

# Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Swasta: Studi *Levers of Control* pada Perguruan Tinggi Berbasis Budaya

I Gusti Ayu Desni Saraswati Sudirga<sup>1</sup>  
Ertambang Nahartyo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, Indonesia

\*Correspondences: [ssdesni@gmail.com](mailto:ssdesni@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi secara mendalam tentang mekanisme pengukuran kinerja non-keuangan pada salah satu perguruan tinggi swasta (PTS) di Provinsi Bali, termasuk didalamnya faktor pendukung dan penghambat dari penerapan mekanisme tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif pendekatan studi kasus. Teori institusional digunakan sebagai teori utama penelitian dan dikorelasikan dengan kerangka *levers of control*. Data dikumpulkan dengan wawancara dan analisis dokumen serta dianalisis dengan metode analisis narasi, konten, dan wacana. Hasil menunjukkan bahwa PTS dikategorikan sebagai *highly regulated institution* yang menimbulkan legitimasi, yang mana merupakan fokus dari teori institusional. Pada kerangka *levers of control*, faktor pendukung dan penghambat mekanisme ini diidentifikasi melalui sistem kepercayaan, sistem batasan, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif. Penelitian ini memberi gambaran tentang mekanisme pengukuran kinerja non-keuangan pada perguruan tinggi swasta yang belum banyak dilakukan pada penelitian sebelumnya.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja; Institusional; Legitimasi; *Levers of Control*

*Measuring the Performance of Private Higher Education: Study of Levers of Control in Culture-Based Higher Education*

## ABSTRACT

*This research explores in depth the non-financial performance measurement mechanism at one of the private universities (PTS) in Bali Province, including the supporting and inhibiting factors in implementing this mechanism. This research is qualitative research with a case study approach. Institutional theory is used as the main theory of research and is correlated with the levers of control framework. Data was collected by interviews and document analysis and analyzed using narrative, content and discourse analysis methods. The results show that PTS is categorized as a highly regulated institution that creates legitimacy, which is the focus of institutional theory. In the levers of control framework, supporting and inhibiting factors for this mechanism are identified through belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, and interactive control systems. This research provides an overview of the mechanism for measuring non-financial performance in private universities which has not been carried out in much previous research.*

Keywords: Performance Measurement; Institutional; Legitimation; Levers Of Control

Artikel dapat diakses : <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/index>



e-ISSN 2302-8556

Vol. 34 No. 1  
Denpasar, 30 Januari 2024  
Hal. 252-266

DOI:  
10.24843/EJA.2024.v34.i01.p19

## PENGUTIPAN:

Sudirga, I. G. A. D. S., &  
Nahartyo, E. (2024).  
Pengukuran Kinerja  
Perguruan Tinggi Swasta:  
Studi *Levers of Control* pada  
Perguruan Tinggi Berbasis  
Budaya. *E-Jurnal Akuntansi*,  
34(1), 252-266

## RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk:  
20 Desember 2023  
Artikel Diterima:  
25 Januari 2024

## PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era transformasi digital dalam satu dekade terakhir secara garis lurus berpengaruh dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahaman masyarakat akan kebutuhan untuk mengenyam pendidikan tinggi sebagai lanjutan dari pendidikan dasar (Sarrico, 2010). Hal ini menyebabkan meningkatnya eksistensi perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta di Indonesia (Gaus & Hall, 2016). Meningkatnya kuantitas perguruan tinggi swasta disisi lain berpotensi menimbulkan berbagai polemik khususnya yang berkaitan dengan persaingan dalam menjaring mahasiswa, pengelolaan, dan pertanggungjawaban. Untuk dapat memastikan bahwa terdapat keselarasan antara rencana strategis dan ketercapaian kinerja, organisasi membutuhkan mekanisme pengukuran kinerja (Pilonato & Monfardini, 2020).

Pada ruang lingkup pendidikan tinggi, terdapat paradigma bahwa perguruan tinggi harus memiliki strategi dan pemahaman yang tepat tentang proses bisnis dan pengelolaan kinerja, khususnya pada lingkungan yang dinamis (Girikallo, 2017). Namun kerap kali, penggunaan pengukuran kinerja hanya sebagai simbol dan formalitas dibandingkan sebuah mekanisme sistematis dan terstruktur untuk menilai kinerja perguruan tinggi (Dicker et al., 2018; Dobija, Gorska, Grossi, 2019; K. M. Kallio & Kallio, 2014). Adapun kesenjangan tersebut disebabkan oleh birokrasi yang berbelit, tingginya tuntutan dari pihak eksternal, serta kurangnya kemampuan perguruan tinggi untuk memanfaatkan sumber daya secara efisien. Permasalahan terkait pengukuran kinerja pada perguruan tinggi timbul akibat paradigma dan sikap skeptis yang berkembang pada civitas akademika di dalamnya (K. M. Kallio & Kallio, 2014; Moynihan et al., 2012). Berbagai pihak menilai bahwa pengukuran kinerja tidak memiliki relevansi terhadap pengambilan keputusan, integrasi yang berbelit, unit fungsional perguruan tinggi dapat berdiri sendiri, serta potensi timbulnya kontradiksi akibat kebebasan akademik yang bertentangan dengan pengukuran kinerja yang mengikat (K. Kallio et al., 2017).

Kualitas merupakan capaian yang diharapkan dari pengukuran kinerja (Agyemang & Broadbent, 2015; Sarrico, 2022). Faktanya, sulit bagi perguruan tinggi untuk mendefinisikan dan mengidentifikasi makna dari kualitas itu sendiri (Govindrajan, 2011; Pilonato & Monfardini, 2020). Penafsiran terhadap kualitas cenderung subjektif dan berdasarkan asumsi karena kualitas merupakan hal yang multidimensi (Dicker et al., 2018). Rendahnya peran pengukuran kinerja termasuk sulitnya identifikasi kualitas dalam pengambilan keputusan menyebabkan rendahnya implementasi pengukuran kinerja di perguruan tinggi (Pesalj et al., 2018; K. Kallio et al., 2017). Tidak hanya di negara maju, pengukuran kinerja pada perguruan tinggi juga terjadi di Indonesia (Gaus & Hall, 2016; Girikallo, 2017). Tugas utama yang dimiliki oleh perguruan tinggi di Indonesia adalah menjalankan mandat pemerintah melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi yang terdiri dari tiga pilar yaitu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat (Gaus & Hall, 2016). Melalui mekanisme ini, diharapkan agar civitas akademika mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang independen dan berkontribusi terhadap kemajuan masyarakat (Girikallo, 2017). Pengukuran kinerja berperan penting untuk memastikan tingkat efisiensi, produktivitas, dan

akuntabilitas perguruan tinggi dalam melaksanakan setiap aspek dalam Tri Dharma.

