

ANALISIS *ADVERSITY QUOTIENT* DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI INTERVENING TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

Abd. Rasyid Syamsuri

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Nusantara AL Washliyah Medan

Email: abd.rasyidsyamsuri@umnaw.ac.id

Abd. Halim

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Labuhanbatu

Email: abdulhalimpr89@gmail.com

Dilla Darvita

Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sumatera Utara

Email: darvitadilla@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *adversity quotient* dan komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi sebagai Intervening terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini kami lakukan di PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia dengan pengumpulan data melalui pendekatan survei yang menyebar kuesioner kepada 40 karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner dan observasi. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *software Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) dan *Structural Equation Model* (SEM) dengan *SmartPLS (Partial Least Square)*. Pengujian dengan model struktural (*inner model*) dapat diperoleh bahwa nilai *R square* untuk variabel komitmen organisasi (Z) dan produktivitas karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel *adversity quotient* (X_1), dan komunikasi interpersonal (X_2), sebesar 75,3%, dan 83,3 % sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Untuk uji kesesuaian model (uji *goodness of fit*) dapat diketahui bahwa nilai $Q^2 = 0,958 > 0$ yang berarti model penelitian *adversity quotient* (X_1), komunikasi interpersonal (X_2), komitmen organisasi (Z), dan produktivitas karyawan (Y) di PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan memiliki kesesuaian. Hasil penelitian dengan uji-t dapat diketahui bahwa *adversity quotient* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai t statistik sebesar 1,069 lebih kecil dari t-tabel 1,96, komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai t statistik sebesar 4,259 lebih besar dari t-tabel 1,96, *adversity quotient* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan nilai t statistik sebesar 2,632 lebih besar dari t-tabel 1,96, komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan nilai t statistik sebesar 2,900 lebih besar dari t-tabel 1,96, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan nilai t statistik sebesar 4,399 lebih besar dari t-tabel 1,96.

Katakunci: *Adversity Quotient*, Komunikasi Interpersonal, Komitmen Organisasi, Produktivitas Karyawan

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam suatu organisasi untuk mengatur segala kegiatan dalam organisasi. Organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik dan mendayagunakannya secara optimal. Apapun bentuk dan tujuan suatu organisasi didirikan berdasarkan visi dan misi organisasi untuk kepentingan bersama. Tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber yang paling berharga didalam organisasi. Tanpa adanya tenaga kerja atau karyawan yang berkualitas, tujuan organisasi akan sulit tercapai dengan baik. Penelitian ini kami lakukan di PT Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang retail atau hypermarket yang menjual segala kebutuhan sehari-hari. Barang-barang yang dijual di hypermarket ini adalah barang-barang kebutuhan sehari hari. Seperti bahan makanan, minuman, dan barang kebutuhan lainnya. PT Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia mempunyai tujuan untuk mengembangkan usahanya, mempertahankan dan menghasilkan laba sebagai alat ukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Untuk meningkatkan keunggulan sumber daya manusia pada perusahaan, *Adversity Quotient*, Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi perlu dipertimbangkan sebagai hal yang mendasar dalam mendorong Produktivitas Karyawan.

Secara efektif, suatu organisasi dapat mengidentifikasi kumpulan bakat terbaik yang tersedia dalam organisasi tersebut serta merekrut bakat dengan menggunakan *adversity quotient* (AQ). Menurut Venkatesh dan Shivaranjani, (2015) *adversity quotient* dapat meningkatkan produktivitas karyawan di tempat kerja. *Adversity quotient* dari individu karyawan memainkan peran yang lebih besar terhadap suatu kesulitan yang ditangani dengan ketidakpastian, tuntutan, tantangan, perubahan dan komplikasi yang lebih besar. Ekaputri (2016) mengemukakan bahwa permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan, tetap karyawan dalam organisasi yang akhirnya menjalankannya. SDM sebagai prediktor dalam keterikatan kerja memiliki andil yang besar pada organisasi. Ketika karyawan memiliki kondisi mental yang positif dan merasa puas akan pekerjaannya, selanjutnya akan muncul semangat, dedikasi, dan penghayatan. Kenyataannya, ketika seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya, ia mengalami banyak sekali tantangan. *Adversity quotient* (AQ) mengukur kemampuan seseorang dalam menghadapi persoalan hidup. Tantangan yang dihadapinya terkadang membuat ingin menyerah dalam bekerja. Survey yang kami lakukan mengenai fenomena *adversity quotient* di PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia adalah para karyawan yang masih memiliki *adversity quotient* yang rendah. Saidah dan Aulia (2014) menyatakan bahwa dalam menghadapi kesulitan, individu yang memiliki efikasi diri yang rendah adalah individu yang merasa tidak berdaya, cepat sedih, apatis, cemas, menjauhkan diri dari tugas-tugas yang sulit, cepat menyerah saat menghadapi rintangan, aspirasi yang rendah dan komitmen yang lemah terhadap tujuan yang ingin dicapai, dalam situasi sulit cenderung akan memikirkan kekurangan mereka, beratnya tugas tersebut, dan konsekuensi dari kegagalannya, serta lambat untuk memulihkan kembali perasaan mampu setelah mengalami kegagalan. *Adversity quotient* sangat diperlukan untuk mengetahui daya juang individu para karyawan dalam mengatasi hambatan, tantangan atau rintangan sebagai proses pencapaian kesuksesan.

Komunikasi dapat diidentifikasi sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi juga sebagai proses yang diperlukan untuk mencapai efektifitas dalam suatu organisasi. Untuk mengerjakan kerja sama tim, setiap anggota harus mau dan bisa saling berkomunikasi secara terbuka, percaya, dan hormat. Setiap anggota secara sadar harus siap memberikan bantuan yang dibutuhkan oleh orang lain. Artinya setiap anggota akan saling memperhatikan kebutuhan anggota lain, kemudian berkomunikasi untuk menawarkan bantuan yang ditawarkan. Sebaliknya anggota juga siap menerima bantuan tanpa merasa keberatan dan berusaha menolak dengan alasan dapat menyelesaikan pekerjaan sendiri. Matin, et al, (2010) mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar orang tersebut bisa diajak untuk bekerjasama. Komunikasi bisa dikatakan berhasil jika pikiran atau ide yang ditransmisikan dari seseorang kepada orang lain diterima dan dirasakan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pengirim pesan, Robbins dan Judge, (2013). Permasalahan mengenai komunikasi interpersonal yang kami observasi di PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia yaitu kurangnya kerja sama antara para karyawan dan penyampaian informasi yang kurang terlaksana dengan baik diantara para karyawan. Hal ini dapat menyebabkan pengembangan organisasi untuk pencapaian tujuan menjadi tidak efektif. Dalam penelitian Afriyadi (2015) mengenai efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan karyawan PT. Borneo Enterprindo Samarinda-Indonesia, menyampaikan bahwa tidak jarang permasalahan terjadi dikarenakan kesalahpahaman diantara dua individu yang awalnya hanya melakukan pembicaraan kecil. Perbedaan persepsi selanjutnya bisa muncul dari komunikator yang tidak memahami karakter dari penyampai komunikasi sehingga menimbulkan masalah.

