

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. *Adversity Quotient* (Kecerdasan Adversitas)

a. Definisi *Adversity Quotient* (Kecerdasan Adversitas)

Pencapaian akan kesuksesan seseorang pada mulanya hanya diprediksikan melalui sisi *Intelligent Quotient* (IQ) dan *Emotional Quotient* (EQ) semata. Namun, IQ dan EQ ternyata bukan satu-satunya prediktor kesuksesan yang dianggap berhasil. Terobosan lain dalam memahami cara untuk sukses pada akhirnya coba diperkenalkan oleh Dr. Paul Stoltz pada tahun 1997 yang menamakan teorinya dengan nama *Adversity Quotient* (AQ) atau kecerdasan adversitas.

Stoltz dalam Zahreni dan Pane menyebutkan bahwa *Adversity Quotient* (AQ) merupakan konsep terapan ilmu yang dapat melihat seberapa jauh seseorang mampu bertahan dalam menghadapi kesulitan yang dihadapinya. *Adversity Quotient* juga mampu meramalkan mana individu yang memiliki potensi melampaui harapan atau gagal serta siapa yang akan menyerah atau bertahan.¹ Dengan kata lain, Stoltz mengajukan konsep *Adversity Quotient* sebagai suatu konsep yang mampu memberikan gambaran mengenai tingkat ketangguhan seorang individu dalam menghadapi kegagalan dan kemampuan individu tersebut untuk merubah suatu kegagalan atau hambatan tersebut menjadi peluang untuk memperoleh taraf peningkatan dalam hidup. *Adversity quotient* secara sederhana menunjukkan pada tingkat kegigihan seseorang dalam atasi segala rintangan guna mendaki puncak sukses yang diinginkan.

AQ secara operasional diukur dengan menggunakan empat konstruksi meliputi: kontrol, kepemilikan, jangkauan dan daya tahan di bidang manajemen diri. AQ juga dapat digunakan untuk memahami bagaimana seorang pengusaha mampu beradaptasi dan agresif dalam hadapi tekanan dan tantangan usaha berdasarkan potensi yang mereka miliki

¹ Siti Zahreni dan Ratna Dewi Pane, "Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap Intensi Berwirausaha". *Jurnal Ekonom*, 15 No.1, Oktober 2012, h.174.

guna memenuhi harapan dan impian yang mereka citakan. Individu dengan AQ tinggi umumnya akan berhasil dengan mudah melampaui tantangan besar dan kecil yang mereka hadapi.

b. Tinjauan Umum *Adversity Quotient* dalam Pandangan Islam

Berkenaan dengan upaya individu dalam menghadapi tekanan dan tantangan, selain mereka memiliki kebutuhan, bakat, minat, cita-cita, karakteristik, sikap, pandangan atau penilaian diri, setiap individu pastilah memiliki kekuatan. Stoltz berpendapat bahwa di antara banyak kekuatan yang dimiliki oleh individu, salah satu kekuatan yang dimilikinya adalah seberapa jauh individu tersebut mampu bertahan menghadapi dan mampu mengatasi berbagai kesulitan. Mamahit melanjutkan, jika individu tersebut mampu bertahan menghadapi kesulitan dan mampu mengatasinya, maka individu tersebut akan dapat mencapai kesuksesan dalam hidup.²

Stoltz sendiri menyatakan bahwa kesuksesan adalah tingkat seseorang bergerak ke depan dan ke atas, terus maju dalam menjalani hidup kendati terdapat berbagai rintangan atau sebetuk kesengsaraan yang ditemui. Pencapaian akan kesuksesan dalam hidup diantaranya ditentukan oleh *Adversity Quotient* (AQ) yang dimiliki seseorang.³

Kecerdasan intelegensia bukan menjadi tolok ukur keberhasilan seseorang semata. Setelah IQ diyakini bukan merupakan tolok ukur akan kesuksesan seseorang, maka selanjutnya muncul konsep yang disebut dengan *Emotional Quotient* (EQ). Goleman dalam Stoltz mengemukakan secara meyakinkan bahwa dalam kehidupan, EQ lebih penting daripada IQ. Selanjutnya Goleman menambahkan banyak orang yang memiliki IQ tinggi namun gagal dalam hidupnya, hal ini disebabkan oleh mereka yang tidak memiliki EQ yang baik.⁴

Berkebalikan akan Goleman, Stoltz lalu menjabarkan bahwa seperti halnya IQ, tidak setiap orang mampu

² Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang (Adversity Quotient: Turning Obstacles Into Opportunities)* (Jakarta: PT. Grasindo, 2003), 5.

³ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient:...* 6.

⁴ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient:...* 15.

memanfaatkan EQ dan potensi mereka seutuhnya, meskipun kecakapan-kecakapan mereka yang berharga itu mereka miliki. Menurut Stoltz, karena EQ tidak mempunyai tolok ukur yang jelas dan sah serta metode yang jelas untuk mempelajarinya, maka kecerdasan emosional tetap sulit dipahami. Sejumlah orang memiliki IQ yang tinggi berikut segala aspek kecerdasan emosional, namun orang-orang tersebut tetaplah gagal menunjukkan kemampuan terbaiknya. Stoltz lalu menyimpulkan, bukan IQ maupun EQ yang menentukan sukses individu, meski keduanya memainkan peranan penting.⁵

AQ dalam hal ini dapat berperan untuk memberikan gambaran kepada individu berkaitan seberapa jauh individu mampu bertahan hadapi kesulitan dan mampu mengatasinya; siapa yang mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang akan hancur; siapa yang akan melampaui harapan-harapan atas kinerja dan potensi individu serta siapa yang akan gagal; serta siapa yang menyerah dan siapa bertahan.⁶

Stoltz menemukan bahwa rasa ketidakberdayaan yang dipelajari (AQ rendah) telah mengurangi kinerja, produktivitas, motivasi, energi, kemauan untuk belajar, perbaikan diri, keberanian mengambil resiko, kreativitas, kesehatan, vitalitas, keuletan, dan ketekunan. Stoltz menyatakan bahwa seorang yang pesimis dan cepat putus asa cenderung memiliki AQ yang rendah. Sedangkan orang yang optimis dan memiliki kemauan tinggi untuk terus mendaki justru memiliki AQ yang tinggi. Tentu topik ini menarik untuk dibahas lantaran IQ, EQ saja ternyata tidaklah cukup untuk mendukung kesuksesan seseorang dalam kehidupan nyata. Faktor penting yang tak boleh luput adalah AQ. Tanpa AQ yang baik maka IQ dan EQ akan jadi sia-sia belaka karena untuk mencapai kesuksesan maka dibutuhkan keuletan, tahan banting serta daya juang yang tinggi. Seperti kata stoltz, AQ yang rendah akan berdampak pada rendahnya performansi (kinerja).⁷

Intelligence Quotient (IQ) sendiri merupakan istilah dari pengelompokan kecerdasan manusia yang pertama kali

⁵ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient*:...15-16.

⁶ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient*:...8-9.

⁷ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient*:...10.

diperkenalkan oleh Alferd Binet pada awal abad ke-20. Kemudian datang Daniel Goleman yang selanjutnya mempopulerkan *Emotional Quotient* (EQ) sebelum muncul kemudian istilah *Spiritual Quotient* (SQ) dan terbaru lahir *Adversity Quotient* (AQ) yang dikonseptualisasikan oleh Paul G. Stoltz.⁸

Kecerdasan adversitas dalam pandangan Islam sama dengan sikap meningkatkan kualitas diri yang dalam dunia tasawuf dikenal dengan istilah *takhalli*, *tahalli*, dan *tajalli*.⁹ Pada tahap metode *takhalli*, individu menghindari dirinya dari hal buruk. Pada tahap metode *tahalli*, individu menghiasi dirinya dengan sifat sabar dan tawakkal. Pada tahap metode *tajalli*, karena sifat sabar dan tawakkal tersebut, maka akan dapat melahirkan perasaan tenteram dan tenang.¹⁰

Pun demikian halnya teori kecerdasan adversitas sebenarnya tidak bisa dinyatakan ditemukan oleh Stoltz lantaran Islam sudah mengenal adversitas jauh sebelum Stoltz lahir. Tinjauan akan adversitas sendiri sebenarnya telah diterangkan dalam banyak ayat al-qur'an. Bedanya Stoltzlah orang pertama yang mengklasifikasikan secara sistematis dan melegalisasikan istilah adversitas tersebut secara ilmiah sehingga dia mendapat pengakuan dari kaum akademisi.

Sebagaimana kita tahu, selaku umat islam, kita meyakini bahwa kunci utama kesuksesan seseorang ialah dengan berpegang teguh pada Qur'an dan Hadis. Berbekal keduanya, maka pandangan mengenai kesuksesan juga akan jadi lebih terarah. Akan tetapi, karena kurangnya interaksi kita pada kedua sumber kitab tersebut, tak jarang seorang muslim bingung dalam tentukan arah hidup sehingga tak sedikit yang salah orientasi dan temui kegagalan dalam pencarian jati diri.

Adapun konsep *adversity quotient* ditinjau dalam pandangan islam menurut Mahmudah dan Fatimah Zuhriah

⁸ Misbach dan Ifa Hanifah, (2008), "Antara IQ, EQ, dan SQ." Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, h.2.

⁹ Abdul Mujib, "Implementasi Psiko-Spiritual Dalam Pendidikan Islam," Madania: Jurnal Kajian Keislaman 19, no. 2 (2015): 103.

¹⁰ Rajab Khairunnas, "Psikoterapi Sufistik: Tela'ah Dimensi Psikologi Dan Kesehatan Mental Dalam Sufisme," Jurnal Ta'dib 11, no. 2 (2008): 109.

disebutkan bahwa manusia pada dasarnya hidup tak bisa terbebas dari cobaan dan ujian yang mana Allah sendiri pasti akan menguji hambaNya yang beriman. Suatu keniscayaan bahwa seorang muslim setidaknya juga harus meyakini bahwa dibalik kesulitan pasti akan dijaminakan kemudahan bilamana hamba tersebut tetap beriman dan tetap berserah diri kepada Allah SWT. Al-Qur'an dalam hal ini telah mengisyaratkan bahwa pada hakikatnya seorang muslim yang hendak diangkat derajatnya maka tidak akan pernah lepas dari ujian dan cobaan, bahkan oleh seorang nabi sekalipun. Islam juga memandang bahwa orang yang memiliki kecerdasan adversitas yang cukup tinggi ialah orang yang mampu bersikap sabar, optimis, dan pantang menyerah ketika dihadapkan pada setiap tantangan kehidupan.¹¹

Allah berfirman dalam QS. Al-Baqorah ayat 155-157 yang menurut *Tafsir Al-Misbah*, Quraisy Shihab memaparkan bahwa ayat tersebut mengisyaratkan hakikat dari kehidupan dunia antara lain ditandai oleh keniscayaan akan adanya cobaan yang beraneka ragam.¹²

Jalaludin juga menguatkan bahwa seabad setelah psikologi diakui sebagai disiplin ilmu yang otonom, para ahli melihat bahwa psikologi memiliki keterkaitan dengan masalah-masalah yang menyangkut kehidupan batin manusia yang paling dalam, yakni agama.¹³

Pada tataran ilmu psikologi, konsep yang dekat dengan tema adversitas adalah *perseverance* atau kegigihan dan keuletan. Menurut Duckworth, kegigihan merupakan karakter yang sangat penting dan dibutuhkan dalam mencapai tujuan jangka panjang. Selain *perseverance*, terdapat konsep lain dalam psikologi yang sangat dekat dengan gigih, yakni *persistence* atau keuletan dan ketelatenan. Cloninger dikenal sebagai tokoh yang

¹¹ Mahmudah dan Fatimah Zuhriah, (2021), "Konsep Adversity Quotient (AQ) dalam Menghadapi Cobaan: Ditinjau dari Perspektif Al-Qur'an dan Hadis", *Tarbiyah Islamiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam*, Vol. 11 (1), 2021, pp. 13-29.

