting respondent data. The research hypothesis testing was carried out using a Structural Equation Model (SEM) approach based on Partial Least Square (PLS) using the SmartPLS 4 application with measurement model (outer model), structural model (inner model) and mediation tests.

The research results show that democratic leadership has a positive but not significant effect on employee performance. Adversity Quotient and Motivation have a significant positive effect on employee performance. Motivation can mediate democratic leadership on employee performance in a significantly positive way and motivation can mediate Adversity Quotient on employee performance positively but not significantly.

## مستخلص البحث

زمرة الصالحة، 2024. البحث العلمي. "تأثير القيادة الديمقراطية وحاصل الشدائد (*Adversity*) (*Quotient*) على أداء الموظفين مع الدافع كمتغير وسيط (دراسة في شركة CV Cool Clean)

المشرف : شهر العالم، الماجستير.

الكلمات الأساسية: القيادة الديمقراطية، حاصل الشدائد، الدافع، أداء الموظف

الموارد البشرية هي أحد الأشياء التي تجعل أهداف الشركة ناجحة. من أجل استمرارية الإدارة الفعالة، يجب أن يكون لدى الشركة قوة عاملة تتكون من أفراد قادرين وذوي معرفة من حيث الجودة والكمية. يمكن أن يبدأ تحسين أداء الموظف من خلال توفير الاحتياجات المادية وغير المادية. يمكن أن تكون هذه الاحتياجات غير المادية في شكل تنفيذ القيادة الديمقراطية وتوفير الحافز للموظفين. وبصرف النظر عن ذلك، فإن موقف "حاصل الشدائد" تجاه الموظف مهم جدا أيضا لتحويل التحديات إلى فرص.

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير القيادة الديمقراطية وحاصل الشدائد على أداء موظفي CV Cool Clean، وكذلك الدور الوسيط للمتغيرات التحفيزية على القيادة الديمقراطية وحاصل الشدائد على أداء الموظفين. تم إجراء هذا البحث باستخدام الأساليب الكمية واستخدام المنهج المسح. كان عدد المجتمع في هذا البحث 103 موظف. أما تقنية أخذ العينات المستخدمة هي أخذ العينات المشبعة. في هذه التقنية، أخذت الباحثة جميع المجتمع وعددهم 103 مستجيب. واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع بيانات المستجيبين. تم إجراء اختبار فرضيات البحث باستخدام منهج نموذج المعادلة الهيكلية المعتمد على المربع الأصغر الجزئي باستخدام تطبيق Smart PLS 4 مع نموذج القياس (النموذج الخارجي)، والنموذج الهيكلي (النموذج الداخلي)، واختبارات الوساطة.

أما نتائج هذا البحث هي أن القيادة الديمقراطية لها تأثير إيجابي ولكن ليس معنويا على أداء الموظفين. إن حاصل الشدائد والتحفيز لهما تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين. يمكن للتحفيز أن يتوسط القيادة الديمقراطية في أداء الموظفين بطريقة إيجابية إلى حد كبير، ويمكن للتحفيز أن يتوسط حاصل الشدائد على أداء الموظفين بشكل إيجابي ولكن ليس بشكل كبير.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pergerakan berkembangnya zaman yang terus meningkat maju, hal ini menunjukkan bahwa seiring dengan perkembangan berbagai perubahan telah terjadi salah satunya yakni teknologi. Teknologi mengalami perkembangan sangat pesat terutama pada teknologi informasi dan komunikasi yang berakibat pada segala kegiatan dan pekerjaan manusia menjadi lebih mudah, efektif dan efisien dalam segala bidang baik sosial maupun ekonomi. Perkembangan ini akan sangat berdampak bagi pelaku bisnis baik dampak positif atau negatif. Dampak positif bisa berupa menjadi peluang yang sangat besar bagi perkembangan bisnis akan tetapi dampak negatif perkembangan ini yakni bisa sekaligus tantangan bagi pelaku bisnis (Azis, 2019).

Pada era seperti ini perusahaan harus memiliki landasan yang kuat sehingga dapat menjawab tantangan yang ada menjadi peluang bagi banyak orang. Perusahaan dapat didefinisikan sebagai entitas organisasi yang mencakup kumpulan individu yang berkolaborasi untuk menghasilkan barang atau jasa yang memenuhi permintaan masyarakat. Tujuan utama mendirikan sebuah perusahaan adalah untuk menghasilkan pendapatan yang cukup untuk mempertahankan kelangsungan operasional, serta pengembangan usaha (Umar, 2019).

Terdapat banyak strategi yang dapat diterapkan organisasi untuk mempertahankan posisi kompetitif mereka, mulai dari modifikasi produk hingga pengembangan sumber daya manusia sebagai aset berharga bagi perusahaan. Alasan di balik hal ini adalah bahwa permintaan global akan karyawan berkualitas di berbagai industri merupakan hal yang sangat penting dan tidak dapat ditunda. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk menyadari pentingnya merumuskan rencana pengembangan sumber daya

manusia yang efektif. Sumber daya manusia mengacu pada karyawan yang dipekerjakan di dalam organisasi institusi atau entitas perusahaan. Untuk keberlangsungan manajemen yang efektif, perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang terdiri dari individu-individu yang cakap dan berpengetahuan luas yang berkomitmen untuk mengoptimalkan praktik manajemen organisasi, sehingga mendorong peningkatan kinerja karyawan (Hardinata, 2022).

Setiyawan (2006), berpendapat bahwa kinerja karyawan mengacu pada evaluasi hasil kerja karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas, yang diukur berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan dan ditetapkan oleh bisnis. Kinerja optimal dapat diartikan sebagai pencapaian standar organisasi dan kemudahan pencapaian tujuan organisasi. Suatu perusahaan tidak terlepas dari kinerja karyawannya. Fenomena yang sering diamati adalah ketika sebuah perusahaan memiliki tenaga kerja yang terdiri dari individu-individu yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang selaras dengan tujuan perusahaan, maka besar kemungkinan perusahaan tersebut mencapai kesuksesan di industrinya masing-masing. Sebaliknya, jika sumber daya manusia perusahaan tidak memiliki kualifikasi yang diperlukan, maka kemungkinan mencapai kesuksesan akan berkurang.

CV. Cool Clean merupakan salah satu pabrik yang bergerak dalam bidang kemasan tisu basah atau *sanitizer* tisu di Indonesia. Dengan semakin banyaknya kebutuhan air minum galon yang digunakan oleh masyarakat saat ini membuat peningkatan juga akan kebutuhan tisu basah demi menjaga kebersihan pada air minum galon tersebut. CV Cool Clean memproduksi tisu galon untuk membersihkan leher air galon dari debu-debu dan bakteri-bakteri sebelum galon dituang ke dispenser/ keramik tempat air minum galon dituangkan. Salah satu contoh tisu galon yang di produksi oleh CV. Cool Clean yaitu tisu galon Aqua, Cleo. Tripanca, dll. Selain itu, CV. Cool Clean juga memproduksi tisu basah untuk maskapai penerbangan Garuda.

Hal diatas membuktikan bahwasanya CV. Cool Clean merupakan salah satu pabrik yang membutuhkan sumber daya manusia untuk melakukan proses

produksi tisu basah. Demi tercapainya target produk yang di produksi disini CV Cool Clean memiliki jumlah karyawan sebanyak 103 orang. Selain jumlah kuantitas yang diperlukan dalam proses produksi tentunya kualitas kinerja karyawan sendiri sangat diperlukan. Kualitas kinerja karyawan dari CV Cool Clean ini dapat dilihat dari tabel data berikut:

**Tabel 1.1 Total Data Hasil Produksi 2023**

<b>Bulan</b>	<b>Manual</b>	<b>Total</b>	<b>Rata-rata</b>
Juni	330.000	28.485.815	1.139.433
Juli	400.500	35.697.922	1.372.997
Agustus	579.800	32.657.065	1.209.521
September	422.800	33.928.649	1.304.948
Oktober	470.600	32.963.524	1.220.871
November	384.450	31.282.319	1.188.379

*Sumber: Arsip CV Cool Clean, data diolah peneliti (2023)*

Dari tabel data tersebut, pada tahun 2023 target produksi bulanan yang ditetapkan pada CV. Cool Clean adalah sebesar 30.000.000. Pada bulan juni diketahui bahwasanya target tidak tercapai menandakan bahwa ada faktor kualitas karyawan yang menurun. Kemudian pada bulan juli sampai dengan bulan november target produksi semua tercapai bahkan pada bulan juli jumlah produksi naik pesat jika dibandingkan dengan bulan juni. Akan tetapi jika diteliti kembali meskipun jumlah target tercapai, data menunjukkan bahwasanya pada setiap bulannya terus mengalami penurunan bahkan sampai dengan bulan november yang menunjukkan selisih yang cukup banyak dengan bulan juli dan kenaikan dari target produksi hanya sedikit. Sehingga dari penurunan dan tidak konsistennya hasil produksi tersebut hal ini menunjukkan bahwa tingkat kualitas karyawan CV. Cool Clean masih kurang dan apabila terus dibiarkan akan mengganggu dan menghambat kinerja organisasi maka diperlukan adanya tindakan dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Peningkatan kinerja karyawan bisa dimulai dengan memberikan kebutuhan-

kebutuhan baik materiil maupun non materiil, sebab hal-hal tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Adapun kebutuhan non materiil ini bisa berupa pemberian motivasi kepada karyawan. Menurut Rivai, (2004) pada dasarnya motivasi dapat memacu semangat pegawai untuk bekerja lebih keras menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas atau kinerja pegawai sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Lebih lanjut mengartikan motivasi merupakan serangkaian nilai – nilai dan sikap yang mempengaruhi suatu individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu tersebut.

Pemberian motivasi ini juga relevan dengan adanya sikap *Adversity quotient* terhadap diri seorang karyawan. *Adversity quotient* menurut Stoltz, (2000) adalah suatu sikap seseorang yang diberikan ketika menghadapi rintangan ketika sedang melakukan suatu pencapaian. Rintangan atau kesulitan ini bisa dibuat menjadi peluang proses menguatkan diri menjadi lebih baik lagi sehingga akhirnya dapat sampai pada akhir tujuan. *Adversity quotient* (AQ) memerankan suatu hal yang penting dalam proses penentuan kesuksesan hidup, karena AQ membentuk sebuah kecerdasan emosi yang menjadikan seseorang bertahan dalam keadaan apapun hal ini juga kecerdasan dalam melawan kesulitan yang ada dan memikirkan cara penyelesaian yang efektif dan efisien. Adanya *Adversity quotient* dalam diri seorang karyawan tersebut merupakan dorongan atau tekad untuk mencapai keberhasilan inilah yang disebut oleh Paul G. Stoltz sebagai *Self Adversity* atau *Adversity quotient*, adalah keuletan dalam mengatasi segala kesulitan dalam proses menaiki tangga kesuksesan berdasarkan tujuan perusahaan. *Adversity quotient* (AQ) adalah ukuran seberapa efektif seseorang mengenali dan menanggapi kesulitan (Somaratne et al., 2020).

Selain *Adversity quotient*, motivasi juga relevan dengan adanya faktor kepemimpinan demokratis. Dimana menurut Hasibuan, (2012) yang

menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi, mengungkapkan bahwa kepemimpinan demokratis, yang juga dikenal sebagai kepemimpinan partisipatif, merupakan jenis kepemimpinan di mana anggota kelompok mengambil peran yang lebih partisipatif dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Kuntoro, (2010) kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang menghargai sifat dan kemampuan setiap karyawan. Menggunakan kekuatan posisi dan pribadinya untuk mendorong ide dari karyawan, memotivasi kelompok untuk menentukan tujuan sendiri, membuat rencana dan pengontrolan dalam penerapannya. Informasi diberikan secara luas dan terbuka. kepemimpinan demokratis cenderung dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Ilmi, 2016) sehingga diyakini lebih mudah mendorong motivasi kerja karyawan dalam perannya sebagai organ vital perusahaan.

Hal ini juga relevan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan dan menyatakan hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan diantaranya terdapat pada penelitian Fadly, (2019) yang menemukan bahwasanya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Begitu pula pada penelitian terbaru yang dilakukan oleh Supandi, (2023) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwasanya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi berbeda dengan penelitian terbaru juga yang telah dilakukan oleh Cen, (2023) yang mendapatkan hasil bahwa variabel kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap variabel peningkatan kinerja karyawan. Adanya perbedaan penelitian ini bisa terjadi karena adanya beberapa faktor, seperti indikator yang digunakan, maupun dari objek yang dijadikan penelitian. Perbedaan penelitian ini dapat menjadi gap atau celah yang digunakan peneliti dalam mengambil penelitian tentang kedua pengaruh variabel ini.

Sehingga dengan adanya celah tersebut, disini peneliti akan mengkaji lagi hubungan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan menambahkan variabel *Adversity quotient* sebagai variabel independentt dan motivasi sebagai variabel mediasi. Penambahan variabel ini tentunya juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Jika dilihat dari hubungan *Adversity quotient* dengan kinerja karyawan maka disini ada penelitian dari Meiyrdhayanti, (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung *Adversity quotient* secara positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian dari Zainudin et al., (2021) menghasilkan bahwa *Adversity quotient* berpengaruh negatif terhadap Kinerja pemerintah. Hal ini menunjukkan adanya gap lagi antara dua penelitian diatas.

Adapun penelitian yang membahas terkait motivasi bisa dijadikan sebagai variabel mediasi disini ditekankan pada hasil penelitian positif antar variabel kepemimpinan demokratis dan *adversity quotient* terhadap motivasi beserta pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga dari hasil yang positif ini akan memperbesar presentase keberhasilan motivasi ketika dijadikan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. Penelitian yang pertama dengan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan terdapat pada penelitian Irawan and Yuliharsi (2019) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dilanjut penelitian dari variabel Kepemimpinan Demokratis terhadap motivasi oleh Nuzulla (2019) Hasil penelitian mengatakan bahwa Variabel kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Jurnal penelitian dari variabel *adversity quotient* terhadap motivasi kerja terdapat pada penelitian Safi'i et al. (2021) Yang menunjukkan hasil penelitian bahwasanya variabel *adversity quotient* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dari tiga jurnal diatas dimana semua hasil pengaruh antar variabel menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif, sehingga dari hal ini tentunya menunjukkan adanya presentase keberhasilan yang cukup

tinggi untuk menjadikan variabel motivasi sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

Maka berdasarkan pada keterangan diatas adanya gap penelitian antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Yang kemudian adanya *research gap* untuk menambahkan variabel lain dalam hubungan antar keduanya. Didukung dengan berbagai fenomena masalah umum hingga khusus yang telah peneliti paparkan, maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Dan *Adversity Quotient* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Kinerja Karyawan CV Cool Clean)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang yang telah disampaikan diatas, adapun rumusan masalah yang dapat ditarik dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan pada CV Cool Clean?
2. Bagaimana pengaruh *Adversity Quotient* terhadap kinerja karyawan pada CV Cool Clean?
3. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV Cool Clean?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada CV Cool Clean?
5. Bagaimana pengaruh *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada CV Cool Clean?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan pada CV Cool Clean.

2. Untuk mengetahui pengaruh variabel *Adversity Quotient* terhadap kinerja karyawan pada CV Cool Clean.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel Motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV Cool Clean.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada CV Cool Clean.
5. Untuk mengetahui pengaruh variabel *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada CV Cool Clean.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan paparan rumusan dan tujuan diatas, peneliti berharap bahwa dengan penelitian dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat seperti menambah wawasan pengetahuan dalam proses pembelajaran, serta dapat dijadikan sebagai sumber informasi, sumber data, dan referensi dalam mencari pengaruh kepemimpinan demokratis dan *Adversity quotient* terhadap kinerja pegawai dengan variabel motivasi sebagai mediasi. Penemuan ini juga kemungkinan akan diperluas oleh peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian yang dilakukan dapat diambil manfaatnya untuk perusahaan yang diteliti yakni dapat sebagai bahan dalam mengembangkan usaha yang sedang berlangsung, khususnya dalam bidang kepemimpinan demokratis dan *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti telah menemukan dan menghimpun penelitian terdahulu yang relevan dan memiliki hubungan dengan variabel kepemimpinan demokratis (X1), *Adversity quotient* (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Adapun penelitian terdahulu yang dimaksudkan sebagaimana terangkum dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Judul, dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Anggia Sari Lubis, <i>The influence of Adversity quotient and job stress against employee performance through work motivation as an intervening variable</i> (2019).	<b>Variabel independent:</b> <i>Adversity quotient</i> Stres kerja  <b>Variable dependent:</b> Kinerja karyawan  <b>Variabel Intervening:</b> Motivasi kerja	- Populasi penelitian: 824 pengemudi taksi - Teknik sampling: non-probability dengan metode convenience sampling. - Analisis data: statistik deskriptif, analisis regresi berganda. - Alat analisis: SPSS 22 - Analisis jalur untuk variabel intervening	- <i>Adversity quotient</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. - Stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. - <i>Adversity quotient</i> berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. - Stres kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. - Motivasi kerja bukan variabel intervening
2	Wira Irawan, Yulihastri, <i>Effect of Adversity quotient, Motivation and Discipline on the Performance of Employees PT. PLN (Persero) West Sumatra Padang Indonesia</i> (2019).	<b>Variabel independent:</b> <i>Adversity quotient</i> <i>Motivation</i> <i>Discipline</i>  <b>Variable dependent:</b> <i>Performance of Employees</i>	- Populasi seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Padang sebanyak 150 orang. - Sampel diambil sebanyak 150 responden dengan menggunakan metode sensus. - Data dikumpulkan dengan metode	- Terbukti ada pengaruh positif dan signifikan antara <i>Adversity quotient</i> , motivasi dan disiplin kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah Padang Sumatera Barat.

			<p>survei melalui kuesioner.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Data dianalisis dengan menggunakan uji instrumen meliputi Validitas data, uji reliabilitas, Uji Asumsi Klasik Heterokeditas, normalitas dan multikoloniaritas dan Regresi Linier Berganda Analisis, Pengujian Hipotesis dengan uji f dan t, dan analisis koefisien determinasi (R<sup>2</sup>).</li> </ul>	
3	<p>Irwan Pancasila, Siswoyo Haryono, Beni Agus Sulisty, <i>Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia</i> (2020).</p>	<p><b>Variabel independent:</b> <i>Work Motivation Leadership Work Satisfaction</i></p> <p><b>Variabel dependent:</b> <i>Employee Performance.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebanyak 355 sampel Bukit Asam Coal Mining Company Ltd. di Indonesia dipilih secara proporsional dengan acak.</li> <li>- Data diperoleh melalui kuesioner.</li> <li>- Teknik analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan AMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>- Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>
4	<p>Luisinha Fonseca Da Costa Guterresa, Armanu and Rofiaty, <i>The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance,</i> (2020).</p>	<p><b>Variabel independent:</b> Pendidikan-pelatihan dan kepemimpinan</p> <p><b>Variable dependent:</b> Kinerja karyawan</p> <p><b>Variabel Mediasi:</b> Motivasi Kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data diperoleh dari 86 karyawan sebagai sampel melalui kuesioner.</li> <li>- Menggunakan SEM-PLS untuk menganalisis model hubungan yang diusulkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pendidikan-pelatihan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.</li> <li>- pendidikan-pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.</li> <li>- kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.</li> <li>- kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.</li> <li>- Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>

5	Zainudin, B., Sutawidjaya, AH, Saluy, AB, Djamil, M., & Endri, E., <i>The effect of compensation, leadership, and supervision on performance of government civil servants</i> (2021).	<p><b>Variabel independent:</b> Kompensasi Kepemimpinan Pengawasan kinerja</p> <p><b>Variable dependent:</b> Kinerja Pemerintah</p> <p><b>Variabel Mediasi:</b> <i>Adversity quotient</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian kuantitatif dan korelasional.</li> <li>- Metode pengumpulan data adalah metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara purposive.</li> <li>- Skala pengukuran item penelitian ini adalah skala Likert.</li> <li>- Diolah dan dianalisis menggunakan perangkat lunak smartPLS.</li> <li>- Teknik Analisis data dilakukan melalui uji validitas instrumen, uji reliabilitas instrumen, uji normalitas, uji Heteroskedastisitas, uji Multikolinearitas, Analisis Statistik Deskriptif dan Inferensial.</li> <li>- Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan model persamaan dua arah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>Adversity quotient</i>.</li> <li>- Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap <i>Adversity quotient</i>.</li> <li>- Pengawasan kinerja berpengaruh negatif terhadap <i>Adversity quotient</i>.</li> <li>- Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pemerintah.</li> <li>- Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja pemerintah.</li> <li>- Pengawasan kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pemerintah.</li> <li>- <i>Adversity quotient</i> berpengaruh negatif terhadap Kinerja pemerintah.</li> </ul>
6	Fatimah Azahra, Muzakar Isa, Pengaruh Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara <i>Job Autonomy</i> , <i>Adversity quotient</i> dan Kinerja	<p><b>Variabel independent:</b> <i>Job Autonomy</i>, <i>Adversity quotient</i></p> <p><b>Variable dependent:</b> Kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian kuantitatif.</li> <li>- Populasi penelitian berjumlah 100 tenaga kerja UKM makanan dan minuman di Surakarta.</li> <li>- Teknik pengambilan sampel menggunakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- variabel <i>job autonomy</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan UKM.</li> <li>- Variabel <i>job autonomy</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi karyawan UKM.</li> <li>- Variabel <i>Adversity quotient</i> berpengaruh positif secara signifikan</li> </ul>

	Karyawan (2021).	<b>Variabel Mediasi:</b> Motivasi	metode non-probability sampling. - Teknik pengumpulan data melalui pendistribusian kuesioner. - Berdasarkan hasil olah data dengan bantuan aplikasi smart PLS 3.0	terhadap kinerja karyawan UKM. - Variabel <i>Adversity quotient</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi karyawan UKM. - Variabel motivasi secara positif signifikan memediasi job autonomy dan <i>Adversity quotient</i> terhadap kinerja.
7	Ninik Mega Pratiwi, Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan (2022).	<b>Variabel independent:</b> Kepemimpinan Demokratis  <b>Variable dependent:</b> Memotivasi Kinerja Karyawan.	- Metode penelitian kualitatif. - Pendekatan deskriptif. - Pengumpulan data primer melalui wawancara. - Peneliti juga mengamati langsung ke lapangan dan dokumentasi beberapa data.	- Keputusan dibuat bersama, pemimpin selalu melakukan konsultasi dan memberikan kesempatan akan keterlibatan karyawan. - Menghargai potensi bawahan. - Mendengarkan kritik, saran, dan pendapat karyawan. - Melakukan kerjasama dengan bawahan.
8	Puja Agshari Retnaningtyas, Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi Di Uptd Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo, (2022).	<b>Variabel independent:</b> Kepemimpinan Demokratis Disiplin Kerja  <b>Variable dependent:</b> Kinerja Pegawai.  <b>Variabel Mediasi:</b> Budaya Organisasi	- Penelitian kuantitatif dengan pendekatan metode penelitian eksplanasi. - Sampel berjumlah 50 orang responden. - Analisis jalur (Path Analysis), dengan menggunakan perhitungan SPSS 25 dan Uji Mediasi Sobel.	- kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap budaya organisasi. - Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. - kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. - Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
9	Bobby Eka Putra, Sry Rosita, Implementasi Kepemimpinan Demokratis Dan Karakteristik	<b>Variabel independent:</b> Kepemimpinan Demokratis Karakteristik Individu	- Alat Analisis yang digunakan adalah analisis PLS. - Populasi berjumlah 156 orang.	- Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Karakteristik Individu berpengaruh positif dan

	Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid 19, (2023).	<p><b>Variable dependent:</b> Kinerja Pegawai</p> <p><b>Variabel Mediasi:</b> Motivasi Kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas.</li> <li>- Model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>- Karakteristik Individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.</li> <li>- kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.</li> <li>- Karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.</li> </ul>
10	Supandi, Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten Muaro Jambi (2023).	<p><b>Variabel independent:</b> Kepemimpinan Demokratis Karakteristik Individu</p> <p><b>Variable dependent:</b> Kinerja Pegawai</p> <p><b>Variabel Mediasi:</b> Motivasi Kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode deskriptif verifikatif dan kuantitatif.</li> <li>- Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer.</li> <li>- Teknik analisis yang digunakan peneliti dalam hal ini adalah Partial Least Squares (PLS) dan di bantu dengan software Smart PLS.</li> <li>- Evaluasi outer model atau model pengukuran (measurement model) memperlihatkan hubungan antar variabel laten dengan sekelompok variabel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>- Karakteristik Individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.</li> <li>- Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan</li> </ul>

			manifes/indikatornya (observable variable).	motivasi kerja sebagai variabel mediasi. - Karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
--	--	--	---	--

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas dapat diambil kesimpulan bahwasanya perbedaan peneltian ini dengan penelitian sebelumnya yakni pada jurnal pertama, kedua, ketiga, keenam dilakukan penambahan variabel kepemimpinan demokratis dan motivasi digunakan sebagai variabel mediasi. Pada jurnal keempat dan kelima variabel kepemimpinan lebih diperkecil cakupannya yakni menggunakan kepemimpinan demokratis dan penambahan variabel independentt *adversity quotient*. Pada jurnal ketujuh dan kedelapan penambahan variabel *adversity quotient* dan menggunakan moivasi sebagai variabel mediasi. Dan yang terakhir pada jurnal kesembilan dan kesepuluh penambahan variabel *adversity quotient*.