Media publikasi PT. Integra Teknologi Solusi Surabaya-Indonesia (2018) juga mengemukakan bahwa beberapa dampak yang terjadi akibat komunikasi yang kurang baik adalah : 1) Menimbulkan kesalahpahaman, muncul apabila masing-masing individu memiliki pemahaman dan persepsi yang berbeda dan tidak mampu menyamakan persepsi masing-masing. Hal tersebut dikarenakan kedua individu yang saling berkomunikasi memiliki latar belakang dan pemikiran yang berbeda atau karena penyampaian dalam bentuk pesan kurang tepat sehingga memunculkan persepsi yang berbeda. 2) Menimbulkan kesalahan informasi, apabila kesalahpahaman terus berlanjut dan tidak ada pembenaran, seseorang akan terus membawa informasi yang salah. Kesalahan informasi ini bisa memicu terjadinya permasalahan-permasalahan lainnya yang akan berpengaruh pada hasil kerja yang tidak tepat. 3) Memberikan kesan yang negatif, Pesan yang tidak diterima dengan baik oleh penerima pesan dapat berdampak pada munculnya kesan negatif kepada pengirim pesan. 4) Memicu konflik/perselisihan, kesan negatif yang melekat terlalu lama pada masing-masing individu yang mengalami kesalahpahaman akan merusak hubungan antar personal. Permasalahan seperti ini cenderung lebih sulit untuk diselesaikan. 5) Merenggangkan hubungan sosial, Jika ada perselisihan kemungkinan besar hubungan individu-individu yang berselisih akan merenggang apabila tidak segera dilakukan penyelesaian. Selain itu, jika komunikasi sudah tidak efektif, seseorang akan menjadi lebih enggan untuk saling berkomunikasi. 6) Memicu timbulnya konflik berkepanjangan, konflik yang berkepanjangan akibat hubungan sosial yang merenggang merupakan akibat paling akhir yang bisa timbul karena persoalan komunikasi yang kurang baik, (Sumber: integrasolusi.com/blog, 2018)

Komitmen organisasi menunjukkan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan

proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, (Syamsuri, 2018). Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih, ketersediaan karyawan untuk bekerja keras dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Hasil survei yang dilakukan oleh Towers Watson pada tahun 2014 terhadap 1000 karyawan di Indonesia dari berbagai tingkat jabatan, dikemukakan bahwa 66% karyawan di Indonesia cenderung meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam kurun waktu 2 tahun, sementara hanya 34% mengemukakan niat untuk bertahan di perusahaan tempatnya bekerja saat ini. Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi para karyawan di Indonesia perlu ditingkatkan. Kemudahan karyawan untuk meninggalkan perusahaan menunjukkan masih rendahnya komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan survey yang kami lakukan permasalahan mengenai komitmen karyawan di PT. Gloria Sejahtera Medan-Indonesia adalah belum maksimalnya keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas kerja, baik dalam hal bekerja sama. Kurangnya wujud dari pelaksanaan komitmen terhadap perusahaan dapat memberikan dampak bagi aktivitas perusahaan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Produktivitas kerja termasuk kedalam persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk memperoleh hasil maksimal dimana dalam pelaksanaannya, produktivitas kerja terletak pada faktor manusia sebagai pelaksana kegiatan pekerjaan. Sedarmayanti, (2009) mengatakan bahwa, produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Faktor manusia memegang peranan penting dalam mencapai hasil agar sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut, karena dengan sumber daya manusia yang unggul, perusahaan akan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Keberadaan produktivitas kerja sangat penting bagi suatu perusahaan karena dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja.

2. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

2.1. *Adversity quotient*

Adversity Quotient (AQ) diukur dan ditafsirkan untuk memahami keadaan dan pola dari individu yang bersangkutan dalam menghadapi kehidupan dan mengembangkan dirinya menuju kearah pencapaian tingkatan kehidupan. Menurut Stoltz, (2014) *adversity quotient* didefinisikan sebagai kecerdasan untuk menangani dan menanggapi kesulitan yang merupakan dasar bagi semua aspek kesuksesan. *Adversity quotient* dapat memprediksi kinerja perusahaan-inovasi, ketahanan, kelincahan, energi, penyelesaian masalah, kesehatan, dan lainnya. Hal ini juga bisa dijadikan sebagai pelatihan, program, penilaian, alat dari perusahaan. Venkatesh dan Shivananjani, (2015), mengemukakan bahwa *Adversity quotient* adalah faktor dasar keberhasilan yang dapat menentukan "bagaimana", "jika", "terhadap apa", tingkatan sikap, kemampuan dan kinerja yang dimanifestasikan oleh seseorang. *Adversity quotient* dari individu memainkan peran yang lebih besar dalam menghadapi kesulitan menghadapi ketidakpastian, tuntutan, tantangan, perubahan dan komplikasi yang lebih besar. Organisasi dapat secara efektif mengidentifikasi kumpulan bakat terbaik yang tersedia di organisasi serta merekrut bakat dengan menggunakan *Adversity quotient*.

Adversity quotient (AQ) menjadi sebuah paradigma baru yang berguna di masa kini. Mengukur AQ yang dikembangkan oleh Stoltz, (2014) dapat diukur pada lima dimensi, yaitu, *Control*, *Ownership*, *Reach*, dan *Endurance* yang sering disingkat menjadi CORE, terdiri dari: (1) *Control* : Dimensi ini mempertanyakan: Apa aspek dari situasi yang dapat kita pengaruhi? Menurut Ekaputri, (2016), Dimensi ini menjelaskan tentang bagaimana keyakinan karyawan dalam mengendalikan suatu peristiwa yang menimbulkan kesulitan yang berkaitan dengan bagaimana ia berespon pada kesulitan dan menangani kesulitannya. Karyawan dengan kendali yang baik, akan dapat menyelesaikan masalahnya dengan baik, karena ia selalu berpandangan positif pada tiap permasalahan yang dihadapinya. (2) *Ownership* : Dimensi ini mempertanyakan: Dimana dan bagaimana kita bisa melangkah untuk membuat dampak yang paling positif secara langsung terhadap situasi? Dimensi ini membahas tentang asal-usul atau penyebab munculnya permasalahan dan keberanian untuk mengakui akibat-akibat yang ditimbulkan dari permasalahan tersebut. Karyawan dengan AQ yang rendah selalu menempatkan diri sebagai semua sumber permasalahan yang dihadapinya, selalu melemparkan kesalahan pada orang lain, atau berpura-pura tidak terjadi apa-apa. Ekaputri, (2016). (3) *Reach* : Dimensi ini mempertanyakan: Apa yang dapat kita lakukan pada saat ini untuk memperkecil potensi kerugian dari kesulitan itu? Ekaputri, (2016) mengemukakan bahwa *Reach* dapat diartikan sebagai batasan-batasan yang harus dibangun saat permasalahan itu muncul, dengan tujuan agar tidak menjangkau atau mempengaruhi aspek lain dalam kehidupan. Karyawan yang memiliki AQ rendah, akan melihat suatu peristiwa buruk tersebut sebagai suatu bencana dan akan mempengaruhi semua

aspek dalam kehidupannya. Sedangkan karyawan dengan AQ yang tinggi, dapat dengan mudah mengatasi pada setiap permasalahan yang muncul sehingga masalah tersebut tidak sampai mengganggu aspek lain dalam kehidupannya. (4) *Endurance*, Dimensi ini mempertanyakan: bagaimana kita dapat melewati kesulitan secepat mungkin? Daya tahan disini meliputi daya tahan fisik (kondisi tubuh yang sehat) dan psikis (mental yang sehat). Karyawan yang mempunyai daya tahan yang rendah akan selalu beranggapan bahwa permasalahan dan penyebabnya akan selalu ada dan membuat karyawan tersebut menjadi malas untuk mencoba, takut untuk berusaha, dan merasa kalah atau merasa tidak mampu dalam mengatasi tiap permasalahannya sebelum mencoba terlebih dahulu, Ekaputri, (2016)