¹² Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2001), 367.

¹³ Mahmudah dan Fatimah Zuhriah, (2021), "Konsep Adversity Quotient (AQ) ...13-29.

mengembangkan konsep *persistence* ini dan merumuskan konsepnya dalam *Temperament and Character Inventory* (TCI) yang dijabarkan dalam empat aspek, yakni *Eagerness of Effort, Work Hardened, Ambitious, Perfectionist*.¹⁴

Kecerdasan adversitas pada dimensi *Control* dalam tinjauan kajian Islam merujuk pada kecerdasan akan kompetensi sikap pengendalian diri dan berperilaku positif. Dimensi *Origin and Ownership* dalam tinjauan kajian Islam berarti individu tersebut memiliki kompetensi sikap ikhlas dan tabah serta mensyukuri karunia yang didapat dari Allah SWT. Dimensi *Reach* lebih menunjukkan bahwa orang tersebut tetap bekerja keras dan milik etos kerja tinggi. Dimensi *Endurance* berarti individu tersebut merupakan pribadi yang tabah, tahan banting, tak mudah putus asa, selalu bersikap optimis serta senantiasa berserah diri kepada Allah SWT. Kaitan beberapa bukti ayat adversitas yang diterangkan secara gamblang di dalam al-qur'an antara lain meliputi:

Tabel 2.1
Telaah Relevansi Adversitas dalam Tinjauan Qur'an-Hadist¹⁵

Dimensi Kecerdasan Adversitas	Relevansi dalam Islam	Sumber Qur'an Hadist
<i>Control</i> (Pengendalian Diri)	Pengendalian atas diri, Senantiasa berperilaku positif	<u>Sumber Qur'an:</u> QS. Al-Kahfi ayat 28 QS. Luqman ayat 17 QS. Ar-Rum ayat 38 QS. Fushilat ayat 35 & 53 Q.S. Ad-Dzariyat ayat 21 <u>Sumber Hadist:</u> HR. Al-Bukhari No. 6116
<i>Origin and Ownership</i> (Asal-usul dan penguasaan diri)	Ikhlas dan tabah, Mensyukuri karunia yang didapat	<u>Sumber Qur'an:</u> QS. An-Nahl ayat 126-127 QS. Ibrahim ayat 5-7 QS. Ar-Ra'd ayat 22

¹⁴ C.R Cloninger, *The Temperament and Character Inventory TCI: A Guide to Its Development and Use*, Washington University, St. Louis: Center for Psychobiology of Personality Washington, 1994), p. 179.

¹⁵ Niila Khoiru Amaliya, "Adversity Quotient dalam Al-Qur'an", *Jurnal Al-Adabiya: Jurnal Kebudayaan dan Keagamaan. Institut Agama Islam Sunan Giri Ponorogo Vol. 12 No. 2 tahun 2017*, h. 227-254.

Dimensi Kecerdasan Adversitas	Relevansi dalam Islam	Sumber Qur'an Hadist
		QS. Luqman ayat 31 QS. As-Saba' ayat 19 QS. Al-Mukminun ayat 11 <u>Sumber Hadist:</u> HR. Muslim No. 2609
<i>Reach</i> (Jangkauan)	Terus bekerja keras, ikhtiar dan gigih dalam berusaha	<u>Sumber Qur'an:</u> QS. Ar-Rum ayat 60 QS. Ali Imron ayat 146 QS. Muhammad ayat 47 QS. An-Nahl ayat 110 <u>Sumber Hadist:</u> HR. Ahmad No. 17094
<i>Endurance</i> (Daya Tahan)	Tabah, tahan banting dan tak mudah putus asa	<u>Sumber Qur'an:</u> QS. Ali Imron 142-146 QS. Ar-Ra'd ayat 24 QS. Asy-Syarh ayat 5-6 QS. Yusuf ayat 18
	Senantiasa bersikap optimis	<u>Sumber Qur'an:</u> QS. Al-Baqoroh: 153&249 QS. Ali Imron ayat 146 QS. Al-Anfal ayat 46 & 66
	Bergantung hanya pada Allah SWT	<u>Sumber Qur'an:</u> QS. Al-Baqoroh: 155-156 QS. Ar-Ra'd ayat 28 QS Al-Muddatsir ayat 7 <u>Sumber Hadist:</u> HR. Muslim No. 1053

c. Kriteria Adversity Quotient (AQ)

Adversity Quotient menurut Stoltz dikelompokkan tiga kategori:¹⁶

- 1) *Quitter* (AQ rendah): Sekelompok orang yang kurang memiliki kemauan untuk menerima tantangan dalam hidupnya;
- 2) *Camper* (AQ sedang): Sekelompok orang yang sudah miliki kemauan berusaha menghadapi suatu masalah

¹⁶ Isna Nurlailatul Fauziah, "Proses Berpikir Kreatif Siswa Kelas X dalam Memecahkan Masalah Geometri Berdasarkan Tahapan Wallas ditinjau dari Adversity Quotient (AQ) Siswa". *Jurnal Pendidikan Matematika Solusi Vol 1, No 1, Maret 2013*. h.75-89.

dan tantangan yang ada, namun mereka berhenti karena merasa sudah tak mampu lagi;

- 3) *Climber* (AQ tinggi): Sekelompok orang yang memilih untuk terus bertahan dan berjuang hadapi berbagai macam hal yang ada di depan, baik itu berupa masalah, tantangan, hambatan serta hal lain yang terus didapat tiap harinya.

d. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kecerdasan Adversitas

Stoltz jelaskan faktor yang dapat mempengaruhi adversitas individu:¹⁷

- 1) Bakat

Bakat adalah suatu kondisi diri seseorang yang dengan latihan khusus memungkinkannya capai suatu kecakapan, pengetahuan dan keterampilan khusus. Bakat menggambarkan penggabungan antara keterampilan, kompetensi, pengalaman dan pengetahuan yakni apa yang diketahui dan mampu dikerjakan oleh seorang individu.

- 2) Kemauan

Kemauan disini menggambarkan motivasi, antusiasme, gairah, dorongan, ambisi, dan semangat yang menyala-nyala. Seorang individu tidak akan menjadi hebat dalam bidang apapun tanpa memiliki kemauan untuk menjadi individu yang hebat.

- 3) Kecerdasan

Gardner menyebut tujuh bentuk kecerdasan: linguistik, kinestetik, spasial, logika matematika, musik, interpersonal, intrapersonal.¹⁸

Adversity quotient sebagai bagian dari sikap yang diharapkan membentuk pondasi karakter kuat yang sangat dibutuhkan individu dalam pemenuhan kebutuhan hidup. Menurut teori Hierarki Abraham Maslow, kebutuhan hidup itu berjenjang, dimulai dari yang paling dasar seperti kebutuhan fisik (makan, pakaian, dll) hingga kebutuhan sekunder lain (keamanan, sosial, prestasi dan penghargaan) yang akan selalu berputar selama individu masih hidup. Dalam proses pemenuhan kebutuhan inilah diperlukan

¹⁷ Nailul Fauziah, "Empati, Persahabatan dan Kecerdasan Adversity pada Mahasiswa yang Sedang Skripsi". *Jurnal Psikologi Undip*, 13 No.1 April 2014, h.78-92.

¹⁸ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient*:...56.

konsistensi dan keseimbangan hidup untuk pencapaian yang memuaskan. Secara lebih spesifik, bahasan difokuskan pada pembentukan karakter dalam pemenuhan kebutuhan prestasi performansi bagi para subjek yang ada pada buku ini diistilahkan sebagai pejuang cita-cita. Kebutuhan berprestasi memang merupakan salah satu kebutuhan dalam hierarki kebutuhan hidup. Pendakian individu menuju pencapaian tujuan khususnya pada pejuang cita-cita, perlu kemampuan dalam mempertahankan usaha. Target kebutuhan bagi pejuang cita-cita adalah pencapaian prestasi.¹⁹

Menurut Nidau, bagi penuntut ilmu, pencapaian yang paling urgen adalah prestasi, sehingga dalam pencapaiannya harus membentuk komitmen kuat dan membutuhkan konsistensi diri dalam usahanya. Pada pembentukan usaha inilah ditanamkan karakter ulet, pekerja keras namun tetap berlandaskan pada koridor moral berperilaku.

Keberhasilan membentuk karakter pejuang cita-cita melalui penanaman pondasi *adversity quotient* menjadi harapan baru dalam realisasi pembentukan generasi masa depan yang bermoral, berintelegeni dan berkepribadian sehat.²⁰

e. Cara Meningkatkan Kecerdasan Adversitas (*Adversity Quotient*)

Beberapa hal untuk melatih dan meningkatkan sisi kemampuan adversitas diantaranya dapat ditempuh melalui berbagai cara berikut:²¹

- 1) Perbanyak menghadapi suatu masalah;
- 2) Tetap melatih diri untuk bertahan menghadapi suatu masalah dimulai dari yang kecil hingga besar;
- 3) Terus melatih kecerdasan budi, akhlak dan iman karena sisi religi seseoranglah yang sebenarnya sangat berperan besar untuk dapat meredam gejolak emosi diri individu;
- 4) Segera menyelesaikan seluruh masalah-masalahnya dan sekaligus mengambil potensi keuntungan dari hal itu;

¹⁹ Muchilsah, *Menggali Makna Adversity Quotient (AQ) dalam Realisasi Pembentukan Karakter Pejuang Cita-Cita* (Makassar: Alauddin Universitas Press, 2014), 6.

²⁰ Muchilsah, *Menggali Makna Adversity Quotient (AQ)*...7.

²¹ Muchilsah, *Menggali Makna Adversity Quotient (AQ)*...8.

