

## SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY

Wirawan Endro Dwi Radianto

Universitas Ciputra, UC Town, Citraland Surabaya 60219, Indonesia  
Surel: wirawan@ciputra.ac.id

<http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2015.08.6022>



**Jurnal Akuntansi Multiparadigma  
JAMAL**  
Volume 6  
Nomor 2  
Halaman 175-340  
Malang, Agustus 2015  
ISSN 2086-7603  
e-ISSN 2089-5879

Tanggal Masuk:

**10 Juni 2015**

Tanggal Revisi:

**7 Agustus 2015**

Tanggal Diterima:

**13 Agustus 2015**

**Abstrak: Sistem Pengendalian Manajemen di Entrepreneurial University.** Artikel ini bertujuan menginvestigasi dengan mendalam bagaimana pemahaman dosen mengenai sistem pengendalian manajemen serta bagaimana dimensi pengendalian mampu memotivasi individu. Pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus digunakan untuk menelaah situs Universitas Ciputra yang merupakan entrepreneurial university. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi untuk selanjutnya dianalisis dengan menggunakan Stevick-Colaizzi-Keen *method*. Hasil penelitian menunjukkan pengendalian informal lebih efektif dibandingkan pengendalian formal terutama dalam hal memotivasi individu. Informan mengungkapkan ada beberapa mekanisme pengendalian yang mampu memengaruhi perilaku mereka bahkan memotivasi mereka dalam bekerja.

**Abstract: Management Control System in Entrepreneurial University.** This article investigates the understanding of management control system of lecturers and how control dimension could motivate individuals. Qualitative approach namely case study was applied to explore and analyse data in Ciputra University as entrepreneurial university. Data was collected through in depth interview and observation which was then analysed by employing Stevick-Colaizzi-Keen method. The result indicates that informal control is more effective compared to formal control especially in motivating individuals. Informants disclosed several control mechanisms that would affect their behaviour and motivation.

**Kata kunci:** Management control, Fenomenologi, entrepreneurial university

Lingkungan yang berubah tidak hanya memengaruhi perkembangan perusahaan yang berorientasi laba, namun juga lembaga sektor publik. Salah satu lingkungan yang berkembang dan berubah dengan sangat cepat adalah lingkungan perguruan tinggi yang memasuki era persaingan yang begitu tajam. Winston (1999) dan Weinstein *et al.* (2007) menyatakan bahwa perguruan tinggi sudah memasuki era yang disebut dengan “*competitive market*”. Perubahan lingkungan tersebut berdampak pada Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) di perguruan tinggi. SPM merupakan sistem yang mengintegrasikan pengendalian-pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa sumber daya manusia akan berperilaku sesuai harapan

organisasi (Flamholtz *et al.* 1985; Simons 1995; Birnberg 1998; Ouchi 1979; Flamholtz *et al.* 1985).

Berbeda dengan pengertian di atas, Rotch (1993), Smith (1997), dan Zimmerman (1995) mengungkapkan bahwa SPM adalah sistem yang digunakan untuk membantu pengambilan keputusan bisnis. SPM yang efektif adalah SPM yang mampu memotivasi sumber daya manusia sehingga mereka mampu untuk meningkatkan efektivitas operasional, mendukung strategi perusahaan, meningkatkan kreativitas individu, dan meningkatkan kemampuan kapabilitas perusahaan untuk bersaing (Kimura dan Mourdoukoutas 2000; Herbert 2009; Carens 2012, Bruining *et al.* 2004; Henri 2006;

Wongkaew 2013; Ismail, 2013; Hoque dan Chia 2012). Kren (1997) dalam Wiyantoro dan Sabeni (2007) dengan jelas menyatakan bahwa kegunaan SPM adalah untuk memberi motivasi anggota organisasi agar bertindak dan dapat membuat keputusan secara konsisten dengan tujuan organisasi.

Fakta tersebut membuktikan bahwa isu SPM di perguruan tinggi sangat penting dan menarik untuk diteliti. Namun sejauh yang peneliti ketahui sampai saat ini penelitian mengenai SPM di perguruan tinggi lebih sedikit dibandingkan di organisasi bisnis atau perusahaan. Penelitian SPM sebelumnya di perguruan tinggi (Al-Tarawneh dan Mubaslat, 2011; Bobe dan Taylor, 2010) belum mampu menjelaskan secara mendalam beberapa aspek penting misalnya bagaimana penerapan SPM dan mengapa pengelola perguruan tinggi menerapkan SPM

Penelitian ini dilakukan di Universitas Ciputra (UC) Indonesia. UC dipilih sebagai situs penelitian karena memiliki karakteristik unik yang tidak dimiliki oleh perguruan tinggi lainnya di Indonesia sebagai *entrepreneurial university*. Maka dari itu penelitian ini menarik karena menginvestigasi pengendalian manajemen di lingkungan *entrepreneurial*. Penelitian ini juga akan mengisi kekosongan penelitian SPM yang dilakukan di lingkungan perguruan tinggi yang memiliki karakteristik *entrepreneurship*. Melalui penelitian ini peneliti menginvestigasi dimensi pengendalian yang merupakan fakta di lapangan serta kemungkinan pengendalian apa yang dapat diterapkan dalam rangka memotivasi dosen sehingga mereka berperilaku sesuai yang diharapkan universitas yang memiliki karakter *entrepreneurship*.

Penelitian ini tidak meneliti mengenai pengaruh penerapan SPM di perguruan tinggi, demikian juga tidak menginvestigasi pengaruh antara variabel SPM di perguruan tinggi seperti penelitian sebelumnya. Namun peneliti ingin menginvestigasi pelaku (dosen) dalam memaknai dimensi pengendalian manajemen yang diterapkan di perguruan tinggi yang memiliki *entrepreneurial environment*. Dengan memahami pemaknaan pelaku terhadap dimensi pengendalian manajemen, maka penelitian ini akan mampu menjelaskan hubungan motivasi dosen dengan dimensi pengendalian manajemen yang diterapkan oleh UC. Dengan demikian penelitian ini juga mampu mengungkap aspek-aspek yang muncul pada proses penerapan dimensi pengendalian manajemen serta

dimensi-dimensi yang dipahami oleh pelaku sistem. Fokus penelitian ini adalah pengalaman pelaku dalam penerapan pengendalian manajemen. Sepanjang peneliti ketahui penelitian yang menggunakan metode fenomenologi dengan subjek penelitian dosen sebagai pelaku yang mengalami penerapan pengendalian manajemen di universitas yang memiliki karakter *entrepreneurship* belum pernah dilakukan, dan penelitian ini adalah penelitian pertama yang melakukannya sehingga sekaligus merupakan kebaruan penelitian ini.

Tujuan penelitian ini yang pertama untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai esensi dan pengertian pengendalian manajemen dari perspektif dosen. Kedua, untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan bagaimana dimensi pengendalian mampu memotivasi atau memengaruhi dosen. Penelitian ini memberikan pemahaman mengenai hubungan antara perilaku dan dimensi pengendalian manajemen melalui deskripsi dosen dalam penerapan dimensi pengendalian manajemen. Penelitian ini memberikan kontribusi yang penting yaitu memberikan strategi bagi pemimpin departemen, fakultas, bahkan universitas dalam mengendalikan dosen sekaligus memotivasi agar mereka berperilaku sesuai dengan yang diharapkan pemimpin.

## METODE

Penelitian ini dibangun dari pemahaman bahwa realitas ada sebagai produk sosial dari *human interaction* dan *creativity* (Burrell dan Morgan, 1979). Peneliti memandang bahwa pengendalian manajemen adalah konstruksi sosial dan dibentuk dalam upaya memotivasi individu agar memiliki tujuan yang sesuai dengan organisasi. Maka paradigma yang tepat digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma interpretif. Penggunaan paradigma ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dimensi pengendalian manajemen dari sudut pandang informan dan konteks sosial.

Dalam rangka memperoleh data yang komprehensif dan mendalam, peneliti menggunakan studi kasus. Dalam kasus ini peneliti menggunakan strategi *single case study* di Universitas Ciputra.

Peneliti melakukan eksplorasi mengenai dimensi pengendalian manajemen yang diterapkan di UC melalui observasi dan wawancara serta menggali dokumen-dokumen. Informan penelitian ini adalah dosen karena

dosen merupakan aset utama di universitas dan sekaligus memiliki fungsi yang paling penting pada penyelenggaraan pendidikan universitas. Data dianalisis dengan menggunakan metode analisis Stevick-Colaizzi-Keen (Harbiansyah 2008 dan Kuswarno 2013).

Informan dalam penelitian ini adalah 18 orang dosen di lingkungan UC. Dalam upaya menambah kedalaman informasi, peneliti menambahkan 13 informan pendukung yaitu wakil Yayasan, Rektorat, Dekanat, dan Ketua Program Studi. Informan pendukung berhasil melengkapi data yang dibutuhkan sekaligus mengkonfirmasi apa yang telah dihasilkan dari wawancara mendalam. Penambahan data pendukung tersebut merupakan strategi untuk memastikan data yang diperoleh dikonfirmasi oleh berbagai sumber. Proses tersebut tidak selalu berjalan mulus karena kesibukan para informan sehingga beberapa jadwal terpaksa diulang, bahkan ada beberapa yang tidak dapat diwawancarai. Namun demikian semua informan kunci berhasil diwawancarai.

Proses pengambilan data yang utama dilakukan melalui wawancara mendalam. Wawancara juga dilakukan secara informal yaitu pada saat proses berlangsungnya rapat, makan siang bersama dan aktivitas lainnya. Dalam rangka memperkuat temuan dari wawancara, peneliti juga menggunakan metode observasi partisipatif serta mengkonfirmasi melalui dokumen-dokumen yang tersedia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep pengendalian manajemen awalnya muncul dari perusahaan dan setelah itu diadopsi oleh organisasi sektor publik, dalam hal ini universitas adalah salah satu bagianya. Pembahasan tulisan ini dimulai dari kondisi pengelolaan dan persaingan perguruan tinggi saat ini. Selanjutnya penelitian ini membahas mengenai *entrepreneurial university*, dalam hal ini adalah UC sebagai universitas yang berwawasan *entrepreneurship*.