Universitas XYZ dipilih karena beberapa pertimbangan diantaranya perguruan tinggi swasta mendominasi sistem pendidikan di Indonesia dengan jumlah 2.990 dari total 3.115 perguruan tinggi dan budaya kehinduan dan tradisi masyarakat Bali melekat kuat pada setiap elemen universitas menjadikannya tepat untuk melakukan studi *levers of control*. Penelitian ini berfokus menjawab pertanyaan penelitian bagaimana *levers of control* mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengukuran kinerja di Universitas XYZ?

Teori institusional sebagai basis teori penelitian ini, merangkum bahwa pada ruang lingkup institusional dan legitimasi, birokrasi adalah bentuk lazim organisasi yang timbul akibat perubahan sebagai hasil dari penyamaan organisasi yang dipengaruhi oleh pemerintah untuk mengurangi ketidakpastian melalui homogenitas struktural, budaya, dan output. Teori institusional membagi pemahaman institusional menjadi tiga aspek utama berdasarkan bentuk tekanan yang diperoleh organisasi, terdiri atas isomorfisme koersif, isomorfisme normatif, dan isomorfisme mimetik (DiMaggio & Powell, 1983). Tidak terbatas dalam organisasi publik, teori institusional juga digunakan sebagai landasan untuk menggambarkan kondisi yang terjadi di perguruan tinggi (Cai et al., 2014; Morphey & Huisman, 2002). Pada ruang lingkup pendidikan tinggi, teori institusional digunakan untuk menjabarkan perilaku pihak-pihak yang menekan institusi sehingga menyebabkan perubahan institusional. Penelitian Dobija et al., (2019) dan Guarini et al., (2020) mendukung pernyataan tersebut melalui penelitiannya yang menyatakan kepatuhan perguruan tinggi untuk melaksanakan tuntutan endogenous (internal) dan exogenous (eksternal) secara bersamaan yang meningkatkan kecenderungan timbulnya institusionalisasi dan legitimasi sehingga mekanisme pengukuran kinerja diimplementasikan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Isomorfisme koersif mengacu pada kondisi saat perguruan tinggi mengimplementasikan kebijakan internal dalam rangka mematuhi ketetapan pemerintah sehingga menimbulkan tekanan koersif (Dobija et al., 2019). Sedangkan isomorfisme normatif seringkali diasosiasikan dengan profesionalisme (Paaue dan Boselie, 2003). Isomorfisme normatif menganggap peran badan pengawas dan organisasi profesi sebagai akreditasi lembaga melalui persyaratan formal, standar, dan orientasi kerja (Dobija et al., 2019).

Dalam hal memenuhi ekspektasi dan tuntutan pihak eksternal, perguruan tinggi swasta harus terlebih dahulu mengakomodasi berbagai kebutuhan internal yang dimiliki. Pengukuran kinerja sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen merupakan mekanisme yang berperan untuk membantu maupun mengurangi dampak negatif yang dialami oleh organisasi sebagai akibat dari dinamika lingkungan (Hoque & Chia, 2012). Dengan demikian, pengukuran kinerja harus diciptakan secara spesifik untuk terlaksananya *strategic positioning* perusahaan dan lingkungan eksternalnya (Hoque & Chia, 2012). Rerangka *levers of control* digunakan mengidentifikasi peluang dan hambatan yang dihadapi oleh perguruan tinggi dalam menerapkan pengukuran kinerja yang optimal sebagai bagian dari perencanaan strategis. Penggunaan *levers of control* sebagai rerangka konseptual diharapkan dapat memetakan berbagai hambatan tersebut melalui kategori-kategori yang telah ditentukan sehingga problematika

pengukuran kinerja di perguruan tinggi dapat diidentifikasi dan dianalisis secara sistematis. Disisi lain, teori institusional menjelaskan kondisi yang dialami perguruan tinggi akibat timbulnya tekanan eksternal termasuk didalamnya upaya-upaya yang dilakukan perguruan tinggi untuk memenuhi tuntutan pihak eksternal dalam rangka membentuk legitimasi.

Penelitian sebelumnya yang menitikberatkan pada pengukuran kinerja di ruang lingkup pendidikan tinggi cenderung rendah dibandingkan sektor lainnya (K. M. Kallio & Kallio, 2014; Modell, 2003) khususnya dalam lingkup perguruan tinggi swasta (*private university*) yang tingkat pengelolaannya lebih kompleks dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri. Selain itu, penjabaran penelitian terdahulu sebagian besar hanya meninjau implementasi pengukuran kinerja dalam pendidikan tinggi tanpa mengidentifikasi faktor-faktor yang memicu pengukuran kinerja menjadi informal dan tidak optimal.

Penelitian yang menguji penggunaan pengukuran kinerja dengan instrumen penilai *levers of control* untuk mengungkapkan ambiguitas pelaksanaan perubahan kebijakan di pendidikan tinggi nyatanya telah dilakukan oleh Pilonatho dan Monfardini di tahun 2020. Namun, secara sistematis penelitian ini mengaitkan teori institusional dan rerangka *levers of control* untuk menjelaskan tekanan endogenous dan exogenous yang harus diakomodasi oleh perguruan tinggi yang tidak pernah dijelaskan pada penelitian sebelumnya. Rerangka penelitian ini mengadopsi penelitian Hoque & Chia (2012) yang mengkolaborasikan *Porter's Five Forces model* dengan *Levers of control* untuk menjelaskan perubahan strategis organisasi yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen organisasi, yang tidak dilakukan oleh penelitian sebelumnya.

