

# **BISMA**

## **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

### **SUSUNAN REDAKSI**

Penanggung Jawab	:	Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
Pemimpin Redaksi	:	Widyastuti, S.Si., M.Si
Sekretariat	:	Monika Tiarawati. SE., MM
Penyunting Pelaksana	:	Nindria Untarini. SE., M.Si
		Hafid Kholidi Hadi, SE., M.SM

Alamat Redaksi:  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946  
Email : wied75@yahoo.com

# BISMA

**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Volume 7 No. 2 Februari 2015**

## DAFTAR ISI

1. Pengaruh *Adversity Quetient* dan *Learning Organization* Terhadap Kinerja  
Pgawai Pusdiklat Kemensetneg RI  
**Hermawan Setiaji, Anik Hermaningsih** **73-80**
2. Pengaruh Faktor Sosial, Faktor Pribadi, Faktor Psikologi, Faktor Kebudayaan  
Terhadap Keputusan Pembelian Kartu *Three*  
**Putri Anggraeni** **81-89**
3. Analisi Perubahan Laba Kotor (*Gross Profit*) pada PT. PR Kembang Jati  
Kudus  
**Khoirur Rozaq** **90-100**
4. Dampak Ekonomi Wisata Religi, Studi Kasus Kawasan Wisata Sunan  
Ampel Surabay  
**M. Madyan, Himmatul Kholidah, Dina Fitrisia S., Nisful Laila** **101-106**
5. Transformasi Ekonomi dan Kewirausahaan di Desa Blimbingsari  
**I Wayan Ruspendi Junaedi** **107-116**
6. *Straegy Map* dan Rancangan *Balnced Scorecard* PT. DPI  
**A.Fakhri Arifiyanto** **117-124**
7. Manajemen Biaya untuk Meningkatkan Ketepatan Penghitungan Biaya  
Melalui Biaya Berbasis Aktivitas  
**Agung Listiadi** **125-133**
8. Pengaruh Pengetahuan Produk dan Presepsi Kualitas Produk terhadap  
Keputusan Pembelian pada Kosmetik Organik  
**Indarto Candra Yoesmanam** **134-142**

# PENGARUH ADVERSITY QUOTIENT DAN LEARNING ORGANIZATION TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSDIKLAT KEMENSETNEG RI

**HERMAWAN SETIAJI<sup>1</sup>**

E-mail :hermawansiji@gmail.com

**ANIK HERMININGSIH<sup>2</sup>**

E-mail: aherminingsih@gmail.com

## **ABSTRACT**

*The progress of the reformation in the field of bureaucracy is slower than the other fields. It is believed that the concept of the clean government and good governance must be applied in order to give the optimal results for the citizen. In this case, the quality or work of those who worked in the bureaucracy of the State Secretariat Training Center of the Republic of Indonesia did not show any optimal results. As a matter of fact, there were several factors that contributed to the results, for instances adversity quotient and learning organization. Furthermore, this research aimed to determine the effect of adversity quotient and learning organization of employee performance. The research was conducted at the Training and Education Centre State Secretary of The Republic of Indonesia in Jakarta. Research design that used is causality, with descriptive quantitative analysis, using instrument questionnaire to population sample. The result showed that: (1) there is a positive correlation and significant effect of adversity quotient on the performance of employee; (2) there is a positive correlation and significant effect of learning organization on the performance of employee; (3) and there is a positive and significant effect simultaneously adversity quotient and learning organization on the performance of employee.*

**Keywords:** *performance, adversity quotient, learning organization*

## **PENDAHULUAN**

Permasalahan birokrasi saat ini antara lain terkait manajemen sumber daya manusia aparatur yang belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai dan organisasi. Permasalahan lainnya terkait dengan pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*), dalam hal ini birokrat belum mencapai kinerja yang lebih baik (*better performance*), dan belum berorientasi pada hasil (*outcomes*).

Indikator penilaian kinerja kementerian/lembaga antara lain Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Berdasarkan penilaian LAKIP Tahun 2012, Kementerian Sekretariat Negara memperoleh kriteria "B" (Baik). Hasil tersebut merupakan kontribusi dari kinerja unit-unit kerja antara lain Pusdiklat, yang sesuai laporan Analisis Capaian Kinerja Tahun 2012, diperoleh informasi realisasi capaian kinerja Pusdiklat adalah sebesar

86 persen dengan serapan anggaran sebanyak 70 persen.

