

**HUBUNGAN *ADVERSITY QUOTIENT* DAN *SERVANT LEADERSHIP*
TERHADAP KECEMASAN KERJA KARYAWAN DI PT. X
KALIMANTAN TIMUR**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi**

Disusun Oleh:

Choirunisa Nor Hanifah

NIM. 21107010024

Dosen Pembimbing Skripsi:

Dr. Benny Herlena, S. Psi., M.Si.

NIP. 197511242006041002

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2025

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 585300 Fax. (0274) 519571 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-5270/Un.02/DSH/PP.00.9/12/2025

Tugas Akhir dengan judul : HUBUNGAN ADVERSITY QUOTIENT DAN SERVANT LEADERSHIP
TERHADAP KECEMASAN KERJA KARYAWAN DI PT. X KALIMANTAN TIMUR

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : CHOIRUNISA NOR HANIFAH
Nomor Induk Mahasiswa : 21107010024
Telah diujikan pada : Kamis, 27 November 2025
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Valid ID: 6949f0ea74727

Ketua Sidang

Benny Herlena, S.Psi., M.Si.
SIGNED



Valid ID: 6944db00e9d58

Penguji I

Mayreyna Nurwardani, S.Psi., M.Psi.
SIGNED



Valid ID: 693bd4e3dca6

Penguji II

Syaiful Fakhri, S.Psi., M.Psi.
SIGNED



Valid ID: 6949f4ce8f247

Yogyakarta, 27 November 2025
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
Prof. Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.
SIGNED

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Choirunisa Nor Hanifah

NIM : 21107010024

Program Studi : Psikologi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Hubungan *Adversity Quotient* dan *Servant Leadership* terhadap Kecemasan Kerja Karyawan Di Pt. X Kalimantan Timur” merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana di perguruan tinggi manapun. Skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan bukan hasil plagiasi dari karya orang lain.

Demikian surat pernyataan ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Yogyakarta, 27 November 2025

Yang menyatakan,



Choirunisa Nor Hanifah

NIM. 21107010024

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

FM-UINSK-BM-05-03/R0

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI / TUGAS AKHIR

Hal : Persetujuan Skripsi / Tugas Akhir
Lamp : -

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Choirunisa Nor Hanifah
NIM : 21107010024
Judul Skripsi : Hubungan *Adversity Quotient* dan *Servant Leadership* Terhadap Kecemasan Kerja Karyawan di PT.X Kalimantan Timur

sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Program Studi Psikologi.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi / tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta,
Pembimbing


Benny Herlema.
NIP. 197511242006041002.

INTISARI

Hubungan *Adversity Quotient* dan *Servant Leadership* Terhadap Kecemasan Kerja Karyawan di PT. X Kalimantan Timur

Choirunisa Nor Hanifah

21107010024

Kecemasan kerja telah menjadi peristiwa yang mengkhawatirkan di dunia kerja modern, khususnya pada industri berisiko tinggi seperti pertambangan. Sejumlah upaya telah dilakukan sebagai langkah preventif dalam mengatasi dan mencegah kecemasan kerja seperti pelatihan manajemen emosi, layanan konseling, hingga kegiatan hiburan rutin. Namun, sejumlah karyawan tetap mengalami tingkat kecemasan yang perlu diperhatikan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *adversity quotient* dan *servant leadership* terhadap kecemasan kerja karyawan PT. X di Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional dengan melibatkan 105 responden yang dipilih dengan teknik *quota sampling*. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan kuesioner yang terdiri dari skala kecemasan kerja, skala *adversity quotient*, dan skala *servant leadership*. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan bantuan *software* Jamovi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *adversity quotient* memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kecemasan kerja. Sedangkan untuk *servant leadership* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kecemasan kerja. Secara simultan, kedua variabel tersebut terbukti berkontribusi nyata sebesar 28,8% terhadap kecemasan kerja. Implikasi dari penelitian ini adalah perlu adanya evaluasi pendekatan manajemen sumber daya manusia agar lebih memprioritaskan penguatan ketahanan internal individu daripada sekadar gaya kepemimpinan. Kemudian dalam rangka mencegah terjadinya kecemasan kerja pada karyawan, disarankan kepada pihak PT. X Kalimantan Timur untuk memfokuskan intervensi pada pelatihan resiliensi dan manajemen emosi, serta mempertimbangkan gaya kepemimpinan lain yang lebih relevan dengan situasi lapangan seperti *safety leadership*.

Kata Kunci: *adversity quotient, karyawan, kecemasan kerja, servant leadership.*

ABSTRACT

The Relationship of Adversity Quotient and Servant Leadership with Employee Job Anxiety at PT. X East Kalimantan

Choirunisa Nor Hanifah

21107010024

Job anxiety has become a concerning phenomenon in the modern workplace, particularly within high-risk industries such as mining. Various preventive measures have been implemented to address and mitigate job anxiety, ranging from emotional management training and counseling services to routine recreational activities; however, a significant number of employees continue to experience noteworthy levels of anxiety. Consequently, this study aims to investigate the relationship between adversity quotient and servant leadership on job anxiety among employees at PT. X in East Kalimantan. This study employed a quantitative correlational method involving 105 respondents selected using a quota sampling technique. Data collection utilized questionnaires consisting of the Job Anxiety Scale, Adversity Quotient Scale, and Servant Leadership Scale. The data analysis technique used was multiple linear regression assisted by Jamovi software. The results indicated that adversity quotient has a significant negative relationship with job anxiety. Conversely, servant leadership did not demonstrate a significant relationship with job anxiety. Simultaneously, both variables were proven to contribute effectively by 28.8% to job anxiety. The implications of this study suggest a need to evaluate human resource management approaches to prioritize the strengthening of individual internal resilience rather than relying merely on leadership styles. Furthermore, to mitigate employee job anxiety, it is recommended that PT. X East Kalimantan focus interventions on resilience and emotional management training, as well as consider alternative leadership styles more relevant to field conditions, such as safety leadership.

Keywords: *Adversity quotient, employees, job anxiety, servant leadership.*

MOTTO

“Jika kamu ada di jalan yang benar menuju Allah, berlarilah. Jika itu berat untukmu, berlari-lari kecil lah. Jika kamu lelah, berjalanlah. Dan jika kamu tidak bisa, merangkaklah, tapi jangan pernah berhenti ataupun berbalik arah.”

Imam Syafi’i

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

Q.S. Al-Insyirah ayat 5 dan 6

“Seringkali kita tidak menyadari bahwa kebahagiaan bisa datang dari hal-hal kecil yang bahkan terlihat sederhana. Biasakanlah untuk melihat banyak hal dengan penuh makna. Karena disanalah terdapat keindahan yang sebenarnya.”

Peneliti

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahillobbil 'alamin,

Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, atas segala rahmat, hidayah, dan ridho-Nya, hingga akhirnya saya dapat menyelesaikan skripsi ini.

Puji syukur karena rahmat-Nya, saya dapat bertemu dengan banyak orang baik yang membantu, mendukung, dan mendoakan yang terbaik untuk saya.

Teruntuk keluarga saya, terimakasih atas segala dukungan dan bantuannya. Terkhusus untuk Ibu yang sangat luar biasa meskipun berada di tengah badai. Dari Ibu, saya belajar bagaimana menjadi wanita yang kuat dan bisa berdiri di atas kaki sendiri, menjadi seseorang yang kuat dan lembut pada saat bersamaan.

Kemudian untuk almarhum Ayah, yang semasa hidupnya telah berusaha sebaik mungkin dengan caranya sendiri untuk menunjukkan kasih sayang dan dukungan. Sosok yang diam diam berusaha memperbaiki segalanya. Sosok yang masih kami rindukan hingga kini. Tanpa kalian, saya mungkin tidak bertahan dalam kehidupan dan memaknai banyak hal. Terimakasih, akhirnya saya bisa sampai di sini.

Teruntuk teman-teman seperjuangan, terima kasih atas semua bantuan, doa, kepercayaan, dan kekompakan kita selama ini.