Stoltz, (2012), mengkriteriakan individu kedalam tiga kelompok ketika berhadapan dengan situasi yang sulit, yaitu: (1) *Quitters*, merupakan kelompok orang yang kurang memiliki kemauan untuk menerima tantangan dalam hidupnya. Hal ini secara tidak langsung juga menutup segala peluang dan kesempatan yang datang menghampirinya, karena peluang dan kesempatan tersebut banyak yang dibungkus dengan masalah dan tantangan. Tipe *quitter* cenderung untuk menolak adanya tantangan serta masalah yang membungkus peluang tersebut. (2) *Campers*, merupakan kelompok orang yang sudah memiliki kemauan untuk berusaha menghadapi masalah dan tantangan yang ada, namun mereka melihat bahwa perjalanannya sudah cukup sampai disini. Berbeda dengan kelompok sebelumnya (*quitter*), kelompok ini sudah pernah menerima, berjuang menghadapi berbagai masalah yang ada dalam suatu pergumulan/ bidang tertentu, namun karena adanya tantangan dan masalah yang terus menerus, mereka memilih untuk berhenti ditengah jalan dan berkemah. (3) *Climbers*, merupakan kelompok orang yang memilih untuk terus bertahan untuk berjuang menghadapi berbagai macam hal yang akan terus menerus, baik itu dapat berupa masalah, tantangan, hambatan, serta hal-hal lain yang terus dapat setiap harinya. Kelompok ini memilih untuk terus berjuang tanpa mempedulikan latar belakang serta kemampuan yang mereka miliki. Dengan bermodal keberaniannya menghadapi risiko, mereka akan menuntaskan pekerjaannya.

Stoltz, (2012) juga mengungkapkan bahwa tiga faktor yang menjadi akar *Adversity quotient* antara lain: (1) Genetika, meskipun genetis tidak akan menentukan nasib seseorang, namun faktor ini tetap ada pengaruhnya. Genetika sangat mendasari perilaku manusia. (2) Pendidikan, yang dapat mempengaruhi kecerdasan, pembentukan kebiasaan yang sehat, perkembangan watak, keterampilan, hasrat, dan kinerja yang dihasilkan dan (3) Keyakinan, adanya keyakinan yang mendalam dan mantab terhadap sesuatu atau seseorang yang lebih besar daripada dirinya sendiri merupakan ciri umum yang dimiliki pemimpin bisnis dan politik. Sebagian besar orang yang sukses memiliki faktor ini.

2.2. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna. Jika informasi atau ide belum disampaikan, komunikasi belum terjadi. Agar komunikasi untuk menjadi sukses, artinya harus disampaikan dan dipahami. Robbins, et al (2018). Mereka mendefinisikan Komunikasi interpersonal sebagai Komunikasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi interpersonal melibatkan paling sedikit dua orang yang mempunyai sifat, nilai-nilai, pendapat, sikap, pikiran dan perilaku yang khas dan berbeda-beda. Selain itu, komunikasi interpersonal juga menuntut adanya tindakan saling memberi dan menerima di antara pelaku yang terlibat dalam komunikasi. Luthans, (2008) berpendapat bahwa komunikasi interpersonal merupakan titik sentral dalam kajian perilaku organisasi. Menurut Robbins dan Coulter, (2010) Komunikasi merupakan perpindahan dan pemahaman makna yang berarti terjadi pertukaran informasi atau ide yang di sampaikan. Komunikasi meliputi komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi Komunikasi interpersonal yaitu komunikasi antara dua orang atau lebih, sedangkan komunikasi organisasi yaitu semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam sebuah organisasi.

Menurut Afianti, dkk (2016) mengemukakan komunikasi interpersonal akan efektif jika beberapa aspek berikut ini diperhatikan: (1) *Openness* adalah sikap dapat menerima masukan dari orang lain, serta berkenan menyampaikan informasi penting kepada orang lain. (2) *empathy* adalah kemampuan seseorang untuk merasakan kalau seandainya menjadi orang lain, dapat memahami sesuatu yang sedang dialami orang lain, dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain. (3) *Supportiveness* artinya masing-masing pihak yang berkomunikasi memiliki komitmen untuk mendukung terselenggaranya interaksi secara terbuka. Oleh karena itu respon yang relevan adalah respon yang bersifat spontan dan lugas (4) *Positiveness* ditunjukkan dalam bentuk sikap dan perilaku. (5) *equality* adalah pengakuan bahwa kedua belah pihak memiliki kepentingan, kedua belah pihak samasama bernilai dan berharga, dan saling memerlukan.

2.3. Komitmen Organisasi

Pandangan Colquitt, et al (2015) mendefinisikan bahwa Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Colquitt, et al (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi (dipertahankan) atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain (berbalik). Komitmen afektif, didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional, dan keterlibatan dengan organisasi. Komitmen berkelanjutan, didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Komitmen normatif, didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi karena kewajiban. Moorhead dan Griffin, (2013) mengatakan bahwa Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen memiliki peranan penting terutama bagi organisasi, hal ini disebabkan, adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat organisasi atau perusahaan tersebut lebih bertanggung jawab terhadap para karyawannya. Robbins dan Judge, (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak perusahaan serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut Steers, (1985) yang dikutip oleh Sopiah, (2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain : (1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam perusahaan, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan (2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja (3) Pengalaman kerja, seperti cara karyawan lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang perusahaan.