Hasil observasi pendahuluan penulis, menemukan bahwa tujuan strategis yang ditetapkan dalam Rencana Strategis Pusdiklat ternyata belum dapat dicapai secara kuantitatif maupun kualitatif, misalnya berdasarkan beberapa indikator antara lain: hanya terdapat 1 (satu) program diklat yang merupakan "*core business*" Kemensetneg yang mendapat akreditasi A, yakni Diklat Keprotokolan, sementara program diklat unggulan lainnya masih belum dapat dikembangkan secara optimal; Sistem Informasi Diklat yang dimiliki Pusdiklat masih belum dapat digunakan secara optimal oleh penyelenggara maupun pengguna layanan diklat serta belum terintegrasi dengan sistem informasi kepegawaian; Masih adanya SDM Pusdiklat yang memiliki pola pikir (*mind set*) yang kurang berorientasi pada pelayanan prima sehingga berimplikasi pada budaya kerja (*culture set*) yang rutinitas dan Konsep diklat sebagai sebuah sistem

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen  
Universitas Mercu Buana

<sup>2</sup> Dosen Pascasarjana Magister Manajemen  
Universitas Mercu Buana

sebagaimana diamanahkan dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, dimana sistem diklat meliputi analisa kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi diklat belum sepenuhnya terbangun secara ideal.

Dari paparan tersebut, dapat memberikan gambaran bahwa kinerja atau tindakan pencapaian pelaksanaan kebijakan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi belum dapat dicapai secara optimal. Dengan kata lain, hasil kerja pegawai Pusdiklat Kemensetneg dalam mencapai tujuan organisasi belum optimal. Menurut Sedarmayanti (2007:264) bahwa tercapainya tujuan organisasi *hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku* yang terdapat pada organisasi tersebut.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh banyak hal salah satunya adalah *adversity quotient*. Sesuai dengan pendapat Stoltz (2005:80) menemukan bahwa rasa ketidakberdayaan (*adversity quotient* rendah) yang dimiliki seseorang telah mengurangi kinerja, produktivitas, motivasi, energi, kemauan untuk belajar, perbaikan diri, keberanian mengambil risiko, kreativitas, kesehatan, vitalitas, keuletan, dan ketekunan. Penelitian yang dilakukan oleh Pamuji (2013) terhadap kinerja Pegawai Istana Negara Jakarta, antara lain menghasilkan kesimpulan bahwa *adversity quotient* (ketahananmalangan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kinerja pegawai. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Sudiana dkk. (2013) membuktikan bahwa *adversity quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Konselor SMP Negeri di Lombok Timur.

Dari sudut pandang organisasi, menurut Sedarmayanti (2007:337) Reformasi Birokrasi dalam area perubahan organisasi (penataan kelembagaan) diharapkan dapat mewujudkan organisasi yang menerapkan strategi "*Learning Organization*". Penerapan *learning organization* pada organisasi sektor publik akan mendorong organisasi lebih *costumer oriented* dan hierarki akan lebih pendek serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi terus menerus terhadap perubahan lingkungan. Beberapa penelitian mengenai pengaruh *learning organization* terhadap kinerja antara lain dilakukan oleh Haryanti (2006), hasilnya adalah organisasi pembelajaran (*learning organization*) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia Pustaka Utama. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Djaya dkk (2012) menghasilkan kesimpulan *learning organization* sebagai salah satu faktor *knowledge management* yang berpengaruh

signifikan terhadap *kinerja Tenaga Pendidikan Universitas Hasanudin* .

Tujuan penelitian adalah : 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh *adversity quotient*, dan *learning organization* terhadap kinerja Pegawai Pusdiklat, secara tunggal/sendiri-sendiri. 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh *adversity quotient*, dan *learning organization* terhadap kinerja Pegawai Pusdiklat, secara bersama-sama 3) Mengetahui variabel mana yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja Pegawai Pusdiklat.

