

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah industri UMKM yang berdomisili usaha atau berlokasi di Desa Ngembalrejo, Kabupaten Kudus di mana pada penelitian ini peneliti hanya mengambil 120 responden saja dari seluruh populasi UMKM yang ada di desa tersebut. Hasil pengumpulan data dilakukan peneliti melalui hasil kuesioner yang diperoleh. Adapun sebaran responden menurut klasifikasi datanya ditampilkan sebagai berikut:

#### 1. Rasio Kategori Jenis Kelamin

Gambaran porsi rasio responden berdasarkan kategori jenis kelamin, ada 61 responden yang berjenis kelamin laki-laki dengan tingkat prosentase 50,8%, dan sisanya 59 responden berjenis kelamin perempuan dengan tingkat prosentase 49,2% dari seluruh sampel yang terlibat.

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Kategori Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-Laki	61	50.8
Perempuan	59	49.2
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Melalui infografis yang tersaji, terlihat jelas bahwa responden berjenis kelamin laki-laki merupakan yang paling dominan dalam keterlibatannya pada penelitian ini. Ini secara tidak langsung memberi gambaran fakta akan kondisi di lapangan yang mana di Desa Ngembalrejo sendiri umumnya para pelaku UMKM justru banyak diminati oleh kaum laki-laki dibanding perempuannya.

#### 2. Rasio Kategorisasi Skala Usaha

Gambaran porsi rasio responden berdasarkan kategorisasi usaha yang mereka geluti ternyata terdapat 25 responden atau 20,8% yang skala usahanya masuk dalam kategori mikro, 66 responden dengan rasio 55% termasuk dalam kategori usaha kecil, dan 29 responden atau 24,2% yang skala usahanya masuk dalam kategori menengah di antara semua sampel terlibat.

Tabel 4.2  
Deskripsi Kategorisasi Skala Usaha

Kategori Usaha	Jumlah	%
Mikro	25	20.8
Kecil	66	55.0
Menengah	29	24.2
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Infografis tabel 4.2 menunjukkan bahwa kategorisasi usaha di bidang UMKM di Desa Ngembalrejo terbanyak masih didominasi oleh UMKM yang berskala usaha kecil, lalu disusul yang berskala menengah dan terakhir skala usaha mikro dengan porsi yang hampir sama besar.

**3. Rasio Kategori Jenis Usaha**

Gambaran porsi rasio responden berdasarkan kategori jenis usahanya, terdapat 20 responden atau 16,7% yang jenis usahanya bergerak selaku *retailer*/pengecer seperti toko kelontong atau pedagang pasar. Jenis usaha grosir digeluti oleh 28 responden di antaranya atau 23,3% nya. Jenis usaha kuliner ada sebanyak 16 responden atau 13,3%. Jenis usaha konveksi dan pakaian jadi ada 25 responden atau 20,8%. Lalu *online shop* ditekuni setidaknya oleh 25 responden (20,8%), dan terakhir di bidang jasa yang diisi oleh 6 responden sisanya dengan porsi 5% dari total responden yang terlibat.

Tabel 4.3  
Deskripsi Kategori Jenis Usaha

Jenis Usaha	Jumlah	%
Retailer (Pengecer)	20	16.7
Grosir	28	23.3
Kuliner	16	13.3
Konveksi dan Usaha Pakaian	25	20.8
Online Shop	25	20.8
Jasa	6	5.0
Lain-Lain	0	0.0
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Infografis di atas memperlihatkan bahwa para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo ditinjau melalui jenis usahanya tergolong memiliki nisbah rasio yang cukup berimbang dan merata tanpa ada yang tampak dominan satu dibanding yang lain. Hal ini nampak melalui rasio perbandingan jumlah

yang hampir sama atau angkanya setidaknya berdekaan satu sama lain.

**4. Rasio Kategori Operasionalisasi Usaha**

Gambaran porsi rasio responden berdasarkan kategori operasionalisasi usaha, diperoleh 11 responden atau 9,2% yang usahanya baru berdiri atau setidaknya berumur kurang dari satu tahun. Responden dengan masa usia usaha berumur dua tahun dimiliki setidaknya oleh 15 responden atau 13% di antaranya. Durasi untuk masa usia usaha tiga tahun dimiliki oleh 42 responden atau 35%, dan durasi operasionalisasi usaha berusia lima tahun ke atas dimiliki oleh 52 responden atau 43,3% dari seluruh sampel yang terlibat.

Tabel 4.4

Deskripsi Kategori Operasionalisasi Usaha

<b>Lama Operasional Usaha Berdiri</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
Kurang dari setahun/ baru berdiri	11	9.2
Kurang lebih 2 tahun	15	13
Kurang lebih 3 tahun	42	35.0
Lima tahun atau lebih	52	43.3
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Di sini terhitung yang paling dominan adalah responden dengan durasi masa usia usaha di atas lima tahun. Melalui hasil temuan tersebut, setidaknya kita bisa berkeyakinan bahwasannya para pelaku usaha UMKM yang ada di Desa Ngembalrejo Kudus sebagian besar sudah masuk dalam taraf stabil lantaran usia usaha yang di atas lima tahun atau setidaknya sudah melewati masa kritis di tiga tahun pertama. Sebagaimana kita tahu, usaha yang sudah berdiri selama lebih dari tiga tahun, biasanya akan cenderung *survive* dibanding usaha yang baru saja dirintis. Hal ini terjadi lantaran mereka sudah melalui berbagai hambatan dan kesulitan dalam bisnis serta paling tidak sudah pernah melakukan berbagai hal penyesuaian terkait strategi usaha yang dilakukannya sehingga tingkat bertahan hidupnya dapat lebih terjamin.

**B. Hasil Penelitian**

**1. Hasil Data Tingkat Kecerdasan Adversitas (*Adversity Quotient*)**

Hasil data kategori nilai tingkat kecerdasan adversitas (*Adversity Quotient*) pelaku usaha UMKM di Desa

Ngembalrejo Kudus di tahun 2022 dari 120 responden yang didata diperoleh hasil berikut:

Tabel 4.5  
 Hasil Data Tingkat Kecerdasan Adversitas  
 Pelaku Usaha UMKM

Hasil Skor	Kategori	Jumlah	%
0-20	AQ rendah	0	0
21-40	AQ rendah ke AQ sedang	0	0
41-60	AQ sedang	6	5
61-80	AQ sedang ke AQ tinggi	27	22.5
81-100	AQ tinggi.	87	72.5
<b>Total</b>		120	100

Infografis di atas berdasar hasil penilaian data lapangan menunjukkan bahwa tingkat kecerdasan adversitas para pelaku usaha UMKM yang ada di Desa Ngembalrejo Kudus di tahun 2022 sebagian besar didominasi oleh pelaku usaha dengan tingkat kecerdasan adversitas berkategori **AQ tinggi** yang diperoleh dari 87 responden atau 72,5% dari total sampel yang ada. Kategori tingkat kecerdasan adversitas tertinggi kedua diperoleh dari kategori **AQ sedang ke tinggi** dengan jumlah responden sebanyak 27 atau 22,5% total sampel. Kategori kecerdasan adversitas tertinggi ketiga diperoleh dari kategori **AQ sedang** dengan jumlah sebanyak 6 responden atau 5% dari total sampel.

Adapun hasil perolehan nilai tingkat kecerdasan adversitas secara agregat dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2022 didapat hasil nilai rerata (mean) 81,1667, nilai median 83, nilai paling banyak muncul 86, standard deviasi 7,580, nilai total 9.740, nilai minimal 51, nilai maksimal 94 sehingga *range* (jarak) antara nilai maksimal dan nilai minimal adalah 43. Lantaran nilai *mean* yang diperoleh 81,1667 sehingga bila mengacu pada ‘Distribusi Normal Skor *Adversity Quotient*’ model Stotz ini dapat dikategorikan masuk dalam kategori ‘AQ tinggi’ karena berada dalam interval nilai antara 81-100. *AQ tinggi* berarti para pelaku usaha UMKM pada hakekatnya sudah berulang kali bertahan dari berbagai tingkat kesulitan dan hambatan usaha yang ditemui seiring berjalannya waktu. Selain itu, para pelaku usaha UMKM juga tetap bekerja keras yang disertai sikap pantang menyerah dalam mencari formula yang tepat guna

mengantisipasi situasi yang tidak mendukung hingga akhirnya mereka berhasil menemukan strategi bisnis yang handal untuk memajukan usahanya. Mereka dalam hal ini mampu memanfaatkan sebagian besar potensinya yang berkembang setiap hari. Dengan demikian, secara umum dapat dinyatakan bahwa tingkat kecerdasan adversitas (*adversity quotient*) yang dimiliki para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus tergolong baik.

Tabel 4.6  
Deskripsi Data Kecerdasan Adversitas

**Statistics**  
Adversity\_Quo

N	Valid	120
	Missing	0
Mean		81.1667
Median		83.0000
Mode		86.00
Std. Deviation		7.57964
Variance		57.451
Range		43.00
Minimum		51.00
Maximum		94.00
Sum		9740.00

Tabel 4.7  
Distribusi Normal Skor *Adversity Quotient*

Hasil Skor	Kategori	Interpretasi
0-20	AQ rendah	Individu berkemungkinan telah mengalami penderitaan yang tidak perlu dalam sejumlah hal
21-40	AQ rendah ke AQ sedang	Individu cenderung kurang memanfaatkan potensi yang dimiliki. Kesulitan dapat timbulkan kerugian yang besar dan tidak perlu serta akan membuat makin sulit melanjutkan pendakian
41-60	AQ sedang	Individu lumayan baik dalam menempuh lika-liku hidup sepanjang segala sesuatunya berjalan relatif lancar, namun individu tersebut mungkin alami penderitaan yang tak

Hasil Skor	Kategori	Interpretasi
		perlu akibat kemunduran yang lebih besar, atau mungkin menjadi kecil hati dengan menumpuknya beban frustrasi dan tantangan hidup
61-80	AQ sedang ke AQ tinggi	Individu sudah cukup bertahan menembus tantangan dan memanfaatkan sebagian besar potensinya yang berkembang tiap hari
81-100	AQ tinggi.	Seseorang mungkin punyai kemampuan hadapi kesulitan yang berat dan terus bergerak maju ke atas dalam hidupnya

**2. Hasil Data Gemba Kaizen**

Mengacu pada hasil rekap data seputar pengimplementasian budaya *gemba kaizen* oleh para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2022 dalam memajukan usahanya, ternyata nilai total yang diperoleh yaitu 9.668 dengan nilai *mean* 80,5667 dan nilai median 83 serta nilai paling banyak muncul (modus) 82. Standard deviasi yang diperoleh 7,82125 untuk nilai minimum 50 dan nilai maksimalnya 92 sehingga *range* (jarak) antara nilai maksimal dan nilai minimal yaitu 42.

