

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan satu hal yang menarik dan sangat penting untuk dibahas karena terbukti berperan sangat penting dalam kegiatan sebuah organisasi/lembaga/perusahaan. Sebuah organisasi pasti menginginkan anggota/karyawannya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang terbaik. Tanpa kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Pada dasarnya kinerja meliputi sikap mental dan perilaku yang selalu berpandangan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini harus lebih baik dan lebih berkualitas dibandingkan masa lalu, pelaksanaan pekerjaan esok hari lebih baik dan berkualitas dibanding yang telah dilakukan saat ini. Seorang karyawan akan memiliki rasa bangga dan kepuasan tersendiri atas prestasi/penghargaan yang diperoleh atas kinerja yang telah diberikannya untuk organisasi/perusahaan. Kinerja yang baik adalah sebuah keadaan yang diinginkan oleh setiap individu maupun organisasi dalam setiap pekerjaan. Seorang karyawan dikatakan berprestasi kerja baik bila kinerjanya sesuai atau bahkan melebihi standar/target yang ditetapkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi dalam bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misinya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan organisasi, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan

Kinerja seorang individu dipengaruhi baik oleh faktor internal maupun eksternal

dari individu tersebut. Menurut Armstrong & Baron (1998), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Personal factors* (faktor individu), yaitu berkaitan dengan kecerdasan, keahlian, motivasi, komitmen, dll.
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan), yaitu berkaitan dengan bagaimana dukungan dan arahan yang diberikan oleh atasan/pimpinan/ketua kelompok kerja.
3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja), yaitu berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem), yaitu berkaitan dengan system atau metode kerja yang ada termasuk fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi), yaitu berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Kinerja yang baik juga dapat dipengaruhi oleh terpenuhinya *Perceived Organization Support (POS)*. Menurut Robbins dan Judge, POS adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa kontribusi dan kesejahteraan mereka dihargai oleh organisasi. Antecedent POS menurut Rhoades dan Eisenberger adalah: (1) *Justice (fairness)*; yaitu prosedur organisasi yang adil dalam pembagian sumber daya diantara karyawan (2). Dukungan supervisor (*supervisor support*) dimana supervisor bertanggung jawab mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan dan (3) Penghargaan organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job condition*), yaitu penghargaan organisasi yang meliputi gaji, tunjangan, bonus, promosi, pelatihan, pengembangan. (Ariarni & Afrianty, 2017)

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK) merupakan salah satu organisasi/lembaga negara yang memiliki tanggung jawab melakukan pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Hal ini diatur dalam UUD 1945 pasal

23 dan kemudian dijabarkan dalam UU No. 15 Tahun 2006 tentang BPK.

BPK sebagai sebuah organisasi menyadari pentingnya kinerja SDM khususnya auditor dalam rangka mencapai visinya. BPK dalam renstra Tahun 2020-2024 telah menetapkan visinya yaitu "Menjadi lembaga terpercaya yang berperan aktif dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat untuk mencapai tujuan negara" (BPK RI, 2015).

Kualitas dan kebermanfaatan hasil audit dapat dilihat dari dampak yang dihasilkan dari sebuah audit. Hal ini antara lain dengan melihat apakah auditi mengalami perbaikan sistem kerja, perbaikan dalam sistem pengendalian intern, peningkatan kinerja (efisiensi, perbaikan rasio keuangan, dll) dan penurunan kesalahan/kecurangan (*fraud*).