Terakhir, Teruntuk tempat saya belajar, Program Studi Psikologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah menjadi tempat bagi penulis untuk belajar dan mewujudkan cita-cita.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil 'alamin, segala puji syukur atas nikmat dan *ridha* dari Allah SWT yang telah memudahkan segala urusan penulis dalam proses penulisan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini tidak luput dari segala kesalahan dan dekat dengan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, saran dan masukan sangat penulis harapkan untuk perbaikan skripsi ini.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih atas dukungan, bimbingan, bantuan, dan doa yang mengiringi selama proses penyusunan skripsi ini kepada berbagai pihak. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. H. Noorhaidi Hasan, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, beserta jajarannya.
2. Ibu Dr. Erika Setyani Kusumaputri, S. Psi., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta jajarannya.
3. Ibu Denisa Apriliawati, S. Psi., M.Res., selaku Kepala Program Studi Psikologi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta jajarannya.
4. Bapak Aditya Dedy Nugraha, M. Psi., Psikolog, selaku Dosen Pembimbing Akademik. Terima kasih telah kebersamai dalam membimbing dan memberikan dukungan kepada penulis selama menempuh Pendidikan di Program Studi Psikologi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

5. Bapak Dr. Benny Herlena, S. Psi., M. Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi. Terima kasih Bapak untuk semua masukan, arahan, dan dukungan yang tiada henti sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Mayreyna Nurwardani, M. Psi., Psikolog., selaku Dosen Penguji 1 yang telah memberikan saran dan masukan kepada penulis untuk menjadikan skripsi ini baik dan berkualitas.
7. Bapak Syaiful Fakhri, M. Psi., selaku Dosen Penguji 2 yang telah memberikan saran dan masukan kepada penulis untuk menjadikan skripsi ini baik dan berkualitas.
8. Bapak/Ibu Dosen dan Staf Tendik Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, khususnya Program Studi Psikologi. Terima kasih telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, bantuan, dan dukungan kepada penulis.
9. PT. X Kalimantan Timur dan seluruh responden penelitian yang telah memberikan izin dan membantu dalam pelaksanaan penelitian ini.
10. Almarhum Ayah, Ibu, dan keluarga. Terima kasih untuk semua doa tulus, usaha, dukungan emosional yang diberikan, dan juga dukungan finansial. Doa, cinta dan perhatian, akan selalu penulis berikan sepenuh hati kepada kalian.
11. Teman-teman Psikologi angkatan 2021, khususnya kelas A, lebih spesifik lagi untuk Zakiya Rasyada Takayyasa, Ulfi Maulinda Hanum,

Lutfiati Khaerani, dan Hamidah Hasanah Noor. Terima kasih atas bantuan, dukungan, kerjasama, dan kebersamaannya selama ini. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas kebaikan kalian dengan mempermudah dan melancarkan semua urusan kalian.

12. Teman teman Laboratorium Klinis (*Clinical Psychology Club*) dan juga pembina kami, Ibu Dr. Pihasniwati, M.A., Psikolog. Terimakasih untuk segala dukungan dan kebaikan dari rekan-rekan CPC seangkatan maupun adek tingkat angkatan 2022 yang melanjutkan kepengurusan. Terimakasih banyak telah memberikan penulis banyak pengalaman berharga dan indah yang membantu penulis berkembang.
13. Semua orang yang telah berkontribusi dalam proses perkuliahan ini, penulis ucapkan terima kasih banyak.
14. Untuk Penulis, Choirunisa Nor Hanifah. Terima kasih karena tidak menyerah dalam kondisi apapun, menjadikan setiap hari sebagai kesempatan untuk terus belajar banyak hal dan menjadi lebih baik serta memaknai lebih banyak hal lagi untuk kedepannya. Terimakasih karena terus melewati jatuh bangun dan berhasil sampai titik ini. Semoga kedepannya, lebih banyak hal lagi yang bisa diperbaiki dan menjadi lebih baik serta menjadi sosok yang bermanfaat bagi banyak orang.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
INTISARI.....	v
ABSTRACT	vi
MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Tujuan Penelitian	9
C. Manfaat Penelitian.....	9
D. Keaslian Penelitian.....	11
BAB II LANDASAN TEORI	27
A. Kecemasan Kerja	27
1. Pengertian Kecemasan Kerja.....	27
2. Faktor-faktor Kecemasan Kerja.....	30
3. Dimensi Kecemasan Kerja	32
B. <i>Adversity Quotient</i>.....	36
1. Pengertian <i>Adversity Quotient</i>	36
2. Dimensi <i>Adversity Quotient</i>	38
C. <i>Servant Leadership</i>.....	39
1. Pengertian <i>Servant Leadership</i>	39

2. Dimensi <i>Servant Leadership</i>	42
D. Dinamika Hubungan antara Adversity Quotient dan Servant Leadership dengan Kecemasan Kerja	47
E. Hipotesis	52
BAB III METODE PENELITIAN	54
A. Desain Penelitian	54
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian	54
1. Definisi Operasional Kecemasan Kerja.....	54
2. Definisi Operasional <i>Adversity Quotient</i>	55
3. Definisi Operasional <i>Servant Leadership</i>	55
C. Identifikasi Variabel Penelitian	56
D. Populasi dan Sampel Penelitian	57
E. Teknik Pengumpulan Data	59
1. Skala Kecemasan Kerja.....	61
2. Skala <i>Adversity Quotient</i>	63
3. Skala <i>Servant Leadership</i>	64
F. Validitas dan Realibilitas Alat Ukur	65
1. Validitas	65
2. Seleksi Aitem.....	66
3. Reliabilitas.....	66
G. Teknik Analisis Data	66
1. Uji Analisis Deskriptif Statistik.....	67
2. Uji Asumsi.....	67
3. Uji Hipotesis.....	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	72
A. Orientasi Kancan	72
B. Persiapan Penelitian	72
1. Persiapan Administrasi	72
2. Persiapan Alat Ukur.....	73
3. Pelaksanaan Uji Coba Aitem	74

4. Hasil Uji Coba Aitem	74
C. Pelaksanaan Penelitian	84
D. Hasil Penelitian.....	85
1. Deskripsi Partisipan Penelitian.....	85
2. Deskripsi Statistik.....	88
3. Uji Asumsi	94
4. Uji Hipotesis.....	98
E. Pembahasan.....	102
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	111
A. Kesimpulan	111
B. Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	114
LAMPIRAN.....	126



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 <i>Literature Review</i>	12
Tabel 2. 1 Dinamika Hubungan antara <i>Adversity Quotient</i> dan <i>Servant Leadership</i> dengan Kecemasan Kerja	52
Tabel 3. 1 Penentuan kuota Sampel Penelitian	59
Tabel 3. 2 <i>Blueprint</i> Skala Kecemasan Kerja.....	61
Tabel 3. 3 <i>Blueprint</i> Skala <i>Adversity Quotient</i>	63
Tabel 3. 4 <i>Blueprint</i> Skala <i>Servant Leadership</i>	64
Tabel 4. 1 Sebaran Aitem Skala Kecemasan Kerja Sebelum <i>Try Out</i>	76
Tabel 4. 2 Sebaran Aitem Kecemasan Kerja Setelah <i>Try Out</i> dan Penomoran Baru	77
Tabel 4. 3 Sebaran Aitem Skala <i>Adversity Quotient</i> Sebelum <i>Try Out</i>	79
Tabel 4. 4 Sebaran Aitem <i>Adversity Quotient</i> Setelah <i>Try Out</i> dan Penomoran Baru	80
Tabel 4. 5 Sebaran Aitem <i>Servant Leadership</i> Sebelum dan Sesudah <i>Try Out</i>	82
Tabel 4. 6 Reliabilitas Alat Ukur Kecemasan Kerja, <i>Adversity Quotient</i> , dan <i>Servant Leadership</i>	83
Tabel 4. 7 Data Demografi Partisipan berdasarkan Jenis Kelamin	85
Tabel 4. 8 Data Lama Bekerja sebagai Karyawan	86
Tabel 4. 9 Data Demografi Partisipan Berdasarkan Divisi	87
Tabel 4. 10 Deskripsi Statistik Hipotetik dan Empirik	89
Tabel 4. 11 Rumus Kategorisasi.....	91
Tabel 4. 12 Kategorisasi Kecemasan Kerja.....	91
Tabel 4. 13 Kategorisasi <i>Adversity Quotient</i>	92
Tabel 4. 14 Kategorisasi <i>Servant Leadership</i>	93
Tabel 4. 15 Uji Normalitas	95
Tabel 4. 16 Hasil Uji Multikolinearitas.....	96
Tabel 4. 17 Uji Heteroskedastisitas	97
Tabel 4. 18 Hasil Uji Hipotesis Mayor.....	98
Tabel 4. 19 Model <i>Coefficient</i>	99
Tabel 4. 20 Hasil Uji Hipotesis Minor	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Residual Plot Kecemasan Kerja Adversity Quotient, dan Servant Leadership	96
--	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kesehatan mental di tempat kerja kini menjadi isu krusial di era modern, dipicu oleh kompleksitas, tekanan kerja, ketidakpastian ekonomi, dan perubahan sosial. Tantangan baru dari kerja jarak jauh dan fleksibilitas, seperti sulitnya memisahkan waktu kerja dan pribadi, turut memengaruhi kesejahteraan mental pekerja. Pentingnya hal ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga langsung memengaruhi produktivitas, retensi, dan kinerja organisasi, dengan kecemasan kerja sebagai salah satu masalah utamanya.

