

# IMPLEMENTASI ANGGARAN DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Dr. Muhammad Nurrasyidin Iba, S.E., M.Si. | Prof. Dr. Meutia, S.E., M.P.  
Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si. | Dr. Agus Solikhan Yuliato, S.E., M.Si., Ak.





# **IMPLEMENTASI ANGGARAN DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL**

**Penulis:**

**Dr. Muhammad Nurrasyidin Iba, SE.,M.Si.**

**Prof. Dr. Meutia, SE.,MP.**

**Dr. Elvin Bastian, SE.,M.Si.**

**Dr. Agus Solikhan Yulianto, SE., M.Si, Ak**



**BRAVO PRESS**

**CV BRAVO PRESS INDONESIA**



# **IMPLEMENTASI ANGGARAN DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL**

**Penulis :**

**Dr. Muhammad Nurrasyidin Iba, SE.,M.Si.**

**Prof. Dr. Meutia, SE.,MP.**

**Dr. Elvin Bastian, SE.,M.Si.**

**Dr. Agus Solikhan Yulianto, SE., M.Si, Ak**

**ISBN : 978-634-7182-18-0**

**Editor : Weni Yuliani, S.Si., M.M., C.Ed**

**Penyunting : Alda Anesa Vetdri, S.Pd**

**Desain Sampul dan Tata Letak : Septia Fakhira Risti S. Ds**

**Penerbit : CV BRAVO PRESS INDONESIA**

**Anggota IKAPI No. 022/RAU/2024**

**Redaksi :**

Perumahan Indah Harisanda blok f6 Jalan saudara RT 03/RW  
06 Kel/Desa Tuah Madani, Kec. Tuah Madani, Kota Pekanbaru,  
Riau

Website : [www.bravopress.id](http://www.bravopress.id)

Email : [bravopressindonesia@gmail.com](mailto:bravopressindonesia@gmail.com)

Cetakan pertama, Maret 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang memperbanyak  
karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin  
tertulis dari penerbit.



# KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini dapat tersusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan wawasan mengenai tata kelola perguruan tinggi yang berkelanjutan, dengan menyoroti aspek penganggaran, sistem pengendalian internal, serta inovasi pendidikan yang berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi institusi pendidikan tinggi.

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, perguruan tinggi dituntut untuk mengadopsi sistem tata kelola yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada keberlanjutan. Keberlanjutan institusi pendidikan tinggi tidak hanya ditentukan oleh kualitas akademik, tetapi juga oleh pengelolaan sumber daya yang baik, kepemimpinan yang visioner, serta komitmen terhadap inovasi. Oleh karena itu, buku ini membahas berbagai strategi yang dapat diterapkan dalam membangun perguruan tinggi yang berdaya saing tinggi dan berorientasi pada keberlanjutan.

Kami berharap bahwa buku ini dapat menjadi referensi bagi akademisi, praktisi pendidikan, serta para pemangku

kepentingan dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Semoga buku ini bermanfaat dalam mendukung pengembangan pendidikan tinggi yang berkualitas dan berkontribusi pada kemajuan bangsa. Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini, baik dalam bentuk dukungan, masukan, maupun motivasi. Akhir kata, kami menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca demi perbaikan di masa mendatang.

Banten, Maret 2025

Penulis



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
<b>BAB 1 PERAN STRATEGIS PERGURUAN TINGGI DALAM PEMBANGUNAN PENDIDIKAN DAN SOSIAL .....</b>	<b>1</b>
A. Peran Perguruan Tinggi dalam Pembangunan dan Inovasi .....	1
B. Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi .....	10
<b>BAB 2 TATA KELOLA DAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI .....</b>	<b>33</b>
A. Konsep <i>Agency</i> dan <i>Stakeholder</i> dalam Dinamika Pengelolaan Organisasi .....	33
B. Implementasi Sistem Pengendalian Internal untuk Efisiensi Organisasi .....	42
C. Struktur dan Mekanisme Pengelolaan Perguruan Tinggi.....	87
D. Pengaruh Faktor-Faktor Organisasi terhadap Tata Kelola dan Kinerja Universitas.....	97

<b>BAB 3 PERAN DAN TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DI INDONESIA.....</b>	<b>137</b>
A. Organisasi Muhammadiyah (Struktur dan Perkembangannya).....	137
B. Peran Muhammadiyah dalam Pengembangan Pendidikan Tinggi di Indonesia.....	149
C. Implementasi Anggaran dan Tata Kelola Perguruan Tinggi.....	158
<b>BAB 4 STRATEGI TATA KELOLA, KEBERLANJUTAN DAN OPTIMALISASI PENGANGGARAN DALAM PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI.....</b>	<b>197</b>
A. Strategi Tata Kelola dan Keberlanjutan dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi.....	197
B. Optimalisasi Penganggaran Melalui Pengendalian Internal.....	200
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>207</b>
<b>BIODATA PENULIS .....</b>	<b>248</b>

# DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah.....	4
Gambar 1. 2 Kinerja Perguruan Tinggi Muhmmadiyah berdasarkan Nilai Akreditasi.....	5

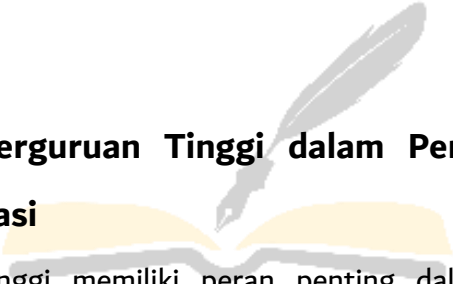
## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Implementasi Anggaran.....	48
Tabel 2. 2 Penggunaan Sistem Pengendalian Internal .....	55
Tabel 2. 3 Kinerja Universitas.....	69
Tabel 2. 4 <i>Good University Governance</i> .....	83
Tabel 2. 5 Ringkasan Pembahasan Terkait Tata Kelola dan Kinerja Perguruan Tinggi.....	87

## **BAB 1**

# **PERAN STRATEGIS PERGURUAN TINGGI DALAM PEMBANGUNAN PENDIDIKAN DAN SOSIAL**

### **A. Peran Perguruan Tinggi dalam Pembangunan dan Inovasi**



Perguruan tinggi memiliki peran penting dalam merekrut individu berbakat, menghasilkan inovasi, serta meningkatkan kualitas kehidupan dan budaya. Sebagai agen perubahan, institusi pendidikan ini dituntut untuk menjalankan tata kelola yang baik guna memastikan efektivitas dan relevansi perannya di tengah perkembangan zaman. Salah satu aspek penting dalam reformasi pendidikan tinggi di berbagai negara adalah penerapan *Good University Governance* (GUG), yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pengelolaan perguruan tinggi. Dalam regulasi nasional,

prinsip tata kelola perguruan tinggi telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Perguruan Tinggi. Beberapa prinsip utama yang diatur mencakup otonomi institusi, akuntabilitas dalam pengelolaan, jaminan mutu, evaluasi yang transparan, serta akses pendidikan yang berkeadilan (Rintoul & Maclellan, n.d.; Adam, 2019).

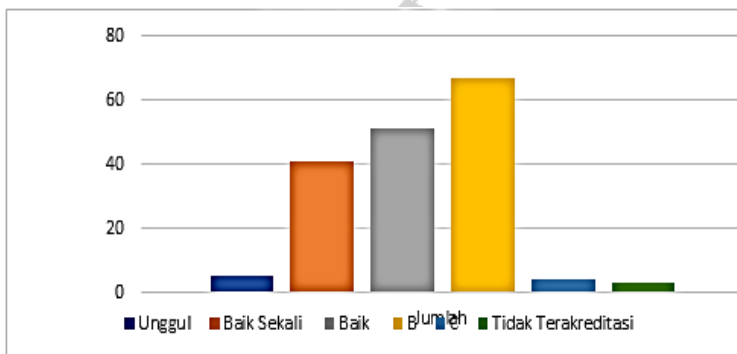
Di tengah pesatnya transformasi ekonomi, teknologi, dan sosial, perguruan tinggi juga perlu menyesuaikan perannya agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Lulusan tidak hanya diharapkan memiliki keterampilan yang kompetitif, tetapi juga mampu berkontribusi dalam perubahan sosial dan pembangunan bangsa. Oleh karena itu, sistem pengelolaan perguruan tinggi harus berbeda dari sistem pengelolaan perusahaan atau lembaga pemerintahan. Nilai-nilai akademik dan sosial tetap menjadi dasar utama dalam menjalankan fungsi pendidikan tinggi (Adam, 2019). Sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam mencapai tata kelola perguruan tinggi yang efektif, selain dukungan dari sumber daya lainnya (Adam, 2019). Dalam menghadapi persaingan global, institusi pendidikan tinggi

harus memiliki standar yang sesuai dengan perkembangan industri serta kebutuhan dunia usaha. Pemerintah berperan sebagai regulator dalam menentukan standar pendidikan nasional, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi No. 44 Tahun 2015.

Dengan semakin ketatnya persaingan antar universitas, baik negeri maupun swasta, muncul kebutuhan untuk menerapkan metode evaluasi kinerja yang lebih relevan dan adaptif (de la Torre et al., 2017). Oleh karena itu, banyak institusi kini mulai mengadopsi pendekatan berbasis sektor swasta dalam mengukur efektivitasnya (Balabonienė & Večerskienė, 2014; Ghazali, 2006). Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan tinggi, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 5 Tahun 2020 yang mengatur sistem akreditasi bagi program studi dan institusi perguruan tinggi. Akreditasi tidak hanya digunakan untuk menilai pemenuhan standar pendidikan, tetapi juga sebagai alat evaluasi kinerja akademik dan operasional (BAN-PT, 2019).

Berdasarkan peraturan tersebut, hasil akreditasi dikategorikan menjadi Unggul, Baik Sekali, Baik, dan Tidak

Terakreditasi. Sebagai contoh, Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang tersebar di seluruh Indonesia memiliki total 171 institusi. Dari jumlah tersebut, lima perguruan tinggi masuk dalam kategori Unggul, 12 berada dalam kategori Baik Sekali, 41 masuk kategori Baik, 67 mendapatkan akreditasi kategori B, sementara tiga perguruan tinggi lainnya belum terakreditasi (PDDikti, 2023). Sistem akreditasi ini diharapkan dapat mendorong setiap institusi untuk terus meningkatkan standar pendidikan dan tata kelolanya, guna mencetak lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi di tingkat global.

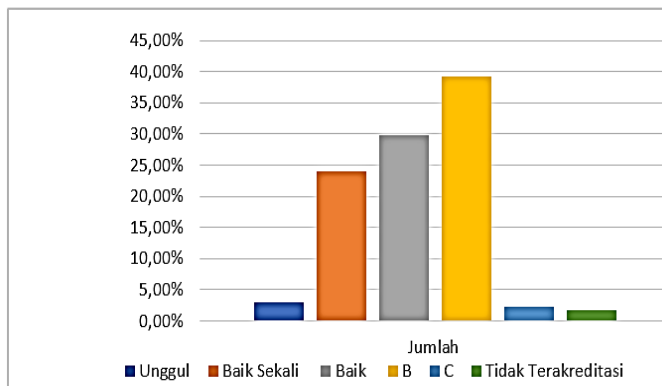


**Gambar 1. 1** Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah

Perguruan Tinggi Muhammadiyah termasuk perguruan tinggi swasta yaitu perguruan tinggi yang didirikan dan atau



disenggarakan oleh masyarakat. Jumlah perguruan tinggi swasta di Indonesia yang paling banyak adalah Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Perguruan Tinggi Muhammadiyah dengan nilai akreditasi dapat dilihat pada diagram dibawah ini:



**Gambar 1. 2** Kinerja Perguruan Tinggi Muhammadiyah berdasarkan Nilai Akreditasi

Informasi terbaru menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang belum terakreditasi. Dari total yang ada, hanya sebagian kecil yang memperoleh akreditasi unggul, sementara sebagian lainnya berada dalam kategori baik sekali, baik, atau masih dalam proses peningkatan kualitas untuk memperoleh akreditasi lebih tinggi (PDDikti, 2023). Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan bagian dari sistem pendidikan yang

diselenggarakan oleh Muhammadiyah sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat dalam mencetak lulusan yang unggul di bidang akademik dan intelektual. Hingga pertengahan tahun 2023, terdapat 171 Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang tersebar di seluruh Indonesia, terdiri dari universitas, sekolah tinggi, institut, politeknik, dan akademi. Perguruan tinggi ini berada di bawah koordinasi dan pengawasan Majelis Pendidikan, Studi, dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah (Diktilitbang PP Muhammadiyah), yang bertanggung jawab dalam pengelolaan serta peningkatan mutu pendidikan di lingkungan Muhammadiyah.

Sejumlah Perguruan Tinggi Muhammadiyah masih berada pada kategori akreditasi B dan C, bahkan beberapa belum terakreditasi. Untuk mengatasi tantangan ini, Majelis Diktilitbang terus berupaya meningkatkan mutu perguruan tinggi dengan memberikan pendampingan dalam proses akreditasi guna mencapai hasil yang optimal. Peningkatan akreditasi sangat penting karena dapat mempengaruhi daya tarik bagi calon mahasiswa baru. Oleh karena itu, sistem penjaminan mutu internal dan eksternal diterapkan sebagai

strategi utama untuk meningkatkan performa akademik dan operasional perguruan tinggi.

Majelis Diktilitbang PP Muhammadiyah juga telah mengadopsi prinsip *Good University Governance* (GUG) guna memastikan tata kelola perguruan tinggi yang berkualitas. Lima prinsip utama yang diterapkan mencakup transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta keadilan. Meskipun konsep ini telah diterapkan, masih terdapat tantangan dalam pelaksanaannya, terutama terkait dengan kesiapan sumber daya manusia serta infrastruktur teknologi informasi. Beberapa perguruan tinggi Muhammadiyah, khususnya di daerah tertentu, menghadapi kendala dalam aspek pengelolaan keuangan dan sistem pelaporan berbasis digital, yang menyebabkan keterlambatan dalam pelaporan serta pertanggungjawaban akademik dan administratif (Bintang, 2021).

Menurut Akyol (2020), tantangan lain dalam pengelolaan pendidikan Muhammadiyah adalah kecenderungan mempertahankan sistem tradisional, sehingga perlu adanya inovasi dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Kemajuan teknologi telah membawa

perubahan signifikan dalam sistem pendidikan, dan perguruan tinggi dituntut untuk mampu beradaptasi agar tidak tertinggal dalam era digital. Selain penerapan tata kelola yang baik, sistem pengendalian internal juga menjadi elemen penting dalam operasional Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Lembaga Pembinaan dan Pengawasan Keuangan (LPPK) telah dibentuk untuk mengelola aset dan sistem keuangan secara profesional, sebagai bagian dari upaya mewujudkan tata kelola universitas yang transparan dan akuntabel. Konsorsium Internal Auditor (IA) juga didirikan untuk memastikan pengelolaan keuangan yang lebih terstruktur sesuai dengan standar tata kelola universitas yang baik (Diktilitbang PP Muhammadiyah, 2019).

Selain pengendalian keuangan, mutu akademik juga menjadi prioritas utama. Sistem penjaminan mutu diterapkan untuk memastikan bahwa standar pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi No. 62 Tahun 2016, mutu pendidikan diukur melalui Standar Nasional Pendidikan Tinggi yang mencakup aspek akademik dan non-akademik. Perguruan Tinggi Muhammadiyah memiliki komitmen untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan

melalui sistem evaluasi dan akreditasi. Penetapan akreditasi dilakukan oleh Lembaga Akreditasi Mandiri atau Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dengan menggunakan sembilan kriteria evaluasi. Penilaian ini mencakup visi-misi, tata kelola, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, studi, pengabdian kepada masyarakat, serta capaian dalam tridarma perguruan tinggi.

Peningkatan akreditasi menjadi aspek yang sangat penting dalam menghadapi persaingan global. Akreditasi suatu perguruan tinggi sering kali menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan dan instansi pemerintah dalam proses rekrutmen tenaga kerja. Banyak institusi, baik swasta maupun pemerintah, mensyaratkan akreditasi tertentu dalam seleksi calon karyawan mereka. Bahkan dalam seleksi Aparatur Sipil Negara (ASN), akreditasi program studi atau perguruan tinggi menjadi faktor yang menentukan kelayakan lulusan dalam proses penerimaan kerja. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu terus berupaya meningkatkan kualitas akademik dan administrasinya guna meningkatkan kepercayaan masyarakat serta menarik lebih banyak calon mahasiswa untuk melanjutkan pendidikan di institusi tersebut.

## **B. Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi**

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi, diperlukan reformasi dalam sistem penyelenggaraannya. Salah satu aspek penting dalam reformasi ini adalah penerapan *good university governance* (GUG), yaitu praktik tata kelola yang baik di perguruan tinggi. GUG berperan dalam merancang, melaksanakan, mengantisipasi, memantau, serta mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kebijakan dalam institusi pendidikan tinggi (Henard & Mitterle, 2010). Tata kelola perguruan tinggi yang baik menjadi tantangan bagi pemerintah, lembaga swasta, dan masyarakat secara global. Penerapan prinsip-prinsip GUG bertujuan untuk mengelola perbedaan kepentingan secara transparan dan akuntabel, sehingga potensi konflik internal maupun eksternal dapat diminimalkan. Perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, diharapkan dapat menerapkan sistem tata kelola yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Menurut Dikti (2014), GUG mencakup beberapa prinsip utama, antara lain: transparansi, akuntabilitas kepada

pemangku kepentingan, tanggung jawab (*responsibility*), independensi dalam pengambilan keputusan, keadilan (*fairness*), penjaminan mutu serta relevansi, efektivitas dan efisiensi, serta orientasi nirlaba. Penerapan prinsip-prinsip ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kinerja perguruan tinggi. Selain itu, penerapan sistem pengendalian internal juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Sistem pengendalian internal yang baik membantu menjaga aset organisasi, meningkatkan akurasi dan keandalan data, serta mendorong efisiensi dalam operasional institusi pendidikan (Mulyadi et al., 2006).

Dengan kombinasi tata kelola yang baik dan sistem pengendalian internal yang efektif, perguruan tinggi dapat beroperasi secara lebih optimal dalam mencapai visi dan misinya. Holm-Nielsen (2017), Banyak negara telah melakukan reformasi dalam sistem pendidikan tinggi, termasuk perubahan dalam pola pendanaan, tata kelola yang lebih baik, perbaikan kurikulum, serta penerapan inovasi teknologi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sedangkan Hafiez Sofyan (2022), Kurangnya pengelolaan kualitas dalam perguruan tinggi dapat berdampak negatif, seperti penurunan jumlah

mahasiswa dan berisiko menghambat keberlangsungan institusi pendidikan di masa mendatang

Beberapa pandangan mengenai pengendalian internal menunjukkan adanya variasi dalam implementasi dan dampaknya. Misalnya, pembahasan yang dilakukan oleh Mohammed Al-Shewi et al. (2011) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara audit internal dan kualitas laporan keuangan, karena dalam beberapa kasus, auditor internal hanya digunakan sebagai simbol kepatuhan terhadap regulasi pasar modal, seperti yang terjadi di Arab Saudi. Sementara itu, Setiyawati (2013) menemukan bahwa hubungan antara pengendalian internal dan kualitas informasi akuntansi dalam mewujudkan akuntabilitas tidak signifikan. Selain itu, Septianti dan Rahmani (2024) mengungkapkan bahwa sistem pengendalian internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, namun dampaknya tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian lebih lanjut mengenai sejauh mana pengendalian internal dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi.

Sistem pengendalian manajemen dalam proses penganggaran, yang berperan dalam menyediakan informasi



yang relevan serta memastikan koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja, dan insentif (Flamholtz, 1983; Anthony & Govindarajan, 2007; Chenhall, 2007). Namun, Van Der Stede (2000) menemukan bahwa model perencanaan anggaran lebih berorientasi pada pengendalian anggaran oleh manajemen puncak serta fokus pada pencapaian tujuan anggaran, partisipasi anggaran, dan mekanisme pengendalian. Ia juga menekankan bahwa manajemen puncak lebih mementingkan pencapaian hasil akhir (*bottom-line*) dibandingkan dengan rincian spesifik anggaran (*line-item*), serta cenderung menggunakan komunikasi diagnostik untuk memastikan tujuan anggaran jangka pendek dapat terpenuhi. Perbedaan perspektif ini mencerminkan bahwa strategi pengendalian dan pengelolaan keuangan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kebutuhan dan prioritas masing-masing institusi.

Lapsley dan Ríos (2015) menjelaskan bahwa anggaran memiliki peran penting dalam kehidupan masyarakat. Dalam ekonomi modern, sistem anggaran menjadi lebih kompleks dengan tujuan mencapai keseimbangan keuangan. Anggaran yang transparan dapat berfungsi sebagai alat manajemen

internal sekaligus sarana akuntabilitas bagi pemangku kepentingan. Transparansi dalam anggaran merujuk pada penyampaian informasi yang relevan secara sistematis dan tepat waktu (*Organisation for Economic Cooperation and Development*, 2001). Namun, tidak ada standar tunggal dalam mendefinisikan transparansi anggaran karena kompleksitas serta tantangan dalam pengukurannya (Stanic, 2018). OECD mengidentifikasi tiga pilar utama dalam transparansi anggaran, yang mencakup pelaporan keuangan, pengungkapan data non-keuangan, serta pengendalian dan akuntabilitas untuk memastikan integritas serta pengawasan yang efektif.

Menurut Grisard et al. (2020), tata kelola didefinisikan sebagai sistem yang digunakan organisasi dalam mengarahkan serta mengelola kegiatan operasionalnya. Tata kelola berhubungan dengan bagaimana organisasi dijalankan, termasuk siapa yang memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan serta bagaimana akuntabilitas diterapkan (Rintoul & Maclellan, n.d.). Dalam konteks universitas, tata kelola bertujuan menciptakan institusi yang efisien dan bertanggung jawab dalam mendukung proses pembelajaran, sekaligus memastikan bahwa hasil kajian dapat dikelola serta

dimanfaatkan secara optimal (Trakman & South, 2008). Untuk itu, universitas perlu mengembangkan model tata kelola yang tidak hanya memperkuat otonomi kelembagaan, tetapi juga meningkatkan transparansi dan sistem pengendalian. Hubungan antara tata kelola, akuntabilitas, serta evaluasi menjadi faktor penting dalam pengelolaan perguruan tinggi (Rami, 2018).

Perguruan tinggi merupakan entitas yang kompleks dan dinamis, dipengaruhi oleh faktor sosial, politik, serta ekonomi. Keberhasilannya dalam beradaptasi terhadap lingkungan menjadi indikator efektivitas institusi tersebut (Rintoul & Maclellan, 2016). Selain berperan sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, perguruan tinggi juga memiliki kontribusi besar dalam pertumbuhan ekonomi dan peningkatan partisipasi masyarakat. Institusi ini tidak hanya menjadi wadah bagi individu berbakat untuk berinovasi, tetapi juga memiliki peran dalam memperkaya kehidupan sosial dan budaya, sekaligus sebagai agen perubahan. Selain itu, perguruan tinggi turut dipengaruhi oleh dinamika ekonomi dan politik global. Dengan meningkatnya mobilitas mahasiswa

serta dampak globalisasi di sektor pendidikan, banyak negara mengalami perubahan dalam sistem pendidikan tinggi mereka.

Untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur dan sumber daya manusia, berbagai negara telah melakukan reformasi signifikan dalam sistem pendidikan tinggi. Transformasi ini mencakup perubahan pola pendanaan dan tata kelola, penerapan sistem penjaminan mutu dan akreditasi, pembaruan kurikulum, serta inovasi teknologi (Bekuni et al., 2018). Namun, perkembangan sistem pendidikan tinggi di dunia masih menunjukkan kesenjangan yang cukup besar. Di banyak negara berkembang, tantangan yang telah lama ada masih menjadi kendala utama, seperti upaya memperluas akses pendidikan tinggi secara berkelanjutan, mengurangi ketimpangan dalam penerimaan dan hasil akademik, meningkatkan kualitas serta relevansi pendidikan, serta membangun struktur tata kelola dan manajemen yang lebih efektif (Kurki et al., 2018).

Dalam beberapa tahun terakhir, peningkatan kualitas pendidikan tinggi tetap menjadi isu yang krusial bagi banyak perguruan tinggi di berbagai belahan dunia. Kualitas akademik merupakan faktor utama dalam manajemen perguruan tinggi

untuk memperoleh pengakuan serta kepercayaan dari masyarakat (Sayidah & Assagaf, 2019). Namun, kegagalan dalam menjaga kualitas institusi dapat berakibat pada menurunnya jumlah mahasiswa serta mengancam keberlanjutan perguruan tinggi di masa mendatang (Sofyani et al., 2022a).

Agar suatu organisasi dapat mencapai efisiensi dan efektivitas dalam perencanaan serta pelaksanaan programnya, diperlukan sistem pengendalian yang memadai. Terdapat tiga jenis pengendalian utama, yaitu sosial, eksternal, dan internal. Pengendalian sosial dilakukan oleh masyarakat dengan mekanisme pengawasan dari pihak penerima manfaat kebijakan publik. Sementara itu, pengendalian eksternal dijalankan oleh lembaga atau entitas independen di luar organisasi yang memiliki peran otonom dalam mengawasi serta memastikan akuntabilitas institusi terkait (Giannetti et al., 2021).

Pengendalian internal, menurut Machado (2015), adalah serangkaian proses yang diterapkan oleh manajemen untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Selain itu, pengendalian internal juga

berfungsi untuk meningkatkan keandalan laporan keuangan serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku (Gadelha et al., 2023). Nwanyanwu dan Ogbonnaya (2018) menekankan bahwa pengendalian anggaran memiliki hubungan erat dengan kinerja keuangan, di mana sistem pengendalian yang baik dapat mendorong pertumbuhan serta keberlanjutan organisasi. Namun, Nazarova et al. (2017) mengingatkan bahwa efektivitas pengendalian sangat diperlukan untuk memastikan bahwa hasil yang diharapkan dari rencana keuangan dapat tercapai secara optimal. Oleh sebab itu, evaluasi berkala terhadap kinerja keuangan menjadi hal yang krusial untuk mengidentifikasi potensi penyimpangan dan menerapkan tindakan korektif yang sesuai.

Dalam berbagai pembahasan sebelumnya, pengendalian internal umumnya dikaitkan dengan akuntabilitas serta deteksi penyimpangan (Sofyani et al., 2022). Namun, beberapa studi lain menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal juga berdampak terhadap kinerja organisasi. Al-Thuneibat et al. (2015) menemukan bahwa tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap mekanisme pengendalian internal dapat membantu organisasi mencapai kinerja yang optimal. Dalam konteks

perguruan tinggi di Indonesia, sistem pengendalian internal didefinisikan dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2009 sebagai keseluruhan proses yang mencakup pemeriksaan, evaluasi, pemantauan, serta pengawasan terhadap tugas dan fungsi organisasi guna memastikan efektivitas operasional serta keamanan aset yang dimiliki.

Pentingnya pengendalian internal juga dikaitkan dengan upaya pencegahan kecurangan dalam suatu organisasi. Bahri et al. (2024) mengungkapkan bahwa penerapan sistem pengendalian internal yang kuat serta kebijakan remunerasi yang tepat dapat mengurangi risiko penyalahgunaan jabatan. Namun, kelemahan dalam sistem pengendalian internal justru dapat menjadi faktor utama yang memicu terjadinya kecurangan (Zakaria et al., 2016). Grisard et al. (2020) menambahkan bahwa kecurangan dapat terjadi apabila terdapat kelemahan dalam sistem pengendalian internal yang diterapkan, sehingga diperlukan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas pengawasan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk memperkuat mekanisme pengendalian internal guna mengurangi potensi risiko tersebut (Sofyani et al., 2022b).

Di sisi lain, transparansi dalam proses penganggaran memainkan peran penting dalam mendorong keterlibatan pemangku kepentingan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas tata kelola organisasi. Namun, dalam praktiknya, transparansi internal dalam penganggaran masih belum optimal (Larr, 2020). Dalam organisasi modern, penganggaran memiliki berbagai fungsi strategis, termasuk sebagai alat perencanaan operasional tahunan, koordinasi aktivitas organisasi, komunikasi kebijakan, motivasi manajemen, pengendalian operasional, serta evaluasi kinerja eksekutif (Davidson, 2009; Drury et al., 2021).

Dalam cakupan yang luas, penganggaran memiliki peran strategis dalam mendorong kinerja organisasi. Oleh sebab itu, dampak sistem penganggaran dan pengendalian terhadap hasil operasional perusahaan menjadi topik yang menarik perhatian banyak pihak (Laitinen et al., 2016). Neely et al. (2001) mengidentifikasi sejumlah kelemahan dalam proses penganggaran yang sering menjadi sorotan dalam berbagai pembahasan (Hansen et al., 2003). Kelemahan-kelemahan ini berkontribusi terhadap munculnya persepsi negatif terhadap sistem penganggaran. Selain itu, penganggaran juga dapat



memunculkan tantangan dalam perilaku kerja, di mana Jensen (2001) menyoroti bahwa mekanisme ini memberikan peluang bagi manajer untuk melakukan praktik yang kurang etis, termasuk manipulasi data, penyimpangan informasi, hingga menciptakan persaingan internal yang tidak sehat.

Dalam sektor pendidikan tinggi, berbagai reformasi telah dilakukan sebagai respons terhadap meningkatnya permintaan akan pendidikan berkualitas, pengaruh globalisasi, serta tantangan dalam efisiensi dan efektivitas institusi akademik (Osipian, 2007; Eaton, 2016). Meski demikian, penyimpangan dalam lembaga pendidikan tetap menjadi isu yang berkembang secara global (Osipian, 2007). Penyimpangan ini didefinisikan sebagai praktik yang melibatkan penyalahgunaan kepercayaan publik dalam rangka memperoleh keuntungan baik secara material maupun non-material (Osipian, 2007). Multicenter et al. (2002) mendeskripsikan korupsi dalam dunia pendidikan sebagai pemanfaatan jabatan publik untuk kepentingan pribadi, yang berdampak signifikan terhadap aksesibilitas, kualitas layanan, serta kesetaraan pendidikan.

Sejumlah faktor menjadi pendorong utama dalam transformasi pendidikan tinggi saat ini, termasuk

perkembangan teknologi, perubahan demografi, kondisi ekonomi global (Goldstein et al., 2006), serta meningkatnya interdependensi antarnegara dalam aspek ekonomi, budaya, dan politik (Morey, 2004). Selain itu, revolusi dalam teknologi informasi dan komunikasi turut mengubah lanskap pendidikan tinggi secara fundamental (S. Nandan et al., 2018). Perubahan tersebut tidak hanya menuntut adopsi metode pengajaran baru, tetapi juga membawa implikasi terhadap budaya organisasi dan pola manajemen di lingkungan universitas. Seperti halnya dalam sektor bisnis, institusi pendidikan tinggi kini menghadapi tuntutan yang semakin besar terkait transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya (Hawkins, 2008). Di samping itu, lembaga-lembaga ini juga diharapkan untuk mengadopsi prinsip efisiensi, responsivitas, dan inovasi dalam operasionalnya (Charlier & Croché, 2016).

Komitmen organisasi merupakan aspek yang berperan dalam keterlibatan individu terhadap institusi tempat mereka bekerja. Porter (n.d.) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat keterikatan individu terhadap organisasi yang menaunginya. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang membentuk komitmen organisasi menjadi penting, mengingat

hal ini berkaitan erat dengan keputusan individu untuk tetap bekerja dalam organisasi serta perilaku mereka dalam lingkungan kerja (S. Nandan et al., 2018). Komitmen organisasi telah menjadi salah satu variabel yang paling banyak diteliti dalam studi perilaku organisasi karena dinilai memiliki dampak terhadap kinerja individu serta dinamika organisasi secara keseluruhan (Riketta, 2002). Nawab (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sementara itu, Steers et al. (2004) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu bersedia menerima serta mendukung visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut.