Hasil dan pembahasan ini mengkaji bagaimana UC memenuhi kriteria sebagai *entrepreneurial university*. Pembahasan dilanjutkan dengan mengkaji penelitian sebelumnya tentang SPM di lingkungan universitas. Kajian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran sampai sejauh mana penelitian sebelumnya mengungkap SPM pada perguruan tinggi. Dari kajian riset tersebut ternyata terungkap belum ada penelitian mengenai SPM di lingkungan per-

guruan tinggi berkarakter *entrepreneurship*. Selanjutnya penelitian mengkaji temuan lapangan yang dibagi ke dalam beberapa sub pembahasan mengenai dimensi pengendalian manajemen di UC dan ditutup dengan kesimpulan.

**Pergeseran paradigma pengelolaan dan persaingan universitas.** Konsep SPM dimulai pada organisasi bisnis (Anthony dan Young 2003). Dengan SPM maka manajer diharapkan akan mampu mengelola sumber daya sesuai dengan yang sudah direncanakan (Merchant dan Stedee 2003). Manajer akan berusaha memilih, mengumpulkan, mengkoordinasi, dan mengevaluasi sumber daya yang dimiliki agar mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi tercapainya tujuan organisasi. Proses SPM memastikan bahwa sumber daya organisasi tidak menyimpang dari tujuan yang ditetapkan serta benar-benar berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Oleh karena itu SPM merupakan kunci dalam mengelola organisasi agar berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam perkembangannya ternyata konsep SPM tidak hanya diterapkan pada organisasi bisnis, namun juga pada organisasi sektor publik. Universitas merupakan salah satu bentuk organisasi sektor publik sekaligus organisasi sektor jasa yang mulai berkembang dengan pesat pada era tahun 1990. Perubahan konsep pengelolaan perguruan tinggi mendorong pengelola perguruan tinggi untuk menggunakan konsep tata kelola berbasis organisasi yang berorientasi bisnis.

Saat ini perguruan tinggi sudah menjadi industri yang memiliki persaingan tajam. Winston (1999) menyatakan bahwa perguruan tinggi sudah menjadi industri yang bersaing dengan perguruan tinggi lainnya untuk menjual jasanya dalam rangka memperoleh mahasiswa dan meningkatkan pendapatannya. Bahkan Winston (1999) menyatakan bahwa saat ini perguruan tinggi sudah memasuki era "*competitive market*". Kemajuan teknologi informasi, sosial, ekonomi, dan perkembangan "*knowledge-based economy*" berdampak pada perubahan lingkungan perguruan tinggi yang memengaruhi perguruan tinggi tersebut untuk bersaing dengan perguruan tinggi lainnya (Hanna 1998 dan Marginson 2004). Bahkan perguruan tinggi di luar negeri seperti di Australia, Amerika, dan Eropa dihadapkan pada fakta yaitu perguruan tinggi harus bersaing

secara langsung untuk mendapatkan mahasiswa (Marginson 2004, 2006; Ho *et al.* 2006; Angel *et al.* 2007). Schofer and Meyer (2005) menyatakan bahwa universitas menjadi industri bisnis karena pendidikan menjadi produk yang penting untuk meningkatkan status sosial, memampukan individu bersaing, dan kesuksesan di pendidikan. Bahkan menurut Ho *et al.* (2006) universitas milik pemerintah juga mengalami persaingan tersebut karena didorong oleh semakin rendahnya dana pemerintah yang dialokasikan ke universitas. Alam (2009) menyatakan bahwa universitas mulai menggunakan konsep-konsep organisasi bisnis dalam pengelolaannya. Pergeseran pengelolaan universitas menjadi pengelolaan model organisasi bisnis didorong oleh perubahan lingkungan universitas. Perubahan lingkungan yang sedemikian cepat mendorong persaingan antar universitas.

Persaingan yang begitu dasyat membuat perguruan tinggi harus mengubah pengelolaannya. Kondisi perguruan tinggi saat ini sudah memasuki era industri dan sudah menyerupai organisasi bisnis, baik perguruan tinggi negeri terlebih lagi perguruan tinggi swasta. Pengelolaan perguruan tinggi yang tepat dibarengi dengan strategi yang ampuh sudah merupakan kunci kesuksesan perguruan tinggi. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila tujuan pengelola perguruan tinggi menggunakan konsep-konsep organisasi bisnis tidak hanya untuk mempertahankan eksistensinya tetapi juga untuk memenangkan persaingan.

Persaingan perguruan tinggi di Indonesia berdampak besar pada eksistensi perguruan tinggi. Seiring dengan meningkatnya jumlah perguruan tinggi di Indonesia maka persaingan antar perguruan tinggi juga semakin meningkat. Dampak dari persaingan perguruan tinggi di Indonesia yaitu adanya penutupan program studi dan universitas, merger dan akuisisi perguruan tinggi, dan banyaknya perguruan tinggi asing masuk ke Indonesia dengan berbagai bentuk dan model perkuliahan (Elizabeth 2008; Antara News 2009). Hal ini kemungkinan besar menjadi dampak menurunnya jumlah perguruan tinggi di Indonesia. Data dari Dikti (2009) dan Kemendiknas (2010) menunjukkan adanya penurunan jumlah perguruan tinggi dari 3.016 pada tahun 2009 menjadi 3.011 pada tahun 2010. Bahkan pada tahun 2012 jumlah perguruan tinggi turun menjadi 2.647 (Hidayat 2013).

Persaingan perguruan tinggi di Indonesia sudah mulai meningkat dalam lima tahun belakangan ini. Dua hal yang berlawanan muncul yaitu menurunnya jumlah perguruan tinggi karena ditutup pemerintah atau karena *merger* yang disebabkan menurunnya jumlah mahasiswa, atau pengelolaan yang tidak baik sehingga tidak memperoleh mahasiswa. Namun disatu sisi muncul perguruan tinggi yang dibentuk oleh grup bisnis seperti Bakrie *University*, Universitas Multimedia, Universitas Ciputra, *Sampoerna Business School*, dan Universitas Pembangunan Jaya. Bahkan pada tahun 2014 muncul lagi sebuah universitas yang didukung oleh grup bisnis yaitu Universitas Podomoro. Persaingan tersebut tidak hanya dalam bentuk pendidikan yang diberikan namun juga *human capital* yaitu dosen. Saat ini banyak ditemukan dosen dari universitas swasta dan negeri berpindah ke perguruan tinggi swasta lainnya. Peneliti melihat bahwa pengelolaan perguruan tinggi yang profesional sangat diperlukan saat ini karena banyaknya faktor yang memengaruhi perguruan tinggi. Hal ini tidak hanya karena perguruan tinggi harus bertahan di era persaingan, namun juga mampu memenangkan persaingan.

Era persaingan ini mengharuskan setiap perguruan tinggi memiliki strategi dalam rangka memperoleh keunggulan kompetitif serta untuk bertahan dalam menghadapi serangan gencar dari persaingan (Hanna 1998). Bahkan Weinstein *et al.* (2007) menyatakan bahwa untuk menghadapi tantangan sekaligus memenangkan persaingan terhadap perguruan tinggi lain maka setiap perguruan tinggi harus memiliki strategi bersaing (*Competitive strategy*). *Competitive advantage* berhubungan erat dengan SPM dalam organisasi (Hayes dan Abernathy 1980; Kaplan 1983, 1984; Johson dan Kaplan 1987; Chow *et al.* 1991; dan Appelbaum dan Shapiro 1992). Pergeseran karakteristik perguruan tinggi dari kolejial menjadi managerial, serta perubahan lingkungan perguruan tinggi berdampak pada perubahan pengelolaan perguruan tinggi menjadi layaknya organisasi bisnis. Oleh karena itu SPM pada hakekatnya tidak berbeda antara organisasi bisnis dan non-bisnis (Anthony dan Young 2003; Mahsun 2006; Merchant dan Stede 2007). Bahkan Bobe dan Taylor (2011) dan Jarvenpaa dan Lansiluoto (2011) menggunakan konsep SPM dari Simons (1995) dan Malmi dan Brown (2008) dalam menginvestigasi penerapan SPM di universitas dalam rangka

meningkatkan kinerja individu dan organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan perguruan tinggi sudah harus didukung oleh strategi bisnis. Perguruan tinggi sudah saatnya dikelola seperti organisasi bisnis karena organisasi bisnis sudah dikenal “terbiasa” menghadapi dinamika bisnis yang begitu cepat. Hal ini bukan berarti perguruan tinggi meninggalkan karakternya sebagai lembaga sektor publik yang memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat luas. Peneliti melihat bahwa kemungkinan perguruan tinggi di Indonesia banyak yang gagal menjalankan misinya karena mereka tidak terbiasa untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat sehingga tidak memiliki kemampuan untuk bersaing. Saat ini perguruan tinggi bahkan harus memiliki keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan. Jadi perguruan tinggi harus mengubah pengelolaannya seperti organisasi bisnis dan harus memiliki strategi bersaing jika ingin tetap eksis di industri perguruan tinggi.