Data global menunjukkan tingginya prevalensi kecemasan kerja. Gallup (2024) melaporkan 41% karyawan mengalami kecemasan berat dan 20% kesepian, terutama yang tidak aktif terlibat. *CalmHealth (2024)* menemukan 81% karyawan global cemas dalam sebulan terakhir, 68% sulit tidur, dan 60% terpengaruh kinerjanya, dengan 53% cemas akibat teknologi (termasuk AI) dan 65% merasa manajer memengaruhi kesehatan mental mereka. Survei Gallup menunjukkan 20% responden di Asia Tenggara mengalami kecemasan berlebih. Di Indonesia, laporan HSE (*Health, Safety, and Environment*) dalam Grasiawaty et al. (2022) mencatat 875 ribu kasus stres, depresi, dan

kecemasan, menyebabkan 17,1 juta hari kerja hilang. SKI (Survei Kesehatan Indonesia) oleh Kementerian Kesehatan tahun 2023 yang tercantum dalam Simbolon (2024) juga mengindikasikan prevalensi masalah kesehatan jiwa tertinggi (2,5%) pada buruh, supir, dan pekerja rumah tangga, termasuk gangguan kecemasan.

Dalam industri kerja di Indonesia, pertambangan merupakan industri dengan lingkungan kerja tinggi resiko yang rentan mengalami kecemasan kerja. Hal ini sesuai dengan data dari beberapa penelitian yang relevan, di antaranya adalah data dari Wicaksono et al. (2024) dan Amrulloh & Sajdah (2025) yang menyebutkan bahwa industri tambang mengalami resiko kecemasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan industri lainnya. Kecemasan kerja ini juga terjadi di PT. X Kalimantan Timur dimana fenomena ini sangat umum terjadi di kalangan karyawan, terutama dengan industri yang memerlukan kerja keras dan tekanan tinggi seperti industri pertambangan. PT. X Kalimantan Timur adalah sebuah perusahaan pertambangan batubara di Kalimantan Timur yang merupakan salah satu contoh perusahaan yang memiliki karyawan yang rentan mengalami kecemasan.

HRD PT. X Kalimantan Timur berdasarkan hasil *screening* pada tahun 2023 menyatakan bahwa sekitar 29,45% karyawan mengalami kecemasan kerja yang tinggi. Bahkan akibat dari fenomena kecemasan yang tinggi pada karyawan, menimbulkan adanya tiga kasus dengan gejala gangguan psikotik.

Kemudian sisanya mengalami gejala kecemasan ringan. Menurut Bowers et al. (2018) ,gejala kecemasan kerja di sektor pertambangan sering kali bersifat somatik, seperti gangguan tidur dan kelelahan kronis. Hal ini didukung oleh temuan Tobing & Haro (2025) yang mencatat bahwa pekerja dengan kecemasan ringan menunjukkan tanda-tanda kegelisahan dan kesulitan berkonsentrasi yang dapat membahayakan keselamatan kerja. Selain merugikan individu, menurut McTernan et al. (2013) kecemasan kerja memicu kerugian perusahaan berupa peningkatan kecelakaan kerja dan hilangnya aset sumber daya manusia. Kemudian kerugian terbesar timbul dari penurunan produktivitas harian secara signifikan.

Seperti yang dikatakan dalam Rukmana (2025), kecemasan kerja pada karyawan di PT. X masih terus terjadi setelah itu, meskipun perusahaan sudah berusaha dengan baik dalam menerapkan peraturan ketenagakerjaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya sertifikasi perusahaan terkait upaya-upaya perusahaan dalam menciptakan *good corporate governance* yang sudah tersertifikasi ISO (*International Organization of Standardization*) dalam berbagai kategori. ISO merupakan badan standar nasional yang terdiri dari wakil-wakil badan standarisasi nasional tiap negara dalam sebuah sistem manajemen yang digunakan dalam pengukuran mutu organisasi. Terdapat 9 jenis ISO manajemen, yaitu ISO 9001, untuk sistem manajemen mutu; ISO 14001, untuk sistem manajemen lingkungan; ISO 22000, untuk sistem

manajemen keamanan pangan; ISO 45001, untuk sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja; ISO 27001, untuk sistem manajemen keamanan informasi; ISO TS 16949, untuk standarisasi sistem manajemen mutu; ISO/IEC 17025, untuk mengatur standar lembaga laboratorium atau pengujian; ISO 28000, untuk manajemen keamanan rantai pasokan; ISO 5001, untuk mengelola standar manajemen energi. Hal ini merupakan salah satu usaha dari pihak perusahaan untuk menerapkan peraturan ketenagakerjaan dengan baik agar karyawan mereka sejahtera dan tidak mengalami kecemasan kerja.

Selain itu, untuk mengurangi kecemasan kerja, sejalan dengan yang telah dipaparkan sebelumnya, berbagai upaya-upaya juga telah dilakukan di PT. X Kalimantan Timur. Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan seperti memberikan fasilitas kegiatan positif bagi para karyawannya, juga upaya preventif dari pihak perusahaan agar karyawannya tidak mengalami kecemasan melalui diadakannya klinik layanan konseling untuk karyawan, pelatihan manajemen emosi yang dilakukan rutin setiap minggu yang membahas mengenai bimbingan kesehatan mental dan keagamaan rutin setiap 3 bulan sekali, program BINTEL yakni mengadakan kajian keagamaan yang diadakan selama dua minggu sekali sebagai sarana mengurangi kecemasan, diadakan lomba yang bersifat hiburan seperti menangkap ikan dikolam, olahraga karate, dan sebagainya. Serta diadakannya fasilitas berwisata bersama setiap tahun.

Kegiatan-kegiatan positif dan hiburan serta layanan konseling diberikan dengan harapan dapat mengurangi kecemasan kerja karyawan.

Secara psikologis, ketika karyawan diliputi perasaan tegang, gugup, cemas, khawatir dan takut, maka akan muncul emosi cemas. Kondisi psikologis ini dikenal dengan istilah kecemasan kerja. Untuk mengurangi tingkat kecemasan kerja karyawan, terdapat beberapa pendekatan yang telah terbukti efektif. Sebuah studi oleh Lu et al. (2023) menyatakan salah satunya adalah *Acceptance and Commitment Therapy* (ACT) yang dapat diterapkan di lingkungan kerja untuk mengurangi kecemasan. Selain itu, Penelitian oleh Otu & Sefotho (2024) menyatakan *Cognitive-Behavioral Career Coaching* (CBCC), yang menggabungkan prinsip-prinsip terapi kognitif perilaku dengan pelatihan karier juga dapat membantu mengurangi kecemasan.

Sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti yang disebutkan di atas bahwasanya PT. X Kalimantan Timur telah melakukan berbagai upaya untuk mengurangi fenomena kecemasan kerja pada karyawannya. Namun, pada kenyataannya fenomena kecemasan kerja masih terjadi di PT. X Kalimantan Timur sehingga menimbulkan pertanyaan bagi peneliti. Mengapa karyawan di PT. X Kalimantan Timur yang telah diberikan intervensi atau upaya untuk mengatasi kecemasan kerja pada karyawan, tetapi masih terjadi stress kerja dan kecemasan kerja?

Terdapat beberapa faktor yang menentukan kecemasan di tempat kerja yaitu faktor internal dan juga faktor eksternal, yang masing-masing memiliki poin-poin penting dalam menentukan atau menyebabkan kecemasan di tempat kerja. Seperti yang di paparkan dalam Cheng & McCarthy (2018), faktor internal yang menentukan kecemasan di tempat kerja meliputi karakteristik karyawan, evaluasi diri inti, dan kesehatan fisik. Selain itu, faktor eksternal seperti karakteristik situasional termasuk tuntutan kerja emosional, tuntutan tugas, dan tuntutan organisasi serta karakteristik pekerjaan yang mencakup jenis pekerjaan, tuntutan pekerjaan, dan otonomi pekerjaan juga berperan penting dalam menentukan tingkat kecemasan di tempat kerja.