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 Kepemimpinan Demokratis

#### 2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan Demokratis

Menurut Yukl, (2010) mendefinisikan bahwasanya kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi seseorang untuk menyetujui segala tindakan dan memahami segala sesuatu yang perlu dilaksanakan dalam pekerjaan serta memfasilitasi individu tersebut secara kolektif demi tercapainya kinerja yang efektif dan tujuan bersama.

Kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik (Kartono 2013:86). Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada dimana kesatuannya yang menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi tersebut. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau

mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para special dengan bidangnya di masingmasing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Dengan kata lain menurut Kartono, (2013) bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan group developer.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang mempengaruhi karyawan dengan tetap menghargai setiap masukan dan mendapatkan komitmen melalui partisipasinya. Adapun dampak dari kepemimpinan ini kebanyakan positif terutama jika digunakan pada saat membangun persetujuan atau kesepakatan atau mendapat masukan yang berharga dari karyawan atas suatu keputusan yang penting.

#### **2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan Demokratis**

Berikut-berikut indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan demokratis menurut Tohardi, (2010) dan Pratiwi, (2022):

- a) Komunikasi, komunikasi merupakan hal paling penting yang digunakan oleh pemimpin dalam menjalin kerjasama dengan karyawan secara baik, dengan komunikasi yang baik pemimpin dapat dengan mudah memberikan pengaruh kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Serta dengan adanya hal ini akan terjalin hubungan baik dan mencegah adanya kesalahpahaman dalam proses pekerjaan.
- b) Pengarahan, dalam hal ini seorang pemimpin memberikan pengarahan yang jelas serta mudah difahami sehingga karyawan akan dengan mudah menjalankan segala pekerjaan yang diberikan. Adanya pengarahan ini akan memberikan kerjasama yang baik dengan karyawan, hal ini meliputi dari awal pengarahan pemberian tugas hingga mencakup jika ada

hal tambahan lain yang pada saat rapat dijelaskan dengan baik dan jelas.

- c) Pengambilan keputusan, Pimpinan memberikan wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus didasarkan dengan aturan-aturan yang berlaku diperusahaan dan juga situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu.
- d) Empati, Empati yang dilakukan seorang pimpinan sebagai dimensi variabel dapat dilihat dari tiga indikator, yaitu: Dorongan dalam meraih prestasi terhadap masing-masing bagian dari tenaga kerja, dan Terdapat suasana saling mempercayai, menghormati, dan saling menghargai didalam organisasi.

### **2.2.1.3 Perspektif Islam Kepemimpinan Demokratis**

Menurut Kurt Lewin, kepemimpinan demokratis didefinisikan sebagai pemimpin yang menganggap dirinya sebagai bagian dari karyawan tersebut tanpa ada perbedaan yang jauh demi tercapainya tujuan bersama dengan bersama-sama mengemban semua tanggungjawab. Kepemimpinan demokratis bersifat terbuka, dinamis, aktif dan terarah. Terbuka dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Arah dan tujuan jelas, dilihat dari pelaksanaan aktivitas sesuai program kerja dengan efektif dan efisien. Maka dari itu tabiat yang menonjol pada pemimpin diantaranya melindungi, menyelamatkan serta meningkatkan dan mengembangkan organisasi serta perangai para pelaksana (Nawawi, 1993:169).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan tipe kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang mana pemimpin tidak bekerja sendiri, membagi tugas-tugas secara tuntas, selalu melibatkan

anggota dalam pengambilan keputusan penting melalui rapat atau musyawarah, kemudian dalam bekerja tidak ada perasaan takut dan tertekan sedang pemimpin dihormati dan disegani. Kepemimpinan demokratis memihak pada kebutuhan anggota organisasi yang berlandaskan asas membela kebenaran dan keadilan demi tercapainya tujuan bersama. Asas tersebut sesuai pandangan Islam dimana memprioritaskan pada sikap yang dapat membedakan hal ihwal *haq* dan yang *bathil*. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam Qur'an surat Al-Baqarah ayat 42:

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سورة البقرة: 42).

Artinya: “Dan janganlah kamu campuradukkan kebenaran dengan kebatilan dan (janganlah) kamu sembunyikan kebenaran, sedangkan kamu mengetahuinya.”

Sedangkan pemimpin ideal menurut Islam erat kaitannya dengan figur Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah merupakan suri tauladan bagi setiap orang, termasuk para pemimpin karena dalam diri beliau hanya ada kebaikan, kebaikan dan kebaikan. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (سورة الأحزاب: 21).

Artinya: “Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.”

Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasulullah dikaruniai empat sifat utama, yaitu: Sidiq, Amanah, Tablig dan Fathonah. Sidiq berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, amanah berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab, Tablig berarti menyampaikan segala macam kebaikan kepada rakyatnya dan fathonah berarti cerdas dalam mengelola masyarakat.

Adapun keputusan yang telah diambil hendaknya mewujudkan *outcome* yang berupa kebaikan dan memupuk ketaqwaan, sebagaimana dinyatakan Rasulullah saw, dalam sabdanya:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ وَعَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَ يَدِهِ، وَالْمُهَاجِرُ مَنْ هَجَرَ مَا نَهَى اللَّهُ عَنْهُ [رواه البخارى]

Artinya: Abdullah bin Umar ra mengatakan, bahwa Nabi SAW. Bersabda “Orang Islam itu adalah orang yang orang-orang Islam yang lain selamat dari lidah dan tangannya; dan orang yang berhijrah (*muhajir*) adalah orang yang meninggalkan apa-apa yang dilarang oleh Allah” (H.R. Bukhori)

Kepemimpinan berkenaan dengan pekerjaan yang bersifat strategik, antara lain mengambil keputusan. Mengenai pengambilan keputusan oleh pimpinan, Islam mengarahkannya ke dalam konteks ketegasan menerima atau menolak hal-hal yang baru; modus pengambilan keputusan, dan manfaat keputusan yang diambil. Dalam pengambilan keputusan diharuskan melalui musyawarah, apabila musyawarah telah mengambil kesepakatan, maka seluruhnya wajib mentaatinya sambil berserah diri kepada Allah.

## 2.2.2 Adversity quotient

### 2.2.2.1 Definisi Adversity quotient

Setiap orang pada dasarnya memiliki keinginan atau keinginan untuk mencapai kesuksesan dalam hidup. Hasrat atau keinginan untuk mendapatkan keberhasilan, hal ini telah dijelaskan dalam buku *Adversity quotient* mengubah hambatan menjadi peluang (Stoltz, 2000) bahwasanya *Self Adversity* atau *Adversity quotient* merupakan faktor penting sebagai kunci menuju kesuksesan. AQ menentukan sejauh mana kemampuan, sikap, dan kinerja anda dalam mewujudkan tujuan hidup. AQ dalam diri harus diketahui, diukur dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari sehingga seseorang dapat melampaui harapan dan prediksi orang-orang di sekelilingnya. Seseorang yang memiliki AQ cukup tinggi

dalam dirinya cenderung akan bertahan sampai berhasil. Orang tersebut cenderung melihat manfaat dari setiap proses yang telah dilaluinya, sehingga akan selalu ada sifat positif optimisme semangat juang yang tinggi meskipun berada dalam kondisi yang paling buruk (Stoltz, 2000).

Ketahanan dalam menghadapi segala rintangan untuk mendapatkan titik keberhasilan yang akan dicapai. *Adversity quotient* (AQ) adalah ukuran bagaimana seseorang memandang rintangan dan seberapa baik dalam membuat solusi serta menerapkannya (Somaratne, 2020). Adversity resiliensi merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan semua rintangan yang dihadapinya dan dapat menjadikannya suatu peluang yang bernilai bagi diri individu itu sendiri. Sehingga, keterbelakangan mempunyai tiga kategori, yaitu (a) keterampilan; (b) menanggung kerumitan; (c) mendapatkan arti dari permasalahan. Sebagai suatu keterampilan, resiliensi memuat aspek-aspek yang bisa dikembangkan serta disebarluaskan. Tahan terhadap permasalahan yang berhubungan dengan aspek mental, spiritual, dan fisik, serta kita harus mengambil arti dari setiap permasalahan, berhubungan dengan memanfaatkan timbal balik yang diperoleh saat menghadapi permasalahan (Agustina, 2022)

Upaya untuk dapat menghadapi kendala yang datang dan menjadikannya peluang yang berharga merupakan hal yang dapat diterapkan prinsip CORE yang artinya kepanjangan dari “Pengendalian” (*Control*), “Kepemilikan” (*Recognition*), “Jangkauan” (*Reach*) dan “Ketahanan” (*Durability*). Keyakinan ini adalah hal lain dari resiliensi yang menjadi penentu ketika seseorang menghadapi setiap tenggat waktu, ketidakadilan, konflik, kesempatan, kemunduran, dan tantangan yang ditemuinya setiap hari (Lubis 2019).

Dari uraian diatas secara menyeluruh, *Adversity quotient* adalah tekad yang kuat yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tantangan atau rintangan yang ada dihadapannya. Tekat ini memberikan hasrat atau kegigihan untuk pantang menyerah meski dalam keadaan apapun hingga

mencapai tangga keberhasilan. *Adversity quotient* dan tak lain seperti Adversity Resiliansi, kedua hal ini sama-sama perihal kecerdasan manusia dalam mengelola keinginannya menjadi suatu hal yang positif yakni terus berusaha sampai keberhasilan itu tercapai. mengalami semua jenis rintangan yang dihadapinya serta mengalihkannya menjadi peluang yang bernilai bagi individu itu sendiri.

#### **2.2.2.2 Indikator Adversity quotient**

*Adversity quotient* pada umumnya mempengaruhi ketekunan kelincahan, dan keuletan pada saat akan melakukan perubahan-perubahan dalam pencapaian tujuan. AQ juga mempengaruhi pengetahuan, kinerja, motivasi, kreativitas, produktivitas, vitalisasi, usia,, perbaikan, energi, pengambilan risiko, stamina, kesehatan, dan kesuksesan suatu perusahaan.

*Adversity quotient* (AQ) adalah ilmu yang telah diciptakan dan dikembangkan sejak tahun 1997 AQ dapat membantu seseorang mengubah hambatan di tempat kerja menjadi peluang. Stoltz, (2000b) mengemukakan bahwa ada empat indikator AQ:

- a) Kontrol (*control*), kontrol mencakup seberapa besar kendali karyawan terhadap sebuah peristiwa yang menimbulkan kesulitan tersebut. Kata kunci kontrol ini berada pada bagaimana karyawan tersebut dalam “merasakan” setiap kesulitan yang ada. Kendali yang sebenarnya dalam suatu situasi hampir tidak mungkin diukur. Kendali yang dirasakan jauh lebih penting.
- b) Asal usul dan pengakuan (*origin and ownership*), asal usul yang dimaksud disini yakni karyawan tersebut beranggapan bahwa dirinya sendiri sebagai salah satu penyebab kesalahan tersebut, hal ini bisa mengarah ke negatif dan positif. Sisi positifnya dari asal usul tersebut maka karyawan akan memberikan pengakuan untuk bertanggung jawab atas hal tersebut, karena karyawan yang memiliki kecenderungan

untuk menepis peristiwa-peristiwa buruk atau menghindari tanggung jawab itu jelas merupakan sifat yang sangat tidak diinginkan oleh pemimpin.

- c) Jangkauan (*reach*), jangkauan disini untuk mengetahui sejauh mana kesulitan yang dihadapi menjangkau bagian-bagian lain dari hidup karyawan tersebut. Dengan kata lain hal ini mengetahui seberapa pengaruhnya ketika karyawan tersebut terdampak suatu masalah, apakah permasalahan tersebut akan mempengaruhi pekerjaan lainnya juga.
- d) Daya tahan (*endurance*), hal ini bersangkutan dengan anggapan karyawan terhadap jangka penyelesaian suatu masalah. Semakin lama kemungkinan anggapan kesulitan atau penyebab-penyebabnya dan bahkan berlangsung selamanya maka anggapan tersebut akan membuat ketidakberdayaan untuk terus berkembang melakukan perubahan dan penyelesaian suatu masalah.

### 2.2.2.3 Perspektif Islam *Adversity quotient*

Konsep *Adversity quotient* sendiri dalam pandangan Islam ialah seseorang yang yakin atas kehendak Allah SWT, karena keyakinan itu mereka pantang menyerah dan tetap yakin serta sabar ketika mengatasi semua rintangan yang dihadirkan oleh Allah SWT (Pong and Lam 2023). Faktor-faktor *Adversity quotient* bila ditinjau dari sudut pandang Al-Qur'an dan Hadits yaitu terdapat beberapa faktor, terdapat dimensi *control* bisa melewati dengan sikap sabar, dimensi *origin* dan *ownership* melalui sikap optimis dan pantang menyerah, dimensi *reach* melalui sikap berjiwa besar, dan dimensi *endurance* dapat dilaksanakan melalui sikap jihad.

Allah senantiasa akan selalu memberikan ujian kepada hamba-hamba-Nya sebaik apapun itu. Ujian yang diberikan bisa berupa kebahagiaan ataupun kemalangan karena sejatinya dalam hidup tidak ada yang namanya bahagia terus tingkat lika-liku kehidupan selalu akan hadir

dan sebagai manusia harus yakin dalam mengatasi setiap hambatan dengan mencoba mengisi solusi yang bijak. Setiap kesusahan adalah hambatan, di dalam setiap hambatan pasti terdapat peluang, dan setiap peluang harus diterima dengan perubahan baik (Amaliya, 2017). Allah Swt. berfirman dalam QS. Al-Insyirah [94] ayat 5:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (سورة الإنشراح: 5).

Artinya: “*Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan*”

Penjelasan bahwa setiap kesulitan akan ada kemudahan. Hal tersebut berbanding lurus dengan teori *Adversity quotient*, yaitu kompetensi seseorang dalam mengatasi setiap kesusahan serta masalah. Kemampuan dalam *Adversity quotient* disandingkan dengan kegigihan dalam meraih suatu keberhasilan, adanya keyakinan terhadap Allah SWT yang tidak luput sehingga tidak ada kata menyerah dalam menghadapi setiap rintangan (Fauzi, 2019).

Selain itu, tumbuhnya LEAD dalam perspektif Islam memiliki persamaan dengan mengembangkan kompetensi diri, yang dikenal dengan takhalli, tahalli, dan tajalli dalam ranah tasawuf. Pada langkah takhalli, orang tersebut mencoba menghindari hal-hal yang bersifat buruk. Pada langkah tahalli ini, diri sendiri melakukan penambahan sifat tawakal dan kesabaran. Akhirnya dengan sikap sabar, tawakkal dan percaya diri inilah maka langkah tajalli akan menimbulkan rasa tenang dan tentram.

Hal tersebut Allah pertegasakan lagi pada hadis Nabi SAW, sebagai berikut:

عَنْ أَبِي الْعَبَّاسِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: كُنْتُ خَلْفَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ: (يَا غُلَامُ إِنِّي أُعَلِّمُكَ كَلِمَاتٍ: أَحْفَظِ اللَّهَ يَحْفَظَكَ، أَحْفَظِ اللَّهَ بِحُدُوءِ بُجَاهِكَ، إِذَا سَأَلْتَ فَاسْأَلِ اللَّهَ، وَإِذَا اسْتَعْنَيْتَ فَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ، وَاعْلَمْ أَنَّ الْأُمَّةَ لَوِ اجْتَمَعَتْ عَلَى أَنْ يَنْفَعُوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَنْفَعُوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ

كَتَبَهُ اللهُ لَكَ، وَلَوْ اجْتَمَعُوا عَلَيَّ أَنْ يَضْرُوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَضْرُوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللهُ عَلَيْكَ، زُفَعَتِ الْأَقْلَامُ، وَجُمِعَتِ الصُّحُفُ) رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ وَقَالَ: حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ وَفِي رِوَايَةٍ غَيْرِ التِّرْمِذِيِّ: (احْفَظِ اللهُ بِحِدْثِهِ أَمَامَكَ، تَعَرَّفْ إِلَى اللهِ فِي الرَّخَاءِ يَعْرِفَكَ فِي الشَّدَةِ، وَاعْلَمْ أَنَّ مَا أَخْطَأَكَ لَمْ يَكُنْ لِيُصِيبَكَ، وَمَا أَصَابَكَ لَمْ يَكُنْ لِيُخْطِئَكَ، وَاعْلَمْ أَنَّ النَّصْرَ مَعَ الصَّبْرِ، وَأَنَّ الْفَرْجَ مَعَ الْكَرْبِ، وَأَنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا).

Artinya: Dari Abul ‘Abbas Abdullah bin ‘Abbas radhiyallahu ‘anhuma, dia berkata: *Suatu hari aku pernah berboncengan bersama Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam, lalu beliau bersabda: ”Wahai anak kecil, sungguh aku akan mengajarmu beberapa kalimat: ‘Jagalah Allah, niscaya Dia akan menjagamu, jagalah Allah niscaya engkau akan mendapati-Nya di hadapanmu. Apabila kamu meminta sesuatu mintalah kepada Allah, apabila engkau memohon pertolongan maka mintalah kepada Allah. Ketahuilah, kalau seandainya umat manusia bersatu untuk memberikan kemanfaatan kepadamu dengan sesuatu, niscaya mereka tidak akan mampu memberi manfaat kepadamu kecuali dengan sesuatu yang telah Allah tentukan untukmu, dan kalau seandainya mereka bersatu untuk menimpakan bahaya kepadamu dengan sesuatu, niscaya tidak akan membahayakanmu kecuali dengan sesuatu yang telah Allah tetapkan akan menimpamu. Pena-pena telah diangkat dan lembaran-lembaran telah kering.”* (HR. at Tirmidzi, dan dia berkata hadits ini hasan shahih).

Dalam riwayat selain riwayat at Tirmidzi, dengan lafadz: *”Jagalah Allah niscaya engkau akan mendapati-Nya di hadapanmu, ingatlah Allah dalam keadaan engkau lapang, niscaya Dia akan mengingatmu dalam keadaan engkau sulit. Dan ketahuilah, bahwa segala sesuatu yang Allah tetapkan luput darimu, niscaya tidak akan pernah menimpamu. Dan segala sesuatu yang telah ditetapkan menimpamu, maka tidak akan luput darimu. Ketahuilah, bahwa pertolongan itu bersama kesabaran dan kelapangan itu bersama kesulitan dan bersama kesukaran itu ada kemudahan.”*

Berdasarkan dalil di atas, Allah Swt. menjanjikan kemudahan di balik setiap kesulitan. Hal ini sejalan dengan teori yang digagas oleh Stoltz, yaitu adversity quotient, teori yang menjelaskan tentang kemampuan seseorang dalam menghadapi kesulitan. Tingkat kemudahan dalam menentukan solusi atau peluang pada setiap hambatan akan lebih mudah ditemukan jika seseorang tersebut memiliki kecerdasan adversitas

yang tinggi, anggapan yang dimiliki bahwa dibalik setiap kesulitan yang sedang dihadapi pasti ada hikma, sehingga dengan ini individu tersebut dapat bertindak sebagaimana mestinya.

### **2.2.3 Motivasi**

#### **2.2.3.1 Definisi Motivasi**

Motivasi menurut Maslow (2013) adalah dukungan tenaga dari dalam diri sendiri sehingga menyebabkan manusia tersebut berusaha dan berjuang dalam memenuhi kebutuhannya. Dukungan dan dorongan motivasi ini bisa berupa keinginan yang kuat sehingga secara otomatis dapat menggerakkan diri seseorang. Berdasarkan teori motivasi dapat disimpulkan bahwa perilaku yang terjadi tidak berjalan dengan sendirinya melainkan tentu adanya dorongan, dorongan yang merupakan keinginan yang kuat. Jika dalam perusahaan maka dorongan keinginan yang kuat ini yakni mengacu pada pencapaian tujuan organisasi guna memenuhi kebutuhan dengan berusaha secara maksimal.

Menurut Mangkunegara, (2013) Motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan mental seseorang yang bertekad untuk mencapai prestasi individu serta demi capaian tujuan organisasi secara maksimal dengan adanya dorongan. Motivasi kerja adalah proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Dari beberapa pengertian diatas dapat diambil kesimpulan, motivasi kerja merupakan suatu dukungan yang perlu dipenuhi dalam diri seseorang. Serta sebuah dorongan untuk melangkah dan mengarahkan pegawai segera bergerak dalam melaksanakan kegiatan yang dikehendaki agar mau bekerja dan berkembang demi tujuan yang diinginkan.

Motivasi kerja merupakan suatu kebutuhan dasar manusia dan suatu dorongan yang diharapkan dapat memenuhi tuntutan dasar yang diinginkan, oleh karena itu apabila kebutuhan tersebut terpenuhi maka akan mempengaruhi keberhasilan suatu tujuan. Karyawan yang memiliki

motivasi kerja yang kuat akan berusaha menyelesaikan tugasnya seefisien mungkin. Secara umum motivasi diartikan sebagai keinginan yang mendorong perilaku menuju suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja diartikan sebagai segala sesuatu yang menginspirasi atau mendorong seseorang untuk bekerja (Goni, 2021).

Dalam psikologi kerja, motivasi kerja kadang disebut sebagai motivator gairah kerja. Kuat dan lemahnya dorongan kerja seorang pekerja juga mempengaruhi besarnya prestasinya. Motivasi merupakan salah satu pengaruh paling mendasar terhadap perilaku dan kinerja manusia. Beberapa peneliti telah mengeksplorasi dan menyusun Teori Motivasi. Tingkat motivasi yang diberikan seseorang atau tim dalam pekerjaan mereka dapat mempengaruhi semua elemen kinerja organisasi (Goni et al. 2021).

### **2.2.3.2 Indikator Motivasi**

Motivasi adalah penambahan kekuatan dukungan dalam mengembangkan semangat kerja dalam diri setiap karyawan, sehingga memungkinkan mereka untuk bekerja sama dengan baik, bekerja secara efisien, dan memiliki mutu atau potensi yang tinggi dalam mencapai kepuasan. Motivasi menjadi salah satu faktor utama yang memotivasi orang untuk bekerja; Ada berbagai tanda motivasi kerja, antara lain kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, dan kebutuhan penghargaan (Prawoto and Hasyim 2022). Sejalan Menurut Maslow, (2013) menyatakan bahwa kebutuhan ini dipecah menjadi lima tingkatan oleh Maslow, Yaitu: Fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

- a) Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan dasar yang harus dimiliki oleh manusia. Hal ini mencakup makan, minum, tempat tinggal, dll.
- b) Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang berupa perlindungan sehingga menimbulkan rasa aman pada manusia tersebut. Bentuk perlindungan diri ini bisa berupa

suasana tempat kerja yang nyaman dan aman ataupun lingkungan kerja yang memiliki petugas keamanan untuk melindungi setiap pergerakan dari perusahaan.

- c) Kebutuhan sosial, merupakan kebutuhan yang bisa berupa rasa diterima dalam suatu lingkungan atau kelompok sosial tersebut. Kebutuhan sosial ini harus bisa berbaur dengan baik, cara bersosial yang baik dan sopan, serta komunikasi yang jelas dan terbuka.
- d) Kebutuhan harga diri, merupakan suatu kebutuhan yang berasal dari perasaan ingin dihargai, diakui, dan dihormati dalam lingkungan.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan seseorang untuk terus mengembangkan kemampuan, keterampilan, serta berani mengungkapkan pendapat. Hal ini bisa didapat dari adanya pelatihan ataupun dengan pengalaman bekerja yang banyak.