**Universitas ciputra sebagai entrepreneurial university.** Dengan visi “*Creating World Class Entrepreneur*” maka UC memiliki misi meluluskan sarjana yang siap untuk menjadi *entrepreneur*. Dalam rangka mencapai visi tersebut, metode pengajaran yang diterapkan adalah *experiential based learning* dan metode belajar aktif lainnya yang efektif untuk diterapkan di universitas yang menyelenggarakan pendidikan *entrepreneurship* (Radianto 2012). Para dosen yang mengajar juga berasal dari berbagai latar belakang termasuk berlatar belakang *entrepreneur*. Riset-riset dan pengabdian masyarakat yang dilakukan di UC semuanya diarahkan ke bidang *entrepreneurship*. Fasilitas yang ada di UC juga diatur sedemikian rupa untuk memastikan bahwa mahasiswa berada dalam lingkungan yang kreatif dan inovatif sehingga berbeda dari kampus lainnya. Manajemen UC juga memasang visi dan misi UC disetiap lantai serta menata setiap sudut dengan hal-hal yang “berbau” *entrepreneur*.

Pengelolaan sumber daya manusia juga merupakan hal yang sangat diperhatikan di UC. Hal ini dimulai dari proses perekrutan sampai dengan pengembangannya. Pada saat proses perekrutan dosen, *passion* terhadap *entrepreneurship* calon dosen selalu diuji, bahkan ada bagian psikotes yang menyeleksi tentang karakter *entrepreneurship* calon dosen. Pengembangan kemampuan

sumber daya (dosen) juga diarahkan pada *entrepreneurship*, sebagai contoh diadakannya *training* atau *workshop* untuk dosen mengenai *entrepreneurship* setiap semester.

Ropke (2000), Gibb dan Hannon (2006), Gibb (2005), Aurnaut (2010), dan OECD (2012) menyatakan karakteristik *entrepreneurial university* sebagai berikut: (1) Universitas yang menyediakan pendidikan untuk menjadi *entrepreneur* sehingga memiliki misi untuk meluluskan *entrepreneur*, (2) mendukung dan mengembangkan karakter *entrepreneur* untuk mahasiswa dan dosen-dosennya, (3) mengembangkan metode pengajaran yang kreatif dan inovatif, (4) menggabungkan pendidikan *entrepreneurship* di kurikulum, (5) memiliki misi untuk mendukung mahasiswa melakukan *start-up business*, (6) mengembangkan komunitas lokal dalam bidang *entrepreneurship* sehingga mendukung peningkatan ekonomi penduduk setempat, (7) memiliki dosen-dosen yang memiliki bisnis/*entrepreneur* dan selalu mengadakan acara-acara yang berhubungan dengan *entrepreneurship*.

Uraian-uraian tersebut sesuai dengan apa yang telah dilakukan oleh UC sejak berdirinya sampai saat ini. Peneliti menyimpulkan bahwa *entrepreneurial* disini bukan dimaksudkan untuk bagaimana universitas selalu fokus pada keuntungan semata atau berorientasi pada menghasilkan laba, namun lebih pada proses pengelolaan universitas yang dilakukan secara *entrepreneurial*, termasuk bagaimana menghasilkan sarjana yang menjadi *entrepreneur* atau *intrapreneur* (sarjana yang menjadi profesional dan memiliki *entrepreneur mindset*). Dalam hal ini yang dimaksud dengan mengelola secara *entrepreneurial* adalah bagaimana mengelola universitas dengan menggunakan *entrepreneur mindset*, misalnya mengelola dengan kreatif dan inovatif. Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa UC adalah *entrepreneurial university*.

**Penelitian sebelumnya tentang sistem pengendalian manajemen di universitas.** Penetapan tujuan didirikannya universitas merupakan prasyarat penting bagi desain SPM universitas. Apabila universitas tidak memiliki tujuan jelas maka SPM tidak akan bisa didesain. Universitas juga memiliki tujuan sosial. Agar staf dan dosen dapat bekerja dengan baik dan benar maka mereka harus memahami dengan sangat jelas apa tujuan universitas dimana mereka bekerja. Pemahaman tujuan yang baik dan

benar berdampak pada semangat individu untuk bekerja, karena mereka tahu tujuan organisasi mereka.

Setelah tujuan universitas ditetapkan dan disosialisasikan maka pimpinan memformulasikan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi yang dirumuskan mencakup bagaimana universitas menggunakan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuannya. Semakin detail strategi dibuat maka SPM akan dapat didesain dengan lebih baik. SPM akan mendukung strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebagai contoh pengembangan program studi baru, efisiensi biaya, dan perluasan segmen mahasiswa memerlukan SPM. Oleh karena itu pengendalian juga harus dilakukan pada tingkat strategi untuk memastikan bahwa strategi dijalankan sesuai dengan rencana.

Simons (1994) dan Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan bahwa SPM merupakan bagian yang sangat penting dalam proses strategi karena merupakan alat untuk mengimplementasi strategi yang telah dipilih. SPM berhubungan dengan kapabilitas universitas yang dilandasi oleh *Resource Based Theory* (RBT). Dalam organisasi bisnis, RBT berkembang dalam teori manajemen strategi dan keunggulan kompetitif perusahaan yang menyakini bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan apabila memiliki sumber daya yang unggul (Montgomery dan Collins 2005). Dalam konteks universitas yang merupakan *knowledge intensive firm* maka RBT memiliki peran yang sangat penting. Hal ini karena *core competence* universitas adalah sumber daya *intangible* yang dimiliki oleh universitas tersebut.

Setiap organisasi memperoleh keunggulan kompetitif dan kinerja optimal dengan mengakuisisi, menggabungkan, dan menggunakan aset-aset vital untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan kinerja optimal. Keunggulan ini menurut Wernerfelt (1984) didapat melalui RBT. Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa organisasi yang berfokus pada strategi akan merengkuh, menyatukan, dan mengembangkan sumber daya manusia (*intangible assets*) bagi strategi organisasi karena mereka akan mengimplementasikan strategi. Pendapat Kaplan dan Norton ini diperkuat oleh Belkaoui (2003) yang menyatakan bahwa penggabungan aset berwujud dan tidak berwujud merupakan strategi potensial untuk meningkatkan kinerja organisasi. Peran SPM dalam proses

penggabungan dan pengelolaan sumber daya, dalam konteks ini adalah aset universitas sangat penting untuk memastikan universitas mencapai visinya.

Penelitian SPM dan pengendalian manajemen di perguruan tinggi sampai saat ini masih sangat sedikit. Hoecht (2006) meneliti dua universitas di Inggris mengenai isu pengendalian. Tujuan dari penelitian Hoecht (2006) adalah untuk mengeksplorasi bagaimana proses pergeseran pengelolaan kualitas manajemen dari *trust-based* menjadi *control-based*. Pergeseran ini akan mengurangi konsep *trust* yang selama ini mereka alami dan digantikan dengan konsep pengendalian sehingga setiap dosen akan kehilangan wewenangnya karena adanya pengendalian. Wawancara dilakukan kepada lima sampai sepuluh dosen di setiap universitas. Para dosen menyatakan bahwa dengan perubahan tersebut mereka merasa tidak sepenuhnya “dipercaya” lagi seperti dulu, sebaliknya mereka semakin merasa dikendalikan. Hampir semua dosen menyatakan bahwa *quality assurance* dipersepsikan sebagai bentuk pengendalian yang memengaruhi kebebasan profesional mereka.

Marques (2009) melakukan penelitian mengenai indikator kunci kinerja pada universitas negeri di Portugis. Dia berpendapat sudah saatnya universitas negeri berorientasi pada pelanggan, lebih kompetitif, dan lebih memiliki akuntabilitas. Hal ini dapat dilakukan jika universitas negeri menerapkan pengendalian manajemen melalui penerapan indikator-indikator kunci sehingga mereka dapat bersaing dengan universitas swasta dan negeri lainnya. Oleh karena itu universitas negeri harus lebih memperhatikan proses identifikasi dan analisis prosedur yang merupakan sistem pengendalian formal sehingga meningkatkan kinerjanya. Prosedur yang diterapkan harus efisien dan efektif serta sesuai dengan kebutuhan universitas. Proses pengembangan universitas melalui prosedur tersebut membutuhkan informasi yang dapat dipercaya sehingga memungkinkan pengambilan keputusan melalui informasi yang diterima. Oleh karena itu beberapa informasi strategi diperlukan untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi negeri, misalnya jumlah mahasiswa yang drop out, jumlah mahasiswa yang lulus, dan proses internal yang berlangsung. Beberapa indikator yang diperlukan untuk proses pengendalian adalah indikator kinerja internal, indikator kinerja operasional, indikator kin-

erja eksternal, dan indikator kinerja penelitian. Temuan penelitian ini adalah indikator manajemen sebagai informasi strategik yang sangat berguna untuk mengendalikan pengelolaan perguruan tinggi negeri. Informasi strategi juga diperlukan untuk mengalokasikan sumber daya yang ada di perguruan tinggi.

Bobe dan Taylor (2010) meneliti penerapan SPM fakultas-fakultas universitas di Australia. Tujuan penelitian Taylor (2010) adalah untuk menginvestigasi bagaimana penggunaan bentuk pengendalian manajemen *interactive control* dan *diagnostic control* oleh dekan fakultas. Penelitian Taylor (2010) dilakukan dengan metode sensus dengan strategi mengirimkan kuesioner dan wawancara semi terstruktur ke seluruh fakultas universitas di Australia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dosen yang sudah berpengalaman lama dan menjadi dekan cenderung menggunakan *interactive control*. Sedangkan dekan yang sudah menempati posisi cukup lama cenderung beralih dari *diagnostic control* menuju *interactive control*. Penelitian Taylor (2010) kompleksnya pengelolaan fakultas membuat pimpinan fakultas mengadopsi *interactive control*.