## METODE PENELITIAN

Pengumpulan data akan dilakukan dengan metode riset lapangan di Universitas XYZ sebagai objek penelitian. Adapun pendekatan yang digunakan adalah wawancara dengan delapan narasumber dan analisis dokumen. Adapun teknik wawancara menggunakan metode semi terstruktur dan sampel dipilih menggunakan metode *snowball sampling*. Analisis dokumen digunakan sebagai pendukung data-data yang diperoleh dari wawancara yang terdiri atas Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi, rencana strategis universitas tahun 2019 - 2023, sistem pengendalian mutu internal (SPMI) universitas, kode etik dosen dan tenaga pendidik, rancangan induk penelitian, rancangan induk pengabdian kepada masyarakat serta dokumen lain yang berkaitan dengan topik penelitian. Pada penelitian ini, teknik analisis data dilakukan dengan enam tahap yang mengacu kepada Creswell (2014: 264) yang terdiri dari menyiapkan data untuk diolah dan dianalisis, membaca data secara menyeluruh, *coding* data yang diperoleh, menerapkan *coding* untuk mendeskripsikan informasi, menyajikan kembali deskripsi dan topik menjadi narasi, serta interpretasi penelitian kualitatif.

Pada lingkup pengujian data, digunakan uji reliabilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas mengacu kepada konsistensi pendekatan penelitian yang digunakan peneliti serta untuk mengidentifikasi potensi timbulnya bias penelitian. Mengadopsi metode yang tercantum pada penelitian Hoque dan Chia (2012), dalam rangka memastikan keandalan informasi yang diperoleh dari

narasumber, peneliti menanyakan pertanyaan yang sama kepada responden melalui pendekatan yang berbeda untuk memastikan konsistensi jawaban. Kemudian, peneliti menggunakan uji validitas yang terdiri dari triangulasi dan *member checking* yaitu mengonfirmasi informasi dari narasumber dengan mengirimkan hasil wawancara untuk diperiksa kembali. Pada ruang lingkup triangulasi teknik, penelitian ini menggunakan dua dari tiga metode triangulasi yaitu wawancara dan analisis dokumen, sedangkan triangulasi sumber diperoleh dari narasumber yang memiliki jabatan berbeda dalam institusi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas XYZ merupakan perguruan tinggi swasta yang bertempat di Kota Denpasar, Provinsi Bali dan menjadi salah satu perguruan tinggi swasta pertama di Bali. Menekankan pada aspek kebudayaan Bali pada khususnya, Universitas XYZ memiliki beberapa keunikan dari tata kelola, sistem pembelajaran dengan mata kuliah penciri yang unik, serta pengambilan kebijakan. Saat ini, terdapat 3.904 mahasiswa yang terdaftar di Universitas XYZ yang diampu oleh 163 dosen dan 67 tenaga kependidikan. Universitas XYZ juga memiliki 7 fakultas yang terdiri dari 14 program sarjana, 3 program magister, dan 2 program doktor. Peneliti melakukan wawancara dengan delapan orang narasumber serta mengumpulkan dokumen yang relevan. Informasi yang berkaitan dengan wawancara dengan narasumber akan dirangkum pada tabel 1.

**Tabel 1. Informasi Pelaksanaan Wawancara**

| No. | Kode | Jabatan               | Unit Kerja  | Durasi wawancara |
|-----|------|-----------------------|-------------|------------------|
| 1.  | W    | Wakil Rektor          | Universitas | 1 jam 09 menit   |
| 2.  | P1   | Lembaga Penjamin Mutu | Universitas | 1 jam 24 menit   |
| 3.  | P2   | LPPM                  | Universitas | 1 Jam 05 menit   |
| 4.  | F1   | Dekan                 | Fakultas    | 0 jam 42 menit   |
| 5.  | F2   | Wakil Dekan           | Fakultas    | 0 Jam 42 menit   |
| 6.  | D1   | Dosen                 | Fakultas    | 0 Jam 38 menit   |
| 7.  | D2   | Dosen                 | Fakultas    | 0 Jam 46 menit   |
| 8.  | T    | Tenaga Pendidik       | Fakultas    | 0 jam 6 menit    |

Sumber: Data Penelitian, 2023

Sistem kepercayaan (*belief system*) mengacu kepada proses pengimplementasian strategi yang memberikan ruang bagi individu untuk mengeksplorasi dan menciptakan baik tindakan maupun upaya yang dapat mendukung nilai-nilai organisasi yang tidak bertentangan dengan tujuannya (Chairunisa, 2019; Simons, 1995). Universitas XYZ memberikan makna bagi masing-masing aktor sehingga pandangannya menjadi berbeda. Sebagian besar aktor menilai bahwa institusi ini berkontribusi secara signifikan dalam hal memperoleh penghasilan, menyalurkan *passion* mengajar, mengabdikan, mengembangkan diri, serta bersosialisasi.

*"Makna universitas XYZ bagi saya, hmm tempat saya cari makan. Universitas XYZ juga tempat saya mengabdikan gitu."* (D2, K7)

*"Dari sana saya belajar. Belajar berorganisasi, belajar berkomunikasi, bersosialisasi, menghargai orang, sehingga banyak hal yang Ibu dapat di universitas XYZ. Disamping juga aspek-aspek keagamaannya"* (P1, K7).

Keunikan universitas yang menekankan implementasi nilai agama dan kebudayaan juga sudah dipahami oleh masing-masing narasumber.

*"Tapi karena kita basisnya sudah seperti ini saya rasa sudah terpatri ya. Terbenamlah dalam pikiran kita tentang agama dan budaya, sehingga setiap pelaksanaan Tri Dharma termasuk penelitian dan pengabdian masyarakat pasti kita masukkan unsur itu" (D2, K8 dan K10).*

*"Kita memang selalu begitu, jadi memang dihimbau agar selalu menekankan unsur budaya dan agama itu, agar pencari kami sebagai civitas akademika universitas XYZ tidak sampai hilang." (D1, K8 dan K12).*

Unsur budaya dan keagamaan sebagai karakteristik Universitas XYZ telah tersampaikan dengan baik di kalangan narasumber. Namun, pemahaman tentang sasaran strategis universitas, seperti penerapan *good corporate governance* belum bersifat merata. Hal ini terjadi karena masih adanya narasumber yang belum memahami tata kelola universitas yang tertuang dalam sasaran strategis Universitas XYZ.

*"Good university governance ya? Apa itu ya? Kalau di tingkat universitas silakan ditanyakan ke pihak universitas ya dik, karena saya disini tidak memiliki wewenang kalau lingkungannya universitas. Kita adanya good corporate governance, jadi kan transparan gitu aja sih kalau di tingkat saya. Kalau di tingkat universitas itu kan kebijakan universitas." (D1, K8).*

Kualitas merupakan capaian pengukuran kinerja. Namun, definisi kualitas seringkali menciptakan perbedaan pendapat karena outputnya pada institusi yang menawarkan jasa dinilai memiliki definisi yang abstrak. Hal serupa juga ditemukan pada objek penelitian yang mana narasumber memberikan tanggapan yang berbeda berkaitan dengan makna kualitas bagi perguruan tinggi.