Dari beberapa faktor yang telah dipaparkan dapat diketahui bahwa salah satu penyebab terjadinya kecemasan dalam pekerjaan adalah evaluasi diri yang merupakan salah satu faktor internal. Menurut Peterson & Seligman (1984) ketika dihadapkan pada keadaan yang tidak menguntungkan, individu yang memiliki evaluasi diri yang positif akan lebih kecil kemungkinannya untuk menunjukkan defisit motivasi (misalnya, menurunkan usaha mereka, menarik diri dari perilaku yang berorientasi pada tugas), sedangkan mereka yang memiliki evaluasi diri yang negatif akan menunjukkan gejala ketidakberdayaan dan kecemasan yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan teori *adversisty quotient* yang pertama kali di kembangkan oleh Stoltz (1997) yang menyatakan bahwa *adversity quotient*

merupakan suatu kemampuan seseorang untuk melihat kesulitan dan mempergunakan kecerdasannya untuk menyelesaikan kesulitan. Adapun *adversity quotient* menurut Stoltz (dalam Anggawira 2019) adalah kemampuan individu untuk menghadapi tantangan hidup dengan cara yang positif. *Adversity quotient* memiliki dampak yang signifikan terhadap cara seseorang mengatasi masalah dalam hidupnya.

Selanjutnya dalam penelitian Nuranasmita (2022) *adversity quotient* pada karyawan menggambarkan sejauh mana seorang karyawan mampu menghadapi tantangan dan menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya dengan efektif. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwasannya individu dengan kemampuan *adversity quotient* yang rendah sangat rentan mengalami kecemasan dalam pekerjaan. Sebaliknya dengan kemampuan *adversity quotient* yang tinggi, kecemasan kerja dapat berkurang bahkan dapat dihindari.

Selain faktor internal yang berasal dari dalam diri individu, faktor eksternal di lingkungan kerja memegang peranan yang tak kalah krusial dalam memengaruhi tingkat kecemasan karyawan. Salah satu aspek eksternal yang paling signifikan adalah karakteristik pekerjaan, terutama yang berkaitan dengan tingkat otonomi atau keleluasaan dalam bekerja. Ketika karyawan memiliki kendali atas cara mereka menyelesaikan tugas, ketidakpastian yang sering kali menjadi sumber utama kecemasan dapat diminimalisir. Namun, otonomi ini tidak muncul dengan sendirinya, ia sangat bergantung pada iklim

kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Pemimpinlah yang memegang kunci untuk memberikan ruang kendali tersebut atau justru mengekangnya, sehingga gaya kepemimpinan menjadi faktor eksternal penentu dalam menciptakan lingkungan kerja yang menenangkan atau justru menekan.

Dalam konteks inilah konsep *servant leadership* atau kepemimpinan pelayan yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) menjadi sangat relevan sebagai solusi. Berbeda dengan gaya kepemimpinan tradisional yang berpusat pada karisma pemimpin semata, *servant leadership* justru menempatkan pertumbuhan dan kebebasan berpikir pengikutnya sebagai prioritas utama. Sejalan dengan pandangan Bowie (2000), pendekatan ini secara aktif mendorong peningkatan otonomi dan tanggung jawab pada karyawan, mengajak mereka untuk berpikir mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Dengan membangun budaya organisasi yang menghargai nilai unik setiap individu dan melampaui kepentingan pribadi pemimpin, *servant leadership* menciptakan rasa aman secara psikologis. Ketika karyawan merasa didukung, didengar, dan diberi kepercayaan penuh melalui otonomi, tekanan psikologis dapat mereda, yang pada akhirnya berkontribusi nyata dalam menurunkan tingkat kecemasan kerja.

Sebagai penutup dalam uraian latar belakang penelitian ini, peneliti merasa bahwa kecemasan kerja perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dari sudut pandang bidang keilmuan peneliti, yakni bidang psikologi industri dan

organisasi. Oleh karena itu, peneliti bermaksud untuk menguji hubungan variabel kecemasan kerja dengan *adversity quotient* dan *servant leadership* pada karyawan di PT. X Kalimantan Timur. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara *adversity quotient* dan *servant leadership* terhadap kecemasan kerja karyawan pada PT. X Kalimantan Timur?

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara *adversity quotient* dan *servant leadership* terhadap kecemasan kerja karyawan pada PT. X Kalimantan Timur.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literasi ilmiah dan mengembangkan keilmuan di bidang psikologi, khususnya pada psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan kecemasan kerja. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan dan pembandingan bagi akademisi di bidang psikologi maupun bidang keilmuan lainnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membantu subjek penelitian yakni karyawan PT. X Kalimantan Timur agar dapat

mengembangkan kemampuan untuk menghadapi tantangan di tempat kerja dengan lebih efektif sehingga dapat menurunkan kecemasan kerja.

b. Bagi Lembaga / Instansi

Hasil penelitian ini dapat menjadi evaluasi dan bahan pertimbangan oleh pihak pembuat kebijakan PT. X dalam memberikan pendidikan atau pelatihan yang dapat menurunkan kecemasan kerja karyawan PT. X. Kemudian hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan rujukan dalam prosedur intervensi terhadap karyawan PT. X yang mengalami fenomena kecemasan kerja yang tinggi.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah sumber literasi dan referensi bagi peneliti selanjutnya dengan tema yang sama, yakni hubungan antara *adversity quotient* dan *servant leadership* terhadap kecemasan kerja. Peneliti selanjutnya juga dapat menambah variabel lain yang berkaitan, sehingga topik yang berhubungan dengan kecemasan kerja akan semakin luas dan variatif.

D. Keaslian Penelitian

Sebagai bahan utama dan landasan dalam melakukan penelitian, maka peneliti melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu dengan keterkaitan variabel, subjek, metode, alat ukur, dan topik pembahasan. Penelitian yang dilakukan saat ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu yang dijabarkan dibawah ini:



Tabel 1. 1 Literature Review

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Grand Theory	Metode Penelitian	Alat Ukur	Subjek dan Lokasi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Jinnan Wu, Nannan Wang and Wenjuan Mei	Technology-induced job anxiety during non-work time: examining conditional effect of techno-invasion on job anxiety	2020	teori stres, penilaian, dan koping (stress, appraisal and coping theory) yang juga dikenal sebagai teori stres transaksional oleh Lazarus dan Folkman 1984	Kuantitatif	TI scale developed by Tarafdar et al. (2007), JA(Job Anxiety) scale (Jonge and Schaufeli, 1998), CSE (Computer Self-Efficacy) scale by Compeau and Higgins (1995), Perceived Organizational Support (POS) oleh Eisenberger dan Stinglhamber (1986)	Karyawan dari organisasi manufaktur dan TI di wilayah-wilayah yang berkembang di China.	Kecemasan kerja yang diinduksi oleh teknologi (TI) memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kesehatan mental karyawan di sektor manufaktur dan TI. Penelitian menemukan bahwa TI secara positif berkorelasi dengan kecemasan kerja (JA), namun faktor-faktor seperti Computer Self-Efficacy (CSE) dan Perceived Organizational Support (POS) dapat

							berfungsi sebagai penyangga yang mengurangi efek negatif TI (Wu et al., 2020).	
2.	Madeeha Samma, Yan Zhao , Samma Faiz Rasool , Xiao Han and Shahzad Ali	Exploring the Relationship between Innovative Work Behavior, Job Anxiety, Workplace Ostracism, and Workplace Incivility: Empirical Evidence from Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)	2020	Conservation of Resource Theory oleh Stevan E. Hobfoll	Kuantitatif	kuesioner yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel seperti Workplace Ostracism (WO), Workplace Incivility (WI), Job Anxiety (JA), dan Innovative Work Behavior (IWB). Dengan skala Likert 5 poin	Pekerja dari usaha kecil dan menengah (UKM) yang berlokasi di Pakistan. Data dikumpulkan dari 254 responden	workplace ostracism (WO) dan workplace incivility (WI) memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap perilaku inovatif (IWB) karyawan, dengan job anxiety (JA) berfungsi sebagai faktor mediasi. Karyawan yang mengalami WO dan WI cenderung mengalami peningkatan kecemasan kerja, yang pada gilirannya mengurangi kemampuan mereka untuk berinovasi (Samma et al., 2020).