Al-Tarawneh dan Mubaslat (2011) meneliti empat perguruan tinggi di Turki yang terdiri dari dua perguruan tinggi negeri dan dua perguruan tinggi swasta. Dengan menggunakan metode wawancara, *focus group*, dan *survey*, Al-Tarawneh dan Mubaslat (2011) menemukan bahwa profesor yang memiliki pengalaman kerja lebih lama ternyata tidak menggunakan pengendalian manajemen dibanding juniornya. Sementara itu Jarvenpaa dan Lansiluoto (2011) melakukan penelitian dengan menggunakan *single case study* terhadap sebuah perguruan tinggi di Finlandia. Tujuan penelitian Jarvenpaa dan Lansiluoto (2011) adalah untuk menginvestigasi hubungan elemen sistem pengendalian dengan tipologi paket sistem pengendalian yang dibuat oleh Malmi dan Brown (2008). Hasil penelitian Jarvenpaa dan Lansiluoto (2011) menunjukkan bahwa SPM sangat berguna dalam mengendalikan organisasi, namun demikian pada proses penerapannya terdapat tumpang tindih elemen pengendalian yang satu dengan lainnya. Penelitian Jarvenpaa dan Lansiluoto (2011) juga menunjukkan bahwa pengelolaan dan kepemilikan menjadi masalah yang serius dalam pengendalian ketika keduanya tidak begitu jelas dan memiliki hubungan yang tidak jelas.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa SPM sangat berguna dalam pengelolaan perguruan tinggi. Kegunaan SPM Tidak hanya dalam pengelolaan perguruan tinggi namun juga dalam usaha perguruan tinggi untuk menghadapi persaingan. Dengan penerapan SPM, perguruan tinggi diharapkan dapat berkinerja maksimal dan memiliki keunggulan guna bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Namun demikian penulis melihat bahwa hampir semua penelitian hanya dilakukan untuk melihat bagaimana penerapan pengendalian serta bagaimana pengendalian manajemen di perguruan tinggi (model dari Simons 1995; Malmi dan Brown 2008). Penelitian lain pun juga hanya melihat hubungan antara elemen sistem pengendalian dengan model sistem pengendalian. Penulis melihat ada "gap" dalam penelitian sebelumnya yaitu belum adanya penelitian yang berfokus pada bagaimana pengalaman para dosen di bawah pengendalian manajemen tersebut. Para dosen yang merupakan objek dari SPM belum pernah diteliti dengan mendalam bagaimana perspektif mereka ketika penerapan pengendalian manajemen dilakukan. Oleh karena itu belum ada penelitian yang mampu mengungkap apakah maksud dan tujuan bentuk pengendalian manajemen yang diterapkan oleh universitas sesuai dengan apa yang ada di benak para dosen. Jika tidak sama maka bentuk pengendalian manajemen tersebut tidak akan meningkatkan kinerja para dosen. Sebaliknya pengendalian manajemen akan menurunkan motivasi dosen atau menimbulkan *dysfunctional behavior*.

#### **Tujuan pengendalian manajemen.**

Pembahasan ini dimulai dari temuan penelitian tentang bagaimana informan memaknai pengendalian manajemen dari tujuan pengendalian manajemen. Pembahasan selanjutnya adalah mengenai dimensi-dimensi pengendalian manajemen yang terungkap dari pengalaman para informan. Kemudian dilanjutkan dengan temuan baru dari penelitian ini dan ditutup dengan kesimpulan.

Pemahaman mengenai tujuan pengendalian manajemen oleh personel organisasi sangat penting karena akan menentukan bagaimana mereka berperilaku. Apakah mereka akan berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, berperilaku berbeda dengan tujuan organisasi, atau malahan berlawanan dengan tujuan organisasi. Para informan

mengungkapkan berbagai variasi tujuan pengendalian manajemen, namun temuan menarik dalam bagian ini adalah semua informan menuju pada konsep peningkatan kinerja. Berikut adalah hasil temuan penelitian ini.

Peneliti berhasil menggali lebih dalam lagi bagaimana para informan memahami tujuan UC. Tujuan pengendalian manajemen adalah meningkatkan kinerja UC melalui peningkatan kinerja dosen-dosen. Informan menyatakan bahwa tujuan utama dari diterapkannya pengendalian manajemen adalah untuk menilai kinerja dosen, mengevaluasi dosen, seperti yang diungkapkan oleh salah seorang informan:

“Kalau sudah berarti yang penting dibalik itu semua sebenarnya adalah evaluasi jadi pengendaliannya melalui evaluasi monitoring itu tetep perlu”

Sedangkan informan lainnya menambahkan:

“Sesuatu yang penting karena kita akan dievaluasi karena dari situ kita bisa tahu kinerja kita selama ini sampai dimana, naik turun atau stagnan diposisi itu jadi dari itu kita juga bisa dapat input an dari atasan kita dan kita sendiri bisa bercermin melihat diri kita apa yang lemah sehingga kita bisa memperbaiki diri”

Disamping itu beberapa informan juga menyatakan tujuan pengendalian manajemen adalah menjaga kualitas/mutu dosen melalui pengembangan dosen. Berikut adalah salah satu petikan ungkapan informan:

“Setiap organisasi pasti menjalankan sistem pengendalian untuk menjaga mutu... mutu dalam hal, dalam arti yang luas... Ya, mutu luaran, mutu inputan mutu proses”

Dari berbagai informasi dari informan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pengendalian manajemen adalah untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi dalam hal ini adalah UC. Temuan ini selaras dengan beberapa peneliti yang menemukan bahwa tujuan dibentuknya SPM adalah untuk mencapai visi dan misi organisasi (Kaplan dan Norton 2001; Kaplan

dan Norton 2004). Bahkan Herath (2007) menyatakan bahwa pengendalian sangat penting bagi keberlangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

Penelitian ini menemukan pemahaman dari semua informan mengenai tujuan penerapan pengendalian manajemen, yakni untuk melihat, mengukur, mengevaluasi, dan menilai kinerja. Temuan penelitian ini memperlihatkan adanya hubungan antara penerapan dimensi pengendalian manajemen dengan kinerja UC. Dimensi pengendalian manajemen memengaruhi perilaku setiap individu, hal ini terlihat pada fakta lapangan bahwa pengendalian yang diterapkan ternyata memengaruhi motivasi yang berdampak pada berubahnya perilaku dosen. Sebagai contoh ketika beberapa dosen mengakui bahwa ketika mereka diwajibkan untuk memiliki publikasi karya ilmiah dan diharuskan membuat satu publikasi dalam satu semester maka semua dosen yang belum memiliki publikasi ternyata menyediakan waktu untuk membuat karya tulis ilmiah dan dipublikasikan di seminar atau di jurnal. Hal ini terlihat di salah satu program studi yang dalam satu semester dapat meningkatkan jumlah publikasi dari hanya dua orang yang aktif. Hal ini sesuai dengan konsep pengendalian manajemen yang merupakan alat untuk mengubah atau memengaruhi perilaku individu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Simons (1987) menyatakan bahwa SPM adalah sistem dan prosedur yang diformalisasi dan digunakan untuk menjaga atau mengubah pola aktivitas organisasi. Pendapat yang sama diungkapkan oleh Otley dan Berry (1994) bahwa SPM merupakan satu set prosedur yang digunakan untuk membantu memastikan pencapaian tujuan organisasi. SPM merupakan pengendalian yang digunakan untuk memengaruhi perilaku dan aktivitas manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Marginson 2002; Anthony dan Govindarajan 2007). SPM mampu memberikan motivasi dan pada akhirnya memengaruhi individu (Marginson 2002; Hongren *et al.* 2005; Anthony dan Govindarajan 2007; Herath (2007). Dari beberapa konsep tersebut terlihat bahwa SPM berhubungan dengan perilaku manusia serta motivasi setiap individu.

Temuan lain yang menarik dari beberapa informan adalah mengenai tujuan pengendalian manajemen sebagai strategi



dari manajemen UC untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi menurut mereka pengendalian manajemen memiliki kemampuan jangka panjang sebagai strategi, tidak hanya untuk mencapai tujuan namun juga sebagai keunggulan bersaing bagi UC. Beberapa penelitian sebelumnya (Auzair dan Smith 2005; Kober dan Paul 2007; Eshraqi 2012; Ismail 2013; Dkhili dan Noubbigh 2013) menyatakan bagaimana pengendalian manajemen berhubungan dengan strategi relevan dengan temuan penelitian ini. Pengendalian manajemen akan mendukung strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebagai contoh pengembangan departemen baru, efisiensi biaya, perluasan segmen mahasiswa, dan inovasi serta kreativitas memerlukan pengendalian manajemen. Oleh karena itu pengendalian juga harus dilakukan pada tingkat strategi untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan rencana. Chow *et al.* (1991) menyatakan bahwa SPM memengaruhi keunggulan bersaing organisasi. Hal tersebut ditegaskan oleh beberapa terkait menurunnya keunggulan bersaing pada perusahaan Amerika berhubungan (lihat Hayes dan Abernethy 1980; Kaplan 1983, 1984; Johnson dan Kaplan 1987).

#### **Dimensi pengendalian manajemen.**

Pengendalian manajemen adalah proses bagaimana manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi dapat diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Merchant dan Stede 2007 Eshraqi 2012). Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2007) pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer memengaruhi karyawan untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Dkhili dan Noubbigh (2013) menyatakan bahwa pengendalian manajemen mendukung manajer dalam mengambil keputusan melalui proses operasional dan strategik. Anthony dan Dearden (1980) dan Garrison dan Noreen (2000) menyatakan bahwa pengendalian manajemen adalah proses untuk memastikan manajer telah mengimplementasikan strategi organisasi dengan efektif dan efisien. Lebih lanjut pengendalian manajemen memastikan semua bagian organisasi berfungsi sesuai dengan rencana organisasi termasuk di dalamnya sasaran dan kebijakan.