Tabel 4.8  
Deskripsi Data *Gemba Kaizen*  
**Statistics**

Gemba_Kaizen		
N	Valid	120
	Missing	0
	Mean	80.5667
	Median	83.0000
	Mode	82.00 <sup>a</sup>
	Std. Deviation	7.82125
	Variance	61.172
	Range	42.00
	Minimum	50.00
	Maximum	92.00
	Sum	9668.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Ditinjau dari hasil nilai rerata yang sebesar 80,5667 maka gambaran bobot pengimplementasian atas budaya *Gemba Kaizen* yang telah diterapkan oleh para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus di tahun 2022 tergolong dalam kategori ‘Sangat Baik’ lantaran berada dalam kelas interval nilai antara 81-100. Ini selanjutnya dapat kita interpretasikan bahwasanya para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus di tahun 2022 sebagian besar telah mengimplementasikan penerapan budaya *gemba kaizen* di dalam lingkungan usahanya di mana hal ini dicirikan melalui adanya suatu bentuk *progress* perbaikan usaha yang diupayakan dari waktu ke waktu secara berkesinambungan sehingga membawa dampak jangka panjang pada tingkat performansi usaha yang dihasilkannya.

Tabel 4.9

Kategori Bobot *Gemba Kaizen*

Interval Nilai	Kategori
01-20	Sangat Buruk
21-40	Buruk
41-60	Cukup
61-80	Baik
81-100	Sangat Baik

### 3. Hasil Data Performansi UMKM

Rekap hasil data performansi UMKM yang dihasilkan berdasarkan data yang berhasil dihimpun di lapangan menunjukkan nilai total yang diperoleh sebesar 9.810 dengan nilai *mean* 81,75 dan nilai median 83 serta nilai paling banyak muncul (modus) yaitu 84. Standard deviasi yang diperoleh yaitu 7,246 untuk nilai minimum 55 dan nilai maksimumnya 98 sehingga *range* (jarak) antara nilai maksimal dan nilai minimal sebesar 43.

Tabel 4.10

Deskripsi Data Performansi UMKM

#### Statistics

##### Performansi\_UKM

N	Valid	120
	Missing	0
Mean		81.7500
Median		83.0000
Mode		84.00

Std. Deviation	7.24627
Variance	52.508
Range	43.00
Minimum	55.00
Maximum	98.00
Sum	9810.00

Sehubungan perolehan nilai rerata yang didapat sebesar 81,75 maka tingkat performansi para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus di tahun 2022 masuk dalam kategori ‘Sangat Baik’ lantaran berada dalam interval nilai antara 80-100. Ukuran performansi UMKM di sini tidak hanya diartikan pada aspek profitabilitas semata, melainkan dapat juga berwujud pada hal lain seperti terjadinya perbaikan sistem usaha dan strategi usaha, perbaikan sisi mutu manajerial bisnis, atau juga meningkatnya okupansi atau retensi pelanggan baru yang datang. Karena dengan performansi usaha yang baik tentunya akan dapat mendukung kesuksesan yang lebih besar pada peningkatan penjualan ataupun dalam menjaga sustainabilitas usaha di masa depan.

Tabel 4.11

Kategori Bobot Performansi UMKM

Interval Nilai	Kategori
01-20	Sangat Buruk
21-40	Buruk
41-60	Cukup
61-80	Baik
81-100	Sangat Baik

#### 4. Uji Validitas Reliabilitas

Uji coba terbatas (*try out*) perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas butir-butir item pernyataan dalam angket yang telah disusun. Di tahap uji *try out* ini, peneliti mengambil sampel uji sebanyak 30 responden di luar subyek yang diteliti. Bilamana hasil uji validitas dan reliabilitas yang diperoleh ternyata valid dan reliabel, maka item pernyataan untuk masing-masing variabel layak untuk diujikan sebagai alat ukur.

Hasil uji validitas dan reliabilitas membuktikan kalau butir item pernyataan yang terdapat di dalam angket seluruhnya valid dan reliabel. Ini dibuktikan melalui lembar hasil uji

validitas seperti yang telah peneliti sertakan dalam lembar lampiran uji validitas reliabilitas. Begitupun pada tahap pengujian tingkat reliabilitas angket untuk ketiga variabel yang diteliti, seluruhnya diperoleh nilai *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,700 sebagai syarat minimal konstruk variabel agar dapat dinyatakan reliabel. Dengan demikian, baik variabel kecerdasan adversitas (X), variabel *gempa kaizen* (M) serta variabel performansi UMKM (Y) ketiganya telah penuh syarat untuk dapat dilakukan uji analisis data lebih lanjut. Hasil uji validitas dan reliabilitas data selengkapnya dapat dilihat pada lembar lampiran.

**5. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data angket yang telah berhasil dihimpun tersebut terkategori normal atau tidak. Bila hasil yang diperoleh ternyata hasilnya normal maka dapat dilakukan uji analisis data dalam bentuk parametris, sebaliknya jika hasil distribusi datanya ternyata tidak memenuhi unsur normalitas yang ada, maka perlu dilakukan uji analisis data dalam bentuk non-parametris.

a. Uji Multikolinieritas

Ketentuan uji multikolinieritas adalah, nilai *tolerance* variabel bebas tidak boleh kurang dari 0.10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak boleh melebihi angka 10 sehingga data yang dihasilkan dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas variabel independen dalam model regresinya.

Tabel 4.12  
Tabel Uji Multikolinieritas  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	10.069	2.850		3.533	.001		
Adversity_Quo	.582	.090	.609	6.498	.000	.151	6.628
Gempa_Kaizen	.304	.087	.328	3.500	.001	.171	6.928

a. Dependent Variable: Performansi\_UMKM

b. Uji Autokorelasi

Nilai Durbin Watson (DW) sebesar 1,971 dibandingkan dengan nilai tabel level signifikansi 5% dengan jumlah sampel sebesar 120 (n) dan jumlah variabel

independen 2 ( $k = 2$ ), maka nilai tabel DW akan didapat hasil batas atas (du) 1,789 dan batas bawah (dl) 1,748 yang mana hasil yang diperoleh ternyata nilai DW > du dan dl sehingga disimpulkan tidak terdapat autokorelasi data antara residualnya.

Tabel 4.13  
Tabel Uji Autokorelasi  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.919 <sup>a</sup>	.845	.843	2.87515	1.971

a. Predictors: (Constant), Gemba\_Kaizen, Adversity\_Quo

b. Dependent Variable: Performansi\_UMKM

c. Uji Normalitas

Pada uji Kolmogorov Smirnov (K-S) untuk ketiga variabel yang diteliti memperlihatkan hasil nilai sig. 0,000 < 0,005 sehingga distribusi data yang dihasilkannya dinyatakan normal seluruhnya.

Tabel 4.14  
Tabel Uji *Kolmogorov-Smirnov* (Uji KS)  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Adversity_Quo	Gemba_Kaizen	Performansi_UMKM
N		120	120	120
Normal Parameters <sup>ab</sup>	Mean	81.1667	80.5667	81.7500
	Std. Deviation	7.57964	7.82125	7.24627
Most Extreme Differences	Absolute	.252	.239	.209
	Positive	.162	.163	.111
	Negative	-.252	-.239	-.209
Test Statistic		.252	.239	.209
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Uji Linieritas

Uji linieritas seperti ditunjukkan dari kedua tabel Anova berikut memperlihatkan nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga pengaruh yang dihasilkan dari persamaan regresi atas variabel bebas terhadap variabel terikatnya hasilnya adalah linier (datanya teratur) dan tidak bersifat random atau tak mengandung *outlier* yang mengganggu.

Tabel 4.15  
Tabel Uji Linieritas  
ANOVA Table

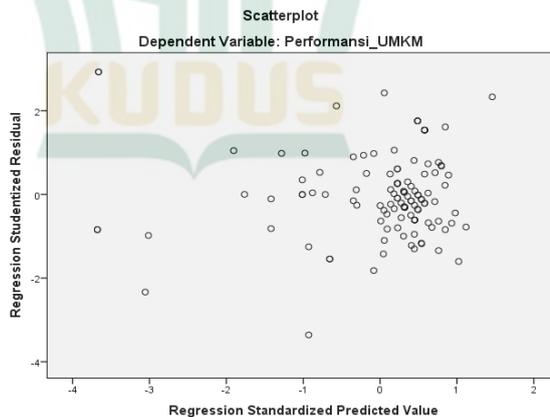
			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Performansi_UMKM * Adversity_Quo	Between Groups	(Combined)	5748.758	23	249.946	48.014	.000
		Linearity	5180.068	1	5180.068	995.086	.000
		Deviation Linearity	568.689	22	25.850	4.966	.000
Within Groups			499.742	96	5.206		
Total			6248.500	119			

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Performansi_UMKM * Gemba_Kaizen	Between Groups	(Combined)	5257.954	25	210.318	19.959	.000
		Linearity	4932.238	1	4932.238	468.056	.000
		Deviation Linearity	325.716	24	13.572	1.288	.004
Within Groups			990.546	94	10.538		
Total			6248.500	119			

e. Uji Heterokedastisitas

Hasil analisa untuk uji heterokedastisitas sebagaimana diperlihatkan grafik *scatterplot* berikut menunjukkan sebaran titik-titik data yang tersebar secara merata meski memang masih ada yang nampak bergerombol pada suatu titik area tertentu di mana hal ini membuktikan secara absah bahwa data yang didapat di lapangan tidak terdapat heterokedastisitas data.



Gambar 4.1  
Grafik *Scatterplot* Uji Heterokedastisitas

Pelbagai hasil uji asumsi klasik di atas membuktikan bahwa distribusi data untuk variabel bebas maupun terikat, seluruhnya berdistribusi normal sehingga layak dilanjutkan untuk pengujian analisis data berbentuk parametris.

## 6. Uji Analisis Data dan Uji Hipotesis

### a. Pengaruh Kecerdasan Adversitas Terhadap Performansi UMKM

Hasil uji regresi untuk mengetahui pengaruh variabel kecerdasan adversitas (X) terhadap performansi UMKM (Y) para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus, diketahui hasil kontribusi sebesar 82,9 persen ( $R^2=0,829$ ) dalam menjelaskan pengaruh perubahan yang terjadi pada variabel performansi UMKM, sedangkan sisanya sebesar 17,1 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar mode yang diteliti. Hal ini juga dapat dinyatakan bahwa 82,9 persen segala sesuatu yang terdapat dalam variabel performansi UMKM dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan adversitas (adversity quotient).

Berdasarkan hasil regresi uji F secara simultan, terlihat bahwa variabel kecerdasan adversitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel performansi UMKM yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,000 < \text{Alpha } 5\%$  atau  $0,05$  sehingga **menerima H1 dan menolak H0** atau uji statistik F dinyatakan signifikan.

Melalui nilai *coefficients* uji t secara parsial juga terlihat bahwa variabel kecerdasan adversitas secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel performansi UMKM yang ditunjukkan oleh nilai Sig =  $0,000$  yang lebih kecil dari Alpha 5% yaitu  $0,05$ .

Nilai koefisien (+) mengartikan bahwa variabel kecerdasan adversitas (X) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel performansi UMKM (Y). Interpretasi konstanta 11,098 menyatakan, jika tidak ada variabel kecerdasan adversitas yang mempengaruhi, maka performansi UMKM yang dihasilkan oleh para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo adalah sejumlah 11,098. Koefisien regresi sebesar 0,870 menyatakan bahwa setiap terjadi penambahan/peningkatan sebesar 1

satuan tingkat kecerdasan adversitas yang dimiliki para pelaku usaha UMKM, maka akan mampu meningkatkan variabel performansinya sebesar 0,870.