Untuk mendukung hasil audit yang berkualitas diperlukan auditor dengan kinerja yang baik. Saat ini BPK RI memiliki pegawai dengan jabatan fungsional auditor sebanyak 3.193 orang yang tersebar di kantor pusat dan kantor perwakilan wilayah barat dan timur yang mencakup seluruh wilayah Indonesia. Jumlah auditor BPK secara rinci dapat dilihat pada Tabel 1.1:

Tabel 1. 1
Jumlah Auditor BPK RI

No	Peran/Jabatan Fungsional *)	Kantor Pusat	Perwakilan Wil. Barat	Perwakilan Wil. Timur	Jumlah
1	Anggota Tim Junior (ATY)	261	293	214	768
2	Anggota Tim Senior (ATS)	669	591	267	1,527
3	Ketua Tim Junior (KTY)	209	168	145	522
4	Ketua Tim Senior (KTS)	128	85	58	271
5	Pengendali Teknis (PT)	39	35	18	92
6	Pengendali Mutu (PM)	13	-	-	13
JUMLAH		1,319	1,172	702	3,193

Sumber: Biro SDM BPK RI (2020) . *) Catatan : Sehubungan berlakunya Permenpan RB N0.49 Tahun 2018, ATY dan ATS diperankan oleh Pemeriksa Ahli Pertama, KTY dan KTS oleh Pemeriksa Ahli Muda, PT oleh Pemeriksa Ahli Madya, dan PM oleh Pemeriksa Ahli Utama

Dalam hal kinerja khususnya kinerja pemeriksa, BPK telah menerapkan Manajemen Kinerja Individu (MAKIN) yang di dalamnya antara lain memuat Penilaian Kinerja Pelaksanaan Pemeriksaan sebagaimana tertuang dalam Keputusan Sekjen BPK

RI No. 139/K/X-XIII.2/04/2014 tentang Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) Penilaian Kinerja Pelaksanaan Pemeriksaan (PKPP). Dalam PKPP tersebut diatur mengenai penilaian kinerja anggota tim oleh ketua tim terkait kompetensi teknis dan perilaku selama pelaksanaan pemeriksaan

Dalam rangka peningkatan kinerja BPK juga telah berupaya memenuhi kebutuhan auditor antara lain melalui pelaksanaan pelatihan dan diklat, pemenuhan sarana dan prasarana audit sebagai penghargaan/dukungan organisasi (melalui pemenuhan kebutuhan laptop, pengembangan sistem informasi, portal data, dll), penyediaan perangkat lunak pemeriksaan, pelaksanaan supervisi berjenjang dan berlapis, serta peningkatan pendapatan (kenaikan gaji-remunerasi dan penambahan jenis dan jumlah biaya audit).

Dalam hal pengawasan atas kinerja hasil pemeriksaan, BPK saat ini menerapkan "*Three Lines of Defense*", dimana supervisi dilakukan melalui 3 lapisan yaitu *quality control*, *quality assurance* dan pengawasan oleh inspektorat utama. Seringkali bentuk pengawasan ini masih ditambah lagi dengan pelaksanaan telaah sejawat (*cross review*).

Quality control adalah pengawasan yang dilakukan oleh pejabat fungsional sesuai dengan surat tugas. Dalam setiap surat penugasan pemeriksaan, terdapat penanggung jawab, wakil penanggung jawab, pengendali teknis, ketua tim dan anggota tim. *Quality control* dilakukan mulai dari ketua tim sampai dengan penanggung jawab.

Quality Assurance dilakukan oleh pejabat struktural dalam organisasi dimana tim pemeriksaan berada mulai dari eselon 3 hingga eselon 1 dan inspektorat utama. Disamping itu terdapat pula kegiatan *cross review*, yaitu reviu terhadap laporan hasil pemeriksaan yang dilakukan antar sesama tim audit yang juga dilakukan dalam rangka mengawasi agar kesalahan khususnya kesalahan aritmatika dan redaksional tidak terjadi

Meskipun telah banyak hal dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja

auditor baik dalam hal pemenuhan kebutuhan maupun dalam hal pengawasan, ternyata dari sisi pelaksanaan pemeriksaan masih ditemukan beberapa permasalahan terkait kinerja auditor, khususnya anggota tim diantaranya adalah ketidakakuratan angka/pehitungan, kesalahan redaksional, ketidaktepatan penentuan kondisi, kriteria, sebab dan akibat. Ketidakakuratan dalam mengungkapkan akar permasalahan dan rekomendasi berdampak pada temuan yang berulang dan kesulitan bagi auditor untuk menindaklanjutinya sehingga permasalahan akan terus terjadi dan tidak terselesaikan/tidak dapat meningkatkan kinerja auditi/perusahaan.