- 5) Meningkatkan kemampuan memproduksi banyak ide;
- 6) Tingkatkan kemampuan lahirkan gagasan pemikiran orisinal;
- 7) Menajamkan kemampuan menguraikan sesuatu secara terperinci.

f. Ciri-ciri Individu Tingkat *Adversity Quotient* Tinggi

Pada sisi praktisnya, individu yang tergolong memiliki tingkat *adversity quotient* tinggi maka akan memiliki kecenderungan untuk:²²

- 1) Tak mudah menyalahkan pihak lain atas persoalan yang dihadapi;
- 2) Bertanggungjawab menyelesaikan semua masalah yang dihadapi;
- 3) Tak mudah mengeluh/berputusasa dalam kondisi seburuk apapun;
- 4) Dengan segala keterbatasannya mereka tetap mampu berpikir jernih, bertindak dan menyiasati diri untuk terus maju ke depan.

g. Model Terapan Kecerdasan Adversitas (*Adversity Quotient*)

Model terapan kecerdasan adversitas menurut Stoltz dijelaskan dalam tiga tingkat kesulitan dalam skema berbentuk model piramida yang mengkategorikan tantangan hidup ke dalam "Tiga Level Kesulitan". Model ini dimulai dari bawah lalu naik ke atas di mana hal ini menjelaskan pada dua hal. Pertama, model ini menggambarkan akan karakteristik individu, kondisi lingkungan (tempat kerja) dan tantangan individu pada lingkup lebih luas di tengah-tengah lingkungan sosial masyarakat. Kedua, model ini menerangkan bagaimana perubahan individu yang positif memiliki pengaruh yang besar terhadap lingkungan kerja yang pada akhirnya ini akan bermuara pada dampak yang positif pada lingkungan sosial yang lebih kompleks dan lebih besar, yakni lingkungan sosial kemasyarakatan ataupun dalam lingkungan usahanya.²³

Menurut model AQ, tiga tingkat kesulitan yang berjenjang tersebut juga menunjukkan bahwa makin ke atas maka bentuk piramida yang dihasilkan semakin mengecil.

²² Muchilsah, *Menggali Makna Adversity Quotient (AQ)*...7-8.

²³ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient*:...55.

Ini menandakan bahwa pada akhirnya hanya segelintir individu saja tentunya yang mampu melewati berbagai tingkatan kesulitan dalam hidup. Seseorang awalnya dipaksa untuk melewati kesulitan yang dihadapi dirinya sendiri yang mana bila kesulitan itu bisa diatasi kemudian ia akan dihadapkan kembali pada tingkat kesulitan yang lebih besar dari lingkungan sosial kecilnya, yakni lingkungan kerja/usaha dan selanjutnya akan kembali dihadapkan dengan bentuk kesulitan yang makin besar di tengah-tengah lingkungan sosial masyarakat yang lebih luas. Ini berarti, untuk dapat menciptakan perubahan, seseorang harus memiliki ketabahan tanpa henti dan terus mendaki melalui kesulitan. Hal ini tentu hanya akan terealisasi bilamana seseorang tersebut bersedia untuk terus mengembangkan tingkat AQ yang dimiliki seperti tergambar pada piramida berikut:²⁴



Gambar 2.1 Model AQ Stoltz

Seperti terlihat pada gambar di atas, sikap AQ yang positif harus dimulai dari masing-masing individu yang ada di dalam lingkungan perkembangannya. Sikap AQ yang positif dari masing-masing individu tersebut nantinya akan kembali diterapkan di organisasi tempat di mana ia berada/berasal sebelum pada akhirnya AQ yang positif tersebut dapat memberikan dampak pada lingkungan sosial yang lebih luas. Stoltz menyatakan, pada hakekatnya keterampilan ini dapat diterapkan untuk diri sendiri, orang lain dan untuk organisasi. Teori ini pada dasarnya dapat digunakan untuk mengukur dan juga mampu meningkatkan efektivitas individu, tim/kelompok, hubungan keluarga, organisasi, masyarakat dan negara sehingga alat ukur AQ ini

²⁴ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient*:...55.

merupakan alat yang paling dapat diandalkan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang bersangkutan.²⁵

h. Dimensi Pengukuran Kecerdasan Adversitas (*Adversity Quotient*)

Dimensi pengukuran *adversity quotient* terdiri atas empat yang disingkat dengan CO₂RE. CO₂RE adalah akronim bagi keempat dimensi kecerdasan adversitas.²⁶

- 1) C = *Control* (Kendali)
C singkatan dari “control” atau kendali. C mempertanyakan: Berapa banyak kendali yang dirasakan terhadap sebuah peristiwa yang menimbulkan kesulitan? Dimensi AQ ini merupakan salah satu awal yang paling penting dan tambahan untuk *Teori Optimisme Seligman*.
- 2) O₂ = *Origin* dan *Ownership* (Asal Usul dan Pengakuan)
O₂ merupakan kependekan dari “Origin” (asal usul) dan “ownership” (pengakuan). O₂ mempertanyakan dua hal, pertama, siapa atau apa yang menjadi asal usul kesulitan? dan sampai sejauhmana seseorang mengakui akibat-akibat kesulitan itu?; kedua, sampai sejauhmana seseorang bersedia mengakui akibat kesulitan itu. Rasa bersalah tidak sama dengan memikul tanggungjawab. Mengakui akibat-akibat yang ditimbulkan oleh kesulitan mencerminkan tanggungjawab. Inilah paragraf kedua dari dimensi O₂.
- 3) R = *Reach* (Jangkauan)
Dimensi R mempertanyakan: Sejauhmana kesulitan akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan seseorang? Respons-respons dengan AQ yang rendah akan membuat kesulitan merembes ke segi-segi lain dari kehidupan.
- 4) E = *Endurance* (Daya tahan)
E atau “Endurance” (daya tahan) adalah dimensi terakhir pada AQ. Dimensi ini mempertanyakan dua hal yang berkaitan dengan: Berapa lama kesulitan akan berlangsung?; dan berapa lama penyebab kesulitan itu akan berlangsung?

²⁵ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient*:... 56.

²⁶ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient*:... 140-162.

Penelitian ini gunakan keempat dimensi di atas dalam penyusunan instrumen penilaian tingkat *adversity quotient* responden pada penelitian ini.

2. Budaya *Gemba Kaizen*

a. Definisi *Gemba Kaizen*

Kandungan makna dari sisi kultur/budaya dari definisi *Gemba Kaizen* secara leksikal dapat ditelusuri sebagai suatu dasar pedoman pemikiran yang bersifat fundamental yang dimiliki seseorang ataupun sekelompok orang dalam menjalankan prinsip hidup ketika bertindak atau melakukan sesuatu hal secara riil dalam pola perilaku hidupnya sehari-hari. Makna *Gemba* dapat diartikan sebagai ‘tempat kerja’, sedang *Kaizen* secara harfiah berasal dari kata *kai* yang berarti ‘tingkat perubahan’ dan *zen* yang berarti ‘kebaikan’, sehingga definisi dari *kaizen* sendiri dapat diartikan sebagai upaya perbaikan diri/manajemen usaha yang dilakukan secara terus menerus dan berjenjang/bertahap secara berkesinambungan hingga tercapai kesempurnaan hakiki sebagaimana yang diharapkan.²⁷

Muhammad Fitri menyebut, *gemba kaizen* adalah budaya jepang sebagai sarana dalam melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus berkesinambungan yang berlangsung di tempat kerja yang mana prinsip ini telah diadopsi oleh beberapa perusahaan Jepang di berbagai belahan dunia.²⁸

Simpulan definisi *Gemba Kaizen* menurut kedua pendapat tokoh di atas sebenarnya merujuk suatu bentuk falsafah budaya masyarakat Jepang yang sudah berkembang dan diterapkan secara luas dengan gambaran umum mencakup upaya perbaikan terus menerus secara berkelanjutan dalam upaya mencapai suatu ketercapaian target yang diharapkan dalam suatu periode tertentu.

²⁷ Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih, “Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Self Efficacy* Sebagai Variabel Moderating (Study In PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus)”, *Journal of Management*, Vol.02 No.2 Maret 2016, pp. 01-20.

²⁸ Muhamad Fitri, “*Gemba Kaizen* dan Hubungannya dengan Penerapan Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001”, *Jurnal Teknologi Elektro Universitas Mercu Buana* Vol.7 No.1 Januari 2016, pp. 56-66.

Ketentuan ini oleh badan dunia IOS (International Organization for Standardization) selaku institusi yang mengeluarkan sertifikasi ISO 9001 juga dicatat sebagai sebuah pedoman baku sistem manajemen kualitas yang menekankan pada organisasi mulai dari manajemen puncak sampai ke karyawan level bawah sebagai sadaran dalam rangka peningkatan secara berkesinambungan (*continuous improvement*) yang tertuang dalam beberapa klausul ISO 9001 di antaranya Klausul 4.1.f, Klausul 5.4.1.b, Klausul 5.4.2.b serta satu klausul khusus yakni Klausul 8.5.1.²⁹

b. Karakteristik Utama Gemba Kaizen

Ciri utama atau kunci pokok dari strategi manajemen *kaizen* antara lain: 1). Lebih menekankan akan proses bukanlah hasil, karena hasil yang dicapai dengan sendirinya akan mengikuti alur proses yang berjalan; 2). Adanya terapan manajemen fungsional-silang dalam upaya mendukung lingkaran kualitas, serta 3). Kemungkinan penggunaan perangkat lain dalam mendukung upaya peningkatan yang terjadi secara terus menerus.³⁰

c. Tinjauan Umum Gemba Kaizen

Gemba kaizen adalah budaya organisasi yang benar-benar populer dan tertanam di hampir semua organisasi usaha di Jepang dan telah diterima sebagai salah satu konsep kunci dalam manajemen usaha sejak diterbitkannya buku yang berjudul “*The Key to Japan’s Competitive Success*” di tahun 1986.³¹

Kaizen dalam artian perbaikan secara berkesinambungan di sini mencakup perbaikan secara menyeluruh yang melibatkan semua lini SDM baik di tingkat *top manager* hingga *low level employee* sekalipun namun dengan penekanan pada alokasi biaya anggaran yang serendah mungkin. Meski upaya perbaikan dalam strategi *kaizen* bersifat kecil dan berangsur-angsur, namun seiring berjalannya waktu, proses *kaizen* mampu bawa hasil yang sangat signifikan bila dibarengi dengan kesadaran yang tinggi dari masing-masing pihak yang terlibat di dalamnya.

²⁹ Muhamad Fitri, “Gemba Kaizen dan Hubungannya...71.

³⁰Masaaki Imai, *Gemba Kaizen, Pendekatan Akal Sehat Berbiaya Rendah pada Manajemen*. Penerjemah: Kristianto Jahja (Jakarta: PPM, 1999), 57.