Dalam konteks perilaku organisasi, komitmen memiliki pengaruh terhadap berbagai aspek, seperti tingkat kehadiran karyawan, produktivitas kerja, serta kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Randall, 1990; Riketta, 2002). Dalam bidang akuntansi, kajian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan dalam membentuk kinerja akuntan di lingkungan kerja (Kohlmeyer et al., n.d.). Meyer et

al. (1993) menjelaskan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan kondisi psikologis yang terdiri atas tiga komponen utama: komitmen afektif, yang mengacu pada keterikatan emosional individu terhadap pekerjaan; komitmen berkelanjutan, yang berhubungan dengan ketakutan kehilangan posisi di organisasi; serta komitmen normatif, yang berlandaskan pada rasa tanggung jawab moral untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990), pengalaman kerja yang positif serta lingkungan kerja yang mendukung dapat memperkuat komitmen afektif individu terhadap organisasi. Di sisi lain, komitmen berkelanjutan cenderung terbentuk berdasarkan investasi yang telah dilakukan individu dalam organisasi serta persepsi mereka terhadap peluang kerja di tempat lain. Sementara itu, komitmen normatif dipengaruhi oleh pengalaman individu dalam organisasi serta nilai-nilai yang mereka anut (S. Nandan et al., 2018). Universitas memiliki peran yang krusial dalam masyarakat, khususnya dalam transfer pengetahuan, kajian, dan inovasi. Oleh karena itu, pemerintah semakin memberikan perhatian lebih terhadap pendidikan tinggi, khususnya dalam bidang kajian dan

pengembangan (R&D). Keberadaan pendidikan tinggi diharapkan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi baik bagi individu maupun masyarakat, sekaligus berkontribusi dalam peningkatan kualitas hidup (Oliveira et al., 2020).

Dalam perkembangannya, universitas diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, terutama dalam aspek keberlanjutan (Soini, Jurgilevich, Pietikäinen, & Korhonen-Kurki, 2018). Menurut Baker-Shelley, van Zeijl-Rozema, dan Martens (2017), institusi pendidikan tinggi memiliki kapasitas untuk melakukan transformasi diri dalam menghadapi berbagai krisis global yang berkaitan dengan keberlanjutan, seperti perubahan iklim, ketidaksetaraan, dan masalah lingkungan (Oliveira et al., 2020).

Perguruan tinggi juga memiliki tanggung jawab dalam merancang strategi keberlanjutan, baik di tingkat lokal maupun global (Ratiu, 2017). Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan pemahaman yang lebih luas dari sekadar keterlibatan dalam pendidikan, kajian, dan pengajaran. Selain itu, komitmen terhadap pemangku kepentingan juga menjadi elemen penting dalam membangun lingkungan yang mendukung pengembangan berkelanjutan (Barth et al., 2007).

Agar dapat merespons ekspektasi sosial yang terus berkembang, universitas perlu melakukan perubahan signifikan dalam struktur serta fungsi organisasinya (Michavila & Martinez, 2018). Dalam konteks ini, reformasi dalam aspek administratif dan demokratis (Bruckmann & Carvalho, 2018), yang selaras dengan prinsip tata kelola, menjadi faktor utama dalam mewujudkan keberlanjutan institusi pendidikan tinggi di masa depan (Pearce, Wood, & Wassenaar, 2018). Selain itu, komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan dapat menjadi indikator dalam mengarahkan universitas menuju status sebagai institusi yang berkelanjutan (S. Nandan et al., 2018).

Prinsip tata kelola yang baik merupakan faktor fundamental dalam menjaga keberlangsungan suatu organisasi. Institusi yang memiliki pemahaman lebih komprehensif terkait tata kelola dan keberlanjutan cenderung lebih mampu mendorong implementasi keberlanjutan secara menyeluruh (Aras & Crowther, 2008). Menurut Salvioni, Franzoni, Gennari, dan Cassano (2018), efektivitas keberlanjutan tidak semata-mata bergantung pada kebijakan peraturan atau inovasi ilmiah, tetapi juga pada penyebaran

budaya tanggung jawab dalam institusi pendidikan tinggi serta kemampuan dalam melegitimasi kebijakan dan paradigma keberlanjutan melalui solusi yang efektif.

Kesadaran mengenai hubungan antara tata kelola dan keberlanjutan dalam berbagai aspek termasuk lingkungan, sosial, dan etika membuka peluang bagi penerapan pendekatan yang lebih integratif (Kolk, 2008). Sebagai contoh, konsep tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility/CSR*), yang umumnya dikaitkan dengan sektor korporasi, juga dapat diterapkan dalam lingkup universitas. Lembaga pendidikan tinggi memiliki peran dalam mengelola CSR sebagai bagian dari strategi institusionalnya. Bahkan, dalam beberapa kasus, CSR dapat menjadi instrumen kebijakan untuk mendorong perubahan dalam organisasi pendidikan tinggi (Shelly, 2017).

Di Indonesia, regulasi terkait pendidikan tinggi juga mengalami perkembangan. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2023 mengatur tentang penyelenggaraan perguruan tinggi oleh lembaga negara lain. Pada Pasal 4 Ayat 2 disebutkan bahwa perguruan tinggi asing dapat

menyelenggarakan pendidikan akademik, pendidikan vokasi, serta pendidikan profesi. Hal ini berpotensi menciptakan tantangan baru bagi perguruan tinggi swasta di Indonesia. Ketua Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI), Budi Djatmiko, mengungkapkan bahwa kehadiran universitas asing di Indonesia berpotensi mengancam eksistensi perguruan tinggi lokal, terutama yang berada di kelas menengah ke bawah, karena dapat mengalihkan calon mahasiswa ke institusi asing tersebut.

Pendidikan tinggi untuk pembangunan berkelanjutan (HESD) merupakan konsep yang sering digunakan untuk mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) dalam lingkungan pendidikan tinggi (HEIs). Konsep ini bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, serta nilai-nilai yang memungkinkan mahasiswa membuat keputusan yang lebih terinformasi dan bertanggung jawab dalam menjaga kelestarian lingkungan, kesejahteraan ekonomi, serta menciptakan masyarakat yang lebih adil guna mendukung pembangunan nasional (Majelis Umum PBB, 2019; WCED, 1987). Akan tetapi, realisasi tujuan pembangunan ini hanya dapat dicapai apabila terdapat



harmonisasi antara rencana dan program nasional maupun subnasional, serta adanya dorongan bagi berbagai sektor untuk turut berkontribusi. Pembahasan menunjukkan bahwa pendidikan tinggi memiliki peran penting dalam pencapaian pembangunan berkelanjutan, yang mana dukungan kajian ilmiah yang memadai dibutuhkan guna menguraikan bagaimana strategi pencapaian SDGs dapat diterapkan di perguruan tinggi pada masa mendatang (Hueske et al., 2022).

Dalam konteks ini, pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan (ESD) dapat berperan dalam menyederhanakan kompleksitas integrasi SDGs di lingkungan perguruan tinggi (Kioupi & Voulvoulis, 2019). Strategi ini hanya dapat efektif jika HEIs menyesuaikan programnya dengan SDGs dalam skala nasional dan memahami penerapan konsep tersebut dalam institusi mereka. Walaupun sejumlah perguruan tinggi telah menunjukkan ketertarikan terhadap kajian yang berkaitan dengan keberlanjutan (Leal Filho et al., 2015; Ferguson & Roofe, 2020), masih banyak institusi yang belum memiliki pemahaman yang cukup mengenai integrasi SDGs dalam perencanaan dan strateginya (Fleacă et al., 2018).

Konteks didefinisikan sebagai kerangka acuan yang mencakup berbagai kondisi serta lingkungan yang berkaitan dengan suatu fenomena (Fetter, 2019; Cappelli & Sherer, 1991). Konteks juga mencerminkan faktor eksternal yang mempengaruhi individu maupun organisasi, termasuk pada berbagai tingkatan analisis yang berbeda (Steers et al., 2004). Secara lebih luas, dalam pembahasan, konteks berfungsi sebagai faktor determinan, pengaruh, serta batasan yang dapat membentuk atau menghambat suatu fenomena (Bate, 2014). Sementara itu, konsep merujuk pada gagasan abstrak, pemikiran, serta pengetahuan yang terbentuk dalam ucapan dan refleksi terhadap dunia (Mammen et al., 2008).

Dari perspektif pendidikan tinggi dalam mendukung pembangunan nasional, SDGs memberikan kerangka kerja yang cukup jelas dalam memahami konteks dan konsep yang relevan (Majelis Umum PBB, 2015). Lembaga pemerintah, seperti kementerian dan komisi perencanaan nasional, memiliki peran dalam menerjemahkan serta mengimplementasikan SDGs dalam perencanaan pembangunan dan kebijakan strategis (Isenmann et al., 2020). Perguruan tinggi juga diharapkan untuk menyesuaikan prioritas pembangunan

nasional dengan tujuan pendidikan, strategi, serta rencana aksi mereka agar selaras dengan SDGs. Dalam hal ini, konteks pendidikan tinggi mencakup kebijakan, perencanaan, strategi, serta alokasi dana pemerintah untuk mendukung implementasi SDGs. Di sisi lain, konsep dalam pendidikan tinggi mencerminkan sejauh mana institusi memahami serta menerapkan SDGs dalam perencanaan dan anggaran mereka.

Pendidikan berkualitas menekankan pada akses pendidikan yang inklusif, merata, serta memberikan peluang pembelajaran sepanjang hayat bagi semua individu. Peran pendidikan tinggi dalam hal ini adalah memastikan bahwa peserta didik memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan dalam mendorong pembangunan berkelanjutan (Majelis Umum PBB, 2015). Namun, berdasarkan pembahasan terbaru mengenai HESD (Zahid et al., 2022), meskipun ada peningkatan kesadaran serta komitmen terhadap agenda global di berbagai negara (IISD, 2020), keterlibatan pendidikan tinggi dalam upaya implementasi SDGs masih terbatas, terutama di negara-negara berkembang seperti India dan Pakistan. Bahkan, setelah dilakukan kajian terhadap literatur barat, terlihat bahwa pembahasan terkait HESD masih dalam

tahap awal, dengan cakupan yang terfragmentasi serta kurangnya pendekatan konseptual yang jelas (Quarchioni et al., 2020).



## BAB 2

# TATA KELOLA DAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI

### A. Konsep *Agency* dan *Stakeholder* dalam Dinamika Pengelolaan Organisasi

Dalam pembahasan ini, terdapat beberapa teori utama yang digunakan sebagai dasar pemikiran. Pada bagian awal, konsep *agency theory* dan *stakeholder theory* menjadi kerangka utama dalam memahami dinamika hubungan di antara berbagai pihak yang terlibat. Selanjutnya, akan dijelaskan teori-teori pendukung yang relevan dengan pokok bahasan, termasuk konsep yang berasal dari referensi sebelumnya. Hubungan antara konsep-konsep tersebut akan dikembangkan dalam kerangka pemikiran untuk memberikan pemahaman yang lebih

komprehensif. Istilah *grand theory* pertama kali diperkenalkan oleh sosiolog Charles Wright Mills dalam bukunya *The Sociological Imagination*. Konsep ini merujuk pada teori dengan tingkat abstraksi yang tinggi, yang dirancang dengan struktur formal dan terdiri dari konsep-konsep fundamental yang lebih luas dibandingkan dengan pemahaman terhadap fenomena sosial sehari-hari. Menurut Mills, *grand theory* sering kali berada di luar konteks kehidupan nyata karena memiliki cakupan yang sangat luas dan kompleks.

*Agency theory* dan *stakeholder theory* menjadi dua teori utama yang dijadikan kerangka analisis. Kedua teori ini dipilih karena memiliki relevansi dengan dinamika hubungan antar pemangku kepentingan, yang sering kali menghadapi ketidakharmonisan akibat perbedaan kepentingan serta upaya masing-masing pihak dalam mempertahankan independensi dari keterbatasan sumber daya yang tersedia. Dengan memahami teori ini, dapat diperoleh wawasan lebih dalam mengenai bagaimana interaksi dan keseimbangan kepentingan dapat dikelola secara efektif.

## **1. *Theory Agency***

Konsep *agency theory* telah berkembang sejak awal tahun 1970-an, meskipun prinsip dasarnya telah lama dibahas dalam berbagai bidang seperti hak kepemilikan, ekonomi organisasi, hukum kontrak, dan filsafat politik, termasuk pemikiran dari John Locke dan Thomas Hobbes (Vinnicombe & Staveley, 2002). Beberapa tokoh yang berperan dalam pengembangan teori ini pada era tersebut di antaranya Armen Alchian, Harold Demsetz, Michael Jensen, William Meckling, dan S.A. Ross.

Tata kelola organisasi, dalam konteks yang lebih luas, dapat digambarkan sebagai serangkaian proses yang mengarahkan dan mengendalikan sebuah entitas agar dapat menjalankan tanggung jawabnya secara optimal. Proses ini mencakup berbagai aspek seperti akuntansi, ekonomi, keuangan, manajemen, dan strategi bisnis (Bisoux, 2004). Dalam beberapa dekade terakhir, perhatian terhadap tata kelola perusahaan semakin meningkat seiring dengan pertumbuhan privatisasi, reformasi kebijakan, merger dan akuisisi perusahaan, serta dinamika pasar modal global (Zuckweiler et al., 2016).

Dalam kaitannya dengan tata kelola perusahaan, *agency theory* menjadi salah satu konsep utama dalam memahami bagaimana hubungan antara pihak yang memiliki kepentingan dalam sebuah organisasi dapat dikelola. Teori ini menyoroti pentingnya keseimbangan dalam pengambilan keputusan, penciptaan nilai bagi pemegang saham, kepatuhan terhadap regulasi, serta harmonisasi kepentingan antara manajemen dan pemangku kepentingan lainnya (Zuckweiler et al., 2016).

Menurut Jensen dan Meckling (1976), *agency theory* menjelaskan hubungan antara manajer sebagai agen dan investor sebagai pemilik modal (*principal*). Dalam praktiknya, hubungan ini sering kali menimbulkan perbedaan informasi (*asymmetric information*), di mana manajer memiliki akses lebih besar terhadap informasi internal perusahaan dibandingkan pemilik modal. Hal ini dapat menyebabkan munculnya biaya keagenan (*agency cost*), yaitu biaya yang dikeluarkan untuk mengawasi dan mengontrol tindakan manajer agar tetap selaras dengan kepentingan pemegang saham. Eisenhardt (2007) menjelaskan bahwa teori keagenan berlandaskan pada tiga karakteristik utama manusia:



- a. Cenderung mementingkan diri sendiri (*self-interest*).
- b. Memiliki keterbatasan dalam memperkirakan masa depan (*bounded rationality*).
- c. Cenderung menghindari risiko (*risk aversion*).

Sifat-sifat ini dapat mendorong manajer untuk bertindak oportunistik, dengan lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan tujuan perusahaan secara keseluruhan (Haris, 2004). Weber & Verrecchia (2011) mengidentifikasi beberapa cara untuk mengatasi tantangan yang muncul akibat *agency theory*, antara lain:

- 1) Penerapan kebijakan diskresioner oleh manajemen guna meningkatkan transparansi kepada investor.
- 2) Partisipasi aktif pemegang saham dalam pengawasan perusahaan guna mengurangi biaya keagenan.
- 3) Kompetisi pasar yang mendorong efisiensi dalam pengelolaan perusahaan.

Dalam praktiknya, perusahaan menerapkan berbagai strategi untuk mengurangi biaya keagenan dan memastikan bahwa kepentingan pemegang saham tetap terjaga. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah penerapan prinsip

*good corporate governance* sebagai mekanisme pengawasan dan pengendalian dalam manajemen perusahaan (Roreng, 2021). Melalui tata kelola yang baik, perusahaan diharapkan dapat meminimalkan potensi konflik antara manajemen dan pemilik modal serta menciptakan lingkungan bisnis yang lebih stabil.

Konsep *agency theory* juga menyoroti hubungan kontraktual dalam suatu organisasi. Dalam dunia bisnis, hubungan ini dapat terjadi antara pemegang saham dan manajer, atau antara kreditor dan pemegang saham. Namun, hubungan tersebut tidak selalu berjalan harmonis. Konflik kepentingan sering kali muncul akibat perbedaan tujuan antara pihak yang terlibat. Misalnya, seorang manajer mungkin memiliki dorongan untuk memaksimalkan keuntungan pribadinya dibandingkan dengan meningkatkan nilai bagi pemegang saham. Permasalahan utama dalam teori ini adalah bagaimana memastikan bahwa manajer bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik modal. Oleh karena itu, berbagai mekanisme kontrol seperti pemberian insentif berbasis kinerja, pengawasan ketat oleh dewan direksi, serta regulasi yang

ketat diterapkan guna mengurangi potensi penyimpangan yang dapat merugikan investor.

Selain itu, *agency theory* juga menyoroti bagaimana pasar tenaga kerja dan modal dapat mempengaruhi perilaku manajemen. Dalam kondisi di mana pasar tenaga kerja tidak sempurna dan informasi yang diperoleh pemegang saham terbatas, manajer dapat memanfaatkan keadaan tersebut untuk kepentingan pribadi. Faktor seperti konsumsi sumber daya perusahaan secara berlebihan dan pengambilan keputusan yang tidak optimal sering kali menjadi tantangan dalam tata kelola perusahaan. Oleh karena itu, pengawasan yang ketat dan transparansi dalam pengelolaan perusahaan menjadi kunci dalam menciptakan sistem yang lebih adil dan akuntabel.

## **2. Teori Stakeholder**

Dalam dunia bisnis dan organisasi, pemangku kepentingan (*stakeholders*) merujuk pada individu atau kelompok yang memiliki kepentingan dan dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh aktivitas suatu perusahaan. Pemangku kepentingan meliputi berbagai pihak seperti pemerintah, pelanggan, investor, kelompok industri, karyawan, serikat

pekerja, serta masyarakat luas. Mereka tidak hanya berdampak langsung terhadap organisasi, tetapi juga berinteraksi satu sama lain dalam lingkungan sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas.

Secara umum, sebuah perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham (*shareholders*) dalam hal pencapaian keuntungan, tetapi juga harus memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan lainnya. Hal ini penting karena hubungan yang baik dengan mereka dapat membantu perusahaan dalam menjalankan strategi jangka panjang secara berkelanjutan. Jika perusahaan gagal memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingannya, dukungan dari pihak-pihak tersebut juga akan berkurang, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi stabilitas operasional perusahaan. Dalam pengelolaan organisasi, pemangku kepentingan dapat dikategorikan menjadi dua kelompok utama:

a. Pemangku Kepentingan Utama (*Primary Stakeholders*)

Kelompok ini memiliki peran vital dalam keberlangsungan perusahaan, misalnya karyawan yang terlibat langsung dalam operasional bisnis.

b. Pemangku Kepentingan Sekunder (*Secondary Stakeholders*)

Kelompok ini tetap memiliki pengaruh terhadap perusahaan, tetapi tidak terlibat langsung dalam transaksi bisnis utama.

Untuk memastikan interaksi yang efektif dengan pemangku kepentingan, organisasi perlu menerapkan strategi yang mempertimbangkan tanggung jawab dan akuntabilitasnya terhadap berbagai pihak. Ini termasuk membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat dan memperhatikan keseimbangan antara kepentingan internal dan eksternal. Dalam praktiknya, perusahaan dapat menerapkan beberapa langkah dalam mengelola pemangku kepentingan, antara lain:

- 1) Mengidentifikasi pihak-pihak yang memiliki pengaruh terhadap operasional perusahaan.
- 2) Memahami karakteristik dan kepentingan masing-masing pemangku kepentingan.
- 3) Menyesuaikan strategi perusahaan agar dapat menjalin hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan.

Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis serta meningkatkan stabilitas dan keberlanjutan jangka panjang. Dengan memperhatikan kepentingan berbagai pihak, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan reputasi dan kepercayaan publik, tetapi juga memperkuat posisinya di pasar yang kompetitif.

## **B. Implementasi Sistem Pengendalian Internal untuk Efisiensi Organisasi**

### **1. Konsep dan Peranan Anggaran Dalam Organisasi**

#### **a. Definisi Anggaran**

Anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang dinyatakan dalam bentuk angka dan diukur dengan satuan moneter. Penyusunannya dilakukan dengan mengacu pada rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam sebuah organisasi, anggaran memiliki dua peran utama, yaitu sebagai alat perencanaan (*planning*) yang membantu dalam pengalokasian sumber daya serta sebagai alat pengendalian (*control*) untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasional dalam jangka pendek. Partisipasi dalam

penyusunan anggaran menjadi aspek penting dalam pengelolaan organisasi. Proses ini melibatkan berbagai pihak yang memiliki peran dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang dihasilkan dapat memberikan dampak yang lebih luas. Dengan adanya keterlibatan dari berbagai pihak, termasuk manajemen dan tim operasional, diharapkan penyusunan anggaran dapat lebih realistis dan sesuai dengan kondisi aktual organisasi.

Strategi partisipatif dalam penyusunan anggaran juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial. Ketika tujuan atau standar yang dirancang disepakati secara bersama, karyawan cenderung lebih berkomitmen dalam mencapainya. Mereka juga merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap implementasi anggaran karena terlibat langsung dalam proses perencanaan. Selain itu, keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran memberikan manfaat tambahan, seperti meningkatkan pemahaman pimpinan terhadap kondisi operasional yang sedang berlangsung serta membantu dalam mengidentifikasi potensi tantangan yang mungkin dihadapi. Di sisi lain, partisipasi ini juga dapat mengurangi tekanan psikologis bagi karyawan karena mereka memahami dengan

jelas tujuan yang harus dicapai, sekaligus merasa lebih dihargai dalam proses pengambilan keputusan.

Partisipasi yang efektif dalam penyusunan anggaran juga menciptakan komunikasi yang lebih terbuka dalam organisasi. Dengan adanya mekanisme pertukaran informasi yang baik, setiap bagian dalam perusahaan dapat berkontribusi secara lebih optimal dalam perencanaan keuangan. Pada akhirnya, pendekatan ini tidak hanya membantu dalam pencapaian tujuan keuangan organisasi, tetapi juga memperkuat koordinasi dan sinergi antar departemen dalam menjalankan operasional perusahaan.

#### **b. Implementasi Anggaran**

Pelaksanaan anggaran merupakan salah satu mekanisme utama dalam pengelolaan keuangan organisasi. Dalam proses ini, anggaran yang telah disusun sebelumnya diterapkan sesuai dengan strategi dan tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan implementasi anggaran sangat bergantung pada perencanaan yang matang serta pengawasan yang efektif agar tetap selaras dengan kebutuhan organisasi. Dalam lingkungan yang kompetitif dan penuh ketidakpastian, manajer cenderung menghindari risiko dalam mengelola anggaran. Oleh karena itu,

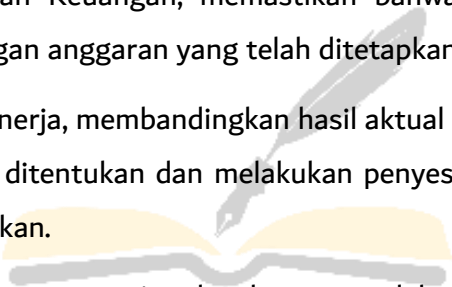


pengambilan keputusan dalam pengelolaan anggaran sering kali dilakukan dengan hati-hati, terutama dalam sektor yang menghadapi tekanan keuangan atau regulasi ketat, seperti perguruan tinggi dan organisasi publik.

Dalam sektor publik, tata kelola keuangan mengalami perubahan signifikan sejak tahun 1980-an dan 1990-an, terutama di negara-negara maju. Reformasi dalam sistem manajemen publik di berbagai negara mendorong peningkatan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam birokrasi, termasuk dalam pengelolaan anggaran institusi pendidikan tinggi. Banyak universitas kini memiliki otonomi dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia, di mana pendanaan mereka semakin bergantung pada pencapaian target kinerja. Anggaran memainkan peran penting dalam berbagai aspek organisasi, antara lain:

- a. Perencanaan Operasional menyusun rencana tahunan yang mencakup pengalokasian sumber daya.
- b. Koordinasi Kegiatan memastikan bahwa berbagai unit dalam organisasi bekerja secara selaras untuk mencapai tujuan bersama.

- c. Komunikasi Strategi menyampaikan kebijakan keuangan kepada seluruh pemangku kepentingan agar tujuan organisasi dapat dipahami dengan jelas.
- d. Motivasi Karyawan, memberikan arah yang jelas dalam pencapaian target dan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap keberhasilan organisasi.
- e. Pengendalian Keuangan, memastikan bahwa pengeluaran sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.
- f. Evaluasi Kinerja, membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditentukan dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan.



Keterlibatan manajer dan karyawan dalam penyusunan dan implementasi anggaran dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan. Ketika sistem anggaran diterapkan secara transparan dan adil, komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi pun meningkat. Sebaliknya, jika anggaran hanya dibuat sebagai formalitas tanpa keterlibatan aktif dari pihak yang berkepentingan, maka efektivitasnya akan berkurang. Tingkat partisipasi yang rendah dalam pengelolaan anggaran juga dapat menimbulkan masalah dalam organisasi,

seperti kurangnya rasa memiliki terhadap tujuan anggaran serta rendahnya komitmen dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem penganggaran yang partisipatif, di mana seluruh pihak yang terkait memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dan memahami proses yang berjalan.

Meski memiliki banyak manfaat, proses penganggaran juga menghadapi berbagai tantangan, seperti:

- 1) Ketidakakuratan Data, perencanaan anggaran yang tidak berbasis data yang valid dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Konflik Kepentingan, terkadang, manajer atau individu dalam organisasi lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada tujuan organisasi.
- 3) Kurangnya Fleksibilitas, sistem anggaran yang terlalu kaku dapat menyulitkan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.
- 4) Manipulasi Anggaran, dalam beberapa kasus, proses penganggaran dapat dimanfaatkan untuk kepentingan

tertentu, yang dapat merugikan organisasi dalam jangka panjang.

**Tabel 2.1** Implementasi Anggaran

Variabel	Definisi Konsep	Pengukuran / Indikator	Keterangan
Implementasi Anggaran (X1)	Penganggaran adalah proses merencanakan operasi tahunan, mengkoordinasikan kegiatan organisasi, mengkomunikasikan rencana, memotivasi manajer, mengendalikan kegiatan, serta mengevaluasi kinerja manajer. (Drury, 2021)	Menggunakan 6 butir pertanyaan dengan skala Likert 10 poin. Rentang skor: 10–40 (rendah), 41–70 (sedang), 71–100 (tinggi). Indikator: 1. Merencanakan operasi tahunan 2. Mengkoordinasikan kegiatan 3. Mengkomunikasikan rencana 4. Memotivasi manajer 5. Mengendalikan kegiatan 6. Mengevaluasi kinerja	Skala: Ordinal Sumber Indikator: Drury (2021)

Sumber : Drury (2021)

## **2. Penerapan Sistem Pengendalian Internal**

### **a. Definisi Sistem Pengendalian Internal**

Sistem pengendalian internal yang baik berperan dalam menyediakan informasi yang akurat guna mendukung pengambilan keputusan. Selain itu, sistem ini juga berfungsi untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan yang terjadi. Menurut Karyono (2013), pengendalian internal merupakan bagian dari fungsi kontrol. Shelly (2017) mengacu pada *Statement Auditing Standard (SAS)* No. 55, yang mendefinisikan pengendalian internal sebagai kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia, sistem pengendalian internal diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 47 Tahun 2011, yang sejalan dengan kerangka kerja pengendalian internal COSO (2013).

Menurut *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO, 2013), pengendalian internal adalah proses yang melibatkan dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya guna memberikan jaminan wajar terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk aspek operasional, pelaporan, dan

kepatuhan. Tiga tujuan utama pengendalian internal menurut COSO (2013) adalah:

- 1) Tujuan operasional: Meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional serta menjaga aset organisasi. Hal ini sejalan dengan prinsip *Total Quality Management* (TQM) yang menekankan keunggulan melalui efisiensi biaya (Mariano-Hernández et al., 2021).
- 2) Tujuan pelaporan: Meningkatkan transparansi dan akurasi dalam pelaporan keuangan maupun non-keuangan, baik internal maupun eksternal. Aspek ini mendukung pengambilan keputusan berbasis fakta, sebagaimana ditekankan dalam filosofi TQM (A. Wagner et al., 2021).
- 3) Tujuan kepatuhan: Memastikan organisasi mematuhi regulasi yang berlaku. Dalam perguruan tinggi, kepatuhan terhadap hukum juga berkontribusi pada kepuasan pemangku kepentingan dan standar akreditasi (Ahmed & Idris, 2020).

Pengendalian internal memiliki keterkaitan erat dengan TQM. Studi sebelumnya banyak menyoroti aspek akuntabilitas dan pencegahan penyimpangan (Habibi Z & Hidayat, 2020),

namun beberapa pembahasan mulai menghubungkannya dengan kinerja organisasi. Al-Thuneibat et al. (2015) menemukan bahwa penerapan sistem pengendalian internal yang baik berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Tetteh et al. (2022). Di sektor *Non-Profit Organizations* (NFPO), termasuk perguruan tinggi, kajian mengenai pengendalian internal masih terbatas (Chalmers et al., 2019). Sementara itu, regulasi pemerintah terkait pengendalian internal di perguruan tinggi menjadi perdebatan, terutama karena kualitas sebagian besar perguruan tinggi di Indonesia masih tergolong rendah meskipun implementasi penjaminan mutu telah diwajibkan (Zuhriyah & Pratolo, 2020). Secara umum, institusi menerapkan sistem pengendalian internal untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan. Sistem ini juga bertujuan untuk memastikan keandalan informasi keuangan, kepatuhan terhadap regulasi, serta efisiensi dan efektivitas operasional organisasi.

## **b. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Internal**

Menurut Mulyadi et al. (2006), terdapat empat elemen utama yang perlu dipenuhi agar sistem pengendalian internal dalam suatu institusi dapat berjalan dengan baik:

- 1) Struktur organisasi yang jelas dalam memisahkan tanggung jawab fungsional.
- 2) Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang melindungi aset, utang, pendapatan, dan biaya.
- 3) Praktik yang sehat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di setiap unit organisasi.
- 4) Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya.

Setiap institusi memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga sistem pengendalian internal yang diterapkan pun harus disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Tidak ada satu sistem universal yang dapat digunakan oleh semua institusi. Kelemahan dalam salah satu dari empat elemen tersebut dapat menghambat efektivitas sistem pengendalian internal (Suratman, 2013). Dalam konteks perguruan tinggi, penerapan keempat elemen ini masih menghadapi berbagai



kendala, sehingga perlu kajian lebih lanjut. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) memperkenalkan lima komponen utama dalam pengendalian internal, yaitu:

- a) Lingkungan pengendalian (*Control Environment*)
- b) Penilaian risiko (*Risk Assessment*)
- c) Aktivitas pengendalian (*Control Activities*)
- d) Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)
- e) Pemantauan (*Monitoring*)

Kelima komponen ini membentuk inti dari COSO's Report (Knechel, 2013), yang saling terkait dalam mendukung efektivitas pengendalian internal.