Survey telah dilakukan terhadap 46 auditor dengan peran Ketua Tim yang bekerja di kantor pusat dan kantor perwakilan wilayah barat dan timur. Jumlah tersebut diambil dengan membagi total jumlah auditor dengan peran anggota tim yang akan dijadikan sampel (327 orang) dengan rata-rata jumlah anggota tim dalam 1 tim (7 orang) sehingga diharapkan hasil survey ini dapat mewakili pandangan Ketua Tim terhadap kinerja anggota tim. Hasil survey menunjukkan bahwa permasalahan yang paling dan masih sering ditemukan terkait kinerja auditor pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2
Permasalahan Terkait Kinerja Anggota Tim

No	Permasalahan	Jmlh	%
1	Tidak menyelesaikan Kertas Kerja Pemeriksaan secara memadai	34	75.56
2	Keengganan mencari prosedur alternatif saat prosedur yang ada tidak dapat dilakukan	33	73.33
3	Tidak memahami proses bisnis auditi termasuk sistem dan dokumen yang berlaku di auditi	26	57.78
4	Kesalahan redaksional/tidak mengikuti gaya selingkung dalam Temuan Pemeriksaan	25	55.56
5	Lambat dalam menyelesaikan penulisan Temuan Pemeriksaan dan perbaikan hasil koreksi	24	53.33
6	Terlalu cepat mengambil kesimpulan (<i>jump to conclusion</i>)	23	51.11
7	Kurang memiliki rasa/sifat skeptisisme	22	48.89
8	Prosedur audit tidak dijalankan sesuai Program Pemeriksaan	22	48.89
9	Permasalahan yang ditemukan tidak dikonfirmasi/didiskusikan dengan auditi	22	48.89
10	Kesalahan penulisan angka/kesalahan perhitungan dalam Temuan Pemeriksaan	21	46.67

Sumber : hasil survey tanggal 17 September 2020

Salah satu faktor yang memegang peranan penting untuk meningkatkan kinerja auditor adalah motivasi kerja. Banyak penelitian yang menyebutkan bahwa motivasi seseorang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Motivasi kerja adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Ini juga berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu (Armstrong & Taylor, 2014). *Oxford Advanced Learner's Dictionary* menjelaskan bahwa motivasi berarti : (1) alasan tindakan seseorang; (2) untuk menyebabkan seseorang bertindak dengan cara tertentu dan merangsang minat seseorang; (3) menyebabkan seseorang ingin melakukan sesuatu (Olusadum & Anulika, 2018).

Faktor lain yang juga berperan dalam peningkatan kinerja auditor adalah *adversity quotient*. Menurut definisi *American Heritage Dictionary of the English Language* Edisi Keempat (2010), *adversity* berarti keadaan yang sulit dan sengsara; kemalangan; peristiwa bencana; kesusahan atau kejadian atau insiden yang tidak menguntungkan. *Adversity quotient* sebagai indikator bagaimana seseorang dapat bertahan dari kesulitan, serta kemampuan untuk mengatasi kesulitan tersebut atau kemampuan individu untuk menghadapi kesulitan dalam hidupnya (Kuhon, 2020).