### **2.2.3.3 Perspektif Islam Motivasi**

Dalam perspektif islam motivasi kerja menjadi salah satu bagian dari ibadah karena memberikan sisi positifme terhadap orang lain. Menurut Aziz & Shofawati (2015) Motivasi kerja dalam Islam tidak hanya menyangkut mengejar kehidupan, gengsi, atau bahkan mendapatkan harta kekayaan dengan segala macam cara. Dengan demikian, dalam Islam *urgensi* dan insentif bekerja tidak hanya untuk mencari nafkah, tetapi juga untuk mengagungkan Allah setelah melakukan ibadah lain yang wajib dilakukan. Bekerja menjadi hal yang istimewa. Bekerja dalam Islam lebih dari sekedar mengejar kenyamanan duniawi; itu adalah perbuatan amal manusia menuju kekekalan. Dalam surah At Taubah 105 menyatakan:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (سورة التوبة: 105).

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Motivasi kerja dalam Islam itu adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukanlah untuk mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apa lagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara. Tapi untuk beribadah bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam. Tidak ada motivasi atau tendensi apapun dalam ibadah, hidup dan mati ini kecuali semata-mata karena Allah. Firman Allah "Katakanlah sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam". (QS. al-An'am: 126)

وَهَذَا صِرَاطٌ رَبِّكَ مُسْتَقِيمًا ۖ قَدْ فَصَّلْنَا لَآئِمَاتٍ لِّقَوْمٍ يَذَّكَّرُونَ (سورة الأنعام:  
126).

Artinya: "Dan inilah jalan Tuhanmu; (jalan) yang lurus. Sesungguhnya Kami telah menjelaskan ayat-ayat (Kami) kepada orang-orang yang mengambil pelajaran."

Motivasi juga relevan dengan menanamkan rasa syukur dan sabar baik di kala ditimpa musibah maupun mendapat kenikmatan. Sebab, musibah maupun kenikmatan sejatinya adalah ujian Allah kepada hamba-Nya yang beriman. Rasulullah SAW pernah bersabda:

عَنْ صُهَيْبٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: عَجَبًا  
لِأَمْرِ الْمُؤْمِنِ إِنَّ أَمْرَهُ كُلَّهُ خَيْرٌ وَلَيْسَ ذَلِكَ لِأَحَدٍ إِلَّا لِلْمُؤْمِنِ إِنْ أَصَابَتْهُ سَرَاءٌ  
شَكَرَ فَكَانَ خَيْرًا لَهُ وَإِنْ أَصَابَتْهُ ضَرَاءٌ صَبَرَ فَكَانَ خَيْرًا لَهُ. (رواه مسلم).

Artinya: Diriwayatkan dari Shuhaib radhiyallahu 'anhu berkata, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Sungguh

*menakjubkan urusan seorang mukmin. Sesungguhnya seluruh urusannya itu baik, dan hal itu tidak dimiliki kecuali oleh seorang mukmin. Apabila dia mendapatkan nikmat dia bersyukur dan itu baik baginya. Dan apabila dia mendapatkan musibah dia sabar dan itu baik baginya.”* (HR. Muslim, no. 5318).

Mengagumkan perihal orang mukmin itu. Tidak sekali-kali Allah menetapkan suatu ketetapan baginya, melainkan hal itu baik belaka baginya. Jika dia mendapat kesenangan, maka bersyukurlah dia yang hal ini adalah lebih baik baginya; dan jika tertimpa kesengsaraan, maka bersabarlah dia yang hal ini adalah lebih baik baginya.

## **2.2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.2.4.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013), menyatakan bahwa kinerja adalah konsekuensi pekerjaan seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi tiga dimensi yaitu perilaku kerja, hasil kerja, dan atribut pribadi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Kinerja karyawan adalah hubungan antara individu yang terbangun dari adanya tim dengan memberikan ketentuan dukungan, kolaborasi, persahabatan, kepercayaan, fleksibilitas, kesabaran, dedikasi, humor, kegembiraan, keberanian, kecocokan, dan tidak mementingkan diri sendiri (Salim 2020). Kinerja sebagai “penyelesaian tanggung jawab baik secara kuantitas maupun kualitas yang dilakukan oleh individu karyawan dalam melaksanakan kinerjanya berdasarkan job deskripsi yang diatur yang dibebankan kepadanya”. Kinerja seseorang dapat dihubungkan dengan *Adversity quotient*. *Adversity quotient* adalah ilmu yang diciptakan sejak tahun 1997 tentang bagaimana seseorang mampu menyelesaikan kesulitan yang ada pada saat itu, (Nurman 2020). Stoltz, (2000b) mengidentifikasi empat indikator *Adversity quotient*: daya tahan, kontrol, jangkauan, dan kepemilikan. Alhasil, *Adversity Quotient* menjadi faktor krusial dalam kesuksesan seseorang.

Dari uraian diatas secara menyeluruh, kinerja karyawan adalah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan demi tercapainya tujuan organisasi yang sesuai dengan tanggung jawab yang ditujukan perusahaan. Pekerjaan yang diberikan bisa berbentuk tim ataupun individu, tugas individu tentunya hanya mengandalkan diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan akan tetapi ketika tugas tim disini memerlukan beberapa hal yakni kepercayaan, kebersamaan, dukungan, dan banyak hal lain yang menjadi faktor penunjang keberhasilan suatu tim. Adapun faktor kinerja karyawan sendiri terdapat 4 hal, yaitu waktu kerja, keterlambatan, jumlah absen, dan lamanya masa kerja karyawan. Dari 4 faktor tersebut kinerja karyawan bisa diukur seberapa banyak penyelesaian pekerjaan secara kualitas serta kuantitas.

#### **2.2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins, (2016:260) dalam mengukur tingkat keberhasilan kinerja karyawan dapat dilakukan dari beberapa indikator dari kinerja karyawan. Menurut Stanley Budinegara selaku *founder of CV. Cool Clean*, indikator kinerja karyawan yang dapat digunakan dan telah diterapkan dalam penilaian kinerja karyawan CV. Cool Clean adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas, kualitas atau kompetensi pekerjaan karyawan dapat diukur juga dari hasil evaluasi karyawan terhadap kuantitas dan kualitas pekerja selama melakukan pekerjaannya, dapat dilihat dari presentase kesempurnaan tugas yang dikerjakan, kemampuan karyawan, ataupun yang lainnya. Kompetensi pekerjaan bisa dilihat dan diprediksi dari hasil pekerjaan yang dilakukan yang menunjukkan tingkat keberhasilan, kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan, dan kesempurnaan dalam pengerjaan job deskripsi yang telah diberikan.
- b) Kuantitas adalah jumlah unit yang diperoleh atau diselesaikan, serta proses melakukan aktivitas secara sempurna (Robbins, 2016). Dapat dinilai dari tingkat

kecepatan karyawan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Sehingga tidak akan menghambat kinerja selanjutnya yang juga merupakan pekerjaan karyawan tersebut.

- c) Disiplin kerja yang dimaksud adalah sikap kerja dalam mematuhi tata tertib dan peraturan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini juga relevan dengan tingkat ketepatan pemanfaatan sumber daya perusahaan (energi, teknologi, uang, dan bahan mentah) dimaksimalkan demi tercapainya keberhasilan setiap pekerjaan dalam penggunaan SDM (Robbins 2016).
- d) Pengetahuan kerja mengacu pada wawasan pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan sehingga dalam pelaksanaan berjalan dengan maksimal. Pengetahuan kemampuan seseorang juga dapat dilihat ketika melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik walaupun tanpa bantuan, saran, atau pengawasan orang lain.
- e) Tanggung jawab, hal ini dapat diukur dari tenggang waktu yang diberikan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang diberikan harus sesuai atau bisa lebih cepat sehingga tidak akan menghambat pekerjaan selanjutnya. Serta karyawan tersebut mampu memikul konsekuensi atas segala pekerjaan yang dibebankan.

#### **2.2.4.3 Perspektif Islam Kinerja Karyawan**

Manusia adalah faktor penting dalam mensukseskan suatu pekerjaan. Oleh karena semua perusahaan saat ini tidak akan mengabaikan upaya peningkatan kualitas SDM sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas produksi perusahaannya. SDM yang unggul merupakan asset perusahaan yang sangat bernilai. Manusia sebagai makhluk Allah yang paling sempurna penciptaannya dilengkapi dengan

kemampuan untuk berfikir, Islam telah memberikan jaminan dan penetapan harta kekayaan yang dimiliki, meski untuk memperolehnya diharuskan berusaha dan bekerja (Cahyadi 2019). Seperti yang dijelaskan dalam QS. Al Mulq ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ لَتُنْفُرُوا  
(سورة الملك: 15).

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajahilah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah telah memberikan karunia-Nya kepadamu di muka bumi ini dan makanlah setengah dari rizki-Nya. Maka dari itu jika kamu mau bekerja dan berusaha maka Allah akan member kenikmatannya. Di dalam usaha kepemilikan dan dalam usaha mengelola sumber-sumber ekonomi merupakan pekerjaan yang berkaitan. Meskipun usaha dan kerja manusia tidak menjamin diperbolehkannya kepemilikan, manusia harus tetap melaksanakan profesionalisme di dalamnya. Sebab melaksanakan suatu aktivitas ekonomi tanpa berusaha mencapai hasil adalah sia-sia. Karena itu yang dituntut dari manusia adalah sikap kesadaran untuk mencurahkan kemampuan seoptimal mungkin agar mencapai keberhasilan usaha. Sifat profesional adalah bekerja dengan maksimal serta penuh komitmen dan kesungguhan. Sifat profesionalisme ini digambarkan dalam Al-Qur’an surah Al-Israa ayat 84:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا (سورة الإسراء: 84).

Artinya: “Katakanlah (Muhammad), “Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing.” Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.”

Pada ayat di atas, dikemukakan bahwa setiap beramal dan berbuat berdasarkan tingkat kemampuan yang dimiliki. Hal ini mengisyaratkan bahwa seseorang harus bekerja dengan penuh kerajinan, focus pada tujuan pekerjaan dan menggunakan seluruh bakatnya. Ketika karyawan telah mengerahkan seluruh bakatnya, maka hasil terbaik akan muncul. Sesuai prinsip Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara bersih, akurat, sistematis, dan konsisten (profesional). Prosesnya harus diikuti dengan benar. Segala sesuatunya tidak boleh dilakukan secara sembarangan.

Dijelaskan juga dalam hadist riwayat Al-Bukhari tentang kinerja karyawan. Hadist dibawah ini sangat meyenangkan jika dikaji secara cermat karena penjelasan saling berkaitan antara keahlian dalam diri suatu karyawan dengan kemampuan dalam mengemban amanah.

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ حَدَّثَنَا قُلَيْبُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنِي هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءٍ  
عَنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ  
إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ إِذَا وَصِدَ  
الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: *Imam al-Bukhari menyatakan: “Muhammad bin Sinan menyampaikan (narasi) kepada kami, Qulaih bin Sulaiman menyampaikan (narasi) kepada kami, (narasi) atas wewenang Atha dari Yasar, atas wewenang Abu Hurairah ra yang berkata: Rasulullah SAW bersabda: Apabila suatu amanah terbuang sia-sia, maka tunggulah saat kehancurannya. (Abu Hurairah) bertanya: Bagaimana cara menaruh amanah itu ya Rasulullah? Beliau menjawab: Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah sampai saat kehancurannya.”*

Hadits ini membahas tentang penugasan pegawai, yang mengatakan bahwa meskipun seseorang berilmu, tidak boleh kompromi dalam menjalankan tugasnya. Ilustrasi terbaik tentang bagaimana Islam dipraktikkan, khususnya di bidang manajemen pendidikan Islam, dapat dilihat dalam kehidupan Nabi Muhammad SAW dan umat Islam semasa

hidup beliau. bahwa terutama dalam hal manajemen, beliau sangat berhati-hati dalam menugaskan jabatan seseorang yang tentunya penetapan didasarkan atas kemampuannya dalam melakukan suatu tugas. Bahwa beliau menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat atau "*the right man on the right place*". Salah satu ciri profesionalisme Islam adalah menempatkan karyawan sesuai dengan bakat yang dimilikinya. Hal ini memberi bobot lebih besar pada profesionalisme seorang karyawan. Prinsip-prinsip kepemimpinan yang mengagumkan ini benar-benar telah dipraktikkan oleh Nabi dan para pengikut beliau.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan bisa dilihat berdasarkan pada penelitian terbaru yang dilakukan oleh Supandi, (2023) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten Muaro Jambi." Yang mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berbeda pendapat dengan penelitian yang telah dilakukan Tomi et al (2021) mengemukakan bahwa kepemimpinan menghasilkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dari hal ini dapat dilihat aktivitas administratif kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi atau perusahaan, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas administratif kepemimpinan dilakukan, akan berdampak penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan pegawai bisa saja menyebabkan seorang pegawai dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh

yang positif dalam pembentukan kepribadian pegawai untuk ikhlas bekerja dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

### **2.3.2 Hubungan *Adversity quotient* Terhadap Kinerja Karyawan**

*Adversity quotient* adalah ukuran bagaimana seseorang memandang tantangan dan seberapa baik mereka menghadapinya (Somaratne et al. 2020). *Adversity quotient* merupakan kecerdasan yang dilakukan dalam menyikapi setiap rintangan.

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2019), pada jurnal yang berjudul “*The influence of Adversity quotient and job stress against employee performance through work motivation as an intervening variable.*” Mengemukakan bahwa *Adversity quotient* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin besar rintangan yang ada menjadikan tekad seseorang ini juga menjadi semakin kuat. Kegigihan dalam menghadapi rintangan hanya melihat keberhasilan yang harus didapatkan. Dengan adanya *Adversity quotient* dalam diri kinerja karyawan ini dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seberapa banyak pun pekerjaan yang didapatkan akan selalu diselesaikan meskipun terdapat banyak hambatan karena mereka memiliki pikiran bagaimana hal ini dapat terselesaikan dan tuntas dalam melakukan pekerjaan yang diberikan, sehingga tidak akan terjadinya kemoloran dalam sistem perusahaan (Safi’i et al. 2021).

### **2.3.3 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Guterresa (2020) “*The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance*”. Ditemukan hasil bahwasanya motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari hal ini, maka apabila seorang karyawan memiliki semangat kerja dan memiliki motivasi yang besar tentu saja keberhasilan akan tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut akan terpenuhi karena kinerja karyawan akan berbanding lurus dengan hasil kerja dan pencapaian

perusahaan. Dalam penelitian tersebut juga menyatakan motivasi kerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja**

#### **Karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi**

Kepemimpinan demokratis berdampak positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja karena pemimpin mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat final dan tidak dapat diubah; permasalahan yang ada pada perusahaan dibuat solusi secara Bersama-sama dengan karyawan melalui rapat kerja; seringkali motivasi yang dilakukan akan dengan cepat meningkatkan kinerja karyawan; pemimpin memegang kendali penting dalam komunikasi antar pegawai; pemimpin menggunakan aturan tertulis dan lisan sebagai media pemberian dan pelaksanaan tugas karyawan; dan yang terpenting pemimpin akan lebih mudah mengarahkan karyawan jika memiliki hubungan yang baik. Selain dari sisi pemimpin, jika dilihat dari karyawan sendiri juga akan merasa dihargai dan nyaman saat bekerja sehingga sangat besar presentase peningkatan kinerja karyawan yang akan terjadi. (Supandi 2023). Selain dari sisi pemimpin, jika dilihat dari karyawan sendiri juga akan merasa dihargai dan nyaman saat bekerja sehingga sangat besar presentase peningkatan kinerja karyawan yang akan terjadi.

Kepemimpinan demokratis mempengaruhi kinerja karyawan dengan sangat baik akan tetapi hal ini akan menjadi lebih lagi jika di mediasi dengan motivasi, artinya disini adalah apabila suatu karyawan memiliki motivasi yang tinggi dengan pemimpin yang menerapkan gaya demokratis dimana dalam mengarahkan pekerjaan baik terarah, diapresiasi kinerjanya, maka tidak ada alasan bagi karyawan ini untuk tidak mempertahankan pekerjaannya. Motivasi dalam melakukan tugas kerjanya akan semakin dikerjakan dengan sangat baik.

Hal ini relevan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Putra & Rosita, (2023). Dengan judul “Implementasi Kepemimpinan Demokratis Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid 19.” Yang menghasilkan hasil bahwasanya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

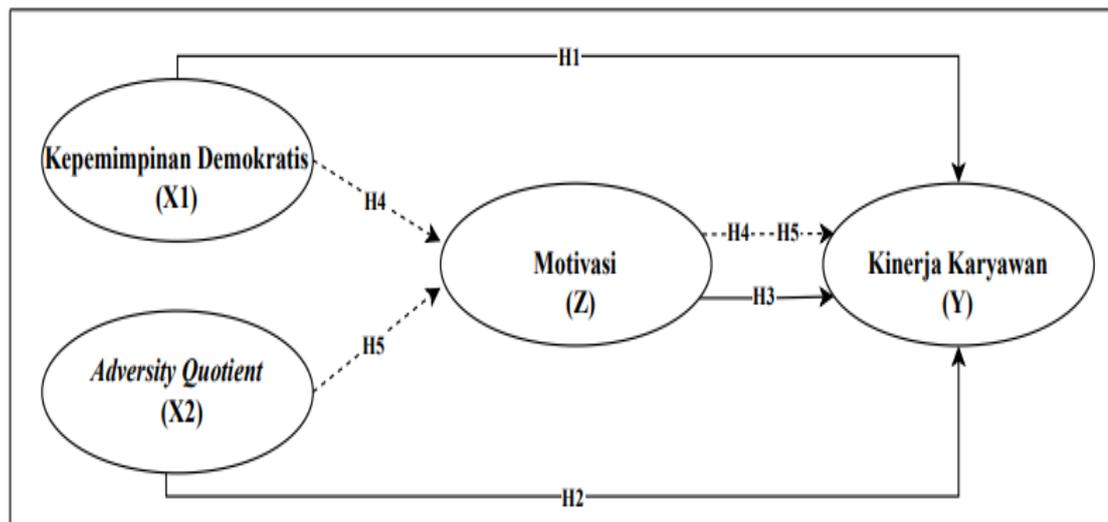
### **2.3.5 Hubungan *Adversity quotient* Terhadap Kinerja Karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi**

Sumber daya manusia harus senantiasa harus mampu mengatasi kesulitan dan hambatan serta diharapkan dapat berpartisipasi secara maksimal menyumbangkan bakat yang dimilikinya demi pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu hambatan yang ada harus dianggap sebagai peluang, hal ini merupakan pemikiran orang yang memiliki *Adversity quotient* atau kemampuan untuk mengatasi rintangan dan bertahan melalui berbagai cobaan, sangatlah diperlukan. Orang dengan Adversity Quotient (AQ) yang tinggi mungkin bisa terus maju, mencapai kesuksesan, dan melakukan perbaikan dalam hidupnya, menurut penelitian yang dilakukan oleh Stoltz, (2000a) Agar kinerja juga terus meningkat, motivasi sangat berperan penting juga. Kualitas kerja yang meningkat akan menghasilkan tingkat efisiensi dan efektivitas yang semakin tinggi serta tingkat produktif dalam diri juga akan meningkat. Salah satu unsur yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja adalah motivasinya.

Menurut Azahra, (2021), pada jurnal yang berjudul “Pengaruh Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara Job Autonomy, *Adversity quotient* dan Kinerja Karyawan.” Menunjukkan bahwa *Adversity quotient* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan penemuan bahwa motivasi kerja berperan sebagai pemediasi pengaruh *Adversity quotient* terhadap kinerja secara parsial.

Artinya motivasi kerja dapat digunakan sebagai variabel mediasi secara langsung dan tidak langsung.

## 2.4 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Kerangka konseptual pada penelitian ini untuk meninjau pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel kepemimpinan demokratis dan *Adversity quotient* secara langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel Motivasi.

## 2.5 Hipotesis Penelitian

**H1:** Diduga adanya pengaruh pada variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan pada CV Cool Clean.

**H2:** Diduga adanya pengaruh pada variabel *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan pada CV Cool Clean.

**H3:** Diduga adanya pengaruh pada variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV Cool Clean.

**H4:** Diduga adanya pengaruh pada variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada CV Cool Clean.

**H5:** Diduga adanya pengaruh pada variabel *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada CV Cool Clean.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan yakni *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2017: 6), *explanatory research* adalah metode yang digunakan untuk mengetahui kejelasan kedudukan setiap variabel penelitian beserta hubungan besarnya pengaruh yang terjadi antar variabel penelitian.

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, Peneliti mendalami masalah dengan mengkaji atau meneliti variabel yang ditetapkan dalam penelitian. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan atas kejadian yang telah terjadi dan selanjutnya di dalam untuk mengetahui sebab ataupun faktor yang membuat peristiwa tersebut terjadi (Sugiyono 2017a).

Pendekatan kuantitatif didefinisikan sebagai penelitian yang berkaitan dengan pengumpulan dan analisis data menggunakan alat penelitian, dan disampaikan dalam bentuk numerik secara statistik. Teknik penelitian ini didasarkan pada positives dan berguna sebagai teknik analisis suatu populasi dan sampel tertentu. Penelitian yang berdasarkan atas asumsi dan pengukuran suatu fenomena yang dianggap dapat diukur dan dikaji kembali hipotesis sebelumnya yang sudah dilakukan (Sugiyono 2014a).

Dalam penelitian ini memiliki beberapa pendekatan yang dapat diterapkan diantaranya yaitu eksperimen, survey, Ex-post facto, dan case study. Adapun pada penelitian ini menerapkan jenis pendekatan survey. Pendekatan survei merupakan Informasi yang didapatkan dari responden melalui kuesioner yang dikumpulkan dan digunakan untuk mencari dan menguji hubungan pengaruh variabel-variabel penelitian.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian yang bertempat di CV Cool Clean yang merupakan Sebuah perusahaan yang bergerak dalam pembuatan tissue basah seperti tissue basah wangi untuk restoran dan tissue basah sanitizer untuk galon

air minum. CV Cool Clean terletak Jl. Raya Candi V No. 754, Karang Besuki, Sukun, Kota Malang, Jawa Timur, 65146, Indonesia. Adapun latar belakang terpilihnya CV Cool Clean sebagai objek penelitian adalah karena masih belum banyak yang melakukan penelitian disini, disisi lain karyawan pada CV Cool Clean ini sangat jarang atau bahkan hampir tidak pernah terjadi phk secara sepihak karena setiap ada permasalahan karyawan yang terjadi akan selalu dilakukan pendekatan dan peringatan terlebih dahulu. Selain itu juga peneliti merasa tertarik dengan dunia usaha ini dan terlepas dari hal itu faktor lainnya ialah lokasi yang strategis antara peneliti dan lokasi terbilang dekat sehingga penelitian lebih efisien.

### **3.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi merupakan golongan beberapa hal yang dikelompokkan menjadi satu bagian berdasarkan persamaan ciri-ciri yang dimiliki pada obyek atau subyek, kuantitas, dan kualitas tertentu, populasi mencakup seluruhnya tidak fokus pada orang saja tetapi juga seluruh sumber daya yang ada pada alam ini (Sugiyono 2017b). Karakteristik populasi ditentukan oleh peneliti. Kemudian peneliti menarik suatu kesimpulan. Pada tempat penelitian yang akan diteliti ini memiliki jumlah seluruh populasi karyawan CV Cool Clean berjumlah sekitar 103 karyawan dengan perbedaan beberapa divisi atau jabatan setiap orang.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel merupakan subyek obyek yang terpilih oleh peneliti dari banyaknya populasi keseluruhan melalui serangkaian proses. Sampel ini harus representatif yang mewakili populasi pada umumnya dan mencerminkan beberapa kualitas yang ada pada populasi. Semakin besar sampel yang diteliti maka mampu merepresentasikan penelitian. Prosedur pengambilan sampel diperlukan untuk mendapatkan sampel yang representatif. Menurut Sugiyono, (2017a) semua populasi harus dijadikan sampel jika memiliki respon kurang dari 100. Berdasarkan

keterangan tersebut untuk menentukan sampel pada penelitian ini dikarenakan populasi sudah diketahui sebanyak 103 karyawan maka akan dilakukan pengambilan sample dengan teknik sample jenuh dimana mengambil sample dari seluruh karyawan yakni sejumlah 103 responden.