³¹Kiyoshi Suzaki, *Tantangan Industri Manufaktur, Penerapan Perbaikan Berkesinambungan*, Penerjemah: Kristianto Jahja (Jakarta: PQM, 1997), 75.

Falsafah *kaizen* berpandangan bahwa, cara hidup kita, baik dalam kehidupan kerja, kehidupan sosial, maupun kehidupan rumah tangga, hendaknya terfokus pada usaha perbaikan terus menerus secara berkelanjutan. Terbukti konsep ini mampu beri sumbangsih besar bagi kesuksesan daya saing Jepang dalam bersaing di percaturan global.³²

Kaitan akan hal usaha/bisnis, *gemba* berarti tempat dilaksanakannya tiga kegiatan utama yang menghasilkan keuntungan, yakni mengembangkan, memproduksi dan menjual yang seluruhnya masuk dalam fokus *gemba*. Pada sektor jasa layanan sekalipun, *gemba* merujuk pada tempat di mana konsumen mendapatkan layanan jasa yang ditawarkan seperti halnya fungsi *customer service* di sebuah perusahaan. Pada bisnis kuliner, menu makanan, ruang makan, dan penjual juga merupakan area *gemba*. Dengan begitu, semua tempat orang bekerja sebenarnya adalah area *gemba*. Bila diterapkan secara benar, *kaizen* dapat meningkatkan kualitas mutu produk yang dihasilkan, mengurangi biaya yang tak perlu (efisiensi usaha), dan memenuhi pelayanan prima pada konsumen namun dengan meniadakan investasi yang begitu besar. *Kaizen* juga dapat dimungkinkan dilakukan melalui berbagai terobosan teknologi baru dalam mendukung akselerasi pelayanan konsumen secara purna. Gambaran bangunan manajemen *gemba* dapat diilustrasikan sebagai berikut:³³



Gambar 2.2. Gambaran Bangunan Manajemen Gemba

³² Muhamad Fitri, “Gemba Kaizen dan Hubungannya...59.

³³ Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih, “Pengaruh Budaya *Kaizen* ...11.

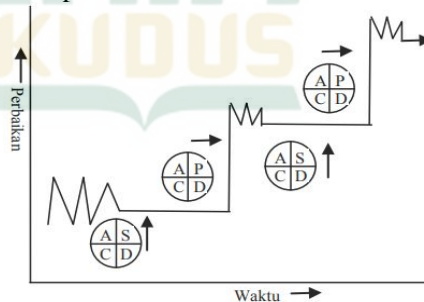
Ilustrasi di atas menjelaskan bahwa, pada sisi pondasi manajemen *gemba* diisi oleh elemen tim kerja (*teamwork*), aspek peningkatan moral (integritas), disiplin pribadi (komitmen), langkah pemenuhan target (manajemen visual), gugus kendali kontrol (*quality control*), serta umpan balik antar pihak (*feedback*). Manajemen visual di sini bertujuan untuk pemenuhan target usaha dengan menggambarkan target secara detail (baik dari segi kuantitas/kualitas produksi, target waktu penyelesaian, dan sebagainya) yang tentunya harus diukur melalui perbandingan hasil capaian antara hasil yang diperoleh di masa lalu dengan capaian perolehan saat ini. Pencapaian target juga hendaknya diinformasikan pada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui sejauhmana performansi hasil yang telah mereka capai dalam periode tertentu untuk melakukan upayaantisipasi bilamana hasil yang didapat saat ini belum berkesesuaian dengan target yang diharapkan.

Pada wujud dinding bangunan *gemba* diilustrasikan mengenai standarisasi yang diharapkan, efisiensi usaha, serta pemeliharaan tempat kerja (5M) sebagai tiga pilar utama atau kunci pokok *gemba kaizen* dengan sistem perbaikan berkelanjutan namun dengan gunakan alokasi biaya serendah mungkin. Pada aspek ini, tentunya tak diperlukan adanya pengetahuan yang mendalam dan sebaiknya diusahakan tanpa melalui bantuan teknologi canggih dalam aplikasinya mengingat ketiga hal tersebut begitu mudah dipahami untuk diterapkan. Semua pihak mulai dari tingkat manajer, *supervisor* hingga karyawan level bawah dapat segera diperkenalkan dan menguasai proses kegiatan yang gunakan akal sehat logika dengan pendekatan biaya yang rendah. Standarisasi di sini bisa dibuat dalam bentuk kultur kerja, instruksi kerja, prosedur/panduan kerja, dan sebagainya. Apabila ada kejadian produk cacat atau ada keluhan dari konsumen, manajemen wajib mencari akar penyebabnya, mengambil tindakan yang perlu untuk mengatasinya, kemudian mengubah prosedur kerja guna menanggulangi munculnya kembali masalah yang sama di kemudian waktu. Pada terminologi *kaizen*, manajer dituntut harus mampu menerapkan siklus SDCA (*Standardized-Do-Check-Action*).

Posisi atap bangunan manajemen *gemba* dilakukan melalui unsur manajemen laba, manajemen mutu dan keselamatan, manajemen biaya, manajemen logistik, operasional usaha, aspek informasi, perangkat peralatan yang digunakan, serta produk dan material yang dibutuhkan.

Pada aplikasi *kaizen*, terlebih dulu harus ditetapkan skala prioritas dalam mengkaji ulang standar berdasar faktor-faktor seperti kualitas, biaya, penyerahan, keselamatan kerja dan bobot kepentingan, serta konsekuensi atau tingkat keparahan dari keluhan konsumen. Karenanya, setiap ketidakwajaran yang terjadi hendaknya memacu kegiatan kaji ulang yang segera dengan standar waktu perbaikan yang ditentukan, bahkan menciptakan standar baru bila perlu. Melalui standar yang telah disusun, maka seluruh pihak hendaknya mematuhi standar tersebut dalam melaksanakan tugasnya di *gemba*. Bilamana semua berjalan lancar tanpa muncul ketidakwajaran, maka proses menjadi terkendali.

Langkah berikutnya yaitu menyesuaikan keadaan yang ada dan meningkatkan standar ke sasaran lebih tinggi dari sebelumnya dengan terapan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Action*). Seperti tergambar dalam perbaikan fungsi manajemen usaha, PDCA dapat diuraikan: 1). *Plan* berarti perencanaan program yang hendak dijalankan; 2). *Do* berarti eksekusi perbaikan 3). *Check* berarti mengevaluasi ulang secara terus menerus berkali-kali, 4). *Action* berarti aktualisasi standarisasi baru dalam implementasi perbaikan yang telah ditetapkan/dibakukan.



Gambar 2.3

Implementasi Perbaikan dalam siklus SDCA dan PDCA³⁴

³⁴ Muhamad Fitri, "Gemba Kaizen dan Hubungannya...61.

Setiap proses/langkah yang ditempuh, maka tiap individu dituntut mampu berikan nilai tambah (*added value*) dalam tiap proses, langkah ataupun produk yang dihasilkan. Efektifitas aktualisasi dua aset yang berjalan berupa SDM dan mesin, dalam tiap langkah prosesnya dapat dipindai melalui dua hal, yakni memberi nilai tambah atukah tidak memberi nilai tambah, meski keduanya sama-sama tampak bekerja optimal. Semua kegiatan yang tidak menghasilkan nilai tambah, maka langsung dapat diklasifikasikan sebagai pemborosan dan tak tercapai tingkat efisiensi yang diharapkan. Kegiatan yang tak hasilkan nilai tambah ini disebut *muda* yang berarti penghambura/pemborosan.

Lima langkah pemeliharaan tempat kerja di Jepang dikenal dengan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), atau dalam bahasa Indonesia disebut dengan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin).

Tokoh yang pertama kali kemukakan konsep pemborosan di *gemba* adalah Taiichi Ohno yang mengklasifikasikannya ke dalam tujuh jenis yang meliputi: 1). Pemborosan akibat produksi berlebih; 2). Pemborosan penggunaan persediaan; 3). Pemborosan pengerjaan ulang lantaran gagal QC; 4). Pemborosan waktu oleh inefisiensi gerak kerja; 5). Pemborosan aspek pemrosesan; 6). Pemborosan waktu tunggu/penundaan; 7). Pemborosan transportasi.³⁵

d. Aturan Emas *Gemba Kaizen*

Aturan emas *gemba kaizen* miliki pola 5+10 di mana untuk lima aturan emas (*five golden rules*) dari manajemen *gemba* meliputi:³⁶

- 1) Manakala ditemui masalah/ketidakwajaran muncul, langkah pertama yang perlu segera dilakukan pergi ke *gemba* yang jadi pusat sumber masalah. Manajer/supervisor harus segera ke *gemba* dan amati apa yang terjadi guna pecahkan berbagai masalah spesifik dengan solusi alternatif;
- 2) Periksa *gembutsu* (objek/benda yang jadi sumber masalah).

Gembutsu berarti sesuatu berwujud riil (*tangible*). Pada konteks *gemba*, istilah *gembutsu* bisa berarti mesin

³⁵ Masaaki Imai, *Gemba Kaizen, Pendekatan...*61-62.

³⁶ Muhamad Fitri, "Gemba Kaizen dan Hubungannya..."81.

rusak, alat kerja gagal fungsi, produk yang diretur, atau keluhan konsumen. Manajer harus pergi ke *gemba* untuk memeriksa *gembutsu* dan menanyakan secara berulang mengapa hal itu dapat terjadi. Manajer perlu gunakan logika akal sehat yang berbiaya rendah untuk segera temukan akar masalah tanpa asistensi terapan teknologi canggih bila perlu;

- 3) Lakukan penanggulangan sementara yang sifatnya *urgent* secara langsung di tempat kejadian. Penanggulangan sesaat adalah pengaplikasian dalam memperbaiki ketidakwajaran yang terjadi secara sementara. Penanggulangan sesaat hanya sebagai solusi insidental akan tetapi harus dilanjutkan ke tahap selanjutnya, yaitu menemukan akar penyebab masalah yang sebenarnya serta mengambil tindakan penanggulangan tuntas yang sifatnya permanen;
- 4) Temukan akar penyebab masalah. Salah satu perangkat yang bermanfaat dalam mencari akar penyebab masalah adalah mengajukan pertanyaan secara berulang kali sampai akar penyebab masalah ditemukan solusinya. Proses ini dikenal dengan 5 *why* (5 mengapa) secara berlapis, karena umumnya dengan 5W, akar penyebab masalah dapat ditemukan;
- 5) Susun segera standardisasi guna mencegah terulangnya masalah. Bila sebuah masalah muncul, manajemen harus memecahkannya dan memastikan bahwa masalah dengan dalih yang sama tidak akan muncul kembali di kemudian hari. Sekali masalah dipecahkan, prosedur baru perlu distandardisasi ulang dan SDCA harus kembali dijalankan. Bila tidak, maka orang hanya akan sibuk bekerja menanggulangi masalah yang sama di kemudian waktu. Ini justru akan banyak memakan waktu percuma.