*"Kualitas itu menurut saya adalah sejauh mana universitas dapat melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi sesuai dengan standar. Standar disini kan ada banyak ini, minimal lah standarnya Pendidikan Tinggi di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan..." (F1, K9).*

*"Kalau berkaitan dengan kualitas sebenarnya kita sudah gencar dan berupaya untuk mencapai itu, makanya Pak Rektor gencar menerbitkan MoU. Kita banyak punya MoU disini karena Pak Rektor gerakannya cepat, terakhir kemarin beliau ke Turki, India. Yang duluan ke Thailand, Jerman... Kualitas juga dinilai dari akreditasi apakah ada peningkatan atau tidak" (P1, K9 dan K27).*

Pimpinan lembaga penelitian dan pengabdian masyarakat menyebutkan salah satu indikator kualitas adalah kepangkatan dan pendidikan dosen. Kepangkatan erat kaitannya dengan jabatan fungsional yang dapat diartikan sebagai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang dosen yang dalam pelaksanaannya didasarkan pada keahlian tertentu serta bersifat mandiri. Pada kenyataannya terdapat berbagai problematika yang harus dihadapi dosen dalam rangka meningkatkan jabatan fungsional. Ketatnya aturan yang ditetapkan oleh pemerintah yang disertai dengan kewajiban dosen untuk menjalankan Tri Dharma menjadi alasan banyaknya dosen yang tidak meningkatkan jabatan fungsionalnya.

*"Ada beberapa aturan yang sulit untuk dilakukan, ini aturan yang kita dapat dari pemerintah. Aturan pemerintah itu, sebenarnya bukan mempersulit tapi*

*dia lebih ketat gitu ya. Misalnya penulisan jurnal ya harus terpublikasi di SINTA tertentu, bagi kita kan sulit itu ya. Tapi bagi pemerintah ya agar meningkat kualitasnya kita. Kalau kita ya sulit. Makanya ya enggak ada yang menurut kita jelek, menurut pemerintah juga jelek. Ini kan lebih sebagai upaya agar kualitasnya lebih bagus.” (D1, K5 dan K19).*

Provinsi Bali merupakan salah satu faktor pendukung bagi Universitas XYZ dalam menerapkan nilai-nilai yang dianutnya yang ditinjau dari perspektif lingkungan sosial dan budaya. Karakteristik lingkungan sosial dan budaya Bali yang mana mayoritas penduduknya beragama Hindu dan kesehariannya kental dengan pelaksanaan adat istiadat memberikan wadah bagi Universitas XYZ untuk menerapkan aspek-aspek agama dan budaya yang tidak hanya teoritis tetapi juga praktis. Disisi lain, Provinsi Bali tidak hanya memberikan dukungan namun juga sebagai kekurangan khususnya dalam pelaksanaan Tri Dharma. Hal ini terjadi karena banyaknya kewajiban sosial yang melekat bagi civitas akademika dalam bermasyarakat sehingga kadangkala menurunkan produktivitas.

*“...Mbaknya udah tau kan bagaimana banyaknya urusan kita kalau di Bali. Ada adat, menyama-braya itu kan banyak sekali kegiatan selain menjadi dosen. Lain dengan diluar, karena saya juga dulu di Surabaya, ya bisa fokus. Belajar ya belajar, meneliti ya meneliti. Kalau disini, dosen notabene berkeluarga, belum lagi dosen di seni dia tidak hanya mengajar teori tapi juga praktik, belum lagi dia harus ngayuh menari di kegiatan-kegiatan tertentu. Padahal kan untuk meneliti dibutuhkan kefokusan” (P2, K12).*

Selain itu, Kompetisi antar tenaga pengajar juga menjadi salah satu faktor yang menghambat produktivitas dosen dalam mengoptimalkan penelitian dan juga pengabdian kepada masyarakat. Hal ini terjadi karena adanya hibah kompetisi yang hanya memberikan pendanaan bagi karya dan pengajuan penelitian yang terpilih, sehingga seringkali informasi tidak disebarkan untuk mengurangi tingkat persaingan.

*“Jadi motivasinya tidak hanya dari pimpinan tapi juga teman-teman sejawat. Artinya bisa melalui ajakan-ajakan, disitu kita kurang. Nah disebabkan nya apa, karena kan disana kita ada kompetisi juga. Bahkan ada kawan 1 yang mendengar tidak disampaikan dengan yang lain, sehingga kawannya yang lain ya tidak tau” (P1, K10).*

Mekanisme pengukuran kinerja di universitas XYZ juga berpengaruh terhadap aspek-aspek yang menjadi pokok bahasan atas sistem batasan. Pada ruang lingkup perguruan tinggi swasta, sistem batasan sering dikaitkan dengan inovasi atau terobosan yang diciptakan oleh civitas akademika. Adapun bentuk dari limitasi diantaranya birokrasi, proporsi pembagian tugas, kode etik, dan juga tata tertib kepada civitas akademika. Dalam hal meningkatkan daya saing, Universitas XYZ melakukan berbagai gagasan untuk meningkatkan kualitas mahasiswa dan proses pengajaran yang lebih baik. Beberapa program yang diunggulkan adalah menyediakan kelas khusus untuk karyawan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dan Pengurus Desa Adat sekaligus mengadakan kompetisi bagi mahasiswa setara SMA dan SMK untuk menjaring calon siswa yang berkualitas.