Teknik sample jenuh mengambil jumlah sampel penelitian yang harus dilibatkan dalam penelitian untuk mendapatkan data sebagai bahan analisis.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Menurut Supriyanto & Maharani, (2012) menjelaskan bahwasanya pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan tujuan untuk melakukan seleksi pengerucutan sampel sebagai bahan dalam penelitian dari banyaknya keseluruhan populasi. Dari jumlah populasi sebelumnya sampel akan diambil sebanyak 103 responden yakni dari jumlah seluruh populasi yang terdiri dari seluruh kinerja karyawan dengan perbedaan posisi jabatan. Teknik sampling yang digunakan adalah *non probability sampling* dimana hal ini populasi penelitian yang didapatkan tidak mendapatkan peluang yang sama. Sedangkan metode sampling yang digunakan dari teknik *Non probability sampling* dalam pengambilan sampel adalah teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono, (2014a) Teknik sampling jenuh adalah Teknik penelitian yang pengambilan sampelnya dilakukan dengan mengambil seluruh populasi yang ada. Penggunaan teknik ini didasarkan atas jumlah populasi yang berada pada tingkat relatif menengah sehingga sebaiknya digunakan secara keseluruhan. Adapun jumlah sample yang digunakan pada penelitian ini yakni 103 orang.

### **3.5 Data dan Jenis Data**

Dalam penelitian tentunya dibutuhkan adanya data yang akurat dan lengkap yang digunakan sebagai perhitungan hasil penelitian sehingga penelitian dapat dilengkapi. Sugiyono, (2017a) menyatakan perolehan data dari objek dalam penelitian merupakan sumber data yang penting dalam proses penelitian. Berdasarkan sumbernya, penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

- a) Data primer, data yang didapatkan dari hasil penelitian peneliti sendiri yang kemudian dilakukan analisis data untuk memahami dan mengatasi permasalahan yang diidentifikasi oleh peneliti (Sugiyono 2014a). Perolehan data primer berasal dari penyebaran kuesioner kepada responden atau sampel penelitian oleh peneliti.
- b) Data sekunder, data penelitian yang tidak diperoleh oleh peneliti secara langsung kepada sampel penelitian (Sugiyono 2014a). Data ini dikumpulkan oleh peneliti dari pemasaran komersial, sumber media internet, organisasi pemerintah, dan bisnis penelitian. Data sekunder penelitian berasal dari buku, publikasi online, dan penelitian sebelumnya yang dianggap masih selaras dengan judul penelitian yang diambil.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah menerapkan teknik survei dan penyebaran kuesioner dalam bentuk *offline* atau disebarkan secara langsung, berisi pernyataan-pernyataan yang relevan dengan variabel penelitian sehingga menghasilkan data yang valid. Pada penelitian ini, dalam mendapatkan data yang diperlukan peneliti dianjurkan untuk turun langsung ke lapangan dengan tujuan untuk kontak atau relasi antara peneliti dengan responden lebih baik.

#### **1. Kajian Literatur**

Sekaran (2011) menyatakan bahwa kajian literatur adalah catatan analisis ekstensif terhadap karya-karya dari sumber-sumber sekunder yang menjadi perhatian khusus peneliti, baik yang diterbitkan maupun yang tidak diterbitkan. Sebagai sumber penelitian terdahulu, buku, jurnal ilmiah, dan tesis digunakan untuk melakukan tinjauan pustaka pada penelitian ini. Sebagai data sekunder, peneliti juga berkonsultasi dengan referensi online yang sesuai dengan subjek penelitian.

#### **2. Kuesioner**

Kuesioner adalah salah satu cara dalam melakukan pengumpulan data, kuesioner ini dibuat dengan adanya beberapa pernyataan-pernyataan

terkait variabel penelitian yang kemudian diberikan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2014a). Lebih lanjut Arikunto (2010) menguraikan beberapa manfaat pendekatan kuesioner yakni termasuk fakta bahwa pendekatan ini dapat disampaikan kepada beberapa responden sekaligus, tidak memerlukan kehadiran peneliti karena bisa diserahkan kepada pihak perusahaan tergantung *prosedur* dan dapat dibagikan dalam satu waktu atau bisa disebut *cross sectional*.

Kuesioner akan diberikan kepada pihak karyawan CV Cool Clean yang telah disertai dengan surat kesediaan dalam mengisi kuesioner dan pihak karyawan yang diberikan kuesioner telah dipilih berdasarkan teknik pengambilan sampel sehingga responden yang diterima sesuai dengan penelitian peneliti. Adapun pertanyaan dalam kuesioner akan disesuaikan dengan indikator variabel dan setiap jawaban akan disertai dengan ketentuan lima jawaban dengan skor nilai.

Skala pengukuran yang diterapkan dalam penelitian ini adalah skala likert. Adapun pembobotan skala likert pada penelitian ini adalah:

- a. Skor 1 = sangat tidak setuju
- b. Skor 2 = tidak setuju
- c. Skor 3 = netral
- d. Skor 4 = setuju
- e. Skor 5 = sangat setuju

### 3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2018:476) dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto (2014: 274) metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berwujud arsip dokumen tentang CV Cool Clean seperti profil perusahaan, keadaan geografis,

struktur organisasi, keadaan karyawan, sarana prasana, program pelatihan dan pengembangan dan lain sebagainya.

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono, (2014) definisi operasional variabel adalah nilai atau sifat variable penelitian yang ditentukan oleh peneliti sebagai tolak ukur mengukur suatu variabel tersebut sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Dari variabel akan ada indikator yang mempengaruhi suatu variabel tersebut dan ditemukan item sebagai pengukur yang dituangkan dalam instrumen penelitian. Intinya bahwasanya definisi operasional variabel merupakan suatu arahan atau suatu operasional lengkap yang menjelaskan bagaimana mengukur dan memantau variabel atau gagasan tertentu untuk menilai kesempurnaan. Terdapat tiga macam variabel dalam penelitian ini: variabel mediasi, independent, dan dependen.

Berdasarkan hal diatas, maka berikut merupakan tabel dari definisi operasional penelitian yang akan diteliti:

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel**

Variabel/ Sumber	Indikator	Item	Sumber
Kepemimpinan Demokratis (X1)	Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan dapat memahami pesan yang dikomunikasikan oleh pemimpin.</li> <li>2. Komunikasi Pemimpin tidak pernah mengintimidasi karyawan (berlangsung dalam suasana yang menyenangkan).</li> <li>3. Pemimpin mempersilahkan karyawan untuk berpendapat, serta memberikan saran dan kritik.</li> </ol>	(Tohardi, 2010)

	Pengarahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin memberikan arahan untuk menyelesaikan tugas sesuai harapan.</li> <li>2. Melakukan kerjasama dengan bawahan dengan baik.</li> <li>3. Selama rapat, pemimpin dapat memandu rapat dengan baik</li> </ol>	
	Pengambilan keputusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin memberikan masukan atas permasalahan yang dialami karyawan.</li> <li>2. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama oleh pimpinan dan bawahan.</li> <li>3. Pemimpin tidak memaksakan kehendak terhadap karyawan.</li> </ol>	
	Empati	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan jaminan kenyamanan kerja dari pimpinan.</li> <li>2. Dorongan dalam meraih prestasi terhadap masing-masing bagian dari tenaga kerja yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing.</li> <li>3. Terdapat suasana saling mempercayai, menghormati, dan saling menghargai didalam organisasi.</li> </ol>	
<i>Adversity quotient (X2)</i>	Kendali diri ( <i>Control</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dapat menangani dan mengendalikan kesulitan dengan baik.</li> </ol>	(Stoltz, 2000)

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Masalah di tempat kerja tidak akan mempengaruhi hubungan pribadi.</li> <li>3. Penyelesaian permasalahan dilakukan dengan tenang dan teliti.</li> </ol>	
	Asal usul dan pengakuan ( <i>origin and ownership</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketika terjadi kesalahan tidak menyalahkan diri sendiri dan orang lain.</li> <li>2. Berani mengambil tanggung jawab.</li> <li>3. Memiliki keyakinan bahwa ada penyelesaian yang lebih baik dalam setiap pekerjaan.</li> </ol>	
	Jangkauan ( <i>Reach</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Janji temu yang tidak berjalan lancar, tidak akan mengacaukan seluruh kegiatan pada hari itu.</li> <li>2. Penilaian kinerja yang ketat, membuat disiplin.</li> <li>3. Perselisihan dengan karyawan membuat pekerjaan lebih ketat.</li> </ol>	
	Daya tahan ( <i>Endurance</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesulitan dalam pekerjaan membuat saya harus bertahan.</li> <li>2. Kegagalan dalam pekerjaan karena tidak sesuai dengan kemampuan.</li> <li>3. Memiliki pemikiran untuk terus berkembang.</li> </ol>	
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memenuhi target output yang ditentukan.</li> <li>2. Pekerjaan memenuhi persyaratan mutu perusahaan.</li> </ol>	(Budinegara, 2000)

		3. Sigap dalam menyelesaikan job pekerjaan.	
	Kualitas pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan tekun.</li> <li>2. Kinerja mengikuti instruksi dari atasan dengan baik.</li> <li>3. Produktif dan bermotivasi tinggi.</li> </ol>	
	Disiplin kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang diberikan.</li> <li>2. Hadir ke tempat kerja sesuai jam kerja.</li> <li>3. Atribut yang digunakan sesuai dengan aturan.</li> <li>4. Sikap kerja patuh terhadap tata tertib dan peraturan perusahaan</li> </ol>	
	Pengetahuan kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami job pekerjaan yang dibebankan.</li> <li>2. Memahami ketentuan produk yang harus dicapai.</li> <li>3. Memaksimalkan pemanfaatan sumber daya perusahaan.</li> </ol>	
	Tanggung jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.</li> <li>2. Berani memikul konsekuensi atas segala kesalahan yang terjadi karena dirinya.</li> <li>3. Mampu mengambil langkah-langkah antisipasi dari tugas</li> </ol>	

		dan wewenang perusahaan.	
Motivasi (Z)	Kebutuhan Fisiologis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan suasana kerja yang harmonis.</li> <li>2. Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan.</li> <li>3. Jam istirahat dan jam kerja yang ditentukan sesuai dengan ketentuan.</li> </ol>	(Maslow, 2013)
	Kebutuhan Rasa Aman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saran dan keluhan karyawan ditampung serta diatasi sesuai aturan yang berlaku.</li> <li>2. Lingkungan kerja aman dan nyaman.</li> <li>3. Terdapat petugas keamanan yang bekerja.</li> <li>4. Menciptakan persaingan yang sehat.</li> </ol>	
	Kebutuhan Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antar karyawan terjalin hubungan yang baik.</li> <li>2. Terbuka terhadap saran atau ide dari karyawan.</li> <li>3. Komunikasi yang sehat.</li> </ol>	
	Kebutuhan harga diri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian penghargaan kepada karyawan.</li> <li>2. Perhatian pemimpin terhadap karyawan mengenai pekerjaan yang berlangsung.</li> <li>3. Pemberian dukungan dan saling membantu sesama karyawan</li> </ol>	
	Kebutuhan aktualisasi diri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan memberikan pelatihan untuk mengembangkan potensi karyawan.</li> </ol>	

		2. Bekerja dengan tanggung jawab dapat mengembangkan kemampuan.	
		3. Menampilkan diri sendiri sebaik mungkin dan tidak malu.	

### 3.8 Skala Pengukuran

Penelitian ini dilakukan menggunakan skala likert pada skala pengukurannya. Menurut sugiyono (2015) Skala Likert adalah alat yang digunakan untuk mengukur sikap, keyakinan, dan persepsi individu atau kelompok terhadap isu-isu sosial. Variabel yang akan diukur diubah menjadi variabel indikator dengan menggunakan skala likert. Yang selanjutnya, indikator-indikator tersebut digunakan menjadi dasar penyusunan item-item instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan. Skala Likert dapat digunakan untuk mengukur segala sesuatu mulai dari sangat setuju yang berarti sangat positif hingga yang sangat tidak setuju berarti sangat negatif, seperti yang tertera dibawah ini:

**Tabel 3. 2 Penilaian Skala Likert**

Jawaban	Notasi	Skor	Keterangan
Sangat setuju	SS	5	Pernyataan sangat relevan dengan kondisi yang dialami oleh karyawan.
Setuju	S	4	Pernyataan relevan dengan kondisi yang dialami oleh karyawan.
Netral/ragu-ragu	N	3	Karyawan tidak memiliki pendapat mengenai pernyataan dengan kondisi yang dialami.
Tidak setuju	TS	2	Pernyataan tidak relevan dengan kondisi yang dialami oleh karyawan.
Sangat tidak setuju	STS	1	Pernyataan sangat tidak relevan dengan kondisi yang dialami oleh karyawan.

Kuesioner yang telah dijawab oleh responden selanjutnya data akan dilakukan proses pengukuran data dengan alat analisis. Noermijati (2010)

menyatakan bahwa berikut merupakan interpretasi nilai *mean* jawaban skala likert responden:

1. sangat tidak setuju (STS)
2. Tidak setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat setuju (SS)

### **3.9 Analisis Data**

Analisis data adalah langkah menyusun, mengkategorikan data, mencari pola atau tema, dengan maksud untuk mengetahui maknanya. Proses pada analisis data antara lain mengorganisasikan data menurut variabel dari masing-masing responden, menyusun data secara sistematis pada setiap variabel penelitian yang diperiksa, melakukan komputasi sehingga dapat menjawab rumusan masalah, dan melakukan komputasi untuk memverifikasi hipotesis yang telah dikemukakan (Brannen, 1997). Untuk menyederhanakan data kuantitatif agar mudah dipahami. Hasil dari analisis data tersebut biasanya berupa data yang disusun pada tabel, table silang atau frekuensi, dan hasil data bisa digabungkan dengan perhitungan statistik atau tidak. Dengan perhitungan statistik, akan tampak apakah asosiasi dan atau korelasi antara 2 (dua) variabel yang diteliti memang terjadi secara sistematis atau hanya terjadi karena adanya faktor kebetulan saja. Berikut merupakan beberapa analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini.

#### *3.9.1 Outer Model*

*Outer Model* merupakan alat ukur data pertama yang dilakukan dalam perhitungan, terdapat 2 uji yakni uji validitas dan uji reliabilitas. Pengukuran ini memiliki peran penting karena berhubungan dengan uji awal data yang benar-benar layak untuk dijadikan dalam perhitungan selanjutnya, jika tidak layak maka harus dihilangkan. Adapun variabel yang digunakan adalah variabel laten dengan indikator reflektif maupun formatif.

### 3.9.1.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang diterapkan dalam melihat serta mengukur kevalidan data yang dikumpulkan dari jawaban kuesioner responden penelitian sebelumnya. Setelah itu, akan dilakukan pengecekan keabsahan data tersebut. Uji validitas ini dapat dilihat berdasarkan dua hasil ukur yakni validitas diskriminan dan validitas konvergen. Hasil uji validitas yang dipaparkan adalah dari *Convergent validity* atau uji validitas konvergen dalam PLS yang dapat dilihat pada bagian *outer loading* (Latan 2015). Variabel diskriminasi digunakan dengan tujuan untuk mengetahui item indikator yang ditetapkan telah sesuai dengan ketentuan atau syarat dalam pengukuran, jika sesuai maka item baik untuk digunakan. Kerap kali jumlah data setiap item indikator dalam variabel memiliki nilai yang cukup tinggi dan memiliki korelasi tinggi antar satu sama lain (Latan 2015).

### 3.9.1.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas memiliki fungsi dan tujuan yang hampir sama dengan uji validitas akan tetapi tetap memiliki perbedaan yakni pada reliabilitas menilai tingkat konsisten alat ukur sedangkan validitas tingkat akurat alat ukur. Tingkat reliabel data dapat dilihat dari hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan ketentuan jika nilai yang diketahui harus  $> 0,70$  (Wong, 2013).

## 3.9.2 Inner Model

Proses pertama yang perlu dilakukan dalam *Inner Model* yakni mengecek adanya kolinearitas antar variabel dan kemampuan prediktif model (SaSarstedt, 2017).

### 3.9.2.1 Path Analysis

Analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dependen dan variabel independen penelitian. Hasil analisis tentunya memiliki dua kemungkinan yakni bisa berpengaruh dan tidak berpengaruh, adapun ketentuannya yakni dapat

dikatakan berpengaruh positif jika jumlah nilai *path coefficients* menunjukkan angka dari 0 sampai dengan 1 dan dikatakan berpengaruh negative jika jumlah nilai *path coefficients* menunjukkan angka dari -1 sampai dengan 0 (Supriyanto & Maharani : 2012, 74).

### 3.9.2.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan langkah lanjutan setelah analisis jalur, setelah diketahui pengaruh positif atau negative antar variabel dependen dan independentt. Selanjutnya diperlukan besar kontribusi yang diberikan. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (SaSarstedt, 2017). Chin memberikan kriteria nilai  $R^2$  sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 sebagai kuat, moderat, dan lemah (Chin, 1998 dalam Latan (2015)).

### 3.9.2.3 Uji hipotesis

Uji hipotesis dilakukan setelah menyelesaikan evaluasi outer model dan inner model. Pengujian hipotesis ini diketahui dan didasarkan atas pengolahan data penelitian pada *software* SmartPLS 4.0 yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *resampling bootstrap*. Dari hasil *bootstrapping* ini akan diperoleh beberapa perhitungan salah satunya yakni *path coefficients* dimana pada *path coefficients* ini akan menghasilkan lima hipotesis pengaruh antar variabel penelitian. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* dan *P-value* Adapun ketentuan pada *P-value* dapat dikatakan signifikan jika nilai *P-value* < 0,05 antara variabel dependent dan independentt begitupula sebaliknya jika > 0,05 maka tidak signifikan, Adapun ketentuan dari *T-Statistic* adalah *T-Statistic* harus > 1.96 maka dapat dikatakan dan disimpulkan hubungan antara variabel laten tersebut signifikan begitupula sebaliknya jika 1,96 maka tidak signifikan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1 Profil CV Cool Clean

CV Cool Clean adalah perusahaan produksi tissue basah yang didirikan pada tahun 1980 oleh Bapak Djoko Pramono. CV Cool Clean bermula dari industri rumah tangga yang kemudian setelah berjalan sekitar 5 tahun, perusahaan ini dapat mendapatkan izin usaha oleh Departemen Perindustrian Nomor 108/1985 tepat pada tanggal 17 April 1985. Adapun lokasi CV Cool Clean pertama berdiri terletak di Jl. Lokon No.14, Malang. Dengan luas tanah yang dimiliki sekitar  $300\text{ m}^2$ , yang kemudian pada tahun 1986 diperluas lagi menjadi  $700\text{ m}^2$ . Selanjutnya CV Cool Clean mengalami perpindahan lokasi pada tanggal 3 oktober 2007 yang terletak di Jl. Raya Candi V No. 754 Malang dengan luas area  $2200\text{ m}^2$ .

Cv Cool Clean memproduksi tissue basah dengan berbagai varian yakni *moist towelette*, *cologne tissue*, *tissue* botol atau tissue galon, *sanitizer tissue*, dan *refreshing tissue*. Produksi yang dilakukan oleh CV Cool Clean dengan menggunakan alat yang higienis dan telah dilakukan pemeriksaan secara berkala. Selain memenuhi persyaratan kebersihan dalam kesehatan juga memiliki kemasan yang praktis dan dapat disimpan pada jangka waktu yang lama. Perusahaan memproduksi berbagai varian tissue karena dirasa semakin banyak jenis tissue maka target pasar yang akan dijangkau juga akan bertambah. Terjadinya peningkatan pelayanan pada masyarakat secara menyeluruh, seperti perusahaan angkutan udara, hotel, rumah makan, penginapan, dan sebagainya. Sehingga dari hal ini diharapkan peningkatan laba yang dihasilkan CV Cool Clean juga akan terus bertambah.



Sumber: *Website CV Cool Clean*

**Gambar 4. 1 Produk Tissue Basah**

**4.1.2 Visi dan Misi CV Cool Clean**

Adapun Visi dan Misi dalam CV Cool Clean Malang sebagai Berikut:

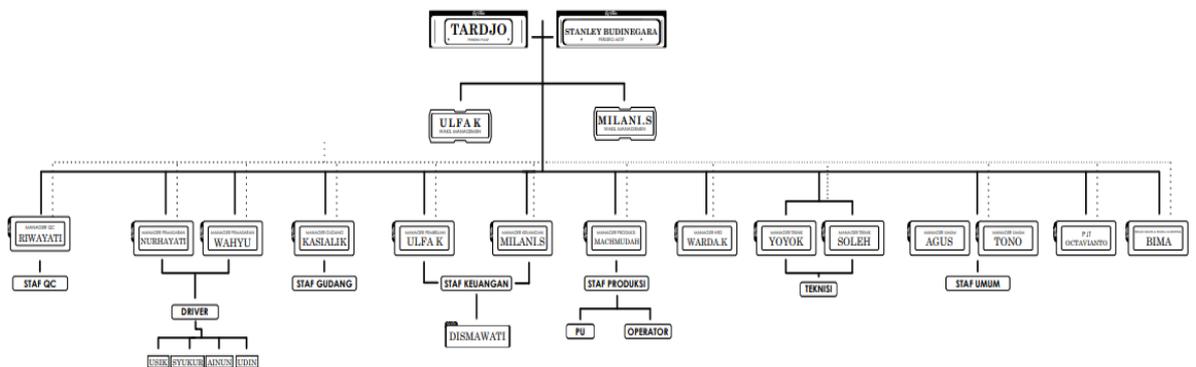
1. Visi Perusahaan

Perusahaan *Cologne tissue* “Cool Clean” dalam memproduksi selalu mengutamakan kepuasan konsumen terhadap kesesuaian spesifikasi produk, kesesuaian harga dan ketepatan waktu penyerahan.

2. Misi Perusahaan

Perusahaan *Cologne tissue* ”Cool Clean” bertekad untuk mengurangi tingkat kerusakan produk menjadi dibawah 1% dalam 1 tahun.

**4.1.3 Struktur Organisasi CV Cool Clean**



Sumber: CV Cool Clean

**Gambar 4. 2 Struktur Organisasi CV Cool Clean**

Dari gambar struktur organisasi diatas menunjukkan bahwasanya dalam CV Cool Clean kepemimpinan tertinggi terdapat persero aktif dan persero pasif yang kemudian terdapat wakil manajemen pada setiap persero.

Dan kemudian dibawahnya terdapat beberapa manager perusahaan, yang terdiri dari manager QC, 2 manager pemasaran, manager gudang, manager pembelian, manager keuangan, manager produksi, manager HRD, 2 manager teknik, 2 manager umum, PJT, dan manager desain grafis & digital marketing. Selanjutnya dibawahnya terdapat staf karyawan yang bertanggung jawab dalam setiap bidang.

#### 4.1.4 Lokasi CV Cool Clean

Lokasi CV Cool Clean terletak di Jl. Raya Candi V No. 754, Karangbesuki, Kecamatan Sukun, Kota Malang Jawa Timur 65146 dengan luas area 2200 m<sup>2</sup>.

## 4.2 Pembahasan Subjek Penelitian

### 4.2.1 Distribusi Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini diambil dari karyawan CV Cool Clean dengan menggunakan alat survey berupa pemberian kuesioner secara langsung. Jumlah responden yang digunakan adalah seluruh karyawan yakni sebanyak 103 orang atau sample. Adapun karakteristik responden pada penelitian ini meliputi usia karyawan, jenis kelamin, jabatan pekerjaan, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Berikut merupakan hasil analisis yang kami dapatkan berdasarkan karakteristik responden:

#### a. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel dibawah ini merupakan data analisis responden berdasarkan jenis kelamin yang telah diambil.

**Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	33	32,03%
Perempuan	70	67,97%
Total	103	100%

Sumber: Diolah Peneliti 2024

Berdasarkan data sebanyak 103 responden pada tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwasanya karyawan pada CV Cool Clean kebanyakan di dominasi oleh karyawan perempuan dibandingkan karyawan laki-laki dengan jumlah

perbandingan sebesar 67,97% atau 70 orang untuk karyawan perempuan dan 32,03% atau 33 orang untuk karyawan laki-laki.

### b. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Tabel dibawah ini merupakan deskripsi karakteristik responden yang disajikan berdasarkan usia:

**Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia**

<b>Umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
16-25 tahun	12	11,6%
26-35 tahun	23	22,3%
36-45 tahun	30	29,1%
46-55 tahun	29	28,2%
> 56 tahun	9	8,8%
Total	103	100%

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan data sebanyak 103 responden pada tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwasanya karyawan pada CV Cool Clean kebanyakan di dominasi oleh karyawan yang berumur sekitar 36-45 tahun dengan jumlah frekuensi sebesar 30 orang atau dengan presentase mencapai 29,1%. Adapun sebelumnya metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dibedakan menjadi 5 kategori yakni berkisar usia 16-25 tahun, usia 26-35 tahun, usia 36-45 tahun, usia 46-55 tahun, dan yang terakhir usia > 56 tahun.