3.	Sangwoo Kim, Junghee Ha, June-Hee Lee, Jin-Ha Yoon	Association between Job-Related Factors and Work-Related Anxiety, and Moderating Effect of Decision-Making Authority in Korean Wageworkers: A Cross-Sectional Study	2021	Job Demand Control Model oleh Karasek (1979)	Kuantitatif	Self report questionnaire	13.600 pekerja upahan berusia <65 tahun di Korea	Terdapat hubungan signifikan antara faktor-faktor terkait pekerjaan dan kecemasan di kalangan pekerja bergaji di Korea. Penelitian ini menekankan pentingnya pengelolaan faktor-faktor pekerjaan dan pemberian wewenang untuk meningkatkan kesehatan mental dan produktivitas pekerja (Kim et al., 2021).
4.	Suhaer Yunus, Ahmed Mohammed Sayed Mostafa	Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of	2022	Conservation of Resource (COR) Theory oleh Stevan E. Hobfoll	Kuantitatif	skala-trust-in-manajemen (TIM) dan kecemasan kerja .	responden berasal dari Survei Hubungan Pekerjaan dan Ketenagakerjaan di	FWPs meningkatkan TIM, yang kemudian mengurangi kecemasan terkait pekerjaan. Selain itu, otonomi kerja memoderasi baik hubungan positif

		trust in management and job autonomy				Inggris (WERS) 2011	antara FWPs dan TIM maupun hubungan tidak langsung antara FWPs dan kecemasan kerja melalui TIM (Yunus & Mostafa, 2022).
5.	Chor-Sum Au-Yeung, Ren-Fang Chao	Why does job anxiety negatively impact employee creativity? an ego depletion theory perspective	2024	Ego Depletion Theory (Teori Penipisan Ego) oleh Roy F. Baumeister, Christopher W. Heatherton, dan David M. Tice pada tahun 1998	Kuantitatif	Kuisisioner yang sudah diadaptasi. item-item pertanyaan yang dirancang untuk mengukur tingkat kecemasan pekerjaan (job cemas), komitmen afektif (komitmen afektif), dan partisipasi kerja (work engagement).	pegawai tema taman wisata di daerah Selatan Taiwan . Lokasi survei dilakukan di sebuah taman wisata di wilayah tersebut dari bulan Juli sampai September tahun 2023. Melalui perspektif teori ego depletion, penelitian ini menunjukkan bahwa kecemasan kerja menyebabkan kondisi psikologis yang lemah, yang kemudian mengurangi komitmen afektif (komitmen afektif) dan partisipasi kerja (work engagement). Keduanya berperan sebagai mediator dalam hubungan negatif antara kecemasan kerja dan kreativitas

								pegawai(Au-Yeung & Chao, 2024).
6.	Ernesse Marie M. Berlin and Deborah Natalia E. Singson	Adversity Quotient, Anxiety, and Depression Symptoms of Medical Students	2020	Adversity Quotient (AQ) oleh Paul G Stoltz	Kuantitatif – analisis deskriptif	Adversity Quotient Profile, Zung Self-Rating Anxiety Scale, Beck Depression Inventory (BDI)	94 mahasiswa dari sebuah sekolah kedokteran di Iloilo City, Filipina .	mahasiswa medis di Kota Iloilo memiliki tingkat Adversity Quotient (AQ) yang rendah, tingkat Kecemasan normal , dan tingkat Depresi ringan . Analisis korrelasi menunjukkan bahwa AQ tidak memiliki hubungan signifikan dengan kecemasan dan depresi (Berlin & Singson, 2020)
7.	Ji-In Park, Hyo-Jung Park	The Influence of Job Embeddedness and Adversity Quotient on Organizational Commitment	2023	Social Exchange Theory (SET) atau Teori Pertukaran Sosial dikembangkan oleh Georg	Kuantitatif – deskriptif korelasional	Job Embeddedness Questionnaire (JEQ) oleh Mitchell et al. dan diadaptasi untuk Korea oleh Choi dan Lee, Adversity Quotient Profile (AQP) yang	pegawai keperawatan yang bekerja (lebih dari 3 bulan) di rumah sakit-rumah sakit ternyata di	job embeddedness dan adversity quotient, memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat positif komitmen organisasi di kalangan narasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa job embeddedness

	nt of Nurses		e C. Homans		dikembangkan oleh Stoltz dan diadaptasi untuk Korea oleh Ahn et a, Kuesioner Komitmen Organisasi (OCQ) yang dikembangkan oleh Mowday et al. dan diadaptasi untuk Korea oleh Lee kemudian divalidasi oleh Jang.	Seoul, Korea	memiliki koefisien $\beta=0,58$ ($p<0,001$) dan adversity quotient memiliki koefisien $\beta=0,24$ ($p=0,002$), totalexplained variance sebesar 66,1%, menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut efektif dalam meningkatkan komitmen organisasional (Park & Park, 2023)	
8.	Surya Akbar, Yolanda Karina Putri, Sabilla Rizdanti,	Analysis of Factors Affecting Students' Adversity Quotient on Completing Undergraduate Thesis	2023	Adversity Quotient (AQ) oleh Paul G Stoltz	Kuantitatif – cross sectional	Kuesioner Adversity Quotient, Kuesioner Pembelajaran Mandiri Fisher, Kuesioner motivasi yang dimodifikasi yang dikembangkan oleh McAuley	110 mahasiswa yang sedang menyelesaikan tesis sarjana di Universitas Islam Negeri Sumatra Utara,	Mahasiswa Universitas Islam Negeri Sumatra Utara memiliki Adversity Quotient (AQ) yang dominan pada kategori moderat, dengan mayoritas responden berkategori pendaki . Hasil analisis menunjukkan bahwa

					et al., (1989)., Adaptasi dari kuesioner kecemasan yang dikembangkan oleh Greenberg & Padesky.	Indonesia di daerah Medan.	AQ positif muncul bersamaan dengan motivasi intrinsik dan siaga belajar mandiri (SDLR), tetapi tidak berhubungan dengan tingkat kecemasan maupun gender (Akbar et al., 2023)	
9.	Hok-Ko Pong and Chun-Cheong Fong	The Associations of Spirituality, Adversity Quotient and Ethical Decision Making of Accounting Managers in the Contexts of Financial Management and Corporate	2023	Adversity Quotient (AQ) oleh Paul G Stoltz	Kuantitatif	Pengukuran Kesehatan Rohani dan Orientasi Hidup (SHALOM), Profil Respon terhadap Kesulitan (ARP), Skala Etika Multidimensi (MES)	510 manajer akuntansi di Hong Kong, China	adversity quotient (AQ) dan spiritual well-being (SWB) memiliki hubungan positif dengan pengambilan keputusan etis (EDM) di kalangan manajer akuntansi (Pong & Fong, 2023)

		Social Responsibi lity						
10.	Ewaldus Senarai Beatitudo, Reza Fahlevi, Debora Basaria	Hubungan Adversity Quotient Dengan Stres Kerja Karyawan Produksi Di Pt. X Bogor	2024	Stress Kerja oleh Handoko dan Adversity Quotient oleh Paul G Stoltz	kuantitat if dengan teknik analisis regresi pada aplikasi SPSS Statistics 25	adaptasi dari The New Job Stress Scale yang dikembangkan oleh Shukla, A., & Srivastava, R. (2016), modifikasi dari Skala Adversity Quotient yang dikembangkan oleh Ujung, S. K. N. (2022)	seluruh bagian karyawan produksi yang bekerja di PT. X Bogor berjumlah 630 karyawan.	a terdapat hubungan positif antara Adversity quotient dengan stres kerja pada karyawan produksi di PT. X Bogor. Dengan nilai koefisien korelasi = 0.688 dengan nilai signifikansi = 0.000 < 0.05 (Senarai Beatitudo et al., 2024a)
11	Netty Merdiatya, Neil Aldrinb , Delon Y. N. Runtu	Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity	2019	Servant Leadership oleh Robert K. Greenleaf	Kuantita tif	Skala konflik kerja, kognitif dan relasional dari De Dreu & Weingart (2003), skala QWL dari Cascio (2006), skala empat dimensi AQ menurut Stoltz	karyawan salah satu perusahaan akuntansi di Indonesia dengan jumlah 332 responden	servant leadership dapat membantu menyelesaikan konflik yang ada di organisasi dengan bantuan adversity quotient. Sedangkan pada quality of work life, servant leadership tidak membutuhkan

		quotient as mediator			[2000), Skala kepemimpinan pelayan dari Greenleaf (1996)		bantuan adversity quotient, yang pada dasarnya servant leadership itu sendiri telah memberikan kepuasan kepada karyawan dalam organisasi (Merdiaty et al., 2019)	
1	Sri Betty	Peningkata	2021	Organizati	Kuantita	Kuisisioner	a guru	terdapat hubungan
2	Helena	n		onal	tif –	tertutup terkait	SMK	positif antara
	Simamora,	Organizati		Citizenshi	analisis	Adversity	berstatus	Adversity Quotient
	M. Entang,	onal		p Behavior	SITORE	Quotient,	PNS se-	dan Servant
	Yuyun	Citizenship		(OCB)	M	Servant	Kota	Leadership dengan
	Elizabeth	Behavior		oleh		Leadership dan	Bogor. 257	Organizational
	Patras	(Ocb)		Podsakoff		Organizational	guru	Citizenship Behavior
		Dengan		dan		Citizenship	dengan	baik secara bersama-
		Cara		Mackenzie		Behavior	sampel	sama ataupun sendiri-
		Adversity		,		dengan skala	sebanyak	sendiri (Simamora et
		Quotient				likert	157 guru	al., 2021)
		(Aq) Dan						
		Servant						
		Leadership						
		Pada Guru						
		Smk						
		Berstatus						
		Pns Se-						