### Kinerja

Bernardin dan Russel dalam Ruky (2004:14) memberikan definisi tentang performance sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period*". (Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Definisi diatas menekankan pengertian prestasi sebagai "hasil" atau "apa yang keluar" (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi. Moeheriono (2009:60) berpendapat bahwa pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tindakan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Lebih lanjut kinerja disimpulkan: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal dan sesuai dengan moral atau etika.

Dalam penelitian ini menempatkan populasi dalam konteks Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS. Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Sementara definisi Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Lebih lanjut, yang dimaksud dengan target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Sementara itu, perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau

tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Sementara, unsur penilaiannya terdiri atas SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan perilaku kerja.

### **Adversity Quotient**

Menurut Stoltz (2005:9) *adversity quotient* sebagai kecerdasan seseorang dalam menghadapi rintangan atau kesulitan secara teratur. *Adversity quotient* membantu individu memperkuat kemampuan dan ketekunan dalam menghadapi tantangan hidup sehari-hari seraya tetap berpegang teguh pada prinsip dan impian tanpa memperdulikan apa yang sedang terjadi. Stoltz menganalogikan “hidup” sebagai sebuah pendakian gunung. Lebih lanjut Stoltz berpendapat “*AQ is not static. You can improve it permanently and substantially, using various methods, to increase your ability to handle the adversities of work and life*”. Jenis orang berdasarkan *adversity quotient* (AQ) yang dimiliki terdiri atas (Stoltz, 2005:18-19): mereka yang berhenti (*quitters*), mereka yang berkemah (*campers*), dan para pendaki (*climbers*).

Selanjutnya, Stoltz membagi *adversity quotient* menjadi empat dimensi, dalam akronim CO2RE, yakni: C = *Control* (Kendali); C mempertanyakan: Berapa banyak kendali yang dirasakan terhadap sebuah peristiwa yang menimbulkan kesulitan? Kendali berhubungan langsung dengan pemberdayaan dan pengaruh, dan mempengaruhi semua dimensi lainnya. O2 = *Origin dan Ownership* (Asal Usul dan Pengakuan); O2 mempertanyakan dua hal. *Pertama*, siapa atau apa yang menjadi asal usul kesulitan? Dan sampai sejauh manakah seseorang mengakui akibat-akibat kesulitan itu? *Kedua*, sampai sejauh mana seseorang bersedia mengakui akibat kesulitan itu. R = *Reach* (Jangkauan); R mempertanyakan: Sejauh manakah kesulitan akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan seseorang? E = *Endurance* (Daya Tahan); E mempertanyakan dua hal yang berkaitan: Berapa lama kesulitan akan berlangsung? Dan Berapa lama penyebab kesulitan itu akan berlangsung?

Dalam mendukung teorinya, stoltz mengibaratkannya dalam sebuah pohon kesuksesan. Apakah kekuatan yang dimiliki pohon itu sehingga bisa tumbuh terus ditengah keadaan yang sulit? Manusia pun demikian, diberkahi berbagai macam unsur penting untuk mencapai kesuksesan, namun seseorang yang

memiliki AQ relatif rendah, cenderung tidak dapat bertahan dalam kesulitan dan potensinya juga tetap akan kerdil. Sebaliknya, orang dengan AQ cukup tinggi akan berkembang pesat seperti pohon tadi. Model pohon kesuksesan memperjelas peran penting AQ dalam mengeluarkan semua aspek potensi diri.

### **Learning Organization**

Marquardt (2011:229) mendefinisikan organisasi belajar adalah “...an organization which learns powerfully and collectively and is continually transforming itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success.” Dalam pengertian ini organisasi belajar merupakan organisasi yang belajar secara bersama-sama dengan sekuat tenaga dan terus menerus mentransformasikan diri untuk mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuan dengan lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Menurut Pedler *et. al* dalam Purwanto (2007), *learning company* adalah organisasi yang memfasilitasi *learning* bagi seluruh anggota organisasi dan transformasinya secara berkesinambungan dalam seluruh level organisasi. Jackson *et.al* dalam Millah (2005) konsep *learning organization* adalah supaya untuk manage pengetahuan untuk memelihara kelangsungan daya saing sebuah organisasi – *Managing knowledge for competitive advantage*.

