

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Kinerja dosen merupakan suatu hal yang penting dan perlu diperhatikan oleh perguruan Tinggi. Menurut Kristanti & Lestari (2019) kinerja karyawan yang baik serta etos kerja yang tinggi akan membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya dan membuat organisasi profit, sebaliknya jika kinerja karyawan menurun dan tidak kompeten maka akan merugikan organisasi. Begitu juga di perguruan tinggi, kinerja dosen yang baik dan memiliki etos kerja yang tinggi akan menguntungkan, sebaliknya jika kinerja dosen menurun dan tidak kompeten maka akan merugikan perguruan tinggi. Kualitas lulusan perguruan tinggi tergantung pada kinerja dosen, karena semakin tinggi kualitas dosen, maka semakin tinggi juga kualitas pembelajaran, dan kualitas pendidikan pun akan semakin tinggi (Retnowati et al., 2018). Hal ini sejalan dengan pendapat Millah dan Wibowo (2016) bahwa dalam menghasilkan lulusan perguruan tinggi yang berkualitas ada peran dosen yang ikut andil dengan cara menjalankan peran, tugas, serta tanggung jawabnya.

Kinerja dosen tidak hanya diukur dari segi kegiatan pendidikannya saja, tetapi diukur juga dari kompetensi dosen dan kontribusi di luar kelas. Hal itu sesuai dengan pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi. Tenaga akademik yang bertugas menjalankan Tri Dharma perguruan tinggi adalah dosen (Zulkifli et al., 2019). Menurut Tafonao dan Fransiskus (2021)

peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2017, Pasal 1 ayat 2 tentang tri dharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sangat perlu diimplementasikan oleh perguruan tinggi. Standar minimum pendidik dan tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2022 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT), dengan hal itu untuk mendukung tercapainya tri dharma, perguruan tinggi berusaha untuk menjadikan pendidik atau tenaga pendidik atau dosen yang memiliki kemampuan dan semangat yang tinggi dalam bekerja (Sanda et al., 2022).

Bekerja dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya merupakan perintah yang harus dikerjakan, karena segala sesuatu akan dibalas sesuai dengan apa yang telah dikerjakan, Al-Quran sebagai pedoman umat Islam yang berlaku sepanjang masa sudah memberikan perintah. Perintah itu tertuang dalam Surah At-Taubah ayat 105, yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ۱۰۵

Artinya: “Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Q.S At-Taubah ayat 105).

Ayat tersebut mengandung anjuran moral untuk bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab, karena Allah, rasul dan orang mukmin akan melihat pekerjaan setiap orang. Dan niatkan dalam bekerja sebagai ibadah karena, segala sesuatu yang diniatkan sebagai ibadah Allah SWT akan memberikan imbalan dengan pahala yang besar. Perintah untuk bekerja selanjutnya juga dijelaskan dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11.

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۗ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ  
لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ  
سُوْءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِّنْ وَالٍ

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (QS. Ar-Ra'd ayat 11).

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwa setiap individu yang ingin merubah keadaan harus bekerja keras atau memiliki kinerja yang baik, karena Allah SWT tidak akan merubah nasib setiap orang jika orang itu tidak berusaha untuk merubahnya sendiri. Dan apabila melakukan melakukan kecurangan pada pekerjaannya, maka akan mendapatkan balasan yang sesuai. Balasan bagi orang yang melakukan kecurangan adalah keburukan, dan tidak ada pelindung selain Allah SWT. Sehingga dalam melakukan pekerjaan, setiap orang tidak boleh merugikan orang lain, namun harus memberikan manfaat bagi orang lain. Hal ini tercantum dalam HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni.

## خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Artinya: “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia” (HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni).