### c. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan

Data Tabel dibawah ini merupakan deskripsi karakteristik responden yang disajikan berdasarkan jabatan pekerjaan karyawan:

**Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Posisi Jabatan**

<b>Posisi Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase (%)</b>
Manajer QC	1	1%
Staff QC	5	4,9%
Manajer Pemasaran	2	1,9%
Driver	4	3,9%
Manajer Gudang	1	1%

Staff Gudang	6	5,9%
Manajer Pembelian	1	1%
Manajer Keuangan	1	1%
Staff Keuangan	3	3%
Manajer Produksi	1	1%
Staff Produksi	45	43,6%
Manajer HRD	1	1%
Manajer Teknik	2	2%
Teknisi	15	14,5%
Manajer Umum	2	1,9%
Staff Umum	5	4,9%
PJT	1	1%
Desain Grafis dan Digital Marketing	6	5,9%
Satpam	1	1%
Total	103	100%

Sumber: Data Peneliti (2024)

Berdasarkan data sebanyak 103 responden pada tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwasanya karyawan pada CV Cool Clean mayoritas di dominasi oleh karyawan yang menjabat sebagai staff produksi dengan jumlah 45 orang atau dengan presentase sebesar 43,6% hal ini menunjukkan staff produksi mencapai hampir setengah dari total karyawan. Akan tetapi staff produksi pada perusahaan ini sebenarnya juga dibedakan menjadi 2 bagian lagi yakni PU dan operator mesin. Adapun sebelumnya metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dibedakan menjadi 19 kategori jabatan responden.

#### **d. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Data Tabel dibawah ini merupakan deskripsi karakteristik responden yang disajikan berdasarkan pendidikan terakhir karyawan atau responden:

**Tabel 4. 4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan terakhir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase (%)</b>
SD	16	15,5%
SMP	23	22,4%
SMA/SMK	51	49,5%
Sarjana	9	8,7%

Diploma	4	3,9%
Pasca Sarjana	-	-
Total	103	100%

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan data sebanyak 103 responden pada tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwasanya karyawan pada CV Cool Clean mayoritas di dominasi oleh karyawan yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK dengan jumlah frekuensi sebesar 51 orang atau dengan presentase mencapai 49,5%. Adapun sebelumnya metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dibedakan menjadi 6 kategori yakni pendidikan terakhir SD, SMP, SMA/SMK, Sarjana, Diploma, dan Pasca Sarjana.

#### e. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data Tabel dibawah ini merupakan deskripsi karakteristik responden yang disajikan berdasarkan lama bekerja karyawan atau responden:

**Tabel 4. 5 Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1-2 tahun	8	7,8%
2-3 tahun	11	10,6%
3-4 tahun	7	6,8%
4-5 tahun	15	14,6%
> 5 tahun	62	60,2%
Total	103	100%

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan data sebanyak 103 responden pada tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwasanya karyawan pada CV Cool Clean mayoritas di dominasi oleh karyawan yang memiliki masa kerja > 5 tahun dengan jumlah frekuensi sebesar 62 orang atau dengan presentase mencapai 60,2%. Hal ini menunjukkan bahwasanya perusahaan memiliki sistem atau prosedur yang cukup baik dikarenakan mayoritas karyawan memiliki pengalaman bekerja yang cukup lama. Adapun sebelumnya metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dibedakan menjadi 5 kategori yakni lama bekerja berkisar 1-2 tahun, 2-3 tahun, 3-4 tahun, 4-5 tahun, dan lebih dari 5 tahun.

## 4.2.2 Distribusi Jawaban Responden

### a. Variabel Kepemimpinan Demokratis

Item pernyataan yang diterapkan pada variabel kepemimpinan demokratis memiliki jumlah sebanyak 12 item indikator. Tabel dibawah ini merupakan distribusi jawaban terkait variabel kepemimpinan demokratis dari item pernyataan yang telah diajukan kepada responden.

**Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Demokratis (X1)**

No.	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	KD1	0	0	5	72	26	103	4.204
2	KD2	0	2	19	51	31	103	4.078
3	KD3	0	0	7	60	36	103	4.282
4	KD4	1	0	8	66	28	103	4.165
5	KD5	0	0	14	57	32	103	4.175
6	KD6	0	0	12	70	21	103	4.087
7	KD7	1	1	18	59	24	103	4.010
8	KD8	1	1	21	67	13	103	3.874
9	KD9	0	0	17	62	24	103	4.068
10	KD10	0	0	14	56	33	103	4.184
11	KD11	0	3	19	60	21	103	3.961
12	KD12	0	0	8	63	32	103	4.233

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.6 tentang distribusi jawaban variabel kepemimpinan demokratis (X1) dapat dianalisis bahwasanya pernyataan pertama yang berbunyi saya dapat memahami pesan yang dibicarakan oleh pemimpin (KD1) menunjukkan jumlah jawaban 5 responden mengisi netral, 72 responden mengisi setuju, dan 26 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.204. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan pertama (KD1). Kemudian dilanjutkan pernyataan kedua yang berbunyi pemimpin saat berbicara tidak pernah mengintimidasi saya (berlangsung dalam suasana yang menyenangkan) (KD2) menunjukkan jumlah jawaban 2 responden mengisi tidak setuju, 19 responden mengisi netral, 51 responden mengisi setuju, dan 31 responden

mengisi sangat setuju dengan perolehan rata-rata 4.078. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan kedua (KD2). selanjutnya pernyataan ketiga yang berbunyi pemimpin mempersilahkan saya untuk berpendapat, serta memberikan saran dan kritik (KD3) menunjukkan jumlah jawaban 7 responden mengisi netral, 60 responden mengisi setuju, dan 36 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.282. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan ketiga (KD3).

Pernyataan keempat yang berbunyi Pemimpin memberikan arahan kepada saya dalam penyelesaian tugas (KD4) menunjukkan jumlah jawaban 1 responden mengisi sangat tidak setuju, 8 responden mengisi netral, 66 responden mengisi setuju, dan 28 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.165. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan keempat (KD4). Kemudian pernyataan kelima yang berbunyi pemimpin membuat kerjasama yang baik dengan saya (KD5) menunjukkan jumlah jawaban 14 responden mengisi netral, 57 responden mengisi setuju, dan 32 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.175. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan kelima (KD5). Kemudian pernyataan keenam yang berbunyi selama rapat, pemimpin dapat memandu rapat dengan baik (KD6) menunjukkan jumlah jawaban 12 responden mengisi netral, 70 responden mengisi setuju, dan 21 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.087. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KD6).

Pernyataan ketujuh yang berbunyi Pemimpin memberikan masukan atas permasalahan yang saya alami (KD7) menunjukkan jumlah jawaban 1 responden mengisi sangat tidak setuju, 1 responden mengisi tidak setuju, 18 responden mengisi netral, 59 responden mengisi setuju, dan 24 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.010. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan

tersebut (KD7). Kemudian pernyataan kedelapan yang berbunyi pengambilan keputusan dilakukan secara bersama oleh pimpinan dan karyawan (KD8) menunjukkan jumlah jawaban 1 responden mengisi sangat tidak setuju, 1 responden mengisi tidak setuju, 21 responden mengisi netral, 67 responden mengisi setuju, dan 13 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 3.874. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KD8). Kemudian pernyataan kesembilan yang berbunyi pemimpin tidak memaksakan kehendak terhadap saya (KD9) menunjukkan jumlah jawaban 17 responden mengisi netral, 62 responden mengisi setuju, dan 24 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.068. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KD9).

Pernyataan kesepuluh yang berbunyi saya mendapatkan jaminan kenyamanan kerja dari pimpinan (KD10) menunjukkan jumlah jawaban 14 responden mengisi netral, 56 responden mengisi setuju, dan 33 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.184. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KD10). Kemudian pernyataan kesebelas yang berbunyi pemimpin memberikan dorongan prestasi kerja. (KD11) menunjukkan jumlah jawaban 3 responden mengisi tidak setuju, 19 responden mengisi netral, 60 responden mengisi setuju, dan 21 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 3.961. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KD11). Kemudian pernyataan keduabelas yang berbunyi terdapat suasana saling mempercayai, menghormati, dan saling menghargai dalam perusahaan (KD12) menunjukkan jumlah jawaban 8 responden mengisi netral, 63 responden mengisi setuju, dan 32 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.233. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KD12).

## b. Variabel *Adversity Quotient*

*Adversity Quotient* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 12 indikator item pernyataan. Tabel dibawah ini merupakan distribusi jawaban terkait variabel *Adversity Quotient* dari item pernyataan yang telah diajukan kepada responden.

**Tabel 4. 7 Distribusi Jawaban Responden *Adversity Quotient* (X2)**

No.	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	AQ1	0	0	12	66	25	103	4.126
2	AQ2	0	0	8	64	31	103	4.223
3	AQ3	0	0	9	63	31	103	4.214
4	AQ4	0	2	32	46	23	103	3.874
5	AQ5	0	0	11	59	33	103	4.214
6	AQ6	0	0	11	60	32	103	4.204
7	AQ7	0	0	25	52	26	103	4.010
8	AQ8	0	4	16	59	24	103	4.000
9	AQ9	0	0	22	51	30	103	4.078
10	AQ10	0	1	13	66	23	103	4.078
11	AQ11	0	0	2	66	35	103	4.320
12	AQ12	0	0	25	52	26	103	4.010

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.7 diatas tentang distribusi jawaban variabel *Adversity Quotient* (X2) dapat dianalisis bahwasanya pernyataan pertama yang berbunyi saya dapat menangani dan mengendalikan kesulitan dengan baik (AQ1) menunjukkan jumlah jawaban 12 responden mengisi netral, 66 responden mengisi setuju, dan 25 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.126. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan pertama (AQ1). Kemudian dilanjutkan pernyataan kedua yang berbunyi masalah di tempat kerja tidak akan mempengaruhi hubungan pribadi saya (AQ2) menunjukkan jumlah jawaban 8 responden mengisi netral, 64 responden mengisi setuju, dan 31 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.223. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan

pernyataan kedua (AQ2). selanjutnya pernyataan ketiga yang berbunyi saya menyelesaikan permasalahan yang ada dengan tenang dan teliti (AQ3) menunjukkan jumlah jawaban 9 responden mengisi netral, 63 responden mengisi setuju, dan 31 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.214. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan ketiga (AQ3).

Pernyataan keempat yang berbunyi ketika terjadi kesalahan saya tidak menyalahkan diri sendiri (AQ4) menunjukkan jumlah jawaban 2 responden mengisi tidak setuju, 32 responden mengisi netral, 46 responden mengisi setuju, dan 23 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 3.874. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan keempat (AQ4). Kemudian pernyataan kelima yang berbunyi saya berani mengambil tanggung jawab (AQ5) menunjukkan jumlah jawaban 11 responden mengisi netral, 59 responden mengisi setuju, dan 33 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.214. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan kelima (AQ5). Kemudian pernyataan keenam yang berbunyi saya yakin bahwa saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan (AQ6) menunjukkan jumlah jawaban 11 responden mengisi netral, 60 responden mengisi setuju, dan 32 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.204. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (AQ6).

Pernyataan ketujuh yang berbunyi kesulitan kerja tidak akan mengacaukan seluruh kegiatan saya pada hari itu (AQ7) menunjukkan jumlah jawaban 25 responden mengisi netral, 52 responden mengisi setuju, dan 26 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.010. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (AQ7). Kemudian pernyataan kedelapan yang berbunyi penilaian kinerja yang ketat, membuat saya disiplin (AQ8) menunjukkan jumlah jawaban 4 responden mengisi tidak setuju, 16 responden mengisi netral, 59 responden mengisi setuju, dan 24 responden mengisi sangat setuju dengan

rata-rata 4.000. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (AQ8). Kemudian pernyataan kesembilan yang berbunyi perselisihan dengan karyawan lain membuat saya kurang konsentrasi dalam bekerja (AQ9) menunjukkan jumlah jawaban 22 responden mengisi netral, 51 responden mengisi setuju, dan 30 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.078. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (AQ9).

Pernyataan kesepuluh yang berbunyi saya tidak merasa putus asa ketika banyak kesulitan yang tidak dapat diselesaikan (AQ10) menunjukkan jumlah jawaban 1 responden mengisi tidak setuju, 13 responden mengisi netral, 66 responden mengisi setuju, dan 23 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.078. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (AQ10). Kemudian pernyataan kesebelas yang berbunyi saya percaya setiap kegagalan dalam pekerjaan dapat diperbaiki lagi (AQ11) menunjukkan jumlah jawaban 2 responden mengisi netral, 66 responden mengisi setuju, dan 35 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.320. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (AQ11). Kemudian pernyataan keduabelas yang berbunyi saya akan terus berusaha meningkatkan kemampuan (AQ12) menunjukkan jumlah jawaban 25 responden mengisi netral, 52 responden mengisi setuju, dan 26 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.010. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (AQ12).

### **c. Variabel Kinerja Karyawan**

Variabel Kinerja Karyawan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 16 indikator item pernyataan. Tabel dibawah ini merupakan distribusi jawaban terkait variabel Kinerja Karyawan dari item pernyataan yang telah diajukan kepada responden.

**Tabel 4. 8 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No.	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	KK1	0	0	13	53	37	103	4.233
2	KK2	0	0	7	67	29	103	4.214
3	KK3	0	0	7	68	28	103	4.204
4	KK4	0	0	2	63	38	103	4.350
5	KK5	0	0	2	70	31	103	4.282
6	KK6	0	0	12	69	22	103	4.097
7	KK7	0	0	13	61	29	103	4.155
8	KK8	0	0	3	58	42	103	4.379
9	KK9	0	0	5	61	37	103	4.311
10	KK10	0	0	5	63	35	103	4.291
11	KK11	0	0	0	65	38	103	4.369
12	KK12	0	0	3	62	38	103	4.340
13	KK13	0	0	3	65	35	103	4.311
14	KK14	0	0	3	59	41	103	4.369
15	KK15	0	0	4	68	31	103	4.262
16	KK16	0	0	12	61	30	103	4.175

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.8 diatas tentang distribusi jawaban variabel kinerja karyawan (Y) dapat dianalisis bahwasanya pernyataan pertama yang berbunyi saya dapat memenuhi target output yang ditentukan (KK1) menunjukkan jumlah jawaban 13 responden mengisi netral, 53 responden mengisi setuju, dan 37 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.233. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan pertama (KK1). Kemudian dilanjutkan pernyataan kedua yang berbunyi pekerjaan saya sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan (KK2) menunjukkan jumlah jawaban 7 responden mengisi netral, 67 responden mengisi setuju, dan 29 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.214. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan kedua (KK2). selanjutnya pernyataan ketiga yang berbunyi saya sigap dalam pekerjaan (KK3) menunjukkan jumlah jawaban 7 responden mengisi netral, 68

responden mengisi setuju, dan 28 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.204. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan ketiga (KK3).

Pernyataan keempat yang berbunyi saya melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan tekun (KK4) menunjukkan jumlah jawaban 2 responden mengisi netral, 63 responden mengisi setuju, dan 38 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.350. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan keempat (KK4). Kemudian pernyataan kelima yang berbunyi kinerja saya mengikuti instruksi dari atasan dengan baik (KK5) menunjukkan jumlah jawaban 2 responden mengisi netral, 70 responden mengisi setuju, dan 31 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.282. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan kelima (KK5). Kemudian pernyataan keenam yang berbunyi saya produktif dan bermotivasi tinggi (KK6) menunjukkan jumlah jawaban 12 responden mengisi netral, 69 responden mengisi setuju, dan 22 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.097. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK6).

Pernyataan ketujuh yang berbunyi saya menuntaskan pekerjaan dengan tepat waktu (KK7) menunjukkan jumlah jawaban 13 responden mengisi netral, 61 responden mengisi setuju, dan 29 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.155. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK7). Kemudian pernyataan kedelapan yang berbunyi saya hadir tepat waktu sesuai jam kerja (KK8) menunjukkan jumlah jawaban 3 responden mengisi netral, 58 responden mengisi setuju, dan 42 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.379. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK8). Kemudian pernyataan kesembilan yang berbunyi atribut yang saya gunakan sesuai dengan aturan (KK9) menunjukkan jumlah jawaban 5 responden mengisi netral, 61

responden mengisi setuju, dan 37 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.311. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK9).

Pernyataan kesepuluh yang berbunyi sikap kerja saya patuh terhadap tata tertib dan peraturan perusahaan (KK10) menunjukkan jumlah jawaban 5 responden mengisi netral, 63 responden mengisi setuju, dan 35 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.291. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK10). Kemudian pernyataan kesebelas yang berbunyi saya memahami job pekerjaan yang diberikan (KK11) menunjukkan jumlah jawaban 65 responden mengisi setuju, dan 38 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.369. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK11). Kemudian pernyataan keduabelas yang berbunyi saya memahami ketentuan produk yang harus dicapai (KK12) menunjukkan jumlah jawaban 3 responden mengisi netral, 62 responden mengisi setuju, dan 38 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.340. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK12).

Pernyataan ketigabelas yang berbunyi saya memaksimalkan pemanfaatan peralatan perusahaan dengan baik (KK13) menunjukkan jumlah jawaban 3 responden mengisi netral, 65 responden mengisi setuju, dan 35 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.311. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK13). Kemudian pernyataan keempatbelas yang berbunyi saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab (KK14) menunjukkan jumlah jawaban 3 responden mengisi netral, 59 responden mengisi setuju, dan 41 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.369. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK14). Kemudian pernyataan kelimabelas yang berbunyi saya berani memikul konsekuensi atas segala kesalahan yang terjadi karena diri sendiri (KK15) menunjukkan jumlah

jawaban 4 responden mengisi netral, 68 responden mengisi setuju, dan 31 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.262. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK15). Kemudian pernyataan keenambelas yang berbunyi saya mampu mengambil langkah-langkah antisipasi dari tugas dan wewenang perusahaan (KK16) menunjukkan jumlah jawaban 12 responden mengisi netral, 61 responden mengisi setuju, dan 30 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.175. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (KK16).

#### d. Variabel Motivasi

Variabel Motivasi pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 16 indikator item pernyataan. Tabel dibawah ini merupakan distribusi jawaban terkait variabel Motivasi dari item pernyataan yang telah diajukan kepada responden.

**Tabel 4. 9 Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi (Z)**

No.	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	MO1	0	0	20	54	29	103	4.087
2	MO2	0	0	7	53	43	103	4.350
3	MO3	0	0	11	53	39	103	4.272
4	MO4	0	1	9	58	35	103	4.233
5	MO5	0	0	14	59	30	103	4.155
6	MO6	0	0	14	55	34	103	4.194
7	MO7	0	1	16	60	26	103	4.078
8	MO8	0	0	6	64	33	103	4.262
9	MO9	0	0	10	57	36	103	4.252
10	MO10	0	0	14	61	28	103	4.136
11	MO11	0	0	31	39	33	103	4.019
12	MO12	0	0	18	57	28	103	4.097
13	MO13	0	0	3	70	30	103	4.262
14	MO14	0	2	20	51	30	103	4.058
15	MO15	0	0	1	66	36	103	4.340
16	MO16	0	0	1	60	42	103	4.398

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.9 diatas tentang distribusi jawaban variabel mediasi Motivasi (Z) dapat dianalisis bahwasanya pernyataan pertama yang berbunyi saya merasa suasana kerja perusahaan harmonis (MO1) menunjukkan jumlah jawaban 20 responden mengisi netral, 54 responden mengisi setuju, dan 29 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.087. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan pertama (MO1). Kemudian dilanjutkan pernyataan kedua yang berbunyi perusahaan menyediakan jaminan kesehatan untuk saya (MO2) menunjukkan jumlah jawaban 7 responden mengisi netral, 53 responden mengisi setuju, dan 43 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.350. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan kedua (MO2). selanjutnya pernyataan ketiga yang berbunyi jam kerja yang diterapkan sesuai dengan peraturan (MO3) menunjukkan jumlah jawaban 11 responden mengisi netral, 53 responden mengisi setuju, dan 43 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.272. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan ketiga (MO3).

Pernyataan keempat yang berbunyi saya merasa aman dengan adanya petugas keamanan (satpam) (MO4) menunjukkan jumlah jawaban 1 responden mengisi tidak setuju, 9 responden mengisi netral, 58 responden mengisi setuju, dan 35 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.233. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan keempat (MO4). Kemudian pernyataan kelima yang berbunyi saya merasa semua sistem berjalan sesuai prosedur (aturan) (MO5) menunjukkan jumlah jawaban 14 responden mengisi netral, 59 responden mengisi setuju, dan 30 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.155. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan kelima (MO5). Kemudian pernyataan keenam yang berbunyi saya merasa lingkungan kerja memiliki suasana yang aman dan nyaman (MO6) menunjukkan jumlah jawaban 14 responden mengisi netral, 55 responden mengisi setuju, dan 34 responden mengisi sangat setuju

dengan rata-rata 4.194. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO6).

Pernyataan ketujuh yang berbunyi perusahaan menciptakan persaingan yang sehat (MO7) menunjukkan jumlah jawaban 1 responden mengisi tidak setuju 16 responden mengisi netral, 60 responden mengisi setuju, dan 26 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.078. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO7). Kemudian pernyataan kedelapan yang berbunyi saya menjalin hubungan yang baik dengan semua karyawan (MO8) menunjukkan jumlah jawaban 6 responden mengisi netral, 64 responden mengisi setuju, dan 33 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.262. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO8). Kemudian pernyataan kesembilan yang berbunyi saya terbuka terhadap saran atau ide dari karyawan lain (MO9) menunjukkan jumlah jawaban 10 responden mengisi netral, 57 responden mengisi setuju, dan 36 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.252. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO9).

Pernyataan kesepuluh yang berbunyi perusahaan memiliki komunikasi yang sehat (MO10) menunjukkan jumlah jawaban 14 responden mengisi netral, 61 responden mengisi setuju, dan 28 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.136. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO10). Kemudian pernyataan kesebelas yang berbunyi perusahaan memberikan penghargaan kepada saya jika bekerja dengan baik (MO11) menunjukkan jumlah jawaban 31 responden mengisi netral, 39 responden mengisi setuju, dan 33 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.019. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO11). Kemudian pernyataan keduabelas yang berbunyi pemimpin memberikan perhatian kepada saya mengenai pekerjaan yang berlangsung (MO12) menunjukkan jumlah jawaban 18 responden

mengisi netral, 57 responden mengisi setuju, dan 28 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.097. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO12).

Pernyataan ketigabelas yang berbunyi teman kerja selalu membantu dan mendukung saya (MO13) menunjukkan jumlah jawaban 3 responden mengisi netral, 70 responden mengisi setuju, dan 30 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.262. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO13). Kemudian pernyataan keempatbelas yang berbunyi perusahaan memberikan pelatihan untuk mengembangkan potensi saya (MO14) menunjukkan jumlah jawaban 2 responden mengisi tidak setuju, 20 responden mengisi netral, 51 responden mengisi setuju, dan 30 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.058. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO14). Kemudian pernyataan kelimabelas yang berbunyi saya tanggung jawab terhadap pekerjaan agar dapat mengembangkan kemampuan (MO15) menunjukkan jumlah jawaban 1 responden mengisi netral, 66 responden mengisi setuju, dan 36 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.340. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO15). Kemudian pernyataan keenambelas yang berbunyi ketika bekerja saya selalu melakukan sebaik mungkin (MO16) menunjukkan jumlah jawaban 1 responden mengisi netral, 60 responden mengisi setuju, dan 42 responden mengisi sangat setuju dengan rata-rata 4.398. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwasanya kebanyakan responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (MO16).