Soetjipto dan Martdianty dalam Rakhmawanto (2008) mengatakan bahwa birokrasi pemerintah saat ini sudah seharusnya menerapkan dan mengembangkan sistem *learning organization* (organisasi pembelajaran) dalam program pengembangan PNS. Menurut Sedarmayanti (2011:337) *learning organization* yakni organisasi yang mampu mentransfromasikan dirinya untuk menjawab tantangan dan memanfaatkan kesempatan yang timbul akibat perubahan serta kemajuan yang sangat cepat. Lebih lanjut, Fitzpatrick *et. al* (2007:103) mendefinisikan *learning organization* adalah “a type of organization which has the ability to change and adapt continuously to new environments and circumstances, through the acquisition of new knowledge”.

Kajian tentang penerapan LO di sektor publik antara lain dipaparkan oleh Purwanto (2007), mengatakan bahwa “The concept of learning organization which is common in private sector is also applicable to the public factor. Organization can not learn, only individual that learns. For being a learning organization, organization must facilitate individual with effective structure. Keberhasilan penerapan LO dan dukungan terhadap penerapan LO di sektor

publik antara lain dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1995), Osborne dan Plastrick (1997), Kettl (1994), Tapscott (1996), dan Lovell (1994). Menurut mereka, dengan LO, organisasi publik akan lebih *costumer oriented*, hierarki lebih pendek, pekerjaan berpusat pada kerja kelompok, efektif, memiliki daya tanggap, akuntabilitas pegawai publik meningkat, serta organisasi publik akan menjadi pusat jaringan dengan kegiatan utama melakukan pengendalian dan penggerakan (*steering*).

Model sistem organisasi pembelajaran telah dikembangkan oleh Marquardt (2011) menggambarkan model sistem organisasi pembelajaran secara matematis berupa gambar irisan antara *learning* (pembelajaran), *organization* (organisasi), *people* (anggota organisasi), *knowledge* (pengetahuan), dan *technology* (teknologi) dengan pembelajaran terletak di pusat irisan. Ada keterkaitan yang tidak terpisahkan antar sub dalam model sistem organisasi pembelajaran yang terpusat pada dimensi dinamika pembelajaran, bahwa proses pembelajaran juga merupakan bagian dan harus terjadi baik dalam subsistem manusia, teknologi, pengetahuan, dan organisasi. Jika proses pembelajaran dalam organisasi pembelajar terjadi, akan terjadi perubahan persepsi, perilaku, kepercayaan, mentalitas, strategi, kebijakan, dan prosedur baik yang berkaitan dengan manusia maupun organisasi.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Adversity quotient* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Kemensetneg
2. *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Kemensetneg
3. *Adversity quotient* dan *learning organization* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Kemensetneg.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Desain Penelitian

Desain penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian kausalitas: merupakan desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antarvariabel. Dalam desain ini, umumnya hubungan sebab akibat (tersebut) sudah dapat diprediksi oleh peneliti, sehingga dapat menyatakan klasifikasi variable penyebab, variable antara dan variable terikat (tergantung) (Sanusi, 2012:15). Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif melalui metode

pengumpulan data menggunakan survey atau pengisian kuisioner.

### Definisi Operasional Variabel

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Yang dimaksud dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Sementara itu, perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Adapun indikator untuk Prestasi Kerja/Kinerja adalah: (1) kuantitas; (2) kualitas; (3) waktu; (4) biaya; (5) orientasi pelayanan; (6) integritas; (7) komitmen; (8) disiplin; (9) kerja sama; (10) kepemimpinan.

*Adversity Quotient* adalah daya respon seseorang dalam mengatasi kesulitan dan kesusahan yang dihadapinya secara konstruktif dengan cara mengubah tantangan yang ada menjadi peluang keberhasilan mencapai tujuan. Adapun indikator *adversity quotient* adalah 1) kendali (*core*); 2) asal usul dan pengakuan (*origin dan ownership*); 3) daya jangkauan (*reach*); dan 4) daya tahan menghadapi kesulitan (*endurance*).

*Learning Organization* adalah kemampuan sebuah organisasi untuk mampu menggali dan mengolah pengalaman melalui iklim belajar bagi para anggotanya sebagai upaya pemberdayaan, sehingga mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan guna membantu pencapaian yang lebih baik. Adapun indikator *learning organization* meliputi 1) dinamika pembelajaran; 2) transformasi organisasi; 3) pemberdayaan; 4) pengelolaan pengetahuan; 5) penerapan teknologi.