Untuk dapat bersaing dan memenuhi kebutuhan masyarakat di era persaingan global, manajemen mutu di dunia pendidikan menjadi hal yang penting (Muthia, 2018). Mutu di dunia pendidikan tergantung pada kinerja dosen. Namun faktanya, saat ini kinerja dosen yang rendah masih menjadi persoalan yang serius. Hal ini diawali pada saat COVID-19 masuk ke Indonesia pada 14 Maret 2020 dan mengeluarkan kebijakan untuk meliburkan perguruan tinggi dan meminta agar dilaksanakan pembelajaran jarak jauh bagi mahasiswa melalui teknologi internet. Dalam penelitiannya yang dilakukan dengan cara evaluasi dosen yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Advent Indonesia Limbong (2021) menyimpulkan bahwa kinerja dosen sebagian besar sudah mengalami penurunan sebelum pandemi COVID-19 dan kinerja dosen semakin menurun ketika pandemi COVID-19 karena model pembelajaran yang awalnya tatap muka menjadi daring, sehingga dosen memerlukan waktu untuk beradaptasi. Bandhaso dan Paranoan (2019) juga mengatakan bahwa sebagian dosen masih menunjukkan kinerjanya yang rendah khususnya dosen yang merangkap jabatan struktural, hal itu ditunjukkan dengan masih rendahnya kehadiran dosen di dalam kelas dan dosen yang masih lalai menjalankan tanggung jawabnya untuk mengajar.

Pencapaian kinerja dosen seharusnya menjadi prioritas utama dalam perguruan tinggi, karena sumber daya dosen merupakan kekuatan utama dalam pembangunan negara (Sembiring, 2018). Pendidikan menjadi salah satu elemen dalam Indeks Pembangunan Manusia (IPM), yang selanjutnya akan menjadi indikator baik buruknya negara dalam pembangunan manusia dan hal ini menjadi bukti bahwa pembangunan manusia dikatakan baik jika kinerja perguruan tingginya baik, kinerja perguruan tinggi yang baik diawali dari kinerja dosen yang ada di perguruan tinggi (Tahar & Sofyani, 2019). Namun demikian, saat ini masih banyak kinerja dosen yang masih rendah. Tinggi rendahnya kinerja dosen dapat dilihat dengan peringkat perguruan tingginya.

Dibandingkan dengan negara Asia Tenggara lainnya, jumlah publikasi dari institusi Indonesia yang masuk dalam database jurnal terindeks scopus pada tahun 2020, yaitu 158.733 dokumen dimana menempati posisi keempat setelah negara Malaysia dengan 325.476 dokumen, Singapura dengan 317.592 dokumen, dan Thailand 199.266 dokumen (Nazaruddin et al., 2021). Pengabdian kepada masyarakat juga penting untuk memenuhi Tri Dharma perguruan tinggi. Penilaian kinerja Pengabdian kepada Masyarakat Perguruan Tinggi menurut surat keputusan Dirjen Penguatan Risbang nomor 29/E/KPT/2019 periode tahun 2016 – 2018 ada 127 perguruan tinggi berkinerja unggul dan sangat bagus dalam pengabdian masyarakat, dimana diantaranya, 24 perguruan tinggi dengan kinerja unggul dan 103 perguruan tinggi berkinerja sangat bagus (Hardjanti,

2019). Padahal menurut PDDikti ada 4.523 perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta di Indonesia.

Wahyudi (2020) mengatakan bahwa akreditasi merupakan suatu bidang yang dipengaruhi oleh kinerja dosen. Menurut LLDIKTI VI dari 6 perguruan tinggi di Kebumen belum ada perguruan tinggi yang memiliki akreditasi unggul. Dimana dua diantaranya memiliki akreditasi sangat baik dan empat perguruan tinggi lainnya memiliki akreditasi baik. Padahal perguruan tinggi di kota-kota besar yang sudah banyak yang memiliki akreditasi unggul dan baik sekali. Selain itu, dari 52 perguruan tinggi di Jawa Tengah hanya satu perguruan tinggi yang masuk kedalam pemeringkatan UniRank 2023 (Prastiwi & Ihsan, 2023). Dikutip dari IniKebumen (2023), ada satu perguruan tinggi juga yang masuk dalam daftar universitas terbaik dunia 2023 versi EduRank. Dengan peringkat 299 dari 562 perguruan tinggi di Indonesia, untuk Asia menempati 4.390 dari 5.830 dan di dunia, menempati peringkat 10.801 dari 14.131 kampus. Jika melihat dari data tersebut, perguruan tinggi di Kebumen masih tertinggal jauh dengan perguruan tinggi di kota-kota lainnya. Oleh sebab itu, Kebumen harus terus meningkatkan kinerja dosennya agar mampu bersaing baik di Indonesia, Asia, maupun dunia.