#### **4.2.3 Model Pengukuran (*Outher Model*)**

Evaluasi model pengukuran (*Outher Model*) terdiri dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan dua uji yakni uji validitas dan uji reliabilitas dari variabel laten penelitian. Uji Validitas dapat dilihat dari *convergen validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan uji reliabilitas dapat

dilihat dari *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Berikut merupakan hasil dari model pengukuran yang telah dilakukan pada penelitian ini:

**a. Uji Validitas**

Uji Validitas ini dapat diketahui hasil pengukurannya berdasarkan dari 2 nilai yakni *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pada penelitian ini hasil uji validitas yang dipaparkan adalah dari *Convergent validity* atau uji validitas konvergen dalam PLS yang dapat dilihat pada bagian *outer loading*, jika jumlah *loading factor* (nilai yang menunjukkan besarnya keterkaitan antara item indikator dengan variabel laten penelitian) menunjukkan nilai lebih dari 0,70 maka item tersebut mencerminkan pengukuran item indikator tersebut. Namun pada tahap awal penelitian skala pengukuran nilai loading bisa menggunakan nilai lebih dari 0,50 hingga 0,60 sudah dianggap cukup sedangkan nilai *loading factor* kurang dari 0,50 maka otomatis harus dihapus.

Berikut merupakan tabel hasil uji validitas dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 4.0:

**Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas *Convergent Validity***

Variabel	Item Pengukuran	Loading Factor	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis (X1)	KD1	0.726	Valid
	KD2	0.794	Valid
	KD3	0.785	Valid
	KD4	0.753	Valid
	KD5	0.879	Valid
	KD6	0.761	Valid
	KD7	0.856	Valid
	KD8	0.708	Valid
	KD9	0.822	Valid
	KD10	0.775	Valid
	KD11	0.787	Valid
	KD12	0.710	Valid
<i>Adversity Quotient</i> (X2)	AQ1	0.864	Valid
	AQ2	0.850	Valid
	AQ3	0.839	Valid
	AQ4	0.729	Valid
	AQ5	0.786	Valid
	AQ6	0.840	Valid
	AQ7	0.710	Valid

	AQ8	0.363	Tidak Valid
	AQ9	0.355	Tidak Valid
	AQ10	0.748	Valid
	AQ11	0.830	Valid
	AQ12	0.710	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0.612	Valid
	KK2	0.748	Valid
	KK3	0.828	Valid
	KK4	0.753	Valid
	KK5	0.777	Valid
	KK6	0.784	Valid
	KK7	0.760	Valid
	KK8	0.709	Valid
	KK9	0.784	Valid
	KK10	0.768	Valid
	KK11	0.852	Valid
	KK12	0.836	Valid
	KK13	0.795	Valid
	KK14	0.744	Valid
	KK15	0.774	Valid
	KK16	0.598	Valid
Motivasi (Z)	MO1	0.830	Valid
	MO2	0.714	Valid
	MO3	0.805	Valid
	MO4	0.754	Valid
	MO5	0.804	Valid
	MO6	0.795	Valid
	MO7	0.769	Valid
	MO8	0.737	Valid
	MO9	0.774	Valid
	MO10	0.814	Valid
	MO11	0.802	Valid
	MO12	0.843	Valid
	MO13	0.908	Valid
	MO14	0.804	Valid
	MO15	0.855	Valid
	MO16	0.724	Valid

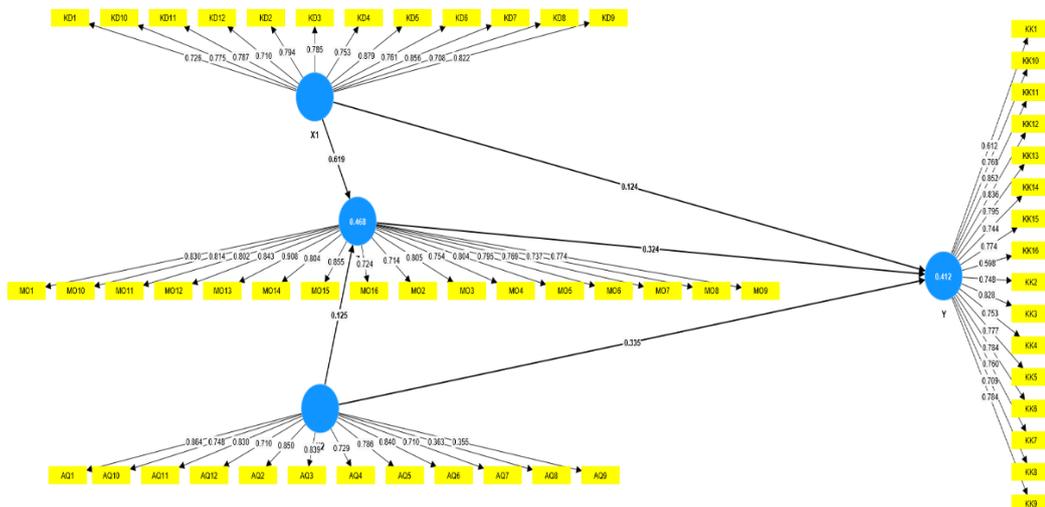
Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan dalam tabel 4.10 yang telah dipaparkan diatas dapat dianalisis bahwasanya pada variabel kepemimpinan demokratis (X1) yang diukur menggunakan 12 item pengukuran menghasilkan nilai *outer loading* antara 0,710-0,879 maka hal ini menunjukkan 12 item pengukuran yang

digunakan valid dan mencerminkan pengukuran untuk variabel kepemimpinan demokratis. Variabel *adversity quotient* (X2) juga menggunakan 12 item pengukuran yang menghasilkan nilai *outer loading* antara 0,355-0,864 sehingga hal ini menunjukkan adanya item pengukuran yang tidak valid dan harus dihapus dari model. 2 item yakni AQ8 dan AQ9 dengan nilai  $< 0,50$  maka akan dihapus, sedangkan 10 item pengukuran lainnya dinyatakan valid dan mencerminkan pengukuran untuk variabel *adversity quotient*.

Variabel kinerja karyawan (Y) menggunakan 16 item pengukuran yang menghasilkan nilai *outer loading* antara 0.598-0,852 maka hal ini menunjukkan 16 item pengukuran yang digunakan valid dan mencerminkan pengukuran untuk variabel kinerja karyawan. Variabel motivasi (Z) menggunakan 16 item pengukuran yang menghasilkan nilai *outer loading* antara 0.714-0,908 maka hal ini menunjukkan 16 item pengukurannya yang digunakan juga valid dan mencerminkan pengukuran untuk variabel motivasi.

Hasil *loading factor* pada setiap item pengukuran juga dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS 4.0

**Gambar 4. 3 Hasil Uji Validitas**

Dari hasil uji validitas yang telah dipaparkan sebelumnya terdapat beberapa item pengukuran yang tidak valid. Maka dibawah ini dipaparkan hasil uji validitas yang telah dilakukan penghapusan item tidak valid ( $< 0,50$ ).

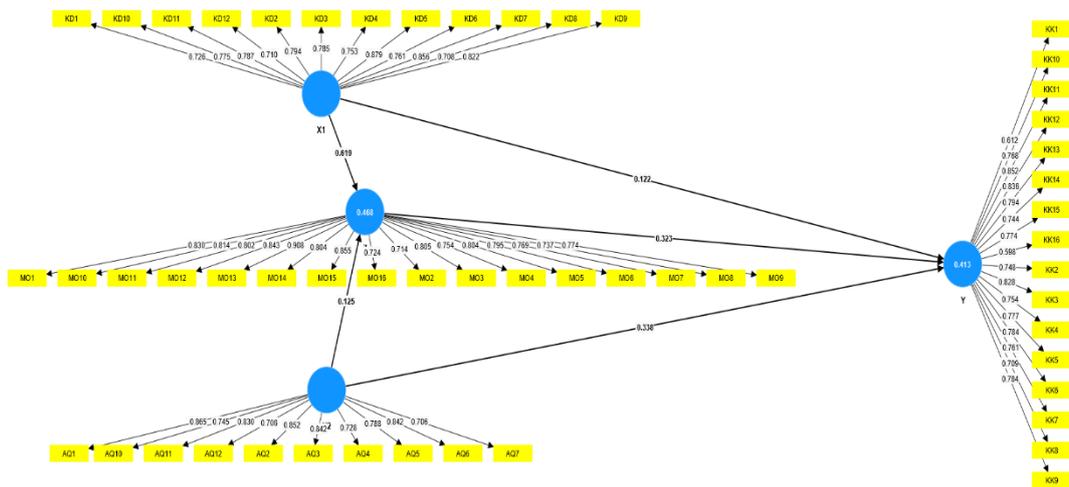
**Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas *Convergent Validity* Setelah Penghapusan**

<b>Variabel</b>	<b>Item Pengukuran</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan Demokratis (X1)	KD1	0.726	Valid
	KD2	0.794	Valid
	KD3	0.785	Valid
	KD4	0.753	Valid
	KD5	0.879	Valid
	KD6	0.761	Valid
	KD7	0.856	Valid
	KD8	0.708	Valid
	KD9	0.822	Valid
	KD10	0.775	Valid
	KD11	0.787	Valid
	KD12	0.710	Valid
<i>Adversity Quotient</i> (X2)	AQ1	0.865	Valid
	AQ2	0.852	Valid
	AQ3	0.842	Valid
	AQ4	0.728	Valid
	AQ5	0.788	Valid
	AQ6	0.842	Valid
	AQ7	0.706	Valid
	AQ10	0.745	Valid
	AQ11	0.830	Valid
	AQ12	0.706	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0.612	Valid
	KK2	0.748	Valid
	KK3	0.828	Valid
	KK4	0.753	Valid
	KK5	0.777	Valid
	KK6	0.784	Valid
	KK7	0.760	Valid
	KK8	0.709	Valid
	KK9	0.784	Valid
	KK10	0.768	Valid
	KK11	0.852	Valid
	KK12	0.836	Valid
	KK13	0.795	Valid
	KK14	0.744	Valid
	KK15	0.774	Valid

	KK16	0.598	Valid
Motivasi (Z)	MO1	0.830	Valid
	MO2	0.714	Valid
	MO3	0.805	Valid
	MO4	0.754	Valid
	MO5	0.804	Valid
	MO6	0.795	Valid
	MO7	0.769	Valid
	MO8	0.737	Valid
	MO9	0.774	Valid
	MO10	0.814	Valid
	MO11	0.802	Valid
	MO12	0.843	Valid
	MO13	0.908	Valid
	MO14	0.804	Valid
	MO15	0.855	Valid
	MO16	0.724	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berikut merupakan gambar yang menunjukkan hasil *loading factor* untuk setiap item pengukuran:



Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS 4.0

**Gambar 4. 4 Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan**

**b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas pada model pengukuran aplikasi Smart PLS 4.0 ini dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Variabel penelitian dapat disimpulkan sebagai *reliable* jika nilai *Cronbach's alpha* dan

*Composite reliability* harus  $> 0.70$ . Tabel dibawah ini merupakan hasil pengukuran uji reliabilitas yang telah dilakukan oleh peneliti:

**Tabel 4. 12 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.942	0.946	<i>Reliable</i>
<i>Adversity Quotient</i> (X2)	0.934	0.943	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.951	0.956	<i>Reliable</i>
Motivasi (Z)	0.961	0.963	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti 2024

Berdasarkan data yang telah dipaparkan diatas dapat dianalisis bahwasanya hasil *Cronbach's alpha* pada setiap variabel jika dilihat satu per satu nilai untuk Kepemimpinan Demokratis (X1) mencapai 0.942, *Adversity Quotient* (X2) mencapai 0.934, Kinerja Karyawan (Y) mencapai 0.951, dan Motivasi (Z) mencapai 0.961. Sedangkan untuk *Composite reliability* pada setiap variabel untuk Kepemimpinan Demokratis (X1) mencapai 0.946, *Adversity Quotient* (X2) mencapai 0.943, Kinerja Karyawan (Y) mencapai 0.956, dan Motivasi (Z) mencapai 0.963. Sehingga dari analisis tersebut bisa dilihat kesimpulannya yakni bahwa seluruh variabel penelitian yang diterapkan pada penelitan berhasil dalam uji reliabilitas dan dapat dikatakan *reliable*.

#### 4.2.4 Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* adalah tahap selanjutnya dalam penelitian setelah selesai melakukan proses pengujian *outer model* dan pengujian telah sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Inner model dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui keterkaitan sebab akibat yang timbul dari setiap variabel laten penelitian. Model struktural dapat dievaluasi kebaikan dan kecocokan model dengan melihat jumlah presentase varians yang berasal dari hasil perhitungan *R-Square* ( $R^2$ ). Hal ini digunakan untuk menetapkan bahwa model yang diajukan dapat diterima. Menurut Chin (1998) nilai interpretasi *R-square* secara kualitatif adalah 0,19 memiliki pengaruh rendah, 0,33 memiliki

pengaruh moderat, dan 0,66 memiliki pengaruh tinggi. Berikut merupakan tabel nilai *R-Square*:

**Tabel 4. 13 Nilai *R-square***

Variabel	<i>R-Square</i>	Presentase
Motivasi	0.413	41%
Kinerja Karyawan	0.468	47%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti 2024

Berdasarkan pengolahan data tabel diatas maka bisa dikatakan bahwa besarnya pengaruh bersama antara kepemimpinan demokratis dan *Adversity quotient* terhadap variabel motivasi adalah sebesar 0,413 atau 41% hal ini menyatakan adanya pengaruh moderat. sedangkan besarnya pengaruh kepemimpinan demokratis, *Adversity quotient* dan motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,468 atau 47% hal ini menyatakan adanya pengaruh moderat mendekati tinggi.

#### 4.2.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan setelah menyelesaikan evaluasi outer model dan inner model. Pengujian hipotesis ini diketahui dan didasarkan atas pengolahan data penelitian pada *software* SmartPLS 4.0 yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *resampling bootstrap*. Dari hasil *bootstrapping* ini akan diperoleh beberapa perhitungan salah satunya yakni *path coefficients* dimana pada *path coefficients* ini akan menghasilkan lima hipotesis pengaruh antar variabel penelitian. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* dan *P-value* Adapun ketentuan pada *P-value* dapat dikatakan signifikan jika nilai *P-value* < 0,05 antara variabel dependent dan independentt begitupula sebaliknya jika > 0,05 maka tidak signifikan, Adapun ketentuan dari *T-Statistic* adalah *T-Statistic* harus > 1.96 maka dapat dikatakan dan disimpulkan hubungan antara variabel laten tersebut signifikan begitupula sebaliknya jika 1,96 maka tidak signifikan. Dibawah ini adalah hasil uji hipotesis yang telah dilakukan

baik hipotesis pengaruh langsung dan uji hipotesis pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi.

**a. Direct effect (Pengaruh Langsung)**

*Direct effect* merupakan salah satu uji hipotesis yang diterapkan untuk menilai pengaruh langsung antar variabel. Pada penelitian ini pengaruh langsung yang dilihat yakni pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan, pengaruh *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil *Direct effect* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 14 Hasil Uji *Direct effect* (Pengaruh Langsung)**

Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Kep. Demokratis → Kinerja karyawan	0.122	1.037	0.300	Tidak Signifikan
<i>Adversity quotient</i> → Kinerja karyawan	0.338	3.644	0.000	Signifikan
Motivasi → Kinerja karyawan	0.323	2.564	0.010	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti 2024

Berdasarkan tabel 4.14 diatas tentang hasil uji pengaruh langsung (*direct effect*) dapat dianalisis hipotesis pertama perihal pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tabel uji yang dipaparkan diatas dapat dilihat nilai *path coefficient* atau *original sample* sebesar 0,122 (positif), *T-statistic* sebesar 1,037 lebih kecil dari T-tabel 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,300 lebih besar dari 0,05. Maka dari hal tersebut menunjukkan bahwasanya adanya pengaruh positif (dari hasil *path coefficient*) yang tidak signifikan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis hipotesis kedua perihal pengaruh antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tabel uji yang dipaparkan diatas dapat dilihat nilai *path coefficient* atau *original sample* sebesar 0,338 (positif),

T-statistic sebesar 3,644 lebih besar dari T-tabel 1,96, dan nilai P-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dari hal tersebut menunjukkan bahwasanya adanya pengaruh positif (dari hasil *path coefficient*) yang signifikan antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis hipotesis keketiga perihal pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tabel uji yang dipaparkan diatas dapat dilihat nilai *path coefficient* atau *original sample* sebesar 0,323 (positif), T-statistic sebesar 2,564 lebih besar dari T-tabel 1,96, dan nilai P-value sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05. Maka dari hal tersebut menunjukkan bahwasanya adanya pengaruh positif (dari hasil *path coefficient*) yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

**b. Indirect effect (Pengaruh Tidak Lngsung)**

*Indirect effect* yang merupakan kebalikan dari uji *direct effect* yakni uji hipotesis yang diterapkan dengan maksud untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antar variabel yakni melalui variabel mediasi. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung yang dilihat yakni pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi dan pengaruh *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Hasil *Indirect effect* dapat dilihat pada tabel yang dipaparkan dibawah ini:

**Tabel 4. 15 Hasil Uji *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)**

Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Kep. Demokratis → Motivasi → Kinerja karyawan.	0.200	2.352	0.019	Signifikan
<i>Adversity quotient</i> → Motivasi → Kinerja karyawan	0.040	1.142	0.254	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti 2024

Berdasarkan tabel 4.15 diatas tentang hasil uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dapat dianalisis hasil uji hipotesis selanjutnya setelah hasil uji *direct effect*. Hasil hipotesis keempat perihal pengaruh antara

kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Dari hasil tabel uji yang dipaparkan diatas dapat dilihat nilai *path coefficient* atau *original sample* sebesar 0,200 (positif), *T-statistic* sebesar 2,352 lebih besar dari T-tabel 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05. Maka dari hal tersebut menunjukkan bahwasanya adanya pengaruh positif (dari hasil *path coefficient*) yang signifikan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi.

Hasil analisis hipotesis kelima perihal pengaruh antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Dari hasil tabel uji yang dipaparkan diatas dapat dilihat nilai *path coefficient* atau *original sample* sebesar 0,040 (positif), *T-statistic* sebesar 1,142 lebih kecil dari T-tabel 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,254 lebih besar dari 0,05. Maka dari hal tersebut menunjukkan bahwasanya adanya pengaruh positif (dari hasil *path coefficient*) yang tidak signifikan antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi.

### **4.3 Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **4.3.1 Pengaruh antara Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean**

Diinjau berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan diketahui bahwasanya pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan CV Cool Clean memiliki pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan, hal ini terlihat dari hasil *T-statistic* sebesar 1,037 lebih kecil dari T-tabel 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,300 lebih besar dari 0,05. Selain itu dapat didukung juga dari hasil *loading factor* tertinggi terdapat pada item pernyataan tentang pemimpin membuat kerjasama yang baik dengan karyawan. Dengan adanya kerjasama yang baik maka antara pemimpin serta karyawan akan memiliki hubungan yang erat dan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan serta karyawan dapat menyetujui segala tindakan yang diperlukan dalam bekerja, hal ini tentu

relevan dengan teori Yukl tahun 2010. sehingga dapat menimbulkan hasil pengaruh yang positif meski tidak signifikan pada karyawan CV Cool Clean. Yang dimaksud dengan hasil positif tidak signifikan disini berarti bahwa kepemimpinan demokratis yang diterapkan memiliki pengaruh yang positif atau baik demi peningkatan kinerja karyawan akan tetapi tidak signifikan yang disebabkan oleh kurangnya penerapan kepemimpinan demokratis itu sendiri secara kolektif terhadap karyawan sehingga dari hal ini perlu dilakukan penerapan yang lebih baik lagi supaya tercapainya hasil yang signifikan.

Begitupula dengan hasil kuesioner tertinggi yakni pada item pernyataan pemimpin memberikan arahan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas dan item terdapat suasana yang saling mempercayai, menghormati, dan saling menghargai dalam perusahaan. Item-item berikut dapat sangat mendukung hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan. Dengan demikian penerapan kepemimpinan demokratis yang dilakukan perlu lebih ditingkatkan lagi untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan yang positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian sebelumnya yakni pada penelitian Fadly, (2019) yang menemukan bahwasannya Kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini didapatkan dari perhitungan menggunakan *software smartPLS*. Begitu juga relevan dengan penelitian Supandi, (2023) yang juga menunjukkan adanya pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. akan tetapi bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cen, (2023) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh antar variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa belum tentu dampak yang dihasilkan dari kepemimpinan demokratis akan bersifat selalu positif atau baik bagi perusahaan, karena bisa saja semakin tinggi pemimpin bersifat demokratis menyebabkan penurunan kinerja yang disebabkan oleh rasa yang disalahartikan oleh setiap individu dan bisa menjadi

tekanan mental atau peningkatan kinerja. Sehingga kepemimpinan demokratis perlu dilakukan dengan kadar yang sesuai agar tercapainya kinerja perusahaan yang baik.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam kinerja karyawan, salah satu hal yang penting adalah kekompakan kepemimpinan yakni memiliki tujuan yang sama antara karyawan dengan pemimpin, hal inilah yang membuatnya efektif dalam mengelola perusahaan. Kepemimpinan demokratis terbuka terhadap pendapat dan saran bagi bawahannya dan memahamiserta menghargai kemampuan yang ada pada setiap karyawannya. Selain itu, pemimpin sangat memberikan apresiasi, mengakui, dan memberikan manfaat atas kemampuan karyawan yang benar-benar luar biasa pada bidangnya dalam artian karyawan tersebut memegang kendali penting perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai target dan tujuan perusahaan.

Kepemimpinan demokratis memihak pada kebutuhan anggota organisasi yang berlandaskan asas membela kebenaran dan keadilan demi tercapainya tujuan bersama. Asas tersebut sesuai pandangan Islam dimana memprioritaskan pada sikap yang dapat membedakan hal ihwal *haq* dan yang *bathil*. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam Qur'an surat Al-Baqarah ayat 42:

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سورة البقرة: 42).

Artinya: “Dan janganlah kamu campuradukkan kebenaran dengan kebatilan dan (janganlah) kamu sembunyikan kebenaran, sedangkan kamu mengetahuinya.”

Menurut Imam Al-Baidhawi dalam Kitab Anwarut Tanzil wa Asrarut Ta'wil mengatakan, kata “*talbisū*” atau mencampur adalah tindakan membuat sesuatu menjadi mirip dengan yang lain. Dengan demikian, makna Surat Al-Baqarah ayat 42 adalah, “Jangan kalian mencampur kebenaran yang diturunkan kepada kalian dengan kebatilan yang kalian rekayasa dan menyembunyikan kebenaran tersebut sehingga keduanya tidak dapat dibedakan.” Makna alternatif Surat Al-Baqarah

ayat 42, kata Imam Al-Baidhawi, “Jangan kalian membuat sebuah kebenaran menjadi samar karena bercampur dengan kebatilan yang kalian tulis di sela-selanya atau kalian sebutkan dalam ta’wilnya.” “Padahal kalian menyadarinya” bahwa kalian menyamarkan dan menyembunyikan kebenaran. Tindakan demikian itu, kata Imam Al-Baidhawi, lebih buruk karena kesalahan orang yang tidak tahu masih dapat dimaklumi.

#### **4.3.2 Pengaruh antara *Adversity Quotient* terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean**

Diinjau berdasarkan data hasil uji hipotesis antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan diketahui bahwasanya pengaruh antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan CV Cool Clean memiliki pengaruh positif signifikan, hal ini terlihat dari nilai *path coefficient* atau *original sample* sebesar 0,338 (positif), *T-statistic* sebesar 3,644 lebih besar dari *T-tabel* 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dari hal tersebut menunjukkan bahwasanya adanya pengaruh positif (dari hasil *path coefficient*) yang signifikan antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan.

Selain itu dapat didukung juga dari hasil *loading factor* tertinggi terdapat pada item pernyataan bahwa karyawan dapat menangani dan mengendalikan kesulitan dengan baik. Setiap orang pada dasarnya memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan dalam hidup. Hasrat atau keinginan untuk mendapatkan keberhasilan, tentunya dalam proses menuju keberhasilan selalu ada hambatan sehingga disini peran *Adversity quotient* dimainkan dengan mengubah hambatan yang ada menjadi peluang dimana segala proses yang dilalui selalu dilihat manfaat yang ditimbulkan.

Begitupula dengan hasil kuesioner rata-rata tertinggi yakni pada item pernyataan bahwa karyawan percaya setiap kegagalan dalam pekerjaan dapat diperbaiki lagi. Adanya *mindsite* karyawan terhadap kepercayaan dalam memperbaiki kegagalan hal ini menjadi nilai positif

untuk lebih mudah dalam mengendalikan diri sehingga dapat mencapai hal-hal yang luar biasa. Adanya pengendalian diri ini membuat seseorang lebih mudah mencari solusi karena pikiran ditata dengan baik, dapat memilih hal-hal yang perlu diperhatikan dan tidak..

