

***ADVERSITY QUOTIENT* DAN *WORK STRESS* TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. POS  
INDONESIA (PERSERO) KCU MALANG**

**SKRIPSI**



Oleh

**FEBIANTI ZINDI SULISTYOWATI**

**NIM: 200501110163**

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

***ADVERSITY QUOTIENT* DAN *WORK STRESS* TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. POS  
INDONESIA (PERSERO) KCU MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

**FEBIANTI ZINDI SULISTYOWATI**

**NIM: 200501110163**

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

# LEMBAR PERSETUJUAN

*Adversity Quotient* Dan *Work Stress* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan  
Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos  
Indonesia (Persero) KCU Malang

## SKRIPSI

Oleh

**Febianti Zindi Sulistyowati**

NIM : 200501110163

Telah Disetujui Pada Tanggal 22 April 2024

**Dosen Pembimbing,**



**Setiani, M.M**

**NIP. 199009182018012002**

## LEMBAR PENGESAHAN

*Adversity Quotient* dan *Work Stress* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang

### SKRIPSI

Oleh

**FEBIANTI ZINDI SULISTYOWATI**

NIM : 200501110163

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  
**Dr. Irmayanti Hasan, ST., MM**  
NIP. 197705062003122001
- 2 Anggota Penguji  
**Ryan Basith Fasih Khan, M.M**  
NIP. 199311292020121005
- 3 Sekretaris Penguji  
**Setiani, M.M**  
NIP. 199009182018012002

Tanda  
Tangan



Disahkan Oleh:  
Ketua Program Studi,



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

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Febianti Zindi Sulistyowati  
NIM : 200501110163  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

***ADVERSITY QUOTIENT DAN WORK STRESS TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) KCU MALANG*** adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 01 April 2024

Hormat saya,



Febianti Zindi Sulistyowati

NIM : 200501110163

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah Rabbil 'Alamin*

Saya panjatkan rasa syukur yang senantiasa tertanam dalam diri kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat dalam menjalani kehidupan setiap harinya.

Saya persembahkan karya skripsi ini kepada berbagai pihak, terkhusus ayah dan ibu saya yang senantiasa memberikan dukungan, cinta kasih tanpa pamrih, memanjatkan do'a-do'a baik yang tiada henti dan motivasi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih telah mengantarkan saya sampai ke tahap ini meskipun pada akhirnya ayah tercinta saya harus berpulang kepada Yang Maha Kuasa di tengah-tengah perjalanan ini. Kakak kandung saya sekaligus pengganti ayah saya yang sangat berbesar hati dalam mengambil peran besar untuk saya dapat menyelesaikan studi hingga meraih gelar sarjana ini.

Kepada Ibu Setiani, M.M., yang mengerahkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing, memotivasi, dan memberikan dukungan sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.

Kepada seluruh sahabat dan rekan-rekan yang selalu memberikan semangat, kebahagiaan, kenangan indah, dan mendukung di setiap prosesnya.

Dan kepada diri saya sendiri yang mampu berusaha dan bertahan sampai sejauh ini. Terima kasih sudah bertanggung jawab dan tidak menyerah sesulit apapun proses yang dilalui.

## **MOTTO**

“Jika kamu tidak sanggup menahan lelahnya belajar maka kamu harus sanggup menahan perihnya kebodohan”

(Imam Syafi'i)

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Dengan mengucapkan *Alhamdulillah Rabbil 'Alamin*, puja dan puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat-Nya dapat terselesaikannya penyusunan tugas akhir skripsi yang berjudul “*Adversity quotient* dan *Work stress* terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang”. Salam sejahtera dan sholawat tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai pembawa Rahmat bagi seluruh alam.

Selama proses penyelesaian skripsi, penulis menyadari pentingnya doa dan dukungan yang diberikan oleh berbagai pihak. Penulis ingin menggunakan kesempatan kali ini untuk mengucapkan terima kasih kepada semua yang telah berperan guna kelancaran tugas akhir skripsi ini. Dengan rasa terima kasih dan hormat, penulis ucapkan kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) 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. Setiani, M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu memberikan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, motivasi, dan batuan dengan tulus kepada penulis selama berjalannya proses penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ibu Prastiya Siswari selaku manajer SDM dan Dukungan Umum PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang, Ibu Aida selaku staf administrasi PKL, Magang, dan Skripsi yang telah mengizinkan melakukan penelitian serta membantu selama proses pengambilan data, dan seluruh pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang yang telah berkontribusi membantu penulis menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
7. Ibu Suparmi, perempuan hebat yang telah melahirkan saya yang selalu menjadi penyemangat. Beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai di bangku perkuliahan, namun beliau sangat berperan penting dalam penyelesaian studi ini. Semangat, motivasi, dan do'a di setiap sujudnya selalu menjadi kekuatan terbesar untuk kesuksesan anak-anaknya.
8. Alm. Bapak Parsi, cinta pertama dan panutanku yang berhasil membuat saya bangkit dan tidak menyerah dari keterpurukan ini. Terima kasih telah mengantarkan saya mencapai impian saya meskipun pada akhirnya di tengah perjalanan yang belum selesai ini harus saya lewati sendiri tanpa lagi beliau temani.

9. Cinta kedua dan saudara sedarah penulis Susilo Agus Setiawan, S.Kom. yang telah menjadi penyemangat dan bagian besar untuk hidup penulis. Terima kasih sudah menjadi kakak terbaik dan berbesar hati dalam mengambil peran besar untuk penulis dapat menyelesaikan studi hingga meraih gelar sarjana ini.
10. Sahabat terbaik penulis Sinta Amalia dan Rizki Yulia Agustin yang selalu memberikan *support*, kebahagiaan, motivasi, dan rasa syukur dalam perjalanan kehidupan penulis hingga mensyukuri setiap proses dalam pengerjaan tugas akhir skripsi ini.
11. Ainun Ni'matus Sholikha selaku teman seperjuangan dalam penyelesaian tugas akhir skripsi ini, terima kasih banyak selalu memberikan semangat, motivasi, dukungan dan mendengarkan keluh kesah penulis serta telah menjadi teman baik dan menemani penulis di perantauan ini.
12. Teman dekat penulis di bangku perkuliahan Aprili Kurnia Fatmawati, Riris Syifa Ana, Irma Inayatul Laili, Reva Puspa Yana, Callia Syamami Albaehaqi, dan Widya Rizqi Hasanah telah memberikan warna-warni sepanjang perjalanan akademik hingga saat ini.
13. Tanpa mengurangi apresiasi, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan berharga dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
14. Kepada diri saya sendiri Febianti Zindi Sulistyowati, terima kasih banyak telah berjuang dan bertahan sejauh ini untuk tidak menyerah sesulit apapun

proses yang dilalui. Penulis bangga terhadap diri sendiri dapat bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

Penulis dengan rendah hati menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada semua pihak. Semoga Allah SWT meridhoi semua yang telah berkontribusi dan memberikan amalnya. Penulis juga menyadari bahwasannya skripsi ini masih memiliki ruang guna pengembangan, sehingga diperlukan kritik dan saran yang mendalam guna skripsi ini menjadi lebih baik. Penulis percaya bahwa semua orang yang terlibat akan menemukan inspirasi dan nilai dalam skripsi ini. *Aamiin Ya Robbal 'Alamin.*

Malang, 01 April 2024

Febianti Zindi Sulistyowati

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN .....	
HALAMAN JUDUL .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
ABSTRAK .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
خلاصة.....	xx
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	15
1.4.2 Manfaat Praktis .....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Kajian Empiris.....	17
2.2 Kajian Teoritis .....	33
2.2.1 <i>Adversity quotient</i> (Ketahananmalangan).....	33
2.2.2 <i>Work stress</i> (Stres Kerja).....	40
2.2.3 Kinerja Pegawai.....	45
2.2.4 Komitmen Organisasi .....	50
2.3 Kerangka Konseptual .....	55

2.4 Hubungan Antar Variabel .....	55
2.4.1 Pengaruh <i>adversity quotient</i> terhadap kinerja pegawai .....	55
2.4.2 Pengaruh <i>work stress</i> terhadap kinerja pegawai .....	56
2.4.3 Pengaruh <i>adversity quotient</i> terhadap komitmen organisasi .....	57
2.4.4 Pengaruh <i>work stress</i> terhadap komitmen organisasi .....	58
2.4.5 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.....	59
2.4.6 Pengaruh <i>adversity quotient</i> terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening .....	59
2.4.7 Pengaruh <i>work stress</i> terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening .....	60
2.5 Hipotesis Penelitian.....	61
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>62</b>
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	62
3.2 Lokasi Penelitian .....	63
3.3 Populasi dan Sampel.....	63
3.3.1 Populasi.....	63
3.3.2 Sampel .....	63
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	63
3.5 Data dan Jenis Data .....	64
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	65
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	66
3.7.1 Variabel Independen .....	66
3.7.2 Variabel Dependen.....	66
3.7.3 Variabel Intervening.....	67
3.8 Skala Pengukuran .....	70
3.9 Uji Instrumen.....	71
3.9.1 Uji Validitas .....	71
3.9.2 Uji Reliabilitas .....	71
3.10 Analisis Data.....	72
3.10.1 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	72
3.10.2 Uji Mediasi .....	73
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>75</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	75
4.1.1 Profil Perusahaan .....	75

4.2.1 Visi, Misi, dan <i>Key Words</i> Perusahaan.....	77
4.1.1 Struktur Organisasi .....	78
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....	78
4.3 Deskripsi Responden Variabel.....	80
4.4 Analisis Data.....	95
4.4.1 Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	95
4.4.2 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	96
4.4.3 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	101
4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis.....	103
4.4.5 Uji Mediasi .....	106
4.5 Pembahasan .....	108
4.5.1 Pengaruh <i>Adversity quotient</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	108
4.5.2 Pengaruh <i>Work stress</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	111
4.5.3 Pengaruh <i>Adversity quotient</i> terhadap Komitmen Organisasi .....	114
4.5.4 Pengaruh <i>Work stress</i> terhadap Komitmen Organisasi .....	117
4.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	119
4.5.6 Pengaruh <i>Adversity quotient</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi .....	122
4.5.7 Pengaruh <i>Work stress</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi .....	125
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>128</b>
5.1 Kesimpulan.....	128
5.2 Saran .....	129
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>131</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>137</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>KPI</i> PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang .....	8
Tabel 1.2 Absensi Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	67
Tabel 3.2 Skala Pengukuran.....	71
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	79
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	79
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	80
Tabel 4.4 Distribusi Variabel <i>Adversity quotient</i> .....	80
Tabel 4.5 Distribusi Variabel <i>Work stress</i> .....	84
Tabel 4.6 Distribusi Variabel Kinerja Pegawai .....	87
Tabel 4.7 Distribusi Variabel Komitmen Organisasi.....	92
Tabel 4.8 <i>Outer Loading</i> .....	97
Tabel 4.9 <i>Cross Loading</i> .....	99
Tabel 4.10 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	100
Tabel 4.11 Hasil Reliabilitas .....	101
Tabel 4.12 Nilai <i>R-Square</i> .....	102
Tabel 4.13 <i>Path Coefficient</i> .....	104
Tabel 4.14 <i>Indirect Effect</i> .....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	55
Gambar 4.1 Struktur PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang.....	78
Gambar 4.2 Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> .....	95
Gambar 4.3 Hasil Pengujian <i>Outer Model Pasca</i> Estimasi Ulang.....	96
Gambar 4.4 <i>Bootstrapping</i> .....	103



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Bukti Konsultasi .....	137
Lampiran 2 Biodata Peneliti.....	139
Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme.....	140
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian.....	141
Lampiran 5 Data Kuesioner .....	145
Lampiran 6 Hasil Uji Penelitian.....	154
Lampiran 7 Surat Izin Penelitian Skripsi .....	158

## ABSTRAK

Sulistiyowati, Febianti Zindi. 2024. SKRIPSI. Judul: “*Adversity quotient* dan *Work stress* terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang”

Pembimbing : Setiani, M.M.

Kata Kunci : *Adversity Quotient*, *Work Stress*, Kinerja Pegawai, dan Komitmen Organisasi

---

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *adversity quotient* dan *work stress* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu *probability sampling* dengan menggunakan metode *sampling jenuh*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap 83 responden. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan bantuan *software* SmartPLS 4.

Pada hasil penelitian ini ditemukan bahwasannya *adversity quotient* dan *work stress* tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi *adversity quotient* dan *work stress* signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, *adversity quotient* signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dan *work stress* tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

## ABSTRACT

Sulistiyowati, Febianti Zindi. 2024. *THESIS*. Title: "Adversity quotient and Work stress on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable at PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang"

*Supervisor* : Setiani, M.M.

*Keywords* : Adversity Quotient, Work Stress, Employee Performance, and Commitment Organization

---

*This research aims to test and analyze the influence of adversity quotient and work stress on employee performance with organizational commitment as a mediating variable at PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. This research uses explanatory research with a quantitative approach. The population in this study were all employees of PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. The technique used in sampling is probability sampling using the saturated sampling method. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 83 respondents. Data were analyzed using PLS-SEM with the help of SmartPLS 4 software.*

*This study found that adversity quotient and work stress did not affect employee performance. However, adversity quotient and work stress are significant factors affecting organizational commitment, and organizational commitment is significant for employee performance. Meanwhile, adversity quotient significantly influences employee performance through organizational commitment, while work stress does not significantly influence employee performance through organizational commitment.*

## خلاصة

سوليستيواتي، فيبيانتي زيندي. ٢٠٢٤. رسالة البحث (سكريبسي). العنوان: "معامل التحدي وضغط العمل على أداء الموظفين مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة بريد إندونيسيا (المحدودة)، فرع مالانج  
المشرف: ستياي، م.م  
كلمات مفتاحية: معامل التحدي، ضغط العمل، أداء الموظفين، و الالتزام التنظيمي

---

الهدف من هذا البحث هو اختبار وتحليل تأثير معامل التحدي وضغط العمل على أداء الموظفين، مع اعتبار الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة بريد إندونيسيا (المحدودة)، فرع مالانج. يستخدم هذا البحث نوع البحث التفسيري مع النهج الكمي. تتكون السكان في هذا البحث من جميع الموظفين في شركة بريد إندونيسيا (المحدودة)، فرع مالانج. تم استخدام تقنية احتمال الاختيار في جمع العينات باستخدام طريقة الاختيار المشبع. تم جمع PLS-SEM البيانات من خلال توزيع استبيان على ٨٣ مستجيبًا. تم تحليل البيانات باستخدام SmartPLS 4 بمساعدة برنامج

وقد تبين في نتائج هذه الدراسة أن معدل المعاناة والضغط العملي لا يعتبران ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين. لكن معدل المعاناة والضغط العملي يعتبران ذات دلالة إحصائية على التزام المنظمة، والتزام المنظمة يعتبر ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين. بالمقابل، يعتبر معدل المعاناة ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين من خلال التزام المنظمة، بينما الضغط العملي لا يعتبر ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين من خلال التزام المنظمة.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pentingnya sebuah entitas perusahaan di dalam menciptakan SDM yang berkualitas merupakan awal dari sebuah manajerial perusahaan yang besar. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk bersaing dan beradaptasi di sektor industri dengan perusahaan lain, di mana perusahaan harus dapat mempertahankan eksistensinya agar unggul secara kinerja maupun kemampuan kompetitifnya. Sumber daya manusia menjadi indikator krusial dalam suatu perusahaan dengan tujuan mencapai sasaran perusahaan. Perusahaan perlu melakukan pengelolaan yang baik pada sumber dayanya agar sumber daya yang telah dimiliki dapat berjalan secara efektif. Namun, dalam berjalannya suatu perusahaan pastinya akan muncul permasalahan pada kinerja pegawainya ketika melakukan tugas dari pekerjaannya. Jika kinerja pegawai terganggu akan berakibat pada lingkungan internal itu sendiri, banyaknya muncul masalah dalam mobilitas perusahaan, yang di mana pegawai akan menganggap masalah yang dihadapi tidak dapat terselesaikan dan selanjutnya akan berdampak pada turunnya profit perusahaan, terhambatnya perusahaan mencapai tujuannya, dan munculnya beberapa masalah yang dialami oleh pegawai. Oleh karena itu, inti kelancaran operasional perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusianya, khususnya bagi para pegawai yang diharapkan memiliki dedikasi tinggi terhadap organisasi. Pekerja yang berkomitmen tinggi akan

dengan senang hati menjalankan tanggung jawabnya dengan sangat baik, diharapkan akan memperoleh citra positif dan reputasi yang baik pada peningkatan profitabilitas perusahaan.

Sebuah ilmu ketahanan yang dikenal dengan *adversity quotient* akan memprediksi bagaimana seseorang dalam memberikan respon dalam setiap perubahan yang terjadi di tempat kerja. Sebuah gagasan dan pemikiran oleh Stoltz (2000) mengemukakan bahwa *adversity quotient* yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, kinerja, kesehatan, kreativitas, ketahanan serta ketekunan dalam dunia kerja. Faktor penting dalam mendorong seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya yaitu adanya keyakinan dari dalam diri individu untuk dapat melakukan tugas yang diberikan. Jika seorang pegawai merasa mengalami kesulitan dan hambatan di tempat kerja yang mengakibatkan mereka akan berpikir bahwa masalah tersebut tidak dapat ditemukan jalan keluarnya akan lebih berpotensi besar menimbulkan stres kerja (*work stress*). Stres kerja pegawai dapat dipicu oleh sejumlah faktor, seperti tuntutan kerja yang berlebihan, kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung, kurangnya dukungan dan apresiasi, upah yang tidak sesuai, dan adanya konflik di tempat kerja. Stres kerja telah mengganggu kegiatan pegawai di dalam perusahaan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya yang berakibat pada turunya mobilitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Ketika suatu perusahaan berusaha menekan pegawainya dengan memberikan banyak pekerjaan dengan tujuan mencapai target perusahaan, namun disisi lain pegawai harus merelakan

tenaga, pikiran, bahkan jam kerja untuk bekerja yang melampaui batas kemampuannya akan berakibat pada kesehatan fisik dan mental pegawai selama mereka bekerja, baik terjadi secara implisit atau eksplisit. Pegawai akan merasakan stres dalam pekerjaan jika perusahaan terus menerus melakukan tekanan terhadap target pekerjaan yang melampaui kemampuan mereka, yang di mana pegawai tidak mampu dalam menghadapi sebuah perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya. Hal ini merupakan tantangan besar bagi suatu perusahaan dalam menjaga kestabilan mental serta jam kerja yang normal terhadap pegawainya agar tidak berpengaruh buruk terhadap kinerja pegawai.

Pentingnya kinerja pegawai yang di mana kinerja merupakan tonggak dari keberhasilan suatu organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi akan mendorong peningkatan produktivitas, pelayanan pelanggan, dan peningkatan profitabilitas. Di mana tingkat kinerja pegawai akan mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan harus dapat memperhatikan kebutuhan para pegawainya untuk menunjang kinerja pegawai agar semakin maksimal. Jika kebutuhan pegawai dapat dipenuhi maka pegawai akan memberikan *feedback* yang baik terhadap perusahaan. Selain kinerja baik yang diberikan oleh pegawai, pemenuhan kebutuhan pegawai juga akan membuat pegawai memiliki loyalitas terhadap perusahaannya. Salah satunya yaitu timbulnya rasa komitmen pegawai terhadap perusahaannya. Bagi seorang pegawai yang menunjukkan tingkat komitmen tinggi terhadap organisasinya akan berusaha dengan berbagai

cara untuk mencapai sasaran dan target yang ditetapkan organisasinya. Komitmen yang tinggi tentunya akan mendorong seorang pegawai lebih mementingkan organisasinya dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai berbanding lurus dengan tingkat komitmen organisasi yang ditunjukkannya terhadap organisasi, dan hubungan sebaliknya juga berlaku (Randika et al., 2023).

Salah satu faktor yang dapat digunakan sebagai pengukur kinerja seseorang adalah *adversity quotient*. Penelitian terdahulu tentang hubungan *adversity quotient* dengan kinerja pegawai dilakukan oleh Meiyrdhayanti & Askafi (2021) menemukan bahwa ketahanan menghadapi kesulitan (*adversity quotient*) berdampak positif signifikan pada kinerja pegawai. Ini didukung temuan dari Azhari et al. (2023), Fikri et al. (2021) dan Lubis (2019) juga menemukan hasil positif dalam kaitannya antara *adversity quotient* dan kinerja karyawan. Hasil berbeda dengan temuan Zainudin et al. (2021), dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel *adversity quotient* mempunyai dampak negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian didapatkan temuan lain dari Ristadewi et al. (2017), yang berpendapat bahwasannya *adversity quotient* tidak dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja.

Individu yang kesulitan ketika mengelola tekanan dalam pekerjaan akan menimbulkan stres kerja yang berdampak pada kesehatan psikologisnya. Suatu organisasi mungkin juga mengalami dampak positif dan merugikan terhadap kinerja karyawan akibat stres terkait pekerjaan.



Sebagaimana temuan yang dilakukan oleh Ilham & Prasetyo (2022) di PT Telkomsel Area 3, ditemukan bahwasannya ada dampak antara stres di tempat kerja dan kinerja karyawan dengan korelasi positif yang signifikan, ini dikarenakan para pekerja mampu mengelola stres dengan baik untuk dijadikan sebagai motivasi dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian Sutrisno (2022), Jayanti et al. (2023), dan Rahmatullah (2023), yang mendapatkan hasil bahwasannya ada dampak di antara stres kerja ke kinerja secara positif dan signifikan. Akan tetapi temuan Ahmad et al. (2019) mengindikasikan bahwasannya stres kerja memiliki dampak positif, tetapi tidak signifikan secara statistik, menunjukkan tidak ada korelasi stres kerja ke kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado.

Menurut sejumlah penelitian sebelumnya oleh Nanda & Sugiarto (2020), menyimpulkan bahwasannya stres pada pekerjaan memiliki pengaruh buruk pada kinerja karyawan. Suswati (2020) memberikan bukti yang mendukung teori ini, menunjukkan bahwasannya kinerja menurun seiring dengan meningkatnya stres kerja. Temuan serupa juga terdapat dalam penelitian Triwulandari et al. (2023), mengindikasikan bahwasannya stres kerja berdampak negatif secara signifikan ke kinerja karyawan. Temuan berbeda dari Angelica et al. (2023) menyatakan kinerja karyawan terkena dampak negatif dari stres kerja, namun tidak signifikan.

Penelitian oleh Albarika et al. (2021) menunjukkan bahwasannya *adversity quotient* ke komitmen organisasi berkorelasi positif dan juga signifikan. Temuan serupa juga diungkapkan dalam penelitian dari Virgana

et al. (2022), Paul et al. (2020) & Sari & Wahyuni (2019) dalam penelitiannya menemukan hasil positif dan signifikan dalam kaitannya antara ketahananmalangan (*adversity quotient*) dan komitmen organisasi yang menyatakan temuan positif dan signifikan.

Wang et al. (2020) memaparkan bahwasannya stres kerja berkorelasi secara signifikan yang positif mempengaruhi komitmen organisasi dalam studi mereka. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Purba et al. (2022), yang menemukan bahwasannya stres dalam pekerjaan berdampak positif serta signifikan ke komitmen organisasi. Sementara itu, Yunitasari (2023), Ningsih et al. (2020) dan Lengkey et al. (2020) menyampaikan bahwasannya ada pengaruh stres kerja ke komitmen organisasi, secara negatif signifikan.

Studi sebelumnya menyatakan bahwasannya keterikatan organisasi berdampak pada kinerja karyawan yang berkorelasi positif dan signifikan (Melayu et al., 2023). Penelitian Astuti (2022) juga memberikan hasil serupa yang menunjukkan bahwasannya komitmen organisasi mempunyai pengaruh baik dan signifikan pada kinerja pegawai. Sejalan oleh temuan Karlinda et al. (2022) dan Rosyid & Darajat (2022) mendapatkan dalam penelitiannya bahwasannya komitmen organisasi ke kinerja pegawai berdampak positif signifikan.

Menurut Baron dan Kenny dalam Lusiyani & Helmy (2020), menjelaskan bahwa untuk mencari pengaruh mediasi komitmen organisasi tidak mewajibkan hasil pengaruh variabel X ke Y signifikan. Jadi,

komitmen organisasi sebagai perantara, variabel ini bertindak sebagai mediasi penuh pada variabel *psychological capital* yaitu, *optimism*, *part mediation* pada variabel *resilience* (ketahananmalangan) dan *self efficacy*, serta tidak memediasi pada variabel *hope*. Hal ini dibuktikan dengan studinya yang membuktikan bahwa ketahanan menghadapi kesulitan dinyatakan positif yang signifikan ke kinerja karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasional yang bertindak sebagai mediator (Lusiyani & Helmy, 2020). Hasil berbeda ditunjukkan dalam penelitian Syamsuri et al. (2020), yang mengindikasikan bahwa *adversity quotient* memberikan dampak negatif secara tidak langsung, hal tersebut berdampak pada kinerja karyawan dengan dimediasi komitmen organisasi.

Studi mengenai stres kerja ke kinerja pegawai dengan dimediasi komitmen organisasi oleh Hendriyaldi (2021) menyatakan dalam penelitiannya bahwasannya ada dampak negatif dan signifikan. Selain itu Lengkey et al. (2020) menyatakan bahwasannya komitmen organisasi bisa menjadi variabel mediasi stres kerja pada kinerja pegawai secara negatif signifikan. Hasil berbeda dari Saderiah et al. (2022), menyatakan bahwa dalam konteks penelitiannya, stres kerja tidak memiliki dampak tidak langsung ke kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Pentingnya kinerja pegawai dalam operasional suatu perusahaan sangat menonjol sebagai faktor krusial untuk mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja pegawai khususnya di PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Organisasi ini

merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sedang pada tahapan berkembang. PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang bergerak dibidang pelayanan jasa seperti jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan. Kantor Pos Malang merupakan kantor cabang utama Malang Raya membawahi kantor cabang dan kantor cabang pembantu. Pelayanan PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang tidak hanya melayani pelanggannya dalam nasional saja, namun juga skala internasional. Mengingat Kantor Pos Malang merupakan kantor cabang utama di Malang tentunya para pegawai akan mengemban tugas lebih banyak dan permasalahan yang muncul di tempat kerja akan semakin kompleks. Sebagai perusahaan milik pemerintah (BUMN) pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang dituntut untuk mampu menunjukkan tingkat komitmen dengan kemauan tingkat tinggi pada perusahaan. Tingkat komitmen organisasi dengan kemauan tingkat tinggi akan mampu menumbuhkan rasa loyalitas pegawai sehingga akan mengurangi kebiasaan buruk yang menghambat aktivitas dalam bekerja, seperti datang terlambat, hasil pekerjaan kurang maksimal, dan konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

**Tabel 1.1**  
**Key Performance Indicator (KPI)**  
**PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang**  
**Periode Oktober s/d Desember 2022**

No.	Jabatan	KPI Triwulan IV	Keterangan
1.	SDM & Dukungan Umum	85,5	Baik
2.	Keuangan & Aset	83,71	Baik
3.	Pelayanan Outlet & Operasi Cabang	85,57	Baik
4.	Operasional Kurir & Distribusi	82,43	Baik
5.	Solusi Teknologi	86,43	Baik
6.	Penjualan Korporat Kurir & Logistik	83.21	Baik

7.	Penjualan Bisnis & Jasa Keuangan	81,86	Baik
8.	Penjualan Ritel & Kemitraan	83,21	Baik

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang, 2023

Dilihat dari tabel diatas menjelaskan bahwa dari penilaian kinerja pegawai pada triwulan IV dinilai dari aspek kualitas kerja, disiplin, penyesuaian diri, inisiatif, tanggung jawab, pemecahan masalah, dan percaya diri. Walaupun skor *Key Performance Indicator* (KPI) PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang pada triwulan IV menunjukkan predikat baik namun beberapa indikator belum memenuhi harapan yang ditetapkan PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang yang ditinjau dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan, pencapaian yang diperoleh belum mencapai puncaknya. Hal ini disebabkan karena kurangnya tingkat kedisiplinan pegawai pada jam masuk kantor dikarenakan tidak ada pemotongan gaji untuk karyawan yang terlambat datang ke kantor. Sehingga masih terdapat pegawai yang lalai akan kedisiplinan pada jam masuk kantor. Selain itu, rendahnya tingkat pemecahan masalah yang di mana pegawai lebih bergantung kepada atasan atau manajer mereka ketika sedang menghadapi permasalahan dalam penyelesaian pekerjaannya yang berdampak juga pada rendahnya tingkat kepercayaan diri pegawai.

