

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

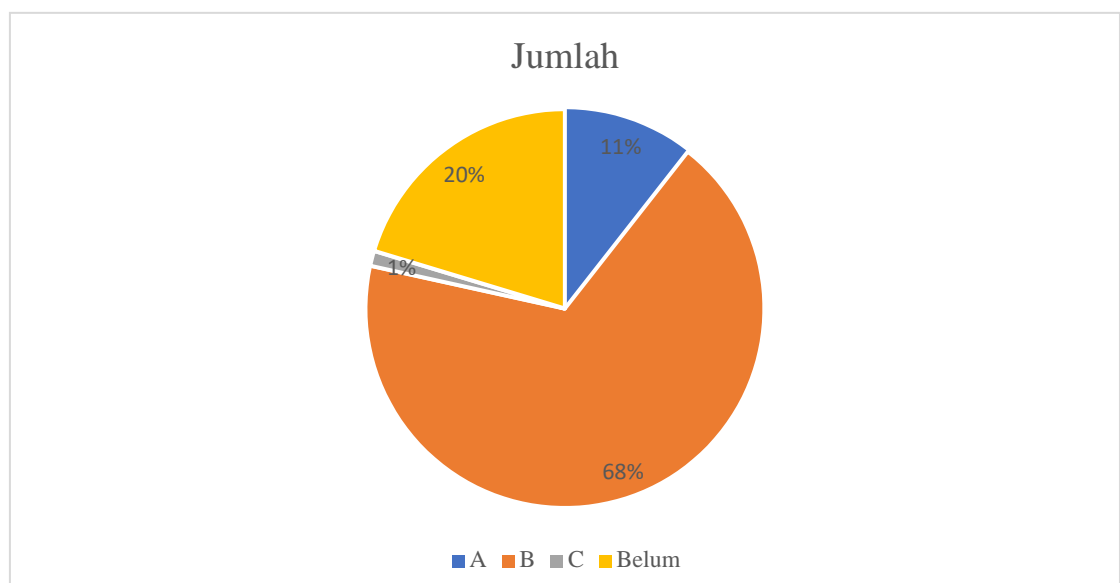
Di dalam suatu organisasi, kualitas kinerja yang baik dapat dilihat melalui kualitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut (Mokodompis, 2015). Terdapat beberapa faktor yang mampu membuat sumber daya manusia semakin kreatif dan mempunyai gagasan – gagasan yang bagus untuk meningkatkan kemampuannya. Kemampuan tersebut akan meningkatkan sumber daya organisasi yang baik, sehingga sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai suatu aset dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan guna menghasilkan suatu keefektifan dalam berjalannya aktivitas suatu perusahaan atau organisasi (Lakoy, 2013).

Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dihasilkan melalui pendidikan dengan tahapan yang tepat, tidak hanya berperan dalam menjamin kehidupan dimasa yang akan datang, tetapi agar suatu organisasi memiliki kemampuan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi. Tantangan Indonesia dalam bidang pendidikan pada masa depan adalah meningkatnya daya saing dan keunggulan kompetitif yang berlandaskan kemampuan sumber daya manusia, teknologi, dan manajemen, tidak hanya itu, era globalisasi ini terdapat tantangan perguruan tinggi ditandai dengan adanya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang penuh dengan persaingan (Kadarisman, 2017). Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi institusi

perguruan tinggi swasta (PTS). PTS akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan eksistensinya dalam hal pendidikan apabila tidak memiliki kemampuan bersaing, apalagi saat jumlah perguruan tinggi meningkat, sehingga menimbulkan persaingan yang cukup kompleks dan semakin selektif dalam pemilihan perguruan tinggi (Muhardi, 2004). Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kotler dan Fox (1995) yaitu “Persaingan akan terjadi pada setiap universitas”.