Peneliti melihat ada perbedaan mendasar antara SPM dan pengendalian manajemen walaupun keduanya dapat dipahami

melalui banyak sudut pandang. Peneliti berpendapat bahwa pengendalian manajemen adalah bagian dari sistem besar yaitu sistem pengendalian manajemen. SPM adalah sistem yang sangat luas dan lengkap sementara pengendalian manajemen merupakan bagian proses dari implementasi SPM. Pengendalian manajemen merupakan subsistem pengendalian yang lebih sederhana dibandingkan SPM dan setiap pengendalian manajemen memiliki tujuan yang berbeda dari manajemen, berbeda dengan SPM yang merupakan sistem yang komplit/lengkap dan komprehensif. Malmi dan Brown (2008) menyatakan bahwa pengendalian manajemen adalah sistem atau aturan atau praktek, nilai atau aktivitas lain yang digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan perilaku karyawan. Jika sistem tersebut adalah sistem yang lebih luas, lengkap, dan kompleks maka sistem tersebut adalah SPM.

Pengendalian manajemen memiliki beberapa bentuk atau dimensi. Beberapa bentuk dapat bervariasi yaitu dari Ouchi (1979), Simons (1994), Flamholtz (1985), Whitley (1999), dan Malmi dan Brown (2008). Bentuk Simons (1994) dan Malmi dan Brown (2008) dikenal sebagai bentuk paket pengendalian manajemen. Selanjutnya bentuk-bentuk pengendalian manajemen tersebut diimplementasikan melalui praktek-praktek pengendalian manajemen. Beberapa contoh praktek pengendalian manajemen adalah *Strategic planning, Budgeting, performance management*.

Dimensi pengendalian manajemen berhubungan dengan masalah bagaimana melakukan koordinasi dalam rangka mencapai *goal congruence*. Koordinasi dapat dilakukan dengan efektif jika dimensi pengendalian manajemen mampu untuk memotivasi karyawan. Pengendalian manajemen harus mampu memotivasi karyawan agar bertindak sesuai dengan sasaran-sasaran strategi organisasi. Ketika karyawan dapat termotivasi maka mereka akan mudah untuk diajak mengimplementasikan strategi organisasi. Dalam rangka memotivasi karyawan maka organisasi perlu menciptakan dan mengembangkan dimensi pengendalian manajemen yang sudah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya (Ouchi 1979, Flamholtz 1985, Simons 1994, Whitley 1999, dan Malmi dan Brown 2008).

Penelitian ini menemukan dimensi-dimensi pengendalian yang terungkap di lapangan. Kami memberikan nama tertentu

untuk dimensi-dimensi pengendalian yang terungkap di lapangan yaitu dimensi pengendalian sosial, pengendalian nilai, pengendalian kompetensi, dan pengendalian preventif. Temuan penelitian ini mengungkap bahwa semua informan lebih banyak membahas mengenai peran pengendalian informal dibandingkan dengan pengendalian formal.

Pengendalian formal adalah pengendalian yang disahkan oleh organisasi dalam bentuk peraturan, surat keputusan, kode etik, presensi, dan bentuk lain. Sedangkan pengendalian informal merupakan pengendalian tidak langsung. Hal ini berarti pengendalian yang tidak diformalkan atau dibuatkan peraturan oleh organisasi secara resmi.

**Pengendalian sosial.** Dimensi pengendalian sosial ini mencakup bagaimana hubungan dosen dengan koleganya serta kondisi lingkungan kerja dosen. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan memengaruhi secara positif perilaku para dosen sehingga mereka akan termotivasi untuk bekerja dengan optimal dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Lingkungan kerja yang memberikan kesempatan serta memungkinkan para dosen berpartisipasi dalam perencanaan dan penetapan target akan memotivasi mereka untuk bekerja sesuai dengan yang sudah direncanakan. Informan menyatakan bahwa lingkungan yang kondusif sangat menentukan bagaimana mereka dapat bekerja dengan baik dan termotivasi. Informan juga menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif adalah lingkungan kerja dimana para individu hidup “guyup” dan rukun, saling membantu dan mendukung. Berikut adalah salah satu petikan informan:

“Kalau sistem pengendaliannya tidak disertai dengan budaya yang kondusif ya orang tidak akan *enjoy*, orang hanya akan merasa bahwa sistem ini mengekang”

Hal yang juga sangat penting adalah adanya diskusi yang intens antara sesama dosen dan dosen dengan pimpinan. Dengan kata lain ada komunikasi yang baik diantara individu. Hampir semua informan menyatakan bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berdiskusi dengan para pimpinan tanpa adanya batas yang kaku misalnya dengan pihak rektorat dan yayasan. Hal ini membuat mereka benar-benar merasa dihargai oleh pimpinan universitas.

“dimana kita menghadapi masalah kita cepet untuk bisa ketemu gak birokratis begitu ... bisa ketemu ngomong dimana-mana, toilet nya aja bareng-bareng, kita gak punya toilet yang beda antara Pak Rektor, Pak Wakil Rektor sama dengan temen-temen semua”

Komunikasi ini memunculkan inovasi, inisiatif baru, dan kreativitas yang merupakan kompetensi inti dari UC. Temuan ini relevan dengan temuan dari beberapa penelitian Davila *et al.* (2009), Wongkaew (2013), Hoque dan Chia (2012), dan Ismail (2013). Bahkan Simons (1995) menyatakan bahwa proses diskusi yang intens akan memunculkan ide-ide kreatif terutama dari pihak karyawan organisasi. Proses interaksi tersebut ternyata lebih mampu untuk memotivasi para dosen dibandingkan dengan pengendalian manajemen yang sudah terformalisasi. Hasil diskusi antara pimpinan dan staf memunculkan beberapa inovasi seperti strategi pemasaran yang unik dan belum pernah dilakukan oleh perguruan tinggi lain. Inovasi tersebut misalnya promosi melalui proses belajar mengajar yang ternyata lebih dapat diterima oleh calon mahasiswa. Inovasi lainnya yaitu penataan ruangan universitas yang sangat nyaman, sehingga meskipun ruangan terbatas tetapi para mahasiswa dapat menikmati fasilitas dengan optimal. Adanya berbagai aktivitas berlevel nasional terutama dalam hal yang berhubungan dengan pendidikan entrepreneurship juga merupakan hasil dari komunikasi yang intens.

Penelitian ini juga menemukan pentingnya komunikasi dalam pengendalian manajemen. Komunikasi yang efektif akan menciptakan pengendalian manajemen yang efektif pula. Menurut para informan, dengan komunikasi yang intens secara tidak langsung akan menjadi sebuah monitor serta mengarahkan mereka menuju tujuan organisasi. Karena proses yang “tidak memaksa” dan tidak mengintimidasi maka mereka biasanya melakukan tugas dan kewajiban dengan sukarela. Seperti yang diungkapkan oleh salah seorang informan:

“itu intinya ya membangun komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dalam hal ini rektorat, terus secara pribadi saya juga *hands on*, makanya saya terlibat di Reboan, *at least* saya tahu apa yang terjadi di lapangan”

Proses komunikasi yang interaktif antara sesama dosen dan dengan pimpinan melalui diskusi dan kegiatan lainnya, mampu memotivasi dan memengaruhi perilaku dosen yang merupakan aspek penting dalam pengendalian manajemen. Selanjutnya peneliti menyebut aspek ini sebagai pengendalian interaksi. Interaksi yang sangat intens akan memunculkan ide-ide bisnis yang begitu banyak serta inovatif. Pimpinan melihat bahwa proses komunikasi yang intens serta saling menghormati dan menghargai sangat penting dalam universitas yang berkarakter “*entrepreneurial*”. Oleh karena itu pengendalian yang berfokus pada proses interaksi sebenarnya mendukung semangat entrepreneurship di UC.

**Pengendalian nilai.** Pengendalian selanjutnya adalah pengendalian nilai. Peneliti menemukan ada tiga nilai yaitu nilai *entrepreneurship*, kekeluargaan, religius. Pengendalian nilai adalah pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan melalui nilai-nilai yang ada di organisasi, dalam kasus ini di UC. Nilai *entrepreneurship* adalah iklim yang dibentuk oleh manajemen UC dan merupakan nilai “turunan” dari grup Ciputra. Nilai-nilai ini ternyata direspon sangat positif oleh para informan. Hal ini sesuai dengan harapan *owner* melalui wakilnya di yayasan bahwa dia sangat berharap bahwa apapun yang dilakukan oleh seluruh dosen dan staf UC diwarnai oleh nilai IPE (Integritas, profesionalitas, dan *Entrepreneurship*). Berikut ungkapan informan:

“sebenarnya harapan saya adalah dari jajaran rektorat sampai tingkat paling bawah seperti *office boy* bisa memahami *culture* dari Ciputra Group, sehingga didalam pola sikapnya, pola pikirnya, pola tindaknya diwarnai oleh IPE – *Integritas Profesionalitas Entrepreneurship* sebagai budaya dari Group Ciputra itu, nah itu target saya”

Contoh yang begitu tampak adalah kurikulum di UC yang berbeda dengan perguruan tinggi lain. Begitu pula dengan metode pengajarannya yang berbeda, dimana aspek pendampingan mahasiswa sangat kuat dan mengambil porsi yang sangat besar. Para informan menyatakan bahwa mereka sangat termotivasi untuk selalu berpikir kreatif dan inovatif dalam segala aspek pengajaran, penelitian, dan lain-lain. Me-

reka juga selalu terpacu untuk bersikap profesional, terutama dalam pencapaian target-target yang dibebankan kepada mereka.

Demikian juga dengan penelitian dan pengajaran yang semuanya difokuskan pada *entrepreneurship*. Aspek lain yang mendorong dosen UC menjadi kreatif adalah banyaknya “beban” pekerjaan dosen disamping Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu mendampingi bisnis mahasiswa dan kegiatan pemasaran serta aktivitas lainnya. Nilai dari *entrepreneurship* lainnya adalah kerja keras. seringkali dosen diminta untuk melakukan promosi, kegiatan administrasi, tugas khusus dari pimpinan, dan pelatihan-pelatihan yang wajib diikuti. Banyaknya aktivitas ini membuat dosen harus bekerja keras.