Selain lima aturan emas di atas, *gemba kaizen* juga selalu menekankan pada aspek realisasi tindakan dan perbuatan dengan sepuluh aturan dasar sebagai langkah dalam mempraktekkan *kaizen* di *gemba* yang meliputi: a). Tinggalkan gagasan konvensional yang kaku; b). Pikirkan bagaimana peroleh solusi cara yang cepat namun tepat; c). Jangan suka berdalih namun mulai dengan praktek nyata

dari sekarang; d). Tak perlu cari kesempurnaan, lakukan segera meski kemungkinan berhasil hanya 50%; e). Lakukan koreksi sesegera mungkin bilamana terjadi kesalahan di tengah implementasinya; f). Tidak boleh terlalu andalkan dana namun lebih gunakan keputusan individu secara moderat; g). Kebijakan harus terus berkembang bilamana hadapi sejumlah tekanan dan tantangan; h). Bertanyalah sesering mungkin hingga sumber masalah ditemukan solusinya; i). Kebijakan yang lahir dari tim akan lebih baik dibanding pengetahuan dari satu orang saja; j). Peluang *kaizen* tiada miliki batas.³⁷

e. Prinsip dan Nilai Budaya *Kaizen* dalam Islam

Robert Mourer dalam bukunya *The Spirit of Kaizen: Creating Lasting Excellence One Small Step at a Time* menyebutkan lima elemen/unsur yang terdapat pada *kaizen*: 1). *Team work* (kerja sama tim), 2). *Discipline* (disiplin), 3). *Suggestion for improvement* (sugesti diri pada bentuk perbaikan), 4). *Quality circle* (kualitas lingkungan sekitar) dan 5). *Moral*.³⁸ Artikel *Kaizen-Hansei* juga menyebut unsur pada *kaizen* antara lain: 1). Kesediaan untuk mau belajar, 2). Peduli dan tanggap akan kritik, 3). Penyelesaian tiap masalah, 4). Mengutamakan kualitas, 5). Pengurangan biaya 6). Pengiriman yang baik.³⁹

W. Edward Deming juga menyatakan bahwa unsur yang terkandung di dalam *kaizen* antara lain: 1). Penciptaan konsistensi tujuan, 2). Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, 3). Belajar sepanjang hayat, 4). Kepemimpinan yang baik, 5). Mengeliminasi rasa takut, 6). Mengeliminasi hambatan, 7). Menciptakan budaya mutu, 8). Perbaikan tiap proses, 9). Komitmen dan tanggung jawab.⁴⁰

³⁷ Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih, "Pengaruh Budaya *Kaizen* ...59.

³⁸ Azam Syukur Rahmatullah, "Prinsip-Prinsip *Kaizen* Jepang dalam Perspektif Al-Qur'an dan Sumbangannya Bagi Psikologi Pendidikan Islam", *Cendekia Vol. 12 No. 2, Juli - Desember 2014*, pp. 175-193.

³⁹ *Prinsip Kaizen dan Hansei: Sukses Ala Jepang*, file:///E:/JURNAL%20CALL%20PEAPER/KAIZEN%20jurnal/prinsip-kaizen-dan-hansei-kiat-sukses.html

⁴⁰ Jerome S. Arcaro, *Quality in Education: an Implementation Handbook*, terj. Yosol Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007) h. 85-89.

Merunut dan merujuk pada pandangan Islam, prinsip-prinsip *kaizen* di atas sejatinya mengandung relevansi unsur/elemen yang telah disemaikan di dalam Al-Qur'an:⁴¹

- 1) Unsur *team work*/kerja sama
Kerja sama berarti sikap saling tolong menolong dan saling membantu antar personel untuk menuju tujuan akhir yang akan diraih. Ayat *kaizen* tentang *team work* ini terdapat pada QS. Al-Ma'idah ayat 2 tentang kerja sama dan saling tolong menolong dalam kebajikan dan ketaqwaan, atau pada QS. Al-Hujarat ayat 10-13 tentang kekeluargaan dan persaudaraan yang menumbuhkan sikap egalitarianisme (persamaan hak).
- 2) Unsur kreatifitas dalam menumbuhkan gagasan baru yang berguna
Melalui kreativitas yang terus berkembang akan mampu melahirkan gagasan-gagasan baru yang lebih berkualitas dan berguna bagi pengembangan usaha. Hal ini selaras dengan QS. Al-Mukminun ayat 3 di mana ayat tersebut menegaskan untuk menjauhi perbuatan yang tak berguna, dan lebih berorientasi pada hal-hal yang berguna bagi kemaslahatan melalui sebarang kreativitas baru yang diupayakan.
- 3) Unsur inklusifitas dalam menumbuhkan prestasi dan pengabdian
Melalui suasana yang penuh keterbukaan (inklusif) maka akan memudahkan perubahan pembaharuan menuju kesuksesan sebagaimana termaktub dalam QS. Al-An'am ayat 132.
- 4) Unsur kontinuitas dan sustainabilitas belajar
Melalui unsur kontinuitas belajar yang terus menerus tanpa pernah putus untuk terus menemukan hal-hal baru yang sifatnya konstruktif-inovatif, maka dengan sendirinya akan dapat menumbuhkan daya cipta, karsa dan daya imajinasi tinggi yang berkualitas dan berguna bagi orang banyak. Unsur *kaizen* tersebut pun telah tercantum pada QS. Al-Mujadalah ayat 11 tentang kewajiban untuk menuntut ilmu di manapun kaki dipijakkan, sebab yang demikian itu akan meninggikan

⁴¹Azam Syukur Rahmatullah, "Prinsip-Prinsip Kaizen Jepang dalam Perspektif Qur'an... 175-193.

derajat orang beriman lagi berilmu di hadapan Allah dan di antara sesamanya.

- 5) Unsur kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan faktor dan sarana penting dalam menjamin keteraturan dan ketertiban. Beberapa ayat Al-Qur'an tentang kedisiplinan terlihat pada QS. Al-Baqoroh ayat 187, QS. An-Nur ayat 51 dan QS. Al-Hasyr ayat 18. Kesemua ayat tersebut mengajarkan kita untuk berlaku disiplin dalam sikap dan perbuatan, sehingga dapat menjamin keteraturan dan ketertiban dalam hidup.
- 6) Unsur tanggung jawab dan komitmen tinggi
Hal ini selaras dengan fitrah manusia hidup di dunia untuk mencari ladang amal dan sekaligus harus mempertanggungjawabkan semua yang dilakukannya di hadapan Allah. Ayat yang menerangkan perihal unsur ini termaktub dalam QS. An-Nahl ayat 93, QS. Ar-Rum ayat 30, serta QS. Hud ayat 93.

Berpijak pada uraian di atas, akhirnya kita mengetahui secara jelas bahwa pada dasarnya prinsip Kaizen (改善) adalah merubah totalitas budaya kerja pada perbaikan yang meliputi semua aspek tanpa terkecuali, meliputi aspek kepemimpinan (the lead), aspek pembagian pekerjaan dan proses *scalar* (the scalar process), aspek mendelegasi (delegation), aspek birokrasi (bureaucracy), aspek Sumber Daya Manusia (human resources), serta aspek kebijakan (policy).⁴²

Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung lebih lanjut menyebutkan, perbaikan paling utama dan sifatnya berkelanjutan adalah perbaikan internal/perbaikan dari dalam yang meliputi aspek-aspek *ruhiyyah*, bersifat *qalbu* (hati) dan *spiritual/ilahiyyah*.⁴³ Unsur yang dinyatakan Didin dan Hendri merupakan aspek penentu langkah di mana jiwa merupakan bidang yang selama ini dijadikan sumber penentu perilaku dalam setiap kali perbuatan, dan yang demikian itu erat kaitannya dengan upaya mensukseskan segala usaha apapun bentuk dan jenisnya.

⁴² J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), h.100-106.

⁴³ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: PT Gema Insani, 2003), h. 126.

Hal ini didalilkan dari Hadis Riwayat Bukhari dan Muslim menyatakan:

وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْغَةً إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ
الْجَسَدُ كُلُّهُ أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ

Artinya : “Ingatlah bahwa dalam diri kita ada segumpal darah yang kalau baik, maka baiklah perilaku, kalau rusak maka rusaklah perilaku itu. Itulah yang dinamakan hati. (HR. Bukhari dan Muslim).

Sementara jika ditilik melalui tataran nilai-nilai yang terkandung pada budaya *kaizen* sendiri, maka eksistensi budaya *kaizen* pada hakekatnya telah banyak diterangkan dalam Al-Qur’an pada runtutan nilai yang berkait dengan:⁴⁴

- 1) Nilai militansi/kesungguhan (*al-jiddu*) dalam perbuatan
Hal ini seperti termaktub dalam QS. Ali Imran ayat 152; QS. Ar-Ra’du ayat 11; QS. Yusuf ayat 87; QS al-Hijr ayat 56; QS. Az-Zumarah ayat 53; QS. Al-Isra’ ayat 83; QS. Al-Ankabut ayat 23.
- 2) Nilai kebersamaan dalam kerjasama individu (*ta’awun*)
Hal ini sebagaimana diterangkan dalam QS. Al-Hijr ayat 88; QS. An-Najm ayat 32; QS. Al-Balad ayat 17; QS. Al-Ashr ayat 3; QS. Maryam ayat 96.
- 3) Nilai positif dan kebaikan dalam sikap (*al-birru*)
Hal ini tertulis pada QS. Ali-Imran ayat 159; QS. Ali Imran ayat 134, QS. Al-A’raf ayat 199; QS. An-Najm ayat 32; QS. Al-An’am ayat 12 dan 54; QS. Al-Ahzab ayat 43; QS. Al-Baqarah ayat 37.
- 4) Nilai kesabaran dan keuletan dalam meraih tujuan
Hal ini seperti terkandung dalam QS. Ali Imran ayat 186 dan 200; QS. Yusuf ayat 90; QS. Ar-Ra’du ayat 22-24; QS. Al-Insan 24.
- 5) Nilai kebijaksanaan dalam kehidupan
Hal ini sebagaimana tertulis jelas dalam QS. Al-Baqarah ayat 269; QS. Ali Imran ayat 190; QS. Al-Baqarah ayat 242.

⁴⁴ Azam Syukur Rahmatullah, “Prinsip-Prinsip Kaizen Jepang dalam Perspektif Qur’an... 175-193.