*“Dalam hal menginovasi itu ya salah satunya kita lakukan dengan membuat kelas untuk LPD dan juga kelas untuk bendesa adat.” (W, K15)*

*"...seperti kondisi saat kami menjabat di Prodi ya, kita ada program lomba debat ekonomi dan bisnis. Disana memberikan wadah bagi mahasiswa untuk meningkatkan skill kemampuan berkomunikasi termasuk juga komunikasi mahasiswa kita sendiri dalam lomba debat itu." (D2, K15).*

Rektor dan dekan selaku pimpinan cenderung terbuka terhadap berbagai inovasi yang diajukan. Namun, sebagai bentuk dari limitasi, universitas seringkali mengalami permasalahan dalam pendanaan yang menyebabkan tidak semua program yang diajukan dapat diimplementasikan. Selain itu, terdapat alur koordinasi yang dilakukan sebagai bentuk dari birokrasi dengan bentuk komando dari atas ke bawah. Proses komando diawali dengan adanya perintah dari rektor kepada dekan, yang kemudian dilanjutkan dengan koordinasi pada masing-masing program studi dan fakultas. Pada proses ini, akan dilakukan rapat untuk merumuskan berbagai kegiatan dan program prioritas yang akan dilaksanakan selama satu tahun, yang nantinya akan dievaluasi dan disetujui oleh rektor.

Bentuk pengendalian lain yang dapat ditemui adalah proporsi pembagian tugas bagi masing-masing tenaga pengajar. Pada lingkup ini, tenaga pengajar akan dibagi menjadi dosen dengan tugas tambahan dan dosen tidak dengan tugas tambahan. Selain itu, jabatan fungsional merupakan salah satu faktor yang memlimitasi proporsi pembagian tugas. Dalam hal ini, dosen akan diberikan kewajiban sesuai dengan jabatan fungsionalnya masing-masing yang terdiri dari asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan guru besar. Jabatan fungsional juga membatasi wewenang tenaga pengajar dalam jangkauan tertentu, seperti dalam salah satu kebijakan di Universitas XYZ adalah tidak diperbolehkannya dosen untuk menjadi pembimbing I skripsi apabila belum ada di jabatan lektor.

*"contohnya kalau kita masih di level asisten ahli gitu ya, kita enggak punya kesempatan untuk berperan sebagai pembimbing utama. Belum lagi kita juga belum bisa untuk mengikuti skema penelitian yang hanya bisa diikuti kalau sudah di pangkat lektor. Jadi kalau mau hibah yang lebih tinggi, ya harus naik Jafung juga. Itu semua saling mengejar." (D2, K14).*

Ketentuan lain yang membatasi wewenang civitas akademika di Universitas XYZ adalah kode etik. Sebagai penjamin mutu dalam hal pengendalian kegiatan operasional universitas, kode etik tersebut disusun oleh lembaga penjaminan mutu (LPM), yang terdiri dari kode etik dosen dan mahasiswa yang disahkan secara resmi oleh Rektor. Kode etik yang telah disahkan kemudian diinformasikan menggunakan platform group chat yaitu WhatsApp.

*"Iya, disosialisasikan lewat sosmed, biasanya dikirim di grup whatsapp pegawai dan dosen di tingkat fakultas dan universitas." (F2, K16).*

*"... Kalau kita di fakultas itu ada sih kita dikasih semacam link yang di share oleh LPMU kalau misalnya ada poin-poin dalam kode etik yang ingin dilihat gitu ya." (D2, K16).*

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber seperti yang dijabarkan di atas, dapat diketahui bahwa proses pengenalan dan sosialisasi kode etik masih bergantung sepenuhnya dengan media sosial WhatsApp sebagai alat untuk mendistribusikan informasi berkaitan dengan kode etik tersebut, tanpa melalui mekanisme komunikasi yang bersifat resmi. Salah satu narasumber, yaitu pimpinan LPPM menyatakan bahwa belum ada sosialisasi kode etik yang



dilakukan, sehingga tupoksi lebih sering digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan tugas.

*“Saat ini sih belum ada ya. Mungkin dalam waktu dekat akan disosialisasikan, tapi belum tau dengan cara apa dilakukannya. Apakah dengan cara dibagi buku panduannya ataukah dengan diadakan pertemuan untuk sosialisasinya. Itu untuk kode etiknya kita mengacu pada itu ya. Selebihnya untuk apa yang kita lakukan, mengacunya ke Tupoksi LPPM itu aja.” (P2, K16).*

Pada ruang lingkup pengendalian, sistem pengendalian diagnostik menekankan kepada realisasi kinerja yang nantinya digunakan sebagai landasan untuk menyusun langkah-langkah perbaikan. Pengukuran kinerja, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, memiliki berbagai instrumen yang saling berhubungan untuk menciptakan proses pengukuran dan penilaian kinerja. Bagi individu, kinerja akan diukur menggunakan indikator BKD, begitu pula dengan program studi yang diukur dengan akreditasi dan universitas diukur dengan IKU. Tahap monitoring dan evaluasi fakultas dilakukan dengan melibatkan LPMU sebagai unit di tingkat universitas yang bertugas untuk menjamin mutu internal. Proses ini disebut dengan audit mutu internal (AMI). Hasil dari proses tersebut kemudian disampaikan dalam rapat tinjauan manajemen (RTM). RTM dilakukan secara periodik setiap satu tahun sekali dan mengundang ketua yayasan, rektor, dekan semua fakultas, dan ketua program studi. Rapat ini dilakukan untuk merangkum hasil audit atas pelaksanaan seluruh kegiatan di universitas termasuk didalamnya mengidentifikasi temuan.

*“Kemudian, setelah dirangkum oleh prodi, disahkan dengan kaprodi dan ditandatangani oleh ketua penjamin mutu di fakultas, kalau disini ketuanya Pak wakil dekan, nah lalu kita laporkan ini ke LPMU. Nanti laporan hasil LPMU akan menjadi bahan Rapat Tinjauan Manajemen. RTM ini dalam rangka pengendalian dan peningkatan itu, “apa yang akan dilakukan pimpinan terhadap temuan-temuan itu?” itu yang akan dibicarakan dalam RTM” (P1, K18 dan K22).*

Pada ruang lingkup penelitian dan pengabdian, terdapat rancangan yang dikenal dengan RIP dan RIPKM. Rancangan ini disusun pada periode lima tahun berdasarkan rencana strategis universitas. Adapun RIP dan RIPKM akan menunjukkan indikator-indikator kinerja untuk meningkatkan kualitas dan reputasi Universitas XYZ diantaranya peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta peningkatan eksposur karya ilmiah. Sebagai bentuk monitoring, LPPM akan melaksanakan rapat kinerja akhir tahun yang mengundang petinggi universitas untuk melaporkan setiap progress yang telah terlaksana. Setelah hasil audit dan penilaian kinerja Setelah hasil audit dan penilaian kinerja dilakukan, universitas menerapkan mekanisme pemberian reward khususnya bagi dosen yang telah mencapai suatu prestasi tertentu. Pada penelitian misalnya, Universitas XYZ melalui LPPM akan memberikan insentif berupa uang tunai apabila terdapat artikel yang berhasil dipublikasikan di jurnal yang bereputasi, yang mana besarnya akan ditentukan oleh baik tingkat Q maupun SINTA.