Sebagai salah satu bagian dari organisasi sektor publik, PTS adalah instansi yang mempunyai kompleksitas dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia serta mencapai tujuan dari suatu organisasional yang memiliki kaitan dengan pendidikan. Dikutip dalam Kompas oleh Prastiwi & Ihsan (2022), PTS di Indonesia berada dalam kondisi yang kurang sehat dan mendapatkan kesulitan dalam operasionalnya. Menurut Wakil Ketua Komisi X DPR RI Dede Yusuf, terdapat sekitar 90% PTS yang kurang sehat dan kesulitan dalam operasionalnya, 10% sisanya berada dalam kondisi yang baik. PTS berperan penting sebagai dasar pelaksanaan dan peningkatan pendidikan tinggi, pembinaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, serta teknologi dan kesenian yang dapat meningkatkan kualitas kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara di Indonesia. Perguruan tinggi merupakan institusi pendidikan tingkat lanjutan yang dilaksanakan oleh berbagai jenis institusi, seperti sekolah tinggi, akademi, dan universitas, sehingga menimbulkan suatu persaingan kinerja yang terjadi antar penyelenggara perguruan tinggi tersebut.

Permasalahan kondisi PTS yang kurang sehat seperti penjelasan diatas, dapat diakibatkan dari tidak berjalannya sistem manajemen dengan baik, ketidaksesuaian kebijakan dengan kebutuhan PTS, kualitas pegawai yang rendah, kurangnya kedisiplinan, dan kerjasama yang kurang antar pegawai (Angkotasan *et al.*, 2021), sehingga perlu adanya perbaikan dari PTS. Permasalahan lain yang muncul terkait dengan PTS di Provinsi Jawa Tengah yaitu PTS mempunyai persaingan kinerja, khususnya dalam bentuk akreditasi. Banyaknya PTS di Provinsi Jawa Tengah tidak diimbangi dengan tingginya akreditasi. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa kinerja PTS di Provinsi Jawa tengah masih rendah. Berdasarkan data yang diambil dari laman BAN-PT terdapat 21 PTS yang sudah berpredikat akreditasi A. Di bawah ini penulis menyajikan sebaran akreditasi dari total 246 PTS yang masuk ke dalam BAN-PT. PTS disajikan dengan bentuk universitas, sekolah tinggi, institut, dan akademi :



**Gambar 1. 1 Presentase Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah.**  
Sumber : (BAN-PT)

**Tabel 1. 1 Data PTS Berdasarkan Akreditasi Sesuai Data BAN-PT  
Tahun 2022**

| No. | PTS            | Jumlah PTS | Akreditasi |     |   |                  | Total |
|-----|----------------|------------|------------|-----|---|------------------|-------|
|     |                |            | A          | B   | C | Belum Akreditasi |       |
| 1   | Universitas    | 57         | 15         | 41  | 0 | 1                | 57    |
| 2   | Institusi      | 6          | 1          | 4   | 0 | 1                | 6     |
| 3   | Sekolah Tinggi | 86         | 5          | 68  | 0 | 13               | 86    |
| 4   | Politeknik     | 28         | 2          | 19  | 1 | 6                | 28    |
| 5   | Akademik       | 69         | 3          | 35  | 2 | 29               | 69    |
|     | Jumlah         | 246        | 26         | 167 | 3 | 50               | 246   |

Sumber : data diolah dari laman BAN-PT ([www.banpt.or.id](http://www.banpt.or.id))

Data Akreditasi Perguruan Tinggi dari BAN-PT tersebut menunjukkan bahwa PTS di Provinsi Jawa Tengah yang telah terakreditasi sebanyak 246 dengan 26 PTS yang berakreditasi A, 167 PTS yang terakreditasi B, dan 3 PTS yang terakreditasi C. Selain itu, terdapat 50 PTS yang belum terakreditasi yang terdiri dari 1 Universitas, 1 Institusi, 13 Sekolah Tinggi, 6 Politeknik, dan 29 Akademik. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat beberapa kinerja PTS di Provinsi Jawa Tengah yang sudah baik yang ditunjukkan dengan adanya PTS berakreditasi A, tetapi masih terdapat kinerja PTS di Jawa Tengah yang rendah dilihat dari adanya PTS yang belum terakreditasi dimana akan mengakibatkan kualitas perguruan tinggi yang buruk.

Perguruan tinggi harus mendorong dirinya untuk menghasilkan inovasi untuk menghadapi perubahan lingkungan agar dapat tetap bertahan dan berkembang untuk memberikan pelayanan publik yang baik dibidang pendidikan. Undang – Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menjelaskan bahwa setiap tenaga pendidik memiliki kewajiban untuk berkomitmen secara profesional guna meningkatkan mutu pendidikan. Dengan demikian setiap perguruan tinggi harus dapat mengelola sumber daya manusia

dengan baik. Berhasil atau tidaknya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugas – tugasnya.