### Populasi dan Analisis Data

Penelitian ini menggunakan studi populasi atau studi sensus. Sensus adalah pengambilan keseluruhan populasi menjadi subjek penelitian, yakni seluruh Pegawai Negeri Sipil Pusdiklat Kemensetneg sejumlah 37 orang. Data diolah dengan menggunakan regresi linear berganda dan seluruh pengolahan data serta analisis dilakukan dengan menggunakan peranti lunak *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 20.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Statistik jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner penelitian

menunjukkan skor dari indikator variabel penelitian disampaikan dalam Tabel 1. Dari indikator adversity quotient, ternyata dimensi pengendalian terhadap kesulitan, daya jangkauan, dan daya tahan memperoleh skor di atas 4 yang berarti bahwa responden setuju. Sementara untuk dimensi asal-usul dan pengakuan menunjukkan skor di bawah 4, berarti kebanyakan responden menjawab netral. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden masih dapat ditingkatkan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

Demikian halnya indikator-indikator learning organization rata-rata memiliki nilai kurang dari 4, berarti sebagian besar responden menjawab netral dan belum menyatakan setuju atas pernyataan dalam kuisioner. Hal tersebut berarti bahwa learning organization masih bisa ditingkatkan.

Sementara untuk indikator kinerja, rata-rata memiliki nilai di atas 4, berarti sebagian responden menyatakan setuju dengan pernyataan mengenai kinerja. Hal ini menunjukkan pula bahwa kinerja masih dapat dioptimalkan.

**Tabel 1. Statistik Deskriptif Jawaban Responden**

Variabel/Indikator	N	Rata-Rata	Standar Deviasi
Adversity Quotient			
1. Kendali	37	4,05	0,452
2. Asalusul-pengakuan	37	3,97	0,535
3. Daya jangkau	37	4,06	0,429
4. Daya tahan	37	4,29	0,446
Learning Organization			
1. Dinamika Pembelajaran	37	4,03	0,494
2. Transformasi Organisasi	37	4,00	0,527
3. Pemberdayaan Manusia	37	3,78	0,694
4. Pengelolaan Pengetahuan	37	3,76	0,632
5. Penerapan Teknologi	37	3,86	0,631
Kinerja Pegawai			
1. Sasaran Kinerja Pegawai	37	4,14	0,539
2. Perilaku Kerja	37	4,25	0,424

Sumber : Data Penelitian Diolah (2014)

### Uji Asumsi Klasik

Model regresi linear yang dibangun dapat disebut sebagai model yang baik jika memenuhi beberapa asumsi yang disebut dengan asumsi klasik, sehingga diperoleh model regresi dengan estimasi tidak bias dan pengujian dapat dipercaya. Apabila ada satu syarat saja yang tidak terpenuhi maka hasil analisis regresi tidak dapat dikatakan bersifat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*)

### Uji Normalitas

Dari hasil analisis diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,600. Karena signifikansi lebih dari 0,05 ( $0,600 > 0,05$ ), maka nilai residual tersebut telah normal.

### Uji Multikolinieritas

Pada tabel berikut dapat diketahui bahwa nilai Tolerance kedua variabel lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan

bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas pada model regresi.

### Uji Heterokedastisitas

Dengan melihat pola titik-titik pada Scatterplots Regresi antara standarized predicted value (ZPRED) dengan studenized residual (SRESID), diketahui bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas. Titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah hesteroskedastisitas dalam model regresi.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh persamaan regresi berganda berikut:

$$Y = 0,828 + 0,389 X_1 + 0,470 X_2$$

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terdiri dari *adversity quotient* ( $X_1$ ) dan *learning organization* ( $X_2$ ), terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y) pada Pusat Pendidikan

dan Pelatihan Kementerian Sekretariat Negara, terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2. Regresi Linear Berganda**

Coefficients							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.828	.553		1.498	.143	
	AQ	.389	.144	.342	2.694	.011	.795
	Learning Org	.470	.112	.531	4.175	.000	.795

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Penelitian Diolah (2014)