*Adversity quotient* menentukan sejauh mana tujuan hidup akan tercapai dengan kemampuan, kinerja, dan sikap yang ada dalam diri. Karyawan yang memiliki *Adversity quotient* cukup tinggi dalam dirinya memiliki kecenderungan memiliki tekad kuat dan akan bertahan sampai berhasil. Karyawan tersebut akan memanfaatkan setiap proses yang ada baik itu berjalan baik atau tidak karena pandangan yang ada pada orang yang memiliki *adversity quotient* tinggi lebih melihat manfaat dari setiap yang dilaluinya, mereka akan selalu memiliki pemikiran-pemikiran yang positif optimisme dalam berjuang.

Sehingga hal ini tentunya sangat mengarahkan pemikiran adanya pengaruh yang positif signifikan antara *adversity quotient* terhadap kinerja karyawan sesuai dengan hasil penelitian yang telah ditetapkan. Hasil ini relevan dengan penelitian dari Meiyrdhayanti, (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung *Adversity quotient* secara positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam kehidupan ujian yang diberikan bisa berupa kebahagiaan ataupun kemalangan karena sejatinya dalam hidup tidak ada yang namanya bahagia terus tingkat lika-liku kehidupan selalu akan hadir dan sebagai manusia harus yakin dalam mengatasi setiap hambatan dengan mencoba mengisi solusi yang bijak. Setiap kesusahan adalah hambatan, di dalam setiap hambatan pasti terdapat peluang, dan setiap peluang harus diterima dengan perubahan baik Amaliya, (2018). Allah Swt telah berfirman dalam QS. Al-Insyirah [94] ayat 5:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (سورة الإنشراح: 5).

Artinya: “Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

Menurut tafsir Ibnu Jarir Ath Thabari dalam kitab Jami'ul bayan menjelaskan tentang ayat tersebut bahwa Allah SWT menyebutkan hal ini kepada Nabi-Nya Muhammad Shallallahu 'alaihi wa sallam: Karena meskipun kamu mengalami kesulitan dalam berjihad melawan orang-orang musyrik ini, dan hal pertama yang kamu alami di jalan-Nya adalah harapan dan kelegaan bahwa Dia akan melakukannya. menganugerahkan kepadamu kemenangan atas mereka, agar mereka tunduk pada kebenaran yang telah kamu bawakan kepada mereka, baik secara sukarela maupun tidak. Diriwayatkan dari Nabi SAW, bahwa ketika ayat ini diturunkan, beliau menyampaikan kabar gembira kepada para sahabatnya dan bersabda: “Tidak ada kesulitan yang dapat mengalahkan dua kemudahan”.

Penjelasan bahwa setiap kesulitan akan ada kemudahan. Hal tersebut berbanding lurus dengan teori *Adversity quotient*, yaitu kompetensi seseorang dalam mengatasi setiap kesusahan serta masalah. Kemampuan dalam *Adversity quotient* disandingkan dengan kegigihan dalam meraih suatu keberhasilan, adanya keyakinan terhadap Allah SWT yang tidak luput sehingga tidak ada kata menyerah dalam menghadapi setiap rintangan.

#### **4.3.3 Pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean**

Diitinjau berdasarkan data hasil uji hipotesis antara motivasi terhadap kinerja karyawan diketahui bahwasanya pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan CV Cool Clean memiliki pengaruh positif signifikan, hal ini terlihat dari nilai *path coefficient* atau *original sample* sebesar 0,323 (positif), *T-statistic* sebesar 2,564 lebih besar dari *T-tabel* 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05. Maka dari hal tersebut menunjukkan bahwasanya adanya pengaruh positif (dari hasil *path coefficient*) yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Selain itu dapat didukung juga dari hasil *loading factor* tertinggi terdapat item pernyataan bahwasannya sesama karyawan selalu membantu dan memberikan dukungan. Bantuan dan dukungan dari sesama rekan kerja memberikan dampak bagi kebutuhan harga diri bagi setiap individu karyawan sehingga hal ini menjadi motivasi semangat kerja bagi karyawan secara tidak langsung ataupun langsung. Perilaku yang terjadi tidak berjalan dengan sendirinya melainkan tentu adanya dorongan, dorongan yang merupakan keinginan yang kuat. Jika dalam perusahaan maka dorongan keinginan yang kuat ini yakni mengacu pada pencapaian tujuan organisasi guna memenuhi kebutuhan dengan berusaha secara maksimal. Selain pencapaian tujuan karyawan CV Cool Clean mendapatkan dorongan paling tinggi berasal dari rekan kerja mereka. Kemudian dilihat dari hasil kuesioner rata-rata tertinggi yakni pada item pernyataan bahwasannya karyawan selalu melakukan pekerjaannya sebaik mungkin. Pernyataan ini menunjukkan bahwa dorongan terbesar ada pada diri sendiri, keyakinan kuat dalam mencapai keberhasilan kerja dan mendapatkan tujuan perusahaan. Adanya keyakinan yang besar pada diri karyawan memberikan dampak positif sehingga dapat lebih mudah dalam mencapai hal-hal yang luar biasa.

Hasil penelitian yang didapatkan relevan dengan penelitian sebelumnya yakni pada Yuliasri, (2019) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Guterres, (2020) Ditemukan hasil bahwasannya motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari kedua penelitian ini dapat dianalisis bahwa karyawan yang mendapatkan motivasi yang besar dan semangat bekerja maka tujuan perusahaan akan berhasil dicapai dan terpenuhi yang kemudian akan berlanjut pada tujuan perusahaan selanjutnya karena sejatinya kinerja karyawan akan berbanding lurus dengan hasil kerja dan pencapaian perusahaan.

Motivasi kerja dalam Islam tidak hanya menyangkut mengejar kehidupan, gengsi, atau bahkan mendapatkan harta kekayaan dengan

segala macam cara. Dengan demikian, dalam Islam *urgensi* dan insentif bekerja tidak hanya untuk mencari nafkah, tetapi juga untuk mengagungkan Allah setelah melakukan ibadah lain yang wajib dilakukan. Bekerja menjadi hal yang istimewa. Bekerja dalam Islam lebih dari sekedar mengejar kenyamanan duniawi itu adalah perbuatan amal manusia menuju kekekalan. Dalam surah At Taubah 105 menyatakan:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُئِرُونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (سورة التوبة: 105).

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Menurut tafsir Ibnu Jarir Ath Thabari dalam kitab Jami'ul bayan , Abu Jaafar berkata: Allah SWT berfirman dalam penyebutan Nabi Muhammad SAW: "وقل" Wahai Muhammad, kepada orang-orang yang mengaku dosanya kepadamu di antara orang-orang yang gagal berjihad denganmu. = "اعملوا" untuk Allah dalam apa yang diridhai-Nya, menaati-Nya dan menunaikan kewajiban-Nya = "فسيرى الله عملكم" Beliau bersabda: Allah akan melihat apakah kamu mengerjakan amalanmu, dan Rasul-Nya serta orang-orang yang beriman akan melihatnya. itu, di dunia ini = "وسئرون" pada hari kiamat kepada yang mengetahui rahasia-rahasiamu dan rahasia-rahasiamu, sehingga tidak ada sesuatupun yang tersembunyi dari padanya urusan lahir dan batin = "فينيبيكم بما كنتم تعملون" Beliau bersabda: Maka dia akan memberitahukan kepadamu, karena yang biasa kamu lakukan, tidak terdapat satupun yang ikhlas tidak terdapat satu pun yang munafik, dan tidak terdapat satupun yang ketaatan, dan tidak ada satupun yang

merupakan kemaksiatan kepada Allah, maka Dia akan membalas semua itu dengan pahalamu, orang yang beramal baik dengan kebaikan-Nya, dan orang yang berbuat jahat dengan keburukan-Nya.

Dalam islam, mencari nafkah merupakan sebagian dari ibadah karena dengan nafkah ini dapat untuk bertahan hidup, islam memberikan motivasi jika orang beranggapan sebagai ibadah. Akan tetapi kerap kali orang lain tidak memanfaatkan nafkah yang diberikan Allah dengan baik, contohnya dengan hidup yang foya-foya, pamer dan sombong kepada semua orang, dan jika tidak mendapatkan harta yang banyak kerap kali melakukan segala cara untuk mendapatkan harta meski dengan cara yang dilarang Allah sehingga disini menghilangkan tendensi mencari nafkah jika melenceng dari ajaran Allah. Bekerja mencari nafkah adalah hal yang istimewa, tidak ada maksud apapun dalam bekerja selain beribadah, karena sejatinya semuanya hanya milik Allah SWT.

#### **4.3.4 Pengaruh antara Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean melalui motivasi sebagai variabel mediasi**

Diitinjau berdasarkan data hasil uji hipotesis yang telah dilakukan penelitian pada CV Cool Clean antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi diketahui bahwasanya pengaruh antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan CV Cool Clean memiliki pengaruh positif signifikan, hal ini terlihat dari nilai *path coefficient* atau *original sample* sebesar 0,200 (positif), *T-statistic* sebesar 2,352 lebih besar dari *T-tabel* 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05. Maka dari hal tersebut menunjukkan bahwasanya adanya pengaruh positif (dari hasil *path coefficient*) yang signifikan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Sehingga hipotesis ini dinyatakan dapat diterima, yang bermakna motivasi dapat memediasi dan tinggi rendahnya motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan CV Cool Clean.

Hasil tersebut menunjukkan bahwasannya dua jurnal penelitian sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan memperbesar presentase keberhasilan motivasi ketika dijadikan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini benar adanya. Adapun dua jurnal tersebut adalah Penelitian yang pertama dengan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan terdapat pada penelitian Irawan and Yuliharsi (2019) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dilanjut penelitian dari variabel Kepemimpinan Demokratis terhadap motivasi oleh Nuzulla (2019) Hasil penelitian mengatakan bahwa Variabel kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Kepemimpinan demokratis berdampak positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja karena pemimpin mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat final dan tidak dapat diubah; permasalahan yang ada pada perusahaan dibuat solusi secara bersama-sama dengan karyawan melalui rapat kerja; seringkali motivasi yang dilakukan akan dengan cepat meningkatkan kinerja karyawan; pemimpin memegang kendali penting dalam komunikasi antar pegawai; pemimpin menggunakan aturan tertulis dan lisan sebagai media pemberian dan pelaksanaan tugas karyawan; dan yang terpenting pemimpin akan lebih mudah mengarahkan karyawan jika memiliki hubungan yang baik. Selain dari sisi pemimpin, jika dilihat dari karyawan sendiri juga akan merasa dihargai dan nyaman saat bekerja sehingga sangat besar presentase peningkatan kinerja karyawan yang akan terjadi.

Kepemimpinan demokratis mempengaruhi kinerja karyawan dengan sangat baik akan tetapi hal ini akan menjadi lebih lagi jika di mediasi dengan motivasi, artinya disini adalah apabila suatu karyawan memiliki motivasi yang tinggi dengan pemimpin yang menerapkan gaya demokratis dimana dalam mengarahkan pekerjaan baik terarah, diapresiasi kinerjanya, maka tidak ada alasan bagi karyawan ini untuk tidak mempertahankan pekerjaannya. Motivasi dalam menyelesaikan

tugas pekerjaan yang diberikan akan semakin dikerjakan dengan cepat dan tepat.

Motivasi kerja dalam islam adalah dorongan dalam melakukan pekerjaan dengan tujuan ibadah bukan mengejar kekayaan dunia yang tidak ada habisnya. Hidup dan mati semata-mata hanya kepada Allah. Firman Allah “Katakanlah sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam”. (QS. al-An’am: 126):

وَهَذَا صِرَاطٌ رَبِّكَ مُسْتَقِيمًا ۖ قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَذَّكَّرُونَ (سورة الأنعام: 126).

Artinya: “Dan inilah jalan Tuhanmu; (jalan) yang lurus. Sesungguhnya Kami telah menjelaskan ayat-ayat (Kami) kepada orang-orang yang mengambil pelajaran.”

Motivasi juga relevan dengan menanamkan rasa syukur dan sabar baik di kala ditimpa musibah maupun mendapat kenikmatan. Sebab, musibah maupun kenikmatan sejatinya adalah ujian Allah kepada hamba-Nya yang beriman.

#### 4.3.5 Pengaruh antara *Adversity Quotient* terhadap Kinerja Karyawan CV Cool Clean melalui motivasi sebagai variabel mediasi

Diinjau berdasarkan data hasil uji hipotesis antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan diketahui bahwasanya pengaruh antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan CV Cool Clean memiliki pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan, hal ini terlihat dari nilai *path coefficient* atau *original sample* sebesar 0,040 (positif), *T-statistic* sebesar 1,142 lebih kecil dari T-tabel 1,96, dan nilai *P-value* sebesar 0,254 lebih besar dari 0,05. Maka dari hal tersebut menunjukkan bahwasanya adanya pengaruh positif (dari hasil *path coefficient*) yang tidak signifikan antara *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Hipotesis ini menunjukkan bahwa seberapa besar motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi kinerja

karyawan yang memiliki *Adversity Quotient* akan tetapi tidak signifikan. Tidak signifikan ini memberikan arti bahwasannya penerapan motivasi kurang dilakukan secara kolektif sehingga tidak memberikan hasil yang signifikan. Jika penerapan motivasi dilakukan secara terus menerus dan baik bagi karyawan maka hal ini memungkinkan akan memberikan hasil yang positif dan signifikan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwasannya dua jurnal penelitian sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan memperbesar presentase keberhasilan motivasi ketika dijadikan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini benar adanya meskipun tidak signifikan. Pertama, penelitian dari variabel Kepemimpinan Demokratis terhadap motivasi oleh Nuzulla (2019) Hasil penelitian mengatakan bahwa Variabel kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dan yang kedua jurnal penelitian dari variabel *adversity quotient* terhadap motivasi kerja terdapat pada penelitian Safi'i et al. (2021) Yang menunjukkan hasil penelitian bahwasannya variabel *adversity quotient* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Karyawan yang memiliki *Adversity quotient* (AQ) dapat terus bergerak maju dan sukses untuk meningkatkan dirinya. Hal ini akan menjadi lebih baik jika dibersamai dengan adanya motivasi. Karyawan tersebut akan terus melihat setiap hambatan menjadi peluang akan tetapi tidak bisa dipungkiri bahwa tingkat kelelahan karyawan tersebut akan muncul seiring berjalannya waktu, sehingga pada saat itu dibutuhkan adanya motivasi yang dapat membantu mengatasi kelelahan tersebut secara tidak langsung. Selanjutnya mereka akan terus berjuang dalam menghadapi segala rintangan untuk mendapatkan titik keberhasilan yang akan dicapai. Hal ini tentunya dibutuhkan sifat positif optimisme semangat juang yang tinggi meskipun berada dalam kondisi yang paling buruk.

Kemampuan dalam *Adversity quotient* disandingkan dengan kegigihan dalam meraih suatu keberhasilan, adanya keyakinan terhadap Allah SWT yang tidak luput sehingga tidak ada kata menyerah dalam menghadapi setiap rintangan. Selain itu, tumbuhnya LEAD dalam perspektif Islam memiliki persamaan dengan mengembangkan kompetensi diri, yang dikenal dengan takhalli, tahalli, dan tajalli dalam ranah tasawuf. Pada langkah tahalli, orang tersebut mencoba menghindari hal-hal yang bersifat buruk. Pada langkah takhalli ini, diri sendiri melakukan penambahan sifat tawakal dan kesabaran. Akhirnya dengan sikap sabar, tawakkal dan percaya diri inilah maka langkah tajalli akan menimbulkan rasa tenang dan tentram.

Dalam islam, manusia di muka bumi ini menjadi makhluk paling sempurna ketika diciptakan Allah SWT, dimana dari sekian penciptaan manusia diberikan kemampuan untuk berfikir memilah yang baik dan buruk. Islam juga telah menetapkan rezeki bagi setiap umat manusia, akan tetapi rezeki tersebut tetap harus dijemput dalam artian mereka harus berusaha, bekerja, dan berdoa (Cahyadi 2019). Seperti yang dijelaskan dalam QS. Al Mulq ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ تُشْجَرُونَ  
(سورة الملك: 15).

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajalah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan diatas. Maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan CV Cool Clean. Hal ini mengidentifikasi bahwasanya Kepemimpinan Demokratis yang diterapkan memiliki pengaruh positif terhadap karyawan akan tetapi tidak signifikan sehingga penerapan yang dilakukan perlu ditingkatkan kembali.
2. *Adversity Quotient* (AQ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengidentifikasi bahwa semakin besar *Adversity Quotient* yang ada pada diri karyawan CV Cool Clean maka hal ini juga akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan tercapai dengan cepat.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengidentifikasi bahwa tingkat tinggi rendahnya motivasi karyawan CV Cool Clean akan mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini mengidentifikasi bahwasannya tingkat tinggi rendahnya motivasi karyawan CV Cool Clean akan mempengaruhi variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh *Adversity Quotient* terhadap karyawan tetapi tidak signifikan. Hal ini mengidentifikasi bahwasannya tingkat tinggi rendahnya motivasi karyawan CV Cool Clean tidak akan mempengaruhi variabel *Adversity Quotient* terhadap kinerja karyawan

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti berikan kepada instansi dan kepada peneliti selanjutnya dengan harapan bahwa dengan hal ini dapat membangun menjadi lebih baik lagi, adapun diantaranya yakni:

### 1. Kepada Instansi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas terdapat pengaruh positif kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan akan tetapi tidak signifikan. Dari hal ini peneliti memberikan saran kepada CV Cool Clean agar dapat lebih meningkatkan lagi kepemimpinan demokratis dengan tujuan untuk peningkatan kinerja karyawan sehingga dari hal ini akan memberikan *feedback* yang baik bagi tujuan perusahaan. Selain itu motivasi yang bisa memediasi tetapi tidak signifikan jika disandingkan dengan *Adversity quotient* terhadap kinerja karyawan meskipun berpengaruh positif, hal ini dikarenakan kurangnya pemberian motivasi kepada karyawan CV Cool Clean. Dari hal ini juga peneliti berharap kepada CV Cool Clean agar dapat lebih meningkatkan lagi motivasi karyawan.

### 2. Kepada peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya peneliti berharap dapat lebih mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain lagi agar terdapat keterbaruan atau bisa dengan membalik letak variabel dependen ke variabel independent atau bisa dijadikan variabel mediasi jika memungkinkan. Peneliti selanjutnya jika mau menggunakan penelitian yang sama dengan objek yang berbeda sebaiknya dilakukan secara mendalam, lebih difahami dan fokus pada setiap variabel yang digunakan sehingga dapat mendapatkan hasil yang lebih kuat tentang pengaruh hubungan antar variabel dan tingkat kesalahan dapat dikurangi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Titien, Nurhikmah Nurhikmah, And Muhammad Rudiansyah. 2022. "The Influence Of Locus Of Control, Self-Efficacy, And Adversity Quotient On Business Performance." *Jurnal Economia* 18(1):1–15. Doi: 10.21831/Economia.V18i1.34013.
- Amaliya, Niila Khoiru. 2018. "Adversity Quotient Dalam Al-Qur'an." *Al-Adabiya: Jurnal Kebudayaan Dan Keagamaan* 12(2):227–54. Doi: 10.37680/Adabiya.V12i2.16.
- Arikunto, S. 2010. "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik." In *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Azahra, Fatimah. 2021. "Pengaruh Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara Job Autonomy, Adversity Quotient Dan Kinerja Karyawan." *Urecol: Seri Ekonomi Dan Bisnis* 88–94.
- Azis, Abd. 2019. "Pengaruh Citra Merek Dan Kepuasan Konsumen Terhadap Loyalitas Konsumen Sim Card Telkomsel (Studi Pada Pengguna Sim Card Telkomsel Di Ampara Kota)." *Jurnal Ekonomi Trend* 7(1):71–82. Doi: 10.31970/Trend.V7i1.174.
- Aziz, Rezy, And Atina Shofawati. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Budaya Organisasi Islami Terhadap Motivasi Kerja Islami Pada Umkm Kulit Di Magetan." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan* 1(6):399. Doi: 10.20473/Vol1iss20146pp399-415.
- Brannen, Julia. 1997. "Memadu Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif." In *Penterjemah Imam Safe'i. Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah Iain Antasari Samarinda Bekerja Sama Dengan Pustaka Pelajar*.
- Budinegara, Stanley. 2000. *Penilaian Kinerja Karyawan Cv. Cool Clean Tissues*.
- Cahyadi, Budi. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam." *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah* 3(1):29–40. Doi: 10.29313/Amwaluna.V3i1.4141.
- Cen, Cia Cai. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Kpri Teluk Mengkudu." *Journal On Education* 05(04):15582–86.
- Fadly, Al Farid, Bachruddin Saleh. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bgr (Persero)." *E-Proceeding Of Management* 6(3):6134–40.
- Firman Fauzi, Gilbert Siagian. 2019. "Pengaruh Emotional, Spritual Dan Adversity Quotient Terhadap Loyalitas Karyawan Dalam Organisasi (Studi Kasus Di Kcu Bca Kedoya Permai Tbk Jakarta)." *Jurnal Ilmiah Poli Bisnis* 11(2):71–76.
- Goni, Harland Geovanno, Wilfried Manoppo, And Joula Rogahang. 2021.

- “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna.” *Productivity* 2(4):330–35.
- Guterresa, Luisinha Fonseca Da Costa. Armanu. Rofiaty. 2020. “The Role Of Work Motivation As A Mediator On The Influence Of Education-Training And Leadership Style On Employee Performance.” *Management Science Letters* 10(7):1497–1504. Doi: 10.5267/J.Msl.2019.12.017.
- Hardinata, H. 2022. “Mediasi Disiplin Kerja Dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Iain Curup.” *Jurnal Of Business And Management* 5(3):965–1013.
- Hasibuan, Malayu. 2012. “Manajemen Sumber Daya Manusia.” In *Jakarta: Pt Bumi Aksara*.
- Ilmi, Muhammad Ulul. 2016. “Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil.” *Jurnal Fisip Universitas Mulawarman*.
- Irawan, Wira, And Yulihastri. 2019. “Effect Of Adversity Quotient , Motivation And Discipline On The Performance Of Employees Pt . Pln ( Persero ) West Sumatra Padang Indonesia.” *International Journal Of Innovative Science And Research Technology* 4(4):564–68.
- Kartono, Kartini. 2013. “Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?” P. 38 In *Pt Rajawali, Jakarta*. Vol. 2.
- Kuntoro, Agus. 2010. “Buku Ajar Manajemen Keperawatan.” In *Yogyakarta: Nuha Medika*.
- Latan, Ghazali I. Dan. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0. Ed. Ke-2*.
- Lubis, Anggia Sari. 2019. “The Influence Of Adversity Quotient And Job Stress On Employee Performance Through Work Motivation As An Intervening Variable (Study Of Conventional Taxi Drivers In Medan City).” *Management And Economics Journal (Mec-J)* 3(2):182. Doi: 10.18860/Mec-J.V3i2.6312.
- Mangkunegara, A. 2013. “Sumber Daya Manusia Perusahaan.” In *Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya*.
- Maslow., Abraham H. 2013. *Motivasi Dan Kepribadian (Teori Motivasi Dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*.
- Maslow, Abraham H. 2013. “Motivasi Dan Kepribadian (Teori Motivasi Dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia).” In *Pt. Pbp, Jakarta*.
- Nawawi, Hadari. 1993. “Kepemimpinan Menurut Islam.” In *Yogyakarta: Gadjah Mada University Press*.
- Noermijati. 2010. “Kajian Deskriptif Tentang Kondisi Faktor Intrinsik Dan Ekstrinsik Serta Kepuasan Kerja Manajer Menengah-Bawah.” *Jurnal Aplikasi Manajemen, Malang : Penerbit Percetakan (Um Press)* 8:1.
- Novi Meiyrdhayanti, Eka Askafi. 2021. “Analisis Adversity Quotient (Aq) Dan Occupational Stress Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja

- Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Pnpnp Ppi Madiun).” *Otonomi* 21:2.
- Nurman, N. 2020. “Pengaruh Adversity Quotient, Budaya Organisasi Dan Training Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten 50 Kota.” *Jurnal Bonanza: Manajemen Dan Bisnis* 43–55.
- Nuzulla, Annisa Miftah. 2019. “Pengaruh Remunerasi, Kompensasi Non Finansial, Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja.” *Jurnal Ekobis Dewantara* 2(1):50–63. Doi: 10.26460/Ed\_En.V2i1.1023.
- Pong, Hok-Ko, And Paul Lam. 2023. “The Effect Of Service Learning On The Development Of Trait Emotional Intelligence And Adversity Quotient In Youths: An Experimental Study.” *International Journal Of Environmental Research And Public Health* 20(6):4677. Doi: 10.3390/Ijerp20064677.
- Pratiwi, Ninik Mega. 2022. “Democratic Leadership Style In Motivating Employee Performance.” *Jurnal Visionida* 8(1):1–12. Doi: 10.30997/Jvs.V8i1.5675.
- Prawoto, Agung, And Wachid Hasyim. 2022. “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Pada Pt Manufakturing Cikarang.” *Ikraith-Ekonomika* 5(3):276–86. Doi: 10.37817/Ikraith-Ekonomika.V5i3.2485.
- Putra, Bobby Eka, And Sry Rosita. 2023. “Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid 19.” *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*. 12(01):65–77.
- Rivai. 2004. “Penilaian Prestasi Kerja Teori Dan Praktek.” In *Jakarta: Pt. Ganudra Pusaka Utama*.
- Robbins, Stephen. 2016. “Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan.” P. 260 In *Jakarta; Indeks*.
- Safi’i, Asrop, Imron Muttaqin, Sukino, Nur Hamzah, Chusnul Chotimah, Imam Junaris, And Muh Khoirul Rifa’i. 2021. “The Effect Of The Adversity Quotient On Student Performance, Student Learning Autonomy And Student Achievement In The Covid-19 Pandemic Era: Evidence From Indonesia.” *Heliyon* 7(12). Doi: 10.1016/J.Heliyon.2021.E08510.
- Salim, Firza Umar. 2020. “Pengaruh Adversity Quotient Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Askes ( Persero ) Palu Fakultas Ekonomi Universitas Alkhairaat Fakultas Ekonomi Universitas Alkhairaat.” *Jurnal Ekonomi Trend* 08(01):26–34.
- Sasarstedt, M., Ringle C.M., Dan Hair J. F. 2017. “Partial Least Square Structural Equation Modeling.” In *Dalam : Homburg C., Klarmann M., Vomberg A. (Eds) Handbook Of Marketing Research. Springer, Cham*.
- Sekaran, Uma. 2011. “Metodologi Penelitian Untuk Bisnis.” In *Jakarta: Salemba Empat*.