Peran dosen terpenting di UC adalah membimbing proyek mahasiswa, sehingga banyak waktu yang harus dicurahkan oleh dosen untuk mahasiswa. Konsekuensinya banyak pekerjaan yang harusnya tidak selesai tepat pada waktunya, sehingga harus dibawa ke rumah. Kerja keras merupakan *value* yang ada di UC yang berdampak pada karakter dosen di UC. Disamping kerja keras, kerjasama tim menjadi salah satu *value* yang penting bagi informan.

Nilai kekeluargaan merupakan nilai selanjutnya yang muncul di UC. Nilai-nilai kekeluargaan membuat mereka sangat termotivasi untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan membimbing proyek mahasiswa. Mereka sangat senang jika dianggap keluarga baik oleh rekan-rekannya terutama oleh pimpinan. Adanya nilai-nilai kekeluargaan membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja yang berdampak pada meningkatnya motivasi dosen. Indikasi adanya hubungan kekeluargaan di beberapa departemen terlihat ketika mereka merasa tidak adanya hubungan antara “atasan” dan “bawahan”, adanya keterbukaan antara para staf seperti layaknya saudara.

“saya merasa disini cukup baik pak dalam hal hubungan interpersonalnya, sampai saat yang saya alami ya pak...kekeluargaan cukup baik ya, antar *staff* itu cukup baik, komunikasi antara atasan bawahan menurut saya cukup bagus kalau dibandingkan dengan beberapa tempat lama saya sebelumnya, ya cukup bagus ya itu tadi kekeluargaan, kerja sama cukup bagus ya”

Demikian juga di beberapa departemen, beberapa dosen dan staf menyatakan adanya hubungan “orang tua dan anak” antara HOD dengan para dosen atau staf. Mereka juga merasa bahwa HOD “mengayomi” mereka sehingga mereka merasa dibantu dan didukung untuk menyelesaikan masalah ketika mereka memiliki masalah baik masalah pekerjaan di kantor ataupun masalah pribadi di rumah. Hubungan yang baik juga terasa antara dosen dan mahasiswa. Kedekatan hubungan ini seringkali terjadi tidak hanya pada saat proses belajar mengajar di kelas, namun juga pada saat proses bimbingan proyek bisnis di luar kelas.

Nilai selanjutnya yang muncul adalah nilai-nilai keagamaan. Beberapa informan menyatakan bahwa mereka bekerja di UC karena “panggilan” Tuhan, sedangkan keahlian yang mereka miliki adalah anugerah Tuhan. Sehingga bekerja untuk mereka adalah kewajiban yang mulia. Lebih lanjut mereka merasa dengan banyaknya tugas yang harus dikerjakan oleh para dosen, ikatan dalam kegiatan keagamaan menjadi hal yang penting untuk para informan supaya mereka tetap kuat secara rohani. Nilai-nilai tersebut tidak saja muncul dari diri informan saja, namun juga dari iklim yang ada di UC, misalnya adanya waktu doa sebulan sekali, adanya UKM keagamaan dan hal lainnya yang didukung oleh manajemen UC. Melalui nilai religi banyak informan memagari dirinya masing-masing untuk tidak melanggar peraturan. Nampak bahwa pengendalian nilai religi cukup efektif untuk mengurangi tindakan *dysfunctional behavior personnel*.

Hasil penelitian ini relevan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan adanya hubungan antara budaya organisasi atau nilai-nilai organisasi dengan pengendalian manajemen (lihat Ouchi 1979; Chenhall 2003; Anthony dan Govindarajan 2007; Efferin dan hopper 2007; Malmi dan Brown 2008; Wahyudi 2008; Vosselman dan Kooistra 2009; Morsing dan Oswald 2009). Penelitian ini mengungkap bagaimana nilai-nilai organisasi yang berhubungan dengan pengendalian manajemen mampu memengaruhi pengendalian manajemen. Lebih dari itu penelitian ini berhasil mengidentifikasi nilai-nilai apa saja yang mampu untuk memotivasi dosen sehingga mereka berperilaku sesuai harapan UC.

**Pengendalian kompetensi.** Penelitian ini menemukan bahwa dosen yang diberdayakan untuk mengembangkan dirinya akan

berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Jadi bukan karena mereka berprestasi baru diberdayakan. Apabila dosen diberdayakan maka yang bersangkutan akan memiliki motivasi untuk berkembang. Penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan bukan merupakan *rewards*, namun alat untuk memotivasi dosen bekerja dan berprestasi. Pengembangan dosen meliputi studi lanjut, keikutsertaan dalam pelatihan, seminar, beasiswa, maupun *coursework*. Kepedulian pimpinan untuk memahami dosen yang selalu ingin mengembangkan dirinya akan berdampak pada perilaku dosen supaya berperilaku sesuai yang diharapkan UC. Dosen yang diberi kesempatan mengembangkan dirinya akan berperilaku berbeda dengan dosen yang tidak pernah mengembangkan potensinya. Informan menyatakan bahwa adanya pemberdayaan terhadap dosen, maka dosen merasa menjadi aset yang sangat berharga bagi organisasi. Hal inilah yang memotivasi mereka berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

“...masih pengembangan diri ya sebetulnya, ya kesempatan untuk bisa belajar belajar hal-hal lain yang...disesuaikan dengan tujuan organisasi...” jadi misalnya seperti ini, misalnya pernah saya pernah ke US untuk studi dan itu dibiayai oleh UC... membuat saya waktu itu sangat termotivasi”

Peneliti mengamati bahwa dosen-dosen baru selalu diberi pelatihan yang bertujuan untuk memperkenalkan UC dan grup Ciputra lebih dalam serta menambah wawasan para dosen mengenai perannya serta mengenai tugas dan kewajiban mereka sebagai dosen. Sejak beberapa tahun lalu pihak manajemen mulai membuat program pelatihan ini secara terstruktur dan sistematis bahkan nampaknya sudah menjadi salah satu strategi UC untuk mengembangkan dosen-dosennya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mereka puas karena diberikan pengetahuan dan ketrampilan dalam rangka meningkatkan *capacity building* mereka, seperti yang diungkapkan oleh salah seorang informan:

“Buat saya ya pak ya, buat pengembangan, pengembangan diri dalam hal saya nambah pengetahuan terutama dalam bidang *entrepreneurship* saya banyak hal yang saya dapatkan disini kemudian juga”

Lebih dari itu mereka menyatakan bahwa dengan pemberdayaan ini maka sesungguhnya mereka merasa dihargai oleh pimpinan. Beberapa informan menyatakan bahwa mereka ingin mendapatkan pelatihan-pelatihan yang bermanfaat untuk mengerjakan tugas-tugas mereka seperti bagaimana mengajar yang baik dan benar, bagaimana mengajar secara kreatif, mentoring proyek bisnis mahasiswa. Hal ini ternyata juga memengaruhi beberapa dosen yang sedang studi lanjut untuk mengambil tema yang berhubungan dengan *entrepreneurship*. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh dosen dengan didanai oleh Dikti atau pihak lainnya. Tidak hanya hal itu, para pimpinan sangat mendukung para dosennya untuk belajar lebih lanjut tentang ilmu yang mereka alami atau ilmu lainnya terutama *entrepreneurship*. Banyak dosen dikirim ke luar kota bahkan ke luar negeri untuk mengikuti *training* demi meningkatkan kompetensinya.

**Pengendalian preventif.** Pengendalian ini seperti “pagar” yang memagari setiap dosen untuk tidak berperilaku menyimpang. Terdapat tiga aspek dalam sistem pengendalian ini, aspek pertama yaitu dosen dilarang melakukan tindakan kriminal seperti korupsi, manipulasi dan kecurangan-kecurangan yang lain. Berikutnya adalah dosen tidak boleh melanggar aturan universitas. Beberapa aturan yang mereka pahami adalah tidak boleh merokok dalam lingkungan kampus, Jam mengajar kurang dari yang ditentukan oleh universitas, tidak boleh tidak mengajar matakuliah *entrepreneurship*, tidak boleh menolak penugasan dengan alasan yang tidak jelas, tidak boleh mengajar di universitas lain, tidak boleh datang terlambat, dan tidak boleh bekerja di tempat lain.

“Merokok Tentunya apabila mungkin melakukannya sendiri pribadi dikamar atau dikamar mandi tidak ada masalah karena tidak ada yang tau, tetapi disini kita seperti menjadi *public figure* terutama bagi mahasiswa dan bagi keluarga mahasiswa, bagi orang tua mahasiswa, disini mungkin yang diharapkan adalah dosen bisa menjaga *image* bahwa UC ini memberikan pendidikan yang baik, tentu saja hal-hal yang melanggar hukum atau etika baik secara etika dan norma-norma sebaiknya tidak dilakukan, yang tidak boleh juga plagiarism

Hal ini terdapat dalam peraturan universitas dan disampaikan secara langsung kepada para dosen. Proses ini biasanya dilakukan kepada para dosen baru yang mengikuti program orientasi. Sedangkan aspek terakhir yaitu berperilaku etis. Perilaku etis yang sering diungkapkan informan adalah tidak melakukan plagiarisme dan menjunjung tinggi kejujuran.

**Implikasi pengendalian manajemen di UC.** Pengendalian formal merupakan pengendalian yang diformalkan oleh manajemen dalam berbagai bentuk misalnya kode etik dan peraturan pimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di *entrepreneurial university* pengendalian yang diformalkan ternyata tidak semuanya mampu memengaruhi perilaku dosen. Namun demikian ternyata praktek pengendalian yang tidak diformalkan yaitu nilai-nilai yang muncul serta interaksi yang intens memegang peranan yang sangat penting.