**Tabel 1.2**  
**Absensi Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang**  
**Bulan Januari – Agustus 2023**

Bulan	Jumlah Pegawai	Absensi Pegawai			
		Cuti Tahunan	Sakit	Izin	Total
Januari	83	4	3	5	12
Februari	83	2	3	3	8
Maret	83	5	1	2	8
April	83	3	4	3	10
Mei	83	4	3	4	11

Juni	83	5	3	5	13
Juli	83	3	2	3	8
Agustus	83	5	3	4	12

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang, 2023

Dari tabel 1.1 di atas memperlihatkan fluktuasi yang terjadi pada total absensi pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang setiap bulannya. Selain dilihat dari skor KPI, bentuk kinerja pegawai dapat diamati melalui tingkat kehadiran. Dikarenakan kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan mempertahankan tingkat kehadiran yang konsisten dan tinggi. Pada bulan-bulan tertentu PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang mengalami tingginya tingkat absensi pegawai yang diikuti dengan penurunan kinerja pegawai. Tingginya tingkat absensi pegawai disebabkan karena banyak pegawai yang mengambil cuti tahunan secara bersamaan di mana SDM pengganti yang dimiliki PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang juga terbatas. Walaupun cuti tahunan pegawai sudah sesuai SOP yaitu 2 sampai 5 orang dalam satu bulan, namun pihak SDM masih kewalahan dalam mencari pengganti ketika pegawai mengambil cuti secara bersamaan. Kurangnya SDM pengganti untuk pegawai yang tidak hadir dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya harus dilimpahkan sementara waktu kepada pegawai lain yang memiliki tanggung jawab lain atas pekerjaan utamanya. Hal tersebut tentunya akan mengganggu pekerjaan utama pegawai yang menjadi pengganti untuk pegawai yang tidak hadir tersebut.

Hasil pengamatan yang telah dilakukan beberapa pegawai mengeluhkan tuntutan serta beban kerja yang diberikan terlalu berat.

Bahkan beberapa pegawai merasa kewalahan ketika mendapatkan pekerjaan yang bukan tugas utama dari pegawai tersebut, sehingga mengganggu penyelesaian pekerjaan utama mereka yang juga harus segera diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan. Tekanan dari pemimpin dalam pemberian tugas mendadak dan harus diselesaikan saat itu juga menuntut pegawai untuk selalu siap bekerja dengan fleksibilitas waktu dan tempat yang dapat disesuaikan sesuai kebutuhan melebihi batas jam kerja dan mengganggu waktu istirahat mereka ketika telah berada di rumah. Akibatnya pegawai memiliki tanggung jawab sangat besar dan beban pekerjaan yang dimiliki semakin berat, hal ini secara psikologis akan menimbulkan stres kerja para pegawainya. Selain itu, adanya konflik interpersonal antar pegawai karena adanya pertentangan atau perbedaan tujuan dan ketidaksesuaian kemampuan dengan posisi pekerjaannya yang menyebabkan kurangnya kepercayaan diri pada kemampuan mereka. Jika hal tersebut terus-menerus terjadi dalam jangka panjang akan menjadi lebih parah dan mengganggu kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Jadi, apabila tingkat stres kerja tidak dapat dikelola dengan efektif hal ini dapat menghambat kinerja pegawai dan komitmen pegawai pada perusahaannya akan menurun. Selain stres kerja, *adversity quotient* akan melihat bagaimana para pegawai siap dalam menghadapi suatu ketahananmalangan atau kesulitan yang lebih besar dalam mereka bekerja. Kesulitan yang dialami para pegawai yaitu adanya tekanan dari pemimpin terhadap tugas yang diberikan secara bersamaan dan tenggat waktu yang

terlalu cepat, beberapa pegawai memerlukan waktu dalam melakukan pemahaman pengetahuan dalam menyelesaikan tugas yang belum pernah didapatkan sebelumnya, dan adanya rolling pegawai yang mengakibatkan pegawai harus mempelajari tugas-tugas baru di posisi barunya yang tentunya membutuhkan waktu. Berbagai perbedaan seperti asal daerah, usia, sifat, serta kebiasaan sehari-hari akan terlihat bagaimana respon berbeda-beda setiap pegawai terhadap suatu kesulitan yang dialami terhadap tugas dalam pekerjaannya. Apabila pegawai mempunyai kemauan tingkat *adversity quotient* yang cukup besar, mereka akan menghadapi setiap kesulitan dengan tenang yang tidak akan mengganggu kinerjanya dan komitmen pada organisasinya akan stabil. Di sisi lain, jika pegawai dengan kemauan tingkat *adversity quotient* yang rendah, maka kinerja mereka akan terganggu dan berdampak pada menurunnya komitmen terhadap organisasinya.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka fokus penelitian ini berusaha mengkaji pengaruh *adversity quotient* dan *work stress* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, dengan tempat dan periode yang berbeda. Selain itu, terdapat ketidaksesuaian hasil penelitian yang menunjukkan adanya hasil penelitian berbeda. Oleh karena itu, diharapkan temuan penelitian ini dapat memberikan solusi atas permasalahan tersebut. Sehingga peneliti ingin meneliti tentang **“Adversity quotient Dan Work**



## ***stress* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasar informasi yang telah dipaparkan dengan memperhatikan latar belakang di atas, didapatkan permasalahan penelitian dirumuskan antara lain:

1. Apakah terdapat pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang?
2. Apakah terdapat pengaruh *work stress* terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang?
3. Apakah terdapat pengaruh *adversity quotient* terhadap komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang?
4. Apakah terdapat pengaruh *work stress* terhadap komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang?
5. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang?
6. Apakah terdapat pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang?
7. Apakah terdapat pengaruh *work stress* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar informasi yang telah dipaparkan dengan merujuk pada masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dalam studi ini dapat dirumuskan, yakni:

1. Menguji dan menganalisis sejauh mana pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang
2. Menguji dan menganalisis sejauh mana pengaruh *work stress* terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang
3. Menguji dan menganalisis sejauh mana pengaruh *adversity quotient* terhadap komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang
4. Menguji dan menganalisis sejauh mana pengaruh *work stress* terhadap komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang
5. Menguji dan menganalisis sejauh mana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang
6. Menguji dan menganalisis pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *work stress* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Jika ditinjau dari sudut pandang teoritis, temuan penelitian ini dapat berkontribusi dalam menciptakan pengembangan pemahaman tentang perilaku karyawan, khususnya tentang bagaimana *adversity quotient* dan *work stress* mempengaruhi kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

#### 1. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat ditulis untuk memberikan bahan referensi yang bermanfaat bagi para peneliti di masa depan.

#### 2. Bagi Perusahaan

Diharapkan bahwa perusahaan yang menyelidiki perilaku karyawan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, akan menemukan nilai dalam temuan penelitian ini.

#### 3. Bagi peneliti

Sarana peneliti untuk mengembangkan kemampuan berpikirnya secara sistematis serta teoritis ketika memecahkan suatu permasalahan dan dituang dalam bentuk

karya ilmiah yang diharapkan adanya kesimpulan yang bermanfaat.

4. Bagi pihak lain

Dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan informasi terkait dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Empiris

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	Azhari et al. (2023)	Etos Kerja Sebagai Variabel Dominan Pada Model Pengembangan Kinerja Pegawai Atas Variabel Adaptasi Digital, Komitmen Organisasi, <i>Adversity quotient</i> , Dan Etos Kerja	Adaptasi Digital (X1), Komitmen Organisasi (X2), AQ (X3), Etos Kerja (X4), Kinerja (X5)	<i>Statistical Product and Service Solutions</i> (SPSS)	<i>Adversity quotient</i> memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja.
2.	Jayanti et al. (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan <i>Work Family Conflict</i> Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai Puskesmas Dinoyo)	Lingkungan Kerja (X1), Stres Kerja (X2), WFC (X3), Kinerja (Y)	Regresi Linear Berganda dengan software SPSS	Stres kerja mampu berdampak positif signifikan secara parsial pada kinerja pegawai Puskesmas Dinoyo.
3.	Rahmatullah (2023)	Lingkungan Kerja, Stres Kerja Dan Kepercayaan Diri : Sebuah kajian tentang Kinerja	Lingkungan Kerja (X1), Stres Kerja (X2), Kepercayaan Diri (X3), Kinerja (Y)	Regresi Linear Berganda dengan software SPSS	Stres kerja ke kinerja pegawai mampu berdampak positif dan signifikan di BPKD Kabupaten Takalar.
4.	Angelica et al. (2023)	Pengaruh Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi (X1), Stres Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Asumsi Klasik, Regresi Berganda, Uji Hipotesis Dan Koefisien Determinasi dengan software SPSS	Stres kerja secara parsial tidak memiliki korelasi ke kinerja karyawan.
5.	Triwulandari et al. (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Denpasar	Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Stres Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda dengan software SPSS versi 25	Stres kerja ke kinerja karyawan mampu memiliki dampak negatif dan signifikan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan

No	Nama	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
					Cabang Denpasar.
6.	Yunitasari et al. (2023)	Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Di Rumah Sakit Islam DR.Subki Abdul Kadir Bekasi	Stres Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Turnover Intention (Y), Komitmen Organisasional (Z)	Regresi Linier Berganda dengan software SPSS	Stres kerja ke komitmen organisasi mampu memiliki dampak secara signifikan.
7.	Melayu et al. (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sibolga	Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kinerja (Y)	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dengan software SPSS 21	Komitmen organisasi mampu berdampak positif dan signifikan ke kinerja karyawan.
8.	Ilham & Prasetyo (2022)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telkomsel Area 3	Stres Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linier Sederhana dengan software IBM SPSS 20.	Stres kerja mampu berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Sutrisno (2022)	<i>Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, Work stress and Compensation</i>	<i>Aspects of Communication (X1), Work stress (X2), Compensation (X3), Employee Performance (Y)</i>	Uji Linieritas, Uji Normalitas, Uji Asumsi Klasik, dan Pengujian Hipotesis dengan software SPSS 26	Stres kerja mampu berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10.	Virgana et al. (2022)	<i>Measuring the Effects of Adversity quotient, Organizational Culture and Job Satisfaction on Special School Teachers' Organizational Commitment</i>	AQ (X1), Organizational Culture (X2), Job Satisfaction (X3), Organizational Commitment (X4)	Analisis Jalur dengan SmartPLS (Partial Least Square).	<i>Adversity quotient</i> mampu berdampak ke komitmen organisasi yang positif dan signifikan.
11.	Purba et al. (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Reward, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Indako Trading Coy Medan	Kepemimpinan (X1), Reward (X2), Stres Kerja (X2), Komitmen Organisasi (Y)	Regresi Linier Berganda	Stres kerja mampu berdampak ke komitmen organisasi yang positif dan signifikan di PT Indako Trading Coy Medan.
12.	Astuti (2022)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan	Komitmen (X1), Budaya	Regresi Berganda	Kinerja pegawai disebabkan

No	Nama	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
		Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Organisasi (X2), Kinerja Pegawai (Y)	dengan software SPSS versi 23	secara positif dan signifikan oleh komitmen organisasi.
13.	Karlinda et al. (2022)	Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batanghari Barisan Padang	Dukungan Organisasi (X1), Keadilan Organisasi (X2), Komitmen Organisasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda dengan software SPSS 22	Komitmen organisasi mampu berdampak positif yang signifikan ke kinerja karyawan
14.	Abdul & Darajat (2022)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kota Tangerang	Komitmen Organisasi (X1), Kinerja Pegawai (Y), Kepuasan Kerja (Z)	<i>Path Analysis</i> dengan software SPSS	Komitmen organisasi ke kinerja pegawai berdampak positif dan signifikan.
15.	Saderiah et al. (2022)	Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Uptd Puskesmas Maros Baru)	Stres Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y), Komitmen Organisasi (Z)	Uji Instrumen, Uji Asumsi Klasik, Uji Hipotesis, <i>Path Analysis</i> dan Koefisien Determinasi dengan software SPSS statistik 21	Stres kerja tidak memiliki dampak tidak langsung ke kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
16.	Meiyrdayanti & Askafi (2021)	Analisis <i>Adversity quotient</i> (AQ) dan Occupational Stress Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai PPNPN PPI Madiun)	AQ (X1), <i>Occupational Stress</i> (X2), Kinerja Pegawai (Y), Motivasi Kerja (Z)	Analisis Jalur ( <i>Path Anayisis</i> ) dengan bantuan software SPSS	Ketahanan menghadapi kesulitan ( <i>adversity quotient</i> ) ke kinerja pegawai berdampak positif signifikan di Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun.
17.	Fikri et al. (2021)	<i>Adversity quotient</i> , Komitmen Organisasi dan Kesiapan Untuk Berubah Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19	AQ (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kesiapan untuk berubah (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Statistik Deskriptif, Analisis Regresi Berganda, dan Analisis Jalur dengan IBM SPSS Statistics 23 for Windows	<i>adversity quotient</i> ke kinerja karyawan berdampak positif dan signifikan.
18.	Zainudin et al. (2021)	<i>The Effect of Compensation, Leadership, and Supervision on Performance of</i>	<i>Compensation</i> (X1), <i>Leadership</i> (X2), <i>Supervision</i>	Uji Validitas, Uji reliabilitas, Uji Normalitas, Uji Heteroskedastisi	<i>Adversity quotient</i> mempunyai dampak negatif dan signifikan

No	Nama	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
		<i>Government Civil Servants: Mediating Role of Adversity quotient</i>	(X3), <i>Performance</i> (Y), <i>Adversity quotient</i> (Z)	tas, Uji Multikolinieritas Dengan <i>Software Partial Least Square</i> (PLS)	pada kinerja ASN Kabupaten Way Kanan
19.	Albarika et al. (2021)	Pengaruh <i>Adversity quotient</i> Dan <i>Occupational Stress</i> Terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan BUMN Generasi Milenial di Indonesia)	AQ (X1), <i>Occupational Stress</i> (X2), Komitmen Organisasi (Y)	Regresi Linier Berganda	<i>Adversity quotient</i> berdampak ke komitmen organisasi yang positif dan signifikan.
20.	Hendriyadi (2021)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pegadaian Area Jambi	Stres Kerja (X1), Kinerja Karyawan (Y), Komitmen Organisasional (Z)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM) dengan menggunakan program SmartPLS (v.3.2.9)	Mediasi komitmen organisasi menunjukkan bahwa stres kerja di PT. Pegadaian Area Jambi mempunyai dampak negatif dan signifikan pada kinerja pegawai.
21.	Nanda & Sugiarto (2020)	Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan	Stres Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z)	Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Deskriptif, dan <i>Path Analysis</i> dengan software SPSS	Stres kerja berdampak negatif ke kinerja karyawan.
22.	Suswati (2020)	<i>The Influence Of Work stress On Turnover intention: Employee Performance As Mediator In Casual-Dining Restaurant</i>	<i>Work stress</i> (X), <i>Employee Performance</i> (Y), <i>Turnover Intention</i> (Z)	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dengan software <i>Partial Least Square using WarpPLS 6.0</i>	Stres kerja berdampak negatif ke kinerja.
23.	Paul et al. (2020)	<i>Linking resilience and organizational commitment: does happiness matter?</i>	<i>Resilience</i> (X1), <i>organizational commitment</i> (X2), <i>Happiness</i> (Z)	Model persamaan struktural dengan AMOS 22.0	Ketahanan ke komitmen organisasi berdampak positif dan signifikan.
24.	Wang et al. (2020)	<i>Association Between Job Stress and Organizational Commitment in Three Types of Chinese University Teachers: Mediating Effects of</i>	<i>Job Stress</i> (X1), <i>Organizational Commitment</i> (X2), <i>Job Burnout</i> (Z1), <i>Job Satisfaction</i> (Z2)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Stres kerja ke komitmen organisasi berdampak yang signifikan dan positif.



No	Nama	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
		<i>Job Burnout and Job Satisfaction</i>			
25.	Ningsih et al. (2020)	Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada PT Semen Baturaja Tbk.	Stres Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Komitmen Organisasi (Y)	Regresi Linier Berganda dengan software SPSS	Komitmen terhadap organisasi berkorelasi secara negatif dan signifikan pada stres kerja.
26.	Lusiyani & Helmy (2020)	Pengaruh <i>Psychological Capital</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAB Tirta Utama Jawa Tengah)	<i>Psychological Capital</i> (Optimism (X1), Hope (X2), Resiliency (X3), & Self efficacy (X4)), Kinerja Karyawan (Y), Komitmen Organisasi (Z)	Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Koefisien Determinas, Uji Hipotesis, Path Coefficient, & Causal Step dengan software Smart PLS 3.0	Mediasi komitmen organisasional pada Ketahanan menghadapi kesulitan berdampak positif dan signifikan ke kinerja karyawan.
27.	Syamsuri et al. (2020)	Analisis <i>Adversity quotient</i> Dan Komunikasi Interpersonal Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Terhadap Produktivitas Karyawan	AQ (X1), Komunikasi Interpersonal (X2), Komitmen Organisasi (Z), Produktivitas Karyawan (Y)	SPSS dan <i>Structural Equation Model</i> (SEM) dengan SmartPLS	<i>Adversity quotient</i> memberikan dampak negatif secara tidak langsung pada produktivitas karyawan melalui komitmen organisasi.
28.	Lengkey et al. (2020)	Analisis <i>Work Family Conflict</i> dan Stres Kerja Terhadap Kinerja pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Polda Sulut	WFC (X1), Stres Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y), Komitmen Organisasi (Z)	<i>Outer Model, Inner Model</i> , Uji Hipotesis dengan <i>software</i> SmartPLS 3.0	Stres kerja ke komitmen organisasi berdampak negatif dan signifikan dan komitmen organisasi bisa menjadi variabel mediasi stres kerja ke kinerja pegawai secara negatif signifikan
29.	Lubis (2019)	<i>The Influence Of Adversity quotient And Job Stress Against Employee Performance Through Work Motivation As An Intervening Variable</i>	<i>Adversity quotient</i> (X1), Stres Kerja (X2), <i>Employee Performance</i> (Y), <i>Work Motivation</i> (Z)	<i>Statistical Product and Service Solutions</i> (SPSS) menggunakan program 22	Variabel <i>adversity quotient</i> berdampak signifikan ke kinerja pengemudi taksi konvensional di Kota Medan.

No	Nama	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
30.	Sari & Wahyuni (2019)	<i>Effect Of Employee Resilience Against OCB: The Role Of Organizational Commitment Mediation</i>	Employee Resilience (X1), OCB (Y), Organizational Commitment (Z)	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Ketahanan karyawan berkorelasi positif dan signifikan pada komitmen organisasi.
31.	Ristadewi et al. (2017)	Pengaruh Tipe Kepribadian Conventional, <i>Adversity quotient</i> , Dan Motivasi Berprestasi Pada Kinerja Akademik Mahasiswa Magister Akuntansi	Tipe Kepribadian Conventional (X1), <i>Adversity quotient</i> (X2), Motivasi Berprestasi (X3), Kinerja (Y)	Uji Normalitas, Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas dengan software SPSS	<i>Adversity quotient</i> tidak memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja.

Sumber: Data diolah peneliti (2023)

Azhari et al. (2023) dalam judul penelitiannya “Etos Kerja Sebagai Variabel Dominan Pada Model Pengembangan Kinerja Pegawai Atas Variabel Adaptasi Digital, Komitmen Organisasi, *Adversity quotient*, dan Etos Kerja”. Variabel yang dianalisis melibatkan adaptasi digital (X1), komitmen organisasi (X2), AQ (X3), etos kerja (X4), dan kinerja (X5). Teknik analisis menggunakan SPSS dengan windows versi 23. Hasilnya menyatakan bahwasannya *adversity quotient* dapat berdampak langsung positif ke kinerja.

Jayanti et al. (2023) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Work Family Conflict Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai Puskesmas Dinoyo)”. Variabel yang dianalisis melibatkan lingkungan kerja (X1), stres kerja (X2), WFC (X3), kinerja (Y). Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dengan software SPSS. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada korelasi kuat dan positif antara stres kerja dan kinerja pegawai di Puskesmas Dinoyo.

Rahmatullah (2023) dalam judul penelitiannya “Lingkungan Kerja, Stres Kerja Dan Kepercayaan Diri : Sebuah kajian tentang Kinerja”. Variabel yang dianalisis melibatkan lingkungan kerja (X1), stres kerja (X2), kepercayaan diri (X3), kinerja (Y). Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dengan software SPSS. Hasilnya menyatakan bahwasannya variabel stres berdampak positif serta signifikan pada kinerja pegawai.

Angelica et al. (2023) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Variabel yang dianalisis melibatkan motivasi (X1), stres kerja (X2), & kinerja karyawan (Y). Teknik analisis menggunakan asumsi klasik, regresi berganda, uji hipotesis dan koefisien determinasi dengan software SPSS. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada dampak korelasi parsial stres kerja ke kinerja karyawan secara negatif yang tidak signifikan.

Triwulandari et al. (2023) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Denpasar”. Variabel yang dianalisis melibatkan budaya organisasi (X1), lingkungan kerja (X2), stres kerja (X3), kinerja karyawan (Y). Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan software SPSS versi 25. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada korelasi negatif yang signifikan stres kerja ke kinerja karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Denpasar.

Yunitasari (2023) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen

Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Di Rumah Sakit Islam DR.Subki Abdul Kadir Bekasi”. Variabel yang dianalisis melibatkan stres kerja (X1), lingkungan kerja (X2), *turnover intention* (Y), komitmen organisasional (Z). Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda dengan software SPSS. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada yang negatif signifikan stres kerja pada komitmen organisasi.

Melayu et al. (2023) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sibolga”. Variabel yang dianalisis melibatkan budaya organisasi (X1), komitmen organisasi (X2), kinerja (Y). Teknik analisis menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan software SPSS 21. Hasilnya menyatakan bahwasannya komitmen organisasi berdampak positif yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Ilham & Prasetio (2022) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telkomsel Area 3”. Variabel yang dianalisis melibatkan stres kerja (X), kinerja karyawan (Y). Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana dengan software IBM SPSS 20. Hasilnya menunjukkan bahwasannya ada dampak stres kerja ke kinerja karyawan, berkorelasi positif dan signifikan.

Sutrisno (2022) dalam judul penelitiannya “*Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, Work stress and Compensation*”. Variabel yang dianalisis melibatkan aspects of

communication (X1), *work stress* (X2), *compensation* (X3), *employee performance* (Y). Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda: uji linieritas, uji normalitas, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis dengan software SPSS 26. Hasilnya menyatakan, secara parsial dan simultan stres kerja merupakan faktor determinan yang memiliki pengaruh signifikan ke kinerja pegawai tetap pada kampus swasta di Jakarta.

Virgana et al. (2022) dalam judul penelitiannya “*Measuring the Effects of Adversity quotient, Organizational Culture and Job Satisfaction on Special School Teachers’ Organizational Commitment*”. Variabel yang dianalisis melibatkan AQ (X1), *organizational culture* (X2), *job satisfaction* (X3), *organizational commitment* (X4). Teknik analisis menggunakan analisis jalur dengan SmartPLS (*Partial Least Square*). Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh *adversity quotient* ke komitmen organisasi dengan positif yang signifikan.

Purba et al. (2022) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Indako Trading Coy Medan”. Variabel yang dianalisis melibatkan kepemimpinan (X1), *reward* (X2), stres kerja (X2), komitmen organisasi (Y). Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada dampak positif yang signifikan pada korelasi stres kerja ke komitmen organisasi.

Astuti (2022) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai”. Variabel

yang dianalisis melibatkan komitmen (X1), budaya organisasi (X2), kinerja pegawai (Y). Teknik analisis menggunakan regresi berganda dengan software SPSS versi 23. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada dampak signifikan komitmen ke kinerja pegawai secara parsial dan simultan.

Karlinda et al. (2022) dalam judul penelitiannya “Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batanghari Barisan Padang”. Variabel yang dianalisis melibatkan dukungan organisasi (X1), keadilan organisasi (X2), komitmen organisasi (X3), kinerja karyawan (Y). Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dengan SPSS 22. Hasilnya menyatakan bahwasannya komitmen organisasi ditemukan berkorelasi positif yang signifikan pada kinerja karyawan.

Rosyid & Darajat (2022) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kota Tangerang”. Variabel yang dianalisis melibatkan komitmen organisasi (X1), kinerja pegawai (Y), kepuasan kerja (Z). Teknik analisis menggunakan *Path Analysis* dengan software SPSS. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada korelasi positif yang signifikan komitmen organisasi ke kinerja pegawai.

Saderiah et al. (2022) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Uptd Puskesmas Maros Baru)”. Variabel yang dianalisis melibatkan stres kerja

(X1), kepuasan kerja (X2), kinerja pegawai (Y), komitmen organisasi (Z). Teknik analisis menggunakan uji instrumen, uji asumsi klasik, uji hipotesis, analisis jalur (path analisis) dan koefisien determinasi dengan software SPSS statistik 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya tidak ada dampak stres kerja ke kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Meiyrdhayanti & Askafi (2021) dalam judul penelitiannya “Analisis *Adversity quotient* (AQ) dan *Occupational Stress* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai PPNPN PPI Madiun)”. Variabel yang dianalisis melibatkan *adversity quotient* (X1), *occupational stress* (X2), kinerja pegawai (Y), dan motivasi kerja (Z). Teknik analisis menggunakan *path analisis* dengan software SPSS. Hasilnya menyatakan bahwasannya ketahanan menghadapi kesulitan (*adversity quotient*) ke kinerja pegawai berdampak positif signifikan pada pegawai Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun.

Fikri et al. (2021) dalam judul penelitiannya “*Adversity quotient*, Komitmen Organisasi dan Kesiapan Untuk Berubah Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19”. Variabel yang dianalisis melibatkan AQ (X1), komitmen organisasi (X2), kesiapan untuk berubah (X3), kinerja karyawan (Y). Teknik analisis menggunakan statistik deskriptif, analisis regresi berganda, dan analisis jalur dengan IBM SPSS Statistics 23 for Windows. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada dampak yang positif serta signifikan antara *adversity quotient* ke kinerja karyawan.

Zainudin et al. (2021) dalam judul penelitiannya “*The Effect of Compensation, Leadership, and Supervision on Performance of Government Civil Servants: Mediating Role of Adversity quotient*”. Variabel yang dianalisis melibatkan *compensation* (X1), *leadership* (X2), *supervision* (X3), *performance* (Y), *adversity quotient* (Z). Teknik analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dengan software *Partial Least Square* (PLS). Hasilnya menyatakan bahwasannya *adversity quotient* berdampak negatif secara signifikan ke kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Way Kanan.

Albarika et al. (2021) dalam judul penelitiannya “Pengaruh *Adversity quotient* Dan Occupational Stress Terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan BUMN Generasi Milenial di Indonesia)”. Variabel yang dianalisis melibatkan *adversity quotient* (X1), *occupational stress* (X2), komitmen organisasi (Y). Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasilnya menyatakan bahwasannya AQ berdampak positif yang signifikan ke komitmen organisasi.

Hendriyaldi (2021) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pegadaian Area Jambi”. Variabel yang dianalisis melibatkan stres kerja (X1), kinerja karyawan (Y), komitmen organisasional (Z). Teknik analisis dalam penelitian ini adalah SEM dengan menggunakan program SmartPLS (v.3.2.9). Hasilnya



menyatakan bahwasannya stres kerja ke kinerja karyawan berkorelasi negatif yang signifikan dengan mediator komitmen organisasional.

Nanda & Sugiarto (2020) dalam judul penelitiannya “Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan”. Variabel yang dianalisis melibatkan stres kerja (X), kinerja karyawan (Y), motivasi kerja (Z). Teknik analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, dan *Path Analysis* dengan software SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwasannya ada dampak negatif stres kerja pada kinerja karyawan.