Sementara itu, menurut Minner, (1992) yang dikutip oleh Sopiah, (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terdiri dari: (1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja dan kepribadian. (2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan. (3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya perusahaan, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan. (4) Pengalaman kerja, yang berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam perusahaan tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan. Mowday (1982) ada tiga komponen dari komitmen antara lain : (1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada perusahaan. Individu menetap dalam perusahaan karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. (2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). (3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap perusahaan. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Kuntjoro (2009) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu : (1) Identifikasi, yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap perusahaan. Untuk menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan perusahaan, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain perusahaan memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan perusahaan. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan perusahaan. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan perusahaan. (2) Keterlibatan atau disebut partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari perusahaan, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja. (3) Loyalitas, yaitu loyalitas anggota terhadap perusahaan memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa menjaga hubungannya dengan perusahaan bahkan dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharap apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah

hal yang dapat menunjang komitmen anggota di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

2.4. Produktivitas Karyawan

Ilyas, et al (2017) mengemukakan bahwa saat ini produktivitas yang lebih tinggi dipahami dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan material secara optimal; meminimumkan pemborosan dan penghindaran pengerjaan ulang; serta produksi kuantitatif dan kualitatif dengan biaya lebih rendah. Dalam istilah modern, produktivitas yang lebih tinggi lebih menekankan pada peningkatan *output* tetapi dengan jumlah *input* yang sama; maka kebutuhan dirasakan untuk mengidentifikasi, melatih, dan mempertahankan karyawan yang dapat menjadi lebih produktif daripada yang lain. Schermerhorn, et al (2017), mendefinisikan produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja pekerjaan, dengan mempertimbangkan penggunaan sumber daya. Untuk mengatur pengaturan kerja, keputusan harus dibuat tentang bagaimana membagi pekerjaan yang perlu dilakukan, bagaimana mengalokasikan orang dan sumber daya untuk melakukannya, dan bagaimana mengkoordinasikan hasil untuk mencapai produktivitas. Dengan perkataan lain produktivitas adalah ukuran kuantitatif dari efisiensi dengan *input* yang diubah menjadi *output*. Pai dan Prakash, (2017) menyatakan bahwa Produktivitas Karyawan adalah catatan penjualan bersih atas total karyawan-ukuran ekonomis dari *output* per unit *input*. Pengukuran produktivitas karyawan dapat diperiksa secara kolektif (diseluruh kegiatan ekonomi) atau yang dilihat dari industri oleh industri. Mereka juga mengemukakan bahwa produktivitas berhubungan dengan *output* per unit *input*, misalnya, *output* perjam kerja. Hal ini diukur dalam hal upaya efektivitas dan efisiensi.

Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa produktivitas adalah rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja. Sinungan (2009) mendefinisikan produktivitas kerja sebagai suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau $output : input$. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedang keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai. Karyawan yang merasa puas tentu secara alamiah akan berupaya mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dengan cara mengoptimalkan hasil kerja (*output*). Menurut Sutrisno (2009), untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator sebagai berikut : (1) Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. (2) Meningkatkan hasil yang dicapai, hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. (3) Semangat kerja, ini merupakan usaha untuk lebuah baik dari hari kemarin yang dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari dan dibandingkan dengan hari sebelumnya. (4) Pengembangan diri, dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. (5) Mutu, merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan. (6) Efisiensi, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh signifikan bagi karyawan

Pai dan Prakash (2017) mengemukakan bahwa sumber-sumber peningkatan produktivitas meliputi: (1) Keterampilan yang lebih tinggi-peningkatan keterampilan karyawan. (2) Lebih banyak modal-peningkatan rasio modal kepada karyawan. (3) Peningkatan manajemen-penggunaan sumber daya yang tersedia secara lebih baik dalam proses produksi. (4) Kemajuan teknologi-pengembangan dan penggunaan peralatan modal yang lebih baik. Menurut Siagian (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah (1) Perbaikan terus-menerus Seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat dalam mengelola organisasi dengan baik, akan tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian filsafat manajemen mutakhir. Pentingnya etos kerja ini terlihat dengan lebih jelas apabila diingat bahwa suatu organisasi selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus-menerus berubah, baik secara internal maupun secara eksternal. (2) Peningkatan mutu hasil kerja, Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat. Mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksanaan tugas penunjang, dalam organisasi. Suatu organisasi yang mendapat penghargaan, penghargaan itu diberikan bukan hanya karena keberhasilan organisasi meningkatkan mutu produknya, akan tetapi karena dinilai berhasil meningkatkan mutu semua jenis pekerjaan dan proses manajerial dalam organisasi yang bersangkutan. (3) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu memberdayakan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua manajemen dalam hirarki organisasi. Dalam memberdayakan manusia terdapat beberapa strategi, yaitu (a) Mengakui harkat dan

martabat manusia. (b) Manusia mempunyai hak-hak yang bersifat asasi dan tidak ada manusia lain termasuk manajemen yang dibenarkan untuk melanggar hak-hak tersebut. (c) Penerapan gaya manajemen yang partisipasif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi. (d) Perkayaan mutu karya, mencakup paling sedikit lima hal, yaitu : penyeliaan yang simpatik, pekerjaan yang menantang, sistem imbalan yang efektif, kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan, dan sistem umpan balik. (4) Filsafat Organisasi, sesungguhnya titik tolak perumusan etos kerja bersifat fiasafat yang pada mulanya mungkin dirumuskan oleh para pendiri (*founding fathers*) organisasi yang bersangkutan. Ada beberapa hal yang menonjol dalam filsafat manajemen tersebut, yaitu: (a) Fokus perhatian pada kepuasan karyawan, (b) loyalitas, (c) Perhatian pada budaya organisasi dan (d) Pentingnya ketentuan formal dan prosedur.

3. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

3.1. *Adversity quotient* terhadap komitmen organisasi

Seperti teori yang dikemukakan oleh Stoltz (2014) *Adversity quotient* didefinisikan sebagai kecerdasan untuk menangani dan menanggapi kesulitan yang merupakan dasar bagi semua aspek kesuksesan. *Adversity quotient* dapat memprediksi kinerja perusahaan-inovasi, ketahanan, kelincahan, energi, penyelesaian masalah, kesehatan, dan lainnya. Hal ini juga bisa dijadikan sebagai pelatihan, program, penilaian, alat, dari perusahaan. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Tigchelaar dan Bekhet (2015) bahwa *Adversity quotient* sebagai kapasitas individu untuk menangani dan menanggapi kesulitan hidup seperti stres, dan kesulitan. Mereka menjelaskan bahwa *adversity quotient* (AQ), berperan sebagai prediktor keberhasilan, sangat berguna dalam memungkinkan seorang individu untuk menentukan bagaimana dia akan mengelola dalam menghadapi suatu kesulitan. Hal ini dapat membuktikan bahwa ketika seseorang memiliki AQ maka ia akan mampu memprediksi kesulitan yang dihadapinya serta dapat dengan mudah membantu dirinya sendiri dalam menghadapi kesulitan tersebut. Phoolka dan Kaur (2012) menyatakan bahwa *Adversity quotient* (AQ) adalah prediktor kesuksesan seseorang dalam menghadapi kesulitan, bagaimana dia berperilaku dalam situasi yang sulit, bagaimana dia mengendalikan situasi, apakah dia dapat menemukan asal-usul yang benar dari masalah, apakah dia mengambil hak miliknya dalam situasi itu, apakah dia mencoba membatasi efek dari kesulitan dan seberapa optimisnya dia bahwa kesulitan pada akhirnya akan berakhir. Komitmen dapat dimaknai sebagai keinginan, kesediaan atau janji untuk melakukan sesuatu. Jika kelompok dipandang sebagai sebuah organisasi, maka komitmen anggota dapat dipandang sebagai sebuah komitmen organisasi. Dari beberapa pandangan para peneliti tersebut dapat dinyatakan bahwa:

H₁ : *Adversity quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

3.2. Komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi

Robbins, et al (2018), mengemukakan sebelum komunikasi dapat dilakukan, tujuan yang dinyatakan sebagai pesan untuk disampaikan harus ada. Hal ini melewati antara sumber (pengirim) dan penerima. Pesan diubah menjadi bentuk simbolik (disebut *encoding*) dan dilewatkan melalui beberapa media (*Channel*) ke penerima, yang mengirim ulang pesan pengirim (disebut *decoding*). Hasilnya adalah transfer makna dari satu orang ke orang lain. Komunikator atau pengirim pesan, berusaha mencari "kebersamaan" dengan sipenerima pesan. Komunikasi sebagai transisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol bersama dari satu orang atau kelompok ke pihak lainnya. Simbol-simbol yang digunakan dapat saja berwujud verbal atau nonverbal. Robbins dan Judge, (2013) juga menyatakan komunikasi bisa dikatakan berhasil jika pikiran atau ide yang ditransmisikan dari seseorang kepada orang lain diterima dan dirasakan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pengirim pesan.