Tabel 4.16  
 Hasil Regresi Kecerdasan Adversitas  
 terhadap Performansi UMKM

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Adversitas <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: Performansi
- b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 <sup>a</sup>	.829	.828	3.00907

- a. Predictors: (Constant), Adversitas

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5180.068	1	5180.068	572.098	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1068.432	118	9.055		
	Total	6248.500	119			

- a. Dependent Variable: Performansi
- b. Predictors: (Constant), Adversitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.098	2.967		3.741	.000
Adversitas	.870	.036	.910	23.919	.000

- a. Dependent Variable: Performansi

**b. Pengaruh Kecerdasan Adversitas Terhadap *Gemba Kaizen***

Hasil regresi untuk mengetahui sejauhmana pengaruh variabel kecerdasan adversitas (X) terhadap *gemba kaizen* (M) dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus, diketahui hasil kontribusi sebesar 84,9 persen ( $R\ Square=0,849$ ) dalam menjelaskan pengaruh perubahan yang terjadi pada variabel *gemba kaizen* para pelaku usaha UMKM, sedangkan sisanya sebesar 15,1 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Hal ini dapat dinyatakan bahwa 84,9 persen segala sesuatu yang terdapat dalam variabel *gemba kaizen* dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan adversitas.

Berdasarkan hasil regresi uji F secara simultan, terlihat bahwa variabel kecerdasan adversitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *gemba kaizen* yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,000 < \text{Alpha } 5\%$  atau 0,05 sehingga **menerima H2 dan menolak Ho** atau uji statistik F dinyatakan signifikan.

Melalui nilai *coefficients* uji t secara parsial juga terlihat bahwa variabel kecerdasan adversitas secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *gemba kaizen* yang ditunjukkan oleh nilai Sig = 0,000 yang lebih kecil dari Alpha 5% yaitu 0,05.

Nilai koefisien (+) mengartikan variabel kecerdasan adversitas (X) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *gemba kaizen* (M). Interpretasi konstanta 3,389 menyatakan, jika tidak ada variabel kecerdasan adversitas yang mempengaruhi, maka *gemba kaizen* yang dihasilkan para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo adalah 3,389. Koefisien regresi sebesar 0,951 menyatakan, setiap terjadi penambahan/peningkatan sebesar 1 satuan tingkat kecerdasan adversitas dari para pelaku usaha UMKM, maka akan mampu meningkatkan variabel *gemba kaizen* sebesar 0,951.

Tabel 4.17  
 Hasil Regresi Kecerdasan Adversitas terhadap *Gemba Kaizen*

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Adversitas <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: Kaizen
- b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.921 <sup>a</sup>	.849	.848	3.05082

- a. Predictors: (Constant), Adversitas

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6181.180	1	6181.180	664.106	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1098.287	118	9.308		
	Total	7279.467	119			

- a. Dependent Variable: Kaizen
- b. Predictors: (Constant), Adversitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.389	3.008		1.127	.262
	Adversitas	.951	.037	.921	25.770	.000

- a. Dependent Variable: Kaizen

**c. Pengaruh *Gemba Kaizen* Terhadap Performansi UMKM**

Hasil regresi untuk mengetahui sejauhmana pengaruh variabel *gemba kaizen* (M) terhadap variabel performansi UMKM (Y) dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus, diketahui hasil kontribusi

sebesar 78,9 persen ( $R\ Square=0,789$ ) dalam menjelaskan pengaruh perubahan yang terjadi pada variabel performansi para pelaku usaha UMKM, sedangkan sisanya sebesar 21,1 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Hal ini dapat dinyatakan bahwa 78,9 persen segala sesuatu yang terdapat dalam variabel performansi UMKM dapat dijelaskan oleh variabel *gemba kaizen*.

Berdasarkan hasil regresi uji F secara simultan, terlihat bahwa variabel *gemba kaizen* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel performansi UMKM yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,000 < \text{Alpha } 5\%$  atau  $0,05$  sehingga **menerima H3 dan menolak Ho** atau uji statistik F dinyatakan signifikan.

Melalui nilai *coefficients* uji t secara parsial juga terlihat bahwa variabel *gemba kaizen* secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel performansi UMKM yang ditunjukkan oleh nilai  $Sig = 0,000$  yang lebih kecil dari Alpha 5% yaitu  $0,05$ .

Nilai koefisien (+) mengartikan variabel *gemba kaizen* (M) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel performansi UMKM (Y). Interpretasi konstanta 15,433 menyatakan, jika tidak ada variabel *gemba kaizen* yang mempengaruhi, maka performansi UMKM yang dihasilkan dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo adalah 15,433. Koefisien regresi sebesar 0,823 menyatakan, setiap terjadi penambahan/peningkatan sebesar 1 satuan *gemba kaizen* dari para pelaku usaha UMKM, maka akan mampu meningkatkan variabel performansi UMKM sebesar 0,823.

Tabel 4.18  
Hasil Regresi *Gemba Kaizen* terhadap Performansi UMKM

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kaizen <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Performansi

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.888 <sup>a</sup>	.789	.788	3.33987

a. Predictors: (Constant), Kaizen

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4932.238	1	4932.238	442.164	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1316.262	118	11.155		
	Total	6248.500	119			

a. Dependent Variable: Performansi

b. Predictors: (Constant), Kaizen

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.433	3.169		4.871	.000
	Kaizen	.823	.039	.888	21.028	.000

a. Dependent Variable: Performansi

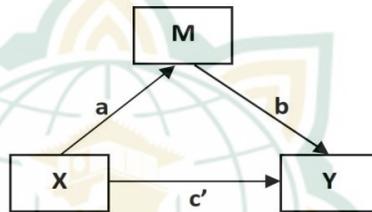
Kompilasi ketiga hasil regresi di atas dapat disarikan sebagai berikut:

Unstandarized Coeffisien	F	Sig.	Alpha	Ket	Hipotesis	
H1	0,870	572,098	0,000	0,05	Signifikan	H1 diterima, Ho ditolak
H2	0,951	664,106	0,000	0,05	Signifikan	H2 diterima, Ho ditolak
H3	0,823	442,164	0,000	0,05	Signifikan	H3 diterima, Ho ditolak

**d. Pengaruh Kecerdasan Adversitas Terhadap Performansi UMKM dengan Gemba Kaizen sebagai Variabel Mediator**

Metode penyelesaian persamaan regresi dalam menjawab rumusan masalah keempat sehubungan adanya variabel mediator dapat diselesaikan dengan menggunakan

Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang dikemukakan pertama kali oleh Sewall Wright (1934) di mana pada generasi berikutnya dikembangkan dan diperbaharui kembali oleh Baron dan Kenny (1986) Analisis ini sendiri bertujuan untuk menggambarkan pengaruh langsung maupun tak langsung serta pengaruh total dari seperangkat variabel penyebab (variabel eksogenus) terhadap variabel akibat (variabel endogenus). Kegunaannya yaitu untuk mengetahui besaran hubungan serta pengaruh struktural antara variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi):<sup>1</sup>



Gambar 4.2  
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X, Y, M

Persamaan regresi untuk menggambarkan pengaruh langsung maupun tidak langsung sebagaimana tergambar dalam bagan alur 4.2 di atas yaitu melalui tiga persamaan berikut:<sup>2</sup>

$$Y = \alpha_1 + cX$$

$$M = \alpha_2 + aX$$

$$Y = \alpha_3 + c'X + bM$$

Keterangan :

- Y = Performansi UMKM
- X = Kecerdasan Adversitas (Adversity Quotient)
- M = *Gemba Kaizen*
- $\alpha$  = Koefisien Regresi
- a = Koefisien X ke M
- b = Koefisien M ke Y
- c = Koefisien X ke Y

<sup>1</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2011), 235.

<sup>2</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate*, 236.

Setelah dilakukan perhitungan SPSS untuk analisis regresi berganda antara variabel bebas dengan variabel pemediasi terhadap variabel terikat, maka didapat hasil berikut:

Tabel 4.19  
 Hasil Regresi Kecerdasan Adversitas terhadap Performansi  
 UMKM Melalui Moderasi *Gemba Kaizen*

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Adversitas, Kaizen <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: Performansi
- b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 <sup>a</sup>	.845	.843	2.87515

- a. Predictors: (Constant), Adversitas, Kaizen

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5281.320	2	2640.660	319.441	.000 <sup>b</sup>
	Residual	967.180	117	8.266		
	Total	6248.500	119			

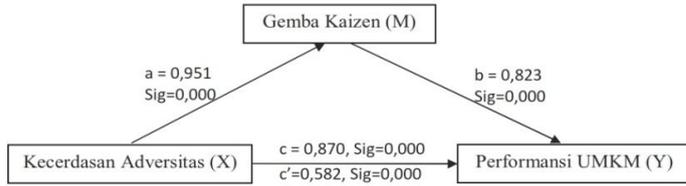
- a. Dependent Variable: Performansi
- b. Predictors: (Constant), Adversitas, Kaizen

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.069	2.850		3.533	.001
	Kaizen	.304	.087	.328	3.500	.001
	Adversitas	.582	.090	.609	6.498	.000

- a. Dependent Variable: Performansi

Langkah selanjutnya kita akan menghitung pengaruh tidak langsungnya melalui gambar berikut:

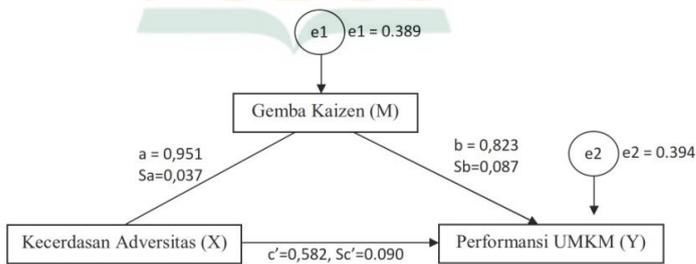


Gambar 4.3

Hasil Analisa Pengaruh Langsung dan Tak Langsung X, Y, M

Gambar di atas menginterpretasikan variabel bebas (kecerdasan adversitas) berpengaruh terhadap variabel mediasi (gempa kaizen). Variabel mediasi (gempa kaizen) juga berpengaruh terhadap variabel terikat (performansi UMKM). Hasil yang sama juga didapat bahwa variabel bebas (kecerdasan adversitas) juga berpengaruh terhadap variabel terikat (performansi UMKM) setelah memasukan variabel mediasi (gempa kaizen) sebagai variabel mediatornya, sehingga dapat disimpulkan bahwa *gempa kaizen* mampu memediasi secara mutlak (sempurna) hubungan antara kecerdasan adversitas dengan performansi UMKM dari para pelaku usaha UMKM yang ada di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2022.

Berikutnya analisis regresi untuk variabel mediasi dilakukan dengan menggunakan metode *Product of Coefficient* yang dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) melalui variabel mediasi (M). Hal ini dilakukan dengan pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung melalui perkalian antara pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel mediator (a) dengan pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel dependen (b) menjadi (ab).