Menurut beberapa literatur salah satu strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan implementasi kebijakan *Management Control System* (MCS) (Aghsya et al., 2021; Anjumi & Yaya, 2016; Asiah & Sabaruddinsah, 2021; Suprantiningrum & Lukas, 2021; Wahyuni & Rini,

2020). Oleh karena itu, MCS yang baik sangat dibutuhkan oleh perguruan tinggi, untuk menghasilkan kinerja dosen yang berkualitas. Manajemen perlu menerapkan MCS untuk mendorong anggotanya agar menjalankan strategi dan kebijakannya secara efektif dan efisien (Wahyuni & Rini, 2020). Anjumi dan Yaya (2016) juga mengatakan bahwa pengembangan sistem manajemen yang baik dapat tercapainya kinerja seperti yang diharapkan sehingga berjalan lancar dan efisien. Pengendalian manajemen merupakan bagian penting dari sistem manajemen dan bukan sistem yang terpisah dalam suatu organisasi untuk mengatur dan mengarahkan kegiatan (Aghsya et al., 2021). Penelitian sebelumnya mengatakan bahwa, MCS dapat digunakan sebagai wadah serta pedoman untuk perencanaan target dimasa yang akan datang (Suprantiningrum & Lukas, 2021).

MCS digunakan para manajer untuk memantau dan mengontrol karyawan agar tugas yang dilaksanakan sesuai dan dapat mencapai tujuan (Anjumi & Yaya, 2016). Gagal dalam menjalankan MCS menyebabkan kegagalan dalam sebuah organisasi (Asiah & Sabaruddinsah, 2021). Kebanyakan penelitian lain (Aghsya et al., 2021; Anjumi & Yaya, 2016; Asiah & Sabaruddinsah, 2021; Suprantiningrum & Lukas, 2021; Wahyuni & Rini, 2020) menjelaskan MCS merupakan variabel yang utuh. Sedangkan menurut Snell (1992) ada tiga jenis fokus MCS yaitu masukan, perilaku, dan keluaran. Dalam studinya, Norfiana et al. (2021) menyatakan bahwa kontrol masukan merupakan sumber daya seperti material, keuangan, dan sumber daya manusia sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu

melakukan pemilihan dan memastikan karyawan yang terbaik, kontrol perilaku berhubungan dengan pemantauan dan pengaturan kegiatan yang dilakukan agar sesuai dengan rencana dimulai dari manajemen puncak hingga manajemen terendah yang selanjutnya akan dilakukan evaluasi kinerja karyawan, kontrol keluaran merupakan target yang harus dicapai oleh karyawan seperti yang telah ditetapkan oleh manajer. Sedangkan menurut Su et al. (2022) dalam studinya menyatakan bahwa kontrol masukan berhubungan dengan pemilihan staf, perekrutan dan pelatihan, sehingga dapat digunakan untuk mengontrol tingkat dan variasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, kontrol perilaku berhubungan dengan pengaturan untuk penyelesaian tugas dan mengamati karyawan secara berkelanjutan, kontrol keluaran berhubungan dengan pencapaian hasil yang diinginkan dan terlepas dari cara yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Penelitian MCS sudah beberapa kali dilakukan, seperti Su et al. (2022) menemukan bahwa MCS mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja organisasi bisnis di Australia. Asiah & Sabaruddinsah (2021) menyatakan bahwa sistem pengendalian berdasarkan sistem keyakinan, batasan, pengendalian *diagnostik*, dan *interaktif* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan aparatur pemerintah daerah. MCS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan juga dijelaskan oleh Wahyuni dan Rini (2020) penelitian dilakukan pada manajer operasional pada bank umum syariah di Bandung. Penelitian sebelumnya juga sudah dilakukan

Suprانتiningrum dan Lukas (2021) melakukan penelitian di perusahaan garmen Semarang yang menyatakan MCS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian Annisa et al. (2021) menyatakan bahwa MCS berpengaruh positif terhadap kinerja pengadilan negeri Tanjung Karang kelas IA pada masa COVID-19.

Penelitian lain menyatakan hasil yang berbeda bahwa MCS berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pariwisata Kota Surakarta (Trisnanda et al., 2022). Ada juga yang menyatakan bahwa MCS (masukan, perilaku, dan keluaran) tidak dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Citra Putra Kebun Asri (CPKA) Banjarmasin (Norfiana et al., 2021). Seperti yang dikatakan penelitian lain Anjumi dan Yaya (2016), juga menyatakan bahwa MCS tidak berpengaruh terhadap kinerja ATC di Perum LPPNPI AirNav Indonesia. Dari hasil penelitian-penelitian tersebut ada terjadinya inkonsistensi.