- 6) Nilai kepemimpinan dan kedisiplinan
Hal ini seperti tersirat dalam QS. Al-Ma'idah ayat 55-56; QS. Al-Anfal ayat 34; QS. At-Taubah ayat 71; QS. An-Nisa' ayat 89 dan 139.

f. Dimensi Budaya *Kaizen*

Konsep dan dimensi *gempa kaizen* sebagaimana disebutkan Hirano meliputi beberapa hal berikut:⁴⁵

1) Konsep 3M (*Muda, Mura, Muri*)

Konsep ini dibentuk untuk kurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu, dan mengupayakan efisiensi:

- a) Muda (無駄) diartikan pengurangan pemborosan yang tak perlu,
- b) Mura (村) diartikan pengurangan perbedaan,
- c) Muri (無理) diartikan pengurangan ketegangan.

2) Gerakan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*)

Konsep 5S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5S juga sebagai bentuk manifestasi budaya tentang bagaimana seseorang perlakukan tempat kerjanya secara benar, tertata rapi, bersih, dengan alur kerja yang efisien dan produktif sehingga faktor kemudahan bekerja dapat tercipta. Empat bidang sasaran pokok yang mendukung kemudahan dalam bekerja meliputi: a). Efisiensi kerja; b). Produktifitas kerja; c). Kualitas kerja, d). Keselamatan kerja semuanya akan dapat lebih mudah dipenuhi.⁴⁶

- (a) Konsep *Seiri* (整理): Memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tak diperlukan, kemudian memindahkan benda yang tak diperlukan tersebut dari tempat kerja sehingga terlihat ringkas. Guna

⁴⁵ Sambas Sundana dan Hartono, "Penerapan Konsep *Kaizen* dalam Upaya Menurunkan Cacat *Appearance* Unit Xenia-Avanza Proses *Painting* di PT. Astra Daihatsu Motor", *Seminar Nasional Sains dan Teknologi 2014* Fakultas Teknik, Universitas Muhammadiyah Jakarta, 12 November 2014, 1-11.

⁴⁶ Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska, "Analisis Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Reward* Sebagai Variabel Moderasi dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis", *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 20, No. 1, Juni 2018*, 53.

ketahui barang apa saja yang perlu dipindah, maka klasifikasi barang harus dipisah per kategori menjadi yang diperlukan dan yang tak diperlukan. Ini disebut "*seiri visual*";

- (b) Konsep *Seiton* (整頓): Menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah pemilahan penggunaan. Kata *seiton* (整頓) secara harfiah berarti menyusun benda dengan rapi. Pada konteks 5S, ini berarti mengatur barang-barang sehingga setiap orang dapat menemukan kembali barang yang dibutuhkan dengan cepat. Untuk itulah plat penunjuk perlu digunakan dalam menetapkan nama tiap barang dan tempat penyimpanannya;
- (c) Konsep *Seiso* (清掃): Mengutamakan keteraturan dengan menjaga kerapihan dan kebersihan. Ini adalah proses pembersihan dasar di mana suatu daerah haruslah bersih dan rapi. *Seiso* bisa berarti aktifitas pembersihan berskala besar yang dilakukan setiap akhir tahun di rumah tangga Jepang. Pembersihan tempat kerja juga perlu dibersihkan setiap hari;
- (d) Konsep *Seiketsu* (清潔): Usaha terus menerus untuk mempertahankan 3S di atas (*Seiri*, *Seiton*, *Seiso*). Prinsip *seiketsu* adalah mengusahakan tetap terpeliharanya tempat kerja agar selalu tampak baik, rapi dan nyaman sehingga diharapkan ini dapat menjadi kultur perusahaan dalam mengantisipasi/ pencegahan ancaman tingkat kerawanan dan penyimpangan yang dapat langsung dikenali secara lebih dini;
- (e) Konsep *Shitsuke* (仕付): Metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati berbagai aturan yang telah dibuat. Hal ini dianggap sebagai komponen paling sulit dilakukan karena memang pengaturan aspek manajemen terberat terletak pada sisi manajemen personalia (SDM) lantaran watak, sikap dan perilaku manusia sendiri berlangsung begitu kompleks dan dinamis serta sulit untuk dapat diukur secara

komprehensif dan secara primitif manusia pada dasarnya sulit untuk dibuat taat pada perintah orang lain. Untuk kaitan ini, pekerja diharapkan melatih pengendalian diri mandiri secara optimal dan tak terus dikendalikan oleh pihak manajemen.

3. Performansi UMKM

a. Pengertian Performansi

Pengertian performansi secara umum sama artinya dengan kinerja. Performansi menurut Sembiring didefinisikan sebagai “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang atau badan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki ataupun yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedang kuantitas sendiri dapat dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang telah diselesaikan pada periode tertentu”.⁴⁷

Rivai lebih mendefinisikan performansi sebagai suatu proses seseorang ataupun organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerjanya sendiri ataupun karyawan yang menjadi bagian dari satuan kendalinya.⁴⁸ Pada tataran fungsional atas apa yang telah seseorang capai, Harris menjelaskan performansi sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.⁴⁹

Performansi menurut Bernardin dan Russel dalam Ruky disebutkan adalah catatan tentang hasil-hasil kerja yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.⁵⁰ Catatan penilaian yang dimaksud di atas yaitu penilaian *job relevant*

⁴⁷ Masana Sembiring, *Budaya & Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*, (Bandung: Fokusmedia, 2010), 67.

⁴⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 50.

⁴⁹ Michael Harris, *Human Resources Management. A. Practical Approach. 2nd.ed.* (USA: The Dyden Press, Harcourt Brece College Publisher, 2005), 121.

⁵⁰ Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 97.

strength and weakness, atau kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan SDM yang relevan dengan pekerjaan.

Wood, *et.al* menyebutkan performansi sebagai suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam unit kerja/organisasi.⁵¹ Withmore dalam Mahesa lebih lanjut juga kemukakan performansi sebagai ekspresi potensi seseorang dalam penunji tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Performansi juga merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja itu sendiri.⁵² Luthans lalu menyebut, performansi dapat dijadikan sebagai tolok ukur kuantitas dan kualitas suatu hasil kerja/ jasa yang diberikan seseorang dalam lakukan pekerjaannya di suatu bidang pekerjaan yang jadi tanggungjawabnya untuk masa periode kerja tertentu.⁵³

Byars dan Rue dalam Wayne berpendapat, performansi adalah derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang di mana seseorang/sekelompok orang tersebut bersedia melakukan kegiatan yang ada lalu menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing sebagaimana hasil yang diharapkan pihak manajemen.⁵⁴

Mathis dan Jackson menyatakan performansi pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan seorang pekerja. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan performansi perusahaan/organisasi, termasuk performansi tiap individu dan kelompok kerja di perusahaan.⁵⁵

⁵¹ J.M.Wood, J. Wallace, Schermerhorn Zeffane, Osborn Hunt, *Organizational Behaviour an Asia-Pacific Perspective* (Singapore: John Wiley & Sons, Singapore, 2011), 76.

⁵² D. Mahesa, “Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Centaral Java)”, *Skripsi*, Universitas Diponegoro, Semarang, 2010, 22.

⁵³ F. Luthans, *Perilaku Organisasi. Edisi Indonesia* (Yogyakarta: Andi, 2013), 109.

⁵⁴ Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources*, (Colorado: Mc Graw-Hill, 2011), 41.

⁵⁵ Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku Dua* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 171.

Berangkat dari paparan di atas, performansi dapat disimpulkan sebagai hasil kerja nyata akan kualitas dan kuantitas yang telah dicapai seseorang maupun sekelompok orang dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawab dalam pekerjaannya yang bertujuan sebagai jalan untuk mengukur ketercapaian suatu target yang telah dibuat/disepakati bersama sebelumnya dalam aktivitas pekerjaan di suatu organisasi.

b. Pandangan Islam Mengenai Performansi Usaha

Ajaran Islam menggariskan bahwasanya Allah SWT senantiasa menilai semua amal perbuatan manusia dan akan menghitung semua amal usaha yang dilakukannya tanpa terkecuali bahkan sekecil *dzarroh*. Masing-masing manusia akan mempertanggungjawabkan dan menerima balasan atas amal perbuatan yang telah mereka lakukan. Untuk itulah Allah menyuruh hambanya bersungguh-sungguh dalam bekerja dan senantiasa berdoa memohon yang terbaik dariNya disertai dengan kesucian akidah. Allah berfirman dalam QS. At-Taubah 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
 تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (QS. At-Taubah:105).

Pada QS. Al-Jumu'ah ayat 10 Allah pun berfirman:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ
 وَاللَّهُ وَادِّكُرُوا اللَّهُ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung” (QS. Al-Jumu’ah: 10).

Pandangan ekonomi Islam memandang performansi usaha sebagai suatu prestasi kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, penampilan kerja atau hasil kerja terkait segala sesuatu yang telah dilakukan oleh individu, entitas ataupun organisasi berkenaan dengan standar dan target tujuan yang harus mereka capai. Adapun penilaian performansi dalam pandangan Islam harus didasarkan pada ketujuh prinsip yang diajarkan dalam al-quran meliputi: 1). Keadilan, 2). Kompetensi, 3). Kejujuran, 4). Usaha, 5). Inisiatif, 6). Pengalaman kerja, 7). Kreativitas.⁵⁶

Sementara pandangan Islam seputar bisnis/usaha, maka pelaku usaha dan konsumen keduanya sebenarnya punyai kebutuhan dan kepentingan berbeda. Untuk itulah sangat diperlukan aturan-aturan dan nilai-nilai yang mengatur kegiatan bisnis tersebut agar tidak ada pihak yang dirugikan baik di sisi penjual ataupun konsumen.

Bisnis yang semata-mata diniatkan untuk mencari orientasi laba, besar kemungkinan jauh dari ajaran agama dan etika Islami sehingga berkecenderungan melahirkan mitos bisnis amoral yang tidak terpuji yang makin perburuk citra bisnis itu sendiri. Berbagai bentuk kecurangan dalam bisnis akhirnya terjadi seperti rendahnya solidaritas, tanggung jawab sosial dan tingkat kejujuran, saling curiga, persaingan tidak sehat, penunggakan utang, sogok menyogok, komersialisasi birokrasi, bahkan memotong relasi untuk mematikan usaha saingan. Hal ini yang dinyatakan Fauroni bahwa etika bisnis adalah suatu keharusan. Tanpa etika, dunia bisnis akan menjadi sebuah struktur kehidupan tersendiri yang terpisah dari tatanan agama.⁵⁷

Masing-masing pihak dalam hal ini haruslah memiliki komitmen moral tinggi seputar disiplin, loyalitas, kerjasama,

⁵⁶ Imam Mahfud, “Kompensasi dan Evaluasi Kinerja dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam”, *Madani Syari’ah Vol. 2, Agustus 2019*, p. 45-64.

⁵⁷ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 199.

integritas pribadi, tanggung jawab, kejujuran, perlakuan yang manusiawi dan sebagainya. Bagi pihak penjual atau produsen maka diharuskan mampu berikan bentuk pelayanan terhadap konsumen antara lain dengan mempertahankan mutu barang, pengenaan harga yang tepat, tidak membohongi konsumen, dan sebagainya. Pencarian keuntungan dalam bisnis juga tidak bersifat sepihak, tetapi diadakan dalam interaksi sosial membangun keuntungan bersama yang tak saling mencederai.