- a) Lingkungan Pengendalian, merupakan faktor utama yang mencerminkan bagaimana manajemen memandang pentingnya pengendalian dalam organisasi. Elemen utama dalam lingkungan pengendalian meliputi nilai etika dan integritas, komitmen terhadap kompetensi, filosofi manajemen, struktur organisasi, peran dewan direksi dan komite audit, pembagian kewenangan dan tanggung jawab, serta kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

- b) Penilaian Risiko, setiap organisasi memiliki tingkat risiko yang berbeda yang harus dikelola dengan baik. Manajemen bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengurangi risiko agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif.
- c) Aktivitas Pengendalian, agar pengelolaan risiko berjalan dengan baik, organisasi perlu menerapkan berbagai mekanisme pengendalian, seperti pemisahan fungsi yang memadai, otorisasi transaksi, sistem pencatatan yang baik, pengendalian fisik terhadap aset, serta pengawasan independen atas aktivitas yang dilakukan.
- d) Informasi dan Komunikasi, arus komunikasi dalam organisasi merupakan faktor kunci dalam sistem pengendalian internal. Organisasi yang sehat memiliki sistem komunikasi yang berjalan ke segala arah, bukan hanya komunikasi satu arah dari manajemen ke bawah.
- e) Pemantauan, sistem pengendalian internal harus terus dipantau dan disesuaikan agar tetap efektif.

**Tabel 2. 2** Penggunaan Sistem Pengendalian Internal

Definisi /konsep	Pengukuran /indikator	Keterangan
<p>PI (X2)</p> <p>Pengendalian internal didefinisikan sebagai: suatu proses, yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel entitas lainnya, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan yang berkaitan dengan operasi, pelaporan, dan kepatuhan (COSO, 2013).</p>	<p>Menggunakan 4 butir pertanyaan dengan 10 poin skala likert. Skala 10 - 40 rendah, 41-70 sedang dan 71-100 tinggi .</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaturan organisasi</li> <li>2. Dukungan manajemen</li> <li>3. Atribut Audit</li> <li>4. Kualitas audit internal</li> </ol>	<p>Skala : Ordinal</p> <p>Sumber Indikator : (COSO, 2013).</p>

Sumber : COSO, 2013 dalam Lambert report (2003)

### **3. Komitmen Organisasi**

#### **a. Definisi Komitmen**

Hornby (2000) mendefinisikan komitmen sebagai kesiapan karyawan untuk mencurahkan tenaga dan waktunya demi pekerjaan atau aktivitas tertentu. Sementara itu, Lee dan Olshfki (2002) menyatakan bahwa komitmen merupakan konsep multidimensional yang berkaitan dengan berbagai cara individu dalam mencapai sesuatu yang lebih baik. Studi eksplorasi yang dilakukan oleh Adhikari & Shrestha (2023) mengidentifikasi tiga jenis komitmen kerja yang berkaitan dengan karakteristik individu, yaitu:

- 1) Komitmen terhadap pekerjaan
- 2) Komitmen terhadap organisasi
- 3) Komitmen terhadap karier

Dalam pembahasan ini, fokusnya adalah komitmen terhadap organisasi, yang mengacu pada loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di tempatnya. Komitmen ini penting bagi dosen agar dapat terus berkontribusi terhadap kemajuan institusi, sehingga organisasi mampu bersaing secara lebih unggul (Thornhill, 1996). Beberapa ahli juga mengemukakan pandangannya tentang konsep komitmen organisasi. Porter

(n.d.) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterikatan individu terhadap organisasinya. Memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi sangatlah penting, karena berkaitan erat dengan niat untuk bertahan atau meninggalkan organisasi serta perilaku pengunduran diri (Meyer et al., 1993).

Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep yang paling sering diteliti dalam bidang perilaku organisasi, karena dianggap memiliki pengaruh terhadap hampir semua aspek perilaku yang menguntungkan organisasi (Riketta, 2002). Nawab dan Bhatti (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat keterlibatan dan afiliasi karyawan dengan organisasinya. Sementara itu, Mowday et al. (1979) menekankan bahwa komitmen organisasi mencerminkan penerimaan individu terhadap tujuan, nilai, dan sasaran organisasi, serta keinginannya untuk tetap menjadi bagian darinya.

Dalam analisis perilaku organisasi, komitmen diketahui memiliki dampak positif terhadap berbagai aspek seperti kehadiran kerja, tingkat usaha, kinerja, dan perilaku karyawan (Riketta, 2002). Studi di bidang akuntansi juga menyoroti

pentingnya komitmen organisasi dalam kaitannya dengan peran akuntan dalam perusahaan (Kohlmeyer et al., 2014).

Harapan karyawan terhadap pertumbuhan baik dari sisi intrinsik maupun ekstrinsik juga berperan dalam menentukan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Beberapa faktor yang terbukti berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi meliputi peluang pengembangan diri (Liu dan Wang, 2001), kesempatan untuk mendapatkan promosi dan pelatihan (Long et al., 2002), serta pengalaman belajar yang lebih luas (Bashir dan Long, 2015; Ng et al., 2006).

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen**

Model komitmen tiga komponen yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa keterikatan individu terhadap suatu organisasi merupakan kondisi psikologis yang terdiri dari tiga aspek utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketiga aspek tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif mengacu pada keterlibatan emosional seorang karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana individu merasa terhubung dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Chang (1999)

mengungkapkan bahwa komitmen afektif merupakan tingkat keterikatan psikologis seseorang terhadap institusi tempatnya bekerja, ditandai dengan loyalitas dan perasaan memiliki. Sejalan dengan itu, Somers dan Birnbaum (2000) mendeskripsikan komitmen afektif sebagai bentuk kecintaan terhadap organisasi.

- 2) Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan pertimbangan rasional seorang karyawan dalam memilih untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Keputusan untuk bertahan biasanya didasarkan pada evaluasi terhadap manfaat serta konsekuensi finansial maupun non-finansial yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi. Burr dan Girardi (2002) mengemukakan bahwa bentuk komitmen ini muncul ketika seorang individu menyadari besarnya biaya yang harus ditanggung apabila ia memutuskan untuk keluar dari organisasi. Pandangan yang sama juga diungkapkan oleh Somers dan Birnbaum (2000), yang menekankan bahwa faktor psikologis dan ekonomi berperan dalam menentukan tingkat komitmen ini.
- 3) Komitmen normatif merupakan bentuk keterikatan yang didasari oleh rasa tanggung jawab dan kewajiban moral

untuk tetap berada dalam organisasi. Burr dan Girardi (2002) menyatakan bahwa komitmen normatif berkaitan erat dengan prinsip moral dan etika individu, yang mendorong mereka untuk terus berkontribusi dalam organisasi.

Strategi yang dipilih dalam pembahasan ini merujuk pada konsep komitmen yang dikembangkan oleh Maiti dan Sanyal (2018), yang mencakup ketiga elemen di atas. Dosen di perguruan tinggi memerlukan tingkat komitmen yang tinggi agar dapat menjalankan tugas akademik dengan penuh tanggung jawab. Greenberg et al. (1995) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan, yaitu:

- a) karakteristik pekerjaan,
- b) bentuk imbalan yang diterima,
- c) peluang kerja alternatif,
- d) perlakuan terhadap karyawan baru dalam organisasi, serta
- e) karakteristik individu.

Ulric (1998) mengusulkan bahwa komitmen di lingkungan kerja dapat ditingkatkan dengan tiga cara, yaitu: (a) mengurangi tuntutan yang berlebihan terhadap karyawan,



(b) memberdayakan sumber daya serta memberikan motivasi bagi individu untuk memanfaatkan keterampilan mereka secara optimal, dan (c) mengonversi tantangan kerja menjadi peluang bagi pengembangan diri. Seiring dengan perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan tinggi, faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, dinamika demografi, serta perubahan ekonomi semakin mempengaruhi sistem kerja dalam institusi akademik (Blackburn et al., 2010). Selain itu, fenomena globalisasi di berbagai sektor, termasuk ekonomi, budaya, dan politik, turut memengaruhi sistem pendidikan tinggi di berbagai negara (Cerdà-Navarro et al., 2022). Swist & Collin (2017) menekankan bahwa transformasi dalam teknologi informasi juga berperan besar dalam perubahan lanskap akademik.

Dalam lingkungan akademik yang terus berkembang, universitas menghadapi tantangan yang mirip dengan organisasi bisnis. Tidak hanya ada tekanan untuk lebih bertanggung jawab dalam penggunaan sumber daya, tetapi juga tuntutan untuk meningkatkan efisiensi, daya tanggap, dan inovasi dalam sistem pendidikan (Hawkins et al., 2008; Checchi, 2000). Perguruan tinggi di berbagai negara

mengadopsi model yang berbeda dalam pengelolaannya. Beberapa model yang diusulkan untuk merancang kembali institusi pendidikan tinggi mencakup pendekatan kewirausahaan (Wissema, 2010) dan model manajerialisme baru (Deem, 2003). Manajerialisme ditandai oleh adanya sistem organisasi yang lebih formal, akuntabilitas tinggi, serta mekanisme pengambilan keputusan yang lebih cepat (Kauffmann et al., 2008).

Setiap universitas memiliki fokus yang berbeda-beda dan memandang keunggulan dengan cara yang berbeda pula (Jacob, 2004; Tasopoulou & Tsiotras, 2017). Namun, aspek seperti tradisi, hierarki, serta pengaruh kelompok dalam organisasi tetap memainkan peran penting dalam membentuk karakter institusi pendidikan tinggi (Bourque, 2009). Meskipun terdapat perbedaan dalam skala lokal dan nasional, perguruan tinggi umumnya memiliki budaya yang mendukung independensi berpikir, otonomi, serta sistem tata kelola yang partisipatif (Meyer et al., 1993).

Seiring meningkatnya keragaman budaya di lingkungan akademik (Unum, 2013), lembaga pendidikan tinggi harus mampu beradaptasi dengan perubahan global agar tetap

relevan dan kompetitif. Oleh karena itu, organisasi akademik perlu memiliki sumber daya manusia yang berkomitmen untuk menghadapi tantangan tersebut (Razali & Vrontis, 2010). Dalam konteks ini, memahami komitmen organisasi di lingkungan pendidikan tinggi menjadi semakin penting. S. Nandan et al. (2018) mengusulkan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen utama: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Menurut Meyer et al. (1993), pengalaman karyawan dalam suatu organisasi yang mendukung kenyamanan kerja dan pemenuhan kebutuhan psikologis mereka berperan dalam membentuk komitmen afektif. Sementara itu, komitmen berkelanjutan lebih banyak dipengaruhi oleh investasi individu dalam organisasi serta terbatasnya pilihan kerja yang tersedia di luar organisasi. Adapun komitmen normatif lebih banyak berkembang melalui proses sosialisasi dan pembentukan rasa tanggung jawab.

Komitmen karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku organisasi. S. Nandan et al. (2018) menemukan bahwa komitmen afektif memiliki korelasi positif paling kuat dengan faktor-faktor seperti kehadiran kerja,

performa karyawan, serta perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Sebaliknya, komitmen berkelanjutan sering kali dikaitkan dengan dampak yang kurang menguntungkan atau bahkan negatif.

Dalam konteks globalisasi dan dinamika dunia kerja yang terus berkembang, pendekatan yang bersifat universal dalam studi komitmen organisasi perlu mempertimbangkan aspek budaya. Faktor budaya memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan di berbagai negara, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas strategi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan tinggi. Dengan memahami berbagai faktor yang membentuk komitmen organisasi, institusi akademik dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan serta loyalitas tenaga pendidiknya.

Menurut Greenberg et al. (1995), terdapat lima aspek utama yang mempengaruhi tingkat komitmen seorang karyawan, yaitu: (a) karakteristik pekerjaan, (b) bentuk imbalan yang diterima, (c) tersedianya peluang kerja lain, (d) perlakuan terhadap pegawai baru dalam organisasi, dan (e)

faktor individu. Kelima aspek ini dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

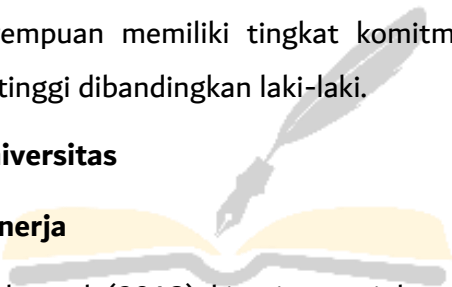
- 1) Karakteristik pekerjaan, karyawan yang diberikan tanggung jawab lebih besar dalam melaksanakan tugasnya serta memperoleh kesempatan lebih luas untuk berkembang, termasuk peluang promosi, cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.
- 2) Bentuk imbalan, cara organisasi memberikan penghargaan terhadap karyawan dapat mempengaruhi tingkat loyalitas dan keterikatan mereka terhadap institusi tersebut.
- 3) Peluang kerja lain, apabila seorang karyawan menemukan kesempatan yang lebih baik di luar organisasi tempatnya bekerja saat ini, maka tingkat komitmennya terhadap organisasi sebelumnya dapat mengalami penurunan.
- 4) Perlakuan terhadap pegawai baru, sikap organisasi dalam memperlakukan pegawai baru dapat berdampak pada tingkat kepuasan dan loyalitas pegawai lama. Jika pegawai baru mendapatkan perlakuan yang jauh lebih baik, hal ini bisa memicu kecemburuan dan perasaan ketidakadilan yang

pada akhirnya dapat menurunkan tingkat komitmen terhadap organisasi.

- 5) Faktor individu, jabatan yang dimiliki seorang karyawan dalam suatu organisasi berkontribusi terhadap tingkat komitmennya. Karyawan yang menduduki posisi lebih tinggi cenderung lebih loyal dibandingkan dengan mereka yang masa kerjanya lebih singkat. Selain itu, terdapat indikasi bahwa perempuan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki.

#### **4. Kinerja Universitas**

##### **a. Definisi Kinerja**



Menurut Kahaly et al. (2018), kinerja merujuk pada pencapaian tujuan program organisasi, yang dapat diukur berdasarkan keluaran dan hasil yang dihasilkan. Kinerja dapat digambarkan melalui beberapa aspek, yaitu efisiensi (pencapaian *output* dengan biaya per unit yang rendah), efektivitas (tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan kebijakan), kesetaraan (seberapa adil distribusi hasil kepada pemangku kepentingan utama), serta tingkat kepuasan publik. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai serangkaian perilaku dalam suatu

organisasi yang bertujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi kinerja dilakukan baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Abu Khadra & Delen, 2020).

Dalam konteks perguruan tinggi, kinerja diukur berdasarkan Indikator Kinerja Utama (IKU), yang merupakan alat evaluasi untuk menilai kualitas pendidikan tinggi sebagaimana diatur oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Indikator ini ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 3/M/2021, yang mengatur tentang IKU bagi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi. IKU digunakan untuk mengklasifikasikan PTN dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), sekaligus menjadi dasar dalam menentukan alokasi sumber daya serta dukungan anggaran yang diberikan oleh Ditjen Dikti.

## **b. Penilaian Kinerja**

Evaluasi terhadap kinerja perguruan tinggi dilakukan oleh lembaga akreditasi baik di tingkat nasional maupun internasional. Dalam proses akreditasi, sejumlah kriteria ditetapkan sebagai faktor evaluasi dengan memperhatikan

interaksi antara indikator yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti). Kriteria ini digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian mutu akademik di perguruan tinggi.

Akreditasi sendiri merupakan mekanisme penilaian yang tidak hanya mengukur kinerja, tetapi juga menilai tingkat kepatuhan institusi terhadap standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan Peraturan BAN-PT No. 3 Tahun 2019, sistem penilaian akreditasi lebih berfokus pada berbagai aspek yang bertujuan untuk menilai kapasitas kelembagaan serta efektivitas penyelenggaraan pendidikan tinggi. Terdapat sembilan kriteria utama dalam proses evaluasi, yaitu:

- 1) Perumusan visi dan misi
- 2) Sistem tata kelola dan tata pamong
- 3) Pengelolaan mahasiswa serta kualitas lulusan
- 4) Sumber daya manusia yang tersedia
- 5) Pengelolaan keuangan serta sarana dan prasarana
- 6) Proses pembelajaran dan suasana akademik
- 7) Kegiatan penelitian
- 8) Program pengabdian kepada masyarakat
- 9) Luaran serta capaian dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi



Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

---

**Tabel 2. 3 Kinerja Universitas**

Definisi Variabel	Pengukuran dan indikator	Keterangan
Kinerja Universitas (Y1) Kinerja perguruan tinggi dideskripsikan dengan indikator kinerja utama (IKU) sebagai proses evaluasi kualitas pendidikan tinggi dari Dirjen pendidikan tinggi dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No.3/M/2021	Menggunakan 5 butir pertanyaan dengan 10 poin skala likert. Skala 10-40 rendah, 41-70 sedang 71-100 tinggi. <ol style="list-style-type: none"><li>1. Visi dan misi</li><li>2. Tata pamong serta tata kelola</li><li>3. Mahasiswa dan lulusan</li><li>4. Sumber daya manusia</li><li>5. Keuangan, sarana dan prasarana</li><li>6. Pembelajaran dan suasana akademik</li><li>7. Penelitian</li><li>8. Pengabdian kepada masyarakat</li><li>9. Luaran dan capaian caturdarma</li></ol>	Skala : Ordinal Sumber Indikator : Kinerja perguruan tinggi (Peraturan BAN-PT Nomor 3 tahun 2019)

Sumber : Peraturan BAN-PT nomor 3 tahun 2019

## **5. *Good University Governance***

### **a. Definisi *Good Corporate Governance* (GCG)**

Tata kelola perusahaan yang baik menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan harus diarahkan dan diawasi, termasuk dalam hal penetapan tujuan serta pengawasan terhadap pencapaian tujuan tersebut. Penerapan tata kelola yang baik bertujuan untuk mendorong dewan direksi serta manajemen agar bekerja secara optimal guna mencapai kepentingan perusahaan serta para pemegang sahamnya (Gruber et al., 2005).

Dalam praktiknya, tata kelola perusahaan merupakan suatu proses di mana komisaris dan auditor menjalankan tanggung jawab mereka terhadap pemegang saham serta berbagai pemangku kepentingan lainnya. Bagi pemegang saham, sistem tata kelola yang baik dapat meningkatkan kepercayaan mereka terhadap imbal hasil investasi yang wajar. Sementara itu, bagi pemangku kepentingan lainnya, tata kelola yang baik memberikan keyakinan bahwa perusahaan akan mengelola dampak operasionalnya terhadap masyarakat dan lingkungan secara bertanggung jawab (Gruber et al., 2005).

Sistem tata kelola yang diterapkan dengan baik mencakup kombinasi dari berbagai aspek, termasuk regulasi hukum, kebijakan internal, serta praktik sukarela yang dilakukan oleh sektor swasta. Dengan tata kelola yang kuat, perusahaan dapat menarik investor, meningkatkan efisiensi operasional, memperoleh keuntungan, serta memenuhi kewajiban hukum dan tanggung jawab sosialnya. Selain itu, implementasi tata kelola perusahaan yang baik juga dapat meningkatkan tingkat kepercayaan calon investor terhadap transparansi, akuntabilitas, dan prinsip keadilan dalam pengelolaan perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan nilai pasar perusahaan (Gruber et al., 2005).

Menurut Cadbury Committee, tata kelola perusahaan atau *corporate governance* dapat didefinisikan sebagai suatu sistem yang berfungsi untuk mengarahkan serta mengendalikan jalannya organisasi (Tjager et al., 2003 dalam Iqbal, 2007). Sementara itu, World Bank memberikan definisi yang berbeda, dengan menyatakan bahwa *corporate governance* mencakup serangkaian hukum, regulasi, serta pedoman yang harus dipatuhi guna memastikan sumber daya perusahaan bekerja secara efisien dalam menciptakan nilai

ekonomi jangka panjang bagi para pemegang saham serta masyarakat luas (Harahap, 2001).

Pendekatan berbasis *shareholding theory* menjelaskan *corporate governance* sebagai hubungan antara berbagai pihak dalam suatu organisasi, seperti pemilik modal atau investor dengan pihak manajemen, dalam menentukan arah serta kinerja perusahaan (Pursglove & Simpson, 2007). Selain itu, Shleifer & Vishny (1996) mendefinisikan *corporate governance* sebagai mekanisme yang memastikan bahwa investor memperoleh keuntungan yang sepadan dengan modal yang telah mereka tanamkan.

#### **b. Prinsip - prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)**

Sejak diperkenalkan oleh *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD), prinsip-prinsip corporate governance telah menjadi acuan bagi banyak negara, termasuk Indonesia. Prinsip-prinsip ini dirancang agar bersifat universal sehingga dapat diterapkan oleh berbagai negara dan perusahaan. Selain itu, prinsip-prinsip tersebut dapat disesuaikan dengan sistem hukum, regulasi, serta nilai-nilai yang berlaku di masing-masing negara. Beberapa prinsip utama dalam tata kelola perusahaan yang baik antara lain:

1) Transparansi (*Transparency*)

Prinsip ini menekankan pentingnya pengungkapan informasi yang akurat dan tepat waktu. Informasi yang wajib disampaikan mencakup kondisi keuangan, performa perusahaan, struktur kepemilikan, serta tata kelola perusahaan.

2) Akuntabilitas (*Accountability*)

Dalam prinsip ini, terdapat pembagian kewenangan yang jelas bagi dewan komisaris dan direksi, termasuk tanggung jawab mereka terhadap pemegang saham serta para pemangku kepentingan lainnya.

3) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Prinsip ini mengharuskan perusahaan beserta jajaran manajemennya untuk menjalankan operasional bisnis dengan penuh tanggung jawab, baik terhadap hukum yang berlaku maupun terhadap lingkungan dan masyarakat.

4) Kemandirian (*Independency*)

Dalam menjalankan tugasnya, para pengelola perusahaan harus bertindak secara independen sesuai dengan peran serta fungsi masing-masing. Mereka tidak boleh dipengaruhi oleh pihak lain yang dapat menghambat

operasional perusahaan atau bertentangan dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

5) Keadilan (*Fairness*)

Seluruh pemangku kepentingan harus mendapatkan perlakuan yang adil dari perusahaan. Prinsip ini bertujuan untuk mencegah praktik-praktik yang tidak etis, seperti penyalahgunaan wewenang oleh orang dalam yang dapat merugikan pihak lain.

c. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

Menurut Apriliyani (2022), implementasi prinsip *Good Corporate Governance* dalam universitas dapat dilihat dari berbagai aspek berikut:

1) Transparansi (*Transparency*)

Prinsip ini mengharuskan universitas untuk bersikap terbuka dalam berbagai aspek, seperti keuangan, sistem penerimaan mahasiswa baru, prosedur akuntansi, pelaporan keuangan, rekrutmen tenaga pengajar dan staf, pemilihan pejabat struktural, serta pemilihan anggota senat universitas dan fakultas. Informasi-informasi penting

lainnya juga harus tersedia bagi pemangku kepentingan secara akurat dan tepat waktu.

## 2) Akuntabilitas (*Accountability*)

Universitas perlu memiliki uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap pejabat struktural, anggota senat, pengurus yayasan, dosen, serta tenaga kependidikan. Selain itu, kriteria dan proses evaluasi kinerja, pengawasan, serta pelaporan harus ditetapkan dengan baik. Audit internal harus dilakukan secara independen untuk menilai, menganalisis, dan menginterpretasi aktivitas organisasi guna memastikan efektivitas pencapaian tujuan universitas. Audit keuangan eksternal oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) independen juga disarankan.

## 3) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Setiap individu dalam universitas bertanggung jawab atas tindakan mereka sesuai dengan deskripsi tugas yang telah ditentukan. Dosen wajib menaati kode etik dan norma akademik serta menghindari praktik yang dapat merugikan mahasiswa, seperti penyalahgunaan wewenang dalam penilaian.

4) Kemandirian (*Independency*)

Universitas, termasuk yayasan atau persyarikatan yang menaunginya, harus dapat beroperasi tanpa adanya benturan kepentingan. Keputusan yang diambil harus murni demi kepentingan institusi pendidikan, tanpa intervensi dari pihak eksternal yang dapat mempengaruhi kebijakan universitas.

5) Keadilan (*Fairness*)

Seluruh pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta masyarakat umum, harus mendapatkan perlakuan yang adil dan setara. Prinsip ini bertujuan untuk mencegah ketimpangan serta memastikan adanya keadilan dalam pengelolaan universitas.

6) Sesuai dengan Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, perguruan tinggi di Indonesia terdiri dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang didirikan oleh pemerintah dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang diselenggarakan oleh masyarakat. PTS menjalankan pendidikan tinggi berdasarkan mandat akademik serta pendelegasian wewenang dari yayasan atau badan pengelola. Untuk menjamin kualitas pendidikan dan tata



kelola yang akuntabel, sistem manajemen yang baik atau *Good University Governance* (GUG) diperlukan (Kemendikbud, 2014; Ristekdikti, 2017).

#### 7) *Good University Governance* (GUG)

GUG merupakan adaptasi dari prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam konteks perguruan tinggi, dengan menekankan kejelasan tugas dan tanggung jawab, transparansi, serta akuntabilitas. Penerapan GUG diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk sivitas akademika dan masyarakat umum.

#### 8) Manfaat *Good University Governance*

Penerapan GUG memiliki dampak positif terhadap kinerja universitas, kemudahan dalam memperoleh pendanaan, serta peningkatan kepercayaan publik. Mahmudah & Izzah (2019) menemukan bahwa GUG berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi, sementara Yulianti et al. (2023) menyatakan bahwa penerapan GUG secara langsung berdampak pada manajemen keuangan. Muktiyanto (2016) juga menunjukkan bahwa tata kelola universitas yang baik meningkatkan efisiensi institusi. Beberapa pembahasan lain

juga menunjukkan bahwa GUG berkontribusi terhadap kepuasan mahasiswa. Aprilia & Wibowo (2017) menemukan bahwa ada korelasi positif antara tata kelola universitas yang baik dengan kepuasan mahasiswa di FEBI UIN Walisongo Semarang, sementara Eviati (2015) menekankan pentingnya bukti nyata dari tata kelola yang baik dalam meningkatkan kepercayaan mahasiswa.

9) Studi tentang Penerapan GUG di Indonesia

Kajian di berbagai daerah, seperti Jayapura dan Medan, menunjukkan bahwa prinsip GUG telah diterapkan dengan baik di perguruan tinggi setempat (Hafizrianda et al., 2020; Sari, Januri, & Saragi, 2019). Di Medan, akuntabilitas menjadi aspek utama dalam penerapan tata kelola, khususnya melalui peran Satuan Pengawasan Internal (SPI).

Grisard et al. (2020) mendefinisikan tata kelola sebagai suatu sistem yang digunakan organisasi untuk mengarahkan serta mengelola operasionalnya secara efektif dan efisien. Tata kelola yang baik mencakup mekanisme akuntabilitas yang kuat serta transparansi dalam pengambilan keputusan. Menurut Staley et al. (2003), tata kelola universitas saat ini beralih dari pendekatan tradisional ke model berbasis pemangku

kepentingan. Hawkins et al. (2008) menemukan beberapa tren global dalam tata kelola universitas, termasuk:

- a) Struktur manajerial yang lebih kuat, menggantikan sistem yang didominasi oleh fakultas dan profesor.
- b) Perubahan dalam komposisi senat universitas, dengan lebih banyak keterlibatan dari sektor bisnis, layanan publik, dan politik.
- c) Pergeseran peran rektor dan wakil rektor, yang kini lebih berorientasi pada manajemen strategis dibandingkan dengan keterlibatan operasional sehari-hari.

Tata kelola dalam berbagai jenis organisasi, baik publik maupun swasta serta nirlaba, memiliki karakteristik yang berbeda berdasarkan sektor dan industrinya. Dalam konteks pendidikan tinggi, tata kelola dapat diartikan sebagai sistem dan prosedur yang digunakan universitas dalam mengatur operasionalnya (Shattock, 2006). Secara lebih spesifik, tata kelola mencakup bagaimana kewenangan dialokasikan serta sumber daya dikelola untuk memastikan efektivitas organisasi (Hartmann & Carmenate, 2021). Tata kelola juga mencakup kebijakan, mekanisme kontrol, serta prosedur pengambilan

keputusan yang menjamin transparansi dan akuntabilitas (Harris & Cunningham, 2009; Considine, 2004).

Struktur tata kelola universitas yang baik memungkinkan institusi pendidikan tinggi untuk menerapkan mekanisme kontrol dan akuntabilitas, merancang rencana strategis jangka panjang, serta mengembangkan indikator kinerja dan efektivitasnya (Rami, 2018). Dengan menerapkan mekanisme yang tepat, universitas dapat meningkatkan daya saingnya, mengoptimalkan manajemen sumber daya, serta mencapai keberhasilan dalam menjalankan strategi organisasi (Alsharari, 2020). Pengelolaan yang efektif juga membantu perguruan tinggi menghadapi tantangan baru, meningkatkan peringkat institusi, serta memastikan keseimbangan antara pengelolaan keuangan dan tanggung jawab sosial (Komisi Eropa, 2007).

Model tata kelola universitas bertujuan untuk menciptakan sistem yang lebih efisien, akuntabel, serta mendukung pengelolaan kajian yang lebih baik (Trakman & South, 2008). Tata kelola yang efektif harus menghubungkan aspek otonomi, akuntabilitas, serta evaluasi institusi. Salah satu instrumen penting dalam sistem akuntabilitas adalah evaluasi kinerja yang adil dan objektif guna memastikan

pencapaian tujuan universitas. Informasi mengenai tata kelola harus dikomunikasikan secara jelas agar seluruh pemangku kepentingan memahami bagaimana institusi dikelola.

Keberhasilan reformasi tata kelola universitas berkaitan dengan penyesuaian metode pengelolaan dan regulasi sesuai dengan perubahan struktural organisasi (Multicenter et al., 2002). Menurut Flo'rez et al. (2014), tata kelola yang efisien diperlukan karena dua alasan utama, yaitu meningkatnya kebutuhan pendanaan alternatif di luar subsidi pemerintah serta tekanan sosial yang mengharuskan universitas membangun sistem organisasi yang lebih efektif, efisien, dan transparan. Sistem ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing, memastikan kelayakan ekonomi, serta mendukung transfer pengetahuan ke masyarakat luas.

Dalam pendidikan tinggi, tata kelola menggambarkan bagaimana institusi diatur dan beroperasi secara internal (Harvey, 2004). Hal ini mencakup hierarki dalam organisasi, proses pengambilan keputusan (Gayle et al., 2011; Lambert, 2003), serta mekanisme pengendalian untuk mencapai tujuan kelembagaan (Mora & Vieira, 2007). Metode tata kelola yang baik juga membantu meningkatkan pengambilan keputusan

dengan menyediakan mekanisme penyelesaian konflik dan legitimasi tindakan yang diambil (Mele'ndez et al., 2010).

Uni Eropa mendorong modernisasi tata kelola universitas guna membangun masyarakat berbasis pengetahuan yang kompetitif di tingkat global. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas institusi, menghilangkan hambatan nasional, serta memastikan universitas memiliki otonomi dalam pengelolaan yang bertanggung jawab. Selain itu, tata kelola yang baik juga berperan dalam memperkuat keterkaitan antara institusi pendidikan tinggi dan kebutuhan pasar tenaga kerja, meningkatkan efisiensi pembiayaan, serta mendukung kualitas pendidikan dan kajian (European Commission, 2006).