Dalam melaksanakan tugas audit seringkali auditor dihadapkan pada kondisi penolakan pemberian data/informasi atau sekalipun diberikan data/informasi bukan data/informasi yang sesungguhnya, sehingga perlu auditor yang tangguh untuk berusaha mencari berbagai cara termasuk melaksanakan prosedur alternatif agar data yang sesungguhnya dapat diperoleh. Auditor juga memerlukan kemampuan untuk menggali permasalahan secara mendalam untuk dapat mengetahui penyebab utamanya agar rekomendasi yang diberikan nantinya dapat benar-benar menyelesaikan masalah tersebut. Disamping itu, berbeda dengan auditor pada Kantor Akuntan Publik, auditor

BPK dalam melaksanakan tugas audit juga berhadapan dengan tekanan keterbatasan waktu (*time pressure*), sehingga perlu kemampuan untuk memanfaatkan waktu yang tersedia untuk dapat menyelesaikan audit dengan hasil yang baik. Karakteristik tugas yang harus berhadapan dengan berbagai hambatan, resiko dan *time pressure* tersebut memerlukan auditor dengan pribadi yang tangguh (memiliki AQ baik) untuk dapat melaksanakan tugas audit dengan baik.

Disamping *adversity quotient*, kinerja seorang auditor juga erat kaitannya dengan *team faktor*. Faktor ini sangat erat kaitannya dengan kerja sama tim (*team collaboration*) dimana sekelompok auditor secara fisik dan mental bersama-sama dan saling ketergantungan satu sama lain dalam menyelesaikan tugas pemeriksaan, memiliki tujuan dan tanggung jawab yang sama. Variabel *team collaboration* terkait dengan sifat pekerjaan audit yang selalu dilaksanakan dalam bentuk tim. Tim audit di BPK terdiri atas : penanggung jawab, wakil penanggung jawab, pengendali teknis, ketua tim dan anggota tim. Suasana dan kegiatan dan terjadi dalam tim dirasakan dapat mempengaruhi kinerja auditor yang ada dalam tim tersebut.

Variabel lain yang berkaitan erat dengan kinerja auditor adalah supervisi, yaitu kemampuan atasan untuk mempengaruhi kebiasaan bawahan dalam melaksanakan tindakan atau pekerjaan tertentu. Kualitas supervisi menunjukkan tingkat efektivitas atasan mempengaruhi kebiasaan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dan mencapai kinerja yang diharapkan serta target yang telah ditetapkan.

-Dengan memperhatikan pemetaan masalah di atas, dijelaskan bahwa maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *adversity quotient*, *team collaboration* dan supervisi terhadap kinerja auditor (*auditor performance*) dengan motivasi kerja sebagai mediasi.

B. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini fokus pada variabel variabel yang diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja auditor (*auditor performance*) pada auditor di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Variabel yang diduga mempengaruhinya adalah *adversity quotient*, *team collaboration*, supervisi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *adversity quotient* berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?
2. Apakah *team collaboration* berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja ?
3. Apakah supervisi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja ?
4. Apakah *adversity quotient* berpengaruh langsung terhadap *auditor performance* ?
5. Apakah *team collaboration* berpengaruh langsung terhadap *auditor performance* ?
6. Apakah supervisi berpengaruh langsung terhadap *auditor performance* ?
7. Apakah motivasi kinerja berpengaruh langsung terhadap *auditor performance* ?
8. Apakah *adversity quotient* berpengaruh tidak langsung terhadap *auditor performance* melalui motivasi kinerja?
9. Apakah *team collaboration* berpengaruh tidak langsung terhadap *auditor performance* melalui motivasi kinerja?
10. Apakah supervisi berpengaruh tidak langsung terhadap *auditor performance* melalui motivasi kinerja?

D. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini adalah untuk mengembangkan model pengukuran dan model struktural *auditor performance* berdasarkan variabel *adversity quotient*,

team collaboration dengan mediasi variabel motivasi kerja. Sedangkan secara khusus, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh langsung *adversity quotient* terhadap motivasi kerja.
2. Pengaruh langsung *team collaboration* terhadap motivasi kerja.
3. Pengaruh langsung supervisi terhadap motivasi kerja.
4. Pengaruh langsung *adversity quotient* terhadap *auditor performance*.
5. Pengaruh langsung *team collaboration* terhadap *auditor performance*.
6. Pengaruh langsung supervisi terhadap *auditor performance*.
7. Pengaruh langsung motivasi terhadap *auditor performance*.
8. Pengaruh tidak langsung *adversity quotient* terhadap *auditor performance* melalui motivasi kerja.
9. Pengaruh tidak langsung *team collaboration* terhadap *auditor performance* melalui motivasi kerja.
10. Pengaruh tidak langsung supervisi terhadap *auditor performance* melalui motivasi kerja.

E. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan signifikansi ~~manfaat~~ teoretis dan praktis.

1. Signifikansi Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk pengembangan Ilmu Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan salah satu faktor penentu terhadap peningkatan kinerja organisasi khususnya yang memadukan antara teori Manajemen SDM dengan

teori-teori psikologi (*adversity quotient*) dengan mengambil beberapa literatur berupa buku dan hasil penelitian terdahulu dari dalam dan luar negeri. Model penelitian yang memadukan variabel *adversity quotient*, *team collaboration*, supervisi, dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja auditor diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian di bidang kinerja khususnya kinerja SDM/pegawai yang melaksanakan tugas sebagai pemeriksa (auditor).

2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi dalam meningkatkan kinerja auditor Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia khususnya terkait kinerja para anggota tim dalam rangka peningkatan kualitas hasil audit. Peningkatan hasil audit pada akhirnya diharapkan mampu memberikan manfaat bagi auditi dalam rangka efisiensi operasional, perbaikan sistem pengendalian intern, pencegahan terjadinya penyimpangan (*fraud*) dan peningkatan kinerja. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa efektifitas tim merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja berimplikasi bahwa BPK harus memberikan perhatian lebih terhadap variabel ini. Demikian pula mengenai tidak berpengaruhnya faktor supervisi terhadap kinerja auditor menuntut BPK untuk dapat melakukan reviu dan evaluasi atas kegiatan supervisi yang telah dilakukan selama ini.

F. *State of The Art*

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel *adversity quotient*, dan *team collaboration* lebih banyak dilakukan terkait kemampuan seseorang/sekelompok orang di bidang akademis/pendidikan. Penelitian terkait supervisi pada umumnya dilakukan terkait dengan kegiatan pengelolaan sekolah dan

pengelolaan/kegiatan perusahaan. Penelitian-penelitian terkait pengaruh *adversity quotient*, *team collaboration* dan supervisi terhadap motivasi yang secara khusus fokus dengan kinerja auditor hampir belum pernah dilakukan.

Berdasarkan reviu terhadap beberapa penelitian terdahulu umumnya masih dilakukan secara terpisah diantara ketiga variabel *adversity quotient*, *team collaboration* dan supervisi sebagai variabel independen dengan kinerja sebagai variabel dependen.

Penelitian oleh (Cando & Villacastin, 2020), (Ammar et al., 2020), Muztaba et al. (2019), Runtu et al.(2019),Wolor et al.(2020), Hardhadhedhali & Suparmi (2019) dan Lubis (2019) meneliti pengaruh *adversity quotient* terhadap kinerja dimana 2 penelitian terakhir juga meneliti pengaruh tidak langsungnya melalui variabel motivasi kerja.

Assbeihat (2016), Aydintan & Abdulle (2019) dan Phina et al., (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh *team collaboration* terhadap kinerja; Hanaysha & Hussain (2018) dan Sanyal & Hisam (2018) meneliti tentang pengaruh *team collaboration* terhadap motivasi kerja; dan Fahmi et al.(2019), Luthfi et al.(2014) dan Kirana (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh *team collaboration* terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Penelitian oleh Rustianawati et al.(2017), Dwirandra & Agustini (2017), Akbar et al. (2019) dan Arsana et al. (2020) meneliti tentang pengaruh supervisi terhadap kinerja: Huang et al. (2019) meneliti tentang pengaruh supervisi terhadap motivasi; dan Kok et al. (2018) dan Lee & Kusumah (2020) meneliti tentang pengaruh supervisi terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Ghaffari et al. (2017), Olusadum & Anulika (2018), Ali et al. (2016), R Sudiarditha et al.(2017), Gideon & Elizabeth (2019), Shin et al. (2019), Sari & Manuati (2018) dan Fischer et al. (2019) melakukan penelitian hanya tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Pada penelitian ini, peneliti mengkombinasikan variabel *adversity quotient*, *team collaboration*, supervisi, motivasi kerja dan *auditor performance* sebagai pembentuk sebuah model yang baru. Disamping itu penelitian ini dilakukan pada sektor publik/pemerintahan khususnya yang bergerak di bidang audit.