		Kota Bogor						
13	Fang Ma, Wipada Kunaviktikul, dan Kulwadee Abhichartti butra	Perceived Head Nurses' Servant Leadership and Knowledge Sharing Behavior of Nurses in Kunming Medical University Hospitals, the People's Republic of China	2022	Wang & Gao (2014) dan Kabasakal & Bodur (2004) yang membahas tentang kepemimpinan pelayan	Kuantitatif	Servant Leadership Scale (SLS) dan Knowledge Sharing Behavior Scale (KSBS).	5,574 perawat yang bekerja di lima rumah sakit universitas di China.	terdapat korelasi positif moderat antara kepemimpinan berorientasi pelayanan (servant leadership) yang ditunjukkan oleh kepala perawat dan perilaku berbagi pengetahuan di kalangan perawat (Ma et al., 2020)
14	Nurbianta, Joe Bren Consuelo, Ahmadong, Aria Nur Farida Muslichha	Assessment Study of Adversity Quotient and Servant Leadership	2022	Adversity Quotient dan Servant Leadership, dan Organisasi	Kuantitatif	Skala Adversity Quotient dan Servant Leadership, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)	guru, termasuk staf akademik SMA/SMK/MA di kota Berau.	(1) terdapat hubungan antara Adversity Quotient (AQ) dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB), (2) terdapat

		to Improve Organizational Citizenship Behavior: Strengthening Managerial Competencies of Education Leader		onal Citizenship Behavior (OCB)		dengan menggunakan SITOREM	Jumlah populasi sebanyak 525 orang, dengan jumlah sampel sebanyak 227 orang.	hubungan antara Servant Leadership dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB), (3) terdapat hubungan antara Adversity Quotient dan Servant Leadership dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara simultan (Nurbianta et al., 2022)
1 5	Usama Najam and Norizah Binti Mohd Mustamil	Does Proactive Personality Moderate the Relationship Between Servant Leadership and Psychological Ownership	2022	Conservation of Resource (COR) Theory oleh Hobfoll	Kuantitatif	Servant leadership by adopting Ehrhart (2004), Employee resilience by y Campbell-Sills and Stein (2007), Individual-oriented psychological ownership	dosen, asisten profesor, profesor madya, dan profesor yang bekerja di universitas sektor publik di Pakistan	kepemimpinan pelayan (servant kepemimpinan) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepemilikan psikologis dan ketahanan karyawan. Selain itu, kepribadian proaktif berperan sebagai moderator yang

and
Resilience
?

(IPSO) by Van
Dyne and Pierce
(2004) and
validated by
Henssen et al.
(2014)., Proactive
personality by
Bateman and
Crant (1993)

memperkuat
hubungan antara
kepemimpinan
pelayan dan
ketahanan karyawan,
tetapi tidak secara
signifikan
memoderasi
hubungan antara
kepemimpinan
pelayan dan
kepemilikan
psikologis (Najam &
Mustamil, 2022)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Berdasarkan penelitian di atas, dapat ditemukan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini, yaitu:

1. Keaslian Topik

Pada penelitian ini, topik penelitian mengenai kecemasan kerja sebagai variabel tergantung memiliki persamaan variabel dengan penelitian (Wu et al., 2020), (Samma et al., 2020), (Kim et al., 2021), (Yunus & Mostafa, 2022), dan (Au-Yeung & Chao, 2024). Pada topik penelitian mengenai *adversity quotient* sebagai variabel bebas memiliki persamaan variabel dengan penelitian (Berlin & Singson, 2020), (Park & Park, 2023), (Akbar et al., 2023), (Pong & Fong, 2023), (Senarai Beatitudo et al., 2024a), (Nurbianta et al., 2022), (Simamora et al., 2021), dan (Merdiaty et al., 2019). Selanjutnya, untuk topik mengenai *servant leadership* sebagai variabel bebas memiliki persamaan variabel dengan penelitian (Merdiaty et al., 2019), (Simamora et al., 2021), (Nurbianta et al., 2022), (Najam & Mustamil, 2022), dan (Ma et al., 2020). Akan tetapi, topik penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya karena menggunakan variabel bebas, yaitu *adversity quotient* dan *servant leadership* dan variabel tergantung mengenai kecemasan kerja dimana penelitian ini belum pernah dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu.

2. Keaslian Teori

Pada penelitian terdahulu, variabel kecemasan kerja banyak yang mengacu pada teori *Conservation of Resource* (COR) oleh Hobfoll (2001), sedangkan penelitian ini menggunakan perpaduan atau sintesa dari beberapa teori yang diungkapkan oleh beberapa tokoh. Pada variabel *adversity quotient* banyak penelitian terdahulu yang mengacu pada teori *adversity quotient* oleh Stoltz (1997), sedangkan penelitian ini menggunakan perpaduan atau sintesa dari beberapa teori yang diungkapkan oleh beberapa tokoh. Selanjutnya, pada variabel *servant leadership* banyak penelitian terdahulu yang mengacu pada teori servant leadership oleh Greenleaf (1977), sedangkan penelitian ini menggunakan perpaduan atau sintesa dari beberapa teori yang diungkapkan oleh beberapa tokoh.

3. Keaslian Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan alat ukur skala kecemasan kerja dari Linden et al. (2008), *adversity quotient* dari Stoltz (1997), dan *servant leadership* dari Barbuto & Wheeler (2006). Pengukuran variabel dalam penelitian ini didasarkan pada indikator-indikator spesifik yang mencerminkan dinamika psikologis di tempat kerja. Variabel kecemasan kerja diukur melalui dimensi yang mencakup respons penghindaran terhadap stimulus pekerjaan, kecemasan dalam interaksi sosial, kekhawatiran akan dampak kesehatan fisik, persepsi ketidakmampuan diri,

serta kekhawatiran berlebih terhadap tugas harian. Di sisi internal, *adversity quotient* dinilai berdasarkan kemampuan individu dalam memegang kendali situasi (*control*), mengambil tanggung jawab atas masalah (*origin & ownership*), membatasi dampak masalah agar tidak meluas (*reach*), serta daya tahan menghadapi kesulitan jangka panjang (*endurance*). Sementara itu, persepsi terhadap *servant leadership* dilihat dari indikator kepedulian tulus pemimpin (*altruistic calling*), kemampuan memulihkan emosi bawahan (*emotional healing*), kebijaksanaan situasional (*wisdom*), kemampuan persuasi yang logis (*persuasive mapping*), serta komitmen etis terhadap komunitas organisasi (*organizational stewardship*).

Skala-skala tersebut mengadaptasi alat ukur dari budaya luar ke dalam budaya Indonesia dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan kebutuhan pengambilan data untuk penelitian ini.

4. Keaslian Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan PT. X Kalimantan Timur. Subjek tersebut belum pernah menjadi subjek dalam penelitian lain dengan variabel tergantung kecemasan kerja dan variabel bebas *adversity quotient* dan *servant leadership* sehingga jelas bahwa penelitian ini masih orisinal dan belum pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa secara simultan terdapat hubungan yang signifikan antara *adversity quotient* dan *servant leadership* dengan kecemasan kerja pada karyawan PT. X Kalimantan Timur. Kedua variabel bebas ini memberikan kontribusi efektif sebesar 28.8% terhadap variabel kecemasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa baik kemampuan individu dalam menghadapi kesulitan (*adversity quotient*) maupun gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) secara bersama-sama memiliki peran dalam mempengaruhi tingkat kecemasan yang dialami karyawan di lingkungan kerja.

Selain itu, hasil pengujian hipotesis minor pertama menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara *adversity quotient* dengan kecemasan kerja. Artinya, semakin tinggi kemampuan seseorang dalam menghadapi tantangan dan tekanan kerja, maka semakin rendah pula tingkat kecemasan yang dirasakan. Sebaliknya, jika kemampuan tersebut rendah, kecenderungan untuk mengalami kecemasan kerja menjadi lebih tinggi. Variabel *adversity quotient* ini memberikan kontribusi efektif sebesar 25,6% terhadap kecemasan kerja, yang berarti faktor ini cukup dominan dalam

menjelaskan variasi tingkat kecemasan yang muncul pada karyawan PT. X Kalimantan Timur.