Suswati (2020) dalam judul penelitiannya “*The Influence Of Work stress On Turnover intention: Employee Performance As Mediator In Casual-Dining Restaurant*”. Variabel yang dianalisis melibatkan *work stress* (X), *turnover intention* (Y), *employee performance* (Z). Teknik analisis menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan software *Partial Least Square* dengan WarpPLS 6.0. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada dampak negatif dan signifikan stres kerja ke kinerja karyawan.

Paul et al. (2020) dalam judul penelitiannya “*Linking resilience and organizational commitment: does happiness matter?*”. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah ini *resilience* (X1), *organizational commitment* (X2), *happiness* (Z). Teknik analisis menggunakan model persamaan struktural dengan AMOS 22. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada dampak positif dan signifikan ketahanan ke komitmen organisasi.

Wang et al. (2020) dalam judul penelitiannya “*Association Between Job Stress and Organizational Commitment in Three Types of Chinese University Teachers: Mediating Effects of Job Burnout and Job Satisfaction*”. Variabel yang dianalisis melibatkan *job stress* (X1), *organizational commitment* (X2), *job burnout* (Z1), *job satisfaction* (Z2). Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Hasilnya menyatakan bahwasannya ada dampak yang positif dan signifikan stres kerja ke komitmen organisasi.

Ningsih et al. (2020) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada PT Semen Baturaja Tbk.”. Variabel yang dianalisis melibatkan stres kerja (X1), kepuasan kerja (X2), komitmen organisasi (Y). Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda dengan software SPSS. Hasilnya menyatakan bahwasannya ada dampak signifikan stres kerja ke komitmen organisasi karyawan.

Lusiyani & Helmy (2020) dalam judul penelitiannya “Pengaruh *Psychological Capital* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAB Tirta Utama Jawa Tengah)”. Variabel yang dianalisis melibatkan *psychological capital* (*optimism* (X1), *hope* (X2), *resiliency* (X3), & *self efficacy* (X4)), kinerja karyawan (Y), komitmen organisasi (Z). Teknik analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, koefisien determinasi, uji hipotesis, *path coefficient*, & *causal step* dengan software Smart PLS 3.0.

Hasilnya menyatakan bahwa ketahanan menghadapi kesulitan berkorelasi positif yang signifikan ke kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasional.

Syamsuri et al. (2020) dalam judul penelitiannya “Analisis *Adversity quotient* Dan Komunikasi Interpersonal Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Terhadap Produktivitas Karyawan”. Variabel yang dianalisis melibatkan AQ (X1), komunikasi interpersonal (X2), komitmen organisasi (Z), produktivitas karyawan (Y). Teknik analisis menggunakan SPSS dan SEM dengan SmartPLS. Hasilnya menyatakan bahwa *adversity quotient* memberikan dampak negatif secara tidak langsung ke produktivitas karyawan melalui komitmen organisasi.

Lengkey et al. (2020) dalam judul penelitiannya “Analisis Work Family Conflict dan Stres Kerja Terhadap Kinerja pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Polda Sulut”. Variabel yang dianalisis melibatkan WFC (X1), stres kerja (X2), kinerja pegawai (Y), komitmen organisasi (Z). Teknik analisis menggunakan *outer model*, *inner model*, pengujian hipotesis dengan *software* SmartPLS 3.0. Hasilnya menunjukkan bahwasannya stres kerja berdampak negatif yang signifikan ke kinerja pegawai dan komitmen organisasi mampu menjadi variabel mediasi stres.

Lubis (2019) dalam judul penelitiannya “*The Influence Of Adversity quotient And Job Stress Against Employee Performance Through Work Motivation As An Intervening Variable*”. Variabel yang dianalisis

melibatkan *adversity quotient* (X1), stres kerja (X2), *employee performance* (Y), *work motivation* (Z). Teknik analisis menggunakan SPSS versi 22. Hasilnya menyatakan bahwasannya variabel *adversity quotient* berdampak ke kinerja pada tingkat positif dan signifikan.

Sari & Wahyuni (2019) dalam judul penelitiannya “*Effect Of Employee Resilience Against OCB: The Role Of Organizational Commitment Mediation*”. Variabel yang dianalisis melibatkan *employee resilience* (X1), OCB (Y), *organizational commitment* (Z). Teknik analisis menggunakan *Structural Equational Modeling* (SEM). Hasilnya menyatakan bahwasannya ketahanan karyawan berdampak positif dan signifikan ke komitmen organisasi.

Ristadewi et al. (2017) dalam judul penelitiannya “Pengaruh Tipe Kepribadian Conventional, *Adversity quotient*, Dan Motivasi Berprestasi Pada Kinerja Akademik Mahasiswa Magister Akuntansi”. Variabel yang dianalisis melibatkan tipe kepribadian *conventional* (X1), *adversity quotient* (X2), motivasi berprestasi (X3), kinerja (Y). Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda, uji normalitas, multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas dengan software SPSS. Hasilnya menyatakan bahwa *adversity quotient* tidak memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja.

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 *Adversity quotient* (Ketahananmalangan)

#### 2.2.1.1 Pengertian *Adversity quotient* (Ketahananmalangan)

Sebuah ilmu ketahanan yang diperkenalkan oleh Stoltz (2000) yaitu digunakan untuk mengukur kemampuan seseorang saat menghadapi tantangan dalam kehidupan, dan merenungkan strategi untuk menanganinya dengan baik yang dikenal dengan *adversity quotient*. *Adversity quotient* bagi para pegawai untuk mengembangkan pekerja yang dapat berkembang di bawah tuntutan yang lebih besar dari pekerjaan sebelumnya. Selain itu, *adversity quotient* digunakan sebagai pengembangan profesionalitas dalam bekerja yang di mana mereka dituntut untuk memenuhi tuntutan klien yang akan terus meningkat setiap periodenya. Singh & Sharma (2017) dalam Albarika et al. (2021) menyatakan bahwa pegawai dengan tingkat *adversity quotient* tinggi akan terus berkembang dan sukses, dikarenakan mereka memiliki kemampuan dalam menghadapi setiap kesulitan yang cukup besar. Kecerdasan adversitas menurut Stoltz (2007) yang dikutip dalam Albarika et al. (2021) yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengubah kesulitan menjadi sebuah peluang untuk mendapatkan kesuksesan. Seseorang yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi mereka akan cenderung bergerak maju untuk terus meraih kesuksesannya. Berdasarkan pernyataan, dapat disimpulkan bahwa *adversity*

*quotient* adalah mentalitas individu ketika menghadapi tekanan dari suatu kesulitan yang lebih besar dari biasanya dan berusaha untuk keluar dari kesulitan tersebut dengan mencari sebuah peluang yang dapat mengantarkan kepada kesuksesan.

#### **2.2.1.2 Indikator *Adversity quotient***

Sebanyak empat indikator CO2RE membentuk *Adversity quotient*. Keempat aspek AQ disingkat CO2RE. AQ dicirikan oleh empat faktor. (Stoltz, 2000):

1. *Control* (Kendali)

Kemampuan seseorang dalam memberikan respon untuk mengelola dan mengendalikan peristiwa ketika berada dalam situasi tertentu yang menimbulkan kesulitan. Tanpa adanya sebuah kendali terhadap suatu kesulitan, harapan dan tindakan akan ikut hancur. *Control* dalam sebuah situasi yang sesungguhnya tidak dapat diukur, namun dikendalikan untuk merasakannya itu jauh lebih penting. Jika dibandingkan dengan orang-orang yang mempunyai tingkat *adversity quotient* rendah, maka mereka yang mempunyai tingkat *adversity quotient* tinggi akan memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam melakukan kontrol terhadap peristiwa-peristiwa yang terjadi pada kehidupannya.

## 2. *Origin and Ownership* (Asal Usul dan Pengakuan)

Seseorang dengan kecerdasan adversitas rendah justru cenderung menyalahkan diri sendiri atas kejadian buruk dan melihat diri mereka sebagai penyebab atau asal muasal kesulitan tersebut. Jika keadaan terus-menerus terjadi akan berakibat buruk seperti terpuruk, putus asa, dan depresi. Oleh karena itu, pada indikator ini menjelaskan bagaimana seseorang dalam memandang kesulitan yang terjadi dalam hidupnya dan menyatakan asal usul kesulitan serta bersedia bertanggung jawab akibat dari kesulitan tersebut.

## 3. *Reach* (Jangkauan)

Indikator ini yaitu untuk mengetahui sejauh mana seseorang dalam menjangkau dan membatasi sehingga mencegahnya meluas ke hal-hal lain ketika menghadapi sebuah kesulitan dalam hidupnya. Seseorang yang memiliki *reach score* rendah akan menganggap sebuah peristiwa buruk menjadi bencana besar, membiarkan menyebar, dan mengganggu kebahagiaan dan ketenangan pikirannya. Sebaliknya, jika seseorang memiliki *reach score* tinggi mereka akan membatasi lingkup masalah yang sedang terjadi.

## 4. *Endurance* (Daya Tahan)

Kapasitas individu untuk mengenali tantangan dan menunjukkan ketahanan dalam menghadapi kesulitan

tersebut dengan sebuah jalan keluar atau tindakan untuk mengatasi kesulitan tersebut agar dapat terselesaikan. Indikator ini untuk mengetahui daya tahan seseorang dalam memandang jangka waktu berlangsungnya sebuah masalah yang terjadi dan memberikan pandangan kepada seseorang mengenai masalah menjadi permanen, berkelanjutan atau hanya waktu singkat saja.

### **2.2.1.3 Adversity quotient dalam Perspektif Islam**

Individu yang mempunyai kecerdasan tinggi dalam Islam adalah orang yang dapat bersabar, optimis, dan pantang menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam hidupnya. Selama seorang individu yakin bahwa Allah SWT ada bersamanya, maka sesulit apapun tantangan yang dihadapi akan menumbuhkan sikap optimis untuk menjalani setiap proses menuju rahmatNya. Di dalam sebuah kesulitan merupakan sebuah tantangan, dan di dalam setiap tantangan terdapat potensi yang perlu diambil dengan bijak setiap peluang yang muncul (Noor & Zuhriah, 2021). Menurut Mashudi (2019) mengemukakan dalam tafsiran tentang *adversity quotient* Islam telah terkandung dalam QS. Al-Insyirah ayat 5-6, yaitu:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا، إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.” (QS. Al-Insyirah: 5-6)



Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwasannya setelah mengalami kesulitan, seseorang akan mengalami kemudahan. Yakinlah bahwa kesulitan tidak akan berkepanjangan, dan setiap ujian yang muncul pasti akan berakhir. Meskipun kita hanya menghadapi satu kesulitan, namun ada dua sisi kemudahan, yang berarti bahwa ketika kita menghadapi tantangan, selalu ada banyak jalan keluar untuk mengatasi situasi sulit tersebut. Oleh karena itu, bersukacitalah ketika mengalami kemudahan setelah melewati kesulitan (Mashudi, 2019).

*Adversity quotient* yang juga dikenal sebagai kecerdasan adversitas, mengacu pada kecerdasan individu dalam memahami dan memahami tantangan sebagai peluang, karena kehidupan pasti melibatkan ujian dan cobaan. Tafsiran tentang *adversity quotient* Islam telah disampaikan pada Surah Al-Baqarah ayat 155 dalam tafsir Ibnu Katsir (Ghoffar et al., 2004):

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ  
وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ

“Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang sabar.” (QS. Al-Baqarah: 155)

Dan dipertegas juga pada Hadits Riwayat Muslim No. 1526, yang berbunyi:

مَا مِنْ عَبْدٍ تُصِيبُهُ مُصِيبَةٌ فَيَقُولُ (إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ) اللَّهُمَّ  
أَجْرِي فِي مُصِيبَتِي وَأَخْلِفْ لِي خَيْرًا مِنْهَا

*“Tidaklah seorang hamba ditimpa musibah, lalu ia mengucapkan inna lillahi wa innaa ilaihi raji’un. (Ya Allah, berikanlah pahala dalam musibahku ini dan berikanlah ganti kepadaku yang lebih baik darinya), melainkan Allah akan memberikan pahala kepadanya dalam musibah itu dan memberikan ganti kepadanya dengan yang lebih baik darinya.” (HR. Muslim No. 1526)*

Dari ayat kedua ayat tersebut Allah memberitahukan bahwa, seseorang menghadapi ujian dalam bentuk kebahagiaan pada beberapa saat, dan pada saat lain, dia dihadapkan pada ujian dalam bentuk kesulitan, seperti rasa takut dan kelaparan. Bagi orang yang bersabar, Allah SWT akan memberikan pahala, dan bagi yang putus asa, Dia akan menimpakan siksaan.(Ghoffar et al., 2004). Sikap kecerdasan adversity jika dilihat dari sejarah sudah ada sejak zaman para Nabi dan para sahabat. Salah satunya pada zaman Umar Bin Khattab mengenai baitul mal di mana Umar Bin Khattab mengibaratkan menatap harta anak yatim, jika menempatkan diri di hadapan harta Allah, tidak menggunakannya walaupun harta tersebut sangat berlimpah dihadapannya. Jika membutuhkannya ia akan berhutang kepada penjaga baitul mal pada saat-saat tersulit, para penjaga Baitul Mal kerap mengunjunginya untuk menagih utangnya. Umar juga meminta penjadwalan ulang untuk melunasi hutangnya, dan kadang-kadang, dia menggunakan gajinya secara penuh untuk melunasi utang-utangnya tanpa penundaan. Selain dari kisah Umar Bin Khattab, Nabi Ayyub a.s. menunjukkan kecerdasan yang keras saat menghadapi cobaan fisik; sejak kecil, Nabi Yusuf a.s. mengalami tekanan dari saudara-saudaranya, dan fitnah dari istri

pembesar Mesir yang membuatnya dipenjara. Namun, atas kuasa dan pertolongan Allah SWT, akhirnya Nabi Yusuf a.s. menemukan kebahagiaan ketika menjadi seorang raja dan bersatu kembali dengan keluarganya, termasuk ayah tercintanya, yaitu Nabi Yakub a.s. Kemudian, kisah tentang kesabaran Siti Hajar yang mencoba mencari air dengan mendaki tujuh kali berturut-turut di dua bukit yang terdekat dan membuahkan hasil, yaitu air Zamzam yang muncul dari tanah setelah izin Allah SWT dan bantuan Jibril yang mengepakkan sayapnya ke tanah. Kisah tentang Nabi Muhammad SAW, yang menghadapi tantangan dan tekanan dari musuh-musuh Islam, terutama dari suku Quraisy, selama memperjuangkan penyebaran agama Islam. Dari cerita tersebut dapat disimpulkan bahwa kecerdasan adversity sudah ada sejak zaman para Nabi dan para sahabat. Oleh sebab itu, sebagai umat yang beriman dan bertaqwa hendaknya kita dapat mempelajari dan menanamkan sikap kecerdasan adversitas dalam diri sendiri serta bagaimana kita dapat menangani suatu kesulitan dengan baik. *Adversity quotient* seseorang berfungsi sebagai ukuran kapasitasnya dalam menghadapi berbagai jenis tantangan apapun dalam hidup dan tidak putus asa. Serta dengan agama juga tingkah lagi seseorang dapat dikontrol agar tidak melewati batas.

## **2.2.2 *Work stress* (Stres Kerja)**

### **2.2.2.1 Pengertian *Work stress* (Stres Kerja)**

Hasibuan (2019) mendefinisikan *stress* pada sebuah situasi tertekan sehingga berdampak pada perasaan, cara berpikir, dan kesehatan seseorang secara umum. Orang yang mengalami stres dapat mengalami peningkatan kegelisahan dan kecemasan, akan memberikan indikasi yang negatif bagi individu yang merasa tertekan oleh tekanan berlebih akibat tuntutan, rintangan, atau peluang yang melebihi kemampuannya (Robbins & Coulter, 2016). Baik pengaruh internal maupun eksternal, yang dikenal sebagai pemicu stres, dapat berkontribusi terhadap berkembangnya stres. Ada beberapa pemicu yang menyebabkan stres kerja, termasuk pekerjaan yang dianggap terlalu berat, kurangnya pengawasan, dan jadwal kerja yang terlalu padat atau tidak sesuai dengan standar. Berdasarkan penelitian Fitriantini et al. (2020) mendefinisikan stres pekerjaan sebagai tekanan emosional atau ketegangan yang dirasakan oleh individu ketika menghadapi tuntutan yang sangat tinggi. Kesehatan fisik, emosi, dan pikiran karyawan dapat dipengaruhi oleh hambatan dan peluang penting. Menurut Juliawati et al. (2022) stres kerja menyebabkan kondisi emosional yang tidak stabil di tempat kerja, yang mengganggu fokus. Stress menurut Hasna'ni & Setiani (2022) dapat dipicu karena gangguan secara fisik maupun psikis seseorang yang dapat menyebabkan adanya

perubahan dalam diri ataupun lingkungan. Gejala yang timbul akibat stres dapat ditandai dengan menurunnya produktivitas, tidak masuk kerja, gelisah, dan terganggunya jam tidur. Jadi dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah gangguan pada diri seseorang baik berupa gangguan fisik maupun gangguan psikologis yang disebabkan suatu tekanan maupun tuntutan berlebih yang berakibat pada terganggunya konsentrasi terhadap tugas yang sedang dikerjakan.

#### **2.2.2.2 Faktor Penyebab Stres Kerja**

Robbins & Coulter (2016) mengklasifikasikan lima faktor penyebab dari stres dalam pekerjaan, yaitu :

1. Tuntutan tugas

Tuntutan tugas, yang dapat mencakup desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan desain tempat kerja yang sebenarnya, merupakan faktor yang berhubungan langsung dengan pekerjaan karyawan. Semakin ketergantungan seorang karyawan dengan tugas-tugasnya dan dengan tugas yang lain maka potensi stres yang timbul akan semakin besar.

2. Tuntutan peran

Tuntutan peran mengacu pada kebutuhan karyawan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi yang mereka terima di organisasi. Konflik peran dapat menyebabkan target yang sulit untuk dicapai. Ketika pekerja mengalami lebih banyak tekanan pekerjaan daripada yang dapat mereka atasi, hal ini

dikenal sebagai overhead peran. Di sisi lain, ambiguitas peran terjadi ketika karyawan tidak jelas mengenai tanggung jawab dan harapan peran mereka.

### 3. Tuntutan interpersonal

Tuntutan ini berasal dari tekanan dari pekerja lain. Stres di tempat kerja dapat meningkat karena kurangnya dukungan sosial dan ketegangan hubungan antarpribadi, terutama bagi pekerja dengan tuntutan sosial yang tinggi.

### 4. Struktur organisasi

Kebijakan yang terlalu berlebihan sehingga membatasi adanya partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan merupakan contoh faktor struktural yang dapat menimbulkan stres.

### 5. Kepemimpinan organisasi

Menciptakan budaya yang dipenuhi dengan ketegangan, ketakutan, dan kecemasan, beberapa manajer menerapkan tekanan yang tidak realistis untuk mencapai tujuan dalam waktu singkat, menerapkan kendali dengan sangat ketat, dan secara teratur mengeluarkan karyawan yang gagal mencapai sasaran mereka. Gaya kepemimpinan ini tersaring turun ke seluruh organisasinya dan mempengaruhi semua pekerja.

### 2.2.2.3 Indikator Stres Kerja

Terdapat tiga indikator pekerja mengalami stres dalam pekerjaan yang ditunjukkan oleh Robbins & Coulter (2016), yakni:

1. Gejala fisik, seperti perubahan metabolisme, peningkatan tekanan darah, peningkatan detak jantung, peningkatan laju pernapasan, pusing, dan potensi serangan jantung.
2. Gejala psikologis, seperti kurang puas terhadap pekerjaannya, ketegangan, kecemasan, mudah terganggu, rasa jenuh, dan sikap menunda-nunda.
3. Gejala perilaku, seperti perubahan dalam produktivitas, absensi, *rolling* kerja, kebiasaan makan yang berubah, peningkatan konsumsi alkohol atau merokok, berbicara secara cepat, gelisah, dan *insomnia*.

### 2.2.2.4 Stres Kerja dalam Perspektif Islam

Menurut perspektif Islam, tekanan (*stress*) ditafsirkan sebagai cobaan dari Allah SWT yang bertujuan untuk menguji keimanan hambanya melalui rasa takut, kelaparan, penderitaan jiwa, dan kekurangan makanan. Melalui ujian ini, umat Islam menjadi kuat secara mental, teguh secara rohani, dan tahan terhadap cobaan dan ujian. Allah meminta Nabi Muhammad saw untuk menyampaikan karakteristik individu yang mendapatkan keberkahan dari kesenangan adalah mereka yang sabar dan mengucapkan bacaan *istirja'* saat ditimpa musibah. Konsep ujian

dan cobaan juga ditegaskan dalam Firman Allah yang ditegaskan melalui penafsiran yang tercantum dalam ayat 214 surat Al-Baqarah, yang dikemukakan menurut tafsir Ibnu Katsir tentang stres kerja dalam Islam (Ghoffar et al., 2004), yaitu:

أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ  
قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ  
وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصُرُ اللَّهُ أَلا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ

*“Apakah kamu mengira bahwa kamu akan masuk surga, padahal belum datang kepadamu (cobaan) sebagaimana halnya orang-orang terdahulu sebelum kamu? Mereka ditimpa oleh malapetaka dan kesengsaraan, serta digoncangkan (dengan bermacam-macam cobaan) sehingga berkatalah Rasul dan orang-orang yang beriman bersamanya: "Bilakah datangnya pertolongan Allah?" Ingatlah, sesungguhnya pertolongan Allah itu amat dekat.”* (QS. Al-Baqarah:214)

Pemaparan ini mengindikasikan bahwasannya semakin tinggi dan berat keinginan yang ingin dicapai, semakin besar pula hambatan dan ujian yang harus dihadapi. Mencapai keridhoan Allah dan mendapatkan surga bukanlah tugas yang sederhana, melainkan memerlukan perjuangan yang tekun dan penuh ujian. Manusia akan diuji oleh Allah SWT dari yang ringan hingga berat dan kita diperintahkan untuk sabar, maka Allah akan berjanji memberikan pertolongan, berkah, dan rahmat kepada mereka yang bersabar (Darwati, 2022).

Kaitannya stres kerja dengan keislaman juga diatur di riwayat Hadits Bukhari No.7066 dan Muslim No.2675, yaitu:



أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عَبْدِي بِي

*“Aku (akan memperlakukan hamba-Ku) sesuai dengan persangkaannya kepada-Ku.”* (Hadits Bukhari No.7066 & Muslim No.2675)

Pernyataan itu menguraikan bahwasannya umat Islam dapat mengharapkan rahmat dari Allah. berdasarkan cara hamba memandang-Nya serta sesuai dengan harapan-harapan hamba terhadapnya, baik harapan baik maupun negatif. Karena kita adalah hamba-Nya, maka sudah menjadi tanggung jawab kita untuk senantiasa menaruh prasangka dan harapan yang tinggi kepada Allah. Seseorang yang beriman akan menjadikan sebuah kesulitan dalam kehidupan maupun pekerjaan sebagai penyempurnaan ibadahnya kepada Allah SWT dengan tujuan untuk memperoleh keridhaan-Nya.

### **2.2.3 Kinerja Pegawai**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Robbins & Judge (2021) menyatakan kinerja sebagai perilaku dari seseorang dalam organisasi yang berkontribusi dalam pekerjaan yang ditugaskan untuk mencapai tujuan organisasi dan meminimalisir tindakan yang dapat merusak organisasi. Pencapaian tujuan organisasi bergantung pada pegawai yang melakukan pekerjaannya secara efektif dan sesuai dengan kewajiban yang telah dibebankan kepadanya. Soelton et al. (2021) ketika seseorang berkinerja baik di tempat kerja, baik secara individu atau kelompok,

mereka memenuhi kewajibannya di dalam perusahaan dan bekerja menuju tujuan bersama untuk mencapai tujuan organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai inti. Dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tugas yang diberikan, kinerja karyawan diukur dari kualitas dan kuantitas pekerjaannya. Menurut Affandi et al. dalam Kurwiany & Dhingantara (2022) mengatakan bahwa upaya yang dilakukan oleh individu ataupun organisasi dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan menghasilkan kinerja. Hal ini dilaksanakan sesuai dengan arahan dan kewajiban yang diberikan oleh pimpinan, menaati standar etika dan perilaku, serta menaati hukum dalam menjalankan tugas. Gomes dalam Soelton et al. (2021), kinerja pegawai sering dikaitkan dengan produktivitas yang berdasar dari output, ekspresi, efisiensi, dan efektifitas. Namun disisi lain Kazmi & Javaid (2022) mengatakan bahwa kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh identifikasi di tempat kerja mereka, karena perusahaan dapat menciptakan ikatan pegawai dengan perusahaan yang akan memperkuat hubungan antara tindakan organisasi dan hasil individu. Tekanan yang tinggi pada tempat kerja akan membuat pegawai kehabisan energi dan menurunkan kondisi psikologis dan fisik mereka yang mengakibatkan tingkat kinerja akan menurun. Untuk mencapai tujuan perusahaan, suatu organisasi memerlukan pegawai yang memiliki kualitas unggul. Pernyataan yang telah dijelaskan

membawa pada kesimpulan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh anggota staf dalam menyelesaikan tugas yang dimaksudkan untuk memenuhi tujuan organisasi.

### **2.2.3.2 Faktor Kinerja Pegawai**

Gibson menyatakan ada tiga elemen yang mengganggu kinerja individu, seperti dikutip dalam Banunaek et al. (2020).

Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu, di dalamnya mencakup bakat dan kompetensi, latar belakang, dan demografis.
2. Faktor psikologi, di dalamnya mencakup persepsi, sikap, karakter, pendidikan, dan motivasi.
3. Faktor organisasi, di dalamnya mencakup sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, dan desain pekerjaan.

### **2.2.3.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Robbins & Judge (2021) mengemukakan adanya enam indikator kinerja pegawai, antara lain:

1. Kuantitas kerja, yang dinyatakan sebagai keseluruhan produksi yang dicapai, yang dipresentasikan sebagai jumlah unit atau siklus kegiatan yang berhasil diselesaikan.
2. Kualitas kerja, kualitas pekerjaan yang dihasilkan dari tugas yang disempurnakan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

3. Kedalaman pengetahuan, ukuran untuk mengetahui seberapa jauh pemahaman seorang pegawai terhadap pengetahuan yang dimiliki untuk membantu penyelesaian tugas yang dikerjakannya.
4. Kerja sama, ketika pegawai bekerja sama secara efektif, mereka akan dapat menyelesaikan tugas mereka lebih cepat, yang dihasilkan dari komunikasi yang efektif.
5. Tingkat kehadiran, apabila seorang pegawai tidak hadir atau hadir maka akan berdampak pada hasil atau tujuan organisasi.
6. Inisiatif, ide atau pemikiran pegawai guna keperluan melaksanakan pemutakhiran pekerjaan sesuai standar yang memadai, melakukan pemeriksaan jaminan kualitas, dan menuntaskan tugas yang dipercayakan dengan kualitas yang memuaskan.

#### **2.2.3.4 Kinerja Pegawai dalam Perspektif Islam**

Secara inti, kinerja mendorong seseorang untuk melakukan usaha atau pekerjaan dengan memberikan motivasi untuk bekerja, dan juga mencerminkan keyakinan yang berasal dari sistem keimanan. Ini berarti bahwa nilai-nilai Islam terkait dengan pekerjaan secara otomatis merupakan bagian integral dari keyakinan Islam. Seperti yang diungkapkan di Al-Qur'an surat At-Taubah:105, yaitu:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*“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.” (QS. At-Taubah:105)*

Menurut penafsiran Ibnu Katsir dalam (Ghoffar et al., 2004), ayat tersebut merupakan peringatan dari Allah bagi mereka yang menyalahi ketentuan-Nya bahwasannya pada hari kiamat nanti, amal perbuatan mereka akan diperlihatkan kepada Allah SWT, Rasulullah, dan orang-orang beriman. Oleh sebab itu, landasan seorang pekerja dalam mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya haruslah dengan kejujuran. Dengan itu, Allah SWT akan membantu mereka yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan pokoknya, yang pada akhirnya akan mempererat hubungan dengan Allah SWT.