**Tabel 2. 4** *Good University Governance*

Definisi Variabel	Pengukuran dan indikator	Keterangan
<p>GUG (Y2)</p> <p>Struktur tata kelola universitas alat yang efektif sehingga lembaga pendidikan tinggi dapat menerapkan mekanisme kontrol dan akuntabilitas, membuat rencana jangka panjang, mengidentifikasi misi dan visi strategis, mengembangkan indikator kinerja dan efektivitas, menetapkan anggaran tahunan dan memenuhi kepentingan pemangku kepentingan</p>	<p>Menggunakan 5 butir pertanyaan dengan 7 poin skala likert. Skala 10-40 rendah, 41-70 sedang, 71-100 tinggi.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparansi</li> <li>2. Akuntabilitas</li> <li>3. Responsibility</li> <li>4. Independent</li> <li>5. Fairness</li> </ol>	<p>Skala : ordinal</p> <p>Sumber Indikator : (Lambert Report 2003).(Rami, 2018)</p>

## 6. *Sustainability University*

Keberlanjutan, sebagaimana dijelaskan oleh Monna et al. (2022), dipahami sebagai suatu proses yang terus berjalan dan bukan sekadar tujuan akhir. Gray dan Bebbington (2000)

menekankan bahwa konsep ini harus memastikan keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan generasi saat ini dan generasi mendatang, baik dari aspek sosial maupun lingkungan. Chai (2020) mendefinisikan keberlanjutan sebagai sebuah pendekatan di mana organisasi berupaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitarnya, sambil menjaga keseimbangan antara faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Küçük (2007) mengemukakan pandangan bahwa lingkungan kampus dapat diibaratkan sebagai sebuah dunia tersendiri, yang menawarkan kenyamanan dan pengalaman positif bagi penghuninya. Konsep ini kemudian melahirkan gagasan mengenai universitas berkelanjutan. Velazquez et al. (2006) mendeskripsikan universitas berkelanjutan sebagai institusi pendidikan tinggi yang secara aktif berperan dalam mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, ekonomi, dan sosial, baik di tingkat lokal maupun global. Dalam menjalankan fungsi utamanya pendidikan, kajian, serta keterlibatan dengan masyarakat dan pemangku kepentingan universitas berkelanjutan bertujuan membantu masyarakat beralih menuju gaya hidup yang lebih berkelanjutan.



Tu (2008) menegaskan bahwa universitas berkelanjutan adalah komunitas akademik yang memiliki tanggung jawab untuk menjaga dan meningkatkan kesejahteraan manusia serta kelestarian ekosistem. Konsep ini juga mencakup upaya untuk mengatasi berbagai tantangan ekologi dan sosial yang ada. Sementara itu, Abubakar et al. (2008) berpendapat bahwa universitas berkelanjutan harus mencerminkan lingkungan yang sehat dengan sistem ekonomi yang berkembang melalui efisiensi dalam pengelolaan sumber daya, energi, dan limbah, serta mempromosikan keadilan sosial di masyarakat.

Dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan, universitas memegang peran kunci karena transformasi dalam pendidikan tinggi dapat berkontribusi pada perubahan sosial yang lebih luas (Amoako et al., 2022). Melalui pendidikan, kajian, dan praktik operasionalnya, universitas turut mendukung tanggung jawab sosial di tingkat lokal dan membantu mendorong pembangunan berkelanjutan bagi komunitas sekitarnya (Chang-Monteagudo et al., 2021). Namun, integrasi konsep keberlanjutan dalam universitas masih menghadapi berbagai tantangan (Martins et al., 2019).

Untuk menerapkannya secara efektif di tingkat strategis, diperlukan keterlibatan para pemimpin di seluruh jenjang organisasi yang dapat mengarahkan perubahan dengan visi yang jelas (Mazon et al., 2020).

Sejumlah akademisi telah menyoroti bagaimana para pemimpin universitas memahami dan mengelola transformasi menuju keberlanjutan (Roos et al., 2022). Mengingat universitas umumnya memiliki sistem akuntabilitas yang kompleks, penting bagi pemimpinnya untuk memiliki kemampuan adaptasi dan inovasi dalam merespons perubahan (Amoako et al., 2022). Martins et al. (2019) menegaskan bahwa kebijakan keberlanjutan harus menjadi prioritas utama agar implementasinya berhasil dilakukan. Meskipun berbagai kebijakan dan inisiatif keberlanjutan telah diperkenalkan, dalam banyak kasus, perubahan sistemik di lingkungan universitas masih belum sepenuhnya terwujud (Adams, 2013). Kolb dan Kolb (2017) menggarisbawahi bahwa penerapan keberlanjutan di seluruh institusi mencakup pendidikan, kajian, pengabdian, tata kelola, dan operasional memerlukan kepemimpinan yang kuat serta agenda berkelanjutan yang terstruktur.

## C. Struktur dan Mekanisme Pengelolaan Perguruan Tinggi

Berbagai studi yang telah dilakukan sebelumnya memberikan wawasan yang bermanfaat terkait dengan model dan praktik dalam pengelolaan organisasi, tata kelola universitas, pengendalian internal, serta keberlanjutan dalam institusi pendidikan tinggi. Studi-studi ini dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan dalam memahami pendekatan yang telah diterapkan di berbagai institusi. Tabel berikut menyajikan ringkasan dari berbagai kajian yang membahas isu-isu utama terkait tata kelola universitas, manajemen kinerja, sistem pengendalian internal, serta peran anggaran dalam organisasi pendidikan tinggi.

**Tabel 2. 5** Ringkasan Pembahasan Terkait Tata Kelola dan Kinerja Perguruan Tinggi

No	Topik Pembahasan	Strategi	Kesimpulan Utama	Sumber
1	Identitas organisasi dan perilaku kerja dalam	Analisis kuantitatif	Tata kelola yang baik meningkatkan kinerja	Adam (2018)

Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

---

	tata kelola universitas		universitas	
2	Pengaruh modal intelektual dalam sistem manajemen kinerja perguruan tinggi	Model analisis PLS-SEM	Sistem manajemen kinerja berdampak positif terhadap organisasi pendidikan tinggi	Tjahjadi (2019)
3	Transformasi tata kelola universitas di kawasan Afrika	Wawancara mendalam	Perubahan dalam pendanaan, kurikulum, dan teknologi mendukung tata kelola universitas	Bekuni (2017)
4	Etika dalam tata kelola	Studi literatur	Persepsi mahasiswa	Rintoul (2017)

Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

	universitas		terhadap layanan universitas berkontribusi terhadap evaluasi tata kelola	
5	Otonomi universitas dan tata kelola di Thailand	Triangulasi data	Perubahan regulasi mendukung sistem tata kelola universitas yang lebih mandiri	Jarernsiripornkul (2018)
6	Implementasi pengendalian internal di perguruan tinggi	Pendekatan kualitatif	Pengendalian internal membantu mencegah penyimpangan dalam tata	Sofyan (2022)

Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

---

			kelola universitas	
7	Pengendalian internal di sektor publik	Eksplorasi dan studi pustaka	Pengendalian internal berperan dalam memastikan efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan peraturan	Gadelha (2023)
8	Transparansi dalam kebijakan pencegahan kecurangan universitas	Analisis konten	Pengungkapan kebijakan pencegahan fraud di situs universitas masih bervariasi	Madi (2021)
9	Pengendalian internal dan manajemen	Wawancara semi-struktur	Implementasi pengendalian internal	Hasan (2022)

Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

	mutu di perguruan tinggi		sejalan dengan prinsip Total Quality Management (TQM)	
10	Budaya tata kelola berkelanjutan di universitas	Analisis faktor	Implementasi tata kelola berkelanjutan masih menghadapi tantangan di beberapa institusi	Roos (2022)
11	Hubungan tata kelola perguruan tinggi dan inovasi	Gabungan metode kuantitatif & kualitatif	Tata kelola yang baik mendorong efisiensi dan inovasi, serta berkontribusi pada	Oliveira (2020)

Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

---

			pertumbuhan ekonomi	
12	Transparansi dalam penganggaran universitas	Studi kasus interpretatif	Transparansi eksternal lebih terjaga dibandingkan transparansi internal dalam penganggaran	Hyndman (2022)
13	Manajemen kinerja di perguruan tinggi	Studi kasus interpretatif	Konsistensi manajerial diperlukan untuk efektivitas manajemen kinerja	Hyndman (2022)
14	Pelaporan fraud dalam organisasi	Regresi logistik	Tata kelola yang baik membantu	Khadra (2019)



Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

---

	nirlaba		mendeteksi dan mengurangi potensi penyimpangan	
15	Pengelolaan anggaran dalam bisnis kecil dan menengah	Analisis kuantitatif	Pemahaman dan penerapan anggaran berkontribusi pada efektivitas pengelolaan bisnis	Matsoso (2021)
16	Pengelolaan arsip dan akuntabilitas universitas	Studi kasus kolektif	Manajemen arsip yang baik mendukung tata kelola yang efektif	Phiri (2017)

Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

---

17	Keterlibatan dosen dalam transfer pengetahuan	Analisis statistik	Sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap keterlibatan akademik	Gonzalez (2021)
18	Manajemen kinerja di universitas publik	Regresi berganda	Keseimbangan antara birokrasi dan profesionalisme penting untuk efektivitas universitas	Angiola (2017)
19	Penggunaan sistem pengendalian internal dalam praktik anti-korupsi	Regresi logistik	Pengendalian internal berperan dalam mencegah pelanggaran	Le (2020)

Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

			hukum	
20	Model komitmen organisasi di berbagai negara	Statistik deskriptif	Faktor budaya mempengaruhi tingkat komitmen organisasi	Maiti (2017)
21	Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi	Analisis kualitatif	Faktor individu dan organisasi berkontribusi terhadap komitmen kerja	Maiti (2017)
22	Pengaruh anggaran terhadap stres kerja	SEM berbasis kovarian	Kejelasan dalam sistem anggaran dapat mengurangi stres kerja	Su & Baird (2023)
23	Partisipasi	Model	Partisipasi	Wagner

Membangun Perguruan Tinggi Berkelanjutan  
(Tata Kelola, Penganggaran, dan Inovasi Pendidikan)

---

	anggaran dan evaluasi kinerja	kuantitatif	dalam perencanaan anggaran meningkatkan efektivitas evaluasi kerja	& Petera (2020)
24	Hubungan anggaran dan kinerja pegawai	Analisis SPSS & AMOS	Komitmen anggaran berpengaruh pada kinerja karyawan	Siva (2022)
25	Peran keadilan anggaran dalam kinerja kerja	SEM-PLS	Keadilan anggaran berkontribusi terhadap prestasi kerja pegawai	Phong (2019)

## **D. Pengaruh Faktor-Faktor Organisasi terhadap Tata Kelola dan Kinerja Universitas**

### **1) Pengaruh Implementasi Anggaran terhadap Sistem Pengendalian Internal**

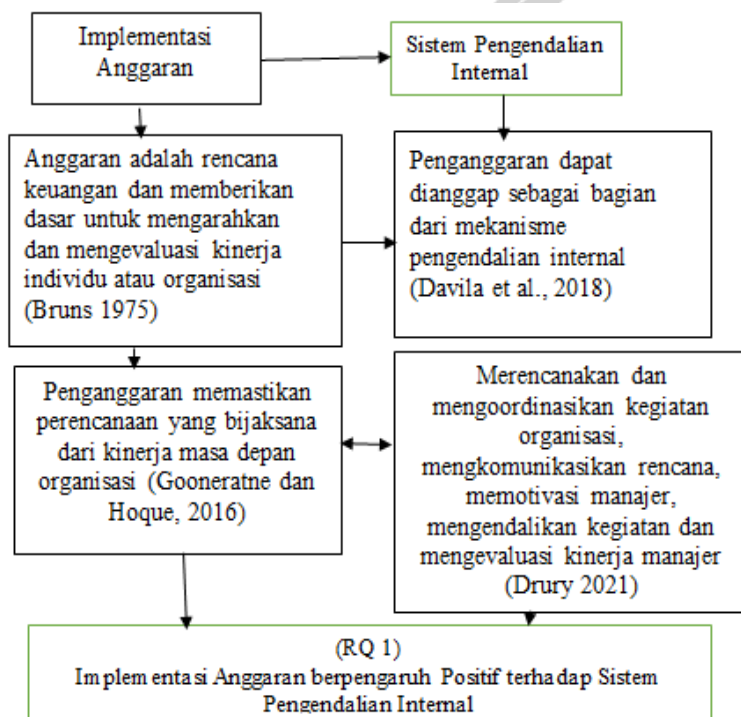
Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk meningkatkan tata kelola perguruan tinggi guna mengatasi potensi penyimpangan. Salah satu kebijakan yang diterapkan adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2009, yang mengatur tentang pengendalian internal di perguruan tinggi. Secara umum, penerapan sistem pengendalian internal yang kuat, termasuk pemberian kompensasi yang layak bagi karyawan, dapat membantu mengurangi risiko kecurangan di lingkungan kerja. Sebaliknya, lemahnya pengawasan dan kontrol internal dapat menjadi faktor utama yang memicu terjadinya penyimpangan. Dalam praktiknya, tindakan kecurangan sering kali terjadi dalam proses pemilihan sumber daya, administrasi kontrak, serta evaluasi dan pemantauan proyek. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperkuat sistem pengendalian internal guna meminimalkan risiko tersebut.

Meskipun pengendalian internal di organisasi nirlaba, termasuk perguruan tinggi, telah menjadi perhatian, pembahasan mengenai dampak dan tantangan implementasinya masih terbatas. Beberapa studi yang dilakukan di berbagai negara, seperti Uganda, Taiwan, dan Somalia, menunjukkan bahwa pengendalian internal yang baik dapat berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan perguruan tinggi. Namun, masih sedikit informasi mengenai bagaimana sistem ini diterapkan dalam aspek tata kelola secara lebih luas, termasuk dalam pencegahan korupsi dan peningkatan transparansi.

Untuk mencapai efektivitas pengelolaan keuangan, diperlukan sistem kontrol yang mampu memastikan pencapaian tujuan anggaran yang telah ditetapkan. Penganggaran berfungsi sebagai alat perencanaan strategis untuk memastikan alokasi sumber daya yang efisien, sementara pengendalian internal membantu manajemen membandingkan realisasi anggaran dengan target yang ditetapkan serta mengambil langkah korektif bila terjadi penyimpangan. Meskipun konsep ini telah banyak diterapkan di perusahaan besar, masih terdapat keterbatasan dalam

penerapannya di organisasi yang lebih kecil, termasuk perguruan tinggi di negara berkembang. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut untuk memahami bagaimana sistem pengendalian internal dapat disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan perguruan tinggi guna meningkatkan tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel.

**Tabel 2. 6** Bagan pemikiran Pengaruh antara Implementasi Anggaran terhadap Sistem Pengendalian Internal



## **2) Pengaruh Implementasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen terhadap anggaran mencerminkan sikap dan tekad individu dalam mencapai tujuan organisasi. Partisipasi dalam proses penganggaran dapat meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab karyawan terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan. Ketika karyawan merasa terlibat dalam penyusunan anggaran, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mendukung visi dan misi organisasi. Beberapa kajian menunjukkan bahwa keterlibatan dalam proses anggaran berhubungan dengan peningkatan rasa keadilan di tempat kerja. Karyawan yang merasa bahwa sistem penganggaran dijalankan dengan adil cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi terhadap organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan yang partisipatif juga berperan dalam membangun komitmen organisasi, karena memungkinkan karyawan untuk menyampaikan pendapat dan merasa dihargai dalam proses pengambilan keputusan.

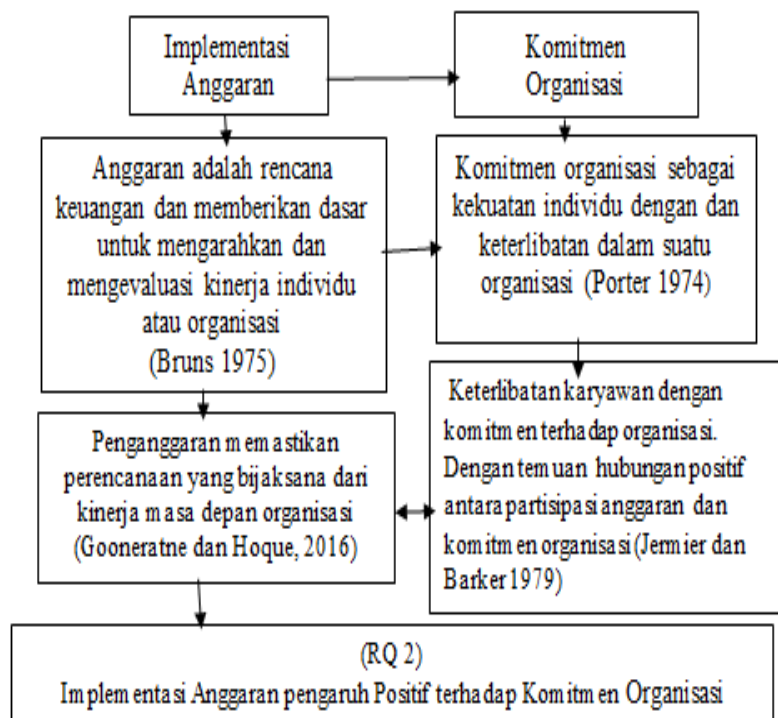
Meskipun banyak analisis yang membahas hubungan antara partisipasi dalam penganggaran dan peningkatan kinerja organisasi, masih sedikit pembahasan yang



mengeksplorasi bagaimana penganggaran dapat menjadi bagian dari sistem pengendalian internal yang lebih luas. Salah satu aspek yang kurang mendapat perhatian adalah bagaimana penggunaan anggaran dalam operasional organisasi dapat memengaruhi kepuasan manajer melalui keterlibatan mereka dalam perencanaan dan evaluasi kinerja.

Selain itu, berbagai tinjauan juga menunjukkan bahwa keselarasan antara nilai-nilai yang dianut oleh manajer dan sistem kontrol organisasi berpengaruh terhadap hasil kerja mereka. Manajer yang merasa bahwa sistem anggaran mendukung nilai dan tujuan mereka cenderung memiliki hubungan kerja yang lebih baik dengan atasan dan bawahan. Dengan demikian, penganggaran yang dilakukan secara transparan dan adil tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol keuangan, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

**Tabel 2. 7** Bagan Implementasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi



### 3) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Sistem Pengendalian Internal

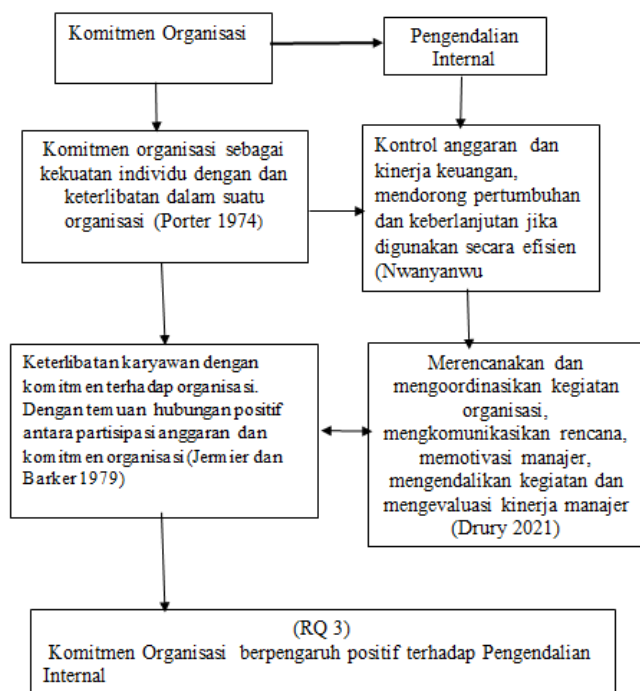
Kajian sebelumnya telah membahas hubungan antara kontrol anggaran dan kinerja bisnis, yang berguna untuk memahami bagaimana sistem pengendalian anggaran memengaruhi aspek

utama dalam organisasi, khususnya kinerja keuangan. Beberapa analisis telah mengeksplorasi hubungan antara kontrol anggaran dan kinerja keuangan di lingkungan universitas. Nwanyanwu dan Ogbonnaya (2018) melaporkan adanya hubungan yang signifikan antara kontrol anggaran di universitas dan kinerja keuangan, dengan menyatakan bahwa pengelolaan anggaran yang baik dapat mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan universitas jika diterapkan secara efektif. Pandangan ini diperkuat oleh Wijewardena et al. (2004) dan Nazarova et al. (2016), yang menekankan bahwa sistem kontrol yang efektif sangat penting untuk mencapai hasil keuangan yang diharapkan. Dengan adanya mekanisme pengukuran kinerja keuangan yang dilakukan secara berkala, organisasi dapat mengidentifikasi potensi penyimpangan serta menerapkan langkah-langkah korektif yang sesuai.

Wijewardena et al. (2004) menegaskan bahwa semakin canggih sistem perencanaan dan pengendalian yang diterapkan dalam organisasi, semakin baik pula hasil kinerja keuangan yang dapat dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal yang kuat tidak hanya membantu dalam mencapai target keuangan, tetapi juga berperan dalam

meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, Bianchi (2002) serta Nwanyanwu dan Ogbonnaya (2018) menyoroti bahwa organisasi yang lebih kecil sering kali menghadapi kendala dalam mengimplementasikan sistem kontrol yang efektif karena keterbatasan keterampilan manajerial dan sumber daya keuangan. Kurangnya pendidikan dan pelatihan dalam aspek pengendalian internal juga dapat menyebabkan sub-optimalisasi dalam pengelolaan anggaran, sehingga berdampak pada pencapaian kinerja keuangan yang diharapkan (O'Neill dan Duker, 1986). Oleh karena itu, keberhasilan sistem pengendalian internal sangat bergantung pada komitmen organisasi dalam membangun mekanisme pengawasan yang tepat serta meningkatkan kapasitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

**Tabel 2. 8** Bagan Pengaruh antara Komitmen Organisasi dan Pengendalian Internal



#### 4) Pengaruh Implementasi Anggaran terhadap *Good University Governance*

Integritas merupakan sikap yang mencerminkan kejujuran dan konsistensi dalam bertindak, tanpa dipengaruhi oleh situasi atau tekanan eksternal (Arens, 2012). Dalam menjalankan tugasnya, seorang auditor harus menjunjung tinggi prinsip

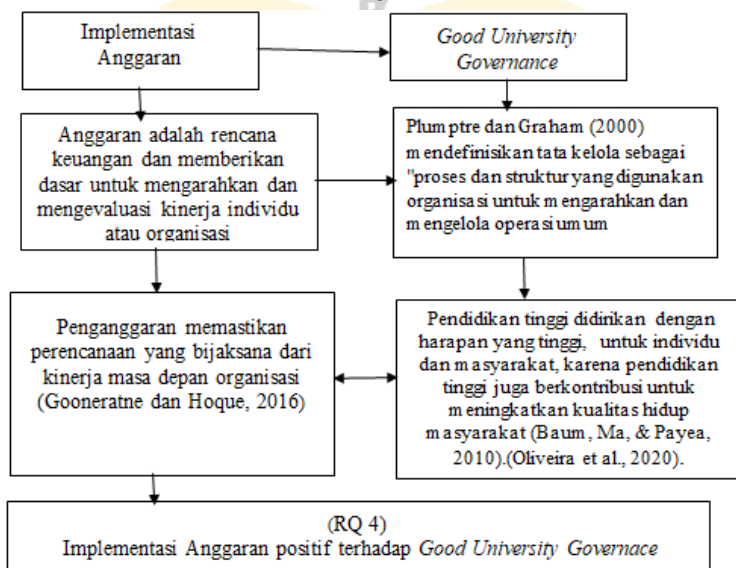
integritas sebagai bagian dari profesionalisme mereka (BPKP, 2008; Institute of Internal Auditor, 2012). Dengan menerapkan standar etika yang tinggi dan bertanggung jawab dalam setiap keputusan, auditor dapat berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan dapat dipercaya. Selain itu, integritas yang dijaga dengan baik juga akan memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan yang lebih andal dan akuntabel. Selain integritas, komitmen dalam suatu organisasi juga menjadi faktor penting dalam mencegah terjadinya penyimpangan. Komitmen organisasi tercermin dari keterikatan dan loyalitas seorang karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan institusi tempatnya bekerja (Munir & Sajid, 2010). Sikap ini berperan dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan, sebagaimana dikemukakan oleh Steers (1975), yang menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi akan lebih optimal apabila para anggotanya memiliki tingkat komitmen yang tinggi. Tanpa komitmen yang kuat, sulit bagi individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan memastikan keberlangsungan operasional dengan baik.

Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap institusi, semakin kecil kemungkinan terjadinya praktik penyimpangan. Integritas yang diwujudkan dalam bentuk etika dan sistem pengendalian internal yang efektif juga berperan dalam mencegah tindakan kecurangan (Hernandez & Groot, 2007). Auditor, misalnya, memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa standar integritas tetap terjaga dalam setiap proses yang mereka lakukan. Dengan menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, mereka dapat membantu membangun kepercayaan dalam institusi dan masyarakat luas. Komitmen yang kuat dalam organisasi tidak hanya mendorong pencapaian tujuan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Komitmen ini mencerminkan kesediaan individu untuk berkontribusi secara positif bagi perkembangan organisasi, baik melalui loyalitas maupun melalui usaha nyata dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Meyer & Allen, 1984). Dalam praktiknya, komitmen dapat diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku yang mencerminkan keterlibatan emosional serta kesungguhan dalam menjalankan peran masing-masing (Steers, 1975).

Tantangan yang dihadapi dalam mempertahankan kualitas tata kelola yang baik tidak hanya berkaitan dengan kurangnya komitmen, tetapi juga meningkatnya risiko praktik korupsi dan kecurangan dalam berbagai sektor (Kaur, 2017). Oleh karena itu, membangun komitmen dalam organisasi menjadi bagian dari strategi yang lebih luas untuk menciptakan sistem yang transparan, bertanggung jawab, dan berorientasi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Angle & Perry, 1981; Cullen et al., 2003; Trevino et al., 1998).

**Tabel 2.9** Bagan Pengaruh Implementasi Anggaran terhadap

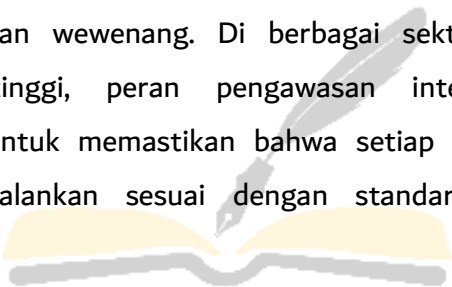
*Good University Governance*





### **5) Pengaruh *Good University Governance* terhadap Komitmen Organisasi**

Kesadaran dalam mencegah penyimpangan dan kecurangan merupakan faktor penting dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam suatu organisasi. Praktik tata kelola yang baik membantu menciptakan lingkungan yang lebih jujur dan bertanggung jawab, sehingga dapat meminimalkan risiko penyalahgunaan wewenang. Di berbagai sektor, termasuk perguruan tinggi, peran pengawasan internal sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa setiap prosedur dan kebijakan dijalankan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.



Komitmen terhadap nilai-nilai etika juga menjadi landasan penting dalam upaya menjaga integritas dan kepercayaan di dalam organisasi. Individu yang memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya etika akan lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, sikap profesionalisme dalam menjalankan tugas juga dapat meningkatkan kepedulian terhadap risiko yang mungkin timbul, sehingga memungkinkan organisasi untuk lebih

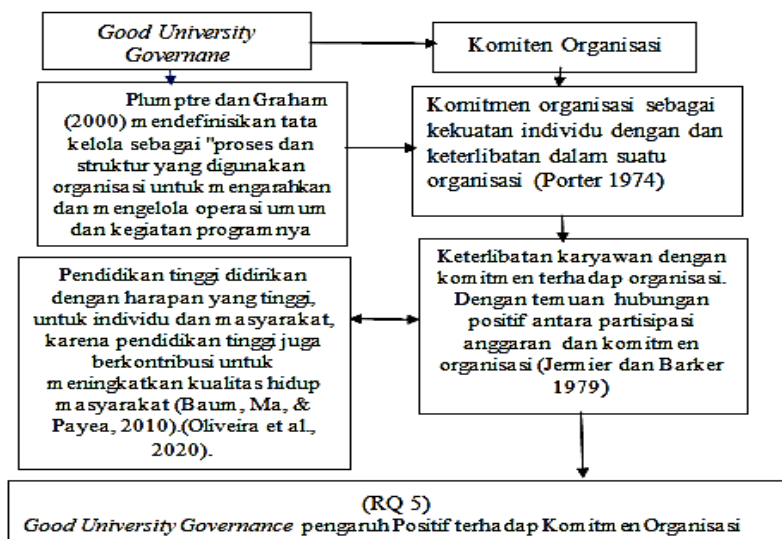
proaktif dalam mengelola potensi masalah yang dapat memengaruhi reputasi dan operasionalnya.

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu merasa terikat dengan nilai dan tujuan institusi tempat mereka bekerja. Hal ini tidak hanya mencerminkan loyalitas, tetapi juga mencerminkan kesediaan individu untuk berkontribusi dalam mencapai visi dan misi organisasi. Komitmen dapat terbentuk melalui keterlibatan aktif dalam berbagai proses organisasi, perasaan memiliki, serta keinginan untuk terus berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dalam praktiknya, komitmen organisasi dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk, seperti keterikatan emosional terhadap institusi, kepatuhan terhadap nilai dan norma organisasi, serta kesadaran akan pentingnya keberlanjutan organisasi. Individu yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya dan memiliki dorongan yang kuat untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan bersama.

Sementara itu, tata kelola yang baik di institusi pendidikan, termasuk perguruan tinggi, menjadi elemen kunci dalam membangun kepercayaan dan meningkatkan kualitas

layanan. Meskipun perhatian terhadap penguatan tata kelola di sektor organisasi nirlaba terus meningkat, masih diperlukan lebih banyak upaya dalam memahami bagaimana sistem pengendalian internal dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan institusi secara efektif. Dengan adanya tata kelola yang baik, perguruan tinggi dapat lebih mudah dalam menerapkan sistem yang mendukung komitmen dan partisipasi aktif para anggotanya untuk mencapai keberlanjutan dan peningkatan kualitas secara keseluruhan.

**Tabel 2. 10** Bagan Pengaruh *Good University Governance* terhadap Komitmen Organisasi



## **6) Pengaruh *Good University Governance* terhadap Sistem Pengendalian Internal**

Sistem pengendalian internal yang kuat dan kode etik yang jelas berperan penting dalam meningkatkan efisiensi serta efektivitas operasional suatu organisasi. Dengan adanya sistem yang terstruktur dengan baik, organisasi dapat memastikan bahwa informasi yang dihasilkan lebih andal, serta kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku dapat terjaga dengan baik. Transparansi dalam proses keuangan dan tata kelola yang baik juga mendukung akuntabilitas yang lebih tinggi, baik bagi pihak internal maupun pemangku kepentingan eksternal.

Dalam lingkungan organisasi, khususnya di institusi pendidikan, perencanaan anggaran menjadi aspek krusial yang memengaruhi berbagai aspek operasional. Anggaran yang dikelola dengan baik tidak hanya membantu dalam pengelolaan sumber daya, tetapi juga menjadi alat penting untuk memastikan bahwa setiap keputusan keuangan diambil secara bertanggung jawab. Dengan transparansi yang baik, informasi keuangan dapat diakses dan dipahami dengan lebih jelas oleh semua pihak yang berkepentingan, sehingga

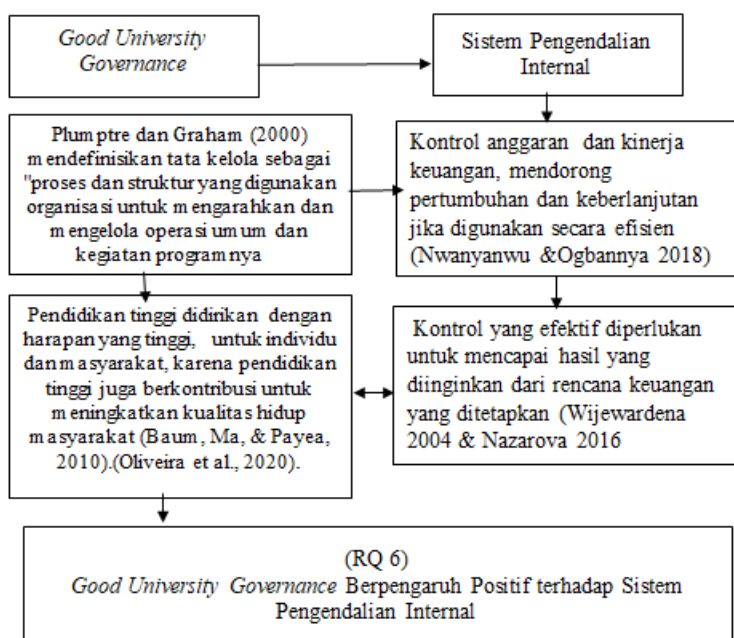
mencegah potensi penyalahgunaan atau ketidaksesuaian dalam pelaksanaannya.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas operasional dalam berbagai institusi, perhatian terhadap sistem pengendalian internal juga semakin besar. Pengendalian internal yang baik tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga membantu dalam mencegah terjadinya penyimpangan atau kecurangan dalam suatu organisasi. Sayangnya, dalam beberapa kasus, masih ditemukan tantangan dalam penerapan sistem pengendalian internal yang efektif, terutama dalam hal pencegahan kecurangan dan penguatan transparansi.