Gambar 4.4

Pengujian Mediasi dengan *Product of Coefficient*

- 1) Untuk menghitung standar *error*  $ab$  digunakan rumus berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0,823^2 \times 0,037^2) + (0,951^2 \times 0,087^2) + (0,037^2 \times 0,087^2)}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0,677329 \times 0,001369) + (0,904401 \times 0,007569) + (0,001369 \times 0,007569)}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,000927263401 + 0,006845411169 + 0,000010361961}$$

$$S_{ab} = 0,007783036531$$

$$S_{ab} = 0,008$$

- 2) Menghitung nilai  $e$  menggunakan rumus  $e = \sqrt{(1-R^2)}$   
 $e_1 = \sqrt{(1-0,849)} = \sqrt{0,150} = 0,389$   
 $e_2 = \sqrt{(1-0,845)} = \sqrt{0,155} = 0,394$
- 3) Menghitung nilai  $t$  koefisien  $ab$  adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$t = \frac{0,951 \times 0,823}{0,008}$$

$$t = \frac{0,782673}{0,008}$$

$$t = 97,834125$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai  $t$  hitung diperoleh nilai 97,834125 yang lebih besar dari  $t$  tabel pada level signifikansi 5% ( $n=120$ ) yaitu 1,65765, sehingga dapat disimpulkan bahwa *gempa kaizen* (M) mampu memediasi pengaruh antara kecerdasan adversitas (X) dengan performansi UMKM (Y) dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus di tahun 2022. Dengan begitu, untuk hipotesis terakhir dinyatakan **menerima H4 dan menolak Ho.**

- 4) Menghitung pengaruh total yang dihasilkan  
 Penghitungan final pada penelitian ini dilakukan dengan cara menambahkan antara hasil yang diperoleh dari pengaruh langsung variabel X ke Y dengan pengaruh tidak langsung sebagai akibat adanya variabel mediator yang memediasi antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) di mana hasilnya diketahui:  
 Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung  
 Pengaruh total = 23,919 + 97,834125 = 121,753125

Jadi nilai  $t$  hitung total = 121,753125 yang mana bila dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel untuk level signifikansi 5% pada kondisi  $n=120$  maka didapat hasil  $t$  tabel = 1,65765. Oleh karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka secara statistik dapat disimpulkan baik kecerdasan adversitas yang dihasilkan maupun *gempa kaizen* yang diimplementasikan, keduanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performansi UMKM baik dalam kaitan pengaruh langsung maupun tak langsung.

Simpulan akhir selanjutnya dapat dinyatakan bahwa hasil perhitungan pengaruh langsung dari tingkat kecerdasan adversitas terhadap performansi UMKM dan pengaruh tak langsung berupa kecerdasan adversitas terhadap performansi UMKM dengan *gempa kaizen* sebagai variabel yang memediastinya, keduanya mampu berikan pengaruh yang signifikan terhadap performansi UMKM bagi para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2022.

### C. Pembahasan

Berangkat dari berbagai temuan hasil penelitian di atas, dapat diketahui bahwa nilai kategori kecerdasan adversitas dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2022 sebagian besar didominasi oleh para pelaku usaha dengan tingkat kecerdasan adversitas **AQ tinggi**. Lalu secara berurutan diikuti kategori **AQ sedang ke tinggi** dan terendah adalah kategori **AQ sedang**.

Adapun hasil perolehan nilai tingkat kecerdasan adversitas secara agregat dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2022 didapat hasil nilai rerata (mean) 81,1667 yang mana bila mengacu pada tabel 'Distribusi Normal Skor Adversity Quotient' model Stotz dapat dikategorikan masuk dalam kategori '**AQ tinggi**' karena berada dalam interval nilai antara 81-100. *AQ tinggi* berarti para pelaku usaha UMKM pada hakekatnya sudah berulang kali bertahan dari berbagai tingkat kesulitan usaha yang ditemui, namun mereka tetap bekerja keras dalam memanfaatkan sebagian besar potensinya sehingga dapat terus berkembang dengan selalu berupaya mencari cara dalam memformulasikan strategi usaha yang tepat dalam mengantisipasi situasi yang tidak mendukung.

Berdasarkan hasil rekap data seputar penerapan budaya *gemba kaizen* dalam memajukan usahanya, ternyata didapat hasil nilai rerata (mean) sebesar 80,5667 yang tergolong dalam kategori ‘Sangat Baik’ lantaran berada dalam kelas interval nilai antara 81-100. Ini selanjutnya dapat kita interpretasikan bahwasanya para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus di tahun 2022 sebagian besar telah menerapkan falsafah budaya *gemba kaizen* di dalam lingkungan usahanya yang mana hal ini dicirikan melalui adanya suatu bentuk *progress* perbaikan usaha yang diupayakan dari waktu ke waktu secara berkesinambungan sehingga membawa dampak jangka panjang pada tingkat performansi usaha yang dihasilkannya.

Sementara mengacu pada hasil rekap data performansi para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus di tahun 2022 didapatlah nilai rerata (mean) sebesar 81,75 yang masuk dalam kategori ‘Sangat Baik’ lantaran berada dalam interval nilai antara 80-100. Data performansi UMKM yang didapat pada penelitian ini tidak semata-mata diposisikan pada aspek profitabilitas semata, melainkan juga mengacu pada hal lain seperti terjadinya perbaikan sistem usaha dan strategi usaha, perbaikan sisi mutu manajerial bisnis, ataupun juga meningkatnya okupansi atau retensi pelanggan baru yang datang. Karena dengan performansi usaha yang baik tentunya akan dapat mendukung kesuksesan yang lebih besar pada peningkatan penjualan ataupun dalam menjaga sustainabilitas usaha di masa depan.

Adapun untuk pelaksanaan uji coba (try out) angket dilakukan pada sampel sejumlah 30 responden ( $n = 30$ ) di luar sampel yang diteliti dengan hasil seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan reliabel pada ketiga variabel yang diteliti. Ini dibuktikan melalui hasil nilai *cronbach alpha* yang kesemuanya berada jauh di atas syarat minimal yaitu 0,700. Dengan demikian, baik variabel kecerdasan adversitas (X), variabel *gemba kaizen* (M) dan variabel performansi UMKM (Y), ketiganya telah memenuhi syarat untuk dapat dilakukan uji lapangan lebih lanjut.

Melalui hasil uji asumsi klasik juga menunjukkan distribusi data yang dihasilkan seluruhnya berdistribusi normal, tidak ada data yang random ataupun *outlier* yang mengganggu. Dengan begitu, tabulasi data yang dihasilkan dapat dilanjutkan pada tingkat analisis data dalam bentuk parametris melalui uji regresi sederhana dan uji regresi berganda untuk mencari pengaruh langsung maupun tak langsungnya serta pengaruh total yang dihasilkan.

## 1. Implikasi Kecerdasan Adversitas terhadap Performansi UMKM

Pada perkembangannya, 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.

Kecerdasan adversitas (*adversity quotient*) dapat diartikan sebagai bentuk kemampuan individu dalam mengatasi berbagai kesulitan, rintangan dan hambatan yang ditemuinya dalam kehidupan sehari-hari melalui sikap/karakter individu yang mampu mengontrol situasi sulit, menganggap sumber-sumber kesulitan berasal dari luar diri, memiliki tanggung jawab lebih dalam menyelesaikan masalah dan mampu membatasi pengaruh situasi sulit yang dihadapi serta miliki daya tahan yang tinggi dalam menghadapi situasi yang sulit itu.

*Adversity quotient* dalam perspektif pengusaha lebih merupakan suatu kemampuan yang diperlukan pengusaha untuk terus bangkit berjuang serta pantang menyerah saat mendapati berbagai tantangan kesulitan yang dihadapi serhubungan dengan aspek pengembangan usahanya. Kemampuan adversitas ini berguna untuk menata perkembangan diri seorang pengusaha dalam beradaptasi menghadapi tekanan dan tantangan usaha berdasarkan potensi yang mereka miliki guna memenuhi harapan dan impian yang mereka citakan. Individu dengan AQ tinggi cenderung akan berhasil dengan mudah melampaui tantangan besar yang mereka hadapi.

Pada sisi praktisnya, individu yang tergolong memiliki tingkat *adversity quotient* tinggi akan memiliki kecenderungan untuk:<sup>3</sup>

- a. Tak mudah menyalahkan pihak lain atas persoalan yang dihadapinya;

---

<sup>3</sup> Muchilsah, *Menggali Makna Adversity Quotient (AQ) dalam Realisasi Pembentukan Karakter Pejuang Cita-Cita* (Makassar: Alauddin Universitas Press, 2014), hlm. 7-8.

- b. Bertanggungjawab menyelesaikan semua masalah yang dihadapi;
- c. Tak mudah mengeluh dan berputusasa walau kondisi seburuk apapun;
- d. Dengan segala keterbatasannya mereka tetap mampu berpikir jernih, bertindak dan menyiiasi diri untuk terus maju melangkah ke hadapan.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur tingkat kecerdasan adversitas (*adversity quotient*) para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus pada penelitian ini menggunakan alat ukur berupa angket dengan model *Adversity Response Profile (ARP)* yang dikembangkan pertama kali oleh Paul Stoltz. ARP berisi sejumlah pertanyaan yang kemudian dikelompokkan berdasarkan dimensi indikator *Control*, *Origin* dan *Ownership*, *Reach* serta *Endurance* yang disingkat dengan akronim CO<sub>2</sub>RE. Dari situlah sehingga nantinya akan didapatkan skor tingkat *adversity quotient* dari para pelaku usaha UMKM yang terlibat sebagai responden dalam penelitian ini.

Setelah dilakukan tabulasi data hasil penelitian pada tahap uji analisis data yang dilakukan dengan uji regresi untuk mengetahui sejauhmana pengaruh variabel kecerdasan adversitas (X) terhadap performansi UMKM (Y) para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus, ternyata menunjukkan bahwa variabel kecerdasan adversitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel performansi UMKM yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,000 < \text{Alpha } 5\%$  atau  $0,05$  sehingga **menerima H1 dan menolak Ho**. Melalui nilai *coefficients* uji t secara parsial juga terlihat bahwa variabel kecerdasan adversitas secara statistik memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel performansi UMKM yang ditunjukkan nilai Sig =  $0,000$  yang lebih kecil dari Alpha 5% yaitu  $0,05$ .

Kemampuan dan keterampilan pengusaha yang memiliki tingkat AQ tinggi akan senantiasa mendorong dirinya untuk terus berkembang dan menuntun dirinya menjadi pengusaha yang handal lagi berdaya saing kuat dalam persaingan usaha dengan kompetitor lain. Salah satu wujud manifestasi akan tingkat adversitas yang tinggi ditentukan melalui kemampuan mencapai tingkat performansi usaha yang terus bertumbuh.

Hubungan antara kecerdasan adversitas dengan performansi UMKM adalah, manakala seorang pengusaha mampu mengembangkan dan menerapkan karakter dirinya untuk senantiasa gigih dan terus bertahan dalam menyelesaikan berbagai tantangan yang ada, maka akan makin besar pula peluang pengusaha tersebut dalam mengurai berbagai tingkat kesulitan yang ada. Pengusaha tersebut juga terus berupaya segenap hati mencurahkan waktu, daya dan upaya serta belajar mencari sumber pemecahan bagi masalahnya sendiri guna didapat solusi konkrit atas pemecahan masalah yang ditemuinya. Pengusaha yang demikian selain miliki dedikasi yang tinggi dalam usahanya, juga akan senantiasa konsisten menerapkan kedisiplinan, tanggung jawab dan perbaikan berbagai lini usaha sehingga dapat mendukung terhadap tercapainya kualitas dan kuantitas dalam performansi usahanya.