*“.....Jadi ada reward bagi dosen yang publish di tingkat tertentu. Kalau Scopus lima juta dapat itu. Intinya sekarang adalah perhatian dan penghargaan untuk publikasi.” (P1, K20).*

*"Kalau di fakultas ekonomi justru ada dua, dan mungkin berbeda dengan fakultas lain. Saya mungkin cerita yang di rektorat, benar begitu." (D2, K20)*  
*"Itu kita semua sounding saat yudisium. Jadi semua mahasiswa dan dosen tau, begitu juga dengan orang tua mahasiswa. Jadi dosen-dosen ini naik ke panggung sebagai pemenang dan dapat hadiah dan menunjukkan juga kalau dosennya berprestasi" (D2, K20).*

Namun, dalam hal kebijakan sanksi dan hukuman atas target yang tidak tercapai, universitas belum memiliki skema yang bersifat resmi dan spesifik. Artinya sanksi biasanya dilakukan dengan memberikan teguran secara tidak resmi dan tetap menjaga asas humanis dan kekeluargaan. Salah satu pendekatan teguran yang digunakan adalah mengurangi jumlah SKS mengajar apabila dosen yang bersangkutan sibuk dan menginformasikan daftar nama dosen yang belum meningkatkan jabatan fungsionalnya dalam group chat sebagai teguran.

*"Biasanya teguran lisan yang dilakukan, sehingga kalau sampai sanksi itu belum ada sih." (P1, K20).*

*"...dosen-dosen yang tidak naik Jafung (jabatan fungsional) selama 5 tahun terakhir kan, itu bentuk shock therapy juga kalau di publish loh ini di grup. Ini lo gak pernah naik Jafung. Itu kan sebagai salah satu teguran ya jadi supaya merasa dosennya..." (D2, K20).*

Beberapa narasumber mengkonfirmasi bahwa tidak tersedianya mekanisme formal dalam pemberian teguran timbul karena beberapa alasan, termasuk diantaranya kecenderungan individu yang enggan menerima dan peringatan. Terlebih adanya persepsi bahwa pemberian teguran tidak relevan bagi akademisi sehingga menimbulkan kesenjangan tersendiri.

*".....Nah setelah itu ya kembali dengan pilihan dosen masing-masing. Karena yang melaporkan itu ya dosen sendiri, dan isinya juga berkaitan dengan kerjaanmu sendiri juga, begitu." (D2, K20).*

*"Iya betul, lebih ke humanis sih. Karena kita berhadapan dengan para dosen kan jadi gak bisa kalau kita gunakan pendekatan seperti individu pada umumnya" (P2, K20).*

Setelah melakukan evaluasi dan monitoring sebagai bagian dari sistem pengendalian diagnostik, institusi kemudian mengambil langkah pengayaan yang menjadi bagian dari sistem pengendalian interaktif. Pada proses pengendalian, sistem interaktif mengacu kepada sebuah sistem formal yang melibatkan peran manajer tingkat atas atau pimpinan dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi setiap elemen di bawahnya (Pilonato dan Monfardini, 2020; Simons, 1994). Pada sistem ini, atribut yang ditekankan adalah pengembangan ide-ide baru sebagai bentuk dari upaya untuk mencapai strategi.

Salah satu kebijakan strategis yang diciptakan oleh rektor Universitas XYZ adalah menciptakan jabatan wakil rektor IV yang bertanggungjawab untuk mengelola riset, inovasi, dan kerjasama yang akan melibatkan Universitas XYZ. Penambahan jabatan struktural wakil rektor IV diyakini dapat meningkatkan kemampuan Universitas XYZ untuk merespon dinamika lingkungan dan perkembangan teknologi. Selain itu, Universitas XYZ juga melakukan berbagai program strategis dan inovasi untuk meningkatkan capaian IKU dalam rangka memperoleh legitimasi baik bagi pihak internal maupun eksternal. Wakil Rektor

IV melalui pernyataannya mengemukakan bahwa capaian IKU merupakan input untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan sehingga program-program yang dibentuk akan diprioritaskan kepada item-item dengan indeks capaian merah atau yang belum optimal.

*"...kalau kita harus membuat program yang berlandaskan indikator itu sehingga harus berangkat dari benang merah IKU. Karena kalau tidak, bagaimana cara kita untuk menyusun rencana berikutnya dan memperbaiki kualitas. Sehingga lebih baik kita fokus ke aspek yang belum maksimal untuk meningkatkan capaiannya." (W, K17 dan K22).*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa rektor berperan dalam setiap pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan hal-hal yang bersifat berkesinambungan, seperti misalnya menciptakan tim *ad hoc* yang secara khusus membantu dosen yang mengalami kendala dalam meningkatkan jabatan fungsional. Kontribusi pimpinan dalam pengambilan keputusan juga berbentuk keterlibatan dalam RTM. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia, rektor juga memberikan wadah bagi dosen untuk meningkatkan dan mengembangkan diri melalui pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan ilmu dan juga kebijakan baru seperti sertifikasi dosen dan pelatihan kewirasusahaan.

*"...pelatihan dan sosialisasi yang berkaitan dengan sertifikasi dosen, itu biasanya difasilitasi oleh fakultas dan universitas. Selain itu juga ada misal sertifikasi kewirausahaan ini, ditawarkan berapa orang dosen, sehingga datang dah surat yang berisi list nama dosen yang harus mengikuti pelatihan itu yang nanti akan dibiayai rektorat." (D2, K25).*

Peningkatan kapabilitas SDM dilakukan dengan melakukan workshop. Namun secara kuantitas jumlahnya masih terbatas. Hal ini terjadi karena pemberian pelatihan hanya ditinjau berdasarkan kebutuhan sehingga penyelenggaraannya belum rutin dan hanya bersifat situasional. Hal ini menyebabkan para dosen mengikuti kegiatan pengembangan diri secara mandiri tanpa diakomodasi oleh universitas.