Sementara itu, hasil uji terhadap hipotesis minor kedua menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kecemasan kerja. Dengan kata lain, peningkatan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan belum tentu berbanding lurus dengan penurunan tingkat kecemasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini, *servant leadership* hanya memberikan kontribusi efektif sebesar 0.19%, yang menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap kecemasan kerja relatif kecil dan kurang berarti dibandingkan *adversity quotient*.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang peneliti ajukan, yakni:

1. Bagi Pihak PT. X Kalimantan Timur

Berdasarkan temuan bahwa *adversity quotient* memiliki peran kunci dalam meredam kecemasan kerja sementara *servant leadership* tidak terbukti efektif di area operasional, maka saran bagi PT. X Kalimantan Timur adalah melakukan reorientasi program pengembangan SDM. Perusahaan sebaiknya memfokuskan anggaran dan energi pada program penguatan mentalitas individu (*resilience training*) guna mengubah

mentalitas karyawan dari tipe '*campers*' (moderat) menjadi '*climbers*' yang lebih tangguh terhadap tekanan

2. Bagi Instansi Pendidikan

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting untuk memperkaya materi perkuliahan psikologi industri dan organisasi, khususnya dalam menekankan bahwa teori kepemimpinan seperti *servant leadership* tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks industri, sehingga mahasiswa perlu diajarkan untuk lebih kritis dalam menganalisis kecocokan gaya kepemimpinan dengan karakteristik lingkungan kerja yang berisiko tinggi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat meneliti variabel terkait dengan menggabungkan antara faktor internal dan eksternal yang dapat mengatasi kecemasan kerja, serta dapat menggunakan uji moderator/mediator untuk melihat apakah ada variabel yang memengaruhi hubungan *adversity quotient* dan *servant leadership* terhadap kecemasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, Y. N. (2014). Hubungan Antara Orientasi Masa Depan Dan Daya Juang Terhadap Kesiapan Kerja Pada Mahasiswa Tingkat Akhir Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Di Universitas Mulawarman. *Psikoborneo : Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(2), 133–140. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v2i3.3653>
- Akbar, S., Putri, Y. K., & Rizdanti, S. (2023). Analysis of Factors Affecting Students' Adversity Quotient on Completing Undergraduate Thesis. *International Journal of Research in Education and Science*, 9(1), 124–133. <https://doi.org/10.46328/ijres.3011>
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel Dalam Penelitian. *Jurnal Pilar Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1), 15–31.
- Andhika Anggawira. (2019). Hubungan Adversity Quotient Dan Stres Pada Siswa Kelas Xii Yang Akan Mengikuti Ujian Nasiona Di SMAN 1 Padang. *Psyche 165 Journal*, 12(1), 64–69. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v12i1.5>
- Aprilia Cesarini, D., Yusuf, M., & Syifa, L. (2020). Hubungan Antara Adversity Quotient dan Motivasi Berprestasi Dengan Kecemasan Berbahasa Asing Pada Mahasiswa Tingkat Akhir Program Sarjana UNS. *Serune : Jurnal Psikologi Unsyiah*, 3(1).
- Aprilia, E. D., & Khairiyah, Y. (2018). Optimisme Menghadapi Persaingan Dunia Kerja dan Adversity Quotient Pada Mahasiswa. *Serune : Jurnal Psikologi Unsyiah*, 1(1).

- Arifah, Tentama*, F., & Muhopilah, P. (2020). A Measurement of Construct Validity and Reliability of Servant Leadership. *International Journal of Management and Humanities*, 4(6), 104–109. <https://doi.org/10.35940/ijmh.F0624.024620>
- Au-Yeung, C.-S., & Chao, R.-F. (2024). Why does job anxiety negatively impact employee creativity? an ego depletion theory perspective. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 6(2), 88–100. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i2.513>
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi* (2nd ed.). Pustaka Pelajar.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bawar, J. B., Yango, A. R., & Bermudo, J. V. (2023). Work-Related Stress, Adversity Quotient, and Psychological Well-Being of Local College Instructors in the New Normal. *Technium Social Sciences Journal*, 44, 592–616. www.techniumscience.com
- Bazilah, N. A., Lee, M. H., Suhartono, S., Hussin, A. G., & Zubairi, Y. Z. (2016). Fractional Residual Plot for Model Validation. *Jurnal Teknologi*, 79(1), 2180–3722. <https://doi.org/10.11113/jt.v79.8421>
- Berlin, E. M. M., & Singson, D. N. E. (2020). Adversity Quotient, Anxiety, and Depression Symptoms of Medical Students. *Philippine Social Science Journal*, 3(2), 145–146. <https://doi.org/https://doi.org/10.52006/main.v3i2.181>
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, 21/4, 185–193. <http://www.emerald-library.com>

- CalmHealth. (2024). *Voice of the Workplace Report*. <https://health.calm.com/2024-voice-of-the-workplace-report/>
- Chen, M., Zada, M., Khan, J., & Saba, N. U. (2022). How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092>
- Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 537–560. <https://doi.org/10.1037/apl0000266>
- Demeke, G., van Engen, M., & Markos, S. (2024). Servant Leadership in the Healthcare Literature: A Systematic Review. *Journal of Healthcare Leadership, Volume 16*, 1–14. <https://doi.org/10.2147/JHL.S440160>
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Dewantari, A. G., & Soetjningsih, C. (2022). Adversity Quotient dan Kecemasan Menghadapi Dunia Kerja Pada Mahasiswa Tingkat Akhir. *Jurnal Imiah Psikologi*, 10(3), 629–636. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v10i3>
- Dooley, L. M., Alizadeh, A., Qiu, S., & Wu, H. (2020). Does servant leadership moderate the relationship between job stress and physical health? *Sustainability (Switzerland)*, 12(16). <https://doi.org/10.3390/su12166591>
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and Sampling Methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6). <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Firmansyah, D., Pasim Sukabumi, S., & Al Fath Sukabumi, S. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114. <https://doi.org/10.55927>
- Funfar, M. G. (2022). Developing Servant Leadership Through a Peer Mentor Program. In *Theory & Practice* (Vol. 9, Issue 1).
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx%E88%84%E88%86>
- Ghozali, H. I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grasiaswaty, N., Pradita, L., & Sadida, N. (2022). Health and Safety Executive Work Related Stress Scale-Indonesian Version: Reliability and Convergent Validity. *Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 11(3), 402–411. <https://doi.org/10.20473/ijosh.v11i3.2022.402-411>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Paulist Press.
- Hasni Noor, H., Zuhriah, M. A. F., & Pd, S. (2021). *Adversity Quotient Dalam Pandangan Al-Qur'an dan Hadist* (U. Salamah & M. Munir, Eds.; 1st ed.). CV. Pustaka Learning Center. www.pustakalearningcenter.com

- Hill, W. (1969). A situational approach to leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 513–517. <https://doi.org/10.1037/h0028667>
- Hobfoll, S. E. (2001). 337±421 # International Association for Applied Psychology. In *Applied Psychology: An International Review* (Vol. 50, Issue 3).
- Khan, N. U., Zada, M., Ullah, A., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castilo, L. (2022). Servant Leadership and Followers Prosocial Rule-Breaking: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.848531>
- Kim, S. W., Ha, J., Lee, J. H., & Yoon, J. H. (2021). Association between job-related factors and work-related anxiety, and moderating effect of decision-making authority in Korean wage workers: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph18115755>
- Kumari, K., & Arora, R. (2023). Adversity Quotient, Perceived Mental Health, And Role Stress of College Teachers. *E3S Web of Conferences*, 453, 01021. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345301021>
- Linden, M., Muschalla, B., & Olbrich, D. (2008). The Job Anxiety Scale (JAS): The development of a new instrument for the assessment of workplace-related anxieties. *Zeitschrift Fur Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 52(3), 126–134. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.52.3.126>
- Lu, Y., Li, Y., Huang, Y., Zhang, X., Wang, J., Wu, L., & Cao, F. (2023). Effects and Mechanisms of a Web- and Mobile-Based Acceptance and Commitment Therapy Intervention for Anxiety and Depression Symptoms in Nurses: Fully Decentralized Randomized Controlled Trial. *Journal of Medical Internet Research*, 25, e51549. <https://doi.org/10.2196/51549>