Terlebih bagi pengusaha muslim, ajaran Islam tentunya telah memberikan tuntunan bagaimana berbisnis yang sesuai dengan norma-norma ajaran Islam sebagaimana dicontohkan Rasulullah SAW selaku sosok pebisnis muslim yang ulung dengan berbagai keutamaan sifat beliau. Teori prinsip bisnis modern seperti kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), pelayanan prima (*service excellent*), kompetensi, efisiensi, transparansi, persaingan yang sehat (*competitiveness*), semuanya telah menjadi gambaran pribadi dalam etika bisnis Muhammad SAW sejak beliau masih muda. Aplikasi Rasulullah SAW dalam mengelola bisnisnya biasanya dilakukan dengan jalan berikut:⁵⁸

1) *Customer Oriented*

Yakni prinsip bisnis dengan selalu menjaga kepuasan pelanggan melalui kejujuran, keadilan, serta amanah dalam melaksanakan kontrak bisnis. Upaya memuaskan pelanggan yang dilakukan Rasulullah SAW antara lain berlaku adil dalam menimbang, menunjukkan cacat barang yang diperjualbelikan, menjauhi sumpah dalam jual beli dan tidak pernah memuji keunggulan barang yang mutunya tidak baik. Selain itu prinsip *customer oriented* juga memberikan toleransi pada konsumen atas hak *khiyar* (meneruskan atau membatalkan transaksi) jika ada indikasi penipuan atau merasa dirugikan.

2) *Transparansi*

Prinsip kejujuran dan keterbukaan dalam bisnis kepada konsumen seputar mutu bahan, kuantitas, komposisi, dan lainnya sebagai bentuk pertanggungjawaban moral bagi konsumen.

⁵⁸ Muslich, *Etika Bisnis Islami*, (Yogyakarta: Ekonisia Fakultas Ekonomi UII, 2010), 215.

3) Persaingan yang sehat

Islam melarang persaingan bebas yang menghalalkan segala cara guna mematikan pedagang lainnya secara tidak sehat karena bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah Islam.

4) *Fairness*

Berkeadilan dengan menjaga hak orang lain agar tidak terganggu. Bisnis juga harus bersih dari unsur riba yang hanya menguntungkan satu pihak dan merugikan pihak lain.

Performansi usaha ditinjau dari orientasi bisnis dalam Islam yang utama bertujuan untuk mencapai empat hal berikut:⁵⁹

(1) Target hasil: profit-materi dan benefit-nonmateri

Tujuan bisnis tidak hanya untuk mencari profit setinggi-tingginya (*qimah madiyah* atau nilai materi), tetapi juga harus dapat peroleh dan berikan benefit (manfaat) nonmateri kepada internal organisasi perusahaan dan eksternal (lingkungan), seperti terciptanya suasana persaudaraan, kepedulian sosial dan sebagainya. Selain berorientasi pada *qimah madiyah*, tiga orientasi lainnya meliputi *qimah insaniyah*, *qimah khuluqiyah*, dan *qimah ruhiyah*. *Qimah insaniyah* berarti pengelola berusaha memberikan manfaat kemanusiaan melalui kesempatan kerja, bantuan sosial (sedekah), dan bantuan lainnya. *Qimah khuluqiyah* mengandung pengertian bahwa nilai-nilai akhlak mulia menjadi suatu kepastian yang harus muncul dalam setiap aktivitas bisnis sehingga tercipta hubungan persaudaraan yang Islami, bukan sekedar hubungan fungsional atau profesional. *Qimah ruhiyah* berarti aktivitas dijadikan sebagai media untuk mendekatkan diri kepada Allah.

(2) Pertumbuhan

Seiring diraihnya profit materi dan non materi, pengusaha perlu berupaya juga menjaga pertumbuhan agar selalu meningkat. Upaya peningkatan ini juga harus selalu dalam koridor syariah, bukan secara random menghalalkan berbagai cara.

⁵⁹ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Mengagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), h. 20.

(3) Keberlangsungan

Hukum ekonomi Islam tidak pernah membatasi jumlah kepemilikan harta termasuk profitnya, namun dibatasi dalam cara perolehan dan pendayagunaan hartanya lantaran ada aturan halal dan haramnya.

(4) Keberkahan

Mengingat rezeki yang kita dapatkan sebagian terdapat hak-hak milik Allah yang perlu kita penuhi, maka tujuan mendapatkannya pun harus dikembalikan untuk orientasi ibadah dalam rangka mencari keberkahan dari Allah SWT.



Gambar 2.4
Peta Kognitif Anatomi Sistemik Bisnis dalam Islam⁶⁰

Rasulullah SAW bersabda, “Kedua telapak kaki seorang anak Adam di hari kiamat masih belum beranjak sebelum ditanya kepadanya mengenai empat perkara; tentang umurnya, apa yang dilakukannya; tentang masa mudanya, apa yang dilakukannya; tentang hartanya, dari mana dia peroleh dan untuk apa dia belanjakan; dan tentang ilmunya, apa yang dia kerjakan dengan ilmunya itu” (HR. Ahmad).

c. Kriteria Performansi

Schuler dan Jackson dalam As’ad menyebut, terdapat tiga jenis dasar kriteria performansi, yaitu:⁶¹

- 1) Kriteria berdasarkan sifat, yang memusatkan diri pada bentuk karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini

⁶⁰ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami...* h. 18.

⁶¹ As’ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 2011), 43.

- memusatkan pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya;
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku, yang terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan;
 - 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Bernandin dan Russell dalam Riani mengemukakan bahwa kriteria yang digunakan untuk menilai performansi karyawan adalah:⁶²

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan,
- 2) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan,
- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya,
- 4) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul,
- 5) *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi,
- 6) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja,
- 7) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya,
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

⁶² M. Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 103.

d. Faktor-faktor Mempengaruhi Performansi

Steers dalam Suharto dan Cahyono menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi performansi antara lain:⁶³

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja;
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya;
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

McCormick dan Tiffin dalam Suharto dan Cahyono menyebut terdapat dua variabel yang mempengaruhi performansi, yaitu:⁶⁴

- 1) Variabel individu, yang terdiri dari: pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, dan kepribadian;
- 2) Variabel situasional, yang menyangkut dua faktor yaitu:
 - a) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial, dan
 - b) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

e. Teori Performansi

Teori tentang performansi (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad dalam Harsuko menyatakan bahwa perbedaan performansi antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan performansi yang berbeda di

⁶³ M. Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*...113.

⁶⁴ Suharto dan Budi Cahyono, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", *JRBI. Volume 1, Nomor 1*, (2005), pp.13-30.

dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa performansi itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya. Khusus yang menyangkut proses ada dua teori pendukungnya, yaitu:⁶⁵

1) *Path Goal Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's Ott dalam Harsuko yang berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh Georgepoulos yang disebut *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa performansi adalah fungsi dari *Facilitating Process* dan *Inhibiting Process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa performansi yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan *needs (goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*).

2) *Teori Atribusi atau Expectancy Theory*

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai performansi dirumuskan $P = M \times A$, dimana $P = performance$, $M = motivation$, $A = ability$ menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula di atas, menurut teori ini, performansi adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan tetap menghasilkan performansi yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya, maka performansinya juga rendah.

3) *Koopmans Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Linda Koopmans (2014:235) dalam bukunya *Measuring Individual Work Performance* yang menyatakan bahwa variabel ini memiliki empat dimensi antara lain: (a) *Task*

⁶⁵ M. Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*...45-46.

Performance, (b) *Contextual Performance*, (c) *Adaptive Performance*, dan (d) *Counter Productive Work Behaviour*.

Task performance (performansi tugas) meliputi penyelesaian tugas-tugas pekerjaan, kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan kerja, pengetahuan pekerjaan, mengikuti perkembangan pengetahuan secara *up-to-date*, bekerja secara akurat dan rapi, perencanaan dan pengorganisasian kerja, administrasi, pengambilan keputusan, memecahkan masalah, komunikasi lisan dan tertulis, pemantauan dan mengendalikan sumber.

Contextual performance (performansi kontekstual) mengacu pada tugas tambahan, inisiatif, antusiasme, perhatian pada tugas, akal, rajin, ketekunan, motivasi, dedikasi, proaktif, kreativitas, bekerja sama dengan serta bantu orang lain, kesopanan, komunikasi efektif, hubungan interpersonal, komitmen organisasi.

Adaptive performance (performansi adaptif) meliputi menghasilkan sesuatu yang baru, ide-ide inovatif, menyesuaikan tujuan dan rencana untuk setiap situasi, belajar tugas-tugas baru dan teknologi, menjadi fleksibel dan terbuka kepada orang lain, memahami kelompok atau budaya lain, menunjukkan ketahanan, tetap tenang, menganalisis cepat, serta bertindak tepat.

Counter productive work behaviour (perilaku kerja yang kontra produktif) meliputi perilaku keluar dari tugas, terlalu banyak atau lebih lama dalam istirahat, tingkat kehadiran kerja, tingkat ketidakhadiran kerja, mengeluh, keterlambatan, melakukan tugas dengan benar, kecelakaan, menghina atau bergosip tentang rekan kerja, berkelahi atau berdebat dengan rekan kerja, mengabaikan keselamatan, menyalahgunakan hak yang diberikan, terlalu agresif, pencurian, serta penggunaan narkoba.

f. Dimensi Performansi

Menurut Bernardin dan Russel dalam Husnawati, terdapat lima kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana performansi secara individu:⁶⁶

- 1) Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan,
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan,
- 3) Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dari suatu organisasi,
- 4) Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain,
- 5) Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi,
- 6) Efektivitas biaya.

Menurut Dale Timple dalam Husnawati, faktor performansi terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi performansi seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan bawahan ataupun rekan kerja, fasilitas kerja dan iklim organisasi.⁶⁷ Performansi yang baik tentu saja tujuan dan harapan bagi pemilik usaha sebagai upaya untuk mengukur kapasitas usaha serta dalam rangka untuk dapat meningkatkan performansi usaha secara keseluruhan.

Linda Koopmans dalam bukunya *Measuring Individual Work Performance* menyatakan variabel performansi memiliki empat dimensi antara lain: (a) *Task Performance*, (b) *Contextual Performance*, (c) *Adaptive*

⁶⁶ Ari Husnawati, "Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja sebagai *Intervening* Variabel (Studi pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang)", *Tesis*, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang, 2006, 49.

⁶⁷ Ari Husnawati, "Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja...52.

Performance, dan (d) *Counter Productive Work Behaviour*.⁶⁸

Penelitian ini mengambil dimensi pengukuran performansi menurut Linda Koopmans yang menjadi alat pengukurannya melalui empat indikator: *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance*, *counter productive work behaviour*.