Kaitannya kinerja pegawai dengan keislaman juga diatur dengan mengacu pada HR. Thabrani No.891 dan Baihaqi No.334, yang berbunyi:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ  
وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقِنَهُ (رواه  
الطبرني والبيهقي)

*“Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda:  
“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila*

*bekerja, mengerjakannya secara profesional.”* (HR. Thabrani No.891 & Baihaqi No.334)

Pemaparan ini mengisahkan mengenai seorang sahabat yang memerlukan atau meminta pertolongan dari Nabi. Nabi memberikan pertolongan kepadanya, namun kemudian sang sahabat meminta lagi. Nabi memberikan peringatan dan memberikan pelajaran kepadanya agar tidak senantiasa meminta dan mengejar simpati dari orang lain. Nabi mengajarkan bahwa memberi lebih baik daripada menerima. Dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap individu diperintahkan untuk bekerja keras dengan melakukan seluruh kemampuan yang dimilikinya dan tidak diperkenankan untuk meminta-minta atau mengemis kepada orang lain tanpa adanya usaha yang dilakukan.

## **2.2.4 Komitmen Organisasi**

### **2.2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Pada dasarnya, komitmen adalah tindakan nyata dan terjadi secara naluriah terhadap rasa keterikatan seorang karyawan dengan organisasinya. Komitmen dikatakan sebagai perilaku yang mencerminkan seorang karyawan yang dengan sukarela terlibat serta berkontribusi untuk kesejahteraan organisasinya dan mementingkan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi. Komitmen tidak hanya dapat dilihat dari ucapan dan pandangan seseorang, melainkan juga dari langkah-langkah konkret yang diambilnya (Mowday et al., 1979). Menurut Syamsuri et al.

(2020) mendefinisikan komitmen organisasi yaitu di mana individu memihak perusahaan serta visi dan misi perusahaan untuk menjaga dan mengelola SDM yang dimiliki dengan baik. Jika seorang pekerja telah memiliki rasa loyalitas yang kuat pada perusahaan mereka bekerja, maka mereka akan memberikan kinerja terbaiknya untuk menjaga nama organisasinya. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan seorang pegawai. Komitmen organisasi ditandai dengan sikap penerimaan dan keyakinan seorang pegawai dengan perusahaan (Muhammad & Rahardja, 2021). Moorhead & Griffin (2015) dalam Melayu et al. (2023) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap seorang pegawai yang menunjukkan keterlibatan dan keterkaitannya pada organisasi. Karyawan diharapkan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi mereka agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang ditunjukkan oleh seorang pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi dengan memberikan kinerja terbaiknya dan menjaga nama baik organisasinya serta mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.

#### **2.2.4.2 Faktor Komitmen Organisasi**

Mowday et al. (1997) mengklasifikasikan tiga aspek yang berpengaruh pada tingkat komitmen yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasinya, yakni:

1. Karakteristik personal, seperti usia, masa kerja, pendidikan, *gender*, dan status perkawinan; juga mencakup kualitas kepribadian tertentu.
2. Harapan-harapan yang dimiliki oleh karyawan, termasuk peran lingkungan kerja, kemungkinan memperoleh keterampilan atau pengetahuan, serta kemajuan karir.
3. Karakteristik pekerjaan seperti ruang lingkup jabatan, tingkat kesulitan pekerjaan, dan konflik peran.

#### **2.2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi**

Mowday et al. (1979) mengelompokkan tiga ciri-ciri komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya, yakni:

1. Keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.
2. Kesiediaan untuk mengerahkan upaya maksimal demi keberhasilan dan kepentingan organisasi.
3. Motivasi tinggi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan mempertahankan keanggotaannya.



#### 2.2.4.4 Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam

Komitmen dari sudut pandang Islam adalah suatu keyakinan untuk berusaha dan melakukan pekerjaan dengan bersungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang maksimal demi mencapai tujuan organisasi. Bekerja bersungguh-sungguh dengan penuh ikhtiar dan tanpa putus asa akan menumbuhkan konsistensi pada diri pegawai untuk menjalankan tugas dalam pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab. Seorang hamba yang memiliki ketaatan dan keteguhan hati maka Allah SWT akan bersama hambanya yang sabar. Seperti Firman Allah dalam Tafsir Ibnu Katsir (Ghoffar et al., 2004), surat Al-Anfal ayat 46:

﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَوَلَّوْا الْكُفْرَ فَتَذٰهَبَ رِيحُكُمْ  
وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾

*“Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.” (QS. Al-An-Fal:46)*

Dari salah satu penafsiran yakni menjelaskan bahwasannya seorang hamba diperintahkan untuk senantiasa menyimpan dalam ingatan dan mematuhi segala perintah dari Allah SWT dan Rasul-Nya serta tidak melupakan-Nya dan senantiasa selalu memohon pertolongan maka Allah akan memberikan pertolongan, dukungan, dan bantuan. Allah akan menolong hambanya yang berpegang teguh

pada kebenaran, kesabaran, keteguhan, dan dedikasi yang tulus berasal dari ketaatan hamba kepada Allah SWT dan Rasul-Nya.

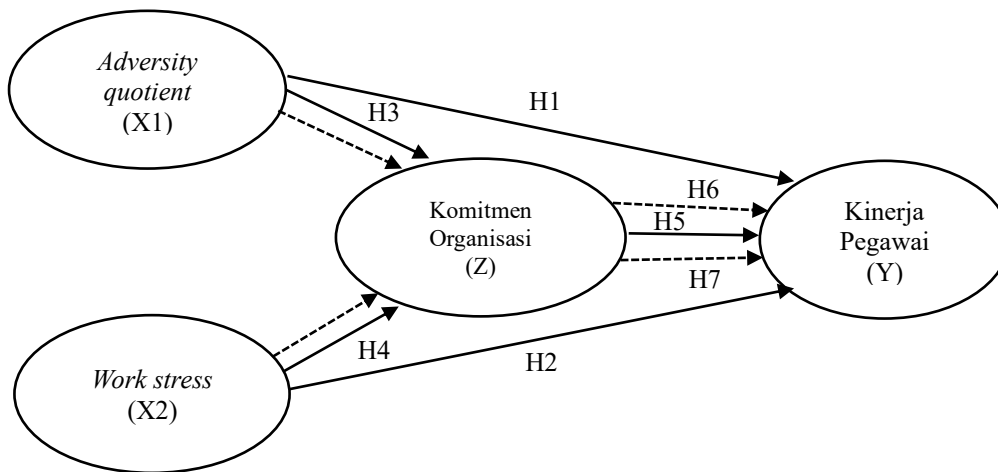
Berkaitan antara komitmen dan kajian keislaman diatur melalui risalah hadits yang disampaikan oleh Imam Bukhari dan Imam Muslim pada Tafsir Ibnu Katsir (Ghoffar et al., 2004), yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ لَا تَتَمَنَّوْا لِقَاءَ الْعَدُوِّ وَاسْأَلُوا اللَّهَ الْعَافِيَةَ فَإِذَا لَقَيْتُمُوهُمْ فَاصْبِرُوا وَاعْلَمُوا أَنَّ الْجَنَّةَ تَحْتَ ظِلَالِ السُّيُوفِ

*“Hai sekalian manusia, janganlah kalian mengharapkan agar bertemu musuh dan mohonlah keselamatan kepada Allah. Jika kalian bertemu dengan mereka, maka bersabarlah dan ketahuilah sesungguhnya surga itu berada di bawah bayang-bayang pedang.”* (HR. Bukhari & Muslim)

Allah menegaskan kepada para mukmin untuk tetap kuat menghadapi musuh (kesulitan hidup) dan bersabar dalam menghadapi pertempuran dengan mereka. Jadi, dapat disimpulkan bahwa sebagai umat yang beriman kita dilarang untuk melarikan diri, menghindar, atau merasa takut dan senantiasa mengingat Allah SWT agar mendapatkan pertolongan-Nya baik dalam kehidupan maupun pekerjaan dan senantiasa berjalan di jalan Allah SWT.

## 2.3 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hubungan Antar Variabel

### 2.4.1 Pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai

*Adversity quotient* merupakan kemampuan seseorang dalam memberikan respon serta mengatasi tantangan yang tidak terduga dan sulit dengan kepala dingin yang memungkinkan mereka untuk berkembang dan belajar dari situasi sulit. *Adversity quotient* sebuah kecerdasan untuk meningkatkan cara merespon seseorang kepada dampak buruk, efektivitas dalam kapasitas personal dan profesional secara menyeluruh (Stoltz, 2000). Dalam hal ini, individu dengan tingkat *adversity quotient* akan lebih tenang saat dihadapkan pada sebuah kesulitan, mereka yakin bahwa sebuah kesulitan pasti akan menemui jalan keluarnya. Berbanding dengan seseorang yang memiliki tingkat ketahanan terhadap tantangan yang rendah, mereka justru memandang sebuah kesulitan dalam hidupnya tidak akan menemukan jalan

keluarnya. Penelitian oleh Meiyrdhayanti & Askafi (2021) menemukan bahwa ketahanan menghadapi kesulitan (*adversity quotient*) berdampak positif signifikan ke kinerja pegawai. Temuan tersebut sejalan oleh Azhari et al. (2023), Fikri et al. (2021) dan Lubis (2019) juga menemukan hasil positif dalam kaitannya antara *adversity quotient* dan kinerja karyawan. Sebaliknya, hasil berbeda dengan temuan Zainudin et al. (2021) menyatakan bahwa *adversity quotient* dengan kinerja pegawai memiliki pengaruh negatif signifikan.

#### **2.4.2 Pengaruh *work stress* terhadap kinerja pegawai**

Ketika respon yang tidak diinginkan adalah stres, yang terjadi ketika individu dihadapkan pada kewajiban, batasan, atau kemungkinan yang luar biasa yang dialami individu tersebut sebagai akibat dari tekanan yang berlebihan (Robbins & Coulter, 2016). Kendala dan tuntutan sering dikaitkan dengan stres. Kendala akan menghalangi seseorang untuk berusaha mencapai tujuan mereka dan tuntutan akan menyebabkan kehilangan apa yang diinginkan tanpa mempertimbangkan konsekuensinya. Studi tentang stres yang berhubungan dengan pekerjaan menunjukkan dua efek, yaitu dampak baik dan buruk. Efek positif dari stres berperan sebagai pendorong karyawan terhadap kinerjanya, sedangkan dampak negatif stres ditandai dengan menurunnya standar kinerja karyawan. Oleh sebab itu, pengelolaan stres kerja secara efisien sesuai dengan tingkatannya dapat mendorong motivasi kerja. Pada penelitian Ilham & Prasetio (2022), di PT Telkomsel Area 3, ditemukan

bahwa stres dalam pekerjaan yang dialami karyawan menunjukkan dampak ke kinerja karyawan yang positif dan signifikan, ini dikarenakan pekerja mampu mengelola stres dengan baik untuk dijadikan sebagai motivasi dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian Sutrisno (2022), Jayanti et al. (2023), dan Rahmatullah (2023), yang menunjukkan bahwasannya ada dampak yang positif serta signifikan stres kerja ke kinerja pegawai. Sebaliknya, Temuan di dalam studi yang beragam, yang telah dilakukan (Nanda & Sugiarto, 2020; Suswati, 2020, Angelica et al., 2023; & Triwulandari et al., 2023) mengemukakan bahwasannya stres kerja berdampak negatif secara signifikan pada kinerja karyawan.

#### **2.4.3 Pengaruh *adversity quotient* terhadap komitmen organisasi**

Menurut Syamsuri et al. (2020) *Adversity quotient* (AQ) dinilai dan dianalisis untuk menggambarkan kondisi serta perilaku individu serta bagaimana mereka mengembangkan diri menuju pencapaian kehidupan yang lebih baik. *Adversity quotient* mampu memprediksi performa perusahaan, kreativitas, daya tahan, fleksibilitas, vitalitas, kemampuan dalam menyelesaikan masalah, kesejahteraan, dan faktor-faktor lainnya. Jika seorang individu dapat mengendalikan kecerdasan *adversity* yang dimiliki agar tetap tinggi ketika menyelesaikan kesulitan dalam hidupnya maupun tekanan yang terjadi pada tempatnya bekerja, Ini akan meningkatkan tingkat loyalitas pada organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pernyataan tersebut didukung temuan Albarika et al. (2021), menunjukkan bahwasannya *adversity quotient* berdampak yang

positif dan signifikan ke komitmen organisasi. Temuan serupa juga diungkapkan dalam studi dari Virgana et al. (2022), Paul et al. (2020) & Sari & Wahyuni (2019), pada studinya menemukan hasil dalam kaitannya antara ketahananmalangan (*adversity quotient*) dan komitmen organisasi yang menunjukkan hasil positif dan signifikan.

#### **2.4.4 Pengaruh *work stress* terhadap komitmen organisasi**

Menurut Mangkunegara (2017) dalam Juliawati et al. (2022), stres kerja merupakan keadaan di mana dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab mereka mendapatkan tekanan yang memicu ketidakstabilan kondisi emosional dan konsentrasi ketika bekerja. Seorang karyawan yang mengalami penurunan daya atau kemampuan dalam menjalankan tugasnya, serta kesulitan dalam mengambil keputusan, dapat mempengaruhi perilaku komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan. Hal ini menunjukkan bagaimana tingkat komitmen pekerja terhadap perusahaan dipengaruhi oleh besarnya stres yang mereka alami di lingkungan kerja. Pernyataan ini diperkuat dari temuan Wang et al. (2020), pada temuannya menegaskan bahwasannya ada dampak positif yang signifikan stres kerja ke komitmen organisasi. Di mana didukung temuan oleh Purba et al. (2022), yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwasannya stres kerja berdampak positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Sementara itu, Yunitasari (2023), Ningsih et al. (2020) dan Lengkey et al. (2020) menyampaikan

bahwa stres kerja memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **2.4.5 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai**

Astuti (2022) menyatakan bahwasannya komitmen seorang pekerja terhadap organisasi menandakan kesediaannya untuk tetap terlibat dan memberikan kontribusi, dan tingkat komitmen dapat diukur melalui loyalitas terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Maka dari itu, diyakini tingkat loyalitas yang besar akan dapat memperbaiki performa kerja pegawai. Ditegaskan penemuan dari studi Melayu et al. (2023), yang menegaskan bahwasannya keterikatan organisasi ada korelasi yang positif dan signifikan ke kinerja karyawan. Didukung temuan dari (Astuti, 2022; Karlinda et al., 2022; & Rosyid & Darajat, 2022), mendapatkan dalam temuannya yaitu ada korelasi positif yang signifikan pada hasil kajian komitmen organisasi ke kinerja pegawai.

#### **2.4.6 Pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening**

Menurut Syamsuri et al. (2020), pekerja yang menunjukkan tingkat keterikatan yang kuat terhadap perusahaan akan bersedia mengemban tanggung jawab lebih dan siap melakukan banyak upaya untuk mendukung kesuksesan perusahaan. Ketidakmampuan dalam mengimplementasikan komitmen terhadap perusahaan dapat berdampak pada berbagai aspek aktivitas perusahaan dalam melaksanakan kinerja optimal. Maka, jika komitmen organisasi tinggi maka kinerja pegawai

akan tinggi dan tentunya *adversity quotient* yang dimiliki seorang pegawai pasti tinggi.

Penelitian oleh Lusiyani & Helmy (2020) membuktikan bahwa ketahanan menghadapi kesulitan berdampak yang positif serta signifikan ke kinerja karyawan, dengan dimediasi komitmen organisasional. Sebaliknya, dalam penelitian dengan hasil berbeda, Syamsuri et al. (2020), yang mengindikasikan bahwa *adversity quotient* memberikan dampak negatif secara tidak langsung terhadap produktivitas karyawan dengan dimediasi komitmen organisasi.

#### **2.4.7 Pengaruh *work stress* terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening**

Menurut Saderiah et al. (2022), komitmen organisasi digunakan untuk menilai keyakinan dan minat karyawan terhadap sasaran organisasi dan keinginan mereka untuk tetap berada dan bekerja pada organisasinya. Jika pegawai menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap perusahaannya maka kinerjanya akan meningkat dan tingkat stres yang dialami akan rendah, karena mereka akan merasa bahagia dan nyaman di lingkungan organisasinya sehingga dengan suka rela akan mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan kesejahteraan organisasinya.

Penelitian tentang stres dalam pekerjaan pada kinerja pegawai pada mediasi komitmen organisasi oleh Hendriyaldi (2021) dan Lengkey et al. (2020) menyatakan dalam studi tersebut, disimpulkan bahwasannya



ada dampak negatif serta signifikan dari stres kerja ke kinerja karyawan melalui tingkat komitmen. Studi berbeda dilakukan Saderiah et al. (2022), menyatakan bahwa dalam konteks penelitiannya, stres kerja tidak memiliki dampak tidak langsung ke kinerja pegawai, dengan dimediasi komitmen organisasi.

## **2.5 Hipotesis Penelitian**

**H1** : *Adversity quotient* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

**H2** : *Work stress* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

**H3** : *Adversity quotient* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

**H4** : *Work stress* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

**H5** : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

**H6** : *Adversity quotient* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi

**H7** : *Work stress* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif, di mana merujuk pada jenis penelitian ilmiah dimana data dikumpulkan secara cermat kemudian diubah menjadi nilai numerik yang arah dan fokusnya untuk membangun teori dari data dan fakta yang didapatkan. Metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian berdasarkan *positivisme* dan kausal, yang dipakai dalam meneliti populasi atau sampel. Dalam pendekatan ini, pengumpulan data dilakukan dengan pemanfaatan instrumen penelitian dan hipotesis yang telah dirumuskan diuji dengan menggunakan analisis statistik (Amruddin et al., 2022).

Berdasarkan pemaparan mengenai tujuan penelitian yang dilakukan, maka penelitian ini dapat dikategorikan sebagai jenis penelitian *explanatory*. Penelitian *explanatory* bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antar variabel satu dengan yang lain (Amruddin et al., 2022). Penelitian ini melibatkan empat variabel, yakni variabel bebas (independent) yang meliputi *adversity quotient* dan *work stress*, variabel terikat (dependent) yakni kinerja pegawai, dan variabel intervening yakni komitmen organisasi.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Studi ini dipraktikkan pada lingkungan kerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Utama Malang yang berlokasi di Jl. Merdeka Selatan No.5, Kauman, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65100.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi merujuk pada seluruh elemen yang dipakai pada objek dan subjek yang menjadi fokus dalam suatu penelitian, di mana telah ditetapkan sebelumnya oleh peneliti berdasarkan ciri-ciri dan karakteristik yang spesifik dan dapat digunakan sebagai landasan untuk mengambil kesimpulan (Supriyanto & Maharani, 2013). Dalam studi ini, populasi terdiri dari seluruh pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang, yang berjumlah 83 orang.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel ialah sekelompok kecil populasi yang mempunyai ciri-ciri khusus yang dimaksudkan untuk mewakili keseluruhan populasi yang diteliti (Supriyanto & Maharani, 2013). Studi ini memanfaatkan sampel sebanyak 83 pegawai.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Pada studi ini, sampel yang dipilih mengadopsi pemanfaatan metode probability sampling dengan menerapkan pendekatan teknik sampling jenuh. Supriyanto & Maharani (2013), *sampling jenuh* merupakan teknik di mana semua individu dalam populasi dimanfaatkan untuk dipakai sebagai

sampel untuk penelitian. Teknik pengambilan sampel ini perlu digunakan karena demografi anggota populasi dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu pegawai dengan perjanjian kerja. Penelitian ini melibatkan 83 sampel responden.

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

Hardani et al. (2020) data pada penelitian kuantitatif dapat dihimpun melalui sumber primer ataupun sekunder:

#### **1. Data Primer**

Data primer mengacu pada informasi yang dikumpulkan secara langsung melalui sumber yang berwenang. Contohnya seperti data yang didapat saat melakukan wawancara dan survei (Hardani et al., 2020). Data jenis ini didapatkan sendiri oleh peneliti melalui sumber aslinya atau fokus penelitian yang dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah yang sedang diteliti.

Data primer pada studi ini didapatkan melalui pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Data yang dikumpulkan dalam penelitian berupa angka yang diperoleh dari pengisian kuesioner agar dapat diketahui dan ditarik kesimpulan terhadap tanggapan responden.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder ialah informasi di mana sebelumnya sudah tersedia yang diperoleh dari berbagai sumber tidak langsung atau tangan kedua merujuk tentang informasi yang dikumpulkan yang

dikumpulkan melalui media yang bertindak sebagai perantara. Contoh sumber tidak langsung meliputi dokumen-dokumen tertulis yang berasal dari pemerintah atau perpustakaan (Hardani et al., 2020). Data sekunder pada studi ini diambil dari database yang sudah ada di PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang seperti profil, struktur organisasi, visi misi, dan jumlah pegawai. Selain itu untuk menyempurnakan studi ini diperoleh juga melalui website, artikel, jurnal, literatur, serta buku.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Amruddin et al. (2022) dalam setiap penelitian, penting secara eksplisit menyebutkan untuk setiap objek yang diteliti. Hal ini dilakukan untuk menghindari penggunaan dua instrumen yang sama pada objek yang serupa. Adapun proses penghimpunan data yang dipakai dalam studi ini meliputi:

1. Studi kepustakaan

Melakukan tinjauan literatur, yang merupakan langkah pertama dalam prosedur pengumpulan data untuk studi ini, memerlukan penghimpunan data dari berbagai sumber. Sumber-sumber ini, yang mencakup buku, jurnal, dan materi terkait lainnya mengenai topik penelitian, dapat berfungsi sebagai landasan teori.

2. Observasi

Observasi yang dilaksanakan pada studi ini yaitu melaksanakan pemantauan langsung terhadap hal yang diteliti dan

kemudian melakukan analisis dan mencatat keadaan serta tingkah laku secara sistematis.

### 3. Kuesioner

Dalam studi ini, alat utama untuk mengumpulkan data ialah kuesioner yang disebarikan kepada 83 responden melalui angket yang dirancang secara terstruktur, guna mendapatkan data yang dapat diandalkan.

## 3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sanjaya (2013) dalam Pasaribu et al. (2022) Definisi operasional adalah definisi yang dibuat dengan mengacu pada terminologi yang digunakan dalam permasalahan peneliti dengan maksud untuk menyelaraskan persepsi peneliti dan subjek atau objek. Variabel-variabel berikut ini termasuk yang dipakai pada studi ini, yakni:

### 3.7.1 Variabel Independen

Variabel bebas (*independent variable*) ialah variabel dengan kemampuan untuk secara hipotesis mempengaruhi variabel lain (Hardani et al., 2020). Variabel independen pada studi ini melibatkan *adversity quotient* (X1) dan *work stress* (X2).

### 3.7.2 Variabel Dependen

Variabel terikat (*dependent variable*) ialah variabel yang berubah ketika variabel lain diubah dan menjadi akibat adanya variabel bebas (Hardani et al., 2020). Variabel dependen pada studi ini melibatkan kinerja pegawai (Y).

### 3.7.3 Variabel Intervening

Variabel mediasi (*intervening variable*) merupakan variabel hipotesis yang memberikan penjelasan mengenai hubungan sebab akibat yang terjalin antara variabel independen dan dependen (Hardani et al., 2020). Variabel intervening pada studi ini melibatkan komitmen organisasi (Z).

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	<i>Adversity quotient</i>	<i>Control</i> (Kendali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mampu mengendalikan diri ketika dalam masalah</li> <li>- Ketegaran dalam menghadapi masalah</li> <li>- Keyakinan dapat merubah hidup menjadi lebih baik</li> </ul>	Stoltz (2000), Meiyrdhayanti (2017), & Zainudin et al. (2021)
		<i>Origin and Ownership</i> (Asal Usul dan Pengakuan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mencari penyebab atas permasalahan yang dialami</li> <li>- Menyadari kesulitan yang dihadapi dan berusaha keluar dari kesulitan tersebut</li> <li>- Mengakui kesalahan diri sendiri</li> </ul>	
		<i>Reach</i> (Jangkauan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengetahui pengaruh atas permasalahan</li> <li>- Membatasi dampak dari suatu permasalahan</li> <li>- Berfikir ke depan ketika mengambil keputusan</li> </ul>	
		<i>Endurance</i> (Daya Tahan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak menyerah ketika mengalami kesulitan</li> <li>- Mencari cara yang tepat untuk</li> </ul>	

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- menyelesaikan masalah</li> <li>- Menganggap masalah yang terjadi sebagai ujian dalam hidup</li> </ul>	
2.	<i>Work stress</i>	Gejala Fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detak jantung meningkat</li> <li>- Tekanan darah meningkat</li> <li>- Merasa pusing</li> </ul>	Robbins & Coulter (2016)
		Gejala Psikologis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merasa tidak puas dengan pekerjaannya</li> <li>- Kecemasan</li> <li>- Mudah marah</li> </ul>	
		Gejala Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perputaran tenaga kerja</li> <li>- Menurunnya produktivitas</li> <li>- Gelisah</li> </ul>	
3.	Kinerja Pegawai	Kuantitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah target</li> <li>- Karyawan memenuhi tanggung jawab atas pekerjaannya</li> <li>- Karyawan kewalahan dengan tugas-tugas rumit di tempat kerja</li> </ul>	Robbins & Judge (2021); Ximenes et al. (2019); Fauth et al., (2022); & Li et al. (2019)
		Kualitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas</li> <li>- Karyawan memenuhi semua persyaratan kinerja</li> <li>- Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu</li> </ul>	
		Kedalaman Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu pegawai lain untuk menyelesaikan tugas ketika tidak masuk kerja</li> <li>- Berbagi informasi dengan karyawan lain</li> </ul>	



No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan mampu melakukan tugas-tugas penting</li> </ul>	
		Kerja Sama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja</li> <li>- Bekerjasama dengan tim untuk menyelesaikan tugas</li> <li>- Mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok</li> </ul>	
		Tingkat Kehadiran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan tidak mengambil cuti yang tidak perlu</li> <li>- Karyawan datang terlambat di tempat kerja atau pulang lebih awal</li> <li>- Karyawan tidak pernah mengambil istirahat kerja yang tidak semestinya</li> </ul>	
		Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan mengerjakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab</li> <li>- Karyawan selalu mengingat untuk menyelesaikan tugasnya</li> <li>- Karyawan mempelajari keterampilan baru yang berhubungan dengan pekerjaan</li> </ul>	
4.	Komitmen Organisasi	Keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan memiliki ikatan kuat dengan organisasi</li> <li>- Karyawan merasa senang memilih organisasi ini untuk bekerja</li> <li>- Karyawan merasa sangat sedikit loyalitas terhadap organisasi</li> </ul>	Mowday et al. (1979)

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Kesediaan untuk mengerahkan upaya yang besar demi kepentingan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesadaran karyawan bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan</li> <li>- Peduli akan nasib perusahaan</li> <li>- Karyawan bersedia melakukan upaya lebih untuk kesuksesan organisasi</li> </ul>	
		Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan merasa rugi jika meninggalkan organisasi</li> <li>- Karyawan sangat senang telah memilih organisasi ini</li> <li>- Menerima segala jenis penugasan pekerjaan agar dapat terus bekerja</li> </ul>	

Sumber: Diolah peneliti (2023)

### 3.8 Skala Pengukuran

Menurut Pasaribu et al. (2022), untuk memperoleh data kuantitatif dengan menggunakan skala pengukuran yang telah disepakati untuk menghitung panjang interval dalam suatu alat ukur yaitu disebut skala pengukuran. Untuk mengukur variabel ini, seperti pandangan, opini, dan penilaian individu atau kelompok pada terhadap peristiwa sosial, penelitian ini menerapkan skala likert. Studi ini menemukan lima kategori penilaian jawaban, yakni:

**Tabel 3.2**  
**Skala Pengukuran**

Jawaban	Skor Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.9 Uji Instrumen

#### 3.9.1 Uji Validitas

Fauzi et al. (2022), Validitas mengukur seberapa baik suatu alat pengukur dapat mengukur objek yang dimaksud. Kevalidan memastikan keabsahan pengukuran dari skala variabel yang digunakan untuk menentukan fenomena, dan melakukan pengujian validitas instrumen dilakukan untuk membuktikan apakah instrumen tersebut memenuhi kriteria validitas atau tidak. Proses pengujian validitas dapat dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi (*pearson correlation*), di mana jika nilai sig-nya di bawah 0,05, dianggap tidak valid; dan jika lebih dari 0,05, dianggap valid (Ghozali & Latan, 2015).