Luthans, (2012) mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Sarinah dan Aziz (2010), mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Komunikasi interpersonal dan komitmen kepada organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang mereka lakukan menunjukkan bahwa penting bagi organisasi untuk memberdayakan karyawan pelaksana didasarkan aspek-aspek komunikasi interpersonal dan komitmen terhadap organisasi. Pemberdayaan tersebut

diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan pelaksana di organisasi. Pemberdayaan yang perlu dilakukan berkaitan dengan peningkatan komunikasi interpersonal yang meliputi: keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan, sedangkan peningkatan komitmen organisasi meliputi: afektif, kontinuans, dan normatif. Dari beberapa pandangan para peneliti maka dapat dinyatakan bahwa:

H₂ : Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

3.3. Adversity quotient terhadap produktivitas karyawan

Shen (2014) mengemukakan bahwa *adversity quotient* sebagai kemampuan individu untuk menanggapi kesulitan. Ketika penilaian kemampuan individu tinggi, itu berarti kemampuan untuk menanggapi kesulitan juga tinggi. Menurut Santoso (2015), *adversity quotient* adalah kecerdasan menghadapi kesulitan atau hambatan dan kemampuan bertahan dalam berbagai tingkatan-tingkatan kesulitan hidup dan tantangan yang dialami. Dengan kemampuan ini kita dapat melihat seperti apakah kemampuan seseorang dalam menghadapi kesulitan dan hal ini juga dapat memberikan kita pengetahuan yang lebih terkait dalam menghadapi masalah. Hal ini juga tentunya dapat membantu perusahaan dalam menempatkan pekerjanya sesuai dengan ketahanan kerjanya. Pandangan yang dikemukakan Siagian (2014) mengemukakan bahwa produktivitas adalah suatu ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya dan sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagi bentuknya. Dengan demikian kami menyimpulkan bahwa:

H₃ : Adversity quotient berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan

3.4. Komunikasi interpersonal terhadap produktivitas karyawan

Schermerhorn, et al (2011) menyatakan bahwa karyawan yang ingin bekerjasama dan mengembangkan bakat dan menggunakan energinya untuk organisasi maka orang tersebut harus piawai dalam berkomunikasi interpersonal. Untuk mengerjakan kerja sama tim, setiap anggota organisasi harus saling berkomunikasi secara terbuka, percaya, dan hormat. Setiap anggota secara sadar harus siap memberikan bantuan yang dibutuhkan oleh orang lain. Artinya setiap anggota organisasi akan saling memperhatikan kebutuhan anggota lain, kemudian berkomunikasi untuk menawarkan bantuan yang ditawarkan. Schermerhorn, et al (2017) juga mendefinisikan produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja pekerjaan, dengan mempertimbangkan penggunaan sumber daya. Untuk mengatur pengaturan kerja, keputusan harus dibuat tentang bagaimana membagi pekerjaan yang perlu dilakukan, bagaimana mengalokasikan orang dan sumber daya untuk melakukannya, dan bagaimana mengoordinasikan hasil untuk mencapai produktivitas. Dengan perkataan lain produktivitas adalah ukuran kuantitatif dari efisiensi dengan *input* yang diubah menjadi *output*. Penelitian yang berhubungan dengan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas karyawan dilakukan oleh (Gusti, 2015), (Putri dan Holia, 2015), serta (Hidayat dan Hasanah, 2016). Hasil penelitian yang mereka lakukan menunjukkan bahwa komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal memiliki hubungan produktivitas karyawan yang positif dan signifikan. Dengan demikian komunikasi interpersonal dan produktivitas kerja tergolong pada kategori baik. Dari beberapa pandangan para peneliti maka dapat dinyatakan bahwa:

H₄ : Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan

3.5. Komitmen Organisasi terhadap produktivitas karyawan

Mathis dan Jackson (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut. Komitmen artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Seperti yang dikemukakan (Syamsuri, 2018) sebelumnya bahwa komitmen organisasi menunjukkan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota

organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih, ketersediaan karyawan untuk bekerja keras dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Widodo (2009) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Luthans (2012) juga mengemukakan beberapa pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah (1) *commit to people- first values*: membuat dan membangun aturan tertulis, memilih manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi. (2) *clarify and communicate your mission*: memperjelas misi dan ideologi, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi. (3) *guarantee organizational justice*: memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyelenggarakan komunikasi dua arah secara ekstensif. (4) *create a sense of community*: membangun perasaan sebagai komunitas dengan membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama. (5) *support employee development*: melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan. Dengan demikian kami menyimpulkan bahwa:

H₅ : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan

4. METODE

4.1. Jenis Penelitian, Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal dengan tujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan kausal antar satu variabel dengan variabel lainnya, sekaligus menentukan implikasi untuk konfirmasi model teoritikal dan empirikal. Waktu penelitian dilakukan pada Januari 2020 sampai dengan Maret 2020 dengan populasi berjumlah 40 orang karyawan PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus atau sampel jenuh yang mengambil sampel dari seluruh populasi. Penggunaan populasi sebagai subjek penelitian disebabkan terjangkaunya jumlah populasi yang mencakup seluruh elemen dalam populasi atau menggunakan populasi sebagai subjek penelitian. Metode pengumpulan data yang kami lakukan dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan survei dengan kuesioner.

4.2. Defenisi Operasional

Stoltz (2014) mendefinisikan *adversity quotient* sebagai kecerdasan untuk menangani dan menanggapi kesulitan yang merupakan dasar bagi semua aspek kesuksesan. Indikator *adversity quotient* dalam penelitian ini terdiri dari: mampu menangani kesulitan dalam pekerjaan, menanggapi kesulitan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki, menghadapi masalah dengan kemampuan yang dimiliki, menempatkan pekerjaan sesuai dengan kemampuan, mengembangkan diri untuk kesuksesan. Robbins, et al (2018) mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara dua orang atau lebih yang mempunyai sifat, nilai-nilai, pendapat, sikap, pikiran dan perilaku yang khas dan berbeda-beda. Selain itu, komunikasi interpersonal juga menuntut adanya tindakan saling memberi dan menerima di antara pelaku yang terlibat dalam komunikasi. Indikator komunikasi interpersonal terdiri dari: memiliki sifat keterbukaan dalam hal penyampaian informasi kepada rekan kerja, memiliki nilai empati untuk memahami rekan kerja, bersedia menerima pendapat dari rekan kerja, memiliki sikap saling mendukung sesama rekan kerja, saling memberi dan menerima dalam komunikasi yang efektif.