Selain itu, implementasi sistem pengendalian internal yang efektif sering kali lebih berkembang di lingkungan yang memiliki kebijakan penegakan hukum yang ketat. Di beberapa wilayah, sistem ini masih menghadapi tantangan dalam penerapannya, baik karena keterbatasan regulasi maupun kurangnya kesadaran terhadap pentingnya pengendalian internal. Oleh karena itu, membangun budaya tata kelola yang baik dengan dukungan sistem pengendalian yang terstruktur

sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi, termasuk di sektor pendidikan.

**Tabel 2. 11** Bagan *Good University Governance* terhadap Sistem Pengendalian Internal



## 7) Pengaruh Antar Kinerja Universitas Terhadap Sistem Pengendalian Internal

Perguruan tinggi memiliki tiga fungsi utama, yaitu pendidikan, kajian, dan transfer pengetahuan. Transfer pengetahuan

menjadi bagian penting dari misi perguruan tinggi karena berkontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, inovasi, dan pengembangan masyarakat. Dalam era modern, perguruan tinggi tidak hanya berperan sebagai pusat pembelajaran tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendukung pembangunan sosial dan ekonomi. Pendidikan tinggi diharapkan mampu meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan menyediakan sumber daya manusia yang kompeten serta menghasilkan pembahasan yang bermanfaat bagi kemajuan bangsa.

Sebagai institusi yang berperan dalam membentuk perkembangan masyarakat, perguruan tinggi memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan tata kelola yang baik. Tata kelola yang efektif memungkinkan universitas untuk mengelola sumber daya dengan lebih efisien, memastikan keberlanjutan institusi, serta mendorong inovasi dalam berbagai bidang. Selain itu, universitas juga berperan dalam membangun nilai-nilai budaya, mensosialisasikan perubahan sosial, dan menjadi pilar utama dalam pengembangan masyarakat yang lebih maju.

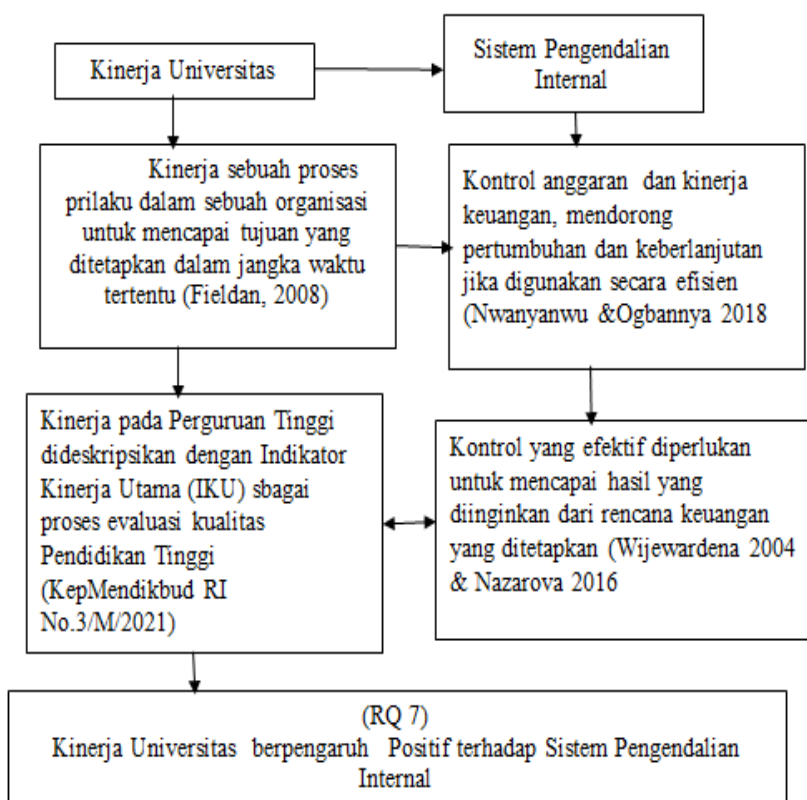
Penerapan sistem pengendalian internal dalam universitas sangat penting untuk memastikan efektivitas operasional, transparansi, serta akuntabilitas dalam pengelolaan institusi. Prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti supremasi hukum, efektivitas manajerial, pengendalian terhadap potensi penyimpangan, serta peningkatan kualitas kebijakan, menjadi dasar dalam menciptakan lingkungan akademik yang sehat dan berdaya saing tinggi. Dalam prosesnya, transparansi dan kepercayaan menjadi faktor utama yang membangun kredibilitas universitas di mata pemangku kepentingan, baik mahasiswa, dosen, maupun masyarakat luas.

Untuk mencapai tata kelola yang baik, diperlukan sinergi antara berbagai elemen dalam universitas, termasuk kepemimpinan yang visioner, sumber daya yang memadai, serta kebijakan yang adaptif terhadap dinamika pendidikan tinggi. Selain itu, keterlibatan aktif pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan juga menjadi aspek penting untuk menciptakan sistem pengelolaan yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, perguruan tinggi dapat terus berkembang dan memberikan



kontribusi yang lebih besar dalam meningkatkan mutu pendidikan serta pembangunan sosial-ekonomi secara berkelanjutan.

**Tabel 2. 12** Bagan Pengaruh Kinerja Universitas terhadap Sistem Pengendalian Internal



## **8) Pengaruh Kinerja Universitas Terhadap Komitmen Organisasi**

Pengelolaan perguruan tinggi sebagai organisasi nirlaba memerlukan sistem pengendalian yang efektif untuk memastikan operasional yang transparan dan akuntabel. Meskipun pengendalian internal umumnya dikaitkan dengan kinerja keuangan, penerapannya juga memiliki dampak yang lebih luas, termasuk dalam meningkatkan tata kelola yang baik dan mencegah praktik yang merugikan institusi. Perguruan tinggi yang menerapkan sistem pengendalian internal dengan baik dapat memperkuat struktur organisasi, meningkatkan efisiensi manajerial, serta membangun kepercayaan di antara pemangku kepentingan.

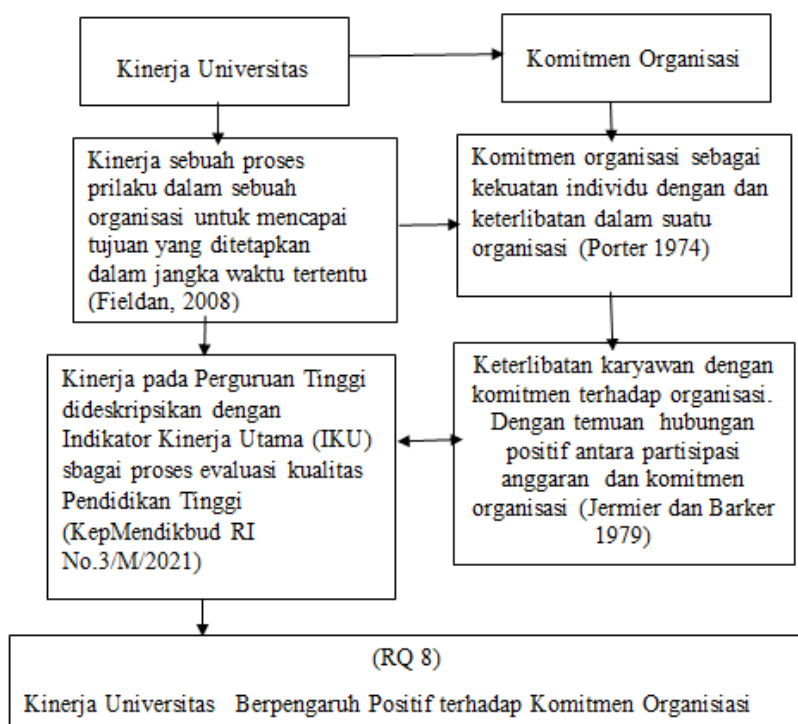
Penyimpangan dalam organisasi, seperti praktik kecurangan dan penyalahgunaan wewenang, tidak hanya berdampak pada keuangan institusi tetapi juga dapat merusak reputasi dan kepercayaan publik. Kecurangan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan hilangnya kredibilitas serta menurunkan tingkat kepercayaan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, praktik tata kelola yang baik sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan

yang lebih transparan dan akuntabel. Dengan menerapkan standar tata kelola yang tinggi, organisasi dapat mengurangi risiko penyimpangan serta meningkatkan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan.

Tata kelola dalam suatu organisasi mencerminkan bagaimana institusi tersebut dikelola dan dikendalikan. Prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, integritas, dan manajemen risiko menjadi landasan penting dalam memastikan bahwa universitas dapat beroperasi secara efisien dan bertanggung jawab. Dengan adanya sistem pengawasan yang baik, peluang terjadinya penyimpangan dapat diminimalkan, sementara efektivitas pengelolaan sumber daya dapat ditingkatkan. Dalam konteks pendidikan tinggi, reformasi sistem pengelolaan terus berkembang seiring dengan meningkatnya permintaan akan pendidikan berkualitas, globalisasi, serta kebutuhan akan efisiensi dalam pengelolaan institusi akademik. Namun, tantangan dalam tata kelola perguruan tinggi juga mencakup potensi terjadinya penyalahgunaan wewenang, pengelolaan anggaran yang tidak transparan, serta berbagai bentuk ketidakjujuran akademik. Fenomena ini semakin relevan mengingat pendidikan tinggi

kini menjadi faktor penting dalam menentukan peluang kerja dan mobilitas sosial. Oleh karena itu, perguruan tinggi harus terus berupaya menerapkan sistem tata kelola yang lebih baik guna memastikan integritas, kualitas pendidikan, serta keberlanjutan institusi di masa depan.

**Tabel 2. 13** Bagan Pengaruh Kinerja Universitas terhadap  
Komitmen Organisasi



## **9) Pengaruh Kinerja Universitas terhadap *Good University Governance***

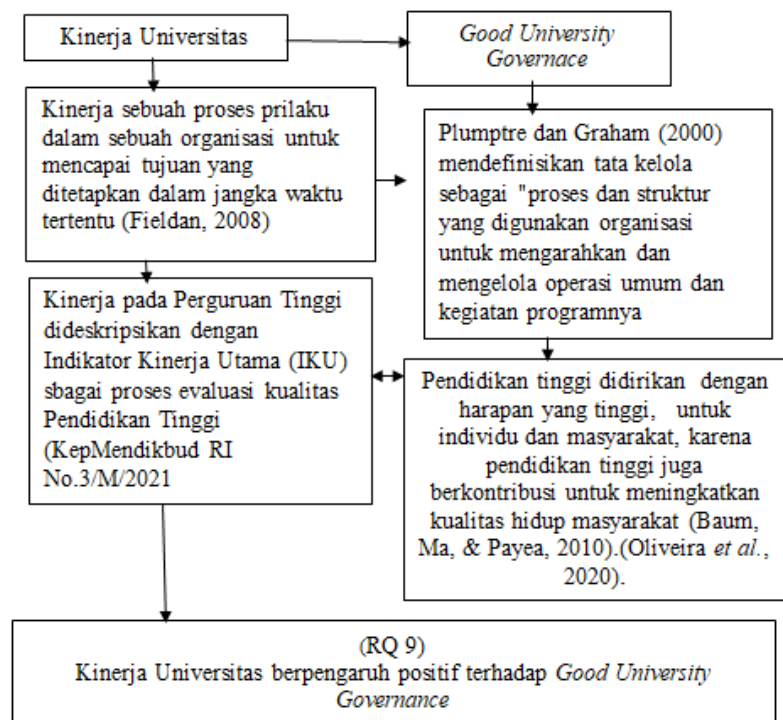
Kinerja suatu institusi, termasuk perguruan tinggi, dapat diukur dari sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, seperti efektivitas dalam mencapai tujuan pendidikan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, pemerataan manfaat bagi pemangku kepentingan, serta tingkat kepuasan publik terhadap layanan yang diberikan. Dalam konteks perguruan tinggi, kinerja sering kali dikaitkan dengan pencapaian akademik, inovasi kajian, serta kontribusi terhadap masyarakat.

Untuk memastikan bahwa perguruan tinggi beroperasi dengan optimal, sistem tata kelola yang baik diperlukan. Tata kelola yang efektif memungkinkan universitas untuk lebih akuntabel, transparan, serta mampu mengelola sumber daya dengan lebih baik. Selain itu, sistem evaluasi yang adil dan menyeluruh dapat membantu memastikan bahwa perguruan tinggi mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan serta meningkatkan daya saingnya di tingkat nasional maupun internasional. Dalam menghadapi tantangan global, universitas

perlu menyesuaikan sistem tata kelola dan metode manajemennya agar tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Peningkatan kualitas tata kelola juga diperlukan untuk mengatasi keterbatasan pendanaan serta memenuhi tuntutan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas. Dengan memiliki tata kelola yang baik, universitas dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas akses ke sumber daya tambahan, serta memperkuat peranannya dalam transfer pengetahuan dan inovasi.

Universitas yang mampu menerapkan tata kelola yang baik tidak hanya akan lebih efektif dalam mencapai misinya, tetapi juga dapat meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan di mata masyarakat. Dengan transparansi, akuntabilitas, serta sistem manajemen yang lebih baik, perguruan tinggi dapat lebih bersaing secara global dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat.

**Tabel 2. 14** Bagan Pengaruh Kinerja Universitas terhadap *Good University Governance*



## 10) Pengaruh *Sustainability University* terhadap Sistem Pengendalian Internal

Keberlanjutan dalam perguruan tinggi mencerminkan upaya institusi untuk memastikan operasionalnya berjalan dengan baik, tidak hanya untuk kepentingan saat ini tetapi juga untuk

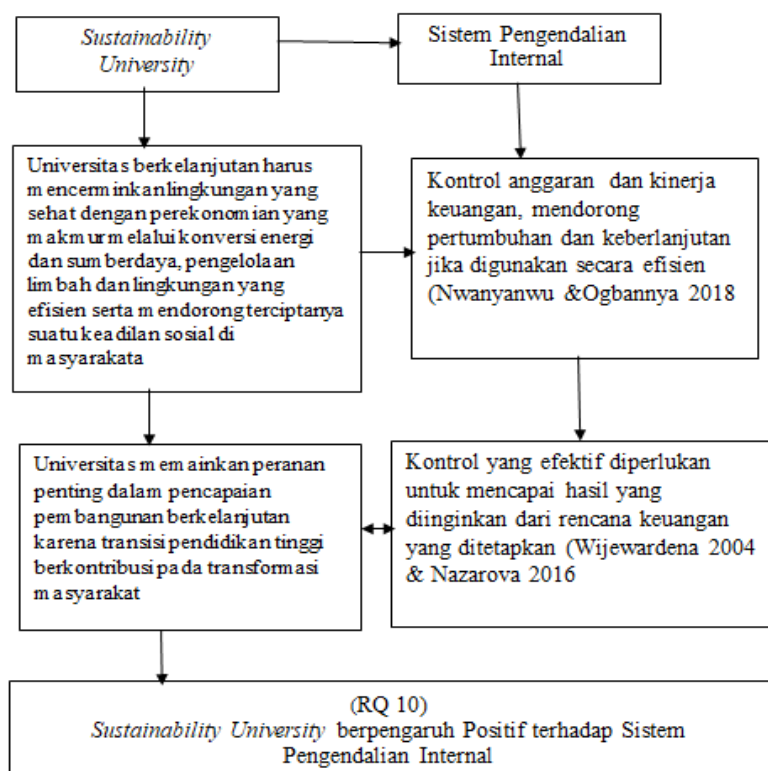
masa depan. Perguruan tinggi yang memiliki komitmen terhadap keberlanjutan akan mengembangkan sistem yang mendukung efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam berbagai aspek, termasuk dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya.

Pentingnya pengendalian internal dalam sebuah organisasi, termasuk perguruan tinggi, terletak pada kemampuannya untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan tujuan yang telah ditetapkan. Sistem ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih disiplin, di mana setiap individu memahami perannya dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, komitmen terhadap tata kelola yang baik akan meningkatkan kredibilitas institusi serta memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap universitas. Sebuah institusi yang memiliki pengelolaan yang baik akan lebih mampu menghadapi tantangan dan perubahan, baik dalam aspek keuangan, operasional, maupun akademik. Oleh karena itu, keberlanjutan dalam perguruan tinggi tidak hanya bergantung pada sumber daya yang tersedia, tetapi juga pada penerapan sistem yang kuat dan transparan dalam



pengendalian internal. Hal ini akan membantu perguruan tinggi dalam meningkatkan efektivitas operasionalnya, meminimalkan risiko, serta memastikan bahwa seluruh elemen organisasi dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**Tabel 2. 15** Bagan *Sustainability University* terhadap Sistem Pengendalian Internal



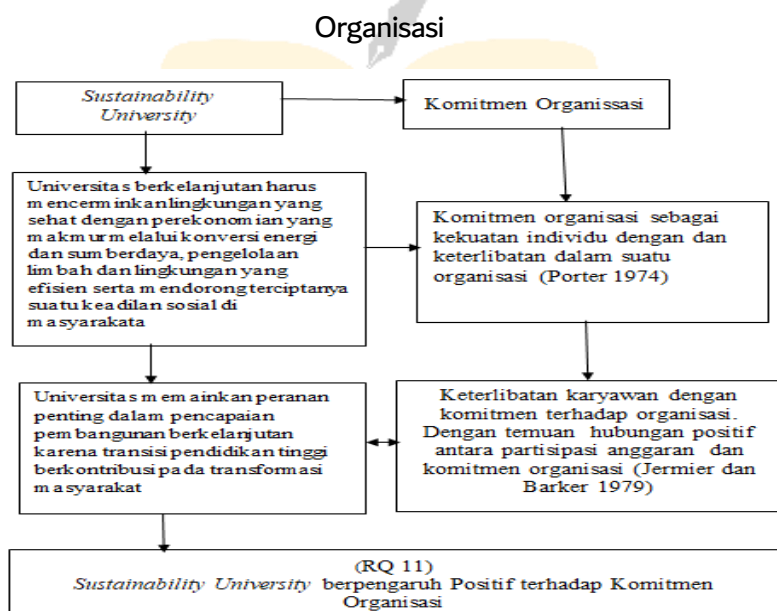
### **11) Pengaruh *Sustainability University* terhadap Komitmen Organisasi**

Perguruan tinggi yang berorientasi pada keberlanjutan bukan hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga memiliki tanggung jawab dalam menjaga kesejahteraan masyarakat dan lingkungan. Perguruan tinggi yang menerapkan konsep keberlanjutan akan menciptakan lingkungan yang sehat, mengelola sumber daya secara efisien, serta mendorong keadilan sosial di dalam komunitasnya. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam operasionalnya, universitas dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pembangunan berkelanjutan, baik di tingkat lokal maupun global.

Komitmen dalam sebuah organisasi, termasuk perguruan tinggi, sangat bergantung pada sejauh mana individu di dalamnya merasa terlibat dan memiliki keterikatan dengan institusi tersebut. Lingkungan kerja yang mendukung, transparan, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama akan meningkatkan loyalitas dan motivasi individu untuk berkontribusi lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, komitmen ini mencerminkan

sejauh mana dosen, tenaga kependidikan, serta mahasiswa merasa menjadi bagian dari institusi dan berperan aktif dalam mewujudkan visi dan misinya. Meskipun banyak perguruan tinggi telah mengadopsi kebijakan dan program berbasis keberlanjutan, tantangan dalam implementasinya tetap ada. Perubahan sistemik yang diperlukan untuk mewujudkan universitas yang berkelanjutan memerlukan kepemimpinan yang kuat serta strategi yang terintegrasi di berbagai aspek, mulai dari pendidikan, kajian, hingga tata kelola institusi.

**Tabel 2. 16** Bagan *Sustainability University* terhadap Komitmen Organisasi



## **12) Pengaruh *Sustainability University* terhadap Kinerja Universitas**

Lingkungan kampus yang nyaman dan mendukung sering kali digambarkan sebagai tempat yang ideal untuk belajar, berkembang, dan menciptakan pengalaman yang menyenangkan bagi mahasiswa maupun tenaga pendidik. Konsep universitas berkelanjutan muncul dari upaya untuk menciptakan lingkungan akademik yang tidak hanya kondusif bagi proses belajar-mengajar tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan. Perguruan tinggi yang mengadopsi prinsip keberlanjutan berupaya meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan sekaligus memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat.

Kinerja perguruan tinggi menjadi salah satu aspek penting yang terus dievaluasi untuk memastikan mutu pendidikan tetap terjaga. Penilaian terhadap kinerja universitas biasanya dilakukan melalui berbagai mekanisme akreditasi baik di tingkat nasional maupun internasional. Akreditasi ini menjadi salah satu tolok ukur dalam menilai kualitas pendidikan tinggi dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti pencapaian akademik, efektivitas

pengelolaan sumber daya, serta kontribusi terhadap studi dan pengabdian kepada masyarakat.

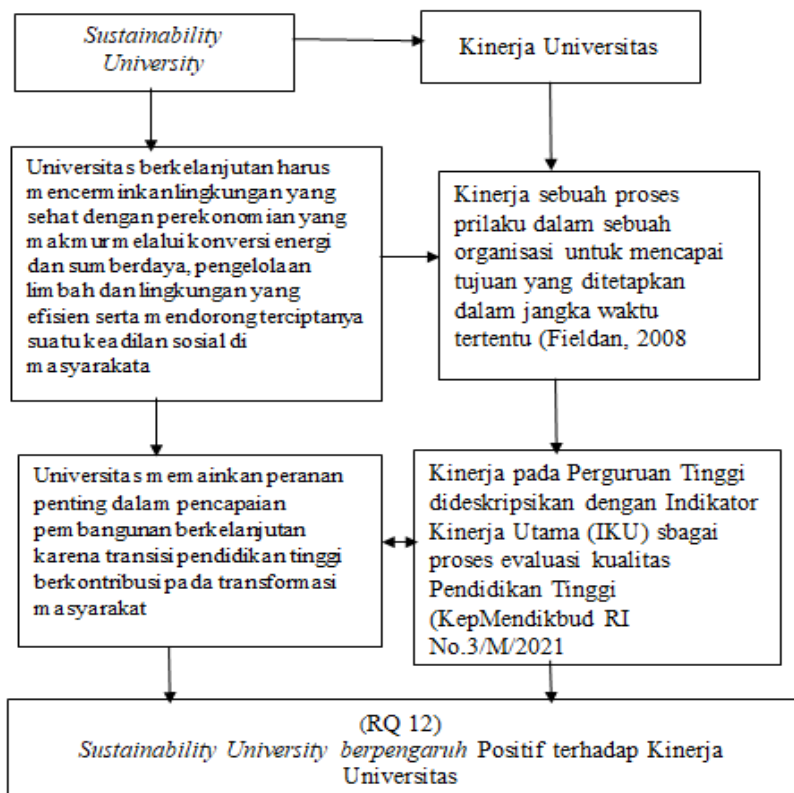
Secara umum, kinerja universitas dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif berdasarkan berbagai indikator yang telah ditetapkan. Di Indonesia, misalnya, penilaian kinerja perguruan tinggi mengacu pada Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Indikator ini mencakup berbagai aspek, mulai dari kualitas lulusan, relevansi pendidikan dengan dunia kerja, hingga efektivitas tata kelola institusi. Selain itu, keberlanjutan dalam pengelolaan universitas juga berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja sebuah perguruan tinggi, terutama dalam hal penggunaan sumber daya secara efisien, inovasi dalam pendidikan, dan penguatan hubungan dengan masyarakat serta dunia industri.

Dengan menerapkan konsep keberlanjutan, universitas dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan zaman dan meningkatkan daya saing di tingkat global. Perguruan tinggi yang berorientasi pada keberlanjutan tidak hanya akan meningkatkan reputasinya tetapi juga memberikan kontribusi

yang lebih besar bagi pembangunan sosial dan lingkungan secara luas.

**Tabel 2.17** Bagan *Sustainability University* terhadap Kinerja

Universitas



### **13) Pengaruh *Sustainability University* terhadap Implementasi Anggaran**

Pelaksanaan anggaran merupakan bagian penting dalam pengelolaan keuangan di sebuah organisasi, termasuk perguruan tinggi. Dalam lingkungan yang penuh dengan tantangan dan ketidakpastian, pengelolaan anggaran harus dilakukan dengan penuh kehati-hatian agar tetap selaras dengan tujuan strategis institusi. Perguruan tinggi sering kali menghadapi berbagai risiko dalam pengalokasian dana, sehingga diperlukan kebijakan yang bijak dalam mengelola anggaran guna memastikan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya yang tersedia.

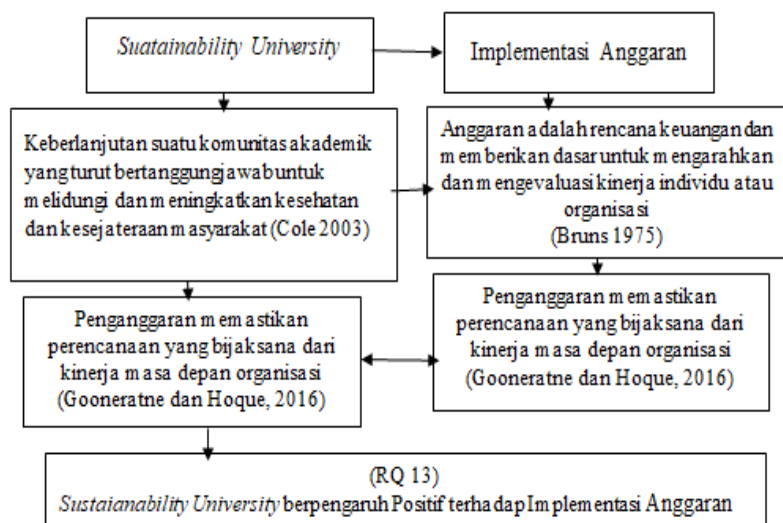
Keterlibatan manajemen dalam penyusunan anggaran dapat memberikan manfaat signifikan bagi organisasi. Dengan berpartisipasi aktif dalam proses ini, pimpinan universitas dapat memperoleh informasi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan internal maupun eksternal yang sedang dihadapi. Selain itu, keterlibatan ini juga membantu dalam mengidentifikasi potensi tantangan serta mencari solusi yang tepat untuk mengoptimalkan pengelolaan dana.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga dapat menciptakan komunikasi yang lebih baik di dalam organisasi. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses ini, setiap individu dalam institusi dapat memahami arah dan tujuan yang ingin dicapai, sehingga tercipta keselarasan antara kebijakan anggaran dan strategi universitas secara keseluruhan. Selain itu, transparansi dalam pengelolaan anggaran dapat meningkatkan rasa tanggung jawab serta mengurangi tekanan bagi para pemangku kepentingan dalam organisasi. Dengan menerapkan prinsip keberlanjutan dalam pengelolaan anggaran, perguruan tinggi dapat memastikan bahwa sumber daya yang ada dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung perkembangan akademik, riset, serta kontribusi terhadap masyarakat. Pendekatan ini juga memungkinkan universitas untuk lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika keuangan dan memastikan keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.



**Tabel 2. 18** Bagan *Sustainability University* dengan Implementasi

Anggaran



#### 14) Pengaruh *Sustainability University* terhadap *Good University Governance*

Tata kelola yang baik dalam suatu organisasi, termasuk perguruan tinggi, merupakan aspek penting dalam memastikan keberlangsungan operasional serta kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan. Tata kelola yang efektif dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi dalam pengelolaan sumber daya. Bagi pemangku kepentingan, penerapan tata kelola yang baik memberikan keyakinan bahwa

organisasi dikelola secara bertanggung jawab dan berorientasi pada keberlanjutan.

Perguruan tinggi memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun oleh masyarakat. Keberhasilan sebuah universitas tidak hanya diukur dari pencapaian akademik dan studi, tetapi juga dari bagaimana institusi tersebut menerapkan prinsip tata kelola yang baik dalam seluruh aspek operasionalnya. Sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan pendidikan, studi, dan pengabdian kepada masyarakat.

Konsep universitas berkelanjutan menekankan pentingnya tanggung jawab dalam menjaga keseimbangan antara perkembangan akademik, kesejahteraan manusia, dan kelestarian lingkungan. Perguruan tinggi yang menerapkan prinsip keberlanjutan diharapkan mampu menciptakan lingkungan belajar yang sehat, mendukung pertumbuhan ekonomi, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat sekitar. Selain itu, kebijakan yang berbasis keberlanjutan juga

dapat meningkatkan reputasi universitas di tingkat nasional maupun internasional.

Dengan menerapkan prinsip tata kelola yang baik dan berkelanjutan, perguruan tinggi dapat memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil selaras dengan tujuan jangka panjang institusi serta memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan. Hal ini juga memungkinkan universitas untuk lebih adaptif dalam menghadapi tantangan global dan meningkatkan daya saingnya di kancah internasional.

**Tabel 2. 19** Bagan *Sustainability University* terhadap *Good University Governance*





## **BAB 3**

# **PERAN DAN TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DI INDONESIA**



### **A. Organisasi Muhammadiyah (Struktur dan Perkembangannya)**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah merupakan bagian dari amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah, sebuah organisasi Islam modern di Indonesia. Muhammadiyah didirikan pada 8 Dzulhijjah 1330 H atau 18 November 1912 M, menjadi salah satu gerakan yang berperan dalam pembaruan Islam di Indonesia. Organisasi ini lahir dari pemikiran seorang ulama pembaru, Kyai Haji Ahmad Dahlan,

yang memiliki visi untuk menyebarkan ajaran Islam yang murni serta mendorong kemajuan umat Muslim di Indonesia. Secara bahasa, Muhammadiyah berarti "pengikut Nabi Muhammad." Nama ini dipilih untuk menunjukkan keterkaitan organisasi dengan ajaran dan perjuangan Nabi Muhammad. Tujuan utamanya adalah memahami dan mengamalkan Islam sesuai dengan ajaran yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad, sehingga dapat menjadi landasan bagi kemajuan umat Islam dan bangsa Indonesia.

Keberadaan Muhammadiyah tidak terlepas dari gagasan dan perjuangan Kyai Haji Ahmad Dahlan. Setelah menunaikan ibadah haji dan bermukim di Mekkah pada awal abad ke-20, Kyai Dahlan memperoleh banyak wawasan dari ulama-ulama Indonesia yang tinggal di sana serta dari berbagai pemikir Islam, seperti Ibn Taimiyah, Muhammad bin Abdil Wahhab, Jamaluddin Al-Afghani, Muhammad Abduh, dan Rasyid Ridha. Sepulangnya ke Indonesia, Kyai Dahlan membawa ide-ide pembaruan Islam dan mulai menerapkannya dalam pendidikan serta aktivitas keagamaan di masyarakat. Cikal bakal berdirinya Muhammadiyah sebagai organisasi juga mendapat dorongan dari rekan-rekan Kyai Dahlan yang tertarik dengan

pemikiran dan ajaran yang disampaikan, termasuk anggota Boedi Oetomo serta murid-muridnya di Kweekschool Jetis. Beberapa tokoh menyarankan agar aktivitas pendidikan yang dirintisnya dikelola oleh sebuah organisasi agar lebih berkelanjutan. Nama "Muhammadiyah" sendiri awalnya diusulkan oleh Muhammad Sangidu, seorang tokoh pembaruan yang juga penghulu Kraton Yogyakarta. Setelah melalui pertimbangan mendalam dan doa, Kyai Ahmad Dahlan akhirnya menetapkan nama tersebut sebagai identitas organisasi yang akan membawa misi dakwah dan pembaruan Islam di Indonesia.