#### 3.9.2 Uji Reliabilitas

Menurut Fauzi et al. (2022), istilah reliabilitas mengacu pada seberapa dapat diandalkan suatu alat ukur dan seberapa relatif konsisten hasil pengukuran di mana pengukuran dilakukan lebih dari sekali. Menurut (Hair et al., 2021), untuk tujuan studi *explanatory*, tingkat

reliabilitas yang berada dalam kisaran 0,6 hingga 0,7 dianggap dapat diterima, kemudian untuk nilai yang berada di kisaran 0,8 hingga 0,9 adalah yang direkomendasikan, sedangkan untuk nilai maksimumnya adalah 0,95.

### **3.10 Analisis Data**

Pada studi ini, pemanfaatan alat pengujian yang diaplikasikan yaitu perangkat lunak SmartPLS 4 dengan metode analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Menurut Abdillah & Hartono (2015) menyatakan bahwa *Partial Least Square (PLS)* ialah metode analisis data multivariat di mana pemanfaatannya untuk mengevaluasi hubungan antar dua variabel terikat dan dua variabel bebas. PLS dikenal sebagai metode yang bersifat eksploratif dan digunakan untuk pemodelan hipotesis. Menurut Ghozali (2006) dalam Evi & Rachbini (2022), PLS adalah software soft modeling yang digunakan untuk analisis karena tidak mengumpulkan data dalam skala tertentu dan jumlah sampel dapat kurang dari 100.

#### **3.10.1 Model Struktural (Inner Model)**

Rahadi (2023) menjelaskan bahwa inner model merujuk pada segmen model yang menunjukkan keterkaitan antara variabel laten yang membentuk keseluruhan model. Inner model ini memperlihatkan bagaimana variabel laten saling berhubungan dalam suatu sistem. Nilai inner model yang dapat dihasilkan meliputi R Square, Adjusted R Square, F Square, pengaruh langsung, tidak langsung dan total.

Kesimpulan diambil hanya sebatas nilai koefisien. Untuk tingkat signifikansi atau probabilitasnya diperoleh melalui analisis bootstrapping (t-value 1,96; signifikan level 5%).

Nilai R Square memberikan indikasi seberapa baik model struktural yang dipakai dalam penelitian dapat menjelaskan variasi dalam data yang diamati, perubahan nilai R Square antara 0 dan 1 menunjukkan bahwa ada atau tidaknya variabel independen dan bahwa variabel tersebut secara substansi memengaruhi variabel laten dependen. Nilai R Square berada dalam rentang 0–1, di mana nilai yang lebih tinggi mengindikasikan tingkat keakuratan prediksi model yang lebih tinggi. Kriteria kekuatan model adalah 0,75 untuk kategori kuat, 0,5 untuk kategori moderat, dan 0,25 untuk kategori lemah (Rahadi, 2023).

### **3.10.2 Uji Mediasi**

Analisis mediasi menguji rantai kausal hipotesis di mana satu variabel independen mempengaruhi variabel mediasi, pada gilirannya variabel tersebut mempengaruhi variabel dependen. Mediator menggambarkan bagaimana atau mengapa hubungan antara dua variabel lain yaitu variabel perantara menggambarkan proses di mana suatu efek/kejadian terjadi. Variabel mediator dapat dianggap sebagai perantara untuk dua variabel (Rahadi, 2023). Ilustrasi hubungan efek mediasi dengan efek langsung dan tidak langsung menggunakan penggunaan beberapa panah untuk menampilkan secara grafis dua atau

lebih dampak langsung, disebut sebagai efek tidak langsung. Sementara itu, efek langsung mengindikasikan keterkaitan antara dua konstruksi dengan menggunakan panah (Hair et al., 2021).

Dalam studi ini, uji variabel intervening atau mediasi dilakukan menggunakan metode *bootstrapping*, untuk membuktikan kemampuan variabel komitmen organisasi dapat menjadi variabel intervening bagi variabel *adversity quotient* dan *work stress* terhadap kinerja pegawai. Dikarenakan *bootstrapping* dapat memberikan hasil yang lebih tinggi pada tingkat kekuatan statistik yaitu pada tingkat signifikan 5% dan nilai kepercayaan 95% (Hair et al., 2021).

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

#### **4.1.1 Profil Perusahaan**

Tanggal 26 Agustus 1746, berdirinya Pos Indonesia dengan usaha Gubernur Jenderal G. W. Baron Van Imhoff menjadi orang pertama yang mencetuskan berdirinya kantor pos di Batavia yang sekarang dikenal dengan nama Jakarta. Khusus bagi warga yang akan berangkat dan pulang Belanda serta melakukan urusan bisnis dengan kantor di luar Pulau Jawa, tujuannya adalah untuk meningkatkan keamanan surat-surat yang dikirimkan warga. Layanan pos telah memenuhi kewajiban kepada masyarakat sejak didirikan. Empat tahun kemudian di Semarang, Kantor Pos Batavia didirikan. Pendirian Kantor Pos Semarang bertujuan untuk meningkatkan kecepatan pengiriman dan menjalin hubungan pos yang terstruktur antara kedua tempat tersebut. Rute surat pada waktu itu melewati Karawang, Cirebon, dan Pekalongan.

Sejak berdirinya Kantor PTT (Pos, Telegraph, dan Telepon), status Pos Indonesia telah mengalami perubahan berkali-kali. Kantor yang dipimpin oleh Kepala Kantor ini lebih fokus memberikan pelayanan publik dibandingkan menjalankan usaha. Mereka berkembang lebih jauh sebagai hasilnya, Perusahaan Pos dan Telekomunikasi Negara (PN Postel) didirikan. Dikenal sebagai

Perusahaan Pos dan Giro Negara (PN Pos dan Giro) pada tahun 1965, ketika mengalami perubahan nama karena perkembangan signifikan sektor pos dan telekomunikasi sebelumnya. Pada tahun 1978, mereka memutuskan untuk mengganti nama menjadi Perum Pos dan Giro, dan merupakan satu-satunya usaha yang mengelola baik jasa pos dan giro domestik maupun internasional. Setelah menjalankan kegiatan sebagai perusahaan umum selama 17 tahun, PT. Pos Indonesia mengalami perubahan status menjadi Perseroan Terbatas pada bulan Juni 1995 dan diberi nama PT. Pos Indonesia (Persero).

Di era sekarang, Pos Indonesia bisa membawa daya ciptanya dalam memajukan sektor pos di Indonesia dengan menerapkan infrastruktur jaringan yang luas, yang mencakup kurang lebih 24.000 lokasi layanan di Indonesia, mencakup setiap kota dan kabupaten di Indonesia, hampir di setiap kecamatan, 42% desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil. Saat ini, lebih dari 4.800 situs saat ini dilayani oleh jaringan Kantor Pos Indonesia serta beberapa kota besar memiliki telepon elektronik pos karena kemajuan dalam bidang informasi, komunikasi, dan teknologi. Jaringan melibatkan semua titik yang tersambung dengan kuat dan terpadu. Sistem Kode Pos dirancang untuk memudahkan pengiriman dan memungkinkan identifikasi wilayah di Indonesia secara lebih efisien.

Tiga operasi komersial utama PT. Pos Indonesia (Persero), sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), melibatkan pengiriman



surat dan paket, serta jasa logistik dan keuangan. Selain itu, ini memberikan bantuan kepada industri termasuk real estate ritel dan IT. PT. Pos Indonesia (Persero) menyediakan berbagai produk layanan pengiriman lokal dan internasional melalui layanan pos dan paket. Layanan berbasis lokal seperti pos express, pos kilat khusus, pos jumbo ekonomi, layanan standar, layanan pengiriman QCOMM, layanan pengiriman Q9, dan digital outlet (pos saja). Layanan jasa internasional yaitu layanan prioritas dan layanan standar.

#### **4.2.1 Visi, Misi, dan *Key Words* Perusahaan**

##### **4.1.2.1 Visi**

Menjadi Postal Operator, Penyedia Jasa Kurir, Logistik dan Keuangan Paling Kompetitif.

##### **4.1.2.2 Misi**

Bertindak Efektif Untuk Mencapai Performance Terbaik.

##### **4.1.2.3 Persyaratan Utama (*Key Words*)**

Untuk mewujudkan Visi dan Misi, persyaratan utama (key words) yang perlu dilakukan adalah:

1. Memberikan produk yang relevan sesuai dengan kebutuhan pasar;
2. Memberikan jasa layanan yang prima;
3. Menjalankan proses bisnis secara efisien;

4. Membangun solusi teknologi informasi yang prima dan human capital yang andal;
5. Memperkuat sistem pengendalian internal, governance, dan manajemen risiko untuk mencapai tingkat kematangan yang memadai untuk mengamankan pencapaian tujuan perusahaan.

#### 4.1.1 Struktur Organisasi

**Gambar 4.1**  
**Struktur PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang**



#### 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Menurut hasil penelitian, 83 pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang disusun dalam berbagai kelompok sesuai kategori *gender*, usia, dan masa kerja. Proses pengumpulan informasi melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah dipilih sebelumnya, dengan menerapkan metode sampling jenuh.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1.	Laki-Laki	61	73%
2.	Perempuan	22	27%
Total		83	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasar temuan penelitian menunjukkan bahwa 61 responden (73%) dari seluruh responden, mayoritas adalah laki-laki, sementara 22 responden lainnya (27%) dari total responden adalah perempuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwasannya pegawai laki-laki PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang merupakan responden terbanyak.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1.	<30	4	5%
2.	31-40	42	51%
3.	41-50	10	12%
4.	>50	27	32%
Total		83	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasar temuan penelitian, dari total responden, 4 responden berusia di bawah 30 tahun (5%), 42 responden berusia antara 31-40 tahun (51%), 10 responden berusia antara 41-50 tahun (12%), dan 27 responden berusia di atas 50 tahun (32%). Dengan pernyataan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya sebagian besar responden di PT. Pos Indonesia adalah pegawai berusia antara 31-40 tahun.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
1.	<5	9	11%
2.	6-10	28	34%
3.	11-15	14	17%
4.	16-20	25	30%
5.	>21	7	8%
Total		83	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan lama bekerja sebagian besar pekerja dalam penelitian ini mempunyai masa kerja 6-10 tahun berjumlah 28 orang (34%). Kemudian angka tertinggi kedua yaitu 16-20 tahun berjumlah 25 orang (30%), angka tertinggi ketiga yaitu 11-15 tahun berjumlah 14 orang (17%), angka tertinggi keempat yaitu kurang dari 5 tahun berjumlah 9 orang (11%), dan angka yang terakhir yaitu lebih dari 21 tahun berjumlah 7 orang (8%). Dengan pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwasannya sebagian besar responden PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang memiliki lama bekerja 6-10 tahun.

#### 4.3 Deskripsi Responden Variabel

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Variabel *Adversity quotient***

Item	Frekuensi Responden					Total	Presentase (%)					Total	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
X1.1	26	37	16	4	0	83	31	45	19	5	0	100%	4,02
X1.2	25	28	17	12	1	83	30	34	21	14	1	100%	3,77
X1.3	32	40	11	0	0	83	39	48	13	0	0	100%	4,25
X1.4	45	35	3	0	0	83	54	42	4	0	0	100%	4,51

X1.5	42	33	8	0	0	83	50	40	10	0	0	100%	4,41
X1.6	43	34	6	0	0	83	52	41	7	0	0	100%	4,45
X1.7	43	36	4	0	0	83	52	43	5	0	0	100%	4,47
X1.8	34	36	12	1	0	83	41	43	15	1	0	100%	4,24
X1.9	51	30	2	0	0	83	62	36	2	0	0	100%	4,59
X1.10	31	30	18	4	0	83	37	36	22	5	0	100%	4,06
X1.11	44	35	4	0	0	83	53	42	5	0	0	100%	4,48
X1.12	39	35	9	0	0	83	47	42	11	0	0	100%	4,36

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasar pada tabel di atas, variabel *adversity quotient* dari 83 responden di atas pernyataan item X1.1 menunjukkan 26 pegawai dengan jawaban sangat setuju (31%), 37 pegawai dengan jawaban setuju (45%), 16 pegawai dengan jawaban netral (19%), 4 pegawai dengan jawaban tidak setuju (5%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%) dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.1 adalah 4,02.

Pernyataan item X2.2 menunjukkan 25 pegawai dengan jawaban sangat setuju (30%), 28 pegawai dengan jawaban setuju (34%), 17 pegawai dengan jawaban netral (21%), 12 pegawai dengan jawaban tidak setuju (14%), dan 1 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (1%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.2 adalah 3,77.

Pernyataan item X1.3 menunjukkan 32 pegawai dengan jawaban sangat setuju (39%), 40 pegawai dengan jawaban setuju (48%), 11 pegawai dengan jawaban netral (13%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.3 adalah 4,25.

Pernyataan item X1.4 menunjukkan 45 pegawai dengan jawaban sangat setuju (54%), 35 pegawai dengan jawaban setuju (42%), 3 pegawai dengan jawaban netral (4%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.4 adalah 4,51.

Pernyataan item X1.5 menunjukkan 42 pegawai dengan jawaban sangat setuju (50%), 33 pegawai dengan jawaban setuju (40%), 8 pegawai dengan jawaban netral (10%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item 4,41.

Pernyataan item X1.6 menunjukkan 43 pegawai dengan jawaban sangat setuju (52%), 34 pegawai dengan jawaban setuju (41%), 6 pegawai dengan jawaban netral (7%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.6 adalah 4,45.

Pernyataan item X1.7 menunjukkan 43 pegawai dengan jawaban sangat setuju (52%), 36 pegawai dengan jawaban setuju (43%), 4 pegawai dengan jawaban netral (5%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.7 4,47.

Pernyataan item X1.8 menunjukkan 34 pegawai dengan jawaban sangat setuju (41%), 36 pegawai dengan jawaban setuju (43%), 12 pegawai dengan jawaban netral (15%), 1 pegawai dengan jawaban tidak setuju (1%),

dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%,) dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.8 adalah 4,24.

Pernyataan item X1.9 menunjukkan 51 pegawai dengan jawaban sangat setuju (62%), 30 pegawai dengan jawaban setuju (36%), 2 pegawai dengan jawaban netral (2%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.9 adalah 4,59.

Pernyataan item X1.10 menunjukkan 31 pegawai dengan jawaban sangat setuju (37%), 30 pegawai dengan jawaban setuju (36%), 18 pegawai dengan jawaban netral (22%), 4 pegawai dengan jawaban tidak setuju (5%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.10 adalah 4,06.

Pernyataan item X1.11 menunjukkan 44 pegawai dengan jawaban sangat setuju (53%), 35 pegawai dengan jawaban setuju (42%), 4 pegawai dengan jawaban netral (5%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.11 adalah 4,48.

Pernyataan item X1.12 menunjukkan 39 pegawai dengan jawaban sangat setuju (47%), 35 pegawai dengan jawaban setuju (42%), 9 pegawai dengan jawaban netral (11%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X1.12 adalah 4,36.

Dari pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya dengan skor rata-rata 4,59, item pernyataan X1.9 mendapat penilaian keseluruhan paling besar, artinya bahwa pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang akan berpikir ke depan ketika mengambil keputusan. Sedangkan untuk item pernyataan X1.2 dengan nilai 3,77 mempunyai nilai rata-rata paling rendah, artinya pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang masih belum bisa tegar ketika menghadapi masalah di tempat kerja.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Variabel *Work stress***

Item	Frekuensi Responden					Total	Presentase (%)					Total	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
X2.1	7	18	30	17	11	83	8	22	36	21	13	100%	2,92
X2.2	4	10	33	22	14	83	5	12	40	26	17	100%	2,61
X2.3	18	24	17	9	15	83	22	29	20	11	18	100%	3,25
X2.4	0	5	33	30	15	83	0	6	40	36	18	100%	2,34
X2.5	32	28	9	8	6	83	38	34	11	10	7	100%	3,87
X2.6	12	29	19	10	13	83	14	35	23	12	16	100%	3,20
X2.7	1	7	39	29	7	83	1	9	47	35	8	100%	2,59
X2.8	1	7	34	27	14	83	1	8	41	33	17	100%	2,45
X2.9	0	12	20	33	18	83	0	14	24	40	22	100%	2,31

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Pernyataan item X2.1 menunjukkan 7 pegawai dengan jawaban sangat setuju (8%), 18 pegawai dengan jawaban setuju (22%), 30 pegawai dengan jawaban netral (36%), 17 pegawai dengan jawaban tidak setuju (21%), dan 11 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (13%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X2.1 adalah 2,92.



Pernyataan item X2.2 menunjukkan 4 pegawai dengan jawaban sangat setuju (5%), 10 pegawai dengan jawaban setuju (12%), 33 pegawai dengan jawaban netral (40%), 22 pegawai dengan jawaban tidak setuju (26%), 14 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (17%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X2.2 adalah 2,61.

Pernyataan item X2.3 menunjukkan 18 pegawai dengan jawaban sangat setuju (22%), 24 pegawai dengan jawaban setuju (29%), 17 pegawai dengan jawaban netral (20%), 9 pegawai dengan jawaban tidak setuju (11%), dan 15 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (18%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X2.3 adalah 3,25.

Pernyataan item X2.4 menunjukkan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat setuju (0%), 5 pegawai dengan jawaban setuju (6%), 33 pegawai dengan jawaban netral (40%), 30 pegawai dengan jawaban tidak setuju (36%), dan 15 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (18%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X2.4 adalah 2,34.

Pernyataan item X2.5 menunjukkan 32 pegawai dengan jawaban sangat setuju (38%), 28 pegawai dengan jawaban setuju (34%), 9 pegawai dengan jawaban netral (11%), 8 pegawai dengan jawaban tidak setuju (10%), dan 6 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (7%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X2.5 adalah 3,87.

Pernyataan item X2.6 menunjukkan 12 pegawai dengan jawaban sangat setuju (14%), 29 pegawai dengan jawaban setuju (35%), 19 pegawai dengan jawaban netral (23%), 10 pegawai dengan jawaban tidak setuju

(12%), dan 13 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (16%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X2.6 adalah 3,20.

Pernyataan item X2.7 menunjukkan 1 pegawai dengan jawaban sangat setuju (1%), 7 pegawai dengan jawaban setuju (9%), 39 pegawai dengan jawaban netral (47%), 29 pegawai dengan jawaban tidak setuju (35%), dan 7 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (8%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X2.7 adalah 2,59.

Pernyataan item X2.8 menunjukkan 1 pegawai dengan jawaban sangat setuju (1%), 7 pegawai dengan jawaban setuju (8%), 34 pegawai dengan jawaban netral (41%), 27 pegawai dengan jawaban tidak setuju (33%), dan 14 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (17%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X2.8 adalah 2,45.

Pernyataan item X2.9 menunjukkan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat setuju (0%), 12 pegawai dengan jawaban setuju (14%), 20 pegawai dengan jawaban netral (24%), 33 pegawai dengan jawaban tidak setuju (40%), dan 18 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (22%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item X2.9 adalah 2,31.

Dari pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya dengan skor rata-rata 3,87, item pernyataan X2.5 mendapat penilaian keseluruhan paling besar, artinya pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang akan cemas ketika deadline pekerjaan datang secara bersamaan. Sedangkan untuk item pernyataan X2.9 dengan nilai 2,31 mempunyai nilai

rata-rata paling rendah, artinya pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang tidak merasakan gelisah di tempat kerja.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Variabel Kinerja Pegawai**

Item	Frekuensi Responden					Total	Presentase (%)					Total	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
Y.1	35	36	12	0	0	83	42	43	15	0	0	100%	4,28
Y.2	44	36	3	0	0	83	53	43	4	0	0	100%	4,49
Y.3	18	29	26	9	0	83	22	35	32	11	0	100%	3,65
Y.4	43	36	4	0	0	83	52	43	5	0	0	100%	4,47
Y.5	43	38	2	0	0	83	52	46	2	0	0	100%	4,49
Y.6	25	41	13	4	0	83	30	49	16	5	0	100%	4,05
Y.7	19	30	28	5	1	83	23	36	34	6	1	100%	3,73
Y.8	37	37	9	0	0	83	44	45	11	0	0	100%	4,34
Y.9	30	35	18	0	0	83	36	42	22	0	0	100%	4,14
Y.10	46	31	6	0	0	83	56	37	7	0	0	100%	4,48
Y.11	43	35	5	0	0	83	52	42	6	0	0	100%	4,46
Y.12	49	30	4	0	0	83	59	36	5	0	0	100%	4,54
Y.13	38	24	21	0	0	83	46	29	25	0	0	100%	4,20
Y.14	0	4	43	24	12	83	0	6	52	29	14	100%	2,47
Y.15	22	36	20	4	1	83	27	43	24	5	1	100%	3,89
Y.16	41	40	2	0	0	83	49	48	3	0	0	100%	4,47
Y.17	36	44	3	0	0	83	43	53	4	0	0	100%	4,40
Y.18	31	34	18	0	0	83	37	41	22	0	0	100%	4,16

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Pernyataan item Y.1 menunjukkan 35 pegawai dengan jawaban sangat setuju (42%), 36 pegawai dengan jawaban setuju (43%), 12 pegawai dengan jawaban netral (15%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak

setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.1 adalah 4,28.

Pernyataan item Y.2 menunjukkan 44 pegawai dengan jawaban sangat setuju (53%), 36 pegawai dengan jawaban setuju (43%), 3 pegawai dengan jawaban netral (4%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.2 adalah 4,49.

Pernyataan item Y.3 menunjukkan 18 pegawai dengan jawaban sangat setuju (22%), 29 pegawai dengan jawaban setuju (35%), 26 pegawai dengan jawaban netral (32%), 9 pegawai dengan jawaban tidak setuju (11%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.3 adalah 3,65.

Pernyataan item Y.4 menunjukkan 43 pegawai dengan jawaban sangat setuju (52%), 36 pegawai dengan jawaban setuju (43%), 4 pegawai dengan jawaban netral (5%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.4 adalah 4,47.

Pernyataan item Y.5 menunjukkan 43 pegawai dengan jawaban sangat setuju (52%), 38 pegawai dengan jawaban setuju (46%), 2 pegawai dengan jawaban netral (2%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.5 adalah 4,49.

Pernyataan item Y.6 menunjukkan 25 pegawai dengan jawaban sangat setuju (30%), 41 pegawai dengan jawaban setuju (49%), 13 pegawai dengan jawaban netral (16%), 4 pegawai dengan jawaban tidak setuju (5%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.6 adalah 4,05.

Pernyataan item Y.7 menunjukkan 19 pegawai dengan jawaban sangat setuju (23%), 30 pegawai dengan jawaban setuju (36%), 28 pegawai dengan jawaban netral (34%), 5 pegawai dengan jawaban tidak setuju (6%), dan 1 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (1%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.7 adalah 3,73.

Pernyataan item Y.8 menunjukkan 37 pegawai dengan jawaban sangat setuju (44%), 37 pegawai dengan jawaban setuju (45%), 9 pegawai dengan jawaban netral (11%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.8 adalah 4,34.

Pernyataan item Y.9 menunjukkan 30 pegawai dengan jawaban sangat setuju (36%), 35 pegawai dengan jawaban setuju (42%), 18 pegawai dengan jawaban netral (22%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.9 adalah 4,14.

Pernyataan item Y.10 menunjukkan 46 pegawai dengan jawaban sangat setuju (56%), 31 pegawai dengan jawaban setuju (37%), 6 pegawai dengan jawaban netral (7%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak

setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.10 adalah 4,48.

Pernyataan item Y.11 menunjukkan 43 pegawai dengan jawaban sangat setuju (52%), 35 pegawai dengan jawaban setuju (42%), 5 pegawai dengan jawaban netral (6%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.11 adalah 4,46.

Pernyataan item Y.12 menunjukkan 49 pegawai dengan jawaban sangat setuju (59%), 30 pegawai dengan jawaban setuju (36%), 4 pegawai dengan jawaban setuju (5%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.12 adalah 4,54.

Pernyataan item Y.13 menunjukkan 38 pegawai dengan jawaban sangat setuju (46%), 24 pegawai dengan jawaban setuju (29%), 21 pegawai dengan jawaban netral (25%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.13 adalah 4,20.

Pernyataan item Y.14 menunjukkan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat setuju (0%), 4 pegawai dengan jawaban setuju (6%), 43 pegawai dengan jawaban netral (52%), 24 pegawai dengan jawaban tidak setuju (29%), dan 12 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (12%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.14 adalah 2,47.

Pernyataan item Y.15 menunjukkan 22 pegawai dengan jawaban sangat setuju (27%), 36 pegawai dengan jawaban setuju (43%), 20 pegawai dengan jawaban netral (24%), 4 pegawai dengan jawaban tidak setuju (5%), dan 1 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (1%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.15 adalah 3,89.

Pernyataan item Y.16 menunjukkan 41 pegawai dengan jawaban sangat setuju (49%), 40 pegawai dengan jawaban setuju (48%)<sup>2</sup> pegawai dengan jawaban netral (3%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.16 adalah 4,47.

Pernyataan item Y.17 menunjukkan 36 pegawai dengan jawaban sangat setuju (43%), 44 pegawai dengan jawaban setuju (53%), 3 pegawai dengan jawaban netral (4%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.17 adalah 4,40.

Pernyataan item Y.18 menunjukkan 31 pegawai dengan jawaban sangat setuju (37%), 34 pegawai dengan jawaban setuju (41%), 18 pegawai dengan jawaban netral (22%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Y.18 adalah 4,16.

Dari pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya dengan skor rata-rata 4,54, item pernyataan Y.12 mendapat penilaian keseluruhan paling besar, artinya pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU

Malang lebih mementingkan kepentingan kelompok/organisasi daripada kepentingan pribadi. Sedangkan untuk item pernyataan Y.14 dengan nilai 2,47 mempunyai nilai rata-rata paling rendah, artinya pegawai tidak datang terlambat di tempat kerja atau pulang lebih awal.

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Variabel Komitmen Organisasi**

Item	Frekuensi Responden					Total	Presentase (%)					Total	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
Z.1	33	34	15	1	0	83	40	41	18	1	0	100%	4,19
Z.2	25	42	14	2	0	83	30	51	17	2	0	100%	4,08
Z.3	4	8	39	21	11	83	5	10	47	25	13	100%	2,67
Z.4	33	35	14	1	0	83	40	42	17	1	0	100%	4,20
Z.5	29	42	12	0	0	83	35	51	14	0	0	100%	4,20
Z.6	25	40	18	0	0	83	30	48	22	0	0	100%	4,08
Z.7	31	36	8	8	0	83	37	43	10	10	0	100%	4,08
Z.8	17	40	23	3	0	83	20	48	28	4	0	100%	3,86
Z.9	23	33	19	8	0	83	28	40	23	9	0	100%	3,86

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Pernyataan item Z.1 menunjukkan 33 pegawai dengan jawaban sangat setuju (40%), 34 pegawai dengan jawaban setuju (41%), 15 pegawai dengan jawaban netral (18%), 1 pegawai dengan jawaban tidak setuju (1%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Z.1 adalah 4,19.

Pernyataan item Z.2 menunjukkan 25 pegawai dengan jawaban sangat setuju (30%), 42 pegawai dengan jawaban setuju (51%), 14 pegawai dengan jawaban netral (17%), 2 pegawai dengan jawaban tidak setuju (2%),



dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Z.2 adalah 4,08.

Pernyataan item Z.3 menunjukkan 4 pegawai dengan jawaban sangat setuju (5%), 8 pegawai dengan jawaban setuju (10%), 39 pegawai dengan jawaban netral (47%), 21 pegawai dengan jawaban tidak setuju (25%), 11 pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (13%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Z.3 adalah 2,67.