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ

حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya : “Yang demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan merubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu merubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui” (Al-Anfaal : 53).

Pada riwayat hadist lain, Rasulullah SAW juga bersabda, “Perbaikilah kalian di dalam mencari penghidupan dunia yang halal, maka sesungguhnya setiap orang akan dimudahkan menurut godarnya” (HR. Ibnu Majah).

B. Penelitian Terdahulu

Berbagai kajian riset dan penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian ini sebenarnya telah banyak dikaji para peneliti lain yang mana beberapa penelitian tersebut nantinya akan digunakan sebagai acuan/landasan dalam penulisan penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut di antaranya sebagai berikut:

1. Penelitian Anggia Sari Lubis yang berjudul *Pengaruh Adversity Quotient Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pengemudi Taksi Konvensional di Kota Medan)*. Jenis penelitian adalah penelitian asosiatif. Populasi penelitian adalah 824 pengemudi taksi konvensional di Kota Medan. Teknik pengambilan sampel gunakan *non-probability sampling* dengan metode *convenience*

⁶⁸ Linda Koopmans, *Measuring Individual Work Performance (Netherlands: Body@Work, 2014)*, 235.

sampling berdasarkan teknik *sampling* Krecjie & Morgan dengan pengambilan jumlah sampel 253 pengemudi taksi. Teknik analisis data gunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Adversity quotient* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) *Adversity quotient* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, (3) Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pengemudi taksi konvensional, (4) Motivasi kerja mampu memediasi secara sempurna antara variabel *adversity quotient* dan kinerja pengemudi taksi konvensional.⁶⁹

2. Penelitian Bongsu Hutagalung dan Arif Qaedi Hutagalung yang berjudul *Pengaruh Adversity Quotient Terhadap Keberhasilan Usaha Pusat Industri Kecil Medan Denai*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh empat dimensi dari variabel *adversity quotient* yang berupa aspek pengendalian, kepemilikan, jangkauan, dan daya tahan terhadap kesuksesan bisnis UMKM di Medan Denai. Jenis penelitian gunakan penelitian eksplanatori asosiatif. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa pengaruh variabel *adversity quotient* yang terdiri dari *control*, *ownership*, *reach* & *endurance* secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kesuksesan bisnis UMKM. Dimensi ‘pengendalian (control)’ dan ‘daya tahan (endurance)’ secara parsial diketahui berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan bisnis UMKM, sedangkan dimensi ‘kepemilikan (ownership)’ dan ‘jangkauan (reach)’ secara parsial diketahui berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keberhasilan usaha UMKM di Medan Denai.⁷⁰
3. Penelitian Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih yang berjudul *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating (Study in PT. Djarum Unit SKT*

⁶⁹ Anggia Sari Lubis dan Sari Wulandari, “Pengaruh Adversity Quotient Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pengemudi Taksi Konvensional di Kota Medan)”, *Jurnal Konsep Bisnis Manajemen*, Vol. 4 (2) Mei, (2018), 60-73.

⁷⁰ Bongsu Hutagalung dan Arif Qaedi Hutagalung, “Pengaruh Adversity Quotient Terhadap Keberhasilan Usaha Pusat Industri Kecil Medan Denai”, *PERWIRA Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, Ekonomi dan Bisnis, USU, Medan, Sumatera Utara, 60-69.

Kradenan Kudus). Penelitian ini awalnya dilatarbelakangi oleh menurunnya *speed* produksi karyawan di PT Djarum SKT Kradenan lantaran adanya aturan dari pemerintah dan BPOM seputar pemasangan gambar seram akibat merokok sehingga berakibat menurunnya *speed* produksi. Pengumpulan data melalui metode kuesioner terhadap 89 karyawan di PT Djarum SKT Kradenan Kudus selaku responden. Teknik analisis data menggunakan analisis linier berganda dengan *Moderating Regression Analysis* (MRA). Hasil analisis data secara parsial diketahui dimensi *Seiri* dan *Seiton* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *Shiketsu* punyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F juga diketahui bahwa variabel *Seiri*, *Seiton* dan *Shiketsu* secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.⁷¹

4. Penelitian Sambas Sundana dan Hartono yang berjudul *Penerapan Konsep Kaizen dalam Upaya Menurunkan Cacat Appearance Unit Xenia-Avanza Proses Painting di PT. Astra Daihatsu Motor*. Penelitian ini dilatarbelakangi adanya kendala yang dihadapi PT. Astra Daihatsu Motor berupa masih tingginya cacat *appearance* pada proses *painting* sebesar 0.18 DPU (Defect Per Unit) dan cacat dominan berupa vlex akar sebesar 0.1125 DPU (Defect Per Unit) sehingga masalah tersebut menurunkan tingkat produktivitas. Oleh sebab itu diperlukanlah suatu cara untuk mengurangi tingginya jumlah kecacatan agar target DPU (Defect Per Unit) sebesar 0.02 sebagaimana ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Cara yang dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisa faktor penyebab kecacatan dengan penerapan konsep *kaizen* menggunakan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) dengan terlebih dulu dilakukan pemilihan jenis kecacatan yang paling dominan dengan diagram *pareto*. Lalu dilakukan pengidentifikasian faktor dan akar penyebab kecacatan dengan diagram sebab akibat dan pola 5W 1H guna memudahkan peneliti dalam temukan permasalahan sekaligus solusi perbaikannya. Proses pemecahan masalah dengan metode PDCA dilakukan dengan dukungan *QC 7 Tools*. Hasil evaluasi atas implementasi

⁷¹ Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih, "Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Self Efficacy* Sebagai Variabel Moderating (Study In PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus)", *Journal of Management*, Vol.02 No.2 Maret 2016, 01-20.

konsep *kaizen* ini ternyata memang dapat menurunkan cacat *appearance painting* dari awalnya 0.18 menjadi 0.02 DPU (Defect Per Unit) saja, dan menurunkan cacat vlex akar dari awalnya 0.1125 DPU (Defect Per Unit) menjadi 0, serta meningkatkan kapabilitas proses sebesar 16% setelah dilakukan perawatan alat, proses dan pembuatan SOP juga *check sheet* terkait dengan perbaikan metode kerja.⁷²

5. Penelitian dari Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska yang berjudul *Analisis Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan dengan *reward* (penghargaan) sebagai variabel moderasi. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif eksploratif menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Metode pengumpulan data gunakan kuesioner dengan sampel 93 responden yang seluruhnya dari Bagian Gudang PT. SM Karangjati, Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya *kaizen* di perusahaan ternyata memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *reward* sebagai variabel yang mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh tersebut.⁷³

C. Kerangka Berpikir

Performansi usaha antar UKM pastilah berbeda satu sama lain dan sangat ditentukan tingkat kompetensi kewirausahaan yang dimiliki pemilik usaha yang menjalankannya. Semakin ia memiliki mentalitas usaha yang gigih, bekerja secara disiplin dan profesional, dan memiliki kognisi seputar praktek manajemen kewirausahaan yang handal, maka akan semakin memperbesar probabilitas meraih kesuksesan di kemudian waktu.

Parameter kesuksesan membangun usaha paling utama lazimnya dicirikan melalui tingkat *scale up* (pertumbuhan usaha)

⁷² Sambas Sundana & Hartono, "Penerapan Konsep *Kaizen* dalam Menurunkan Cacat *Appearance* Unit Xenia-Avanza Proses *Painting* di PT. Astra Daihatsu Motor", *Seminar Nasional Sains dan Teknologi, Fakultas Teknik, Universitas Muhammadiyah Jakarta, 12 November 2014*.

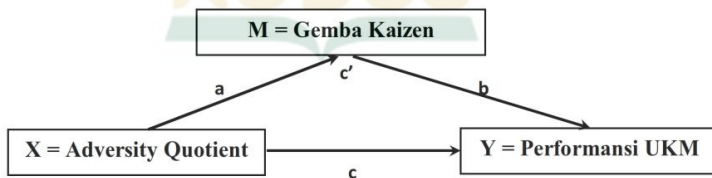
⁷³ Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska, "Analisis Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Reward* Sebagai Variabel Moderasi dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis", *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 20, No. 1, Juni 2018, 52-62*.

yang dimiliki usaha tersebut. Jika suatu usaha mampu mencapai pertumbuhan usaha yang teratur dan berkesinambungan di tiap siklus periodiknya, maka usaha tersebut dapat dinyatakan mampu mencapai tingkat sustainabilitas usaha yang baik.

Salah dua faktor anteseden paling besar implikasinya yang dapat mempengaruhi performansi usaha suatu UKM terletak pada aspek kecerdasan adversitas (*adversity quotient*) pengusaha dan bagaimana penerapan bentuk budaya *gemba kaizen* yang diterapkan guna terus mendukung aspek perbaikan dalam sisi efisiensi maupun efektifitas lingkungan kerjanya sehingga usaha yang digelutinya tersebut mampu mendukung pengembangan sistem usaha yang berjalan secara berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif analisis jalur (*path analysis*) yang bertujuan untuk mengetahui dua jenis pengaruh baik langsung maupun tak langsung di antara ketiga variabel yang diteliti berupa variabel X yakni *adversity quotient* (kecerdasan adversitas), variabel M yaitu *gemba kaizen* dan variabel Y yaitu performansi UKM sebagaimana digambarkan pada gambar bagan di bawah.

Pengaruh langsung yang hendak diteliti pada penelitian ini meliputi tiga hal yakni: a. Pengaruh variabel X (kecerdasan adversitas) terhadap variabel M (*gemba kaizen*); b. Pengaruh variabel M (*gemba kaizen*) terhadap variabel Y (performansi UKM); dan c. Pengaruh variabel X (kecerdasan adversitas) terhadap variabel Y (performansi UKM). Sementara pengaruh tidak langsung yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana pengaruh variabel X (kecerdasan adversitas) terhadap variabel Y (performansi UKM) dengan melalui variabel M (*gemba kaizen*) sebagai variabel pemediasi.



Gambar 2.5 Bagan Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesa minornya adalah:

H1: Tingkat kecerdasan adversitas (*adversity quotient*) berpengaruh terhadap *gemba kaizen* usaha menengah kecil mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2021.

H2: *Gemba kaizen* berimplikasi terhadap performansi usaha menengah kecil mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2021.

H3: Tingkat kecerdasan adeversitas (*adversity quotient*) berpengaruh terhadap performansi usaha menengah kecil mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2021.

Hipotesa mayornya yaitu:

Ho: *Gemba kaizen* tidak mampu memediasi pengaruh antara tingkat kecerdasan adversitas terhadap performansi usaha menengah kecil mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2021.

H4: *Gemba kaizen* mampu memediasi pengaruh antara tingkat kecerdasan adversitas terhadap performansi usaha menengah kecil mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2021.