Menurut Wirawan (2009) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan dari fungsi-fungsi atau indikator – indikator pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Bukti dari adanya suatu indikator kinerja adalah ketika pekerjaan atau tugas yang dimiliki seorang pegawai dapat dipertanggungjawabkan olehnya dan direalisasikan dengan baik dan tepat waktu. Menurut Moehariono (2014) kinerja atau *performance* ialah gambaran terkait dengan tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu program kegiatan atau suatu kebijakan dalam mencapai tujuan, visi dan misi organisasi organisasi yang diwujudkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja adalah jembatan bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dikatakan penting dalam organisasi tak terkecuali pada PTS karena tujuan akan tercapai dengan baik dan maksimal apabila kinerja dari karyawan pada organisasi baik.

Kinerja organisasi yang baik merupakan kinerja yang maksimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar dan kebijakan organisasi serta kinerja yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105, yang berbunyi :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ <sup>ط</sup> وَسَدَّرَ دُونَ  
اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Terjemahan :

*“(Dan katakanlah) kepada mereka atau kepada manusia secara umum  
“(Bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rasul-Nya serta  
orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan  
dikembalikan) melalui dibangkitkan dari kubur (kepada Yang Mengetahui  
alam gaib dan alam nyata) yakni Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian  
apa yang telah kalian kerjakan)” lalu Dia akan membalasnya kepada  
kalian.”*

Dari penjelasan ayat diatas, dijelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan umatnya untuk bekerja dengan ikhlas dan sesuai dengan keinginan mereka. Bahwasanya pekerjaan yang kita lakukan akan dikembalikan kembali kepada kita sebagai manusia oleh Allah SWT. Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa semua aktivitas yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan oleh setiap manusia baik pada dirinya sendiri, manusia lain, Rasul, maupun dihadapan Allah SWT baik semasa di dunia maupun di akhirat. Jadi, pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan oleh seseorang harus bisa dipertanggungjawabkan, sehingga ketika seseorang dapat mengerjakan sesuatu dengan kinerja yang baik, maka akan mendapatkan hasil yang baik pula. Hasil kinerja yang baik tersebut akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Dalam suatu organisasi diperlukan tenaga kerja yang berkompeten dan kualitas kinerja yang baik.

Dalam rangka mewujudkan tenaga kerja yang berkompetensi unggul dan kualitas kinerja organisasi yang baik dalam PTS, salah satu faktor yang dapat diterapkan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan titik awal sistem dan aktivitas manajemen pada suatu organisasi. Menurut Saefullah & Sule (2019) budaya organisasi adalah nilai-nilai serta norma yang diterapkan dan dilaksanakan oleh suatu organisasi yang berhubungan dengan lingkungan

dimana suatu organisasi akan terus berjalan aktivitasnya. Dengan adanya keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi, maka akan meningkatkan kinerja organisasi PTS. Suatu organisasi dapat mengalami peningkatan kinerja organisasi dengan melakukan perubahan budaya organisasi. Apabila suatu organisasi menerapkan budaya yang kuat, maka akan memberikan dampak baik dalam pengelolaan pegawai dan peningkatan kualitas, serta memicu pegawai untuk mewujudkan kinerja yang maksimal. Hal itu karena budaya organisasi menganut nilai dan norma sosial yang dapat dijadikan acuan pada suatu organisasi dan akan menumbuhkan serta meningkatkan solidaritas karyawan dalam bekerja sama, sehingga kinerja karyawan akan ikut meningkat.