- Luo, Z., Liu, T., Wang, D., Qi, N., Zhang, J., & Tian, L. (2025). The impact of nurses' adversity quotient on their work stress: the mediating role of professional identity. *BMC Nursing*, 24(1), 231. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02865-9>
- Ma, F., Kunaviktikul, W., & Abhicharttibutra, K. (2020). Fang Ma, Wipada Kunaviktikul. Perceived Head Nurses' Servant Leadership and Knowledge Sharing Behavior of Nurses in Kunming Medical University Hospitals, the People's Republic of China. *Nursing Journal CMU*, 49(01), 61–73.
- Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya Uji Asumsi Klasik Pada Analisis Regresi Linier Berganda. *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333–342. <https://doi.org/10.30598/barekengvol14iss3pp333-342>
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279–291. <https://doi.org/10.1037/apl0000044>
- Merdiaty, N., Aldrin, N., & Runtu, D. Y. N. (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(6), 88–95. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.523>
- Mignenan, V., & Latrous, I. (2022). Effectiveness of Servant Leadership in an Organizational Environment: Influence on Human Capital and Performance in Social Entrepreneurship. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 149.
- Mortensen, R. (2014). Anxiety, work, and coping. *Psychologist-Manager Journal*, 17(3), 178–181. <https://doi.org/10.1037/mgr0000020>
- Muschalla, B., & Linden, M. (2017). Job Anxiety Scale (JAS) A self-rating questionnaire for work-related anxieties. Manual. *Zeitschrift Für Arbeits- Und*

Organisations Psychologie, 52, 126–134.
<https://www.researchgate.net/publication/341433910>

- Muschalla, B., Linden, M., & Olbrich, D. (2010). The relationship between job-anxiety and trait-anxiety-A differential diagnostic investigation with the Job-Anxiety-Scale and the State-Trait-Anxiety-Inventory. *Journal of Anxiety Disorders*, 24(3), 366–371. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2010.02.001>
- Najam, U., & Mustamil, N. B. M. (2022). Does Proactive Personality Moderate the Relationship Between Servant Leadership and Psychological Ownership and Resilience? *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221087273>
- Nasution, S. (2017). *Variabel penelitian*. 1–9.
- Nevid, J. S., Spencer A. Rathus, & Beverly Greene. (2005). *Psikologi abnormal = Abnormal psychology in a changing world: media and research update* (R. Madya & W. C. Kristiaji, Eds.; Tim Fakultas Psikologi, Trans.; 5th ed.). Erlangga. <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20489541&lokasi=lokal>
- Nti, G. K. (2023). A Review of Servant Leadership Qualities From Esther A Review of Servant Leadership Qualities From Esther 4:1-17, 5:1-8, 7:1-7, and 8:1-15. *Regent Research Roundtables Proceedings*, 362–371.
- Nuranasmita, T. (2022a). Hubungan Adversity Quotient Dengan Stres Kerja Pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, 3(1), 92–99. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v3i1.154>
- Nuranasmita, T. (2022b). Hubungan Adversity Quotient Dengan Stres Kerja Pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, 3(1), 92–99. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v3i1.154>
- Nurbianta, N., Consuelo, J. B., Ahmadong, A., & Farida Muslich, A. N. F. M. (2022). Assessment Study of Adversity Quotient and Servant Leadership to

- Improve Organizational Citizenship Behavior: Strengthening Managerial Competencies of Education Leader. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 3(2), 124–137. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v3i2.5241>
- Otu, M. S., & Sefotho, M. M. (2024). Use of cognitive-behavioral career coaching to reduce work anxiety and depression in public employees. *World Journal of Clinical Cases*, 12(2), 322–334. <https://doi.org/10.12998/wjcc.v12.i2.322>
- Park, J.-I., & Park, H.-J. (2023). The Influence of Job Embeddedness and Adversity Quotient on Organizational Commitment of Nurses. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 24(3), 375–385. <https://doi.org/10.5762/kais.2023.24.3.375>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review*, 91(3), 347–374. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.347>
- Pong, H. K., & Fong, C. C. (2023). The Associations of Spirituality, Adversity Quotient and Ethical Decision Making of Accounting Managers in the Contexts of Financial Management and Corporate Social Responsibility. *Sustainability (Switzerland)*, 15(19). <https://doi.org/10.3390/su151914287>
- Ramadhanu, M., & Suryaningrum, C. (2014). Adversity Quotient Ditinjau Dari Orientasi Locus of Control Pada Individu Difabel. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jipt.v2i1.1777>
- Safi'i, A., Muttaqin, I., Sukino, Hamzah, N., Chotimah, C., Junaris, I., & Rifa'i, Muh. K. (2021). The effect of the adversity quotient on student performance,

- student learning autonomy and student achievement in the COVID-19 pandemic era: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(12), e08510. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08510>
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian* (M. S. Dr. Ir. Try Koryati, Ed.; 1st ed.). Penerbit KBM Indonesia. www.penerbitbukumurah.com
- Samma, M., Zhao, Y., Rasool, S. F., Han, X., & Ali, S. (2020). Exploring the relationship between innovative work behavior, job anxiety, workplace ostracism, and workplace incivility: Empirical evidence from small and medium sized enterprises (smes). *Healthcare (Switzerland)*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare8040508>
- Saxena, S., & Rathore, B. (2025). Adversity Quotient as Determining Factor of Mental Health and Professional Quality of Life Among Healthcare Professionals: A Systematic Review. *Annals of Neurosciences*, 32(1), 58–65. <https://doi.org/10.1177/09727531241231055>
- Schmalbach, B., Kalkbrenner, A., Bassler, M., Hinz, A., & Petrowski, K. (2020). Psychometric properties of a short version of the Job Anxiety Scale. In *BMC Medical Research Methodology* (Vol. 20, Issue 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-00974-4>
- Senarai Beatitudo, E., Fahlevi, R., & Basaria, D. (2024a). *Hubungan Adversity Quotient Dengan Stres Kerja Karyawan Produksi Di Pt. X Bogor*. 4(2).
- Senarai Beatitudo, E., Fahlevi, R., & Basaria, D. (2024b). Hubungan Adversity Quotient Dengan Stres Kerja Karyawan Produksi Di Pt. X Bogor. *Paedagogy: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Psikologi*, 4(2).
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>

- Simamora, S. B. H., Entang, M., & Patras, Y. E. (2021). Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Cara Adversity Quotient (AQ) Dan Servant Leadership Pada Guru Smk Berstatus PNS Se-Kota Bogor. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1). <https://doi.org/10.33751/jmp.v9i1.3365>
- Simbolon, T. G. (2024, September 17). *Hasil Survei Masalah Kesehatan Mental yang Paling Dikhawatirkan Masyarakat Indonesia pada 2024*. DataIndonesia.Id. <https://dataindonesia.id/varia/detail/hasil-survei-masalah-kesehatan-mental-yang-paling-dikhawatirkan-masyarakat-indonesia-pada-2024>
- Singh, S., & Sharma, T. (2017). Affect of Adversity Quotient on the Occupational Stress of IT Managers in India. *Procedia Computer Science*, 122, 86–93. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.345>
- Stoltz, P. G. (1997). *The Most Important Factor in Achieving Success, Quotient Turning Obstacles into Opportunities*. John Wiley & Sons, Inc.
- Su, C., Yang, M., Huang, Q., & Yang, M. (2025). Balancing act: exploring the impact of work–family conflict on anxiety among working parents with family health as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1531091>
- Susilarini, T. (2022). Kecemasan Dalam Menghadapi Dunia Kerja Ditinjau Dari Self Efficacy dan Jenis Kelamin Pada Mahasiswa Semester Akhir Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia YAI. *Jurnal IKRAITH-HUMANIORA*, 6(1), 88–93.
- Suzuki, K., Totsuka, M., Nakaji, S., Yamada, M., Kudoh, S., Liu, Q., Sugawara, K., Yamaya, K., & Sato, K. (1999). Endurance exercise causes interaction among stress hormones, cytokines, neutrophil dynamics, and muscle damage. *Journal*

of Applied Physiology, 87(4), 1360–1367.
<https://doi.org/10.1152/jappl.1999.87.4.1360>

Valeri, D. (2011). *The Origins of Servant Leadership*. Lap Lambert Academic Publishing.

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. In *Journal of Management* (Vol. 37, Issue 4, pp. 1228–1261).
<https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Wang, X., Liu, M., Tee, S., & Dai, H. (2021). Analysis of adversity quotient of nursing students in Macao: A cross-section and correlation study. *International Journal of Nursing Sciences*, 8(2), 204–209.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2021.02.003>

Wu, J., Wang, N., Mei, W., & Liu, L. (2020). Technology-induced job anxiety during non-work time: examining conditional effect of techno-invasion on job anxiety. In *Journal of Electronic Commerce in Organizations* (Vol. 22, Issue 2). Forecasting and Social Change.

Yunus, S., & Mostafa, A. M. S. (2022). Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy. *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), 1340–1368.
<https://doi.org/10.1177/0143831X21995259>

Zhang, S., Chen, L., Zhang, L., & Stein, A. M. C. (2022). The ripple effect: How leader workplace anxiety shape follower job performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.965365>