Gagasan untuk mendirikan Muhammadiyah tidak hanya bertujuan untuk mewujudkan pemikiran pembaruan Kyai Ahmad Dahlan, tetapi juga sebagai wadah bagi sekolah yang didirikannya, yaitu Madrasah Ibtidaiyah Diniyah Islamiyah pada 1 Desember 1911. Sekolah ini merupakan kelanjutan dari metode pengajaran yang sebelumnya dilakukan secara informal di beranda rumahnya, di mana Kyai Dahlan memberikan pelajaran agama Islam dan pengetahuan umum. Berbeda dengan sistem pendidikan agama pada masa itu yang umumnya dilakukan di surau, sekolah ini mengadopsi sistem

pendidikan modern dengan penggunaan meja, papan tulis, dan metode pengajaran yang lebih terstruktur.

Seiring berkembangnya gagasan tersebut, pada 18 November 1912, Muhammadiyah resmi didirikan di Yogyakarta. Organisasi ini kemudian mengajukan pengesahan pada 20 Desember 1912 dengan mengirimkan Statuten Muhammadiyah atau Anggaran Dasar pertama. Pengesahan resmi diberikan oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda pada 22 Agustus 1914. Dalam anggaran dasar tersebut, Muhammadiyah ditetapkan sebagai organisasi yang berbasis di Yogyakarta dengan tujuan menyebarkan ajaran Islam sesuai tuntunan Nabi Muhammad serta meningkatkan pemahaman keagamaan di kalangan masyarakat.

Pada perkembangan selanjutnya, pencantuman tanggal Hijriyah mulai diperkenalkan dalam Anggaran Dasar Muhammadiyah tahun 1946. Beberapa perubahan signifikan juga terjadi, termasuk pada tahun 1959 ketika asas Islam secara resmi dicantumkan dalam anggaran dasar. Namun, pada era Orde Baru, perubahan kembali terjadi sebagai dampak dari kebijakan pemerintah yang mewajibkan seluruh organisasi untuk berasaskan Pancasila. Akibatnya, pada tahun 1985, asas



Islam dalam Muhammadiyah sempat dihapus dan digantikan dengan asas Pancasila. Tujuan organisasi pun mengalami penyesuaian menjadi upaya menegakkan dan menjunjung tinggi agama Islam demi terwujudnya masyarakat yang adil dan makmur. Setelah perubahan kebijakan pada era reformasi, asas Islam kembali dimasukkan dalam Anggaran Dasar Muhammadiyah hasil Muktamar ke-44 tahun 2000 di Jakarta. Salah satu hal menarik dalam sejarah Muhammadiyah adalah penggunaan kata “memajukan” dalam tujuan organisasi. Sejak tahun 1914, kata ini bahkan ditambahkan dengan kata “menggembirakan,” yang terus dipertahankan dalam berbagai dokumen resmi Muhammadiyah hingga tahun 1946. Tujuan utama yang tercantum dalam statuten Muhammadiyah sejak awal pendiriannya mencakup upaya untuk meningkatkan dan menyebarluaskan pendidikan agama Islam serta mendorong gaya hidup sesuai dengan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.

Pada tahun 1946, pencantuman tanggal Hijriyah (8 Dzulhijjah 1330) mulai dimasukkan dalam Anggaran Dasar Muhammadiyah. Seiring berjalannya waktu, berbagai perubahan terus terjadi, salah satunya pada tahun 1959 ketika

Muhammadiyah pertama kali mencantumkan asas Islam secara resmi dalam pasal 2 Bab II dengan kalimat “Persyarikatan berasaskan Islam.” Sepanjang sejarahnya, Anggaran Dasar Muhammadiyah telah mengalami beberapa kali revisi, tercatat sebanyak 15 kali hingga tahun 2005, termasuk pada tahun 1912, 1914, 1921, 1934, 1941, 1943, 1946, 1950, 1959, 1966, 1968, 1985, 2000, dan 2005.

Pada era Orde Baru, perubahan kebijakan organisasi sempat terjadi akibat kebijakan pemerintah yang mewajibkan seluruh organisasi berbasis Pancasila. Hal ini menyebabkan asas Islam dalam Muhammadiyah sempat dihapus pada tahun 1985 dan digantikan dengan asas Pancasila. Formulasi tujuan organisasi pun mengalami penyesuaian, yang pada saat itu lebih menekankan pada upaya menegakkan serta menjunjung tinggi agama Islam demi terwujudnya masyarakat yang adil dan makmur. Namun, setelah reformasi, asas Islam kembali dimasukkan dalam Anggaran Dasar Muhammadiyah hasil Muktamar ke-44 tahun 2000 di Jakarta.

Sejarah Muhammadiyah tidak dapat dilepaskan dari pemikiran dan langkah-langkah pembaruannya. Sebagai pendirinya, Kyai Ahmad Dahlan memiliki visi untuk membawa

umat Islam menuju kehidupan yang lebih maju dengan tetap berpegang teguh pada ajaran Islam. Pemikirannya mengutamakan kembali kepada Al-Qur'an dan Sunnah, serta membuka pintu ijtihad agar Islam dapat terus berkembang sesuai dengan dinamika zaman. Pendekatan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari tauhid, ibadah, hingga pemahaman terhadap ajaran Islam yang lebih kontekstual.

Dalam bidang pendidikan, Kyai Ahmad Dahlan juga merintis model pendidikan modern yang mengintegrasikan ilmu agama dengan ilmu umum. Konsep ini menjadi pembaruan besar pada masanya karena berhasil menghasilkan generasi muslim yang tidak hanya memahami agama dengan baik tetapi juga mampu beradaptasi dengan kemajuan zaman. Model pendidikan yang dipelopori ini kemudian menjadi ciri khas Muhammadiyah dan berkembang menjadi sistem pendidikan Islam modern yang banyak diadopsi oleh berbagai lembaga pendidikan Islam lainnya.

Selain di bidang pendidikan, gagasan pembaruan Kyai Ahmad Dahlan juga diwujudkan dalam gerakan sosial. Salah satu contohnya adalah pemahaman terhadap Surat Al-Ma'un yang menginspirasi lahirnya berbagai lembaga sosial, termasuk

Penolong Kesengsaraan Oemoem (PKU). Gerakan ini menunjukkan bahwa pembaruan dalam Islam tidak hanya terbatas pada aspek keagamaan, tetapi juga mencakup kepedulian terhadap kesejahteraan sosial masyarakat. Di tengah tantangan zaman, Muhammadiyah juga memiliki peran dalam menghadapi berbagai perbedaan keagamaan. Kyai Ahmad Dahlan menunjukkan sikap terbuka dan intelektual dalam berdiskusi dengan berbagai pemuka agama lain, termasuk melalui perdebatan terbuka dengan pendeta di Yogyakarta. Pendekatan ini menegaskan bahwa dialog dan pemahaman rasional menjadi bagian penting dalam perjalanan Muhammadiyah dalam membangun peradaban yang lebih harmonis.

Kepeloporan Kyai Ahmad Dahlan dalam pembaruan Islam tampak jelas dalam berbagai inisiatif yang diambarnya, salah satunya dengan merintis gerakan perempuan 'Aisyiyah pada tahun 1917. Gagasan ini lahir dari keyakinannya bahwa perempuan muslim tidak hanya berperan di dalam rumah, tetapi juga harus aktif dalam kehidupan bermasyarakat. Dengan menanamkan ajaran Islam secara lebih luas, perempuan diharapkan dapat lebih maju dan mandiri. Langkah

ini menjadi pembeda dari para pembaru Islam lainnya pada masanya, menunjukkan pandangan yang progresif mengenai peran perempuan dalam masyarakat tanpa terpengaruh oleh gerakan feminisme modern.

Selain itu, pemikiran Kyai Dahlan dalam memahami Islam tidak terbatas pada aspek ibadah dan akidah saja, tetapi juga mencakup akhlak serta hubungan sosial dalam kehidupan sehari-hari. Baginya, ajaran Islam harus terwujud dalam tindakan nyata dan tidak hanya menjadi teori yang dipelajari tanpa penerapan. Oleh karena itu, Muhammadiyah sebagai gerakan yang ia rintis berupaya meluruskan dan memperluas pemahaman Islam agar dapat diamalkan secara langsung dalam kehidupan masyarakat. Kyai Dahlan menekankan pentingnya memahami Islam secara mendalam dengan menggunakan akal dan ijtihad, bukan sekadar mengikuti tradisi secara buta. Dalam mengajarkan Al-Qur'an, ia mengajak murid-muridnya untuk memahami makna setiap ayat dengan penuh perenungan dan keterlibatan aktif. Pendekatan ini kemudian turut diadopsi oleh tokoh-tokoh Muhammadiyah selanjutnya, seperti KH. Mas Mansur, yang dikenal luas akan

pemikirannya yang cerdas dan pandangannya yang terbuka terhadap berbagai persoalan kehidupan.

Muhammadiyah lahir dari dorongan kuat untuk menjawab berbagai tantangan yang dihadapi umat Islam pada masa itu. Beberapa kondisi yang melatarbelakangi berdirinya organisasi ini antara lain adalah kurangnya pemahaman umat Islam terhadap ajaran Al-Qur'an dan Sunnah, lemahnya persatuan, serta sistem pendidikan Islam yang belum mampu mencetak generasi muslim yang siap menghadapi perkembangan zaman. Selain itu, semakin kuatnya pengaruh asing terhadap masyarakat juga menjadi faktor yang mendorong perlunya gerakan pembaruan.

Dengan latar belakang tersebut, Muhammadiyah hadir dengan tujuan utama untuk membersihkan ajaran Islam dari kebiasaan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai Islam, menyelaraskan pemahaman Islam dengan pemikiran modern, serta memperbarui sistem pendidikan Islam agar lebih relevan dengan kebutuhan zaman. Selain itu, Muhammadiyah juga berperan dalam mempertahankan nilai-nilai Islam dari pengaruh luar yang dapat melemahkan keyakinan umat. Meskipun Kyai Ahmad Dahlan tidak meninggalkan catatan

tertulis yang sistematis mengenai gagasan-gagasannya, gerakan yang ia rintis telah membawa dampak besar dalam sejarah Islam di Indonesia. Pembaruan yang ia usung bukan sekadar konsep, tetapi sebuah gerakan nyata yang memberikan arah baru bagi umat Islam dalam menjalani kehidupan beragama yang lebih dinamis dan relevan dengan perkembangan zaman.

Kyai Ahmad Dahlan dan Muhammadiyah yang didirikannya lahir dari dorongan untuk mengubah keadaan umat Islam yang saat itu masih tertinggal. Muhammadiyah hadir sebagai gerakan pembaruan yang tidak hanya berfokus pada pemurnian ajaran Islam, tetapi juga berupaya membawa kemajuan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat. Dalam perkembangannya, Muhammadiyah tumbuh menjadi kekuatan besar yang berpengaruh luas di Indonesia. Dengan ratusan cabang yang tersebar di berbagai daerah dan jutaan anggota, gerakan ini menjadi salah satu organisasi Islam terbesar di Asia Tenggara. Selain mengembangkan pemahaman Islam yang lebih murni, Muhammadiyah juga berkontribusi dalam bidang pendidikan, kesehatan, serta kesejahteraan sosial. Lembaga-lembaga seperti sekolah, rumah sakit, panti asuhan,

dan berbagai layanan sosial lainnya menjadi bagian dari upaya nyata Muhammadiyah dalam membangun masyarakat yang lebih baik.

Muhammadiyah tidak hanya lahir dari semangat keagamaan, tetapi juga sebagai respons terhadap kondisi sosial umat Islam saat itu yang masih terbelakang. Kyai Dahlan berupaya menghidupkan kembali ajaran Islam dalam bentuk yang lebih nyata, tidak hanya sebagai keyakinan, tetapi juga sebagai pedoman untuk membangun kehidupan yang lebih maju dan bermartabat. Islam yang diperjuangkan Muhammadiyah tidak hanya kembali kepada sumber aslinya, yakni Al-Qur'an dan Sunnah, tetapi juga menjadi kekuatan perubahan yang membawa umat Islam ke arah kemajuan.

Salah satu hal yang membedakan Muhammadiyah dari gerakan Islam lainnya adalah pendekatannya yang menggunakan sistem organisasi. Pada saat itu, kebanyakan kelompok Islam masih bersifat tradisional dan berpusat pada tokoh-tokoh tertentu, seperti kyai dalam lingkungan pesantren. Muhammadiyah hadir dengan model organisasi yang lebih modern dan terstruktur, memungkinkan gerakannya berkembang lebih luas dan sistematis. Gerakan



Muhammadiyah juga memiliki tujuan yang lebih luas, yaitu menjadikan Islam sebagai kekuatan yang membawa perubahan sosial. Islam tidak hanya dipahami sebagai ajaran spiritual semata, tetapi juga sebagai pedoman dalam kehidupan sehari-hari yang membangun peradaban yang lebih baik. Dengan pendekatan ini, Muhammadiyah tidak hanya menjaga kemurnian ajaran Islam, tetapi juga menjadikannya relevan dalam menjawab tantangan zaman. Dengan berbagai kontribusinya, Muhammadiyah telah menandai era baru dalam sejarah Islam di Indonesia. Gerakan ini tidak hanya menghadirkan pembaruan dalam pemahaman keagamaan, tetapi juga membawa perubahan nyata dalam masyarakat melalui pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan sosial. Muhammadiyah menjadi bukti bahwa Islam dapat menjadi kekuatan yang membangun dan membawa umat menuju kehidupan yang lebih baik.

## **B. Peran Muhammadiyah dalam Pengembangan Pendidikan Tinggi di Indonesia**

Muhammadiyah memiliki peran besar dalam dunia pendidikan di Indonesia, terbukti dengan berdirinya berbagai institusi pendidikan, termasuk ratusan perguruan tinggi yang tersebar

di seluruh negeri. Keberadaan aset, alumni, jejaring, dan prestasi yang ada saat ini berawal dari langkah bersejarah yang dilakukan di tengah dinamika Indonesia yang masih muda. Gagasan mendirikan pendidikan tinggi pertama kali muncul ketika Muhammadiyah berusia 43 tahun, tepatnya pada 18 November 1955. Saat itu, didirikan Fakultas Falsafah dan Hukum di Padangpanjang, yang kemudian menjadi cikal bakal Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat. Namun, kondisi politik yang tidak stabil menyebabkan fakultas ini mengalami kendala hingga akhirnya terhenti setelah tiga tahun. Sebagai langkah strategis, pada Konferensi Majelis Pengajaran di Jakarta tahun 1956, diputuskan untuk memindahkan fakultas tersebut ke Jakarta dengan nama baru, Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG), yang diresmikan pada 18 November 1957. Setahun kemudian, PTPG berkembang menjadi Fakultas Keguruan dalam Ilmu Pendidikan (FKIP) di bawah Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ).

Seiring waktu, perguruan tinggi Muhammadiyah berkembang pesat. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) mulai dirintis pada 1957 oleh para tokoh dan

ulama Muhammadiyah. UMSU berawal dari Fakultas Falsafah dan Hukum Islam Muhammadiyah (FAFHIM), yang kemudian berkembang menjadi Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sumatera Utara pada 1968 dengan tiga fakultas: Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Ilmu Agama Jurusan Dakwah, dan Fakultas Syariah. Fakultas Ilmu Pendidikan UMSU awalnya merupakan cabang dari Universitas Muhammadiyah Jakarta sebelum akhirnya berdiri sendiri pada 1974.

Perguruan tinggi Muhammadiyah lainnya juga mengalami perkembangan yang pesat. UHAMKA, misalnya, berkembang dari IKIP Muhammadiyah Jakarta yang sebelumnya merupakan PTPG. Pada 1958, PTPG bertransformasi menjadi FKIP yang berafiliasi dengan UMJ, sebelum akhirnya berkembang menjadi IKIP Muhammadiyah Jakarta pada 1965 dan kemudian menjadi UHAMKA. Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) bermula dari cabang IKIP Muhammadiyah Jakarta di Surakarta, yang didirikan pada 18 September 1958 dengan tiga jurusan: Pendidikan Umum, Ekonomi Umum, dan Pendidikan Agama Islam. Setelah memisahkan diri pada 1965 dan menjadi IKIP Muhammadiyah Surakarta, akhirnya pada 24 Oktober 1981

lembaga ini berkembang menjadi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Universitas Ahmad Dahlan (UAD) berawal dari IKIP Muhammadiyah Yogyakarta yang berdiri pada 18 November 1960 sebagai kelanjutan dari Kursus B1 dengan jurusan Ilmu Mendidik, Civic Hukum, dan Ekonomi. Pada 19 Desember 1994, berdasarkan keputusan pemerintah, IKIP Muhammadiyah Yogyakarta resmi bertransformasi menjadi Universitas Ahmad Dahlan.

Di Palembang, embrio Universitas Muhammadiyah Palembang bermula pada 1963 dengan berdirinya Fakultas Hukum dan Filsafat Muhammadiyah, yang awalnya menyelenggarakan perkuliahan di masjid Muhammadiyah. Fakultas ini kemudian mengalami beberapa perubahan hingga akhirnya, pada 15 Juni 1979, Universitas Muhammadiyah Palembang resmi berdiri dengan tiga fakultas: Teknik, Pertanian, dan FKIP. Dari waktu ke waktu, Muhammadiyah terus berkontribusi dalam dunia pendidikan dengan mendirikan berbagai perguruan tinggi di berbagai daerah. Inisiatif dan perjuangan para tokohnya dalam mengembangkan

pendidikan tinggi telah melahirkan banyak institusi yang kini menjadi bagian penting dari sistem pendidikan nasional.

### **1. Sebaran Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Indonesia**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) memiliki peran yang sangat signifikan dalam dunia pendidikan di Indonesia. Hingga saat ini, terdapat 171 perguruan tinggi Muhammadiyah yang tersebar di berbagai wilayah. Institusi-institusi pendidikan ini hadir dalam berbagai bentuk, mulai dari universitas, sekolah tinggi, institut, politeknik, hingga akademi.

Dari jumlah tersebut, 82 institusi berstatus universitas, menjadikannya sebagai kategori perguruan tinggi Muhammadiyah yang paling dominan. Selanjutnya, terdapat 49 sekolah tinggi, 27 institut, 3 politeknik, dan 1 akademi. Keberagaman jenjang pendidikan ini menunjukkan bahwa Muhammadiyah tidak hanya berfokus pada pendidikan akademik, tetapi juga pada pendidikan vokasi dan profesional. Dari segi sebaran wilayah, mayoritas perguruan tinggi Muhammadiyah berlokasi di Pulau Jawa dan Bali, dengan jumlah mencapai 80 institusi. Hal ini sejalan dengan konsentrasi penduduk serta pusat-pusat pendidikan di wilayah tersebut. Sementara itu, 42 perguruan tinggi Muhammadiyah

berada di Sumatera, 30 di Sulawesi, serta sisanya tersebar di Kalimantan, Nusa Tenggara, dan Papua.

Dengan jumlah yang cukup besar dan persebaran yang luas, perguruan tinggi Muhammadiyah memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di berbagai daerah. Kehadiran institusi-institusi ini tidak hanya memberikan akses pendidikan tinggi yang lebih luas bagi masyarakat, tetapi juga berkontribusi dalam mencetak lulusan yang siap bersaing di dunia kerja serta memiliki nilai-nilai keislaman dan kebangsaan yang kuat.

## **2. Sebaran dan Peran Perguruan Tinggi Aisyiyah dalam Pendidikan di Indonesia**

Perguruan Tinggi Aisyiyah telah berkembang di berbagai wilayah Indonesia dengan total sebanyak 10 institusi pendidikan tinggi. Perguruan tinggi ini terdiri dari berbagai tingkatan, yaitu tiga universitas, tiga politeknik, dua sekolah tinggi, dan dua institut. Keberadaan perguruan tinggi ini mencerminkan komitmen Aisyiyah dalam mendukung pendidikan tinggi, khususnya bagi perempuan dan masyarakat luas. Sebagian besar Perguruan Tinggi Aisyiyah berada di Pulau Jawa, yang menjadi pusat pendidikan di Indonesia.

Tercatat, lima institusi berlokasi di Jawa, sementara dua lainnya berada di Sumatra. Sisanya tersebar di Sulawesi dan Kalimantan. Dominasi Pulau Jawa sebagai lokasi utama perguruan tinggi ini mencerminkan faktor aksesibilitas, sumber daya, serta jumlah penduduk yang lebih besar dibandingkan wilayah lain.

Dari segi tingkatan, universitas dan politeknik menjadi bentuk perguruan tinggi yang paling banyak didirikan, masing-masing berjumlah tiga institusi. Ini menunjukkan bahwa Aisyiyah tidak hanya berfokus pada pendidikan akademik berbasis teori tetapi juga memberikan perhatian pada pendidikan vokasi yang lebih aplikatif. Sementara itu, sekolah tinggi dan institut, masing-masing berjumlah dua institusi, turut melengkapi variasi pendidikan yang ditawarkan. Penyebaran perguruan tinggi Aisyiyah di berbagai daerah menegaskan peran organisasi ini dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Dengan keberadaan di berbagai pulau, diharapkan akses terhadap pendidikan berkualitas semakin luas, tidak hanya di Pulau Jawa tetapi juga di luar Jawa, sehingga mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat di seluruh Indonesia.

### **3. Perguruan Tinggi Muhammadiyah Berdasarkan Wilayah**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) dan Perguruan Tinggi Aisiyah (PTA) memiliki peran penting dalam pengembangan pendidikan di Indonesia dan bahkan di luar negeri. Hingga saat ini, terdapat 172 perguruan tinggi Muhammadiyah dan Aisiyah yang tersebar di berbagai wilayah, dengan 171 institusi berada di dalam negeri dan 1 institusi berada di luar negeri, tepatnya di Malaysia. Sebaran perguruan tinggi ini menunjukkan komitmen Muhammadiyah dalam menyediakan akses pendidikan tinggi yang luas bagi masyarakat, tidak hanya di pusat-pusat pendidikan utama tetapi juga di berbagai daerah, dari Indonesia bagian timur hingga bagian barat.

Dari keseluruhan jumlah yang ada, mayoritas perguruan tinggi Muhammadiyah dan Aisiyah berlokasi di Pulau Jawa dan Bali, dengan jumlah mencapai 84 institusi. Hal ini tidak mengherankan mengingat wilayah ini merupakan pusat pendidikan dan memiliki jumlah penduduk yang cukup besar. Di wilayah ini, perguruan tinggi Muhammadiyah dan Aisiyah berpusat di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, yang selama ini dikenal sebagai kota pendidikan. Selain itu, 39



institusi berada di Sumatera, dengan pusat pendidikan Muhammadiyah yang cukup berkembang di beberapa kota besar. Sementara itu, di Pulau Sulawesi terdapat 26 perguruan tinggi Muhammadiyah dan Aisiyah, yang sebagian besar terkonsentrasi di Sulawesi Selatan, sebagai salah satu pusat pendidikan di kawasan timur Indonesia.

Di luar wilayah tersebut, terdapat 12 perguruan tinggi di Kalimantan, 7 di Nusa Tenggara, dan 3 di Papua. Meskipun jumlahnya lebih sedikit dibandingkan wilayah lainnya, kehadiran institusi-institusi ini menunjukkan bahwa Muhammadiyah tidak hanya berfokus pada wilayah-wilayah utama, tetapi juga berupaya menghadirkan akses pendidikan tinggi yang merata di seluruh penjuru negeri. Tidak hanya berkembang di dalam negeri, Muhammadiyah juga telah melebarkan sayapnya ke luar negeri dengan mendirikan 1 perguruan tinggi di Malaysia. Hal ini menjadi bukti bahwa Muhammadiyah memiliki visi global dalam dunia pendidikan, serta menunjukkan kontribusi organisasi ini dalam menciptakan generasi yang unggul, tidak hanya di Indonesia tetapi juga di tingkat internasional. Dengan sebaran yang luas, Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisiyah terus

berkembang dan beradaptasi untuk menghadapi tantangan pendidikan di masa depan. Komitmen dalam mencerdaskan kehidupan bangsa serta memberikan akses pendidikan yang merata menjadi bagian dari misi utama Muhammadiyah dalam dunia pendidikan.

## **C. Implementasi Anggaran dan Tata Kelola Perguruan Tinggi**

### **1. Pengelolaan Anggaran dan Sistem Pengendalian Internal di Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah menerapkan sistem perencanaan dan penyusunan anggaran sebagai bagian dari strategi pengelolaan keuangan yang berkelanjutan. Sistem ini mencakup perencanaan jangka panjang, jangka menengah, serta jangka pendek yang berorientasi pada program kegiatan dan perencanaan keuangan tahunan. Dalam implementasinya, perencanaan strategis dikombinasikan dengan sistem perencanaan berbasis kinerja guna memastikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Sebagai bagian dari organisasi besar, Muhammadiyah memiliki tanggung jawab untuk mengelola amal usaha pendidikan

secara optimal. Keberlangsungan institusi pendidikan ini sangat bergantung pada sistem pengelolaan keuangan yang sehat dan akuntabel, terutama karena sebagian besar dana operasional berasal dari biaya pendidikan yang dibayarkan oleh mahasiswa. Oleh karena itu, sistem pengelolaan keuangan yang baik menjadi elemen penting dalam menjaga stabilitas dan transparansi keuangan.

Meskipun demikian, penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan keuangan kerap menghadapi tantangan. Salah satu kendala utama adalah ketidaksesuaian antara anggaran yang telah direncanakan dengan kebutuhan operasional perguruan tinggi yang bersifat dinamis. Fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran menjadi kebutuhan yang harus diakomodasi tanpa mengorbankan aspek akuntabilitas dan transparansi. Dalam konteks sistem pengendalian internal, penerapan anggaran yang efektif berkontribusi positif terhadap peningkatan pengawasan keuangan. Beberapa ahli menunjukkan bahwa pengendalian internal yang baik dapat mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, sistem pengendalian yang kuat juga diperlukan untuk memastikan bahwa rencana

keuangan yang telah ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Studi terdahulu mengungkapkan bahwa sistem pengendalian internal yang lemah dapat meningkatkan risiko terjadinya penyimpangan keuangan dan kecurangan. Oleh karena itu, penerapan sistem pengawasan yang ketat serta sistem remunerasi yang baik menjadi langkah strategis dalam mengurangi potensi fraud. Prinsip ini sejalan dengan teori agensi yang menyatakan bahwa dalam hubungan antara pemegang saham (principal) dan manajemen (agen), diperlukan sistem pengendalian yang efektif guna meminimalkan asimetri informasi serta memastikan bahwa setiap kebijakan anggaran dijalankan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Berdasarkan berbagai hasil kajian, implementasi anggaran terbukti memiliki pengaruh positif terhadap sistem pengendalian internal. Hal ini semakin memperkuat temuan bahwa penerapan sistem keuangan yang transparan, akuntabel, dan berbasis pengendalian yang baik akan berdampak pada efektivitas pengelolaan keuangan di lingkungan perguruan tinggi. Dengan demikian, upaya

pengelolaan anggaran yang cermat dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik menjadi faktor penting dalam mendukung keberlanjutan dan perkembangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah.

## **2. Implementasi Anggaran dan Komitmen Organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah memiliki sistem pengelolaan anggaran yang tidak hanya berfokus pada alokasi sumber daya, tetapi juga pada pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan. Implementasi anggaran berbasis kinerja ini menekankan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan dana, sehingga perguruan tinggi tidak hanya berupaya mencapai tujuan akademik tetapi juga memastikan optimalisasi sumber daya yang dimiliki. Dalam hal ini, komitmen organisasi menjadi faktor utama dalam keberhasilan implementasi anggaran. Komitmen dalam implementasi anggaran di lingkungan perguruan tinggi ini mencerminkan dedikasi seluruh elemen organisasi untuk memastikan bahwa setiap kebijakan keuangan sejalan dengan visi dan misi institusi. Komitmen ini tidak hanya melibatkan pihak manajemen, tetapi juga tenaga pendidik dan tenaga

kependidikan, yang semuanya memiliki tanggung jawab dalam mendukung keberlangsungan sistem keuangan yang telah dirancang.

Dalam berbagai kajian, penganggaran sering kali disebut sebagai salah satu faktor utama yang mendorong kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena anggaran yang dikelola dengan baik mampu memberikan arah yang jelas bagi pengambilan keputusan, sekaligus menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Di sisi lain, ada pula pandangan yang menyatakan bahwa sistem anggaran dapat memberikan celah bagi manipulasi dan penyimpangan jika tidak diawasi dengan ketat. Oleh karena itu, keseimbangan antara fleksibilitas dan kontrol menjadi kunci dalam pelaksanaan anggaran di institusi pendidikan.

Komitmen organisasi juga memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja yang solid. Dalam konteks perguruan tinggi, komitmen ini dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti tingkat keterlibatan tenaga pendidik dalam diskusi kebijakan, rasa memiliki terhadap institusi, serta kepatuhan terhadap aturan yang telah ditetapkan. Beberapa teori menyebutkan bahwa komitmen organisasi terdiri dari

tiga elemen utama: komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap institusi), komitmen berkelanjutan (kesadaran akan konsekuensi jika meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (rasa tanggung jawab moral untuk tetap setia pada institusi). Dalam perspektif teori pemangku kepentingan, kelompok yang memiliki keterkaitan dengan organisasi seperti pemerintah, investor, mahasiswa, tenaga pengajar, serta masyarakat luas dapat memengaruhi kebijakan dan arah strategis institusi pendidikan. Oleh karena itu, implementasi anggaran yang baik harus mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal, agar tercipta sistem yang berkelanjutan dan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan.

Implementasi anggaran yang efektif terbukti memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan anggaran sangat bergantung pada tingkat komitmen yang dimiliki oleh seluruh elemen dalam perguruan tinggi. Dengan komitmen yang kuat, institusi pendidikan dapat memastikan bahwa kebijakan keuangan yang diterapkan akan berjalan sesuai dengan tujuan

yang telah ditetapkan, serta memberikan dampak positif bagi seluruh stakeholder yang terlibat.

### **3. Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Sistem Pengendalian Internal**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah memiliki komitmen organisasi yang tinggi dalam menjalankan sistem pengendalian internal yang baik. Komitmen ini terlihat dari dukungan yang kuat dari pimpinan, dosen, dan karyawan dalam menjaga nilai-nilai serta tujuan organisasi. Seluruh elemen dalam institusi pendidikan ini berusaha untuk tetap konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan serta ketentuan yang berlaku. Dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia, sistem pengendalian internal merupakan proses yang mencakup pemeriksaan, evaluasi, pemantauan, serta pengawasan terhadap berbagai aktivitas organisasi. Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan perguruan tinggi berjalan sesuai prosedur, menjaga aset institusi, serta menjamin akurasi laporan keuangan.

Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam keberhasilan sistem pengendalian internal. Kepatuhan yang



tinggi terhadap mekanisme pengawasan internal akan mendorong institusi untuk mencapai kinerja yang lebih optimal. Komitmen dalam organisasi juga merupakan faktor multidimensional yang berkaitan dengan berbagai aspek perilaku individu dalam mencapai tujuan bersama. Dalam lingkungan perguruan tinggi, komitmen ini tidak hanya berkaitan dengan loyalitas terhadap institusi, tetapi juga mencerminkan dedikasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan manajemen organisasi.