*"Kalau misalnya rutin belum ada, itu diserahkan kepada dosen-dosen untuk mengikuti kegiatan penunjang seperti seminar, workshop untuk membekali dirinya dengan skill itu ya diserahkan kepada masing-masing dosen. Artinya tidak secara resmi selalu diakomodasi oleh institusi." (D2, K25)*

Komitmen pimpinan diharapkan dalam rangka meningkatkan kualitas dan mempertahankan eksistensinya di tengah tingginya persaingan antar perguruan tinggi di Indonesia. Hal ini menyebabkan pentingnya evaluasi dan kontribusi pimpinan dalam melakukan pengawasan dan monitoring. Terlebih, adanya otonomi kelembagaan yang memberikan ruang bagi setiap institusi untuk menetapkan kebijakannya masing-masing kadangkala membuat sistem umpan balik menjadi tidak optimal. Hal ini mengacu kepada tersedianya opsi untuk tidak melakukan perbaikan atas timbulnya permasalahan dalam proses implementasi.

*"Nah nantinya temuan itu disampaikan ke pimpinan yaitu Bapak Rektor. Setelah itu diadakan pertemuan, yang mempertemukan pimpinan unioersitas dengan pimpinan di level bawah untuk ditemukan solusinya. Nah catatan apakah dia dilakukan itu ada di LPMU dik. Langkah selanjutnya gimana. Kalau misal ini tidak dilaksanakan, ya gak papa...." (W, K22 dan K23).*

*"Komitmen sekali lagi, kalau misalnya komitmen ada, ya dana akan mengikuti dengan sendirinya. Tapi kadang-kadang disiapkan dana, tapi kalau SDM nya tidak siap jalan, ya percuma juga kan." (P1, K22 dan K23).*

Berdasarkan pernyataan yang diperoleh dari wakil rektor IV, sosialisasi berkaitan dengan IKU masih cenderung rendah. Sehingga, sebagai upaya peningkatan kualitas dan menjamin selarasnya tujuan institusi dengan kinerja individu, diharapkan agar pihak-pihak pembuat kebijakan meningkatkan sosialisasi tentang item-item penting dalam Indikator Kinerja Utama (IKU).

*"..... kami akui masih ada kelemahan dalam sosialisasi. Karena bagi saya pribadi IKU merupakan barang baru. Karena jujur sebelum saya menjabat saya juga jarang mengetahui IKU itu." (W, K21 dan K26).*

*"Iya. IKU harus disosialisasikan di sampai di level bawah yaitu di Program studi. Walaupun secara tidak langsung mereka sudah terikat dengan BKD, karena kegiatan disini kan terhubung dengan BKD. Karena dosen pasti nyemplung ke BKD. Kalau akreditasi nyemplungnya ke Prodi..." (W, K24 dan K26).*

Berdasarkan hasil analisis diatas, dapat diketahui bahwa terdapat berbagai aturan yang mengikat perguruan tinggi di Indonesia baik negeri maupun swasta sebagai salah satu area pertimbangan publik yang strategis. Hal ini menjadikan perguruan tinggi dikategorikan sebagai *highly regulated institution* yang mana pemerintah sebagai regulator mengatur secara ketat pelaksanaan dan tata kelola perguruan tinggi. Mutlaknya wewenang yang dimiliki oleh lembaga akreditasi nasional memicu perguruan tinggi untuk menyesuaikan pengukuran kinerjanya sesuai dengan indikator yang ditetapkan. Hal ini terjadi karena hasil penilaian akan berdampak signifikan bagi institusi baik dalam lingkup eksternal maupun internal. Pada ruang lingkup eksternal misalnya, hasil penilaian yang akan membentuk citra perguruan tinggi di kalangan masyarakat maupun praktisi sehingga seringkali dikaitkan dengan kualitas. Kemudian, dari sudut pandang internal, hasil penilaian akan berkontribusi kepada produktivitas civitas akademika akibat adanya dukungan pemerintah yang optimal dari hal pendanaan, fasilitas, serta kuantitas dana hibah. Mekanisme ini membentuk perspektif bahwa item-item pengukuran kinerja di masing-masing perguruan tinggi adalah sama, yang mana kondisi ini akan menciptakan institusionalisasi. Proses penyamaan organisasi menjadi satu karakteristik yang serupa merupakan pokok bahasan teori institusional. Hal ini menjadikan fenomena pengukuran kinerja di perguruan tinggi swasta selaras dengan penjelasan teori institusional.

Penelitian ini secara spesifik menggunakan isomorfisme normatif dan isomorfisme koersif sebagai landasan untuk menjelaskan hasil penelitian. Isomorfisme koersif menjelaskan kondisi organisasi dalam mengadopsi sifat tertentu akibat adanya tekanan dari pihak tertentu seperti lembaga negara maupun ekspektasi masyarakat, sehingga dilakukanlah penyamaan untuk memenuhi ketentuan dan ekspektasi tersebut. Pada konteks isomorfisme normatif, profesionalisme mengacu kepada pendidikan formal atau kualifikasi tertentu yang dikehendaki organisasi sehingga membentuk homogenitas.

Penelitian ini memiliki relevansi yang selaras dengan penelitian Pilonato & Monfardini (2020) yang menyatakan bahwa *levers of control* dapat menjabarkan ambiguitas pengukuran kinerja di perguruan tinggi akibat peraturan yang bersifat dinamis. Penafsiran definisi kualitas yang berbeda pada masing-masing