Menurut Colquitt, et al (2015), komitmen organisasi sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi (dipertahankan) atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain (berbalik). Indikator komitmen organisasi terdiri dari: memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi, mempertahankan untuk tetap menjadi anggota organisasi, memiliki keterikatan emosional, memiliki keterlibatan dengan organisasi, menjadi anggota organisasi karena kewajiban. Schermerhorn, et al (2017) mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan ukuran kuantitas dan kualitas kinerja pekerjaan, dengan mempertimbangkan penggunaan sumber daya, bagaimana membagi pekerjaan yang perlu dilakukan, bagaimana mengalokasikan orang dan sumber daya untuk melakukannya, dan bagaimana mengoordinasikan hasil. Indikator produktivitas kerja terdiri dari: memiliki kuantitas pekerjaan,

memiliki kualitas pekerjaan, mempertimbangkan penggunaan sumber daya perusahaan, membagi pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi, mengalokasikan SDM dalam melakukan pekerjaan yang tepat, mengkoordinasikan hasil dalam mencapai tujuan. Sebanyak 21 pertanyaan dalam survei yang terdiri dari lima pertanyaan untuk *adversity quotient*, lima pertanyaan untuk komunikasi interpersonal, lima pertanyaan untuk komitmen organisasi dan enam pertanyaan untuk Produktivitas Karyawan. Penilaian semua item pertanyaan pada Skala Likert lima poin, mulai dari satu (sangat tidak setuju) hingga lima (sangat setuju)

4.3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif Responden

Berdasarkan proses hasil data dan ringkasan karakteristik responden, diperoleh analisis deskriptif dan pengujian hubungan antara variabel menggunakan *software SPSS (Statistical Product and Service Solutions)*. Hasil analisis statistik deskriptif untuk *crosstab* dari jenis kelamin dan umur pada karyawan PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia dimuat pada Tabel 1 berikut :

Tabel. 1
Jenis Kelamin * Usia Crosstabulation
Count

		Usia			Total	%
		18-20 Tahun	20-25 Tahun	25-35 Tahun		
Jenis Kelamin	Laki-laki	8	6	1	15	37,5
	Perempuan	11	10	4	25	62,5
Total		19	16	5	40	100,0

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden yang berusia 18-20 tahun untuk jenis kelamin laki-laki sebanyak 8 orang dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 11 orang. Responden yang berusia 20-25 tahun untuk jenis kelamin laki-laki sebanyak 6 orang dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 10 orang. Responden yang berusia 25-35 tahun untuk jenis kelamin laki-laki sebanyak 1 orang dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 4 orang. Dari data tersebut responden yang berusia 18-20 tahun lebih banyak yang bekerja di PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia sebanyak 19 orang dari pada responden yang berusia 20-25 tahun sebanyak 16 orang dan responden yang berusia 25-35 tahun sebanyak 5 orang. Jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 15 orang (37,5%) dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 25 orang (62,5%). Dari data tersebut dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak daripada responden yang berjenis laki-laki yang bekerja di PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia. Untuk hasil analisis statistik deskriptif untuk *crosstab* dari jenis kelamin dan pendidikan karyawan PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia dimuat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2
Jenis Kelamin * Pendidikan Crosstabulation
Count

		Pendidikan			Total	%
		D3	S1	SMA		
Jenis Kelamin	Laki-laki	1	0	14	15	37,5
	Perempuan	2	2	21	25	62,5
Total		3	2	35	40	100,0

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki yang memiliki tingkat pendidikan SMA sebanyak 14 orang dan responden berjenis kelamin perempuan yang memiliki tingkat pendidikan SMA sebanyak 21 orang. Untuk responden berjenis kelamin laki-laki yang memiliki tingkat pendidikan D3 sebanyak 1 orang dan responden berjenis kelamin perempuan yang memiliki tingkat pendidikan D3 sebanyak 2 orang. Kemudian responden berjenis kelamin laki-laki yang memiliki tingkat pendidikan S1 tidak ada dan responden berjenis kelamin perempuan yang memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 2 orang. Jumlah responden berjenis kelamin laki-laki yang dilihat dari tingkat pendidikan sebanyak 15 orang (37,5%) dan responden berjenis kelamin perempuan dari tingkat pendidikan sebanyak 25 orang (62,5%). Dari data tersebut dapat diketahui

bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan yang dilihat dari tingkat pendidikan lebih banyak daripada tingkat pendidikan responden yang berjenis laki-laki yang bekerja di PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia. Hasil tabulasi silang (*crosstab*) untuk jenis kelamin dan masa kerja karyawan PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia dapat dimuat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3
Jenis Kelamin * Masa Kerja Crosstabulation
Count

		Masa Kerja			Total	%
		1 Tahun	< 1 Tahun	> 2 Tahun		
Jenis Kelamin	Laki-laki	11	15	3	15	37,5
	Perempuan	8	25	10	25	62,5
Total		19	8	40	40	100,0

Tabel 3 menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki dengan masa kerja 1 tahun sebanyak 11 orang dan responden berjenis kelamin perempuan dengan masa kerja 1 tahun sebanyak 8 orang. Untuk responden berjenis kelamin laki-laki yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 15 orang dan responden berjenis kelamin perempuan yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 25 orang. Kemudian responden berjenis kelamin laki-laki yang memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun sebanyak 3 orang dan responden berjenis kelamin perempuan yang memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun sebanyak 10 orang. Jumlah responden berjenis kelamin laki-laki yang dilihat dari masa kerja sebanyak 15 orang (37,5%) dan responden berjenis kelamin perempuan yang dilihat dari masa kerja sebanyak 25 orang (62,5%). Dari data tersebut dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan yang dilihat masa kerja lebih banyak daripada responden yang berjenis laki-laki yang dilihat dari masa kerja di PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia

5. HASIL

5.1. Test Of Discriminant Validity

Kami menguji *discriminant validity* dengan membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model yang menggunakan *software* Smart PLS. Jika akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik dengan nilai AVE direkomendasikan > 0,50. Nilai AVE untuk setiap konstruk dalam model yang mempunyai *discriminant validity* dimuat pada Tabel 4 berikut:

Tabel. 4
Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
<i>Adversity quotient</i>	0,793
Komunikasi Interpersonal	0,665
Komitmen Organisasi	0,697
Produktivitas Karyawan	0,591

Model dikatakan baik apabila AVE menunjukkan nilai lebih besar dari 0,50, yang terlihat dari *output* AVE pada penelitian ini semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik sehingga model tersebut fit dengan data yang ada.