Sejalan akan hal itu, berdasarkan teori *Atribusi Weiner* dalam Gredler menyebut ada dua lokus penyebab seseorang berhasil atau berprestasi. Lokus penyebab intrinsik mencakup: (1) kemampuan, dan (2) usaha. Lokus penyebab ekstrinsik meliputi: (1) kesulitan tugas, (2) nasib baik (keberuntungan), dan (3) faktor lain yang salah satunya adalah tingkat adversitas seseorang.<sup>4</sup>

Kartini Kartono dalam Tulus Tu'u juga menyebut beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi seseorang, antara lain: 1). Faktor kecerdasan, 2). Faktor bakat, 3). Faktor minat dan perhatian, 4). Faktor motif, 5). Faktor pola belajar terhadap lingkungan, 6). Faktor lingkungan keluarga, dan 7). Faktor pendidikan.<sup>5</sup> Kesemua faktor di atas, sama besar peranannya pada tercapainya tingkat performansi usaha dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus, bergantung pada kemampuan mengadopsi di lapangan yang disertai dengan tingkat kreatifitas, persistensi, ketahanan (*endurance*) maupun frekuensi percobaan membangun solusi yang terus dilatih dari waktu ke waktu.

Simpulan akhir yang didapat menyimpulkan bahwa tingkat kecerdasan adversitas (X) yang dimiliki pengusaha akan

---

<sup>4</sup> Margaret E. Bell Gredler, *Learning and Instruction*, Alih Bahasa: Tri Wibowo BS dan Disunting oleh Yusuf hadi Miarso, (Jakarta: Prenada Group, 2014), 23.

<sup>5</sup> Tulus Tu'u, *Peran Disiplin pada Prilaku dan Prestasi*, (Jakarta: Grasindo, 2004), 78.

memberi pengaruh positif signifikan terhadap performansi usahanya (Y). Temuan hasil yang didapat dalam penelitian ini kurang lebih sama dengan penelitian dari Bongsu Hutagalung dan Arif Qaedi Hutagalung yang dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 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.<sup>6</sup>

Begitupun hasil penelitian Anggia Sari Lubis juga buktikan *adversity quotient* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Tekanan pekerjaan juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, namun berengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. *Adversity quotient* dan tekanan pekerjaan justru memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja supir taksi konvensional.<sup>7</sup>

Ditinjau dari hasil besaran pengukuran indikator per dimensi variabel *adversity quotient*, diketahui untuk dimensi *control* (kendali diri) banyak responden dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus yang menyatakan bahwa mereka senantiasa mencoba terus mengupgrade diri guna mengembangkan kompetensi berwirausahanya dengan cara mencari sumber referensi belajar lain untuk menambah wawasan tentang pasar ataupun perilaku konsumen baik dengan jalan membaca berita terkini seputar marketing, menonton tayangan *youtube* maupun berdiskusi dengan para rekanan pelaku usaha lain seputar produk apa yang sedang menjadi tren

---

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Anggia Sari Lubis, “The Influence of Adversity Quotient and Job Stress Against Employee Performance Through Work Motivation As An Intervening Variable”, *Management and Economic Journal (MECJ) Vol. 3 No. 2, August (2019)*, 182-194.

dan diminati oleh khalayak konsumen belakangan ini. Selain itu, banyak pula di antara responden juga melakukan upaya pendekatan yang baik pada pelanggan mereka. Hal ini dilakukan dalam rangka peroleh loyalitas konsumen dan juga untuk menjaga retensi market mereka.

Sehubungan dengan hasil pengukuran yang diperoleh untuk dimensi *origin* (asal masalah), diketahui bahwa banyak responden yang sudah berulang kali hadapi kesulitan dalam usaha mereka namun mereka tetap berusaha mencari jalan keluar agar usaha mereka tetap dapat berkembang dengan tetap pula berusaha terus memperbaikinya dari waktu ke waktu hingga menjadi lebih baik. Hasil penelitian juga diketahui bahwa banyak di antara responden yang masih terus belajar memahami karakteristik konsumen mereka guna dapat membuat strategi usaha yang tepat ke depannya. Sedangkan untuk pengukuran dimensi *ownership* (pengakuan) didapati banyak di antara responden para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo yang juga miliki minat, motivasi, antusiasme tinggi dalam berwirausaha, juga pribadi pekerja keras dan suka akan tantangan meski itu sulit untuk dicapai. Selain daripada itu, mereka juga selalu miliki sikap keingintahuan yang tinggi dalam belajar yang didukung dengan kemauan untuk segera menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi dengan memikirkan banyak ide untuk mewujudkannya.

Adapun pada kaitan hasil pengukuran untuk dimensi *reach* (jangkauan) pada sisi internalisasi pikiran mereka diketahui bahwa banyak dari para responden dalam menjalankan peranya sebagai pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo, mereka senantiasa bertanggungjawab selesaikan semua masalahnya sendiri tanpa pernah mengeluh (putus asa), tetap melatih diri untuk tetap bertahan, dan menyiasati diri untuk tetap terus maju meski hadapi masalah dengan kondisi seburuk apapun.

Sehubungan dengan hasil pengukuran untuk dimensi *endurance* (daya tahan) juga diketahui banyak responden yang miliki daya tahan dengan kegigihan tinggi (tahan banting) dalam jalankan bidang usahanya, diikuti dengan tingkat kesabaran tinggi dalam mencari solusi untuk pecahkan segala masalah yang dihadapi.

Hasil pengukuran yang didapat dari masing-masing dimensi *adversity quotient* di atas bilamana ditinjau dalam kajian Islam maka dapat dinyatakan bahwa para pelaku usaha

UMKM muslim di Desa Ngembalrejo Kudus pada kaitan dimensi *control* mereka tergolong memiliki kecerdasan akan kompetensi sikap pengendalian diri yang baik lagi perilaku yang positif. Pada kaitan dimensi *origin and ownership* pun mereka tergolong memiliki kompetensi sikap ikhlas dan tabah serta mensyukuri segala karunia yang didapat dari Allah SWT. Sementara pada tataran dimensi *reach* diketahui para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus ternyata memiliki sikap pekerja keras diiringi etos kerja yang tinggi. Pada kaitan dimensi *endurance* juga memperlihatkan bahwa mereka tergolong pribadi yang tabah, tahan banting, tak mudah putus asa, selalu bersikap optimis serta senantiasa berserah diri pada Allah SWT.

Pun para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus juga sudah memenuhi kriteria tingkat *persistensi* sebagaimana dijabarkan oleh Cloninger dalam *Temperament and Character Inventory* (TCI) yang meliputi empat aspek, yakni *Eagerness of Effort, Work Hardened, Ambitious, Perfectionist*.<sup>8</sup>

Setali tiga uang, Mahmudah dan Fatimah Zuhriah pun menguatkan, manusia 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 pada hakikatnya seorang muslim yang hendak diangkat derajatnya maka tidak pernah lepas dari ujian dan cobaan. Islam juga memandang bahwa orang yang memiliki kecerdasan adversitas yang tinggi ialah orang yang mampu bersikap sabar, optimis, dan pantang menyerah saat dihadapkan tiap tantangan kehidupan.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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.

## 2. Implikasi Tingkat Kecerdasan Adversitas terhadap *Gemba Kaizen*

Stoltz dalam Zahreni dan Pane menyebut, *Adversity Quotient* (AQ) merupakan suatu konsep seberapa jauh seseorang mampu bertahan dalam menghadapi kesulitan yang dihadapinya serta kemampuan untuk merubah suatu kegagalan atau hambatan tersebut menjadi peluang untuk memperoleh taraf peningkatan dalam hidupnya.<sup>10</sup>

Melalui kecerdasan adversitas pula, biasanya seorang pengusaha akan tetap berupaya untuk senantiasa tidak berpuas diri dengan hanya memperoleh profitabilitas saja, mereka justru cenderung akan terus menggali kedalaman pengetahuan akan suatu temuan baru dari yang sekedar telah didapatkannya selama ini melalui berbagai pengalaman yang didapat sehingga ia dapat menemukan konstruk jawaban atas solusinya secara utuh. Begitupun sebaliknya, pengusaha dengan tingkat kecerdasan adversitas rendah, justru memiliki kecenderungan berada di zona aman dan malas untuk menggali sesuatu yang baru yang pada gilirannya usaha mereka akan susah *scale up* (bertumbuh dan berkembang).

Muchilsah jelaskan, individu yang serius tetap melatih meningkatkan kapasitas adversitasnya, biasanya cenderung lakukan hal berikut:<sup>11</sup>

- a. Memperbanyak menghadapi suatu masalah;
- b. Terus melatih diri untuk bertahan menghadapi suatu masalah dimulai dari yang kecil hingga yang besar;
- c. Terus melatih kecerdasan budi, akhlak dan iman karena sisi religi seseoranglah yang sebenarnya sangat berperan besar untuk dapat meredam gejolak emosi diri individu;
- d. Segera menyelesaikan seluruh masalah-masalahnya dan sekaligus mengambil potensi keuntungan dari hal itu;
- e. Meningkatkan kemampuan memproduksi banyak ide;
- f. Meningkatkan kemampuan melahirkan gagasan orisinal pemikiran sendiri;
- g. Menajamkan kemampuan menguraikan sesuatu secara terperinci.

---

<sup>10</sup> Siti Zahreni dan Ratna Dewi Pane, "Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap Intensi Berwirausaha". *Jurnal Ekonom*, 15 No.1, Oktober 2012, h.174.

<sup>11</sup> Muchilsah, *Menggali Makna Adversity Quotient...7-8*.

Akibat lanjutan yang ditimbulkan bilamana seseorang mampu mengembangkan tingkat adversitasnya, sudah pasti akan membawa dampak pada sikap pribadinya yang senantiasa pantang menyerah dalam mencari jawaban dan solusi atas berbagai permasalahan dan kesulitan belajar yang ditemuinya. Ini merupakan modal dasar mengapa seseorang yang memiliki adversitas tinggi cenderung menjadi pribadi ‘pembelajar’ dalam hidupnya. Salah satu wujud akan kecintaannya untuk selalu mencari sesuatu hal yang baru agar menjadikan dirinya terus bertumbuh ia wujudkan dengan selalu melakukan perbaikan seluruh aspek dalam segenap kegiatan usahanya secara struktural dan sistematis.

Seperti kita tahu bahwa dinamika yang terjadi dalam lingkungan usaha di era globalisasi belakangan ini dipenuhi dengan banyak perubahan, pergeseran serta disrupsi bidang usaha dalam skala yang begitu cepat. Setiap perubahan yang terjadi hakekatnya memiliki dua sisi mata uang. Di satu sisi perubahan selalu memunculkan peluang baru, namun di sisi lain perubahan juga mendatangkan ancaman dan tantangan baru bagi dunia usaha. Amsal akan bentuk perubahan dinamika pasar yaitu perubahan perilaku konsumen atau preferensi pasar serta digitalisasi perdagangan yang belakangan marak terjadi.

Selaku pengusaha di era milenial sepatutnya kita dituntut memiliki kemampuan adaptif yang tinggi terhadap perkembangan teknologi, membaca pola perilaku baru dari konsumen milenial, serta tata kelola manajemen usaha yang baik. Kunci menjadi pengusaha yang demikian terletak pada kemampuan meningkatkan kecerdasan adversitas diri dan di saat bersamaan mampu melakukan upaya pengembangan diri (*upgrade*) secara terus menerus melalui penerapan budaya *Gemba Kaizen*.