narasumber juga ditemukan pada penelitian Gaus & Hall (2016) yang menjabarkan secara spesifik tentang paradigma civitas akademika dalam mendefinisikan dan memaknai kualitas dari perguruan tinggi.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat ditarik kesimpulan bahwa Setiap peraturan dan kebijakan internal yang ditetapkan di Universitas XYZ berlandaskan dengan peraturan pemerintah. Hal ini sesuai dengan penjabaran teori institusional yang menyatakan bahwa organisasi dan/atau institusi cenderung menyamakan diri dengan organisasi lain yang bersifat sejenis sesuai dengan ketentuan yang dimandatkan oleh pihak eksternal sehingga menimbulkan institusionalisasi, yang secara spesifik dijelaskan pada isomorfisme koersif dan isomorfisme normatif. Kompleksitas perguruan tinggi swasta sebagai institusi akan diidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya menggunakan rerangka *levers of control*. Pertama, sistem kepercayaan membahas secara sistematis visi, misi, tujuan, dan budaya akademis yang berkembang dan menjadi nilai-nilai yang diterapkan oleh universitas. Pada penelitian ini, terdapat aspek agama dan budaya yang ditekankan dalam pelaksanaan Tri Dharma serta didukung oleh lokasi yang strategis yaitu Provinsi Bali. Disisi lain, kewajiban sosial dan kegiatan keagamaan berpotensi menghambat produktivitas dosen melaksanakan Tri Dharma. Karakteristik civitas akademika dan tingginya persaingan juga berpotensi menekan optimalisasi pencapaian kinerja. Kedua, berkaitan dengan sistem batasan, pimpinan Universitas XYZ terbuka untuk setiap inovasi yang diajukan. Pada ruang lingkup birokrasi, koordinasi dilakukan dengan skema atas ke bawah. Pengendalian lainnya juga ditinjau dari proporsi pembagian tugas. Jabatan fungsional juga membatasi wewenang yang dimiliki oleh civitas akademika. Dalam hal kode etik, Universitas XYZ memiliki kode etik secara formal namun belum diterapkan secara optimal. Ketiga, sistem pengendalian diagnostik, universitas menetapkan IKU sebagai target kinerja. Hasil pindai capaian IKU digunakan sebagai acuan untuk melaksanakan inovasi dan program-program prioritas, yang disampaikan dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) dan Laporan Akhir Tahun. Terdapat *reward* yang diberikan bagi dosen yang berprestasi, namun *punishment* secara formal belum diimplementasikan. Terakhir yaitu sistem pengendalian interaktif, yang mana rektor mengambil keputusan dengan terlebih dahulu mempertimbangkan capaian universitas pada periode sebelumnya, termasuk memberikan inovasi dan program prioritas. Sosialisasi IKU belum dilaksanakan secara optimal pada pimpinan tingkat menengah. Komitmen pimpinan juga diharapkan untuk melakukan improvisasi secara berkelanjutan.

Penelitian ini hanya menganalisis kinerja non-keuangan dari satu perguruan tinggi swasta di Indonesia. Penelitian selanjutnya diharapkan melakukan penelitian dengan memilih Dinas Pendidikan dan Kebudayaan atau LLDikti sebagai subjek penyusun kebijakan untuk mengetahui persepsinya tentang pengukuran kinerja bagi perguruan tinggi swasta. Penggunaan dua atau lebih PTS atau perguruan tinggi kerohanian lainnya dengan kondisi yang serupa juga dianjurkan untuk melakukan studi komparasi. Penelitian tentang kinerja dan akuntabilitas keuangan juga dapat dilakukan untuk mengetahui substansi

pendanaan dan keuangan bagi proses pengukuran kinerja yang terimplementasi di perguruan tinggi swasta.

## REFERENSI

- Agyemang, G., & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(7), 1018–1046. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>
- Pesalj, B., Pavlov, A., Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs. 38(11), 2169–2191. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- Cai, Y and Mehari, Y.(2014). Theory and Method in Higher Education Research II. i. [https://doi.org/10.1108/s1479-3628\(2014\)0000010019](https://doi.org/10.1108/s1479-3628(2014)0000010019)
- Chairunisa, M. (2019). Belief System, Sistem Pengendalian Diagnostik, Sistem Pengendalian Interaktif, Inovasi, Kinerja Organisasi (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat). *Jurnal Profita*, 12(2), 342. <https://doi.org/10.22441/profita.2019.v12.02.012>
- Creswell, J. W. (2014), *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Dicker, R., Garcia, M., Kelly, A., & Mulrooney, H. (2018). What does ‘quality’ in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers. *Studies in Higher Education*, 44(8), 1425–1441. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445987>
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (2010). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (translated by G. Yudin). *Journal of Economic Sociology*, 11(1), 34–56. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56>
- Dobija, Gorska, Grossi, S. (2019). Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(1), 1–5. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106>
- Gaus, N., & Hall, D. (2016). Performance Indicators in Indonesian Universities: The Perception of Academics. *Higher Education Quarterly*, 70(2), 127–144. <https://doi.org/10.1111/hequ.12085>
- Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, 43(4), 477–497. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.001>
- Girikallo, A. S. (2017). Management System Performance In Private Colleges In Indonesia (Test Of National Standard Of Higher Education ‘SNPT’). *Journal of Management & Business*, 1(1), 65–79. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Govindrajan, V. D. R. N. A. (2011). *Management Control Systems*. Twelfth. In Govindrajan, V. Dan R. N. Anthony. (Vol. 11).
- Guarini, E., Magli, F., & Francesconi, A. (2020). Academic logics in changing performance measurement systems: An exploration in a university setting. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(1), 109–142. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2019-0076>

- Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9(2), 123-145. <https://doi.org/10.1108/11766091211240351>
- Kallio, K., Kallio, T. J., Grossi, G., Kallio, K., Kallio, T. J., & Grossi, G. (2017). Performance measurement in universities : ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. 0962(April), 954-962. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1295735>
- Kallio, K. M., & Kallio, T. J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities - implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574-589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497>
- Modell, S. (2003). Goals versus institutions: The development of performance measurement in the Swedish university sector. *Management Accounting Research*, 14(4), 333-359. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.09.002>
- MORPHEW, C. C., & HUISMAN, J. (2002). Using Institutional Theory to Reframe Research on Academic Drift. *Higher Education in Europe*, 27(4), 491-506. <https://doi.org/10.1080/0379772022000071977>
- Moynihán, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Prosocial Values and Performance Management Theory: Linking Perceived Social Impact and Performance Information Use. *Governance*, 25(3), 463-483. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01583.x>
- Pilonato, S., & Monfardini, P. (2020). Performance measurement systems in higher education: How levers of control reveal the ambiguities of reforms. *British Accounting Review*, 52(3), 100908. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100908>
- Sarrico, C. S. (2010). On Performance in Higher Education: Towards performance governance. *Tertiary Education and Management*, 16(2), 145-158. <https://doi.org/10.1080/13583881003775401>
- Sarrico, C. S. (2022). Quality management, performance measurement and indicators in higher education institutions: between burden, inspiration and innovation. *Quality in Higher Education*, 28(1), 11-28. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951445>
- Sarrico, C. S., & Melo, A. I. (2012). or Anxiety in the Wake of Performance Measurement in Universities. 81-97.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Suddaby, R. (2015). Can Institutional Theory Be Critical? *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 93-95. <https://doi.org/10.1177/1056492614545304>