Pengendalian interaksi merupakan *informal control*. Pengendalian yang dipraktikkan melalui dialog dan diskusi ini ternyata mampu meningkatkan kemampuan dosen dalam memberikan gagasan dan ide-ide untuk pengembangan universitas. Bahkan pengendalian tersebut mampu untuk memotivasi dosen untuk berinovasi dan meningkatkan kreativitasnya. Hal ini sejalan dengan karakteristik *entrepreneurial university* yaitu adanya inovasi dan kreativitas. Hal ini dikarenakan dosen dapat memberikan kontribusi kepada universitas melalui gagasan dan ide-idenya sehingga ketika gagasan dan ide mereka diterima dan dihargai oleh manajemen dan mereka akan termotivasi untuk berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh universitas.

Dialog informal ini terjadi antara sesama dosen maupun antara dosen dengan pimpinan (ketua program studi atau dekan). Melalui dialog informal banyak hal penting dibicarakan termasuk penyelesaian masalah yang terjadi, sehingga hal ini kerap kali memunculkan ide-ide yang kreatif dan inovatif. Oleh karena itu peneliti merekomendasikan agar dialog informal tersebut dapat difasilitasi oleh manajemen UC. Selanjutnya komunikasi dapat dikembangkan menjadi program khusus sehingga dapat menjadi salah satu strategi untuk mengembangkan dosen terutama dalam meningkatkan kreativitas dan memunculkan inovasi, seperti halnya dialog.

Penelitian ini juga menemukan bahwa dosen sebenarnya tidak dapat dikendalikan sepenuhnya melalui pengendalian manajemen yang formal. Hal ini terlihat sebagian besar dosen tidak termotivasi dengan pengendalian tersebut. Namun ternyata fakta di lapangan menunjukkan bahwa aspek *informal control* memegang peranan yang sangat penting walaupun *formal control* juga penting untuk aspek lainnya seperti kedisiplinan dan keteraturan. Peneliti merekomendasikan agar manajemen memberikan fasilitas *informal control* untuk berkembang di UC. Sehingga peneliti menyatakan bahwa pengendalian manajemen di *entrepreneurial university* tidak hanya dilakukan melalui *formal control* tetapi juga *informal control system*.

Penelitian ini menemukan bahwa konsep pengendalian manajemen di *entrepreneurial university* adalah pengendalian manajemen yang memiliki tujuan untuk mengembangkan potensi dosen. Pengembangan ini harus secara khusus menjadi suatu program tersendiri dan menjadi salah satu aspek penting. Manajemen UC dapat membuat kebijaksanaan untuk mendorong atau bahkan mewajibkan setiap dosen untuk dapat mengikuti pelatihan setiap satu tahun.

Aspek lain yang memotivasi dosen adalah gaya kepemimpinan. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di *entrepreneurial university* adalah gaya kepemimpinan yang transformasional. Maka, peneliti merekomendasikan adanya pelatihan kepemimpinan untuk kemudian menjadi pelatihan wajib bagi setiap pemimpin atau calon pemimpin di UC. Pengendalian preventif lainnya menurut peneliti harus tetap dipertahankan karena memang diperlukan untuk memastikan dosen tidak menyimpang dari harapan universitas.

*Performance appraisal* saat ini diterapkan menggunakan pendekatan "Top Down" demikian juga dengan nilai-nilai merupakan turunan dari Grup Ciputra. Hasil kajian dari lapangan menunjukkan bahwa sebagian informan merasa bahwa *performance appraisal* yang diterapkan masih jauh dari yang diharapkan. Mereka menyatakan bahwa sistem saat ini tidak begitu memotivasi mereka. Hal ini terjadi karena tidak adanya program yang holistik dari sistem yang diterapkan saat ini. Menurut kebanyakan

informan *performance appraisal* yang saat ini dilakukan masih belum lengkap. Hal ini dikarenakan *performance appraisal* adalah landasan bagi pengembangan diri dosen. Disamping itu beberapa dosen beranggapan bahwa *performance appraisal* hanya diperuntukkan untuk insentif tambahan. Namun demikian ternyata sebagian informan menyatakan bahwa mereka cukup termotivasi untuk melakukan yang terbaik sehingga memotivasi diri mereka untuk melakukan aktivitas yang meningkatkan nilai *performance appraisal* mereka.

Peneliti melihat bahwa *performance appraisal* sangat penting dalam meningkatkan kinerja dosen, namun kondisi saat ini nampaknya terjadi karena proses yang tidak tepat. Proses tersebut sebaiknya dilakukan juga dengan pendekatan "bottom up" sehingga proses formulasi *performance appraisal* melibatkan para dosen tidak hanya unsur manajemen. Dengan partisipasi dari dosen maka diharapkan *performance appraisal* dapat memotivasi dosen untuk bekerja lebih optimal dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh universitas. Dari uraian tersebut peneliti berpendapat bahwa *performance appraisal* yang diterapkan di *entrepreneurial university* adalah *participative performance appraisal*.

## SIMPULAN

Selanjutnya peneliti menyimpulkan bahwa hal yang baru dalam penelitian pengendalian manajemen ini. Pertama, pengendalian interaksi memegang peranan yang lebih besar di *entrepreneurial university* dibandingkan dengan dimensi pengendalian formal lainnya seperti *performance appraisal*, kode etik, dan lain-lain. Melalui interaksi maka semua staf mampu memberikan ide-ide brilian mereka untuk mendukung pengembangan fakultas.

Kedua, konsep pengendalian manajemen di *entrepreneurial university* adalah pengembangan diri. Dalam konsep ini, pengembangan diri individu bukan *reward* yang harus diberikan ketika individu berhasil mencapai target atau berprestasi. Konsep pengendalian manajemen adalah pengembangan kompetensi dosen adalah temuan baru dan kebaruan dalam penelitian SPM karena selama ini pengembangan individu dianggap sebagai *reward* yang diperoleh individu ketika yang bersangkutan memiliki prestasi.

Ketiga, pengendalian manajemen di *entrepreneurial university* yang berbasis nilai didasari oleh tiga nilai yaitu nilai *entrepreneurship*, nilai kekeluargaan, dan nilai religius. Ketiga nilai tersebut sampai saat ini sejauh peneliti ketahui belum pernah muncul dalam penelitian yang berhubungan dengan SPM.

Komunikasi yang efektif memegang peranan yang sangat penting untuk menerapkan sistem pengendalian yang efektif. Komunikasi yang efektif mampu membangkitkan motivasi para dosen untuk berperilaku sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh UC. Sampai saat ini penelitian mengenai peran komunikasi pada efektivitas penerapan pengendalian manajemen masih jarang ditemukan demikian juga sebaliknya bagaimana pengendalian manajemen mampu untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, sehingga hubungan komunikasi dengan SPM merupakan temuan baru dalam penelitian ini.

Temuan lain juga mengungkapkan bahwa faktanya tidak semua pengendalian manajemen yang diformalisasi tersebut mampu untuk memotivasi dosen. Peneliti menemukan bahwa *informal control* memegang peranan yang penting dalam memotivasi dosen. Hal ini menunjukkan bahwa dosen tidak dapat dikendalikan hanya menggunakan *formal control*, namun peran *informal control system* memegang peranan yang besar. *Formalized control* akan efektif jika digunakan untuk memagari dosen dalam upaya agar dosen tidak melanggar aturan.

Informan memaknai dimensi pengendalian manajemen sebagai alat yang bertujuan untuk menilai kinerja dosen, meningkatkan kualitas UC, mendukung strategi yang diterapkan oleh organisasi dan mengembangkan karakter dosen. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka harus ada pengendalian manajemen yang mampu untuk memotivasi dosen supaya mereka berperilaku sesuai dengan tujuan UC.

Selanjutnya, dimensi pengendalian manajemen yang dapat memotivasi dosen berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh UC adalah pengendalian sosial, pengendalian nilai, pengendalian kompetensi, dan pengendalian preventif. Pengendalian berbasis sosial mencakup bagaimana memastikan bahwa UC memiliki lingkungan kerja yang kondusif, hubungan relasional yang baik, serta komunikasi yang intensif antara anggota organisasi. Pengendalian

kompetensi memotivasi dosen dengan cara meningkatkan kompetensinya dan melalui nilai pembelajaran dosen saling mengembangkan keilmuannya satu dengan yang lainnya. Sedangkan pengendalian preventif adalah pengendalian yang menjaga dosen agar mereka tidak melanggar aturan-aturan UC, tidak melakukan tindakan kriminal dan selalu berperilaku etis.

Pengendalian interaksi memegang peranan yang sangat penting di *entrepreneurial university*. Melalui pengendalian tersebut dosen dapat memberikan ide dan gagasan kepada pimpinan, dalam hal ini akan mampu untuk memotivasi para dosen dalam berperilaku sesuai yang diharapkan oleh universitas. Ide dan gagasan yang akan memunculkan inovasi dan kreativitas merupakan bagian penting dalam karakter *entrepreneurial university*.