Pernyataan item Z.4 menunjukkan 33 pegawai dengan jawaban sangat setuju (40%), 35 pegawai dengan jawaban setuju (42%), 14 pegawai dengan jawaban netral (17%), 1 pegawai dengan jawaban tidak setuju (1%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Z.4 adalah 4,20.

Pernyataan item Z.5 menunjukkan 29 pegawai dengan jawaban sangat setuju (35%), 42 pegawai dengan jawaban setuju (51%), 12 pegawai dengan jawaban netral (14%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Z.5 adalah 4,20.

Pernyataan item Z.6 menunjukkan 25 pegawai dengan jawaban sangat setuju (30%), 40 pegawai dengan jawaban setuju (48%), 18 pegawai dengan jawaban netral (22%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Z.6 adalah 4,08.

Pernyataan item Z.7 menunjukkan 31 pegawai dengan jawaban sangat setuju (37%), 36 pegawai dengan jawaban setuju (43%), 8 pegawai dengan jawaban netral (10%), 8 pegawai dengan jawaban tidak setuju (10%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Z.7 adalah 4,08.

Pernyataan item Z.8 menunjukkan 17 pegawai dengan jawaban sangat setuju (20%), 40 pegawai dengan jawaban setuju (48%), 23 pegawai dengan jawaban netral (28%), 3 pegawai dengan jawaban tidak setuju (4%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Z.8 adalah 3,86.

Pernyataan item Z.9 menunjukkan 23 pegawai dengan jawaban sangat setuju (28%), 33 pegawai dengan jawaban setuju (40%), 19 pegawai dengan jawaban netral (23%), 8 pegawai dengan jawaban tidak setuju (9%), dan tidak ada pegawai dengan jawaban sangat tidak setuju (0%), dengan didapatkan nilai mean frekuensi item Z.9 adalah 3,86.

Dari pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya dengan skor rata-rata 4,20, item pernyataan Z.4 dan Z.5 mendapat penilaian keseluruhan paling besar, artinya pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang menyadari bahwasannya komitmen pada organisasi ialah hal yang sudah seharusnya dilakukan dan pegawai juga peduli akan nasib perusahaan. Sedangkan untuk item pernyataan Z.3 dengan nilai 2,67 mempunyai nilai rata-rata paling rendah, artinya pegawai PT. Pos Indonesia

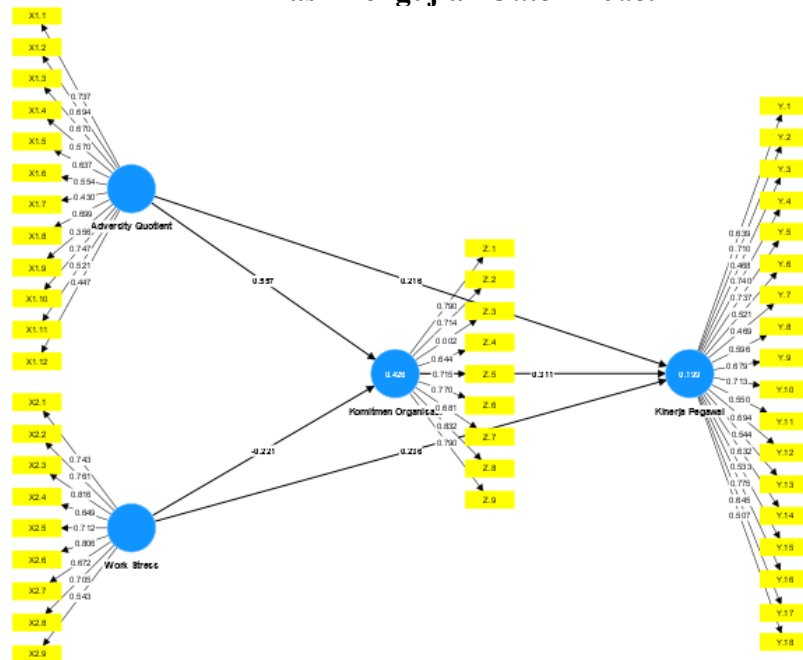
(Persero) KCU Malang mempunyai loyalitas yang tinggi pada perusahaannya.

#### 4.4 Analisis Data

##### 4.4.1 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Dalam penelitian ini, *software* SmartPLS 4 digunakan untuk menerapkan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Struktur model pada penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
Hasil Pengujian *Outer Model*

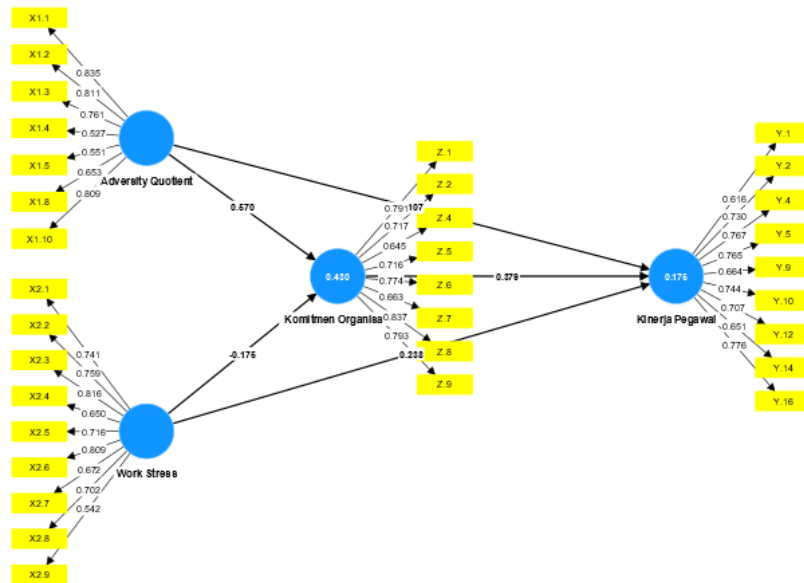


Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Untuk memastikan kebenaran dan validitas data serta model pengujian, beberapa item yang dinilai tidak valid perlu dieliminasi dan dilakukan estimasi ulang pada skema model. Beberapa item yang dihapus adalah X1.6, X1.7, X1.9, X1.11, dan X1.12 pada variabel *adversity quotient*. Selanjutnya, item yang tidak valid pada variabel

kinerja pegawai adalah Y3, Y6, Y7, Y8, Y.11, Y.13, Y.15, Y.17, dan Y18. Sedangkan untuk variabel komitmen organisasi, item yang tidak valid Z3, skema model pasca estimasi ulang adalah, yakni:

**Gambar 4.3**  
**Hasil Pengujian *Outer Model* Pasca Estimasi Ulang**



Sumber: Data diolah peneliti (2024)

#### 4.4.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam metode analisis *Partial Least Square* (PLS), ada sejumlah kriteria yang perlu dipenuhi saat melakukan pengukuran untuk mengevaluasi outer model. Salah satu kriteria tersebut adalah melakukan perhitungan untuk mengukur *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hal ini dilakukan untuk menentukan apakah konstruk memenuhi persyaratan penelitian atau tidak. Jika konstruk telah memenuhi persyaratan penelitian maka tahap selanjutnya yaitu dengan melakukan uji reliabilitas.

#### 4.4.2.1 Convergent Validity

Untuk menentukan validitas konvergen penelitian ini, nilai *outer loading* digunakan. Menurut Ghozali & Latan (2015) nilai *outer loading* dikatakan ideal apabila nilainya  $>0,7$ . Karena demikian, jika nilai *outer loading* berada di antara  $>0,5 - >0,6$ , maka dapat dianggap memadai. Dalam penelitian ini untuk mengetahui validitas konvergen, kita dapat memeriksa melalui nilai *outer loading*. Berikut ini nilai dari *outer loading* pada setiap item setelah dilakukan estimasi ulang dengan menghapus item yang tidak valid atau di bawah 0,5:

**Tabel 4.8**  
***Outer Loading***

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Adversity quotient</i>	X1.1	0,835	Valid
	X1.2	0,811	Valid
	X1.3	0,761	Valid
	X1.4	0,527	Valid
	X1.5	0,551	Valid
	X1.8	0,653	Valid
	X1.10	0,809	Valid
<i>Work stress</i>	X2.1	0,741	Valid
	X2.2	0,759	Valid
	X2.3	0,816	Valid
	X2.4	0,650	Valid
	X2.5	0,716	Valid
	X2.6	0,809	Valid
	X2.7	0,672	Valid
	X2.8	0,702	Valid
	X2.9	0,542	Valid
Kinerja Pegawai	Y.1	0,616	Valid
	Y.2	0,730	Valid
	Y.4	0,767	Valid

	Y.5	0,765	Valid
	Y.9	0,664	Valid
	Y.10	0,744	Valid
	Y.12	0,707	Valid
	Y.14	0,651	Valid
	Y.16	0,776	Valid
Komitmen Organisasi	Z.1	0,791	Valid
	Z.2	0,717	Valid
	Z.4	0,645	Valid
	Z.5	0,716	Valid
	Z.6	0,774	Valid
	Z.7	0,663	Valid
	Z.8	0,837	Valid
	Z.9	0,793	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Dari tabel data 4.8 di atas, guna bahwasannya sejumlah item menunjukkan nilai outer loading melebihi 0,7, sementara pada item lainnya mempunyai nilai outer loading antara >0,5 sampai >0,6. Nilai-nilai ini dianggap telah memenuhi persyaratan convergent validity. Oleh karena itu, item-item tersebut dapat dianggap valid untuk digunakan dalam penelitian dan analisis selanjutnya.

#### **4.4.2.2 Discriminant Validity**

Pada penelitian ini, nilai *cross loading* menunjukkan validitas diskriminan. Sebuah item dianggap memenuhi diskriminan validitas jika nilai *cross loadingnya* untuk semua item yang berhubungan melebihi nilai *cross loading* untuk semua item lain. Nilai *cross loading* untuk tiap-tiap item, yakni:

**Tabel 4.9**  
***Cross Loading***

<b>Item</b>	<b><i>Adversity quotient</i></b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>	<b><i>Work stress</i></b>
X1.1	<b>0.835</b>	0.180	0.560	-0.317
X1.2	<b>0.811</b>	0.197	0.567	-0.544
X1.3	<b>0.761</b>	0.147	0.491	-0.196
X1.4	<b>0.527</b>	0.191	0.303	-0.144
X1.5	<b>0.551</b>	0.147	0.274	-0.157
X1.8	<b>0.653</b>	0.220	0.355	-0.186
X1.10	<b>0.809</b>	0.234	0.527	-0.217
X2.1	-0.272	-0.016	-0.351	<b>0.741</b>
X2.2	-0.101	0.140	-0.214	<b>0.759</b>
X2.3	-0.219	0.173	-0.180	<b>0.816</b>
X2.4	-0.202	-0.029	-0.155	<b>0.650</b>
X2.5	-0.252	0.099	-0.286	<b>0.716</b>
X2.6	-0.275	0.069	-0.331	<b>0.809</b>
X2.7	-0.377	-0.011	-0.302	<b>0.672</b>
X2.8	-0.404	-0.059	-0.352	<b>0.702</b>
X2.9	-0.098	-0.011	-0.076	<b>0.542</b>
Y.1	0.257	<b>0.616</b>	0.242	-0.166
Y.2	0.169	<b>0.730</b>	0.234	0.113
Y.4	0.197	<b>0.767</b>	0.329	0.038
Y.5	0.050	<b>0.765</b>	0.284	0.134
Y.9	0.157	<b>0.664</b>	0.176	-0.074
Y.10	0.265	<b>0.744</b>	0.196	0.005
Y.12	0.236	<b>0.707</b>	0.218	0.098
Y.14	0.195	<b>0.651</b>	0.311	-0.075
Y.16	0.204	<b>0.776</b>	0.251	0.096
Z.1	0.558	0.448	<b>0.791</b>	-0.225

Z.2	0.431	0.142	<b>0.717</b>	-0.431
Z.4	0.247	0.160	<b>0.645</b>	-0.161
Z.5	0.463	0.218	<b>0.716</b>	-0.285
Z.6	0.536	0.249	<b>0.774</b>	-0.282
Z.7	0.257	0.278	<b>0.663</b>	-0.251
Z.8	0.515	0.225	<b>0.837</b>	-0.392
Z.9	0.604	0.314	<b>0.793</b>	-0.272

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Dengan setiap item menyatakan nilai cross-loading yang melebihi item lainnya, temuan Tabel 4.9 menunjukkan validitas diskriminan yang kuat dari item yang digunakan dalam penyelidikan ini. Karena nilainya di atas 0,5, maka AVE dianggap baik (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.10**  
***Average Variance Extracted (AVE)***

<b>Variabel</b>	<b><i>Average Variance Extracted (AVE)</i></b>
<i>Adversity quotient (X1)</i>	0,514
Kinerja Pegawai (Y)	0,512
Komitmen Organisasi (Z)	0,555
<i>Work stress (X2)</i>	0,513

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

#### **4.4.2.3 Reliabilitas**

Reliabilitas diukur dengan tujuan untuk seberapa konsisten dan ketelitian setiap variabel. Merujuk pada penilaian reliabilitas, perhatikan batas nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Didasarkan penelitian yang dianggap dapat dipercaya, batas nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* masing-masing adalah 0,6



dan 0,7. *Cronbach's alpha* adalah nilai ambang atas, sedangkan *composite reliability* adalah batas nilai bawah (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.11**  
**Hasil Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b><i>Composite Reliability (rho_a)</i></b>	<b><i>Composite Reliability (rho_c)</i></b>
<i>Adversity quotient</i>	0.837	0.867	0.878
Kinerja Pegawai	0.881	0.892	0.904
Komitmen Organisasi	0.885	0.902	0.908
<i>Work stress</i>	0.882	0.895	0.904

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasar hasil pengujian pada penelitian ini hasil reliabilitas menunjukkan *cronbach's alpha* yang dihasilkan oleh variabel *adversity quotient* mempunyai nilai 0,837, kinerja pegawai mempunyai nilai 0,881, komitmen organisasi memiliki nilai 0,885, dan *work stress* memiliki nilai 0,882. Mengingat koefisien alpha cronbach lebih tinggi dari 0,6, semua indikator penelitian dianggap sah, menurut temuan tersebut. Selain itu, angka yang lebih besar dari 0,6 ditampilkan dalam nilai reliabilitas komposit untuk setiap variabel, yang membuktikan bahwasannya variabel diteliti dianggap dapat diandalkan (reliabel).

#### **4.4.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Penilaian guna mengevaluasi pengukuran *inner model* dan memastikan sejauh mana konstruksi eksogen dapat dijelaskan oleh

konstruksi endogen, dapat digunakan pengujian R Square. Dalam temuan penelitian ini, nilai R ditampilkan dalam tabel di bawah, yakni:

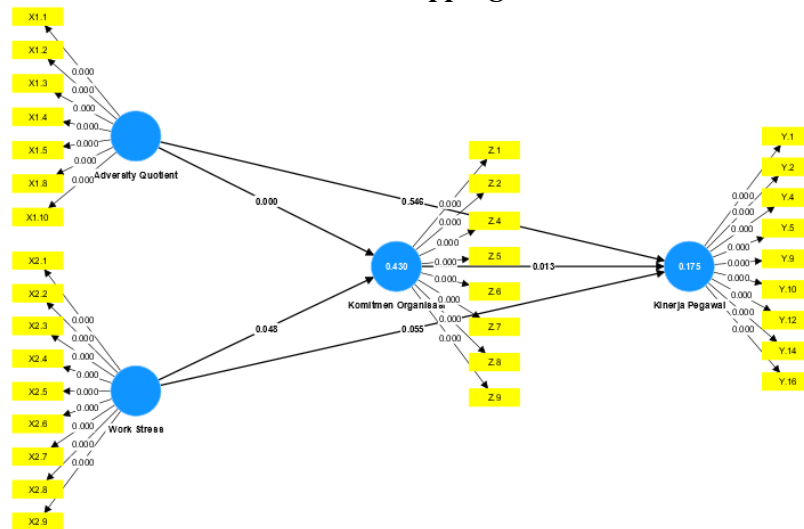
**Tabel 4.12**  
**Nilai *R-Square***

<b>Variabel</b>	<b><i>R-Square</i></b>	<b><i>R-Square Adjusted</i></b>
Kinerja Pegawai	0,175	0,143
Komitmen Organisasi	0,430	0,416

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Nilai R Square pada variabel kinerja pegawai yang diidentifikasi dalam tabel 4.12 diatas yakni 0,175, artinya *adversity quotient* dan *work stress* mempunyai pengaruh sebesar 17,5% terhadap kinerja pegawai. Nilai *R Square* untuk variabel komitmen organisasi yakni 0,430, menegaskan bahwasannya *adversity quotient* dan *work stress* mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 43%. Faktor-faktor lain yang tidak diperiksa pada penelitian ini menyumbang jumlah sisanya.

**Gambar 4.4**  
**Bootstrapping**



Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Hipotesis diuji melalui simulasi statistik dengan hasil *Partial Least Square* (PLS) menggunakan metode bootstrapping.

#### 4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Nilai *path coefficient* yang didapatkan dari penelitian ini melalui *bootstrapping* digunakan untuk mengetahui pengujian hipotesis. Dengan menyajikan nilai *t-statistik* dan nilai *p-value*, persyaratan pengujian hipotesis dapat dipenuhi. Sehingga dapat ditegaskan bahwasannya jika *t-statistik* >1,96 dan *p-values* <0,5 hipotesis dianggap diterima (Rahadi, 2023). Selanjutnya di bawah merupakan hasil uji pengaruh langsung yang didapatkan melalui perhitungan *bootstrapping*, yaitu:

**Tabel 4.13**  
***Path Coefficient***

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Adversity quotient</i> → Kinerja Pegawai	0.107	0.110	0.177	0.604	0.546	Tidak Signifikan
<i>Adversity quotient</i> → Komitmen Organisasi	0.570	0.579	0.106	5.385	0.000	Signifikan
Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0.379	0.400	0.153	2.476	0.013	Signifikan
<i>Work stress</i> → Kinerja Pegawai	0.238	0.261	0.124	1.922	0.055	Tidak Signifikan
<i>Work stress</i> → Komitmen Organisasi	-0.175	-0.190	0.089	1.974	0.048	Signifikan

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasar temuan data yang didapatkan pada tabel 4.13, maka dapat ditarik kesimpulan terhadap hasil pengujian secara langsung, yakni:

#### **4.4.4.1 Pengaruh *Adversity quotient* terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis terkait pengaruh variabel *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai, diperoleh koefisien sebesar 0,107. Nilai t-statistik adalah  $0,604 < 1,96$ , dan nilai p-values adalah  $0,546 > 0,05$ . Hal tersebut mengindikasikan bahwasannya *adversity quotient*

dinyatakan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, maka **H1 ditolak**.

#### **4.4.4.2 Pengaruh *Work stress* terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis terkait pengaruh variabel *work stress* terhadap kinerja pegawai, diperoleh koefisien sebesar 0,238. Nilai t-statistik adalah  $1,922 < 1,96$ , dan nilai p-values adalah  $0,055 > 0,05$ . Hal tersebut mengindikasikan bahwasannya *work stress* dinyatakan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, maka **H2 ditolak**.

#### **4.4.4.3 Pengaruh *Adversity quotient* terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis terkait pengaruh variabel *adversity quotient* terhadap komitmen organisasi, diperoleh koefisien sebesar 0,570. Nilai t-statistik adalah  $5,385 > 1,96$ , dan nilai p-values adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut mengindikasikan bahwasannya *adversity quotient* dinyatakan signifikan terhadap komitmen organisasi, maka **H3 diterima**.

#### **4.4.4.4 Pengaruh *Work stress* terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis terkait pengaruh variabel *work stress* terhadap komitmen organisasi, diperoleh koefisien sebesar -0,175. Nilai t-statistik adalah  $1,974 > 1,96$ , dan nilai p-values adalah  $0,048 < 0,05$ . Hal tersebut mengindikasikan bahwasannya *work stress* dinyatakan signifikan terhadap komitmen organisasi, maka **H4 diterima**.

#### 4.4.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis terkait pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, diperoleh koefisien sebesar 0,379. Nilai t-statistik adalah  $2,476 > 1,96$ , dan nilai p-values adalah  $0,013 < 0,05$ . Hal tersebut mengindikasikan bahwasannya komitmen organisasi dinyatakan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka **H5 diterima**.

#### 4.4.5 Uji Mediasi

Setelah dilakukan uji pengaruh langsung dilakukan uji pengaruh tidak langsung (mediasi). Uji mediasi dilakukan guna mengetahui apakah variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh tidak langsung bagi variabel *adversity quotient* dan *work stress* terhadap kinerja pegawai. Berikut adalah hasil uji mediasi yang didapatkan melalui perhitungan *bootstrapping*:

**Tabel 4.14**  
*Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Work stress</i> → Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	-0.067	-0.078	0.050	1.327	0.185	Tidak Signifikan
<i>Adversity quotient</i> → Komitmen Organisasi	0.216	0.226	0.092	2.354	0.019	Signifikan

→ Kinerja Pegawai						
-------------------	--	--	--	--	--	--

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Berdasar dengan temuan uji tidak langsung, kesimpulan berikut dapat diambil berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.14, yakni:

#### **4.4.5.1 Pengaruh *Adversity quotient* terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi**

Hipotesis terkait pengaruh variabel *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, diperoleh koefisien sebesar 0,216. Nilai t-statistik adalah  $2,354 > 1,96$ , dan nilai p-values adalah  $0,019 < 0,05$ . Hal tersebut mengindikasikan bahwasannya *adversity quotient* dinyatakan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, maka **H6 diterima**.

#### **4.4.5.2 Pengaruh *Work stress* terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi**

Hipotesis terkait pengaruh variabel *work stress* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, diperoleh koefisien sebesar -0,067. Nilai t-statistik adalah  $1,327 < 1,96$ , dan nilai p-values adalah  $0,185 > 0,05$ . Hal tersebut mengindikasikan bahwasannya *work stress* dinyatakan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, maka **H7 ditolak**.

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh *Adversity quotient* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang dilakukan pada penelitian ini, terungkap bahwasannya variabel *adversity quotient* tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Fakta ini didukung koefisien yang diperoleh, yakni sebesar 0,107. Nilai koefisien yang bernilai positif mengindikasikan korelasi positif/searah. Tidak didapatkan pengaruh yang signifikan antara *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai jika dilihat dari nilai *p-values*  $0,546 > 0,05$ . Artinya, tinggi rendahnya *adversity quotient* tidak akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang.

Temuan dari penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ristadewi et al. (2017) menyatakan bahwasannya *adversity quotient* tidak berdampak pada peningkatan kinerja. Mereka memiliki kemampuan untuk mengatur segala kejadian dalam hidup mereka (*control*) dan mempunyai tanggung jawab yang sangat tinggi dalam segala tindakan yang mereka lakukan (*ownership*), merespons hal-hal negatif sebagai suatu entitas yang memiliki keterbatasan (*reach*) dan melihat tantangan sebagai situasi yang tidak abadi (*endurance*).

Singh & Sharma (2017) dalam Albarika et al. (2021) menegaskan bahwasannya pegawai yang mempunyai tingkat



*adversity quotient* tinggi akan terus berkembang dan sukses, dikarenakan mereka memiliki kapasitas untuk mengatasi setiap kesulitan yang cukup besar. Dalam hal ini, baik tinggi maupun rendahnya *adversity quotient* pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang melihat bahwa hal tersebut bukanlah gangguan terhadap kinerja mereka, melainkan sebagai tantangan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Stoltz (2000) menyatakan *adversity quotient* bagi para pegawai untuk mengembangkan pekerja yang dapat berkembang di bawah tuntutan yang lebih besar dari pekerjaan sebelumnya. Jadi, banyaknya beban tugas yang dipertanggungjawabkan pegawai sesuai dengan kompensasi yang diterima untuk mendorong pegawai bekerja lebih giat sehingga kinerja pegawai tidak akan terganggu ketika terjadi gangguan di tempat kerja maupun gangguan yang timbul dari diri pribadi pegawai.

Mendukung dari hasil penelitian yang telah dijelaskan, jika dikaji dalam perspektif Islam, yaitu dijelaskan dan diatur pada ayat 5 dan 6 Al-Qur'an surat Al-Insyirah:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا، إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“*Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.*” (QS. Al-Insyirah: 5-6)

Pemaparan ayat yang terkandung tersebut guna menafsirkan bahwasannya dalam perjalanan hidup, kita sering menghadapi tantangan dan kesulitan. Setelah menghadapi kesulitan, akan datang

kemudahan. Setelah kesusahan, kesenangan akan menghampiri. Yakinlah bahwasannya kesusahan tidak akan berlangsung selamanya. Setiap musibah yang datang pasti akan berakhir. Seperti dua sisi mata uang, kesulitan dan kemudahan selalu beriringan. Ketika seseorang ditimpa satu kesulitan, banyak jalan kemudahan akan membuka diri untuk membantu kita keluar dari kesulitan itu.

Kemudian hal ini juga dijelaskan dalam Hadits Riwayat Muslim No. 1526, yang berbunyi:

مَا مِنْ عَبْدٍ تُصِيبُهُ مُصِيبَةٌ فَيَقُولُ (إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ) اللَّهُمَّ أَجْرِي فِي مُصِيبَتِي وَأَخْلِفْ لِي خَيْرًا مِنْهَا

*“Tidaklah seorang hamba ditimpa musibah, lalu ia mengucapkan inna lillahi wa innaa ilaihi raji’un. (Ya Allah, berikanlah pahala dalam musibahku ini dan berikanlah ganti kepadaku yang lebih baik darinya), melainkan Allah akan memberikan pahala kepadanya dalam musibah itu dan memberikan ganti kepadanya dengan yang lebih baik darinya.” (HR. Muslim No. 1526)*

Ayat tersebut merupakan ayat yang diperintahkan oleh Allah untuk diucapkan ketika tertimpa sebuah musibah/kesulitan dalam hidupnya. Maka Allah SWT senantiasa memberikan pahala pada kesulitan yang menimpanya dan Allah akan menukar dengan yang lebih baik. Kemampuan seseorang dalam menghadapi segala rintangan hidup tanpa putus asa dapat diukur dari *adversity quotient*-nya, dan sebagai pekerja di PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang yang sedang mengalami tekanan dan jam kerja yang tinggi para pegawai dapat mengatur perilakunya melalui agama untuk

memastikan bahwa Allah akan membalasnya dengan hal-hal yang lebih besar dengan tetap mengerjakan pekerjaan mereka walaupun sedang mengalami kesulitan dengan mementingkan kepentingan organisasinya.

#### **4.5.2 Pengaruh *Work stress* terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang dilakukan pada penelitian ini, terungkap bahwasannya variabel *work stress* tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Fakta ini didukung koefisien yang diperoleh, yakni sebesar 0,238. Nilai koefisien yang bernilai positif mengindikasikan korelasi positif/searah. Tidak didapatkan pengaruh yang signifikan antara *work stress* terhadap kinerja pegawai jika dilihat dari nilai *p-values*  $0,055 > 0,05$ . Artinya, tinggi rendahnya *work stress* tidak akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang.

Temuan dari penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Ahmad et al., 2019) menyatakan bahwasannya stres kerja berdampak positif tidak signifikan pada kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian tidak searah/negatif namun memiliki pengaruh tidak signifikan yaitu studi dari temuan Angelica et al. (2023), menemukan bahwasannya stres kerja tidak berdampak ke kinerja karyawan.