Salah satu faktor yang menunjukkan tingginya komitmen organisasi adalah kesediaan pimpinan, dosen, dan karyawan untuk tetap bekerja dalam institusi dan berkontribusi terhadap perkembangan organisasi. Komitmen ini sangat diperlukan agar seluruh elemen dalam perguruan tinggi dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai keunggulan kompetitif di antara institusi pendidikan lainnya. Dengan adanya komitmen yang kuat, pengelolaan sumber daya dan sistem pengawasan internal dapat berjalan lebih efektif, sehingga memastikan bahwa perguruan tinggi tetap berada pada jalur yang benar dalam mencapai visi dan misinya.

Dari perspektif teori pemangku kepentingan, komitmen organisasi juga berkaitan dengan hubungan antara perguruan tinggi dan pihak-pihak yang berpengaruh terhadap institusi, seperti pemerintah, mahasiswa, tenaga pendidik, investor, serta masyarakat luas. Pengaruh ini tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dapat terjadi melalui dinamika sosial, ekonomi, dan budaya yang berkembang di sekitar institusi. Oleh karena itu, sistem pengendalian internal yang kuat harus didukung oleh komitmen organisasi yang tinggi agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan dan tantangan yang ada. Hubungan antara komitmen organisasi dan sistem pengendalian internal menunjukkan dampak yang positif. Artinya, semakin tinggi komitmen dalam suatu organisasi, semakin baik pula sistem pengendalian internal yang diterapkan. Dengan adanya pengawasan yang kuat dan kepatuhan terhadap regulasi, perguruan tinggi dapat lebih mudah mengelola sumber daya, mencegah penyimpangan, serta menciptakan lingkungan akademik yang lebih transparan dan akuntabel.

#### **4. Implementasi Anggaran dan Pengaruhnya terhadap Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah berkomitmen untuk mengelola anggaran secara efektif, efisien, dan tepat sasaran. Pengelolaan anggaran ini sejalan dengan visi, misi, serta strategi institusi dalam mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang baik. Pengelolaan yang transparan dan akuntabel menjadi bagian dari upaya untuk memastikan bahwa setiap aspek pendidikan, mulai dari kurikulum, proses pembelajaran, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, hingga sarana dan prasarana, dapat ditingkatkan secara terencana dan berkelanjutan. Prinsip ini juga sesuai dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) No. 20 Tahun 2003, yang menekankan pentingnya standar pendidikan yang berkualitas.

Anggaran dalam suatu institusi pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai alat alokasi sumber daya, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam memastikan keberlanjutan dan efektivitas tata kelola. Anggaran yang dikelola dengan baik akan membantu perguruan tinggi dalam mencapai tujuannya, meningkatkan kualitas pendidikan, serta menciptakan

lingkungan akademik yang lebih transparan dan profesional. Tata kelola universitas yang baik mencerminkan bagaimana suatu institusi dikelola, siapa yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan, serta bagaimana proses pertanggungjawaban dijalankan. Pengelolaan yang baik juga berorientasi pada peningkatan efisiensi dan akuntabilitas, sehingga dapat mendorong perguruan tinggi untuk terus berkembang, memperluas jangkauan pembelajaran, serta memastikan bahwa hasil pembahasan dapat diterapkan dengan baik di dunia akademik maupun industri.

Dalam konteks ini, teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) menegaskan bahwa perguruan tinggi tidak hanya bertanggung jawab kepada pihak internal, tetapi juga kepada berbagai pihak eksternal, termasuk pemerintah, mahasiswa, tenaga pengajar, industri, dan masyarakat luas. Setiap pemangku kepentingan memiliki peran dalam membentuk dan memengaruhi kebijakan serta praktik tata kelola universitas. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran yang baik harus mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak agar dapat menciptakan lingkungan akademik yang lebih berdaya saing. Pengelolaan anggaran yang baik berkontribusi positif terhadap tata kelola perguruan tinggi. Dengan sistem

yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas, perguruan tinggi dapat memastikan bahwa kebijakan dan strategi yang diterapkan benar-benar mendukung perkembangan institusi. Implementasi anggaran yang efektif bukan hanya tentang alokasi dana, tetapi juga tentang bagaimana dana tersebut digunakan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam mendukung misi dan tujuan perguruan tinggi.

### **5. Tata Kelola Perguruan Tinggi dan Hubungannya dengan Komitmen Organisasi**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah berupaya menerapkan tata kelola yang baik dengan menjalankan aturan dan ketentuan yang berlaku secara transparan dan penuh tanggung jawab. Selain itu, komitmen terhadap nilai-nilai persyarikatan Muhammadiyah juga menjadi landasan utama dalam operasional perguruan tinggi ini. Namun, tantangan dalam pengelolaan masih ada, terutama dalam hal ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dan terampil.

Tata kelola universitas yang baik (*good university governance*) diharapkan dapat berkontribusi terhadap

peningkatan komitmen organisasi. Prinsip-prinsip tata kelola yang mencakup akuntabilitas, transparansi, partisipasi, serta efektivitas dalam pengambilan keputusan seharusnya mampu mendorong keterlibatan dan loyalitas tenaga pendidik serta tenaga kependidikan. Namun, dalam konteks Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah, hasil implementasi tata kelola yang baik belum sepenuhnya berdampak langsung pada peningkatan komitmen organisasi. Tata kelola yang baik sejatinya berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi agar dapat berjalan secara efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam institusi pendidikan tinggi, tata kelola yang berkualitas mencerminkan bagaimana kebijakan dan strategi institusi disusun serta bagaimana proses pengambilan keputusan dilakukan untuk kepentingan jangka panjang.

Komitmen organisasi berkaitan erat dengan tingkat keterikatan individu dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh tenaga pengajar dan staf, semakin besar pula loyalitas dan dedikasi mereka terhadap institusi. Meskipun tata kelola yang baik diharapkan dapat memperkuat komitmen ini, dalam praktiknya masih terdapat kendala dalam

menerapkan prinsip-prinsip tata kelola secara optimal. Pemahaman terhadap pentingnya tata kelola yang baik sebagai pendorong kinerja di lingkungan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah masih perlu ditingkatkan.

Dalam perspektif teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*), perguruan tinggi tidak hanya berinteraksi dengan pihak internal, tetapi juga dengan berbagai pihak eksternal, seperti pemerintah, mahasiswa, industri, dan masyarakat luas. Semua pemangku kepentingan ini memiliki peran dalam membentuk kebijakan dan praktik institusi pendidikan tinggi. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa tata kelola yang baik benar-benar dapat meningkatkan komitmen organisasi, diperlukan sinergi yang kuat antara kebijakan yang diterapkan dan pemahaman seluruh elemen organisasi terhadap pentingnya tata kelola tersebut. Penerapan tata kelola yang baik dalam perguruan tinggi tetap menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan. Meskipun dampaknya terhadap komitmen organisasi belum sepenuhnya optimal, langkah-langkah perbaikan dalam sistem pengelolaan, pelatihan sumber daya

manusia, dan peningkatan pemahaman terhadap tata kelola dapat menjadi solusi untuk memperkuat hubungan antara tata kelola universitas yang baik dan komitmen organisasi.

## **6. Tata Kelola Perguruan Tinggi dan Pengaruhnya terhadap Sistem Pengendalian Internal**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah berupaya menerapkan tata kelola yang baik guna memastikan sistem pengendalian internal berjalan dengan teratur dan efektif. Pengelolaan yang baik ini bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, serta memastikan keberlanjutan institusi sesuai dengan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan. Selain itu, sistem pengendalian internal yang diterapkan juga berpedoman pada aturan dan regulasi yang berlaku, seperti yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2009, yang mengatur proses pemeriksaan, evaluasi, pemantauan, serta pengawasan terhadap tugas dan fungsi organisasi.

Tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*) memainkan peran penting dalam mendukung efektivitas sistem pengendalian internal. Prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, independensi, dan keadilan



menjadi landasan dalam menciptakan lingkungan organisasi yang lebih tertata dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Sistem pengendalian internal sendiri berfungsi untuk menjaga integritas organisasi, mengamankan aset, serta memastikan pelaksanaan laporan keuangan yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengelolaan universitas yang baik tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga bertujuan untuk mencegah potensi penyimpangan dan memastikan setiap keputusan yang diambil sesuai dengan standar yang berlaku. Dalam konteks ini, pengawasan internal yang baik dapat membantu mengidentifikasi serta mengurangi risiko yang mungkin timbul dalam operasional perguruan tinggi.

Dalam perspektif teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*), universitas berinteraksi dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah, mahasiswa, industri, serta masyarakat luas. Semua pihak ini memiliki kepentingan terhadap tata kelola dan sistem pengendalian internal yang diterapkan di perguruan tinggi. Oleh karena itu, koordinasi yang baik antara tata kelola dan sistem pengendalian internal akan menciptakan lingkungan yang lebih stabil, profesional,

dan terpercaya. Penerapan tata kelola perguruan tinggi yang baik sangat penting dalam membangun sistem pengendalian internal yang efektif. Dengan adanya sistem pengendalian yang kuat, universitas dapat menjalankan fungsinya secara lebih optimal, meningkatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan, serta memastikan pengambilan keputusan yang lebih baik guna mendukung keberlanjutan institusi pendidikan tinggi.

## **7. Kinerja Universitas dan Peran Sistem Pengendalian Internal**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisiyiah terus berupaya meningkatkan kinerjanya dengan mengoptimalkan sistem pengendalian internal. Penerapan sistem ini bertujuan untuk mendukung pencapaian target institusi, seperti peningkatan kualitas studi, reputasi akademik, efektivitas program akademik, kontribusi terhadap masyarakat, serta persiapan lulusan yang kompetitif di dunia kerja. Untuk memastikan sistem pengendalian internal berjalan dengan baik, perguruan tinggi telah membentuk konsorsium internal audit yang berfungsi sebagai mekanisme evaluasi dan pengawasan. Berdasarkan hasil evaluasi, perguruan tinggi dikategorikan ke

dalam empat kluster berdasarkan tingkat penerapan sistem pengendalian internal. Kluster A mencakup perguruan tinggi yang sudah memiliki sistem dan dokumentasi pengendalian internal yang lengkap, sementara kluster B menunjukkan institusi yang memiliki sistem yang berjalan, tetapi dengan dokumentasi yang belum memadai. Kluster C mencerminkan perguruan tinggi dengan sistem yang belum maksimal dan belum memiliki dokumentasi, sedangkan kluster D mencakup institusi yang belum memiliki sistem pengendalian internal yang jelas.

Kinerja universitas sendiri mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya dan produktivitas institusi dalam mencapai targetnya. Perguruan tinggi yang memiliki sistem pengendalian internal yang kuat cenderung lebih efektif dalam mengelola proses bisnis dan operasional, sehingga dapat meningkatkan efisiensi serta transparansi dalam pengambilan keputusan. Selain itu, kinerja perguruan tinggi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk tata kelola yang baik, strategi akademik, serta alokasi sumber daya yang tepat. Dalam konteks kebijakan pendidikan tinggi, Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi No.

210/M/2023 menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai standar pengukuran kinerja perguruan tinggi negeri dan swasta. IKU ini menjadi pedoman dalam menentukan klasifikasi institusi serta dukungan sumber daya dan anggaran yang diberikan oleh pemerintah.

Sejalan dengan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*), perguruan tinggi berinteraksi dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah, mahasiswa, industri, dan masyarakat luas. Oleh karena itu, keberhasilan dalam menerapkan sistem pengendalian internal akan berdampak pada peningkatan kepercayaan dari para pemangku kepentingan serta memperkuat daya saing institusi di tingkat nasional maupun internasional. Hubungan antara kinerja universitas dan sistem pengendalian internal sangat erat. Pengelolaan yang baik akan membantu institusi mencapai tujuan akademik dan administratifnya secara lebih efektif, serta memastikan setiap kebijakan yang diterapkan mendukung peningkatan mutu dan keberlanjutan institusi pendidikan tinggi.

## **8. Kinerja Universitas dan Peran Komitmen Organisasi**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah terus berupaya meningkatkan kinerjanya dengan didukung oleh komitmen organisasi yang kuat. Komitmen ini tercermin dalam kesungguhan institusi dalam mencapai target yang telah ditetapkan, seperti peningkatan kualitas studi, reputasi akademik, efektivitas program pendidikan, kontribusi studi bagi masyarakat, serta persiapan lulusan yang siap menghadapi tantangan global. Komitmen organisasi dalam lingkungan akademik berperan penting dalam menjaga kesinambungan dan peningkatan kualitas perguruan tinggi. Dengan manajemen yang baik dan budaya organisasi yang kuat, institusi dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang lebih maksimal. Selain itu, penerapan strategi berbasis pengetahuan dan inovasi juga menjadi faktor utama dalam mendukung efektivitas universitas dalam menjalankan misinya.

Daya saing perguruan tinggi menjadi aspek yang perlu diperhatikan, mengingat posisi Indonesia dalam indeks daya saing global masih perlu ditingkatkan. Salah satu cara untuk meningkatkan daya saing adalah dengan memperkuat

indikator kinerja universitas, yang mencakup kualitas dan relevansi lulusan, hasil studi, serta kontribusi terhadap masyarakat. Perguruan tinggi yang memiliki sistem tata kelola yang baik dan berorientasi pada peningkatan mutu akan mampu memberikan dampak positif bagi perkembangan pendidikan tinggi secara keseluruhan. Selain itu, keberhasilan perguruan tinggi dalam meningkatkan daya saing juga dipengaruhi oleh kesehatan organisasi secara keseluruhan. Perguruan tinggi yang dikelola dengan baik akan mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman serta memberikan pelayanan akademik yang optimal. Dalam konteks ini, peran komitmen organisasi menjadi semakin krusial, karena mencerminkan sejauh mana seluruh elemen dalam perguruan tinggi berkontribusi terhadap pencapaian tujuan institusi.

Sejalan dengan konsep pemangku kepentingan (*stakeholder theory*), universitas berinteraksi dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah, mahasiswa, dunia industri, serta masyarakat luas. Oleh karena itu, peningkatan komitmen organisasi tidak hanya berdampak pada kinerja internal perguruan tinggi, tetapi juga pada citra dan kepercayaan publik terhadap institusi tersebut. Kinerja universitas dan

komitmen organisasi saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan akademik yang berkualitas. Dengan strategi yang tepat serta dukungan dari seluruh elemen dalam organisasi, perguruan tinggi dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi dunia pendidikan dan masyarakat secara luas.

## **9. Kinerja Universitas dan Tata Kelola yang Baik**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah terus berupaya meningkatkan kinerja akademiknya dengan menerapkan tata kelola yang baik. Peningkatan ini terlihat dalam berbagai aspek, seperti kualitas studi, reputasi akademik fakultas, efektivitas program pendidikan, kontribusi studi terhadap masyarakat, serta kesiapan lulusan untuk menghadapi tantangan di dunia profesional. Dengan tata kelola yang baik, perguruan tinggi dapat mencapai target yang telah ditetapkan secara lebih efektif dan berkelanjutan. Peningkatan kinerja universitas tidak hanya bergantung pada aspek akademik, tetapi juga pada sistem pengelolaan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Pengelolaan yang baik memungkinkan perguruan tinggi untuk mengoptimalkan sumber daya, meningkatkan efisiensi

operasional, serta memperkuat hubungan dengan para pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, dosen, industri, dan masyarakat luas.

Dalam upaya mencapai tata kelola universitas yang berkualitas, perguruan tinggi perlu mengukur kinerja mereka berdasarkan berbagai indikator. Aspek pengajaran, studi, dan pengabdian kepada masyarakat menjadi tolok ukur utama dalam menilai keberhasilan institusi akademik. Selain itu, keseimbangan antara pencapaian keuangan dan non-keuangan juga penting dalam mengevaluasi efektivitas pengelolaan universitas. Penerapan sistem tata kelola yang baik berperan penting dalam memastikan bahwa universitas dapat berkembang secara berkelanjutan. Dengan adanya mekanisme pemantauan dan evaluasi kinerja yang transparan, perguruan tinggi dapat lebih responsif terhadap tantangan dan perubahan di dunia pendidikan tinggi. Hal ini juga memungkinkan universitas untuk terus meningkatkan standar akademik serta memberikan layanan pendidikan yang lebih berkualitas kepada mahasiswa.

Sejalan dengan konsep pemangku kepentingan (*stakeholder theory*), perguruan tinggi tidak hanya beroperasi



untuk kepentingan internal, tetapi juga memiliki tanggung jawab terhadap berbagai pihak yang berkontribusi dalam ekosistem pendidikan. Oleh karena itu, sinergi antara peningkatan kinerja akademik dan penerapan tata kelola yang baik akan menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih efektif, kompetitif, dan berdaya saing tinggi. Kinerja universitas yang baik akan semakin memperkuat sistem tata kelola yang diterapkan. Dengan strategi yang tepat dan komitmen yang kuat dari seluruh elemen dalam institusi, perguruan tinggi dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi dunia pendidikan dan masyarakat secara luas.

#### **10. Keberlanjutan Perguruan Tinggi dan Sistem Pengendalian Internal**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah masih menghadapi tantangan dalam menerapkan konsep keberlanjutan secara optimal. Implementasi prinsip keberlanjutan dalam berbagai aspek akademik, operasional, dan manajerial masih perlu ditingkatkan agar dapat menciptakan lingkungan kampus yang lebih nyaman, mendukung kesejahteraan civitas akademika, serta

memberikan edukasi yang lebih luas kepada mahasiswa, masyarakat, dan pemerintah terkait pentingnya keberlanjutan. Salah satu aspek penting dalam keberlanjutan universitas adalah sistem pengendalian internal yang kuat. Namun, dalam praktiknya, belum terlihat adanya keterkaitan yang signifikan antara keberlanjutan perguruan tinggi dengan efektivitas sistem pengendalian internal (Brundtland Report, 1978). Hal ini menunjukkan bahwa upaya pengelolaan keberlanjutan di perguruan tinggi masih berjalan secara terpisah dari sistem pengawasan internal yang diterapkan.

Keberlanjutan dalam konteks pendidikan tinggi bukan hanya tentang menjaga keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab dan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dampak jangka panjang (Gray & Bebbington, 2000). Dengan pendekatan ini, universitas dapat menjadi institusi yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan perubahan positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Penerapan konsep keberlanjutan juga erat kaitannya dengan prinsip tata kelola universitas yang baik. Perguruan tinggi yang menerapkan strategi keberlanjutan dengan baik akan lebih mampu membangun kebijakan yang mendukung pertumbuhan akademik jangka panjang, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, serta menciptakan sistem pengawasan internal yang lebih efektif (Cole, 2003). Menurut Dade (2010), keberlanjutan merupakan sebuah proses di mana organisasi berusaha meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang berhubungan dengan institusi tersebut sambil menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dengan demikian, keberlanjutan dalam pendidikan tinggi tidak hanya sekadar wacana, tetapi perlu diimplementasikan dalam kebijakan dan praktik yang nyata.

Hal ini juga sejalan dengan teori pemangku kepentingan yang dikemukakan oleh Freeman (1983), yang menyatakan bahwa berbagai kelompok atau individu yang memiliki kepentingan dalam organisasi dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Selain dampak langsung pada institusi pendidikan, pemangku kepentingan juga berinteraksi melalui lingkungan sosial, ekonomi, dan

budaya. Dalam realitasnya, belum semua perguruan tinggi mampu mengintegrasikan konsep keberlanjutan dengan sistem pengendalian internal secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih lanjut untuk meningkatkan kesadaran dan komitmen dalam menerapkan prinsip keberlanjutan, baik dari sisi pengelolaan akademik, operasional kampus, maupun dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan perencanaan yang lebih baik dan keterlibatan seluruh pihak dalam institusi, keberlanjutan universitas dapat menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pengelolaan dan pengawasan internal yang ada.

### **11. Keberlanjutan Perguruan Tinggi dan Komitmen Organisasi**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah telah mulai menerapkan konsep keberlanjutan, tetapi komitmen dalam menyediakan fasilitas, sarana, dan prasarana yang mendukung lingkungan akademik yang nyaman serta berorientasi pada keberlanjutan masih perlu ditingkatkan. Selain itu, upaya dalam memberikan edukasi kepada mahasiswa, masyarakat, dan pemerintah mengenai pentingnya keberlanjutan dalam ekosistem pendidikan juga belum sepenuhnya optimal.

Padahal, perguruan tinggi memiliki peran penting dalam menciptakan komunitas akademik yang bertanggung jawab untuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan manusia serta ekosistem dalam menghadapi tantangan sosial dan ekologi (*Sustainable Development Goals/SDGs*).

Keberlanjutan dalam pendidikan tinggi mencakup berbagai aspek seperti kesehatan dan kesejahteraan, pendidikan berkualitas, kesetaraan gender, energi bersih dan terjangkau, akses air bersih dan sanitasi, pekerjaan yang layak, pengurangan kesenjangan, pembangunan kota berkelanjutan, serta pola konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab. Namun, implementasi penuh dari prinsip-prinsip ini masih menjadi tantangan bagi Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisiyah, yang menunjukkan bahwa komitmen terhadap konsep *Sustainability University* masih perlu diperkuat. Sebagai institusi pendidikan, perguruan tinggi seharusnya memainkan peran strategis dalam mendorong pembangunan berkelanjutan dengan mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan dalam kebijakan dan praktik manajerialnya (Brusca, 2018). Informasi mengenai langkah-langkah yang telah diambil untuk mendukung keberlanjutan perlu

dikomunikasikan kepada seluruh pemangku kepentingan guna memastikan keterlibatan yang lebih luas dalam penerapannya.

Menurut Lozano (2013), perguruan tinggi harus menjadi pemimpin dalam praktik keberlanjutan serta berperan sebagai penggerak perubahan sosial. Perguruan tinggi diharapkan dapat membangun pemahaman tentang keberlanjutan bagi generasi saat ini dan mendidik mahasiswa agar mampu berkontribusi dalam transisi menuju masyarakat yang lebih berkelanjutan. Thomashow (2009) menekankan bahwa kampus berkelanjutan harus menerapkan prinsip ekologi dalam teknologi, komunitas, dan program akademiknya. Dengan demikian, perguruan tinggi dapat membentuk budaya yang lebih ramah lingkungan bagi seluruh civitas akademika. Meng (2007) juga menegaskan bahwa keberlanjutan kampus mencakup dua sub-sistem utama, yaitu ekosistem dan sistem manusia, yang harus dikelola secara seimbang agar dapat menciptakan lingkungan akademik yang mendukung prinsip keberlanjutan.

Sementara itu, Salatin (2011) menyatakan bahwa konsep kampus ramah lingkungan, ekokampus, atau kampus berkelanjutan harus diwujudkan dengan partisipasi aktif

seluruh elemen kampus. Dukungan dari seluruh civitas akademika diperlukan untuk menciptakan lingkungan belajar yang lebih hijau dan bertanggung jawab terhadap alam. Pendekatan ini juga sejalan dengan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) yang dikemukakan oleh Freeman (1983), yang menyatakan bahwa kelompok atau individu yang memiliki kepentingan dalam organisasi dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, investor, pelanggan, pemasok, serta komunitas akademik, memiliki peran dalam mendorong keberlanjutan universitas.

Meskipun telah ada upaya untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam operasional perguruan tinggi, Keberlanjutan universitas belum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sistem pengendalian internal. Dengan demikian, diperlukan strategi yang lebih komprehensif untuk memastikan bahwa prinsip keberlanjutan tidak hanya diterapkan dalam aspek akademik, tetapi juga dalam sistem pengelolaan dan pengawasan organisasi secara keseluruhan.

## **12. Keberlanjutan Perguruan Tinggi dan Kinerja Universitas**

Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah telah menerapkan konsep keberlanjutan sebagai bagian dari peningkatan kinerja universitas. Upaya ini dilakukan dengan menyediakan fasilitas, sarana, dan prasarana yang mendukung lingkungan akademik yang nyaman dan kondusif. Selain itu, universitas juga berperan dalam memberikan edukasi kepada mahasiswa, masyarakat, dan pemerintah guna membangun komunitas akademik yang bertanggung jawab dalam menjaga kesejahteraan manusia serta keberlanjutan ekosistem.

Prinsip keberlanjutan yang diterapkan selaras dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs), yang mencakup berbagai aspek penting seperti kesehatan dan kesejahteraan, pendidikan berkualitas, kesetaraan gender, energi bersih dan terjangkau, akses air bersih dan sanitasi, pekerjaan yang layak, pengurangan kesenjangan, pembangunan kota berkelanjutan, serta pola konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab. Implementasi SDGs dalam sistem pendidikan tinggi dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas institusi secara keseluruhan.



*Sustainability University* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja universitas. Pernyataan ini mengacu pada hasil pembahasan Rosati (2019), yang menekankan bahwa keberlanjutan organisasi merupakan bentuk pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan tanpa mengorbankan kepentingan di masa depan. Pavlakova Docekalova (2015) juga menjelaskan bahwa kinerja keberlanjutan merupakan konsep multidimensi yang menggantikan pemahaman tradisional tentang kinerja yang hanya berorientasi pada keuntungan finansial dan pemilik modal.

Pendekatan keberlanjutan dalam kinerja universitas sejalan dengan konsep *Triple Bottom Line* (TBL) yang dikemukakan oleh Elkington (1998). Konsep ini mencakup tiga aspek utama, yaitu keuntungan finansial, perlindungan lingkungan, dan tanggung jawab sosial. Dalam konteks pendidikan tinggi, ketiga aspek ini menjadi pilar utama dalam pengelolaan universitas yang berkelanjutan (Rosati & Lourenço Galvão Diniz Faria, 2019). Kocmanova dan Kolenak (2015) menyatakan bahwa kinerja keberlanjutan menjadi sangat penting karena dianggap sebagai strategi korporasi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan saat ini sekaligus

menjaga keberlanjutan bagi generasi mendatang. Dengan kata lain, keberlanjutan bukan hanya sekadar strategi jangka pendek, tetapi merupakan pendekatan yang berorientasi pada masa depan dan kesejahteraan jangka panjang.

Pendekatan ini juga didukung oleh teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) yang dikemukakan oleh Freeman (1983). Teori ini menegaskan bahwa organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada berbagai kelompok yang terlibat dalam operasionalnya, termasuk pemerintah, investor, pelanggan, pemasok, komunitas akademik, serta masyarakat luas. Selain memberikan dampak langsung pada organisasi, keberlanjutan juga berinteraksi dengan lingkungan sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa keberlanjutan universitas memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja universitas. Dengan demikian, pendekatan keberlanjutan yang diterapkan dalam sistem pendidikan tinggi tidak hanya berdampak pada lingkungan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan reputasi akademik, efisiensi operasional, serta kepuasan para pemangku kepentingan. Hasil ini mendukung temuan yang dilakukan oleh

Elkington (1998), Rosati dan Lourenço Galvão Diniz Faria (2019), serta Kocmanova dan Kolenak (2015), yang menegaskan bahwa keberlanjutan merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja organisasi, termasuk dalam konteks universitas.

### **13. Keberlanjutan Universitas dan Implementasi Anggaran**

Penerapan prinsip keberlanjutan dalam universitas tidak hanya berdampak pada lingkungan akademik, tetapi juga berpengaruh terhadap pengelolaan anggaran yang lebih transparan dan bertanggung jawab. Universitas yang berorientasi pada keberlanjutan cenderung mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk mendukung berbagai program yang berkaitan dengan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan. Sustainability University memiliki pengaruh positif terhadap implementasi anggaran. Pernyataan ini merujuk pada Laurencio (2019), yang mengungkapkan bahwa seiring dengan meningkatnya kesadaran pemangku kepentingan dan pengelola universitas terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial, sistem pelaporan keuangan juga mengalami perubahan. Salah satu perubahan utama adalah munculnya laporan

keberlanjutan yang menjadi bagian dari sistem akuntabilitas organisasi.

Spallini (2021) menambahkan bahwa kinerja keberlanjutan menjadi bentuk transparansi dan komunikasi tentang bagaimana aktivitas suatu institusi memberikan dampak positif atau negatif terhadap pembangunan berkelanjutan. Selain itu, menurut Canuntapipat (2021), survei yang dilakukan oleh KPMG dan dirilis dalam News Center GRI pada 1 Desember 2020 menunjukkan bahwa 96% dari G250 telah mengadopsi laporan keberlanjutan dalam sistem pelaporan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa laporan keberlanjutan menjadi salah satu media utama dalam mengungkapkan langkah-langkah institusi dalam menangani isu-isu keberlanjutan, mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Pham (2021) di Swedia juga menemukan bahwa laporan keberlanjutan memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan suatu institusi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip keberlanjutan tidak hanya berfokus pada tanggung jawab sosial dan lingkungan, tetapi juga memperhatikan aspek keuangan yang lebih transparan

dan berkelanjutan. Pendekatan ini sejalan dengan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) yang dikemukakan oleh Freeman (1983). Teori ini menegaskan bahwa setiap organisasi dipengaruhi oleh dan memiliki tanggung jawab terhadap berbagai kelompok pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, investor, pelanggan, pemasok, komunitas akademik, serta masyarakat luas. Selain memberikan dampak langsung terhadap institusi, pemangku kepentingan juga berinteraksi dengan lingkungan sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas.

Universitas memiliki pengaruh terhadap implementasi anggaran. Dengan demikian, universitas yang menerapkan konsep keberlanjutan akan lebih akuntabel dalam pengelolaan anggaran, terutama dalam hal transparansi keuangan, efisiensi alokasi sumber daya, serta keberlanjutan program akademik dan non-akademik. Hasil ini sejalan dengan temuan yang dilakukan oleh Laurencio (2019), Canuntapipat (2021), dan Pham (2021), yang menegaskan bahwa pelaporan keberlanjutan berkontribusi terhadap sistem keuangan yang lebih terstruktur dan transparan.

#### **14. *Sustainability University* dan *Good University Governance***

Penerapan prinsip keberlanjutan dalam perguruan tinggi tidak hanya berdampak pada aspek lingkungan, tetapi juga berkontribusi terhadap tata kelola universitas yang lebih baik. Universitas yang menerapkan prinsip keberlanjutan akan lebih fokus pada transparansi, akuntabilitas, serta pengelolaan sumber daya yang efisien untuk mendukung pencapaian tujuan akademik dan sosial. *Sustainability University* memiliki pengaruh positif terhadap *Good University Governance*. Pernyataan ini merujuk pada *United Nations General Assembly* (1987), yang menekankan bahwa pembangunan berkelanjutan harus mampu memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya sendiri.

Munasinghe (2019) menambahkan bahwa keberlanjutan dalam aspek ekonomi berfokus pada peningkatan pendapatan dan kemampuan ekonomi dalam memenuhi kebutuhan, sekaligus menjaga atau meningkatkan persediaan modal. Di sisi lain, keberlanjutan dalam aspek lingkungan bertujuan untuk menjaga kelangsungan hidup ekosistem agar tetap

stabil dan berdaya tahan. Dalam konteks tata kelola universitas, Hardjosoemantri (2003) menyatakan bahwa keberhasilan *good governance* bergantung pada sinergi antara tiga pilar utama, yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Jika ketiga elemen ini dapat bekerja sama secara harmonis, maka penerapan prinsip tata kelola yang baik akan lebih efektif. Ariqa Salsabila (2020) menambahkan bahwa tata kelola yang baik dalam pembangunan berkelanjutan melibatkan kolaborasi antara berbagai sektor untuk mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam kebijakan dan praktik institusi.

Pendekatan ini juga sejalan dengan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) yang dikemukakan oleh Freeman (1983), yang menekankan bahwa suatu organisasi dipengaruhi oleh dan memiliki tanggung jawab terhadap berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, investor, pelanggan, pemasok, komunitas akademik, serta masyarakat luas. Selain memberikan dampak langsung terhadap institusi, pemangku kepentingan juga berinteraksi dalam berbagai aspek sosial, ekonomi, dan budaya. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa keberlanjutan universitas

memiliki pengaruh terhadap tata kelola universitas yang baik. Dengan demikian, perguruan tinggi yang menerapkan konsep keberlanjutan cenderung memiliki sistem tata kelola yang lebih transparan, akuntabel, dan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Hal ini diperkuat oleh hasil pembahasan yang dilakukan oleh United Nations General Assembly (1987), Munasinghe (2019), Hardjasoemantri (2003), dan Ariqa Salsabila (2020), yang menunjukkan bahwa prinsip keberlanjutan berkontribusi terhadap tata kelola yang lebih baik dalam organisasi, termasuk dalam konteks universitas.