*Gemba kaizen* adalah upaya perbaikan manajemen usaha yang dilakukan terus menerus, berjenjang/bertahap dan berkesinambungan hingga tercapai kesempurnaan hakiki sebagaimana diharapkan.<sup>12</sup> *Gemba Kaizen* juga merupakan suatu bentuk falsafah budaya yang lahir dari masyarakat Jepang yang sudah berkembang dan diterapkan secara luas dalam dunia usaha hingga dalam berbagai sisi kehidupan dengan gambaran umum mencakup upaya perbaikan terus menerus

---

<sup>12</sup> 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)*, 56-66.

yang berkelanjutan baik dalam peningkatan kompetensi SDM, terapan aplikasi manajemen usaha, perencanaan dan proses siklus produksi, maupun dalam aktivitas pemasaran sebagai upaya mencapai target yang diharapkan dalam kurun periode tertentu. Kaitan akan hal bisnis, *gemba* berarti tempat dilaksanakannya tiga kegiatan utama yang menghasilkan keuntungan, yakni mengembangkan, memproduksi dan menjual yang seluruhnya masuk dalam fokus *gemba*.

Sehubungan dengan itu, pengusaha yang memiliki tingkat adversitas tinggi biasanya akan menaruh minat dan perhatian yang tinggi pada perbaikan sistem usahanya secara berkala untuk mengejar kesempurnaan hasil operasional dalam mendukung ketercapaian performansi usaha yang baik. Ia biasanya akan cenderung memperhatikan berbagai aspek detail secara skematik dan sistemik melalui pengupayaan pelbagai bentuk perbaikan sistem yang mendukung ke arah produktifitas kerja, efisiensi sumber daya dan alur manajemen yang terstruktur. Itulah alasan mengapa tingkat adversitas pengusaha memiliki ekuivalensi hasil terhadap implikasi terbangunnya budaya *kaizen* dalam diri pengusaha.

Pada tahapan pengujian regresi untuk uji F secara simultan guna mengetahui sejauhmana pengaruh variabel kecerdasan adversitas (X) terhadap penerapan budaya *gemba kaizen* (M) dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus, ternyata diketahui hasil bahwa variabel kecerdasan adversitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *gemba kaizen* yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,000 < \text{Alpha } 5\%$  atau  $0,05$  sehingga **menerima H2 dan menolak Ho** atau uji statistik F dinyatakan signifikan. Begitu halnya pada uji t secara parsial melalui *product coefficients* dibuktikan juga bahwa variabel kecerdasan adversitas secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *gemba kaizen* yang ditunjukkan oleh nilai Sig  $0,000$  yang lebih kecil dari Alpha  $5\%$  yaitu  $0,05$ .

Melalui hasil di atas, dapatlah kita simpulkan bahwa para pelaku usaha UMKM yang memiliki tingkat kecerdasan adversitas tinggi, maka ia akan selalu memiliki kecenderungan tinggi untuk menempatkan dirinya menjadi pribadi yang pembelajar dan tidak sekedar puas dengan hasil yang telah didapat selama ini, sehingga ia senantiasa lapar untuk selalu melakukan suatu pembaharuan secara terus menerus agar ke depan usahanya

dapat peroleh leverasi hasil yang *multiply* serta berhasil *scale up*. Itulah alasan konkret kenapa tingkat adwersitas pengusaha berekivalensi dengan ketaatan menerapkan *gempa kaizen* dalam bidang usahanya.

Pada perolehan hasil penelitian untuk masing-masing dimensi indikator variabel *gempa kaizen* sebagaimana yang didapat peneliti di lapangan, hasilnya menunjukkan bahwa untuk dimensi Muda (無駄) atau ‘Pengurangan Pemborosan’ diketahui para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus yang menjadi responden dalam penelitian ini ternyata sudah berupaya keras untuk melakukan pengurangan aspek pemborosan yang tak perlu dalam bidang usahanya dengan cara menerapkan alokasi *budgeting* secara runtut, tertib dan konsisten dalam belanja bahan baku/produk barang yang akan dijual kembali serta selektif dan berhati-hati dalam hal penggunaan keuangan agar tak terjadi pemborosan biaya akibat faktor produksi berlebih, pemborosan persediaan, pemborosan pengerjaan ulang karena gagal, pemborosan gerak kerja, pemborosan pemrosesan, pemborosan waktu tunggu/penundaan dan pemborosan terkait transportasi. Pun demikian tak sedikit dari mereka yang telah berupaya keras dalam menekan segala bentuk pengeluaran operasional sehari-hari yang tak perlu dengan bertindak seefisien mungkin. Ini mereka lakukan seiring hadirnya pandemi covid-19 yang sangat menekan daya beli konsumen, perlambatan aspek ekonomi makro serta seretnya likuiditas keuangan juga secara tidak langsung ikut mempengaruhi usaha mereka.

Adapun hasil yang didapat dalam pengukuran dimensi Mura (村) atau ‘Pengurangan Perbedaan’ diketahui banyak para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus yang juga melakukan upaya kontrol ketat baik untuk *timeline* waktu produksi barang pesanan, responsifitas bentuk layanan ke pelanggan serta dalam hal waktu pengiriman barang ke pelanggan untuk mengantisipasi faktor keterlambatannya. Ini dirasa penting oleh mereka lantaran kepercayaan pelanggan adalah yang utama dalam suatu usaha/bisnis. Tanpa adanya kepercayaan pelanggan maka usaha takkan pernah bisa berkembang alih-alih justru akan kehilangan retensi konsumennya.

Hasil pengukuran yang didapat pada dimensi indikator Muri (無理) atau ‘Pengurangan Ketegangan’ diperoleh hasil

yang menunjukkan bahwa banyak dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus yang sudah bersikap dewasa dengan bersedia menampung semua komplain dari pelanggan mereka dan tak sedikit pula yang menjadikan komplain pelanggan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan usahanya ke depan. Bagaimanapun penanganan komplain sangatlah penting dalam mendukung aspek kepuasan pelanggan sehingga mereka tak lari ke produk kompetitor.

Pada hasil temuan untuk dimensi *Seiri* (整理) atau 'Ringkas' diketahui bahwa para responden yang terlibat dalam penelitian ini umumnya dalam menjalankan usahanya mereka sudah mengklasifikasikan/menata stok barang berdasarkan kategori item per jenis barangnya, menghitung ketersediaan stok barang setiap hari, dan mencermati arus sirkulasi barang masuk dan keluar secara berkala. Begitupun untuk seluruh aspek penghematan biaya usaha. Upaya ini mereka tempuh dalam rangka memudahkan kegiatan pemrosesan, pengiriman dan penghitungan *stock opname* barang dagangan secara cepat demi meningkatkan efisiensi dan efektifitas waktu yang dihabiskan.

Hasil temuan pada dimensi *Seiton* (整頓) atau 'Rapi' diketahui bahwa para responden yang menjadi pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus umumnya mereka selalu menjaga komitmen, waktu dan kredibilitas usaha dengan baik, selalu menata stok barang secara rapi dan teratur agar mudah menemukannya saat proses pengiriman barang pesanan ke pelanggan.

Hasil temuan pada dimensi *Seiso* (清掃) atau 'Resik' diketahui bahwa para responden selalu menjaga kebersihan dan kerapian tempat usaha, selalu mencatat semua jenis pemasukan dan pengeluaran usaha secara runtut dan teratur dalam pembukuan laporan keuangan, selalu memperhatikan arus mobilitas distribusi barang dagangan, serta mengukur waktu yang dihabiskan untuk perbaikan sistem usaha ke depan.

Hasil pengukuran untuk dimensi *Seiketsu* (清潔) atau 'Rawat' diketahui bahwa para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus sebagian besar telah mengupayakan tetap terpeliharanya 3S (*Seiri, Seiton, Seiso*) sebagai budaya kerja dalamantisipasi ancaman kebocoran/penyimpangan usaha, selalu menerapkan perbaikan usaha di tiap proses yang berjalan

dari waktu ke waktu, serta selalu meningkatkan standarisasi kerjanya agar selalu lebih meningkat dari sebelumnya baik untuk target usaha, pencapaian waktu pelayanan serta berbagai bentuk kenyamanan dalam melayani pelanggan. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memperbaiki berbagai aspek layanan pelanggan dari hulu ke hilir supaya mereka memiliki kesan positif yang pada akhirnya mau mereferensikan usaha kita pada orang-orang terdekatnya.

Hasil pengukuran untuk dimensi *Shitsuke* (仕付) atau 'Rajin' diketahui bahwa para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus sebagian besar telah membiasakan disiplin diri pada norma kerja/standarisasi, selalu melakukan perawatan dan perbaikan seluruh peralatan usaha secara berkala agar lebih tahan lama dan awet masa pakainya, dan selalu menghitung/mengukur rasio penyusutan sarpras yang dimiliki dan sudah mengalokasikan modal untuk pembelian peralatan baru berikutnya setelah masa penyusutanya berakhir.

Pelbagai hasil temuan penelitian untuk pengukuran masing-masing dimensi indikator *gempa kaizen* sebagaimana peneliti dapatkan di atas jika merujuk prinsip-prinsip *kaizen* dalam relevansi pandangan Islam, maka sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Azam Syukur di mana para pelaku usaha UMKM muslim di Desa Ngembalrejo Kudus dalam upayanya untuk mengembangkan budaya *kaizen* di bidang usahanya, mereka nyatanya telah menerapkan unsur: 1). *team work*/kerja sama dengan rekanan para pengusaha yang lain, 2). berkreatifitas dalam menumbuhkan gagasan baru yang berguna untuk pengembangan usaha, 3). miliki sikap inklusifitas dalam menumbuhkan prestasi kerja sekaligus pengabdian diri dalam hal ibadah kepada Allah SWT dan tak semata-mata berdagang untuk mencari profit semata, 4). menumbuhkan kontinuitas dan sustainabilitas dalam belajar kewirausahaan, 5). menerapkan kedisiplinan diri, serta 6). bertanggung jawab dan komitmen tinggi pada pelanggan.<sup>13</sup>

Robert Mourer pun 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).

---

<sup>13</sup> Azam Syukur Rahmatullah, "Prinsip-Prinsip Kaizen Jepang dalam Perspektif... 175-193.

*Suggestion for improvement* (sugesti diri pada bentuk perbaikan), 4). *Quality circle* (kualitas lingkungan sekitar) 5). Moral.<sup>14</sup>

Tataran nilai-nilai yang terkandung pada budaya *kaizen* sendiri pun pada hakekatnya juga telah banyak diterangkan dalam Al-Qur'an pada runtutan nilai yang berkait dengan: 1). Nilai militansi/kesungguhan (*al-jiddu*) dalam perbuatan, 2). Nilai kebersamaan dalam kerjasama individu (*ta'awun*), 3). Nilai positif dan kebaikan dalam sikap (*al-birru*), 4). Nilai kesabaran dan keuletan dalam meraih tujuan, 5). Nilai kebijaksanaan dalam kehidupan, 6). Nilai kepemimpinan dan kedisiplinan.<sup>15</sup> Tak mengherankan bila banyak pengusaha muslim di Desa Ngembalrejo Kudus yang akhirnya ikut serta menerapkan dan mengembangkan budaya *kaizen* dalam lingkungan usahanya.