Budaya organisasi adalah indikator yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, ketika seluruh pegawai mampu menerapkan budaya yang baik dan kuat, maka akan memberikan peningkatan bagi kinerja pegawai tersebut yang nantinya akan berdampak pula pada kinerja organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Trang, 2013). Budaya organisasi menjadi elemen penting yang wajib dijaga dan diperhatikan. Hal itu karena budaya organisasi dianggap sebagai identitas dari suatu organisasi yang dapat membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi harus diterapkan untuk mencerminkan norma – norma dengan baik yang diterapkan oleh karyawan serta menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi, yang kemudian akan berdampak pada kinerja organisasi. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja organisasi apabila

setiap tenaga kerja yang ada mampu menerapkan nilai – nilai norma dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Tidak hanya itu, dari pihak organisasi juga perlu untuk menekankan nilai-nilai organisasi seperti visi misi organisasi yang harus dijadikan pedoman oleh para tenaga kerja,

Selain faktor budaya organisasi, akuntabilitas juga menjadi salah satu faktor yang memiliki peran untuk meningkatkan kinerja organisasi di PTS. Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban individu atau organisasi guna mempertanggungjawabkan pengelolaan serta pengendalian sumber daya dan kebijakan dengan tujuan mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya kesadaran akuntabilitas tiap tenaga kerja, maka akan memiliki dampak dalam melaksanakan pekerjaan dan kinerja dengan baik. Menurut LAN dan BPKP (2000) yang dikutip dalam Novatiani *et al.* (2019), akuntabilitas juga berfokus pada wewenang pengawas serta mengharapkan supaya jabatan dan karyawan dapat menciptakan suatu prosedur perencanaan dan penganggaran, sehingga dapat menghasilkan kualitas kerja yang baik. Akuntabilitas adalah bentuk perwujudan kewajiban tenaga kerja suatu organisasi untuk bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dengan alat pertanggungjawaban secara periodik.

Akuntabilitas dapat didefinisikan sebagai keharusan atau kewajiban untuk bertanggung jawab (Merriam-Webster, 2003). Akuntabilitas memberikan tuntutan kepada karyawan, pejabat, serta agen sebagai pelayan dari organisasi pelayanan pemerintah atau publik, di mana perguruan tinggi termasuk di



dalamnya. Akuntabilitas pada perguruan tinggi memiliki tujuan dalam pergeseran kualitas pendidikan, produktivitas organisasi, serta pertanggungjawaban eksternal terhadap kepentingan – kepentingan masyarakat kepada pihak eksternal sebagai pemangku kepentingan (Nurhayati, 2014). Hal tersebut dapat diartikan bahwa akuntabilitas pengelolaan di suatu organisasi perguruan tinggi memiliki sifat internal dengan wujud tanggung gugat terhadap atasan ataupun pihak yayasan. Tidak hanya pihak internal, tetapi akuntabilitas pengelolaan juga memiliki tanggung gugat terhadap pihak eksternal sebagai pemangku kepentingan. Mekanisme atas akuntabilitas akan berkontribusi dalam perubahan organisasi dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan terhadap pelayanan publik. Berdasarkan Undang – Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 dalam pasal 78, dikatakan bahwa perguruan tinggi harus menjalankan akuntabilitas dan salah satu wujud dari akuntabilitas eksternal ialah dengan adanya perguruan tinggi yang berakreditasi BAN-PT baik institusi maupun program studi. Semakin tinggi akuntabilitas, maka memiliki kemungkinan untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam pelayanan publik.

Berdasarkan penjelasan diatas upaya dalam mewujudkan dan meningkatkan potensi kinerja organisasi memerlukan adanya budaya organisasi dan akuntabilitas. Untuk meningkatkan potensi kinerja organisasi, diperlukan pula sistem manajemen kinerja yang baik. Sistem manajemen kinerja, berfokus pada karyawan yang dapat dinilai, memiliki fokus dalam pekerjaan, serta memiliki fokus untuk menghasilkan output. Manajemen kinerja adalah tahapan yang berkelanjutan mulai dari pengidentifikasian, pengukuran, dan

pengembangan kinerja karyawan serta tim yang sejalan dengan strategi untuk mencapai tujuan organisasi (Aguinis, 2012). Dengan adanya sistem manajemen kinerja, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Sistem manajemen kinerja yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan dalam pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kokiroba *et al.* (2021) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Batavia Prosperindo Finance Tbk. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Girsang (2019) bahwa didapatkan hasil yang berbeda yaitu, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Saputra *et al.* (2014), akuntabilitas memiliki pengaruh terhadap kinerja. Sedangkan penelitian lain oleh Wardiana & Hermanto (2019) memiliki hasil berbeda bahwa akuntabilitas