*Formal control* merupakan aspek yang penting, namun *informal control* ternyata memiliki aspek yang jauh lebih penting dalam pengendalian manajemen di *entrepreneurial university*. Kondisi ini sesuai dengan karakter *entrepreneurship* yang seringkali memiliki fleksibilitas tinggi.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Al-Tarawneh, H.A. dan M.M. Mubaslat. 2011. "Design and Use of Management and Control System in the Jordanian University." *International Journal of Accounting and Finance Reporting*, vol. 1, no. 1, hlm 242-254
- Angel, R.J., Heffernan, T.W. dan P. Megicks. 2007. "Service Quality in Postgraduate Education." *Quality Assurance in Education*, vol. 16, no. 3, hlm 236-254.
- Anthony, R.N. and J. Dearden. 1980. *Management Control System: Text and Cases*. Irwin dalam Zheng, T. 2012. *Balancing The Tensions Between The Control And Innovative Roles of Management Control Systems: A Case Study of Chinese Organization*. *Disertasi tidak dipublikasikan*. University of Northumbria at Newcastle, UK.
- Anthony, R.N. and V. Govindarajan. 2007. *Management Control System 12<sup>th</sup>*, McGraw-Hill. New York.
- Anthony, R.N. and D.W. Young. 2003. *Management Control in Nonprofit Organization 7<sup>th</sup>*, McGraw-Hill. New York.
- Auzair, S.M., K. Smith. 2005. "The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic

- SPM in service organizations." *Management Accounting Research*, Vol. 16, hlm 399-421.
- Belkaoui, A. R. 2003. 'Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms: a Study of The Resource-Based and Stakeholder Views.' *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 4, No. 2. pp. 215-226.
- Birnberg, J.G. 1998. "Some Reflections on The Evlution of Organizational Control." *Behavioral Research in Accounting*, hlm 27-46.
- Bobe, B.J., and D.W. Taylor. 2010. *Use of management control systems in university faculties: evidence of diagnostic versus interactive approaches by the upper echelons*. The Sixth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Sydney, July 2010.
- Bruining, H., M. Bonnet, dan M. Wright. 2004. "Management control systems and strategy change in buyouts." *Management Accounting Research*, Vol. 15 hlm 155-177.
- Chenhall, R. 2003. "Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 2-3, hlm 127-168.
- Chow, C., M.D. Shields, dan Y. Chan. 1991. "The Effects Of Management Controls And National Culture On Manufacturing Performance: An Experimental Investigation." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, hlm 209-226.
- Davila, A., G. Foster, dan M. Li. 2009. "Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, hlm 322-347.
- Dkhili, H., dan H. Noubbigh. 2013. "Management Control System and the Case of CSR in the Tunisian Industrial Companies: What Findings by the Method of Structural Equation?" *International Review of Management and Marketing*, Vol. 3, No. 2, hlm 86-92.
- Efferin, S, and T. Hopper. 2007. "Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company." *Accounting, Organizations, and Society*, Vol. 32, hlm 223-262.
- Eshraqi. 2012. "Innovation and using Management Control System." *International Proceedings of Economics Development & Research*, Vol. 52, hlm 1.
- Flamholtz, E. G., T.K. Das, dan A. Tsui. 1985. "Toward an integrative framework of organizational control." *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 10, hlm 35-50.
- Garrison, R.H. & E.W. Noreen. 2000. *Managerial Accounting*, 9th edition. Irwin McGraw Hill dalam Zheng, T. 2012. *Balancing The Tensions Between The Control And Innovative Roles of Management Control Systems: A Case Study of Chinese Organization*. *Disertasi tidak dipublikasikan*. University of Northumbria at Newcastle. UK
- Gibb, A. 2005. *Towards the Entrepreneurial Univesity: Entrepreneurship Education a s A lever of Change*. Diunduh 12 Februari 2014 dari webspace.utexas.edu
- Gibb, A., dan P. Hannon. 2006. *Towards the Entrepreneurial Univesity?* Diunduh 12 Februari 2014 dari webspace.utexas.edu
- Hanna, D.E. 1998. "Higher Education in an Era of Digital Competition: Emerging Organizational Models." *JALN*, Vol. 2, No. 1, hlm 66-95.
- Hayes, R and W. Abernathy. 1980. "Managing Our Way to Economic Decline." *Harvard Business Review*. hlm 67-77.
- Henri, J.F. 2006. "Management control systems and strategy: A resource-based perspective." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, hlm 529-558.
- Herath, S.K. 2007. "A Framework for Management Control Research." *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 9, hlm 895-915.
- Herbert, I. 2009. "Business transformation through empowerment and the implications for management control systems." *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 13, No. 3, hlm 221-244.
- Ho, W., P.K. Dey, dan H.E. Higosn. 2006. "Multiple Criteria Decision Making Techniques in Higher Education." *International Journal of Educational Management*, Vol. 20, no. 5, pp. 319-337
- Hoecht, A. 2006. "Quality Assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability." *Higher Education*, Vol. 51, hlm 541-563.



- Hoque, Z., dan M. Chia. 2012. "Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing subsidiary." *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 9, No. 2, hlm 123-145.
- Ismail, T. 2013. "Formatting Strategy and Management Control System : Evidence from Indonesia." *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 1, hlm 196-205.
- Jarvenpaa, M., dan A. Lansiluoto. 2011. *Linkages Between the Elements of Management Control Systems in A non-profit Organization*, paper from SSRN.
- Johnson, T and R. Kaplan. 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston Harvard Business School Press.
- Kaplan and Norton 2004. *The Strategy Map*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Kaplan and Norton. 2001. The Strategy-focused Organization, *Harvard Business School Press*. Boston, MA
- Kaplan, R. 1983. "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Management Accounting Research." *The Accounting Review*, hlm 686-705.
- Kaplan, R. 1984. "Yesterday's Accounting Undermines Production." *Harvard Business Review*, hlm 95-101.
- Kimura dan Mourdoukourtas, 2000. "Effective Integration of Management Control Systems for Competing in Global Industries." *European Business Review*. Vol. 12, No. 1, hlm 41-45.
- Kober, R., Ng, J., dan B.J. Paul. 2007. "The interrelationship between management control mechanisms and strategy." *Management Accounting Research*, Vol. 18, No. 4, hlm 425-452.
- Kuswarno, E. 2013. *Fenomenologi: Metode Penelitian Komunikasi: Konsep, Pedoman, dan Contoh Penelitiannya*. Penerbit Widya Padjajaran
- Kren, L. 1997. *The Role of Accounting Information in Organization Control-The State of the Art*. American Accounting Association dalam Wiyantoro, L.S., dan Sabeni, A. 2007. *Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku dysfunctional: Budaya Nasional Sebagai Variabel Moderating*. Makalah dalam Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar 26-28 Juli 2007
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit BPFE Fakultas Ekonomi UGM.
- Malmi, T. and D.A. Brown. 2008. "Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions." *Management Accounting Research*, Vol. 19, Vol. 4, hlm 287-300.
- Marginson, D.E.W. 2002. "Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization." *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 11, hlm 1019-1031.
- Marginson, S. 2004. "Competition and Markets in Higher Education: a 'Glocaal' Analysis." *Policy Futures in Education*, Vol. 2, No. 2, hlm 175-244.
- Marques, M.C.C. 2009. "Key Performance Indicators in Portuguese Public University." *Research in Higher Education Journal*. Vol. 5, hlm 1-15.
- Merchant, S. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 2<sup>nd</sup> edition. Prentice Hall.
- Montgomery, C., Collins. D. 2005. *Corporate Strategy: A Resource Based Approach 2nd edition*. McGraw-Hill/Irwin. Boston.
- Morsing, M., dan D. Oswald. 2009. "Sustainable Leadership: Management Control Systems and Organizational Culture in Novo Nordisk A/S." *Corporate Governance*. Vol. 9 no. 1, hlm 83-99.
- Otley, D. T, dan A. Berry. 1994. "Case study research in management accounting and control." *Management Accounting Research*, Vol. 5, hlm 45-65.
- OECD 2012. A Guiding Framework for Entrepreneurial University. Diunduh 15 Februari 2014 dari [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Ouchi, W. 1979. "A conceptual framework for the design of organization control mechanisms." *Management Science*, Vol. 25, hlm 833-848.
- Radianto, W. 2012. *Do we ready to face Globalization of Accounting? Exploratory Study of Accounting Faculties in Indonesia*. Proceeding of 5<sup>th</sup> International Seminar on Industrial Engineering and Management (5<sup>th</sup> ISIEM), Manado, 14-16 Februari 2012
- Ropke, J. 2000. *The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in Globalized Economy*. Diunduh 15 Feb-

- ruari 2014 dari etc.online.uni-marburg.de
- Rotch, W. 1993. "Management control systems: One view of components and their interdependence." *British Journal of Management*, Vol. 4, hlm 191-203.
- Schofer, E., dan Meyer, J.W. 2005. "The Worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century." *American Sociological Review*, Vol. 70, No. 6, hlm 898-920.
- Simons, R. 1987. "Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis." *Accounting, Organization and Society*, Vol. 12, No. 4, hlm 357-374.
- Simons, R. 1994. "How new Top Manager Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal." *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3, hlm 169-189.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control*. Harvard Business School Press. Boston.
- Smith, K.L. 1997. "Management control systems and strategy: A Critical Review." *Accounting, Organization and Society*, Vol. 22, Vol. 2, hlm 207-232.
- Vosselman, E. and J. van der Meer-Kooistra. 2009. "Accounting for control and trust building in inter firm transactional relationship." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 No. 2, hlm 267-83.
- Wahyudi, I. 2008. "From Physical to Accounting Control: a Study of Accounting Change Resistance." *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 5, No. 2. hlm 228-242.
- Wernerfelt, B. 1984. "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. hlm 171-80.
- Whitley, R. 1999. "Firm, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, hlm 507-524.
- Winston, G.C. 1999. "Subsidies, Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education." *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 13, No. 1, hlm 13-36.
- Wiyantoro, S. 2007. *Hubungan Antara Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Prilaku Dysfunctional: Budaya Nasional Sebagai Variabel Moderating*. Prosiding Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar 26-28 Juli 2007
- Wongkaew, W. 2013. "Management Accounting and Control Systems-Unnecessary Evils to Innovation?" *Chulalongkorn Business Review*, Vol. 34, No. 3, hlm 1-21.
- Zimmerman, J.L. 1995. *Accounting for Decision making and control*. Irwin. Chicago.