### 3. Implikasi Budaya *Gemba Kaizen* terhadap Performansi UMKM

Tantangan akan berbagai bentuk perubahan yang terjadi pada perilaku konsumen dan preferensi pasar yang kian berubah secara dinamis dan dramatis seiring transformasi dan disrupsi usaha yang terjadi, sudah pasti ikut memaksa para pelaku UMKM untuk ikut merubah pola strategi usahanya, utamanya pada sisi operasional dan marketing. Selain itu, para pelaku usaha UMKM juga dituntut untuk terus melakukan berbagai inovasi dan pengembangan usaha agar makin kompetitif sehingga tak kalah dengan kompetitornya yang lain. Bagaimanapun perubahan adalah sebuah keniscayaan dan pasti akan selalu terjadi. Pengusaha yang tak mampu adaptif dalam menyikapi perubahan, lambat laun akan tergilas oleh zaman dan menunggu mati. Salah satu upaya yang dapat ditempuh dalam mengatasi dan mengantisipasi perubahan yang ada yaitu dengan menerapkan budaya *kaizen* dalam *gemba* usahanya.

Budaya *kaizen* secara singkat merujuk pada aspek perbaikan, pengembangan dan pembaharuan usaha yang tiada henti. Ketika pengusaha memutuskan untuk tetap berada di zona nyamannya, saat itulah ia meniti kehancurannya. Terlebih

---

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> Azam Syukur Rahmatullah, "Prinsip-Prinsip Kaizen Jepang dalam Perspektif... 175-193.

untuk di zaman sekarang dengan tingkat perubahan yang begitu cepat dan serba instan.

Pengembangan di sini tak berarti mengharuskan pengusaha untuk memperbaharui alat kerjanya, melainkan lebih diupayakan pada bentuk optimalisasi fungsional dalam menemukan cara alternatif ataupun metode baru dalam tiap proses perbaikannya sehingga dapat membuat langkah yang seefisien dan seefektif mungkin demi diraihinya nilai tambah (*added value*) lebih besar sekaligus daya saing (*comparative advantages*) lebih tinggi di pasaran.

Meski upaya perbaikan dalam strategi *kaizen* dimulakan dari hal kecil dan berjenjang, namun seiring berjalannya waktu, proses *kaizen* juga akan mampu membawa hasil begitu signifikan bila dibarengi dengan kesadaran diri yang tinggi dari masing-masing pihak yang terlibat di dalamnya. Konsep ini memang terbukti mampu berikan sumbangsih besar bagi kesuksesan daya saing dalam persaingan usaha sejenis maupun untuk barang substitusinya. Tak mengherankan bila budaya *kaizen* jika dapat diterapkan di lingkungan organisasi usaha secara tepat, sudah barang tentu akan berikan manfaat besar pada hasil performansi usaha UMKM itu sendiri lantaran mampu meningkatkan kualitas mutu produk yang dihasilkan, mengurangi biaya yang tak perlu (efisiensi usaha), dan memenuhi aspek pelayanan prima pada pelanggan dengan meniadakan biaya investasi teramat besar.

*Kaizen* juga dapat dilakukan melalui berbagai terobosan sistem ataupun teknologi baru dalam mendukung akselerasi pelayanan konsumen secara purna sebagaimana dalam memasarkan produk bisnisnya ke sisi daring (*online*) sebagai upaya produsen dalam mengakomodasi tuntutan akan kemudahan dan kepraktisan dalam penuhi kebutuhan konsumen/pasar milenialnya.

Pengusaha yang menafikan akan arti penting *gempa kaizen* dalam terapan manajemen usahanya, sudah pasti akan kalah bersaing dengan kompetitornya, alih-alih justru dapat mempercepat kematian usahanya. Contoh faktual akan banyaknya *mall* yang tutup dalam waktu hampir bersamaan belakangan ini akibat preferensi market yang berubah seiring minat konsumen yang beralih berbelanja lewat daring, sepiunya toko-toko tradisional akibat menjamurnya *minimarket* di berbagai tempat, matinya UMKM lokal dalam bersaing di sisi

harga dengan barang impor terutama dari Cina, ketiganya menunjukkan bukti kuat pada kita bahwa perubahan yang terjadi di pasar bergerak begitu dinamis dan cepat. Bila kita tak mau mulai melangkah untuk terus memperbaiki diri dari sekarang, maka bukan saja akan terlambat dalam mengantisipasi persaingan, namun juga bisa terlindas oleh yang lain.

Penelitian ini sendiri dalam studi analisisnya juga menyimpulkan bahwa penerapan budaya *kaizen* dalam *gempa* usaha (M) ternyata memang membawa pengaruh signifikan terhadap performansi usaha (Y) para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus di tahun 2022. Ini dibuktikan dari hasil pengujian regresi uji F secara simultan di mana terlihat bahwa nilai Sig.  $0,000 < \text{Alpha } 5\%$  atau  $0,05$  sehingga **menerima H3 dan menolak Ho** atau uji statistik F dinyatakan signifikan. Pada uji t secara parsial juga terlihat bahwa variabel *gempa kaizen* secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel performansi usaha UMKM yang ditunjukkan oleh nilai Sig yang lebih kecil dari  $0,05$ .

Tak hanya peneliti sendiri yang membuktikan uji hipotesa di atas. Hasil yang kurang lebih sama juga dibuktikan oleh hasil kajian dari Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih yang menyimpulkan bahwa dimensi *seiri*, *seiton* dan *shiketsu* pada penerapan budaya *kaizen* di PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus, ketiga variabel tersebut secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>16</sup> Begitupun hasil penelitian Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska yang juga mengindikasikan bahwa budaya *kaizen* diketahui memang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *reward* sebagai variabel moderasi yang mampu memperkuat pengaruh tersebut.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni, dan Maria Magdalena Minarsih, "Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Self Efficacy* sebagai Variabel Moderating (Studi di PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus)". *Journal of Management*, Vol.2, No.2 Maret (2016).

<sup>17</sup> Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska, "Analisis Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Reward* sebagai Variabel Moderasi dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis", *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* Vol.20, No.1, Juni (2018).

Menilik pada hasil pengukuran masing-masing dimensi untuk indikator tingkat performansi UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus diketahui bahwasannya pada dimensi *task performance* (kinerja tugas) dapat dinyatakan bahwa banyak dari para pelaku usaha UMKM selaku responden penelitian yang menjalankan usahanya dengan selalu mengacu pada orientasi penyelesaian kuantitas dan kualitas kerja, peningkatan keterampilan kerja dan pengetahuan kerja, serta terus mengikuti perkembangan secara *up-to-date*. Mereka juga sudah melaksanakan studi perencanaan dan pengorganisasian kerja secara runtut, aktualisasi sistem administrasi secara rapi, pengambilan keputusan berdasarkan pemecahan masalah, juga diupayakan pada pemantauan dan mengendalikan sumber daya yang ada sehingga usahanya terus mengalami pertumbuhan omset ataupun kenaikan keuntungan bersih di tiap tahunnya. Terpenting juga banyak yang masih mampu bertahan di tengah badai gelombang pandemi covid-19 meski daya beli masyarakat menurun dan berakibat tingkat pertumbuhan usaha terkoreksi untuk sementara waktu. Cara mengatasi masalah dari melemahnya daya beli dan faktor ekonomi mereka lakukan dengan memperluas jaringan usaha baik untuk jaringan pemasok, jalur distribusi (*reseller/dropshipper*) maupun pembeli produk. Beberapa dari responden skala usahanya juga sudah *well managed organized* (termenej dengan baik) dan tertib secara administrasi maupun dalam aplikasi sistem operasional usaha, tercapainya efisiensi biaya, yang disertai dengan alokasi *budgeting* keuangan secara ketat, utamanya dalam mengatur alur distribusi keluar masuk barang sesambil terus memonitor pencapaian akan target pendapatan usahanya. Hasil *output* yang didapat kemudian tak hanya perbaikan dalam sisi manajemen usaha saja, namun juga keberhasilan pencapaian dalam automasi sistem manajemen usaha yang dibarengi dengan budaya kerja prima dalam mendukung kualitas mutu yang unggul.

Hasil pengukuran untuk dimensi *contextual performance* (kinerja kontekstual) mengacu pada tugas tambahan, usaha, inisiatif, antusiasme, perhatian pada tugas, ketekunan, motivasi, dedikasi, proaktif, kreativitas, kerja sama, kesopanan, komunikasi efektif, hubungan interpersonal, dan komitmen organisasi, diketahui bahwa banyak dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus yang memiliki hubungan

interpersonal yang baik dan selalu menjaga komunikasi dengan seluruh pelanggan sebagai bentuk pendekatan ke *customer*. Mereka juga tak sungkan selalu sempatkan waktu untuk berdiskusi dan menjalin kerjasama dengan pedagang lain. Tak ketinggalan mereka juga masih terus menambah referensi keilmuan/pengetahuan seputar dunia usaha agar dapat terus melangkah maju, senantiasa bersikap terbuka pada siapapun, adaptif terhadap bentuk perubahan, berani ambil resiko serta haus untuk cari tantangan baru dalam usaha mereka. Begitupun para pelaku usaha UMKM inipun miliki inisiatif, antusiasme, perhatian, ketekunan, motivasi, dedikasi serta komitmen tinggi untuk terus mengembangkan usahanya.

Perihal hasil pengukuran untuk dimensi *adaptive performance* (performansi adaptif) diketahui bahwa para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus sudah mampu mengupayakan berbagai bentuk inovasi dalam hal perilaku, melahirkan ide-ide inovatif yang segar, menyesuaikan tujuan dan rencana untuk tiap situasi, belajar tugas-tugas baru, akuisisi pada aspek teknologi, menjadi pribadi yang fleksibel dan terbuka, serta memahami kelompok atau budaya lain. Mereka juga terus memperbaharui keterampilan sistem kerja usahanya seiring perkembangan dunia usaha yang berkembang dinamis dan terus berubah dari waktu ke waktu. Mereka didapati selalu membenahi berbagai kekurangan dengan bertindak dan menganalisis secara cepat bilamana target penjualan tidak tercapai, mampu mengembangkan solusi kreatifnya untuk tiap masalah baru yang muncul, serta mulai beradaptasi dengan belajar merintis jualan melalui media *online* (daring) agar pangsa pasar produk mereka dapat bertambah dan bertumbuh. Mereka juga selalu berusaha meningkatkan target penjualan usahanya menurut perodesasi waktu yang telah dibuat dengan cara selalu mengedepankan ide-ide inovatif baru dalam menyesuaikan tingkat kebutuhan pelanggannya.

Kaitan hasil perolehan untuk pengukuran dimensi *counter productive work behaviour* (perilaku kerja yang kontra produktif) pada hasil penelitian yang dilakukan, ternyata para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus diketahui tetap dapat membagi waktu antara urusan pekerjaan dengan urusan pribadi seputar banyaknya tugas pekerjaan rumah serta faktor mengurus anak. Meski sebagian besar dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus berangkat dari latar

belakang pendidikan yang rendah serta penerapan kebijakan usaha yang serba otodidak, namun seiring sikap adversitasnya untuk mau meluangkan waktu dalam mempelajari perilaku konsumen dan preferensi market yang ada, nyatanya mereka juga tetap mampu mengembangkan sistem manajemen usahanya dengan baik sehingga tak heran bila banyak di antara mereka yang usahanya dapat terus berkembang, dan sebagian lain masih dapat bertahan. Hanya saja dalam hasil penelitian sayangnya diketahui banyak di antara mereka yang masih bingung dalam penerapan pembukuan secara *accrual*, padahal pembukuan merupakan kunci penting usaha untuk menjadi *bankable* (akses terhadap perbankan). Kesalahan pencatatan dalam pembukuan tercermin dari kesalahpahaman dalam membedakan antara tingkat margin dengan profit yang mana banyak dari mereka masih menyamakan kedudukan dua akun tersebut dalam aspek pembukuannya. Rintangan lain tak sedikit pula dari para pelaku usaha UMKM tersebut yang justru pendapatannya menurun drastis seiring adanya himbuan PPKM di masa pandemi covid-19 ini. Masalah lain yang nampak di lapangan juga terlihat dari masih banyaknya usaha UMKM yang justru belum mempunyai rencana strategis pengembangan usaha (*renstra*). Itulah kiranya tiga masalah yang masih menjadi kekuarangan dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus. Oleh itu kiranya Pemerintah Desa Ngembalrejo Kudus peduli dengan keberadaan UMKM di desanya, dan mengagendakan berbagai bentuk pelatihan bagi UMKM dalam memajukan usaha mereka, karena UMKM merupakan pelaku pasar yang mampu menggerakkan ekonomi di wilayah tersebut sekaligus sebagai penyerap tenaga kerja terbesar dan terbanyak di antara sektor lainnya.