Penelitian ini mengacu kepada penelitian yang dilakukan dimana Su et al. (2022) menyarankan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada model penelitian pengaruh MCS terhadap kinerja kerja. Saran Su et al. (2022) juga relevan untuk menutupi inkonsistensi yang terjadi dimana menempatkan kepuasan kerja sebagai *intervening*. Kepuasan kerja dianggap sebagai tujuan penting bagi setiap karyawan, ketika kepuasan kerja rendah, kebosanan karyawan akan tinggi (Utami & Istiatin, 2018). Sebagian besar karyawan menyukai pekerjaan yang menantang, karena memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan,

keterampilan, dan kebebasan berekspresi (Prabowo & Romadlon, 2020). Prabowo dan Romadlon (2020); Susanto (2019) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Kepuasan kerja bisa berupa gaji, kompensasi, bonus, kondisi lingkungan pekerjaan, promosi, supervisi, serta rekan kerja. Ada penelitian yang telah membuktikan hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan secara empiris di perusahaan Darma et al. (2019); Siregar et al. (2021) dan pemerintah daerah (Supriadi, 2021).

Penelitian ini tidak menggunakan tiga dimensi seperti yang dikatakan Su et al. (2022) tapi hanya menggunakan kontrol masukan dan kontrol perilaku sebagai variabel *independen*, karena peneliti ingin lebih berfokus pada kontrol masukan dan ingin mengetahui apakah dengan dua dimensi MCS akan tetap memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja atau tidak. Selain itu juga, kontrol masukan dan kontrol perilaku sering kali dianggap lebih proaktif dalam meningkatkan dan memelihara kinerja jangka panjang suatu organisasi. Dengan adanya kontrol masukan dan kontrol perilaku juga memungkinkan organisasi lebih mudah untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, teknologi, atau pasar karena fokus pada perencanaan, pembelajaran organisasi, dan penyesuaian perilaku. Kinerja dosen sebagai variabel *dependen*, karena sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan kinerja karyawan perusahaan dan pemerintah daerah sebagai subjek penelitiannya, dan sedikit sekali yang meneliti kinerja dosen. Padahal perguruan tinggi memegang peranan penting untuk

kemajuan Negara (Sofyani & Nazaruddin, 2019). Selain itu dalam penelitian Su et al. (2022) menggunakan *setting* tempat Negara maju yaitu perusahaan di Australia. Sehingga pembaharuan dari penelitian ini selain menambah variabel yaitu, menggunakan *setting* tempat di negara berkembang, populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dosen tetap di perguruan tinggi Kebumen, dan model penelitian ini menggunakan analisis SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS versi 4.0.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pokok permasalahan yang berhasil diidentifikasi, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini:

1. Apakah kontrol masukan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kebumen?
2. Apakah kontrol perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kebumen?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kebumen?
4. Apakah kontrol masukan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja pada perguruan tinggi di Kebumen?
5. Apakah kontrol perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja pada perguruan tinggi di Kebumen?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji secara empiris apakah kontrol masukan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kebumen.
2. Menguji secara empiris apakah kontrol perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kebumen.
3. Menguji secara empiris apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kebumen.
4. Menguji secara empiris apakah kontrol masukan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja pada perguruan tinggi di Kebumen.
5. Menguji secara empiris apakah kontrol perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja pada perguruan tinggi di Kebumen.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi untuk perkembangan *goal setting theory*, *social exchange theory* dan *expectancy theory* serta terkait dengan pengaruh penerapan kontrol masukan dan kontrol perilaku terhadap kinerja dosen tetap pada perguruan tinggi di Kebumen.

2. Manfaat Literatur

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang pentingnya pengaplikasian pengendalian masukan dan pengendalian

perilaku terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada perguruan tinggi di Kebumen.

### 3. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah bagi perguruan tinggi. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran pentingnya menerapkan kontrol masukan dan kontrol perilaku yang baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja dosen di perguruan tinggi.