- Setiyawan, B. Dan Waridin. 2006. "Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi Rsup Dokter Kariadi Semarang." *Jrbi* Vol 2. No:Hal: 181-198.
- Somaratne, C. S. N., L. N. A. C. Jayawardena, And B. M. K. Perera. 2020. "Role Of Adversity Quotient (Aq) On Perceived Stress Of Managers: With Specific Reference To Aq Dimensions." *Kelaniya Journal Of Management* 8(2):40. Doi: 10.4038/Kjm.V8i2.7603.
- Stoltz, Paul G. 2000. *Advercity Quotient; Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*.
- Stoltz, Paul G. 2000. "Adversity Quotient Mengubah Hambatan Jadi Peluang." In *Jakarta : Pt. Gramedia Widiasarana*.
- Sugiyono. 2014a. "Statistika Untuk Penelitian." In *Cv. Alfa Beta Bandung*.
- Sugiyono. 2014b. *Statistika Untuk Penelitian*. Cv. Alfa Beta Bandung.
- Sugiyono. 2017a. "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D." In *Bandung: Alfabeta*.
- Sugiyono. 2017b. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supandi, Supandi. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Kabupaten Muaro Jambi." *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)* 8(1):788. Doi: 10.33087/Jmas.V8i1.1003.
- Supriyanto, Ahmad Sani Dan Vivin Maharani. 2012. "Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia." In *Uin-Maliki Press: Malang*.
- Tohardi, Ahmad. 2010. "Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia." In *Bandung : Mandar Maju*.
- Umar, Muhammad A. 2019. "Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Volume Penjualan Perusahaan Comforta Palu." *Jurnal Ekonomi Trend* 7(1):27-40.
- Wong, K. K. 2013. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Plssem) Techniques Using Smartpls." *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32. [Http://Doi.Org/10.1108/Ebr-10-2013-0128](http://doi.org/10.1108/Ebr-10-2013-0128).
- Yukl, Gary. 2010. "Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima (Leadership In Organization)." In *Jakarta, Pt. Indeks*.
- Zainudin, Bustami, Ahmad Hidayat Sutawidjaya, Ahmad Badawi Saluy, Maszudulhak Djamil, And Endri Endri. 2021. "Effect Of Compensation, Leadership, And Supervision On Performance Of Government Civil Servants." *Linguistics And Culture Review* 5(1):453-69. Doi: 10.21744/Lingcure.V5n1.1988.

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

#### “SURVEY KUESIONER PENELITIAN CV COOL CLEAN”

Nama :	Jabatan :
Usia :	Lama bekerja : <input type="checkbox"/> (1-2 tahun) <input type="checkbox"/> (2-3 tahun)
Jenis Kelamin: <input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan	<input type="checkbox"/> (3-4 tahun) <input type="checkbox"/> (4-5 tahun) <input type="checkbox"/> (Lebih dari 5 tahun)
Pendidikan Terakhir: <input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> SMP <input type="checkbox"/> SMA/SMK <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> Pasca Sarjana <input type="checkbox"/> Diploma	Gaji : <input type="checkbox"/> (1 Juta – 2 Juta) <input type="checkbox"/> (3 Juta – 4 Juta) <input type="checkbox"/> (5 Juta – 6 Juta) <input type="checkbox"/> (Lebih dari 7 juta)

Saya mengharapkan kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktunya mengisi kuesioner ini dengan jujur sesuai dengan kondisi yang dialami agar penelitian ini mendapatkan data yang valid. Informasi yang bapak/ibu berikan hanya untuk kepentingan penelitian saja. Data diri dan jawaban yang dikerjakan akan dijaga kerahasiaannya, Demikian saya sampaikan terimakasih, semoga kebaikan bapak/ibu dibalas lebih baik oleh sang pencipta.

**KETERANGAN:**  
 1 : Sangat tidak setuju  
 2 : Tidak setuju  
 3 : Netral/ Ragu-ragu  
 4 : Setuju  
 5 : Sangat setuju  
**“Jawab pernyataan dengan tanda (√) centang pada kolom yang telah disediakan”**

NO	PERNYATAAN	SKOR PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
<b>Kepemimpinan Demokratis</b>						
1	Saya dapat memahami pesan yang dibicarakan oleh pemimpin.					
2	Pemimpin saat berbicara tidak pernah mengintimidasi saya (berlangsung dalam suasana yang menyenangkan).					

3	Pemimpin mempersilahkan saya untuk berpendapat, serta memberikan saran dan kritik.					
4	Pemimpin memberikan arahan kepada saya dalam penyelesaian tugas.					
5	Pemimpin membuat kerjasama yang baik dengan saya.					
6	Selama rapat, pemimpin dapat memandu rapat dengan baik.					
7	Pemimpin memberikan masukan atas permasalahan yang saya alami.					
8	Pengambilan keputusan dilakukan secara bersama oleh pimpinan dan karyawan.					
9	Pemimpin tidak memaksakan kehendak terhadap saya.					
10	Saya mendapatkan jaminan kenyamanan kerja dari pimpinan.					
11	Pemimpin memberikan dorongan prestasi kerja.					
12	Terdapat suasana saling mempercayai, menghormati, dan saling menghargai dalam perusahaan.					

<i>Adversity Quotient</i>		1	2	3	4	5
1	Saya dapat menangani dan mengendalikan kesulitan dengan baik.					
2	Masalah di tempat kerja tidak akan mempengaruhi hubungan pribadi saya.					
3	Saya menyelesaikan permasalahan yang ada dengan tenang dan teliti.					
4	Ketika terjadi kesalahan saya tidak menyalahkan diri sendiri.					
5	Saya berani mengambil tanggung jawab.					
6	Saya yakin bahwa saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan.					
7	Kesulitan kerja tidak akan mengacaukan seluruh kegiatan saya pada hari itu.					
8	Penilaian kinerja yang ketat, membuat saya disiplin.					
9	Perselisihan dengan karyawan lain membuat saya kurang konsentrasi dalam bekerja.					
10	Saya tidak merasa putus asa ketika banyak kesulitan yang tidak dapat diselesaikan.					

11	Saya percaya setiap kegagalan dalam pekerjaan dapat diperbaiki lagi.					
12	Saya akan terus berusaha meningkatkan kemampuan.					

<b>Kinerja Karyawan</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Saya dapat memenuhi target output yang ditentukan.					
2	Pekerjaan saya sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan.					
3	Saya sigap dalam pekerjaan.					
4	Saya melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan tekun.					
5	Kinerja saya mengikuti instruksi dari atasan dengan baik.					
6	Saya produktif dan bermotivasi tinggi.					
7	Saya menuntaskan pekerjaan dengan tepat waktu.					
8	Saya hadir tepat waktu sesuai jam kerja.					
9	Atribut yang saya gunakan sesuai dengan aturan.					
10	Sikap kerja saya patuh terhadap tata tertib dan peraturan perusahaan					
11	Saya memahami job pekerjaan yang diberikan.					
12	Saya memahami ketentuan produk yang harus dicapai.					
13	Saya memaksimalkan pemanfaatan peralatan perusahaan dengan baik.					
14	Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.					
15	Saya berani memikul konsekuensi atas segala kesalahan yang terjadi karena diri sendiri.					
16	Saya mampu mengambil langkah-langkah antisipasi dari tugas dan wewenang perusahaan.					

<b>Motivasi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Saya merasa suasana kerja perusahaan harmonis.					
2	Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan untuk saya.					
3	Jam kerja yang diterapkan sesuai dengan peraturan.					

4	Saya merasa aman dengan adanya petugas keamanan (satpam).					
5	Saya merasa semua sistem berjalan sesuai prosedur (aturan).					
6	Saya merasa lingkungan kerja memiliki suasana yang aman dan nyaman.					
7	Perusahaan menciptakan persaingan yang sehat.					
8	Saya menjalin hubungan yang baik dengan semua karyawan.					
9	Saya terbuka terhadap saran atau ide dari karyawan lain.					
10	Perusahaan memiliki komunikasi yang sehat.					
11	Perusahaan memberikan penghargaan kepada saya jika bekerja dengan baik.					
12	Pemimpin memberikan perhatian kepada saya mengenai pekerjaan yang berlangsung.					
13	Teman kerja selalu membantu dan mendukung saya.					
14	Perusahaan memberikan pelatihan untuk mengembangkan potensi saya.					
15	Saya tanggung jawab terhadap pekerjaan agar dapat mengembangkan kemampuan.					
16	Ketika bekerja saya selalu melakukan sebaik mungkin.					

## Lampiran 2 Distribusi Frekuensi

### DISTRIBUSI FREKUENSI

#### 1. Deskripsi Karakteristik Responden

##### Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	33	32,03%
Perempuan	70	67,97%
Total	103	100%

##### Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Presentase (%)
16-25 tahun	12	11,6%
26-35 tahun	23	22,3%
36-45 tahun	30	29,1%
46-55 tahun	29	28,2%
> 56 tahun	9	8,8%
Total	103	100%

##### Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan

Posisi Jabatan	Jumlah	Presentase (%)
Manajer QC	1	1%
Staff QC	5	4,9%
Manajer Pemasaran	2	1,9%
Driver	4	3,9%
Manajer Gudang	1	1%
Staff Gudang	6	5,9%
Manajer Pembelian	1	1%
Manajer Keuangan	1	1%
Staff Keuangan	3	3%
Manajer Produksi	1	1%
Staff Produksi	45	43,6%
Manajer HRD	1	1%
Manajer Teknik	2	2%

Teknisi	15	14,5%
Manajer Umum	2	1,9%
Staff Umum	5	4,9%
PJT	1	1%
Desain Grafis dan Digital Marketing	6	5,9%
Satpam	1	1%
Total	103	100%

### Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah	Presentase (%)
SD	16	15,5%
SMP	23	22,4%
SMA/SMK	51	49,5%
Sarjana	9	8,7%
Diploma	4	3,9%
Pasca Sarjana	-	-
Total	103	100%

### Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1-2 tahun	8	7,8%
2-3 tahun	11	10,6%
3-4 tahun	7	6,8%
4-5 tahun	15	14,6%
> 5 tahun	62	60,2%
Total	103	100%

## 2. Deskripsi Jawaban Responden

### Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Demokratis (X1)

No.	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	KD1	0	0	5	72	26	103	4.204

2	KD2	0	2	19	51	31	103	4.078
3	KD3	0	0	7	60	36	103	4.282
4	KD4	1	0	8	66	28	103	4.165
5	KD5	0	0	14	57	32	103	4.175
6	KD6	0	0	12	70	21	103	4.087
7	KD7	1	1	18	59	24	103	4.010
8	KD8	1	1	21	67	13	103	3.874
9	KD9	0	0	17	62	24	103	4.068
10	KD10	0	0	14	56	33	103	4.184
11	KD11	0	3	19	60	21	103	3.961
12	KD12	0	0	8	63	32	103	4.233

**Distribusi Jawaban Responden *Adversity Quotient* (X2)**

No.	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	AQ1	0	0	12	66	25	103	4.126
2	AQ2	0	0	8	64	31	103	4.223
3	AQ3	0	0	9	63	31	103	4.214
4	AQ4	0	2	32	46	23	103	3.874
5	AQ5	0	0	11	59	33	103	4.214
6	AQ6	0	0	11	60	32	103	4.204
7	AQ7	0	0	25	52	26	103	4.010
8	AQ8	0	4	16	59	24	103	4.000
9	AQ9	0	0	22	51	30	103	4.078
10	AQ10	0	1	13	66	23	103	4.078
11	AQ11	0	0	2	66	35	103	4.320
12	AQ12	0	0	25	52	26	103	4.010

**Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No.	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	KK1	0	0	13	53	37	103	4.233
2	KK2	0	0	7	67	29	103	4.214
3	KK3	0	0	7	68	28	103	4.204
4	KK4	0	0	2	63	38	103	4.350
5	KK5	0	0	2	70	31	103	4.282
6	KK6	0	0	12	69	22	103	4.097

7	KK7	0	0	13	61	29	103	4.155
8	KK8	0	0	3	58	42	103	4.379
9	KK9	0	0	5	61	37	103	4.311
10	KK10	0	0	5	63	35	103	4.291
11	KK11	0	0	0	65	38	103	4.369
12	KK12	0	0	3	62	38	103	4.340
13	KK13	0	0	3	65	35	103	4.311
14	KK14	0	0	3	59	41	103	4.369
15	KK15	0	0	4	68	31	103	4.262
16	KK16	0	0	12	61	30	103	4.175

**Tabel 4.9**

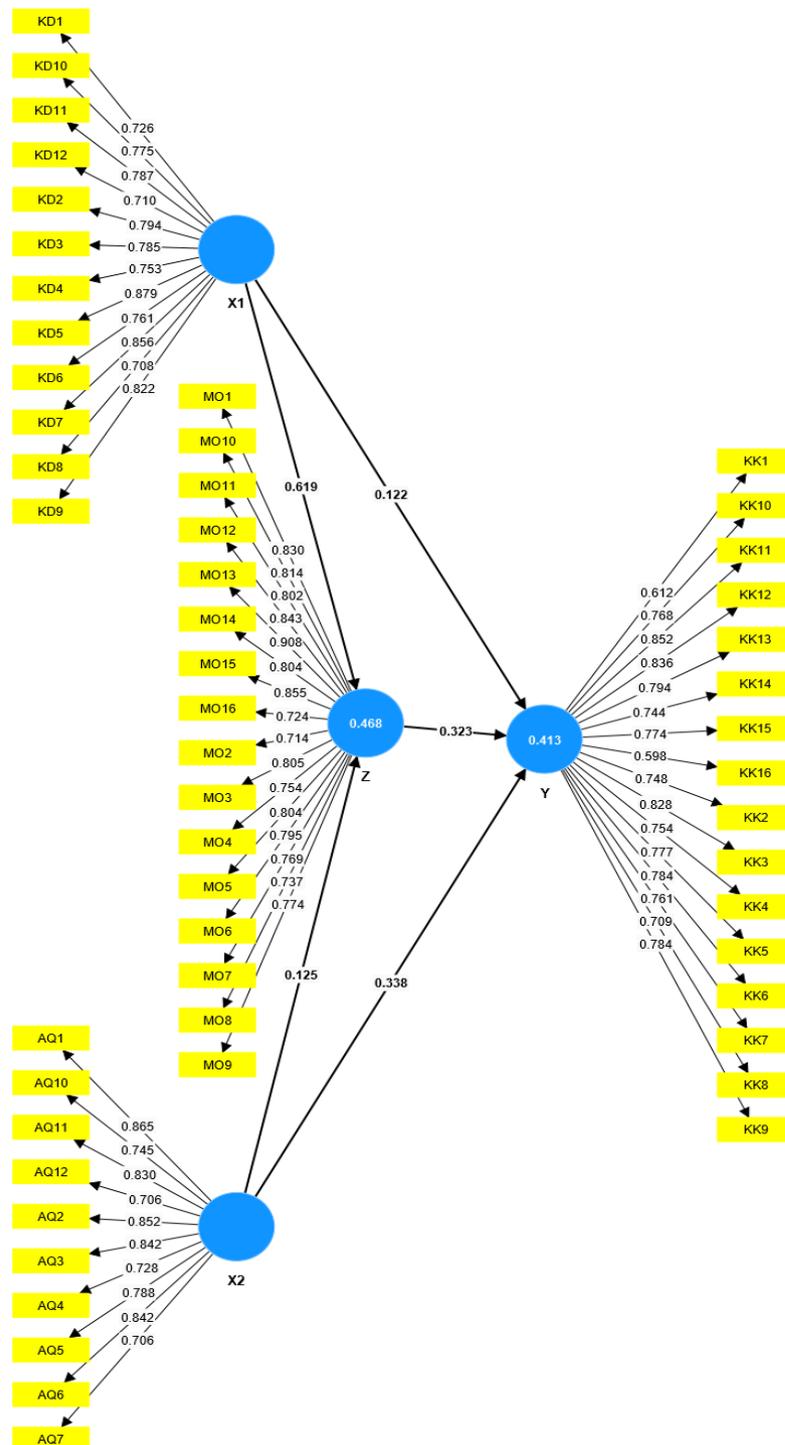
**Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi (Z)**

No.	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	MO1	0	0	20	54	29	103	4.087
2	MO2	0	0	7	53	43	103	4.350
3	MO3	0	0	11	53	39	103	4.272
4	MO4	0	1	9	58	35	103	4.233
5	MO5	0	0	14	59	30	103	4.155
6	MO6	0	0	14	55	34	103	4.194
7	MO7	0	1	16	60	26	103	4.078
8	MO8	0	0	6	64	33	103	4.262
9	MO9	0	0	10	57	36	103	4.252
10	MO10	0	0	14	61	28	103	4.136
11	MO11	0	0	31	39	33	103	4.019
12	MO12	0	0	18	57	28	103	4.097
13	MO13	0	0	3	70	30	103	4.262
14	MO14	0	2	20	51	30	103	4.058
15	MO15	0	0	1	66	36	103	4.340
16	MO16	0	0	1	60	42	103	4.398

### Lampiran 3 Hasil Uji Penelitian

## HASIL UJI PENELITIAN

### Outer Loading



***Discriminant Validity- Cross Loadings***

	X1	X2	Y	Z
AQ1	0.411	0.865	0.496	0.367
AQ10	0.357	0.745	0.479	0.367
AQ11	0.355	0.830	0.445	0.286
AQ12	0.305	0.706	0.269	0.334
AQ2	0.382	0.852	0.481	0.289
AQ3	0.330	0.842	0.522	0.378
AQ4	0.311	0.728	0.262	0.227
AQ5	0.512	0.788	0.395	0.338
AQ6	0.303	0.842	0.399	0.252
AQ7	0.305	0.706	0.269	0.334
KD1	0.726	0.433	0.417	0.468
KD10	0.775	0.277	0.194	0.466
KD11	0.787	0.382	0.265	0.529
KD12	0.710	0.450	0.368	0.451
KD2	0.794	0.366	0.531	0.591
KD3	0.785	0.393	0.494	0.555
KD4	0.753	0.344	0.388	0.476
KD5	0.879	0.362	0.417	0.608
KD6	0.761	0.394	0.456	0.523
KK7	0.385	0.411	0.761	0.342
KK8	0.346	0.334	0.709	0.351
KK9	0.579	0.436	0.784	0.526
M01	0.582	0.251	0.429	0.830
M010	0.591	0.281	0.368	0.814
M011	0.506	0.340	0.431	0.802
M012	0.645	0.360	0.407	0.843
M013	0.559	0.362	0.510	0.908
M014	0.548	0.354	0.422	0.804
M015	0.584	0.385	0.513	0.855
M016	0.419	0.334	0.468	0.724
M02	0.433	0.349	0.396	0.714
M03	0.644	0.364	0.408	0.805
M04	0.553	0.318	0.323	0.754
M05	0.574	0.294	0.346	0.804
M06	0.534	0.294	0.417	0.795
M07	0.429	0.209	0.429	0.769
M08	0.458	0.284	0.497	0.737
M09	0.505	0.364	0.539	0.774

### *Construct Reliability and Validity*

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.942	0.946	0.949	0.611
X2	0.934	0.943	0.944	0.629
Y	0.951	0.956	0.956	0.579
Z	0.961	0.963	0.965	0.636

### *R-square*

	R-square	R-square adjusted
Y	0.413	0.395
Z	0.468	0.458

### *Path Coefficient*

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
X1->Y	0.122	0.118	0.118	1.037	0.300
X1->Z	0.619	0.623	0.069	9.029	0.000
X2->Y	0.338	0.342	0.093	3.644	0.000
X2->Z	0.125	0.124	0.085	1.474	0.141
Z->Y	0.323	0.327	0.126	2.564	0.010

### *Specific Indirect Effect*

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
X1->Z->Y	0.200	0.204	0.085	2.352	0.019
X2->Z->Y	0.040	0.043	0.035	1.142	0.254

## **Lampiran 4 Biodata Peneliti**

## Lampiran 5 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme

4/17/24, 2:31 PM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Zumrotus Sholihah  
NIM : 200501110145  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN *ADVERSITY QUOTIENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Kinerja Karyawan CV Cool Clean Tissues)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
21%	20%	9%	8%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 April 2024

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

## Lampiran 6 Bukti Konsultasi

4/17/24, 2:28 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

#### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 200501110145  
Nama : Zumrotus Sholihah  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Syahirul Alim, MM  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN *ADVERSITY QUOTIENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Kinerja Karyawan CV Cool Clean Tissues)

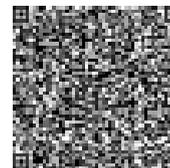
#### JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	21 September 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bimbingan Outline</li> <li>Penelitian terdahulu, literasi keilmuan tahun jurnal diurutkan.</li> <li>judul penelitian dispesifikkan lagi.</li> </ul>	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	25 September 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ace Outline</li> <li>lanjut bimbingan proposal</li> </ul>	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	30 Oktober 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bimbingan proposal</li> <li>Salah penulisan kepemimpinan demokrasi, seharusnya demokratis.</li> <li>Tabel penelitian terdahulu font 12 dan spasi 1.</li> <li>Grand teori belum jelas.</li> <li>Innote diperbaiki.</li> <li>kerangka konseptual kurang jelas.</li> <li>Disanankan memakai sample jenuh.</li> <li>DOV, FOnt 12 spasi 1</li> <li>Daftar pustaka diedit lagi.</li> </ul>	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	7 November 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>Justify pada tabel penelitian terdahulu.</li> <li>halaman proposal.</li> <li>pengaturan kepenulisan lebih diperhatikan lagi jarak spasinya.</li> <li>Hipotesis penelitian menggunakan kalimat "diduga".</li> <li>Daftar pustaka di edit lagi.</li> </ul>	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi

5	23 November 2023	ACC Proposal	Genjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	5 Februari 2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ace Revisi Seminar Proposal</li><li>• Kuesioner</li><li>• Penambahan biodata pada kuesioner</li></ul>	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	7 Februari 2024	Ace Revisi Kuesioner	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	1 April 2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bab 4 dan Bab 5</li><li>• Dilengkapi lampiran-lampiran</li></ul>	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	3 April 2024	Pengajuan skripsi lengkap beserta lampiran-lampiran	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Malang, 3 April 2024

Dosen Pembimbing



Syahrul Alim, MM

## Lampiran 7 Dokumentasi