Nilai  $\beta_0$  (konstanta) adalah 0,828. Artinya jika *adversity quotient* ( $X_1$ ) dan *learning organization* ( $X_2$ ) nilainya adalah 0, maka kinerja pegawai nilainya positif, yaitu 0,828. Nilai koefisien regresi variabel *adversity quotient* ( $\beta_1$ ) bernilai positif, yaitu 0.389. Artinya apabila variabel *adversity quotient* ( $X_1$ ) meningkat dan variabel *learning organization* ( $X_2$ ) tetap maka variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0.389. Nilai koefisien regresi variabel *learning organization* ( $\beta_2$ ) bernilai positif, yaitu 0.470. Artinya apabila variabel *learning organization* ( $X_2$ ) meningkat dan variabel *adversity quotient* ( $X_1$ ) tetap maka variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0.470

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya adalah untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai  $R$  ( $R$  square) yang mendekati satu dan angka ini akan diubah ke bentuk persen, berarti variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi - variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya nilai  $R^2$  adalah 56,3%.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) berhubungan erat dengan nilai  $F$  hitung, maka pada saat melakukan uji  $F$ , sesungguhnya menguji signifikansi koefisien determinasi. Uji  $F$  yang signifikan menunjukkan bahwa variasi variabel terikat dijelaskan sekian persen oleh variabel bebas secara bersama-sama adalah benar-benar nyata dan bukan terjadi karena kebetulan. Dengan kata lain, berapa persen variabel terikat dijelaskan oleh variabel bebas secara serempak (bersama-sama), dijawab oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ),

Sedangkan signifikan atau tidak yang sekian persen itu dijawab oleh uji  $F$ . Dalam hal ini untuk mengetahui apakah secara simultan variabel *adversity quotient* dan *learning organization* berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05.

### Uji Hipotesis

#### Uji F

Dari tabel model summary diatas, diketahui angka  $R$  yang didapat adalah 0,751 artinya korelasi antara variabel *adversity quotient* dan *learning organization* terhadap kinerja pegawai sebesar 0,751. Hal ini berarti terjadi hubungan yang sangat erat karena nilai mendekati 1. Angka  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,563 artinya persentase sumbangan pengaruh variabel *adversity quotient* dan *learning organization* terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 56,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini. Sementara dari tabel Anova diketahui signifikansi pada uji  $F$  lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Artinya *adversity quotient* dan *learning organization* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Sekretariat Negara.

#### Uji t

Uji  $t$  atau koefisien regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel *adversity quotient* dan *learning organization* berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dan 2 sisi.



Koefisien *adversity quotient* sebesar 0,389 (positif). Dengan demikian menunjukkan apabila *adversity quotient* meningkat maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan t hitung sebesar 2,694 (t tabel sebesar -2,032) dan terlihat nilai *Significance* sebesar 0,011 karena nilai kurang dari 0,05 menunjukkan terdapat pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja pegawai secara signifikan. *Coefisien learning organization*

sebesar 0.470 (positif). Dengan demikian menunjukkan apabila *learning organization* meningkat maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t hitung sebesar 4,175 (t tabel sebesar -2.032) dan terlihat nilai *Significance* sebesar 0,000 menunjukkan terdapat pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai secara signifikan.

### Korelasi Antar Dimensi (*Matric Correlation*)

**Tabel 3. Matrik Korelasi antar Dimensi**

Variabel	Dimensi	Kinerja Pegawai	
		SKP	Perilaku Kerja
Adversity Quotient	Control	0,354	0,495
	Origin	0,527	0,499
	Reach	0,172	0,255
	Endurance	0,421	0,646
Learning Organization	Dinamika Pembelajaran	0,394	0,613
	Transformasi Organisasi	0,293	0,513
	Pemberdayaan	0,505	0,623
	Pengelolaan Pengetahuan	0,354	0,511
	Penerapan Teknologi	0,255	0,570

Sumber : Data Penelitian Diolah (2014)

Matrik korelasi antar dimensi dependen dengan independen digunakan untuk menguji tentang ada tidaknya hubungan antara variabel satu dengan yang lainnya. Untuk variabel *adversity quotient* pada dimensi daya tahan adalah yang paling kuat hubungannya terhadap dimensi perilaku kerja pada variabel kinerja pegawai, dengan skor 0,646 (memiliki hubungan yang Kuat). Sementara untuk variabel *learning organization*, dimensi yang paling kuat hubungannya adalah pemberdayaan terhadap dimensi perilaku kerja pada variabel kinerja pegawai karena memiliki nilai koefisien = 0,623 (memiliki hubungan yang Kuat)

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Adapun simpulan dari penelitian ini adalah *Adversity quotient* terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Kemensetneg. Dimensi *adversity quotient* yang paling tinggi korelasinya adalah dimensi daya tahan menghadapi kesulitan (*endurance*) terhadap dimensi perilaku kerja.