5.2. Test Of Composite Reliability

Composite Reliability digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk. Untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 dan untuk penelitian yang bersifat *exploratory* nilai 0,6–0,7 masih dapat diterima. Hasil uji *composite reliability* kami muat kedalam tabel 5 berikut:

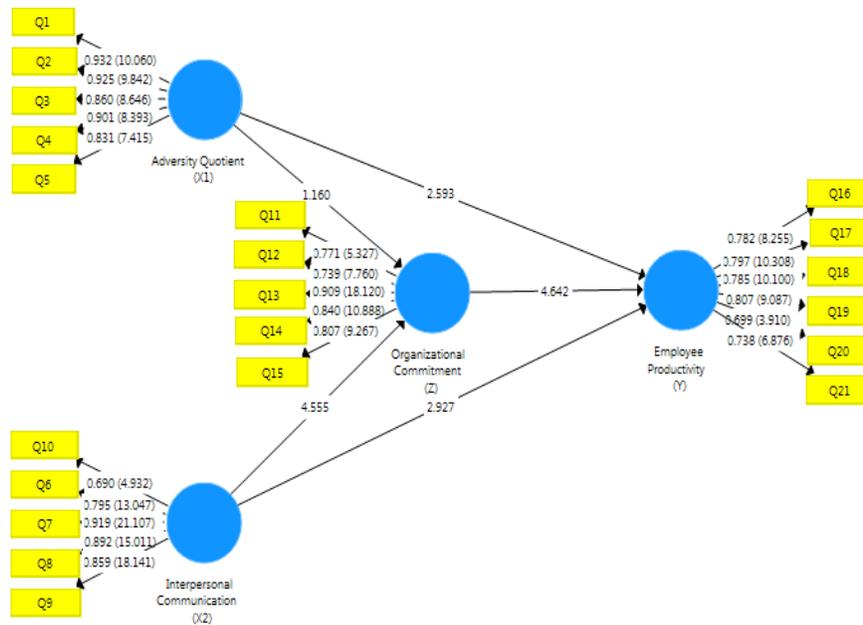
Tabel 5
Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Adversity quotient</i>	0,935	0,950
Komunikasi Interpersonal	0,873	0,908
Komitmen Organisasi	0,888	0,919
Produktivitas Karyawan	0,863	0,896

Sebuah model dikatakan reliabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* > 0,70. Dari nilai *cronbach's alpha*, semua konstruk memiliki nilai > 0,70, yaitu 0,935; 0,873; 0,888; dan 0,863. Sedangkan untuk nilai *composite reliability* variabel *adversity quotient*, komunikasi interpersonal, komitmen organisasi dan produktivitas karyawan secara berurutan adalah 0,950; 0,908; 0,919; dan 0,896, keempat nilai tersebut diatas 0,70 dan dapat disimpulkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

5.3. Test on the structural model (inner model)

Pengujian model struktural atau *inner model* dievaluasi berdasarkan besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan nilai *R-square* untuk konstruk laten endogen, *Q-square test* untuk menguji *predictive relevance*, uji t dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Pengujian dengan evaluasi *inner model* dapat dimuat dari gambar 1 berikut :



Gambar 1. Model Struktural (Inner Model)

Pengujian terhadap Model Struktural (*Inner Model*) berdasarkan nilai *R square* yang merupakan uji *goodness-fit* model dimuat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6
Nilai R square

	<i>R Square</i>
Komitmen Organisasi	0,753
Produktivitas Karyawan	0,833

Dari Tabel 6 Nilai *R square*, dapat dikemukakan bahwa variabel Komitmen organisasi dan Produktivitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Adverstiy quotient* dan Komunikasi interpersonal dengan nilai sebesar 75,3%, dan 83,3 % sedangkan sisanya dijelaskan oleh varibel lain. Uji Kesesuaian Model (Uji

goodness of fit) menggunakan persamaan *Q-square* berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - \text{Komitmen Organisasi}) (1 - \text{Produktivitas Karyawan})$$

$$= 1 - (1 - 0,753) (1 - 0,833)$$

$$= 1 - (0,247) (0,167)$$

$$= 0,958.$$

Dengan demikian nilai $Q^2 = 0,958 > 0$ yang berarti model penelitian *Adversity quotient*, Komunikasi interpersonal, Komitmen organisasi dan Produktivitas karyawan di PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia memiliki kesesuaian.

5.4. Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis yang diajukan, dapat diketahui dari besarnya nilai t-statistik. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, apabila nilai t berada pada rentang nilai $-1,96$ dan $1,96$ maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima H_0 . Untuk pengujian hipotesis pada model penelitian *adversity quotient*, komunikasi interpersonal, komitmen organisasi sebagai intervening terhadap produktivitas karyawan dapat dilihat pada Tabel 7 berikut :

Tabel 7
Path Coefficients

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)
<i>Adversity quotient</i> -> Komitmen Organisasi	0,201	1,069
Komunikasi Interpersonal ->Komitmen Organisasi	0,688	4,259
<i>Adversity quotient</i> ->Produktivitas Karyawan	-0,397	2,623
Komunikasi Interpersonal ->Produktivitas Karyawan	0,505	2,900
Komitmen Organisasi ->Produktivitas Karyawan	0,765	4,399

Berdasarkan Tabel 7 *Path Coefficients* dari hasil uji-t dengan taraf nyata 0,05 diketahui bahwa H_1 : Pengaruh *adversity quotient* terhadap komitmen organisasi memiliki nilai t statistik sebesar 1,069 lebih kecil dari t-tabel 1,96, H_2 : Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi memiliki nilai t statistik sebesar 4,259 lebih besar dari t-tabel 1,96, H_3 : Pengaruh *adversity quotient* terhadap produktivitas karyawan memiliki nilai t statistik sebesar 2,632 lebih besar dari t-tabel 1,96, H_4 : Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas karyawan memiliki nilai t statistik sebesar 2,900 lebih besar dari t-tabel 1,96, H_5 : Pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas Karyawan memiliki nilai t statistik sebesar 4,399 lebih besar dari t-tabel 1,96. Dari Tabel 7 *Path Coefficients*, juga dapat disimpulkan bahwa variabel *adversity quotient* terhadap komitmen organisasi memiliki pengaruh yang rendah dengan nilai t statistik sebesar 1,069 dibanding dengan pengaruh variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperlemah hubungan terhadap *adversity quotient*. Pengaruh variabel yang paling dominan adalah komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan dengan nilai t statistik sebesar 4,399. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat terhadap produktivitas karyawan.

Untuk pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) dalam penelitian ini adalah: a) Pengaruh *adversity quotient* terhadap komitmen organisasi memiliki nilai sebesar 0,201, b) Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi memiliki nilai sebesar 0,688, c) Pengaruh *adversity quotient* terhadap produktivitas karyawan sebesar memiliki nilai sebesar -0,397 d) Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas karyawan memiliki nilai sebesar 0,505 dan e) Pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan memiliki nilai sebesar 0,765. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) yaitu : Pengaruh *adversity quotient*, komunikasi interpersonal melalui komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan diperoleh dengan hasil sebagai berikut = $0,201 \times -0,397 \times 0,688 \times 0,505 = -0,027$. Dengan demikian pengaruh tidak langsung *adversity quotient*, komunikasi interpersonal melalui komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan memiliki nilai negatif.

6. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan analisis hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh *adversity quotient* dan komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi sebagai intervening terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT.

Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia, dapat diambil beberapa kesimpulan serta saran sebagai berikut: *Adversity quotient* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai t statistik sebesar 1,069 lebih kecil dari t-tabel 1,96, Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai t statistik sebesar 4,259 lebih besar dari t-tabel 1,96, *Adversity quotient* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan nilai t statistik sebesar 2,632 lebih besar dari t-tabel 1,96, Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan nilai t statistik sebesar 2,900 lebih besar dari t-tabel 1,96, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan nilai t statistik sebesar 4,399 lebih besar dari t-tabel 1,96. *Adversity quotient* sebagai kecerdasan untuk menangani dan menanggapi kesulitan yang merupakan dasar bagi semua aspek kesuksesan. Berkenaan dengan fenomena penelitian tentang *adversity quotient*, sebaiknya PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan-Indonesia melakukan pelatihan kepada karyawan untuk mewujudkan tercapainya kesuksesan perusahaan. Peningkatan komunikasi interpersonal perlu diimplementasikan dengan baik dan benar kepada para karyawan dalam hal kerja sama antara para karyawan dan penyampaian informasi yang terlaksana dengan baik untuk pencapaian tujuan menjadi efektif. Untuk pencapaian komitmen organisasi yang tinggi, keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas kerja, baik dalam hal bekerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja harus terlaksana dengan baik. Wujud dari pelaksanaan komitmen terhadap perusahaan dapat memberikan dampak bagi aktivitas perusahaan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

7. KETERBATASAN DAN AGENDA PENELITIAN SELANJUTNYA

Penelitian ini memiliki keterbatasan, batasan utama adalah sampel penelitian dan populasi yang dibatasi untuk salah satu perusahaan di Medan-Indonesia. Agenda penelitian selanjutnya atau penelitian dimasa yang akan datang perlu dilakukan penelitian-penelitian sejenis untuk tipe-tipe perusahaan lain dan beberapa perusahaan di Indonesia baik perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur. Keterbatasan variabel untuk studi lebih lanjut pada penelitian lain dapat dilakukan dengan mengamati pengalaman kerja sebagai variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi maupun produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriyadi F (2015) Efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan karyawan PT. Borneo Enterprindo Samarinda-Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi*.
- Afianti D., Permana, H. J., Nurdin D (2016). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepala Bidang Dikmenti Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal ADPEND*.
- Colquitt, J. A. (2015). *Organizational Behavior : Improving Performance And Commitment In The Workplace, Fourth Edition United State America, Mc Graw Hill Cengage Learning*.
- Ekaputri, F.A (2016). *Adversity Quotient Dan Psychological Capital Dalam Menentukan Keterikatan Kerja Pada Karyawan*. Seminar Nasional dan Gelar Produk, *Jurnal UMM*.
- ekbis.sindonews.com (2014, 2 Desember). Survei: Perusahaan Sulit Pertahankan Karyawan Kompeten. Diakses pada 24 Maret 2020, dari <https://ekbis.sindonews.com/berita/931567/34/survei-perusahaan-sulit-pertahankan-karyawan-kompeten>.
- Gusti, V (2015). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Grand Rocky Hotel Bukit Tinggi, Padang, Skripsi, Universitas Negeri Padang.
- Hidayat R., Hasanah U (2016). Hubungan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 4, No. 1, J, 15-20.
- Ilyas M., Kadir K.A., Adnan Z (2017). *Relationship Between Training and Employee Productivity in Organization: A Partial Least Square (PLS-SEM) Approach, Information and Knowledge Management*, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online), Vol.7, No.3.
- Integra Teknologi Solusi Surabaya-Indonesia (2018). Diakses pada 26 Maret 2020, dari <http://integrasolusi.com/blog/home/>.
- Kuntjoro, Zainuddin Sri. (2009). Komitmen Organisasi. *Education Policy Analysisarchives*, (Online), (http://www.epsikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=558, diakses 13 Maret 2018).
- Luthans, F (2008.) *Organizational Behavior. New York, McGrawHill Companies, Inc.*

- Luthans, F. (2012.). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Matin H Z., Jandaghi G., Karimi F.H., Hamidizadeh A (2010). *Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study: Jihad Keshavarzi and University of Qom, Iran)*, *European Journal of Social Sciences – Volume 13, Number 3*
- Mathis R.L, Jackson J. H. (2011). *Human Resource Management* (edisi 10). Jakarta, Salemba Empat
- Moorhead, G, Griffin R. W (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pai, S. G., Prakash M. (2017). *A Study On Impact Of Training Program On Employee Productivity*, *International Journal of Commerce and Management Research, Volume 3; Issue 8; Page No. 33-38*.
- Phoolka, E. S, Kaur N (2012). *Adversity Quotient: A new paradigm to explore*. *International Journal of Contemporary Business Studies* Vol: 3, No: 4. May, 2012 ISSN 2156-7506.
- Putri A.K dan Holia S (2015). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Hasil Musi Lestari Jayaloka Kabupaten Musi Rawas. *Jurnal Profit* Volume 2, Nomor 2, November 2015.
- Robbins S. P., Judge (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins S. P., Judge (2008). *Perilaku Organisasi* Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins S. P., Coulter (2010). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: penerbit Erlangga.
- Robbins S. P., Judge (2013). *Organizational Behavior. Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins S. P., Coulter M., Martocchio J.J., Long L. K, (2018). *Management*. Pearson Education Limited. United. Kingdom
- Saidah S., Aulia L.A.A (2014). Hubungan *Self Efficacy* dengan *Adversity Quotient* (AQ). *Jurnal Psikologi* September 2014, Vol. II, No. 2, hal 54-61.
- Santoso, A.P.J (2015). Hubungan *Adversity Quotient* dengan Produktivitas Kerja pada Karyawan Marketing Di Kota Samarinda. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Malang.
- Sarinah, A.A (2010). Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Komitmen terhadap Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara Iii (Persero), *Jurnal Analitika*, Vol. 2 Nomor 2, Desember 2010.
- Schermerhorn J. R., Davidson P., Factor A., Poole D., Woods P, Simon A., McBarron E (2017) *Management*, 6th Asia–Pacific Edition: John Wiley dan Sons Australia, Ltd.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* Bandung: Mandar Maju.
- Shen, C. Y., Liu, L.W. dan Chan, K.L. (2013). *The effect of gender roles on the relationships among personality traits, adversity quotient, and work performances of workers*. *Journal of Innovation and Management*, 10(2): pp. 117-151.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sinungan M (2009). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta, Andi Offset.
- Stoltz Paul G. (2012). *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. Jakarta: Grasindo.
- Stoltz Paul G. (2014). GRIT™. *The New Science of What it Takes to Persevere Flourish Succeed*. New York : ClimbStrong Press, Inc.
- Sutrisno E (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Kencana Prenada Media Group.
- Syamsuri, A.R (2018). Analisis Budaya Kaizen dan Keterlibatan Kerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan). *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, Vol 9, No 2 Juli 2018.
- Tigchelaar L, Bekhet K. E (2015). *The relationship of Adversity Quotient and Personal Demographic Profile of Private Business Leaders in Egypt*. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*.
- Venkatesh J, Shivaranjani G (2015). *Adversity Quotient Profile: An Effective Psychometric tool to hire the finest aspirant for contemporary organizations*, *Scholars Journal of Economics, Business and Management*. 2(12):1159-1164.
- Widodo, U (2009) Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus Pada Tenaga Penjualan PT. Nyonya Meneer Semarang).