G. Kebaruan Penelitian (*Novelty*)

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan yang merupakan kebaruan (*novelty*) yaitu terkait hasil temuan bahwa supervisi tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor, instrumen baru untuk variabel *adversity quotient* dan supervisi serta temuan bahwa indikator yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai/auditor adalah *focus on quality*.

Salah satu temuan dalam penelitian ini adalah bahwa supervisi ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor. Hal ini berbeda dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh terhadap kinerja pegawai/auditor.

Instrumen yang digunakan dalam mengukur indikator pada variabel *adversity quotient* diadaptasi dari *Adversity Quotient Profile*[®] (*AQP*) yang dikembangkan oleh *PEAK Learning Inc* yang dipimpin oleh Paul Stoltz, Phd. *AQP* yang memuat 20 indikator dengan masing-masing indikator berisi 5 pernyataan dikembangkan menjadi 32 Pernyataan dengan masing-masing indikator terdiri dari 8 pernyataan. Setelah melalui uji validitas, pernyataan berkurang menjadi 26 pernyataan.

Instrumen Supervisi juga merupakan adaptasi dari indikator supervisi yang telah digunakan ada penelitian-penelitian terdahulu. Adaptasi dilakukan dengan menyesuaikan pernyataan yang umumnya berlaku untuk kegiatan supervisi di bidang manufaktur dan pendidikan ke dalam supervisi yang terkait dengan kegiatan pemeriksaan/audit

khususnya yang dilakukan di BPK.

Penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa Indikator *focus on quality* pada variabel *team collaboration* merupakan indikator dengan nilai rata-rata *loading faktor* dan analisis deskripsi tertinggi. Di sisi lain, indikator *endurance* pada variabel *adversity quotient* merupakan indikator dengan nilai rata-rata *loading faktor* dan analisis deskripsi terendah. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *focus on quality* merupakan indikator yang dapat dijadikan *best practice* sebagai indikator yang paling berpengaruh terhadap kinerja. Indikator *endurance* yang memiliki nilai terendah perlu memperoleh perhatian lebih untuk kemudian dilakukan perbaikan.

H. Sistematika Penulisan

Disertasi ini terdiri dari 5 bab, yaitu :

1. BAB I. Pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, pembatasan penelitian, rumusan masalah, tujuan, signifikansi penelitian, state of the art, kebaruan penelitian dan sistematika penulisan.
2. BAB II. Kajian Pustaka, memuat teori-teori yang menjadi dasar pengetahuan yang digunakan dalam menyusun disertasi mulai dari grand theory, middle theory dan applied theory, penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teoritik yang dibangun dari teori dan penelitian terdahul dan hipotesis penelitian.
3. BAB III. Metodologi Penelitian, pada bab ini diuraikan mengenai waktu dan tempat penelitian, desain penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, penyusunan instrumen, validasi instrument, teknik analisis data dan hipotesis statistic.
4. BAB IV. Hasil dan Pembahasan, berisi tentang deskripsi data/karakteristik responden, hasil penelitian berupa hasil uji instrument, hasil analisis deskriptif,

hasil analisis SEM dan hasil pengujian hipotesis serta pembahasan hasil penelitian.

5. BAB V. Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi, berisi tentang kesimpulan , implikasi dari penelitian ini dan rekomendasi/saran yang penulis berikan.