*Learning organization* terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Kemensetneg. Dimensi

*learning organization* yang paling tinggi korelasinya adalah dimensi pemberdayaan manusia terhadap dimensi perilaku kerja.

*Adversity quotient* dan *Learning organization* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persentase sumbangan adalah sebesar 56,3%. Pengaruh variabel paling dominan ditunjukkan oleh variabel *learning organization*.

Saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan dimensi daya tahan menghadapi kesulitan (*endurance*) terhadap dimensi perilaku kerja adalah: a). membudayakan adanya potensi kesuksesan dan budaya tahan banting untuk menghadapi kesulitan yang timbul dalam pelaksanaan tugas, b). menerapkan strategi LEAD (*Listen, Explore, Analyze, Do*) untuk memperbaiki dan meningkatkan *adversity quotient* yang lebih tinggi, c). merancang bangun sebuah program pendidikan dan pelatihan dalam menggunakan *adversity quotient*.

Sedangkan untuk meningkatkan dimensi pemberdayaan manusia pada variabel *learning organization*, maka perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut: a). mendorong dan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, sehingga pegawai merasa dapat menghasilkan

dan menjadi bagian dari perubahan-perubahan itu sendiri, b).menggeser paradigma atasan bawahan ke arah mitra kerja dengan cara membangun komunikasi yang efektif dan menciptakan suasana kerja yang *fun working* namun tetap berdedikasi dan berkinerja tinggi, c). memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pengetahuan baru dan memberikan kepercayaan untuk menerapkan ide-ide baru melalui sebuah mekanisme kerja yang dibangun untuk merangsang kreatifitas dan inovasi, d). mengikutsertakan stakeholder sebagai input untuk memperbaiki kualitas pelayanan, dan membangun jaringan kerja dalam meningkatkan kualitas program dan layanan kediklatan.

#### DAFTAR ACUAN

- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2012, Kementerian Sekretariat Negara
- Laporan Analisis Capaian Kinerja Pusdiklat Tahun 2012
- Marquardt, Michael J. 2011. *Building The Leaning Organization*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Millah, Saeful. 2005. Upaya Menghambat Kematian Birokrasi (Aplikasi *Learning Organization* dalam Organisasi Pemerintahan), *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume 2, Nomor 2.
- Muhirudin, N. Dantes dan I. N. Sudiana. 2013. *Determinasi Adversity Quotient, Etos Kerja, dan Kualifikasi Akademik terhadap Kinerja Konselor SMP Negeri di Lombok Timur*. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Pendidikan Dasar* Volume 3.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Pamuji. 2013. *Pengaruh Remunerasi, Efikasi Diri, Kehanmalangan dan Pemantauan Diri terhadap Kinerja Pegawai Istana Kepresidenan Jakarta*. Disertasi Pascasarjana. Universitas Negeri Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Purwanto, A. Joko. 2007. Kajian Learning Organization pada Organisasi Publik, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Volume 3. Nomor 1. hal 1-9.
- Rakhmawanto, Ajib. 2008. Membangun Model Pengembangan SDM Aparatur Pegawai, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* 085 Volume 2.
- Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Gramedia Utama.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat..
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: Refika Aditama
- Setiorini, Djabir Hamzah,dan Yansor Djaya. 2012. Faktor-Faktor Knowledge Management Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Pendidikan Universitas Hasanudin. *E-Journals Program Pascasarjana Universitas Hasanudin*.
- Stoltz, Paul G. 2005. *Adversity Quotient: Turning Obstacle into Opportunities*, Alih Bahasa: T. Hermaya, Grasindo.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Adversity Quotient @Work*, Alih Bahasa: Sindoro, Interaksara.