Atas dasar fenomena yang terjadi pada PTS di Jawa Tengah dan adanya inkonsistensi pada penelitian sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang membahas terkait dengan hubungan budaya organisasi, akuntabilitas dan sistem manajemen kinerja terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini mengadopsi penelitian E. Sugiyono & Rahajeng (2022). Perbedaannya pada penelitian ini adalah penggantian variabel akuntabilitas manajerial sebagai variabel independen dan penggantian variabel sistem manajemen kinerja sebagai variabel intervening, selain itu penelitian ini dilakukan di PTS di Jawa Tengah. Penggunaan variabel akuntabilitas manajerial sebagai variabel independen didasarkan bahwa seluruh pegawai PTS

memiliki keterkaitan erat dengan tanggung jawab terhadap pencatatan dan pelaporan seluruh aktivitas yang ada di dalam organisasi, serta memiliki fokus pada pencapaian kinerja dan hasil. Sementara penggunaan variabel sistem manajemen kinerja sebagai intervening didasarkan bahwa seluruh pegawai PTS memiliki kontribusi dan keterlibatan erat dengan pemahaman dan praktik pengelolaan PTS yang lebih efektif dan efisien. Adanya penggantian variabel-variabel tersebut diharapkan dapat membantu dalam melakukan analisis masalah, baik untuk melakukan perbandingan dengan penelitian sebelumnya, maupun untuk memastikan bahwa penelitian ini konsisten dengan tujuan dan sasarannya. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Akuntabilitas Manajerial Terhadap Kinerja Organisasional Perguruan Tinggi Swasta dengan Sistem Manajemen Kinerja Sebagai Variabel Intervening”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Seperti yang telah dikemukakan pada latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap sistem manajemen kinerja di PTS di Jawa Tengah?
2. Apakah terdapat pengaruh akuntabilitas manajerial terhadap sistem manajemen kinerja di PTS di Jawa Tengah?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah?

4. Apakah terdapat pengaruh akuntabilitas manajerial terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah?
5. Apakah terdapat pengaruh sistem manajemen kinerja terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah?
6. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah dengan sistem manajemen kinerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah terdapat pengaruh akuntabilitas manajerial terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah dengan sistem manajemen kinerja sebagai variabel intervening?

### **C. Tujuan Penelitian**

Seperti yang telah dikemukakan pada rumusan masalah, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menguji dan mendapatkan bukti empiris pengaruh budaya organisasi terhadap sistem manajemen kinerja di PTS di Jawa Tengah.
2. Menguji dan mendapatkan bukti empiris pengaruh akuntabilitas manajerial terhadap sistem manajemen kinerja di PTS di Jawa Tengah.
3. Menguji dan mendapatkan bukti empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah.
4. Menguji dan mendapatkan bukti empiris pengaruh akuntabilitas manajerial terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah.
5. Menguji dan mendapatkan bukti empiris pengaruh sistem manajemen kinerja terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah.

6. Menguji dan mendapatkan bukti empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah dengan sistem manajemen kinerja sebagai variabel intervening.
7. Menguji dan mendapatkan bukti empiris pengaruh akuntabilitas manajerial terhadap kinerja organisasional di PTS di Jawa Tengah dengan sistem manajemen kinerja sebagai variabel intervening.

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

Seperti yang telah dikemukakan pada tujuan penelitian, maka penelitian ini bermanfaat untuk :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan menambahkan referensi bagi pengetahuan dalam bidang sektor publik di Indonesia, khususnya pada topik yang berkaitan dengan topik budaya organisasi, akuntabilitas, dan sistem manajemen kinerja terhadap kinerja organisasional di pendidikan tinggi swasta.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan pengetahuan bagi peneliti dengan mengetahui fakta yang terjadi di lapangan secara langsung, sehingga dapat menerapkan teori yang diperoleh selama ini.

- b. Bagi Instansi Perguruan Tinggi Swasta

Penelitian diharapkan dapat memberikan masukan untuk instansi PTS, khususnya dalam pengevaluasian, pengukuran, dan penerapan kebijakan sehingga kinerja pada instansi pendidikan tinggi menjadi lebih baik.