Hasil penilaian performansi para pelaku usaha UMKM muslim di Desa Ngembalrejo Kudus di atas tergambar secara jelas dan menahbiskan pada kita bahwa dalam upayanya untuk meningkatkan kapasitas bisnis usahanya, banyak di antara para pelaku usaha tersebut yang menerapkan ketujuh prinsip yang diajarkan dalam al-quran dan menerapkan *effort* secara sungguh-sungguh agar usahanya dapat *scale up* yakni dengan mengedepankan prinsip: 1). Keadilan, 2). Kompetensi, 3).

Kejujuran, 4). Usaha, 5). Inisiatif, 6). Pengalaman kerja, dan 7). Kreativitas.<sup>18</sup>

Lebih dari itu, mereka juga mengkombinasikan pelbagai teori prinsip bisnis modern dalam mengaktualisasikan pertumbuhan dan penambahan usaha seperti halnya dalam mengimplementasikan aspek kepuasan konsumen (customer satisfaction), pelayanan prima (service excellent), peningkatan kompetensi, pendayagunaan efisiensi, mengedepankan aspek transparansi, dan mengupayakan bentuk persaingan yang sehat (competitiveness) antar sesama pedagang, yang mana kesemuanya itu telah menjadi gambaran etika pribadi bisnis Rasulullah SAW dalam mengembangkan usahanya yang dilakukan melalui jalan: 1). *Customer Oriented*, 2). *Transparansi*, 3). *Persaingan yang sehat*, 4). *Fairness*.<sup>19</sup>

Performansi usaha yang telah diupayakan oleh para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus dalam orientasi bisnisnya juga sudah didasarkan pada pemenuhan ketentuan berbisnis secara islami yang tujuan utamanya memang ditujukan untuk mencapai empat hal berikut: 1). *Target hasil: profit-materi dan benefit-nonmateri*, 2). *Pertumbuhan*, 3). *Keberlangsungan*, dan 4). *Keberkahan*.<sup>20</sup>

#### **4. Implikasi Tingkat Kecerdasan Adversitas terhadap Performansi UMKM Melalui Budaya Gema Kaizen Sebagai Pemediasi**

Tinjauan filosofis secara lebih luas, kecerdasan adversitas tak semata hanya sekedar kerja keras dan etos kerja tinggi berdasarkan kacamata fisik semata. Kecerdasan adversitas secara amelioratif juga akan dimaknai sebagai sebetulnya daya/upaya, tekad bulat dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mendayagunakan berbagai potensi yang dimilikinya dengan melibatkan ketiga elemen kognitif (pengetahuan dan pengalaman), afektif (sikap dan perilaku) maupun psikomotorik (sejumlah keterampilan/keahlian). *Self upgrading* (pengembangan diri) dalam hal ini juga merupakan manifesto akan *adversity quotient* itu sendiri.

---

<sup>18</sup> Imam Mahfud, "Kompensasi dan Evaluasi Kinerja dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam", *Madani Syari'ah Vol. 2, Agustus 2019*, p. 45-64.

<sup>19</sup> Muslich, *Etika Bisnis Islami*, (Yogyakarta: Ekonisia Fakultas Ekonomi UII, 2010), 215.

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

Kegigihan seorang wirausahawan dalam mempertahankan usahanya, terlebih di saat terjadi turbulensi ekonomi seperti di masa pandemi covid-19 ini, tentunya menjadi pivot bagaimana mentalitas itu dibangun melalui kecerdasan adversitas yang ia miliki. Tanpa adanya kecerdasan adversitas, usaha takkan bisa jalan sebagaimana diharapkan. Seseorang dengan tingkat kecerdasan adversitas tinggi lazimnya dapat ditandai dengan karakteristik usaha gigih yang pantang menyerah, tidak mudah putus asa, berani mengambil resiko, selalu melihat sisi positif atas segala sesuatu hal yang terjadi, memiliki sikap *leadership* yang kuat, mental yang kokoh serta dapat diandalkan dalam menemukan solusi praktis secara langsung tiap kali dihadapkan pada suatu masalah baru.

Stoltz menemukan bahwa rasa ketidakberdayaan yang dipelajari (AQ rendah) maka akan mengurangi kinerja, produktivitas, motivasi, energi, kemauan untuk belajar, perbaikan diri, keberanian mengambil resiko, kreativitas, kesehatan, vitalitas, keuletan, dan ketekunan. Stoltz selanjutnya menyatakan bahwa seorang yang pesimis dan cepat putus asa cenderung memiliki AQ yang rendah, sedangkan pribadi yang optimis dan memiliki kemauan tinggi untuk terus mendaki justru memiliki AQ yang tinggi.<sup>21</sup>

Stoltz bahkan dalam analisisnya menjelaskan beberapa faktor pengungkit yang dapat mempengaruhi kecerdasan adversitas seseorang, yaitu: 1). Bakat, 2). Kemauan, dan 3). Kecerdasan.<sup>22</sup> *Adversity quotient* sebagai bagian dari sikap yang diharapkan membentuk pondasi karakter yang kuat yang sangat dibutuhkan individu dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya. Oleh itu, Stoltz dalam Isna Nurlailatul Fauziah, *dkk* mengkatégorikan AQ dalam tiga kategori, yakni: a). *Quitter* (AQ rendah), b). *Camper* (AQ sedang), serta c). *Climber* (AQ tinggi).<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang (Adversity Quotient: Turning Obstacles Into Opportunities)* (Jakarta: PT. Grasindo, 2003), 12.

<sup>22</sup> Nailul Fauziah, "Empati, Persahabatan dan Kecerdasan Adversity pada Mahasiswa yang Sedang Skripsi". *Jurnal Psikologi Undip*, 13 No.1 April 2014, h.4.

<sup>23</sup> 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.

Menurut teori Hierarki Abraham Maslow, kebutuhan hidup manusia 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 itu hidup. Dalam proses pemenuhan kebutuhan inilah diperlukan konsistensi dan keseimbangan dalam pencapaian kesuksesan yang memuaskan. Pendakian individu menuju pencapaian tujuan khususnya pada pejuang cita-cita, perlu kemampuan dalam mempertahankan usaha. Target kebutuhan bagi pejuang cita-cita adalah pencapaian prestasi individu, dan untuk membangun performansi yang bagus maka perlu dibarengi dengan kapabilitas adversitas yang kokoh.<sup>24</sup>

Lebih dari itu, untuk mencapai kesuksesan usaha, maka adversitas saja tidaklah cukup. Pengusaha juga dituntut harus mampu mengimplementasikan filosofi budaya *kaizen* dalam *gamba* usahanya. Penerapan budaya *kaizen* dalam sebuah organisasi usaha juga tidaklah mudah diterapkan begitu saja. Prioritas terpenting yang dibutuhkan dalam penerapannya paling tidak memerlukan peranan sosok pemimpin dengan *leadership* kuat, proses sublimasi untuk pembiasaan budaya baru yang cukup panjang, serta dibutuhkan kesadaran diri yang tinggi dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses bisnis yang berjalan. Karena saat budaya *kaizen* tersebut diaplikasikan, ini berarti usaha tersebut harus sudah mulai mereformulasi renstra (rencana strategik) barunya sehingga sangat dimungkinkan hadirnya kultur perusahaan yang baru dengan maksud untuk perbaikan pada standarisasi manajemen proses yang lebih bermutu, mudah, efektif serta efisien yang mana pada ujungnya nanti memang menuntut pola perubahan dari sisi kompetensi SDM, budaya kerja maupun orientasi sikap kepemimpinan di dalam suatu organisasi usaha tersebut.

Bila adversitas dapat dianalogikan sebagai spirit akan kesuksesan, maka budaya *kaizen*lah laiknya yang jadi perangkat metodiknya. Kohesi dan koherensi antara keduanya akan sangat dapat diandalkan sebagai pembeda dalam meniti jalan kesuksesan. Keduanya juga sebagai pondasi dasar bagi jalan kesuksesan para pelaku usaha UMKM dalam menggapai

---

<sup>24</sup> Muchilsah, *Menggali Makna Adversity Quotient (AQ) dalam Realisasi Pembentukan Karakter Pejuang Cita-Cita* (Makassar: Alauddin Universitas Press, 2014), 6.

kesuksesan baik untuk performansi di sisi profitabilitas, juga kaitan mutu manajemen yang dihasilkan. Secara terpisah, baik variabel kecerdasan adversitas maupun variabel *gemba kaizen*, keduanya tentu memiliki implikasi langsung maupun tak langsung bagi keberhasilan performansi usaha UMKM. Setidaknya itulah rumusan masalah inti yang hendak peneliti pecahkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian regresi dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) guna menjawab rumusan masalah keempat, diketahui besaran pengaruh secara langsung sebesar 23,919 dan besaran pengaruh tidak langsung antara kecerdasan adversitas (X) terhadap performansi usaha UMKM (Y) melalui *gemba kaizen* (M) sebagai variabel pemediasi, didapat nilai t hitung = 97,834125 yang lebih besar dari t tabel pada level signifikansi 5% (n=120) yaitu 1,65765, sehingga dapat disimpulkan bahwa *gemba kaizen* (M) mampu memediasi pengaruh secara tidak langsung antara kecerdasan adversitas (X) terhadap performansi usaha UMKM (Y) dari para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus di tahun 2022 yang terbukti **menerima H4 dan menolak Ho**.

Hasil penghitungan total untuk pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung didapat nilai t hitung total = 121,753125 yang mana bila dibandingkan dengan nilai t tabel untuk level signifikansi 5% pada kondisi n=120 maka didapat hasil t tabel = 1,65765. Oleh karena nilai t hitung > t tabel, maka secara statistik dapat disimpulkan baik kecerdasan adversitas yang dihasilkan maupun *gemba kaizen* yang diimplementasikan, keduanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performansi UMKM baik dalam kaitan pengaruh langsung maupun tak langsung.

Simpulan akhir selanjutnya dapat dinyatakan bahwa hasil perhitungan pengaruh langsung dari tingkat kecerdasan adversitas terhadap performansi UMKM dan pengaruh tak langsung berupa kecerdasan adversitas terhadap performansi UMKM dengan *gemba kaizen* sebagai variabel yang memediasinya, keduanya mampu berikan pengaruh yang signifikan terhadap performansi UMKM bagi para pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo Kudus tahun 2022.