Menurut Robbins & Coulter (2016) salah satu dari berbagai faktor yang memengaruhi tingkat stres pegawai adalah tuntutan tugas yang terkait secara langsung dengan pekerjaan mereka. Semakin ketergantungan seorang karyawan dengan tugas-tugasnya dan dengan tugas yang lain maka potensi stres yang timbul akan semakin besar. Dalam hal ini, walaupun pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang memiliki tuntutan tugas yang banyak tidak menyebabkan stres bagi mereka, dengan demikian pekerjaan mereka tidak terganggu, dan mereka masih mampu mengatasi tingkat stres kerja yang mereka alami. Selain tuntutan tugas, kepemimpinan organisasi juga menjadi faktor yang bisa memicu tingkat stres pegawai melalui tekanan yang tidak realistis untuk dilakukan dalam waktu singkat. Hal ini dirasakan pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang akibat tekanan dari pemimpin dalam pemberian tugas mendadak dan harus diselesaikan saat itu juga. Namun, hal tersebut tidak membuat pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang merasa terbebaskan dengan tugas yang dikerjakan dikarenakan hal tersebut sudah menjadi kewajiban pegawai untuk melaksanakan perintah dari pemimpinnya sehingga tidak mempengaruhi kinerja pegawai dan tingkat stres yang sedang dialami dapat dikelola dengan efektif, sehingga menjadikannya sebagai sumber motivasi untuk bekerja dan memanfaatkan waktu bekerja sebaik mungkin. Hal ini sesuai dengan HR. Thabrani No.891 dan Baihaqi No.334, yang berbunyi:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ  
(رواه الطبرني والبيهقي)

“Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda:  
“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional.” (HR. Thabrani No.891 & Baihaqi No.334)

Mendukung temuan hasil penelitian yang telah dijelaskan tersebut, ditegaskan oleh firman Allah pada Al-Qur’an surat Al-Baqarah ayat 214, berbunyi:

أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُدْخَلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصُرُ اللَّهَ ۗ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ

“Apakah kamu mengira bahwa kamu akan masuk surga, padahal belum datang kepadamu (cobaan) sebagaimana halnya orang-orang terdahulu sebelum kamu? Mereka ditimpa oleh malapetaka dan kesengsaraan, serta digoncangkan (dengan bermacam-macam cobaan) sehingga berkatalah Rasul dan orang-orang yang beriman bersamanya: "Bilakah datangnya pertolongan Allah?" Ingatlah, sesungguhnya pertolongan Allah itu amat dekat.” (QS. Al-Baqarah:214)

Pemaparan mengenai ayat di atas menggambarkan bahwasannya guna meraih keinginan yang semakin besar dan semakin tinggi, maka semakin banyak cobaan serta rintangan yang akan dihadapi. Manusia akan diuji oleh Allah SWT dari yang ringan hingga berat dan kita diperintahkan untuk sabar, maka Allah akan berjanji memberikan pertolongan, berkah, dan rahmat kepada mereka yang bersabar. Dalam hal ini walaupun pegawai PT. Pos Indonesia

(Persero) KCU Malang mendapatkan beban tugas yang tinggi dan tuntutan dari atasan mereka mendapatkan kompensasi yang sepadan dengan jabatan dan pekerjaan yang mereka kerjakan. Seperti yang terkandung pada HR. Bukhari No.7066 dan Muslim No.2675, yang berbunyi:

أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عَبْدِي بِي

“*Aku (akan memperlakukan hamba-Ku) sesuai dengan persangkaannya kepada-Ku.*” (HR. Bukhari No.7066 & Muslim No.2675)

Dalam hal bagaimana seorang hamba diperlakukan, Allah memperhitungkan apa yang diharapkan hamba dari-Nya; apakah harapan itu positif atau negatif, Allah akan memenuhinya. Maka dari itu, sebagai seorang pegawai sudah menjadi kewajiban mereka untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya dan menjadikan pekerjaannya sebagai ladang pahala untuk mendapatkan ridho Allah SWT.

#### **4.5.3 Pengaruh *Adversity quotient* terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang dilakukan pada penelitian ini, terungkap bahwasannya variabel *adversity quotient* memiliki dampak yang signifikan pada komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Fakta ini didukung koefisien yang diperoleh, yakni sebesar 0,570. Nilai koefisien yang bernilai positif mengindikasikan korelasi positif/searah. Terdapat pengaruh signifikan antara *adversity quotient* terhadap komitmen organisasi jika dilihat dari nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$ . Artinya, semakin tinggi

*adversity quotient* pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang maka komitmen organisasi juga akan tinggi dan sebaliknya.

Temuan dari penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Virgana et al. (2022) menunjukkan bahwasannya *adversity quotient* berdampak positif signifikan ke komitmen organisasi. Selanjutnya studi lain dari (Albarika et al., 2021; Paul et al., 2020; & Sari & Wahyuni, 2019) menegaskan bahwasannya *adversity quotient* menghasilkan dampak positif yang signifikan pada komitmen organisasi.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa pegawai dari PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang merasakan komitmen yang cukup tinggi dikarenakan *adversity quotient* yang dimiliki pegawai sudah dapat dikelola dengan baik. Artinya, ketika *adversity quotient* diimplementasikan dengan baik, hal ini akan menyebabkan peningkatan yang mencolok pada komitmen organisasi yang dimiliki pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Stoltz (2000) menyatakan bahwa *adversity quotient* digunakan untuk mengembangkan profesionalitas dalam bekerja untuk terus berkembang dan sukses. Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang dituntut untuk dapat bertahan dalam segala situasi dan kondisi dalam mereka bekerja dan mempertahankan kemampuan serta keterampilan yang telah dimiliki untuk terus berkembang dalam mengembangkan bisnis ke tingkat yang dapat bersaing dengan bisnis

lain di industrinya. Untuk itu para pegawai akan terus menggali inovasi baru untuk terus berkembang dan memberikan dampak positif terhadap perusahaannya. Menurut Moorhead & Griffin (2015) dalam Melayu et al. (2023) seorang karyawan sangat dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Dalam hal ini, pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang yang sangat berkomitmen akan terus mempertahankan keanggotaannya di perusahaan dan meminimalisir pegawai untuk melakukan *turnover intention* ketika berhadapan dengan kesulitan di tempat kerja. Selaras dengan salah satu indikator yang dikemukakan oleh Mowday et al. (1979) yakni dorongan yang besar untuk berpegang teguh mempertahankan keanggotaan dalam organisasinya.

Mendukung dari hasil penelitian yang telah dijelaskan, jika dikaji menurut pandangan dunia Islam, Allah menegaskan hal ini pada firmanNya pada QS. Al-Baqarah ayat 155:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ  
وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِيرِ الصَّابِرِينَ

“Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang sabar.” (QS. Al-Baqarah: 155)

Pada pemaparan tersebut, di dalam ayat tersebut Allah SWT berjanji bahwasannya memberikan ujian manusia dengan kenikmatan, dan di lain waktu, Dia menguji mereka dengan kesulitan seperti



kelaparan dan ketakutan. Jika seseorang mampu bertahan tanpa putus asa, maka Allah SWT akan membalasnya; jika mereka menyerah, Allah akan menghukum mereka. Begitu pula dengan kesulitan/ujian yang dialami pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang, di mana ketika pegawai memiliki tingkat kesabaran yang tinggi dalam menghadapi kesulitan maka kecerdasan adversitas yang dimiliki pegawai tentu akan tinggi dan hal ini akan ikut meningkatkan rasa loyalitas pegawai terhadap perusahaannya.

#### **4.5.4 Pengaruh *Work stress* terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang dilakukan pada penelitian ini, terungkap bahwasannya variabel *work stress* memiliki dampak yang signifikan pada komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Fakta ini didukung koefisien yang diperoleh, yaitu sebesar -0,175. Nilai koefisien yang negatif mengindikasikan korelasi negatif/tidak searah. Terdapat pengaruh signifikan antara *work stress* pada komitmen organisasi jika dilihat dari nilai *p-values*  $0,048 < 0,05$ . Artinya, meningkatnya *work stress* pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang maka komitmen organisasi akan turun dan sebaliknya.

Temuan dari penelitian ini konsisten dengan hasil studi yang telah dilakukan sebelumnya oleh Yunitasari (2023) menegaskan bahwasannya ada dampak negatif yang signifikan dari stres kerja ke komitmen organisasi. Selanjutnya temuan lain dari Ningsih et al.

(2020) dan Lengkey et al. (2020) bersama-sama, mengindikasikan bahwasannya stres kerja ke komitmen organisasi berdampak negatif signifikan.

Menurut Mowday et al. (1997) salah satu dari berbagai faktor dari komitmen organisasi yang berdampak pada tingkat stres kerja yaitu karakteristik pekerjaan yaitu tingkat kesulitan dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan *jobdesk*. Ketika seorang pegawai melakukan pekerjaan yang sulit serta mendadak dan harus diselesaikan saat itu juga mereka akan merasa tertekan yang membuat pegawai merasa jenuh dan stres. Karena tingkat kesulitan pekerjaan yang tidak sesuai dengan *jobdesk* akan menambah tingkat stres kepada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang sehingga komitmen terhadap perusahaan akan terganggu. Ini menunjukkan bahwa sifat pekerjaan bisa menjadi pemicu stres kerja yang akhirnya mempengaruhi tingkat komitmen terhadap organisasi. Namun, untuk menghadapi tugas yang berat dan kesulitan dalam pekerjaan di PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang, pegawai dapat mengatasi situasi tersebut melalui kolaborasi tim dan dukungan dari rekan kerja. Hal ini memastikan bahwa tekanan yang dihadapi oleh pegawai tetap dalam batas normal dan dapat dikelola dengan baik. Hasilnya, tingkat stres yang dialami oleh pegawai tetap pada tingkat sedang, dan komitmen mereka terhadap pekerjaan dapat ditingkatkan hingga mencapai tingkat yang sangat baik. Pentingnya mengurangi tingkat stres pegawai menjadi

pokok bahasan, karena hal ini akan berdampak positif pada peningkatan komitmen organisasi secara keseluruhan.

Mendukung dari hasil penelitian yang telah dijelaskan, jika dikaji dalam perspektif Islam, sebagaimana dinyatakan pada ayat 46 Al-Qur'an surat Al-Anfal, firman Allah SWT:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَوَازَعُوا فِي أَمْرِكُمْ بَيْنَكُمْ  
وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

*“Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”* (QS. Al-Anfal:46)

Pemaparan kalimat di atas diuraikan sebagai berikut, bahwasannya seorang hamba diperintahkan untuk senantiasa mengingat dan menaati perintah Allah dan Rasul-Nya serta tidak melupakanNya dan senantiasa selalu memohon pertolongan maka Allah akan memberikan pertolongan, dukungan, dan bantuan. Allah akan menolong hambanya yang berpegang teguh pada kebenaran, kesabaran, kesungguhan, dan dedikasi yang murni berasal dari ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya.

#### **4.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang dilakukan pada penelitian ini, terungkap bahwasannya variabel komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Fakta ini didukung koefisien yang

diperoleh, yakni sebesar 0,379. Nilai koefisien yang bernilai positif mengindikasikan korelasi positif/searah. Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai jika dilihat dari nilai *p-values*  $0,013 < 0,05$ . Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang juga akan tinggi dan sebaliknya.

Temuan dari penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Melayu et al. (2023) mengindikasikan bahwasannya komitmen organisasi ada korelasi positif yang signifikan ke kinerja karyawan. Ditegaskan temuan lain yang sejalan dengan penelitian dari Astuti (2022) bahwasannya variabel komitmen organisasi berdampak positif signifikan ke kinerja pegawai. Selanjutnya didukung studi lain oleh Karlinda et al. (2022) dan Rosyid & Darajat (2022) yang juga menegaskan bahwasannya komitmen organisasi memiliki dampak ke kinerja pegawai secara positif dan signifikan.

Temuan tersebut juga mendukung pernyataan yang disampaikan (Randika et al., 2023) mengklaim bahwasannya semakin kuat komitmen organisasi seorang pegawai terhadap organisasinya akan memotivasi produktivitas individu dalam pekerjaan., dan sebaliknya. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa tingginya komitmen organisasi yang dimiliki pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang yaitu guna melakukan pekerjaan mereka

dengan baik. Komitmen organisasi mampu meningkatkan performa karyawan menjadi lebih optimal. Bahwasannya pekerja yang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasinya lebih mungkin melakukan hal tersebut, yakni menunjukkan dedikasi mencapai batas maksimal dalam menjalankan tugas mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Fakta di lapangan ini didukung oleh teori menurut Syamsuri et al. (2020), jika seorang pegawai telah memperlihatkan rasa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan mereka bekerja, maka mereka akan memberikan kinerja terbaiknya untuk menjaga nama organisasinya. Maka, komitmen pada organisasi dapat memengaruhi kinerja yang ditunjukkan seorang pegawai. Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi tercermin dalam upaya maksimal yang dilakukan untuk meraih sasaran organisasi. Mereka didorong oleh semangat yang kuat terhadap komitmen tersebut, dan berusaha lebih keras untuk mencapainya. Sehingga pegawai yang memiliki komitmen akan memprioritaskan organisasinya daripada kepentingan pribadi mereka. Hal ini didukung oleh pernyataan Kazmi & Javaid (2022) yang mengatakan, kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh identifikasi di tempat kerja mereka, karena perusahaan dapat menciptakan ikatan pegawai dengan perusahaan yang akan menguatkan keterkaitan antara aksi organisasi dan prestasi individu.

Mendukung dari hasil penelitian yang telah dijelaskan, jika dikaji dalam perspektif Islam, di mana telah difirmankan menurut ayat 105 Al-Qur'an surat At-Taubah, Allah berfirman:

وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*“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.” (QS. At-Taubah:105)*

Pemaparan ini menerangkan terkait pelaksanaan tanggung jawab seorang pekerja harus didasari oleh kejujuran untuk mencari rezeki, karena Allah SWT akan membantu umat-Nya yang berusaha memenuhi kebutuhan pokoknya agar lebih dekat kepada Allah SWT. Dalam Islam melakukan pekerjaan merupakan sebuah ibadah, oleh karena itu harus dengan sepenuh hati maka akan muncul rasa komitmen terhadap perusahaan untuk memberikan kinerja terbaiknya.

#### **4.5.6 Pengaruh *Adversity quotient* terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang dilakukan pada penelitian ini, terungkap bahwasannya variabel *adversity quotient* memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai melalui komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Fakta ini didukung koefisien yang diperoleh, yakni sebesar 0,216. Nilai koefisien yang bernilai positif mengindikasikan korelasi

positif/searah. Terdapat pengaruh signifikan pada *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi jika dilihat dari nilai *p-values*  $0,019 < 0,05$ . Artinya, tinggi rendahnya komitmen organisasi akan mempengaruhi *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang.

Temuan dari penelitian ini konsisten dengan hasil studi yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Lusiyani & Helmy, 2020) menegaskan bahwasannya ketahananmalangan berkorelasi positif yang signifikan ke kinerja karyawan dengan dimediasi komitmen organisasional. Selanjutnya penelitian tidak searah/negatif namun memiliki pengaruh signifikan yaitu studi dari Syamsuri et al. (2020) di mana menunjukkan *adversity quotient* berdampak negatif tidak langsung terhadap produktivitas karyawan melalui komitmen organisasi.

Kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang akan lebih terpengaruh dan mengalami peningkatan oleh *adversity quotient* ketika ada komitmen organisasi. Kemungkinan pegawai yang mempunyai tingkat komitmen organisasi yang kuat akan meningkat ketika pegawai tersebut memiliki *adversity quotient* tinggi pula, yang di mana kinerja pegawai juga akan baik. Pegawai yang memiliki kinerja baik akan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasinya dan secara sukarela akan melakukan apapun untuk kesejahteraan organisasi. Dalam hal ini, pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU

Malang walaupun mengalami kesulitan dalam tugas atau pekerjaan, diantaranya yaitu beban tugas yang tinggi, tekanan dari pemimpin dalam pemberian tugas mendadak dan harus segera diselesaikan. Namun mereka mampu mengendalikan hal tersebut sehingga tidak mengganggu pekerjaan mereka, bahkan mereka siap bekerja lembur untuk menyelesaikan target dari pekerjaan yang perlu diselesaikan dengan segera. Ini mengindikasikan bahwasannya tingkat *adversity quotient* yang dimiliki pegawai tinggi dan komitmen terhadap organisasi juga tinggi. Oleh karena itu, meningkatkan komitmen organisasi akan bisa meningkatkan kinerja pegawai. Fakta tersebut didukung studi dari Syamsuri et al. (2020) bahwasannya para pekerja yang menjunjung komitmen yang tinggi pada organisasinya guna akan merasa termotivasi untuk mengambil tanggung jawab tambahan serta secara naluriah lebih bersedia melakukan kerja keras demi kesuksesan organisasinya. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat berdampak pada hasil kerja seorang pegawai. Seperti yang terkandung pada riwayat Bukhari dan Muslim, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ لَا تَتَمَنَّوْا لِقَاءَ الْعَدُوِّ وَأَسْأَلُوا اللَّهَ الْعَافِيَةَ فَإِذَا  
لَقَيْتُمُوهُمْ فَاصْبِرُوا وَاعْلَمُوا أَنَّ الْجَنَّةَ تَحْتَ ظِلَالِ السُّيُوفِ

*“Hai sekalian manusia, janganlah kalian mengharapkan agar bertemu musuh dan mohonlah keselamatan kepada Allah. Jika kalian bertemu dengan mereka, maka bersabarlah dan ketahuilah sesungguhnya surga itu berada di bawah bayang-bayang pedang.”* (HR. Bukhari & Muslim)



Dalam pemaparan di atas Allah memberikan dua perintah kepada orang beriman: bersabar ketika menghadapi kesulitan dan tabah dalam menghadapi musuh, atau tantangan hidup. Dengan demikian, boleh dikatakan bahwa sebagai hamba yang beriman kepada Allah SWT, kita tidak boleh lari, berpaling, atau ketakutan; sebaliknya, kita harus selalu memikirkan Allah SWT untuk mendapatkan pertolongan-Nya baik dalam kehidupan maupun pekerjaan dan senantiasa berjalan di jalan Allah SWT dan menjadikan cobaan dalam hidup sebagai penyempurnaan untuk mendapatkan Ridho Allah SWT. Keikhlasan dan kesetiaan akan muncul dari dalam diri ketika aktivitas diselesaikan dengan niat baik dan praduga optimis, sehingga menjadikan pekerjaan menyenangkan.

#### **4.5.7 Pengaruh *Work stress* terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang dilakukan pada penelitian ini, terungkap bahwasannya variabel *work stress* tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai melalui komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Fakta ini didukung koefisien yang diperoleh, yaitu sebesar -0,067. Nilai koefisien yang bernilai negatif mengindikasikan korelasi negatif/tidak searah. Tidak terdapat pengaruh signifikan pada *work stress* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi jika dilihat dari nilai *p-values*  $0,185 > 0,05$ . Artinya, tinggi rendahnya komitmen organisasi

tidak dapat mempengaruhi hubungan *work stress* terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Temuan dari penelitian ini konsisten terhadap hasil studi yang telah dilakukan Saderiah et al. (2022), menegaskan bahwasannya variabel stres kerja tidak berdampak tidak langsung ke kinerja pegawai dengan dimediasi komitmen organisasi.

Temuan pada studi yang dilakukan mengindikasikan bahwasannya keberadaan komitmen organisasi tidak memiliki dampak pada korelasi antara stres kerja dan kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang. Berdasarkan fakta di lapangan hal tersebut disebabkan karena pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang mampu mengelola tingkat stres dalam pekerjaan dengan efektif saat menjalankan tugasnya. Jadi, tantangan dalam lingkungan kerja, seperti beban kerja yang signifikan dan tekanan dari atasan dalam pemberian tugas maupun penyelesaian tugas tidak membuat pegawai menjadi tertekan melainkan menjadikan motivasi pegawai untuk memanfaatkan waktu kerja sebaik mungkin sehingga aspek tersebut tidak memengaruhi kinerja mereka dan tingkat stres pada pekerjaan yang dipersepsikan di lingkungan kerja pegawai masih dapat diatasi. Artinya, jika pegawai dapat mengatasi tekanan kerja dengan efektif maka pegawai sanggup bertahan dalam situasi sulit sehingga tidak memengaruhi kinerja pegawai dan juga tidak mengganggu komitmen terhadap organisasi.

Mendukung dari hasil penelitian yang telah dijelaskan, jika dikaji dalam perspektif Islam, sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Baqarah ayat 214, yakni:

أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُدْخَلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ  
قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ  
وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصُرُ اللَّهَ ۗ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ

*“Apakah kamu mengira bahwa kamu akan masuk surga, padahal belum datang kepadamu (cobaan) sebagaimana halnya orang-orang terdahulu sebelum kamu? Mereka ditimpa oleh malapetaka dan kesengsaraan, serta digoncangkan (dengan bermacam-macam cobaan) sehingga berkatalah Rasul dan orang-orang yang beriman bersamanya: "Bilakah datangnya pertolongan Allah?" Ingatlah, sesungguhnya pertolongan Allah itu amat dekat.”*  
(QS. Al-Baqarah:214)

Pemaparan ini menyatakan bahwasannya sebagai hamba yang mendapatkan cobaan dari Allah SWT, dari yang ringan hingga berat serta disaat yang bersamaan Allah akan memberikan pertolongan kepada hambanya yang bersabar dan senantiasa mengingatNya. Maka dari itu, sebagai umat Allah SWT yang bertaqwa, kita perlu meyakini bahwa kita mampu melewati ujian-ujian-Nya dan harus beriman, bersabar, serta tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan berikut dapat diambil berdasarkan temuan studi kuantitatif serta analisis yang dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang tentang “*Adversity quotient* dan *Work stress* terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”, yaitu:

1. *Adversity quotient* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, bahwa tinggi rendahnya *adversity quotient* tidak akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang.
2. *Work stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, bahwa tinggi rendahnya *work stress* tidak akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang.
3. *Adversity quotient* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, bahwa semakin tinggi *adversity quotient* pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang maka komitmen organisasi juga akan tinggi dan sebaliknya.
4. *Work stress* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, bahwa semakin tinggi *work stress* pegawai PT. Pos

Indonesia (Persero) KCU Malang maka komitmen organisasi akan turun dan sebaliknya.

5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang juga akan tinggi dan sebaliknya.
6. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai. Artinya, bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi akan mempengaruhi *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang.
7. Komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh *work stress* terhadap kinerja pegawai. Artinya, bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi tidak dapat mempengaruhi *work stress* terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang.

## 5.2 Saran

Setelah menguraikan hasil penelitian serta menarik kesimpulan dari temuan penelitian, peneliti menyarankan langkah-langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan pemahaman dan penerapan temuan, meliputi::

1. Bagi Perusahaan

Bagi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi yang selanjutnya dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu melalui pemberian tugas kepada pegawai dengan mempertimbangkan keahlian atau jobdesk mereka

secara terencana dan bertahap, bertujuan untuk memastikan bahwa mereka mampu menjalankan tugas dengan efektif sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sehingga temuan dari penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dan tinjauan untuk peningkatan yang lebih baik dari sebelumnya dalam kinerja pegawai dan komitmen organisasi.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan melakukan kajian pada penelitian secara mendalam serta mempertimbangkan objek penelitian yang berbeda dan lebih luas dalam memperkaya pengetahuan. Di samping itu, peneliti selanjutnya bisa melakukan pengujian dengan variabel lainnya selain *adversity quotient* dan *work stress*, seperti kompensasi, OCB, *work family conflict*, kepemimpinan, dan sebagainya yang dapat memberikan penelitian lebih baik dan bervariasi, sehingga menambah populasi dalam penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) - Alternatif Structural Equation Modeliing (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. ANDI.
- Abdul, R. M., & Darojat, I. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kota Tangerang. *Dynamic Management Journal*, 6. <http://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj>
- Ahmad, Y., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Manado. In *Jurnal EMBA* (Vol. 7, Issue 3).
- Albarika, S., Erlina, & Karim, M. (2021). Pengaruh *Adversity quotient* Dan Occupational Stress Terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan BUMN Generasi Milenial di Indonesia). In *Jurnal Bisnis dan Manajemen* (Vol. 17, Issue 1).
- Amruddin., P. R. , A. T. S. , A. N. S. , R. N. G. A. L. , A. D. A. , ... & W. D. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Pradina Pustaka.
- Angelica, Suprayitno, E., & Tahir, M. (2023). Manajemen dan Bisnis. *Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 64–71. <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/MdB>
- Astuti, D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *JAMAN: Jurnal AKuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68.
- Azhari, Y., Nasrun, & Darwin. (2023). Etos Kerja Sebagai Variabel Dominan Pada Model Pengembangan Kinerja Pegawai Atas Variabel Adaptasi Digital, Komitmen Organisasi, *Adversity quotient*, Dan Etos Kerja. *ELEMENTARY SCHOOL JOURNAL PGSD FIP UNIMED*, 13(2), 226. <https://doi.org/10.24114/esjsgsd.v13i2.46490>
- Banunaek, M. F., Suminah, & Karsidi, R. (2020). Pengaruh Faktor Individu Dan Faktor Psikologi Penyuluh Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Di Kabupaten Boyolali Propinsi Jawa Tengah. *PANTER*, 25(2), 1415–1423.
- Darwati, Y. (2022). Coping Stress Dalam Perspektif Al Qur'an. *Spiritualita: Journal of Ethics and Spirituality*, 6(1).
- Evi, T., & Rachbini, W. (2022). *Partial Least Squares (Teori dan Praktek)*. Penerbit Tahta Media Grup.
- Fauth, R., Bevan, S., & Mills, P. (2009). Employee performance in the knowledge economy: Capturing the keys to success. *Psychology Research and Behavior Management*, 2, 1–12. <https://doi.org/10.2147/prbm.s12187474>

- Fauzi, A., Nisa, B., Napitupulu, D., Abdillah, F., Utama, A. A. G. S., Zonyfar, C., Nuraini, R., Purnia, D. S., Setyawati, I., Evi, T., Permana, S. D. H., & Sumartiningsih, M. S. (2022). *Metodologi Penelitian*. CV. Pena Persada.
- Fikri, H. T., Wahyuni, R., Syahrina, I. A., Ade, F. S., & Mariana, R. (2021). *Adversity quotient, Komitmen Organisasi dan Kesiapan Untuk Berubah Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19*. *Jurnal Psikologi*, 17. <https://doi.org/10.24014/jp.v14i2.12556>
- Fitriantini, R., & Nurmayanti, S. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak Di RSUD Kota Mataram. *Jurnal Distribusi*, 8(1).
- Ghoffer, M. A., Mu'thi, A., & Al-Atsari, A. I. (2004). *Tafsir Ibnu Katsir*. Pustaka Imam Asy-Syafi'i.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook*. Springer Nature.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT. Bumi Aksara.
- Hasna'ni, H., & Setiani. (2022). Pengaruh Job Insecurity Dan Stres Kerja Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19. *E-Qien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10.
- Hendriyaldi. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pegadaian Area Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 10(02).
- Ilham, N. R., & Prasetio, A. P. (2022). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telkomsel Area 3. In *Jurnal Penelitian Ipteks* (Vol. 7, Issue 2).
- Jayanti, A. F., Pardiman, & Hardaningtyas, R. T. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Work Family Conflict Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai Puskesmas Dinoyo). *E-Jurnal Riset Manajemen*, 12(02).
- Juliawati, N. K. M., Aristana, I. N., & Anggreni, N. P. Y. (2022). Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada J4 Hotel Legian Bali. In *Journal Research of Management (JARMA)* (Vol. 4, Issue 1).



- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*, 73–78. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.318>
- Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111–130. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2020-0017>
- Kurwiany, K., & Dhingantara, E. B. (2022). The Effect Of Compensation And Workload On Employee Performance With Turnover Intention As A Mediation Variable In Save The Children Indonesia. *DIJDBM: Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(3). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i3>
- Lengkey, M. F., Nelwan, O. S., & Lengkong, V. P. K. (2020). Analisis Work Family Conflict Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Polda Sulut. In *Jurnal EMBA* (Vol. 8, Issue 3).
- Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B., & Murad, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through *Partial Least Squares*–structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397–416. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S195533>
- Lubis, A. S. (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), 182–194. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v3i2.6312>
- Lusiyani, A., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Psychological Capital Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAB Tirta Utama Jawa Tengah). In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen* (Vol. 2, Issue 2). <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index>
- Mashudi, K. (2019). *Telaah Tafsir Al-Muyassar Jilid VI*. PT. Cita Intrans Selaras.
- Meiyrdayanti, N., & Askafi, E. (2021). Analisis *Adversity quotient* (AQ) dan Occupational Stress Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai PPNPN PPI Madiun). *Otonomi*, 21.
- Melayu, P. L., Ambarita, R., & Hanum, R. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sibolga. *Jkpim : Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 1(2), 01–13.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 14).
- Muhammad, A. R., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 10(1). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Nanda, A. W., & Sugiarto, A. (2020). Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 9(2), 276. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v9i2.21302>
- Ningsih, H. L., Perizade, B., Hanafi, A., & Widiyanti, M. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada PT Semen Baturaja Tbk. *Andalas Management Review*, 4(2), 32–45. [www.kontan.co.id](http://www.kontan.co.id)
- Noor, H., & Zuhriah, F. (2021). *Adversity quotient Dalam Pandangan Al-Qur'an Dan Hadist*. Pustaka Learning Center.
- Pasaribu, B., Herawati, A., Utomo, K. W., & Aji, R. H. S. (2022). *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Media Edu Pustaka.
- Paul, H., Budhwar, P., & Bamel, U. (2020). Linking resilience and organizational commitment: does happiness matter? *Journal of Organizational Effectiveness*, 7(1), 21–37. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2018-0087>
- Purba, P. Y., Dubert, L., Shelly, & Salim, A. (2022). The Influence Of Leadership, Reward, And *Work stress* On Organizational Commitment At PT. Indako Trading Coy Medan Pengaruh Kepemimpinan, Reward, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Indako Trading Coy Medan. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 3, Issue 6). <http://journal.yrpiaku.com/index.php/msej>
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Lentera Ilmu Madani.
- Rahmatullah, M. (2023). Lingkungan Kerja, Stres Kerja Dan Kepercayaan Diri : Sebuah kajian tentang Kinerja. In *Bongaya Journal of Research in Management* (Vol. 6, Issue 1).
- Randika, A., Elvina, & Halim, Abd. (2023). The Effect Of Work Spirit, Organizational Commitment, Motivation And Work Discipline On Employee Performance At Samsat Rantauprapat Office. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 4, Issue 3). <http://journal.yrpiaku.com/index.php/msej>
- Ristadewi, I. A. A., Ratnadi, N. M. D., & Astika, I. B. P. (2017). Pengaruh Tipe Kepribadian Conventional, *Adversity quotient*, Dan Motivasi Berprestasi Pada Kinerja Akademik, Mahasiswa Magister Akuntansi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P.* Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior, 18th Edition, Global Edition.* Pearson Education Limited.
- Saderiah, Otoluwa, N. I., & Burhami, Abd. H. (2022). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Uptd Puskesmas Maros Baru). *POINT: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, 4(2)*.
- Sari, A. D. K., & Wahyuni, S. (2019). Effect Of Employee Resilience Against OCB: The Role Of Organizational Commitment Mediation. *International Journal of Education and Social Science Research, 2(06)*. <http://ijessr.com>
- Soelton, M., Wahyono, T., Oktaviar, C., Arief, H., Saratian, E. T. P., Cahyawati, I., & Syah, T. Y. R. (2021). Job Insecurity Anomaly on Turnover Intention and Employee Performance in The Organization Heavy Equipment Transportation Services. *European Journal of Business and Management Research, 6(2)*, 211–216. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.822>
- Stoltz, P. G., Hermaya, T., & Yovita, H. (2000). *Adversity quotient: mengubah hambatan menjadi peluang=turning obstacles into opportunities/ Paul G. Stoltz (Y. Hardiwati, Ed.)*. Grasindo.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. UIN-Maliki Press.
- Suswati, E. (2020). The Influence Of *Work stress* On Turnover Intention: Employee Performance As Mediator In Casual-Dining Restaurant. *Journal of Applied Management (JAM), 18(2)*, 391–399. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.20>
- Sutrisno. (2022). Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, *Work stress* and Compensation Sutrisno. *Budapest International Research and Critics Institute ...*, 5(3), 19259–19270. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.5937>
- Syamsuri, A. R., Halim, A., & Darvita, D. (2020). Analisis *Adversity quotient* Dan Komunikasi Interpersonal Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ecobisma, 7*.
- Triwulandari, O. A., Bagus, I., Widiadnya, M., Pradiva, P., & Salain, P. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Denpasar. *Jurnal EMAS, 4(1)*.
- Utami, E. W., & Dewanto, A. (2013). Pengaruh *Adversity quotient* terhadap Kinerja Perawat dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi Alamat Korespondensi: Pengaruh *Adversity quotient* terhadap Kinerja Perawat dengan

Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi di RSUD “Ngudi Waluyo” Wli. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 11(1).

- Virgana, V., Suendarti, M., Lapasau, M., & Hasbullah, H. (2022). Measuring the Effects of *Adversity quotient*, Organizational Culture and Job Satisfaction on Special School Teachers’ Organizational Commitment. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 3(2), 21–44. <https://doi.org/10.53378/352886>
- Wang, P., Chu, P., Wang, J., Pan, R., Sun, Y., Yan, M., Jiao, L., Zhan, X., & Zhang, D. (2020). Association Between Job Stress and Organizational Commitment in Three Types of Chinese University Teachers: Mediating Effects of Job Burnout and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.576768>
- Ximenes, M., Supartha, W. G., Dewi, I. G. A. M., & Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1697512>
- Yunitasari, D., Pangkey, D. Y., & Nuraini, A. (2023). Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Di Rumah Sakit Islam DR.Subki Abdul Kadir Bekasi. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)*, 7(3), 97–2002.
- Zainudin, B., Sutawidjaya, A. H., Saluy, A. B., Djamil, M., & Endri, E. (2021). effect of compensation, leadership, and supervision on performance of government civil servants. *Linguistics and Culture Review*, 5(1), 453–469. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5n1.1988>

# LAMPIRAN-LAMPIRAN

## Lampiran 1 Bukti Konsultasi

4/22/24, 12:28 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 : 200501110163  
Nama : Febianti Zindi Sulistyowati  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Setiani, M.M  
Judul Skripsi : *Adversity Quotient* Dan *Work Stress* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Malang

#### JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	25 September 2023	Konsultasi Judul	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	2 Oktober 2023	Konsultasi BAB I, II, III	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	3 Oktober 2023	Konsultasi Revisi BAB I	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	9 Oktober 2023	Konsultasi Revisi BAB I, II, III	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	14 Oktober 2023	ACC Proposal	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	16 November 2023	Revisi dan ACC setelah seminar proposal	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	23 November 2023	Koreksi dan ACC kuesioner penelitian	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	22 Januari 2024	Koreksi dan Revisi BAB IV serta konsultasi perihal jumlah untuk afirmasi	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	6 Februari 2024	Koreksi manuscript artikel jurnal dan konsultasi tempat untuk publikasi jurnal	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
10	2 Maret 2024	Submit artikel ke jurnal JRMK	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
11	29 Maret 2024	Konsultasi perihal revisi jurnal JRMK serta menginformasikan invoice dan LoA sudah dikirimkan,	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi

<https://access.fe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/965>

1/2

4/22/24, 12:28 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi

		dan akan dipublish esok hari		
12	8 April 2024	Koreksi dan Revisi file skripsi full	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Malang, 8 April 2024

Dosen Pembimbing



Setfani, M.M

## Lampiran 2 Biodata Peneliti

### BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Febianti Zindi Sulistyowati  
Tempat, Tanggal Lahir : Ngawi, 08 Maret 2002  
Alamat : Desa Macanan, Kec. Jogorogo, Kab. Ngawi  
Telepon : 085694129742  
Email : [zindifebiant@gmail.com](mailto:zindifebiant@gmail.com)

#### **Pendidikan Formal**

2007 – 2008 : TK Dharma Wanita Macanan 1  
2008 – 2014 : SDN Macanan 1  
2014 – 2017 : SMPN 1 Jogorogo  
2017 – 2020 : SMAN 1 Jogorogo  
2020 – 2024 : Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri  
(UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

#### **Pendidikan Non Formal**

2020 – 2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN  
Malang  
2020 -2021 : Pusat Ma'had Al-Jami'ah UIN Malang  
2021 – 2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) UIN  
Malang

## Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme

4/22/24, 12:45 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 : Febianti Zindi Sulistyowati  
NIM : 200501110163  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **ADVERSITY QUOTIENT DAN WORK STRESS TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) KCU MALANG**

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

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	18%	9%	8%

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

Malang, 22 April 2024

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M



## Lampiran 4 Kuesioner Penelitian

### KUESIONER PENELITIAN

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir skripsi, saya Febianti Zindi Sulistyowati mahasiswi jurusan manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul “***Adversity quotient Dan Work stress Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening***”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengharapkan kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk menjadi responden dari penelitian ini.

Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Oleh karena itu, saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi pertanyaan yang sesuai dengan kondisi keadaan yang sesungguhnya.

Demikian atas ketersediaan dan kerjasama Bapak/Ibu telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

Febianti Zindi S.

## IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama (boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan\*)
3. Usia :
4. Lama Bekerja :
5. Jabatan/Divisi :

## PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda checklist (✓) pada salah satu kolom pilihan yang telah disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan jawaban :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

## DAFTAR PERTANYAAN

### A. *Adversity quotient* (Ketahananmalangan)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa mampu mengendalikan diri ketika dalam masalah di tempat kerja					
2.	Saya merasa tegar dalam menghadapi masalah di tempat kerja					
3.	Saya merasa yakin dapat merubah hidup menjadi lebih baik					
4.	Saya mencari penyebab atas permasalahan yang saya alami di tempat kerja					
5.	Saya menyadari kesulitan yang dihadapi dan berusaha keluar dari kesulitan tersebut					
6.	Saya mengakui kesalahan diri sendiri					
7.	Berusaha mengetahui pengaruh dari permasalahan					
8.	Saya membatasi dampak dari permasalahan agar tidak menjangkau hal-hal lain					

9.	Saya berpikir ke depan ketika mengambil keputusan					
10.	Saya tidak menyerah ketika mengalami kesulitan					
11.	Saya mencari cara yang tepat ketika menyelesaikan masalah					
12.	Saya menganggap masalah yang terjadi sebagai ujian dalam hidup					

### B. Work stress (Stres Kerja)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa detak jantung meningkat ketika mendapatkan pekerjaan banyak/deadline					
2.	Tekanan darah saya meningkat					
3.	Saya merasa pusing ketika tuntutan pekerjaan sedang tinggi					
4.	Saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya					
5.	Saya merasa cemas ketika deadline pekerjaan datang secara bersamaan					
6.	Saya mudah marah ketika tuntutan pekerjaan sedang tinggi					
7.	Saya merasa terganggu dengan perputaran tenaga kerja					
8.	Produktivitas saya menurun					
9.	Saya merasa gelisah di tempat kerja					

### C. Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah target					
2.	Saya memenuhi tanggung jawab atas pekerjaan saya					
3.	Saya merasa kewalahan dengan tugas-tugas rumit di tempat kerja					
4.	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas					
5.	Saya memenuhi semua persyaratan kinerja					
6.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					

7.	Saya membantu pegawai lain untuk menyelesaikan tugas ketika mereka tidak masuk kerja					
8.	Saya berbagi informasi dengan karyawan lain					
9.	Saya mampu melakukan tugas-tugas penting					
10.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja					
11.	Melakukan kerja sama dengan tim untuk menyelesaikan tugas					
12.	Saya mementingkan kepentingan kelompok/organisasi daripada kepentingan pribadi					
13.	Saya tidak mengambil cuti yang tidak perlu					
14.	Saya datang terlambat di tempat kerja/pulang lebih awal					
15.	Saya tidak mengambil istirahat kerja yang tidak semestinya					
16.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab					
17.	Saya selalu mengingat untuk menyelesaikan pekerjaan saya					
18.	Saya mempelajari keterampilan baru yang berhubungan dengan pekerjaan					

#### D. Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya memiliki ikatan kuat dengan organisasi					
2.	Saya merasa senang memilih organisasi ini untuk bekerja					
3.	Saya merasa sangat sedikit loyalitas terhadap organisasi					
4.	Saya sadar bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan					
5.	Peduli akan nasib perusahaan					
6.	Saya bersedia melakukan upaya lebih untuk kesuksesan organisasi					
7.	Saya merasa rugi jika meninggalkan organisasi					
8.	Saya merasa senang telah memilih organisasi ini					
9.	Menerima segala penugasan pekerjaan agar dapat terus bekerja					

## Lampiran 5 Data Kuesioner

### A. Adversity quotient

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	4	5	3	5	4	2	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4
4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
4	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4
5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3
4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4

5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3
5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5
4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4
2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	4	4	3	4	4	5	5	3	4	5
3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5
2	2	3	4	3	4	5	3	5	3	4	5
3	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5
5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4
4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
3	2	3	4	4	5	5	4	5	3	3	4
3	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4
4	3	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5
3	1	3	4	5	5	5	4	5	2	5	5
3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4
3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4

3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	4
4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5
3	2	3	5	5	5	5	3	4	3	5	5
3	3	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5
3	2	3	4	4	5	5	3	5	2	4	3
3	3	3	5	4	4	5	3	5	3	4	3

B. *Work stress*

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
3	3	4	2	4	3	2	2	2
3	3	4	2	4	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	5	3	5	5	4	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	3	2	2	5	4	3	2	2
3	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	2	5	2	5	4	2	2	1
4	4	5	3	5	5	3	4	3
4	4	4	1	5	5	3	2	2
3	2	5	3	5	5	3	3	2
5	5	5	3	4	4	3	3	4
5	4	5	3	4	5	3	3	3
4	4	5	3	5	3	3	3	4
2	2	2	1	4	1	2	2	2
1	1	1	1	4	1	1	1	1
2	1	2	1	3	3	2	2	2
3	1	4	3	1	1	2	3	2
1	1	1	4	4	1	1	3	3
2	2	2	1	2	1	3	3	1
1	1	1	1	3	3	2	2	2
3	1	1	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	1	1	1	2	1	1
2	1	1	1	2	1	2	2	2
2	2	1	2	2	1	2	1	1
1	1	1	2	3	2	2	2	2
1	2	1	1	2	4	1	1	1
4	2	5	1	1	1	2	2	2
2	2	1	3	5	2	2	2	3

2	1	1	1	1	1	2	2	2
1	1	1	1	4	2	3	2	4
2	1	1	2	5	2	1	1	1
4	1	1	2	4	1	3	1	1
1	1	1	2	1	2	2	2	1
1	2	2	1	1	1	1	1	1
1	2	2	1	2	1	2	2	2
4	4	4	3	5	5	2	3	4
5	5	5	3	3	2	2	2	1
4	4	4	3	2	2	2	2	2
4	3	4	3	5	3	3	3	3
3	4	4	3	5	5	3	3	3
2	2	4	2	5	4	4	3	4
2	3	5	3	3	4	3	3	3
2	2	2	2	4	3	1	1	1
2	3	3	3	4	4	1	1	2
4	4	4	3	5	4	2	3	2
5	3	5	4	5	5	2	4	4
4	3	5	3	5	4	2	2	2
3	3	4	2	4	4	2	1	3
4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	2	4	4	3	3	4
3	3	4	4	5	5	2	1	1
5	2	3	2	5	3	3	1	2
4	2	3	2	4	4	3	2	3
3	3	5	3	5	4	3	4	4
1	3	4	2	5	4	2	1	3
4	5	5	2	5	3	3	2	2
1	2	4	2	4	3	3	1	1
4	4	4	3	5	5	3	3	3
3	3	4	3	5	4	3	3	3
3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	3	4	3	4	4	3	3	1
5	3	4	3	5	4	3	2	2
2	2	3	1	4	2	3	3	2
3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	2	2
3	2	3	2	3	3	4	4	1
3	1	3	2	4	4	3	2	2
3	3	5	2	5	4	3	4	1



5	5	5	2	5	4	3	5	4
2	2	3	2	4	3	2	2	2
3	3	5	4	5	3	3	3	3
3	3	3	2	4	4	2	3	2
2	2	4	2	5	4	4	3	3
3	2	3	2	4	3	3	3	3
3	3	3	2	4	3	3	3	2
3	3	5	3	5	5	5	3	2
3	3	3	3	5	4	4	3	2
3	3	4	3	5	5	4	3	1
3	3	4	3	5	4	4	3	2

C. Kinerja Pegawai

Y .1	Y .2	Y .3	Y .4	Y .5	Y .6	Y .7	Y .8	Y .9	Y. 10	Y. 11	Y. 12	Y. 13	Y. 14	Y. 15	Y. 16	Y. 17	Y. 18
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	5
5	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5
5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	1	5	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	2	3	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	1	3	4	4	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4
4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	5
3	5	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	3	4	4	5	5	4
4	4	2	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	1	2	4	4	4
5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	4	3
4	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4
3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5
3	5	1	4	4	5	1	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4
4	4	3	4	4	4	2	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5
4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	2	3	4	4	5
5	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5
5	4	2	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4
4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	2	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5
4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4
5	4	2	5	4	4	2	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4
5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4
4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5
4	4	4	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	3	3	4	5	4
4	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3
5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5
4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	5	4	5	3	5	4	4	3
3	3	5	5	5	2	3	4	3	5	5	5	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	2	3	5	3	5	4	5	5	2	4	5	5	5
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	3	1	3	4	4	3
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	5
4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4
5	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	2	4	5	5	3
5	5	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5
5	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5	4	3	2	3	5	5	3
4	4	3	4	4	4	3	5	3	3	5	4	4	1	4	4	5	3
4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	2	3	4	5	3
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	1	3	4	4	3
3	4	2	4	4	3	4	3	3	5	3	4	3	1	3	4	4	3

4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	
4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4
3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	5	3	2	4	4	4	4	
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	
3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	3	
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	1	3	4	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	
4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	3	
4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	
3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	

#### D. Komitmen Organisasi

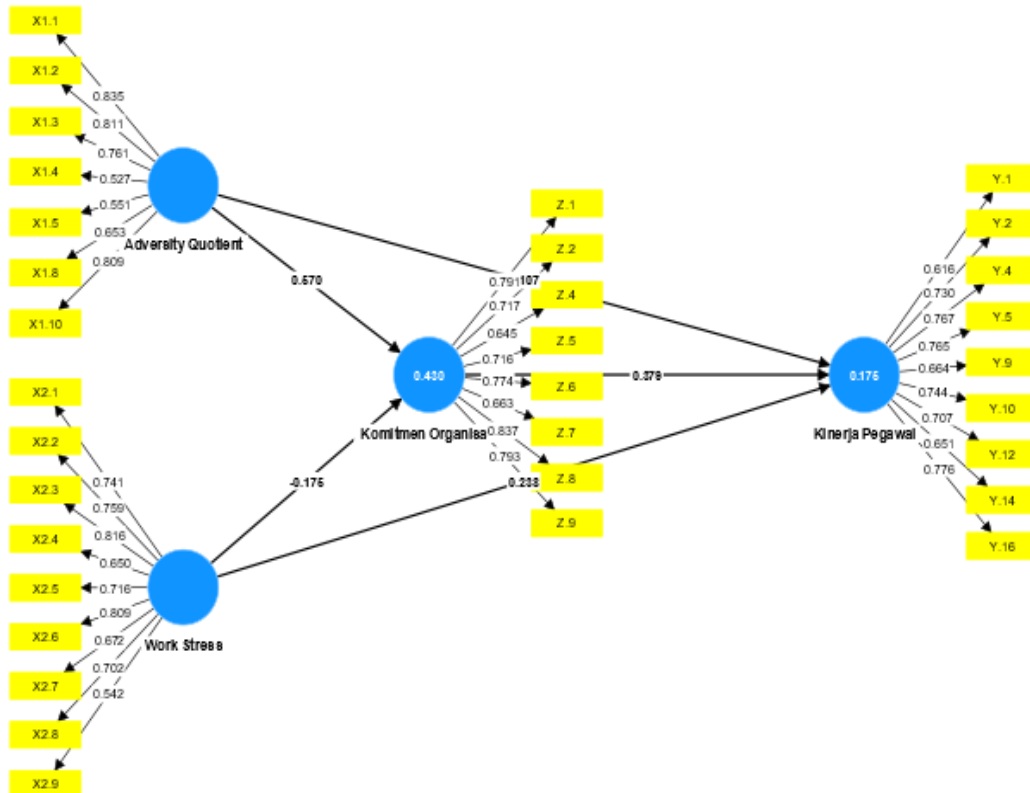
Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9
5	5	2	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	5	4	4	5	4
5	4	1	4	5	4	4	4	5
4	4	3	5	4	4	5	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	2	5	4	4	2	4	5
5	5	2	5	4	5	4	4	5
2	2	2	2	3	3	2	2	3
5	4	1	5	3	4	4	4	5
5	4	3	5	5	4	4	4	4
5	5	1	5	5	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	5	4	4
4	4	3	5	4	4	4	4	3
5	5	3	4	4	3	4	4	3
5	5	3	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	2	5	5	4	4	5	4

4	5	5	5	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	5	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	4	5
4	5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	4	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	5	5	4	5	4	5
5	4	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	5	4	5	4	5
4	4	3	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	3	4	5	5	5	5	5
5	5	3	4	4	5	5	5	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	5	3	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	5	5	5	5	5
5	3	3	5	4	4	3	4	4
4	4	2	5	5	5	5	5	5
5	5	1	5	5	5	5	4	4
5	4	1	4	5	5	5	5	5
5	4	1	5	5	5	5	3	4
5	5	2	5	5	5	5	4	4
3	3	2	3	4	4	2	2	2
4	3	3	5	5	3	2	3	3
4	2	2	4	3	3	2	3	4
3	4	3	4	4	3	3	3	3
3	3	2	3	3	5	2	3	3
3	4	2	3	3	3	2	3	3
5	4	2	4	4	5	4	4	5
5	4	1	5	3	5	4	4	4
4	4	2	4	4	4	5	4	5
5	5	3	5	5	5	5	4	5
5	5	1	5	4	4	4	5	5
5	5	1	5	5	5	5	5	5
5	5	2	5	5	5	5	5	5
5	3	3	4	4	4	5	4	4

4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	5	3	4
3	3	2	4	4	3	4	3	4
3	4	3	5	4	4	5	3	3
4	3	3	5	4	5	5	3	4
4	4	3	4	4	4	4	3	3
5	4	2	4	4	4	5	4	4
4	4	3	4	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	1	5	5	3	5	4	3
5	4	2	4	4	4	5	3	3
5	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	2	3	4	4	5	3	4
3	4	2	4	3	3	4	3	2
3	3	1	3	3	3	4	3	2
4	5	2	3	4	3	4	5	2
4	4	3	3	4	4	4	3	2
4	4	2	3	4	3	3	3	2
4	3	3	4	4	3	3	3	2
3	4	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	4	4	3	4	3	3
3	3	3	5	5	3	5	3	3

## Lampiran 6 Hasil Uji Penelitian

### Outer Loading



Outer loadings - Matrix

Zoom (117%) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Adversity Quotient	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Work Stress
X1.1	0.835			
X1.10	0.809			
X1.2	0.811			
X1.3	0.761			
X1.4	0.527			
X1.5	0.551			
X1.8	0.653			
X2.1				0.741
X2.2				0.759
X2.3				0.816
X2.4				0.650
X2.5				0.716
X2.6				0.809
X2.7				0.672
X2.8				0.702
X2.9				0.542

Outer loadings - Matrix [Zoom \(117%\)](#)

	Adversity Quotient	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Work Stress
Y.1		0.616		
Y.10		0.744		
Y.12		0.707		
Y.14		0.651		
Y.16		0.776		
Y.2		0.730		
Y.4		0.767		
Y.5		0.765		
Y.9		0.664		
Z.1			0.791	
Z.2			0.717	
Z.4			0.645	
Z.5			0.716	
Z.6			0.774	
Z.7			0.663	
Z.8			0.837	
Z.9			0.793	

### ***Cross Loading***

Discriminant validity - Cross loadings [Zoom \(117%\)](#)

	Adversity Quotient	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Work Stress
X1.1	0.835	0.180	0.560	-0.317
X1.10	0.809	0.234	0.527	-0.217
X1.2	0.811	0.197	0.567	-0.544
X1.3	0.761	0.147	0.491	-0.196
X1.4	0.527	0.191	0.303	-0.144
X1.5	0.551	0.147	0.274	-0.157
X1.8	0.653	0.220	0.355	-0.186
X2.1	-0.272	-0.016	-0.351	0.741
X2.2	-0.101	0.140	-0.214	0.759
X2.3	-0.219	0.173	-0.180	0.816
X2.4	-0.202	-0.029	-0.155	0.650
X2.5	-0.252	0.099	-0.286	0.716
X2.6	-0.275	0.069	-0.331	0.809
X2.7	-0.377	-0.011	-0.302	0.672
X2.8	-0.404	-0.059	-0.352	0.702
X2.9	-0.098	-0.011	-0.076	0.542

Discriminant validity - Cross loadings [Zoom \(117%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Adversity Quotient	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Work Stress
Y.1	0.257	0.616	0.242	-0.166
Y.10	0.265	0.744	0.196	0.005
Y.12	0.236	0.707	0.218	0.098
Y.14	0.195	0.651	0.311	-0.075
Y.16	0.204	0.776	0.251	0.096
Y.2	0.169	0.730	0.234	0.113
Y.4	0.197	0.767	0.329	0.038
Y.5	0.050	0.765	0.284	0.134
Y.9	0.157	0.664	0.176	-0.074
Z.1	0.558	0.448	0.791	-0.225
Z.2	0.431	0.142	0.717	-0.431
Z.4	0.247	0.160	0.645	-0.161
Z.5	0.463	0.218	0.716	-0.285
Z.6	0.536	0.249	0.774	-0.282
Z.7	0.257	0.278	0.663	-0.251
Z.8	0.515	0.225	0.837	-0.392
Z.9	0.604	0.314	0.793	-0.272

### Construct Reliability and Validity

Construct reliability and validity - Overview [Zoom \(117%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Adversity Quotient	0.837	0.867	0.878	0.514
Kinerja Pegawai	0.881	0.892	0.904	0.512
Komitmen Organisasi	0.885	0.902	0.908	0.555
Work Stress	0.882	0.895	0.904	0.513

### R Square

R-square - Overview [Zoom](#)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0.175	0.143
Komitmen Organisasi	0.430	0.416



### Path Coefficient

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values Zoom (100%)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
Adversity Quotient -> Kinerja Pegawai	0.107	0.110	0.177	0.604	0.546
Adversity Quotient -> Komitmen Organisasi	0.570	0.579	0.106	5.385	0.000
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.379	0.400	0.153	2.476	0.013
Work Stress -> Kinerja Pegawai	0.238	0.261	0.124	1.922	0.055
Work Stress -> Komitmen Organisasi	-0.175	-0.190	0.089	1.974	0.048

### Specific Indirect Effects

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values Zoom (92%)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
Work Stress -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	-0.067	-0.078	0.050	1.327	0.185
Adversity Quotient -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.216	0.226	0.092	2.354	0.019

## Lampiran 7 Surat Izin Penelitian Skripsi



Malang, 27 November 2023

Nomor : 1822/UMUM/SDM/27/1223  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian Skripsi

Kepada Yth,  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Negeri  
Maulana Malik Ibrahim Malang  
di Tempat

Dengan hormat,

1. Menunjuk Surat Wakil Dekan Bidang Akademik Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, nomor: B-1719/F.Ek.1/PP.00.9/11/2023 perihal: Ijin Penelitian Skripsi.
2. Dengan ini memberikan ijin penelitian skripsi di Kantor Cabang Utama Malang 65100 pada tanggal 1 - 5 Desember 2023 untuk mahasiswa sebagai berikut :

No	Nama	NIM	Fakultas
1	Febianti Zindi Sulistyowati	200501110163	Ekonomi

3. Untuk proses penelitian akan diatur kemudian setelah mahasiswa menghadap dan melapor kepada kami pada tanggal 30 November 2023.

Demikian surat ini atas perhatian dan kerjasama disampaikan terima kasih.

Tan. EGM KCU Malang  
Manajer SDM dan Umum,  
  
POS INDONESIA  
M A L A N G  
4  
PRASTIYA SISWARI  
Nippos: 988392239

PT. POS INDONESIA (PERSERO)  
KANTOR CABANG UTAMA MALANG 65100  
Jl. Merdeka Selatan No. 05 Malang 65119  
☎ 085791673245, 085755330048  
📍 Kantorposmalang65100