## **BAB 4**

# **STRATEGI TATA KELOLA, KEBERLANJUTAN DAN OPTIMALISASI PENGANGGARAN DALAM PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI**



### **A. Strategi Tata Kelola dan Keberlanjutan dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi**

Dalam mengelola perguruan tinggi, berbagai teori dan pendekatan digunakan untuk memastikan tata kelola yang baik. Salah satu faktor utama yang berperan dalam hal ini adalah sumber daya manusia, yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan institusi pendidikan tinggi. Perguruan tinggi menghadapi persaingan yang semakin ketat, baik dengan institusi lain maupun di dalam organisasi yang sama,

sehingga diperlukan strategi manajemen yang efektif dan efisien. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan perguruan tinggi adalah implementasi anggaran. Anggaran berperan dalam merencanakan operasi tahunan, mengoordinasikan kegiatan organisasi, serta mengomunikasikan rencana dan evaluasi kinerja. Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran juga dapat meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal, yang berfungsi untuk menjaga kestabilan organisasi dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan.

Selain itu, tata kelola yang baik harus didukung oleh sistem pengendalian internal yang kuat. Sistem ini bertujuan untuk menjaga aset organisasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta memastikan keandalan informasi akuntansi. Dalam praktiknya, pengendalian internal yang efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang mencerminkan loyalitas dan tanggung jawab setiap individu dalam menjalankan tugasnya. Keberhasilan tata kelola perguruan tinggi juga bergantung pada keterlibatan pemangku kepentingan. Transparansi dalam pengambilan keputusan dan keterlibatan berbagai pihak dapat mendorong tata kelola yang

lebih baik. Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, institusi pendidikan tinggi juga menghadapi berbagai tantangan, termasuk perubahan demografi, ekonomi, serta dinamika sosial dan politik. Oleh karena itu, diperlukan adaptasi yang cepat dalam menerapkan kebijakan yang relevan dengan perkembangan zaman.

Dalam konteks manajemen kinerja, perguruan tinggi diharapkan tidak hanya berfokus pada kualitas akademik, tetapi juga pada efisiensi pengelolaan sumber daya dan peningkatan reputasi institusi. Strategi yang diterapkan harus mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk keseimbangan antara birokrasi dan profesionalisme, serta penerapan prinsip keberlanjutan dalam setiap aspek operasionalnya. Keberlanjutan dalam pendidikan tinggi semakin menjadi perhatian utama, baik dalam aspek lingkungan, sosial, maupun ekonomi. Perguruan tinggi berperan dalam menciptakan lingkungan akademik yang mendukung pembangunan berkelanjutan, termasuk dalam penyediaan fasilitas ramah lingkungan dan program yang mendukung kesejahteraan masyarakat. Penerapan konsep keberlanjutan ini juga dapat

berkontribusi terhadap peningkatan kualitas universitas secara keseluruhan.

Dalam pengelolaan universitas, penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan didasarkan pada prinsip tata kelola yang baik. Kolaborasi dengan berbagai pihak, baik pemerintah, sektor swasta, maupun masyarakat, dapat menjadi kunci dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan. Dengan demikian, perguruan tinggi tidak hanya menjadi pusat pendidikan, tetapi juga agen perubahan yang mampu memberikan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat luas.

## **B. Optimalisasi Penganggaran Melalui Pengendalian Internal**

### **1. Peran Pengendalian Internal dalam Optimalisasi Penganggaran**

Konsep *agency theory* menyoroti peran anggaran sebagai bagian dari sistem kontrol manajemen (MCS) yang membantu dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam rencana konkret,

tetapi juga sebagai mekanisme komunikasi sasaran dan evaluasi kinerja. Selain itu, proses penganggaran yang efektif memastikan perencanaan yang matang, pengendalian anggaran yang ketat, serta perbandingan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan, langkah-langkah korektif dapat diterapkan untuk menjaga stabilitas dan efektivitas organisasi.

Dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi serta mengelola risiko dengan optimal, penerapan sistem pengendalian internal yang kuat menjadi aspek krusial. Beberapa elemen penting dalam pengendalian internal mencakup pemisahan fungsi yang jelas, otorisasi dalam setiap transaksi, pencatatan dokumen yang sistematis, pengamanan aset melalui kontrol fisik, serta pengawasan independen terhadap aktivitas organisasi.

Dalam praktiknya, sistem pengendalian internal yang baik berkontribusi terhadap efektivitas implementasi anggaran. Ketika mekanisme pengawasan dan pengendalian diterapkan dengan optimal, organisasi dapat memastikan bahwa anggaran digunakan secara efisien dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan ini selaras dengan

berbagai pandangan yang menekankan pentingnya pengendalian internal dalam mendukung tata kelola keuangan yang sehat dan transparan.

## **2. Peran Pemangku Kepentingan dalam Tata Kelola dan Keberlanjutan Organisasi**

Teori pemangku kepentingan (*stakeholders*) menggambarkan bahwa tata kelola organisasi melibatkan berbagai proses yang mengintegrasikan dan mengendalikan operasional perusahaan agar dapat memenuhi tanggung jawabnya dengan baik. Proses ini mencakup berbagai aspek seperti akuntansi, ekonomi, keuangan, manajemen, dan strategi. Menurut Clarkson (1995), pemangku kepentingan dapat dikategorikan menjadi dua kelompok utama, yaitu *primary stakeholders* dan *secondary stakeholders*.

*Primary stakeholders* adalah pihak-pihak yang memiliki peran vital dalam keberlanjutan perusahaan, seperti karyawan, pelanggan, dan pemasok. Sementara itu, *secondary stakeholders* tetap memiliki pengaruh terhadap perusahaan tetapi tidak terikat dalam transaksi langsung dan tidak bersifat krusial bagi kelangsungan bisnis. Selain itu, Clarkson juga memperkenalkan sistem evaluasi kinerja perusahaan dalam

menghadapi isu-isu pemangku kepentingan melalui Skala RADP (*Reactive, Defensive, Accommodative, Proactive*), yang mengukur sejauh mana perusahaan merespons kepentingan para pemangku kepentingan.

Dalam perspektif tata kelola organisasi, keberlanjutan sebuah institusi dipengaruhi oleh pemangku kepentingan, baik yang berasal dari lingkungan internal, seperti manajemen dan karyawan, maupun eksternal, seperti pelanggan dan masyarakat luas. Menurut Meier (2005), tata kelola perusahaan berperan dalam mengatur tanggung jawab manajemen dan auditor terhadap pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Bagi pemegang saham, tata kelola yang baik memberikan keyakinan atas pengelolaan investasi mereka secara adil. Sementara bagi pemangku kepentingan lainnya, sistem tata kelola yang efektif menjamin bahwa perusahaan mengelola dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat secara bertanggung jawab.

Dalam upaya meningkatkan kualitas tata kelola, banyak negara telah melakukan berbagai transformasi dalam sistem pendidikan tinggi. Perubahan ini mencakup aspek pembiayaan, penjaminan mutu, akreditasi, reformasi kurikulum, serta

inovasi dalam teknologi pendidikan. Selain mengoptimalkan sumber daya manusia, institusi pendidikan juga dituntut untuk memiliki strategi yang berorientasi pada keberlanjutan agar dapat beradaptasi dengan dinamika global.

### **3. Pentingnya Pengendalian Internal dan Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kualitas Tata Kelola Perguruan Tinggi**

Dalam beberapa tahun terakhir, kualitas institusi pendidikan tinggi masih menjadi tantangan besar bagi banyak perguruan tinggi di seluruh dunia. Sebagai aspek fundamental, kualitas pendidikan tinggi memainkan peran penting dalam membangun reputasi dan mendapatkan kepercayaan publik. Perguruan tinggi yang gagal mengelola kualitasnya dengan baik berisiko mengalami penurunan jumlah mahasiswa, yang pada akhirnya dapat mengancam keberlangsungan institusi di masa depan.

Salah satu faktor yang mendukung efektivitas tata kelola perguruan tinggi adalah sistem pengendalian internal. Sistem ini berfungsi sebagai mekanisme yang diterapkan oleh manajemen untuk memastikan efisiensi operasional, akurasi pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap regulasi yang

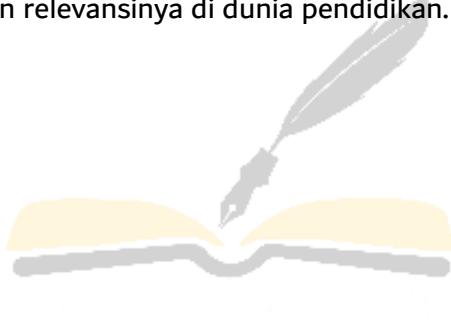


berlaku. Penerapan pengendalian internal yang baik juga menjadi kunci dalam memastikan bahwa setiap aspek pengelolaan perguruan tinggi berjalan secara optimal dan transparan.

Dalam konteks pengelolaan perguruan tinggi Muhammadiyah dan Aisyiyah, penerapan sistem pengendalian internal yang efektif dapat menjadi pedoman bagi pimpinan dalam menjalankan fungsi pengawasan dan tata kelola. Implementasi anggaran yang tepat sasaran, efisien, dan didukung oleh pengendalian internal yang baik, serta komitmen organisasi yang tinggi, menjadi faktor utama dalam menciptakan tata kelola perguruan tinggi yang lebih baik. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa implementasi anggaran memiliki dampak positif terhadap sistem pengendalian internal, begitu juga dengan pengaruh pengendalian internal terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kualitas tata kelola universitas, diperlukan penguatan sistem pengendalian internal serta peningkatan komitmen organisasi yang berkelanjutan.

Selain itu, kinerja universitas serta keberlanjutan institusi pendidikan tinggi (*sustainability university*) juga

berperan dalam memperkuat sistem pengendalian internal. Hasil kajian menunjukkan bahwa tata kelola universitas yang baik, pencapaian kinerja institusi yang optimal, serta keberlanjutan universitas memiliki korelasi positif terhadap efektivitas sistem pengendalian internal. Dengan demikian, perguruan tinggi perlu terus berinovasi dan beradaptasi dengan perkembangan global agar dapat mempertahankan daya saing dan relevansinya di dunia pendidikan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Khadra, H., & Delen, D. (2020). Nonprofit organization fraud reporting: Does governance matter? *International Journal of Accounting and Information Management*, 28(3), 409–428. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2019-0117>
- Abubakar, A., Holding, P., van Baar, A., Newton, C. R. J. C., & van de Vijver, F. J. R. (2008). Monitoring psychomotor development in a resource-limited setting: An evaluation of the Kilifi Developmental Inventory. *Annals of Tropical Paediatrics*, 28(3), 217–226. <https://doi.org/10.1179/146532808X335679>
- Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 250–272. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0115>
- Adams, C. A. (2013). Sustainability reporting and performance management in universities: Challenges and benefits.

Sustainability Accounting, Management and Policy  
Journal, 4(3), 384–392.

<https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0044>

Adhikari, D. R., & Shrestha, P. (2023). The context and concept of higher education for sustainable development: The case of Nepal. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2021-0521>

Aguirre, P., Villota, F. H., & Mera, S. (2023). Sustainability in higher education in Ecuador—Universidad Técnica del Norte case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(5), 1136–1160. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0268>

Akyol, A. C. (2020). Corporate governance and fraud. *Corporate Fraud Exposed*, 2017, 107–125. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-417-120201007>

Al-Thuneibat, A. A., Al-Rehaily, A. S., & Basodan, Y. A. (2015). The impact of internal control requirements on profitability of Saudi shareholding companies. *International Journal of Commerce and Management*,

25(2), 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJCOMA-04-2013-0033>

Alexa, R. L., Iovu, H., Trica, B., Zaharia, C., Serafim, A., Alexandrescu, E., Radu, I. C., Vlasceanu, G., Preda, S., Ninciuleanu, C. M., & Ianchis, R. (2021). Assessment of naturally sourced mineral clays for the 3D printing of biopolymer-based nanocomposite inks. *Nanomaterials*, 11(3), 1–22. <https://doi.org/10.3390/nano11030703>

Alsharari, N. M. (2020). Accounting changes and beyond budgeting principles (BBP) in the public sector: Institutional isomorphism. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2–3), 165–189. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0217>

Amoako, K. O., Marfo, E. O., Akwaa-Sekyi, E. K., Amaning, N., & Yankey, N. (2022). Stakeholder perceptions of sustainability reporting on the websites of technical universities in Ghana. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2022-0104>

Aprilia, Lady, & Wibowo, S. S. (2017). The impact of social capital on crowdfunding performance. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7737>

- Apriliyani, I. K. A. B. (2022). Penggunaan teknologi informasi terhadap kinerja perguruan tinggi. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 0761.
- Asif, M., & Searcy, C. (2014). A composite index for measuring performance in higher education institutions. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 31(9), 983–1001.  
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2013-0023>
- Azizi, L. (2023). Which leadership processes encourage sustainable transitions within universities? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(1), 46–68. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2021-0510>
- Bahri, S., Tihami, M. A., & Kultsum, U. (2024). Gagasan tradisi intelektual Syaikh Nawawi: Suatu analisis mendalam dalam konteks pemikiran dan kontribusi terhadap kajian keislaman. *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies*, 7(3), 549–558.  
<https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v7i3.1071>
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2014). The peculiarities of performance measurement in universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 605–611.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.249>

- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 416–430. <https://doi.org/10.1108/14676370710823582>
- Bekuni, B., Bingab, B., Forson, J. A., Abotsi, A. K., & Baah-Enumh, T. Y. (2018). Governance in sub-Sahara Africa: The Ghanaian perspective. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 606–624. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2016-0039>
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., & Zakariya, A. (2018). Do multicultural faculty members perform well in higher educational institutions? Diversity climate, HRM practices, and personality traits (Big Five). *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0081>
- Blackburn, O. A., Coe, B. J., Futhey, R., & Helliwell, M. (2010). 1,4-Di-n-heptyloxy-2,5-dinitrobenzene. *Acta Crystallographica Section E: Structure Reports Online*, 66(1), 0–6. <https://doi.org/10.1107/S160053680905123X>

- Bourdieu, P. (2018). The forms of capital. The Sociology of Economic Life, Third Edition, 78–92.  
<https://doi.org/10.4324/9780429494338>
- Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Career Development International, 14(1), 29–49.  
<https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Cerdà-Navarro, A., Touza, C., Morey-López, M., & Curiel, E. (2022). Academic integrity policies against assessment fraud in postgraduate studies: An analysis of the situation in Spanish universities. Heliyon, 8(3).  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09170>
- Chai, D. S. (2020). The multi-level effects of developmental opportunities, pay equity, and paternalistic leadership on organizational commitment. 44(4), 405–424.  
<https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0163>
- Chang-Monteagudo, A., Ochoa-Azze, R., Climent-Ruiz, Y., Macías-Abraham, C., Rodríguez-Noda, L., Valenzuela-Silva, C., Sánchez-Ramírez, B., Perez-Nicado, R., Hernández-García, T., Orosa-Vázquez, I., Díaz-



- Hernández, M., García-García, M. de los Á., Jerez-Barceló, Y., Triana-Marrero, Y., Ruiz-Villegas, L., Rodríguez-Prieto, L. D., Puga-Gómez, R., Guerra-Chaviano, P. P., Zúñiga-Rosales, Y., ... Verez-Bencomo, V. (2021). A single dose of SARS-CoV-2 FINLAY-FR-1A vaccine enhances neutralization response in COVID-19 convalescents, with a very good safety profile: An open-label phase 1 clinical trial. *The Lancet Regional Health - Americas*, 4, 100079. <https://doi.org/10.1016/j.lana.2021.100079>
- Cecchi, D. (2000). University education in Italy. 21(3), 177–205.
- de la Torre, E. M., Gómez-Sancho, J. M., & Perez-Esparrells, C. (2017). Comparing university performance by legal status: A Malmquist-type index approach for the case of the Spanish higher education system. *Tertiary Education and Management*, 23(3), 206–221. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1296966>
- Deem, R. (2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager-academics in UK universities. *Gender, Work and Organization*, 10(2), 239–259. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.t01-1-00013>

- Dow, K. E., Askarany, D., Teklay, B., & Richter, U. H. (n.d.). Managers' perceptions of justice in participative budgeting. 33, 127–152. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120210000033005>
- Drury, A. J., Liebrand, D., Westerhold, T., Beddow, H. M., Hodell, D. A., Rohlf, N., Wilkens, R. H., Lyle, M., Bell, D. B., Kroon, D., Pälke, H., & Lourens, L. J. (2021). Climate, cryosphere and carbon cycle controls on Southeast Atlantic orbital-scale carbonate deposition since the Oligocene (30–0 Ma). *Climate of the Past*, 17(5), 2091–2117. <https://doi.org/10.5194/cp-17-2091-2021>
- Eisenhardt, K. M. (2007). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, 32(3), 101–120. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618925.006>
- Fetter, B. (2019). Small and medium enterprises in the sustainable supply chain: A review. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(2), 154–163. <https://doi.org/10.3311/PPso.12564>
- Fleacă, E., Fleacă, B., & Maiduc, S. (2018). Aligning strategy with sustainable development goals (SDGs): Process

- scoping diagram for entrepreneurial higher education institutions (HEIs). *Sustainability (Switzerland)*, 10(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su10041032>
- Freeman, R. E., & David, L. R. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Gadelha, A. L. L., Gouveia, L. B., & Sarmiento, A. M. (2023). Essential internal control: Evidence from the executive branch of the State of Ceará. *Revista de Gestao*, 30(1), 32–46. <https://doi.org/10.1108/REGE-08-2020-0073>
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giannetti, B. F., Paulo, S., Perkins, K. M., Anaya-Eredias, C., Agostinho, F., Almeida, C. M. V. B., Jose, M., Pinto, A., Paulo, S., & Munguia, N. (2021). Individual-level characteristics of environmental sustainability among students in a higher education institution: The role of happiness and academic performance. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0368>
- Goldstien, S. J., Schiel, D. R., & Gemmell, N. J. (2006). Comparative phylogeography of coastal limpets across a

marine disjunction in New Zealand. *Molecular Ecology*, 15(11), 3259–3268. <https://doi.org/10.1111/j.1365-294X.2006.02977.x>

Gooneratne, T. N., & Wijesundara, G. (2016). Diffusion of the Balanced Scorecard: The experience of a Sri Lankan financial institution. *NSBM Journal of Management*, 2(1), 71. <https://doi.org/10.4038/nsbmjm.v2i1.21>

Greenberg, M. T., Kusche, C. A., Cook, E. T., & Quamma, J. P. (1995). Promoting emotional competence in school-aged children: The effects of the PATHS curriculum. *Development and Psychopathology*, 7(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/S0954579400006374>

Grisard, C., Annisette, M., & Graham, C. (2020). Performative agency and incremental change in a CSR context. *Accounting, Organizations and Society*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101092>

Gruber, H., Peer, S., Meirer, R., & Bodner, G. (2005). Peroneal nerve palsy associated with knee luxation: Evaluation by sonography - Initial experiences. *American Journal of Roentgenology*, 185(5), 1119–1125. <https://doi.org/10.2214/AJR.04.1050>

- Abu Khadra, H., & Delen, D. (2020). Nonprofit organization fraud reporting: does governance matter? *International Journal of Accounting and Information Management*, 28(3), 409–428. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2019-0117>
- Abubakar, A., Holding, P., van Baar, A., Newton, C. R. J. C., & van de Vijver, F. J. R. (2008). Monitoring psychomotor development in a resource-limited setting: An evaluation of the Kilifi Developmental Inventory. *Annals of Tropical Paediatrics*, 28(3), 217–226. <https://doi.org/10.1179/146532808X335679>
- Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. 11(2), 250–272. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0115>
- Adams, C. A. (2013). Sustainability reporting and performance management in universities: Challenges and benefits. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 384–392. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0044>

- Adhikari, D. R., & Shrestha, P. (2023). The context and concept of higher education for sustainable development: the case of Nepal. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, July. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2021-0521>
- Aguirre, P., Villota, F. H., & Mera, S. (2023). Sustainability in higher education in Ecuador- Universidad Técnica del Norte case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(5), 1136–1160. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0268>
- Akyol, A. C. (2020). Corporate Governance and Fraud. *Corporate Fraud Exposed*, 2017, 107–125. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-417-120201007>
- Al-Thuneibat, A. A., Al-Rehaily, A. S., & Basodan, Y. A. (2015). The impact of internal control requirements on profitability of Saudi shareholding companies. *International Journal of Commerce and Management*, 25(2), 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJCOMA-04-2013-0033>
- Alexa, R. L., Iovu, H., Trica, B., Zaharia, C., Serafim, A., Alexandrescu, E., Radu, I. C., Vlasceanu, G., Preda, S.,

- Ninciuleanu, C. M., & Ianchis, R. (2021). Assessment of naturally sourced mineral clays for the 3d printing of biopolymer-based nanocomposite inks. *Nanomaterials*, 11(3), 1–22. <https://doi.org/10.3390/nano11030703>
- Alsharari, N. M. (2020). Accounting changes and beyond budgeting principles (BBP) in the public sector: Institutional isomorphism. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2–3), 165–189. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0217>
- Amoako, K. O., Marfo, E. O., Akwaa-Sekyi, E. K., Amaning, N., & Yankey, N. (2022). Stakeholder perceptions of sustainability reporting on the websites of technical universities in Ghana. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2022-0104>
- Aprilia, Lady, & Wibowo, S. S. (2017). The Impact of Social Capital on Crowdfunding Performance. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7737>
- Apriliyani, I. K. A. B. (2022). Penggunaan Teknologi Informasi , Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 0761.

- Asif, M., & Searcy, C. (2014). A composite index for measuring performance in higher education institutions. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 31(9), 983–1001. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2013-0023>
- Azizi, L. (2023). Which leadership processes encourage sustainable transitions within universities? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(1), 46–68. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2021-0510>
- Bahri, S., Tihami, M. A., & Kultsum, U. (2024). AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies *Gagasan Tradisi Intelektual Syaikh Nawawi: Suatu Analisis Mendalam dalam Konteks Pemikiran dan Kontribusi Terhadap Kajian Keislaman*. 7(3), 549–558. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v7i3.1071>.The
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2014). The Peculiarities of Performance Measurement in Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 605–611. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.249>
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal*



- of Sustainability in Higher Education, 8(4), 416–430.  
<https://doi.org/10.1108/14676370710823582>
- Bekuni, B., Bingab, B., Forson, J. A., Abotsi, A. K., & Baah-  
ennumh, T. Y. (2018). governance in sub-Sahara Africa :  
the Ghanaian perspective. 32(4), 606–624.  
<https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2016-0039>
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., & Zakariya, A. (2018). Do  
multicultural faculty members perform well in higher  
educational institutions? diversity climate , HRM  
practices and personality traits ( Big Five ).  
<https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0081>
- Blackburn, O. A., Coe, B. J., Futhey, R., & Helliwell, M. (2010).  
1,4-Di-n-heptyloxy-2,5-dinitrobenzene. Acta  
Crystallographica Section E: Structure Reports Online,  
66(1), 0–6.  
<https://doi.org/10.1107/S160053680905123X>
- Bourdieu, P. (2018). The forms of capital. The Sociology of  
Economic Life, Third Edition, 78–92.  
<https://doi.org/10.4324/9780429494338>
- Bourque, C. (2009). The effects of organizational  
communication on job satisfaction and organizational  
commitment in a land ambulance service and the

mediating role of communication satisfaction. 14(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>

Cerdà-Navarro, A., Touza, C., Morey-López, M., & Curiel, E. (2022). Academic integrity policies against assessment fraud in postgraduate studies: An analysis of the situation in Spanish universities. *Heliyon*, 8(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09170>

Chai, D. S. (2020). The multi-level effects of developmental opportunities, pay equity, and paternalistic leadership on organizational commitment. 44(4), 405–424. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0163>

Chang-Monteagudo, A., Ochoa-Azze, R., Climent-Ruiz, Y., Macías-Abraham, C., Rodríguez-Noda, L., Valenzuela-Silva, C., Sánchez-Ramírez, B., Perez-Nicado, R., Hernández-García, T., Orosa-Vázquez, I., Díaz-Hernández, M., García-García, M. de los Á., Jerez-Barceló, Y., Triana-Marrero, Y., Ruiz-Villegas, L., Rodríguez-Prieto, L. D., Puga-Gómez, R., Guerra-Chaviano, P. P., Zúñiga-Rosales, Y., ... Verez-Bencomo, V. (2021). A single dose of SARS-CoV-2 FINLAY-FR-1A vaccine enhances neutralization response in COVID-19 convalescents, with a very good safety profile: An open-label phase 1 clinical

- trial. The Lancet Regional Health - Americas, 4, 100079.  
<https://doi.org/10.1016/j.lana.2021.100079>
- Checchi, D. (2000). University education in Italy. 21(3), 177–205.
- de la Torre, E. M., Gómez-Sancho, J. M., & Perez-Esparrells, C. (2017). Comparing university performance by legal status: a Malmquist-type index approach for the case of the Spanish higher education system. Tertiary Education and Management, 23(3), 206–221.  
<https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1296966>
- Deem, R. (2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager-academics in UK universities. Gender, Work and Organization, 10(2), 239–259.  
<https://doi.org/10.1111/1468-0432.t01-1-00013>
- Dow, K. E., Askarany, D., Teklay, B., & Richter, U. H. (n.d.). MANAGERS ' PERCEPTIONS OF JUSTICE IN PARTICIPATIVE BUDGETING. 33, 127–152.  
<https://doi.org/10.1108/S1474-787120210000033005>
- Drury, A. J., Liebrand, D., Westerhold, T., Beddow, H. M., Hodell, D. A., Rohlf, N., Wilkens, R. H., Lyle, M., Bell, D. B., Kroon, D., Pälke, H., & Lourens, L. J. (2021). Climate,

- cryosphere and carbon cycle controls on Southeast Atlantic orbital-scale carbonate deposition since the Oligocene (30-0 Ma). *Climate of the Past*, 17(5), 2091–2117. <https://doi.org/10.5194/cp-17-2091-2021>
- Eisenhardt, K. M. (2007). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, 32(3), 101–120. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618925.006>
- Fetter, B. (2019). Small and medium enterprises in the sustainable supply chain: A review. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(2), 154–163. <https://doi.org/10.3311/PPso.12564>
- Fleacă, E., Fleacă, B., & Maiduc, S. (2018). Aligning strategy with sustainable development goals (SDGs): Process scoping diagram for entrepreneurial higher education institutions (HEIs). *Sustainability (Switzerland)*, 10(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su10041032>
- Freeman, R. E., & David, L. R. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>

- Gadelha, A. L. L., Gouveia, L. B., & Sarmento, A. M. (2023). Essential internal control: evidence from the executive branch of the State of Ceará. *Revista de Gestao*, 30(1), 32–46. <https://doi.org/10.1108/REGE-08-2020-0073>
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giannetti, B. F., Paulo, S., Perkins, K. M., Anaya-eredias, C., Agostinho, F., Almeida, C. M. V. B., Jose, M., Pinto, A., Paulo, S., & Munguia, N. (2021). Individual-level characteristics of environmental sustainability among students in a higher education institution : the role of happiness and academic performance. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0368>
- Goldstien, S. J., Schiel, D. R., & Gemmell, N. J. (2006). Comparative phylogeography of coastal limpets across a marine disjunction in New Zealand. *Molecular Ecology*, 15(11), 3259–3268. <https://doi.org/10.1111/j.1365-294X.2006.02977.x>
- Gooneratne, T. N., & Wijesundara, G. (2016). Diffusion of the Balanced Scorecard: The Experience of a Sri Lankan Financial Institution. *NSBM Journal of Management*, 2(1), 71. <https://doi.org/10.4038/nsbmjm.v2i1.21>

- Greenberg, M. T., Kusche, C. A., Cook, E. T., & Quamma, J. P. (1995). Promoting emotional competence in school-aged children: The effects of the PATHS curriculum. *Development and Psychopathology*, 7(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/S0954579400006374>
- Grisard, C., Annisette, M., & Graham, C. (2020). Performative agency and incremental change in a CSR context. *Accounting, Organizations and Society*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101092>
- Gruber, H., Peer, S., Meirer, R., & Bodner, G. (2005). Peroneal nerve palsy associated with knee luxation: Evaluation by sonography - Initial experiences. *American Journal of Roentgenology*, 185(5), 1119–1125. <https://doi.org/10.2214/AJR.04.1050>
- Habibi Z, M., & Hidayat, S. (2020). The Role of Internal Control Unit as the Strategic Step to Achieve Good University Governance in the University with Status of Public-Service-Institution. <https://doi.org/10.4108/eai.17-12-2019.2295991>
- Hafizrianda, Y., Purbariani, I. A., & Kekry, B. P. N. (2020). Analisis Kualitas Pengelolaan Keuangan Daerah Di Provinsi Papua. *KEUDA (Jurnal Kajian Ekonomi Dan*

- Keuangan Daerah), 4(3), 92–113.  
<https://doi.org/10.52062/keuda.v4i3.1094>
- Hartmann, C. C., & Carmenate, J. (2021). Does board diversity influence firms' corporate social responsibility reputation? *Social Responsibility Journal*, 17(8), 1299–1319. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0143>
- Hawkins, A. J., Blanchard, V. L., Baldwin, S. A., & Fawcett, E. B. (2008). Does Marriage and Relationship Education Work? A Meta-Analytic Study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76(5), 723–734.  
<https://doi.org/10.1037/a0012584>
- Ismail, A. R. (2017). The influence of perceived social media marketing activities on brand loyalty: The mediation effect of brand and value consciousness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(1), 129–144.  
<https://doi.org/10.1108/APJML-10-2015-0154>
- Jacob, E. K. (2004). Hunter Do we still need classification.pdf. In *Library Trends*, 52(3), 515–540.  
<https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1686/Jacob515540.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Jalali Aliabadi, F., Mashayekhi, B., & Gal, G. (2019). Budget preparers' perceptions and performance-based

budgeting implementation: The case of Iranian public universities and research institutes. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 31(1), 137–156. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-04-2018-0037>

Jeewandara, C., Gomes, L., Udari, S., Paranavitane, S. A., Shyamali, N. L. A., Ogg, G. S., & Malavige, G. N. (2017). Secretary phospholipase A2 in the pathogenesis of acute dengue infection: Immunity, Inflammation and Disease, 5(1), 7–15. <https://doi.org/10.1002/iid3.135>

Jepsen, C., & Rivkin, S. (2009). Class size reduction and student achievement: The potential tradeoff between teacher quality and class size. *Journal of Human Resources*, 44(1), 223–250. <https://doi.org/10.3368/jhr.44.1.223>

Kahaly, G. J., Bartalena, L., Hegedüs, L., Leenhardt, L., Poppe, K., & Pearce, S. H. (2018). 2018 European thyroid association guideline for the management of graves' hyperthyroidism. *European Thyroid Journal*, 7(4), 167–186. <https://doi.org/10.1159/000490384>

Kassem, R. (2022). Elucidating corporate governance's impact and role in countering fraud. *Corporate Governance*



- (Bingley), 22(7), 1523–1546.  
<https://doi.org/10.1108/CG-08-2021-0279>
- Kauffmann, G., Heckman, T. M., & Best, P. N. (2008). Radio jets in galaxies with actively accreting black holes: New insights from the SDSS. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*, 384(3), 953–971.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2966.2007.12752.x>
- Kaur, J. (2017). Exploring relationships among ethical climate types and organizational commitment: A case of Indian banking sector. *Journal of Indian Business Research*, 9(1), 20–40. <https://doi.org/10.1108/JIBR-02-2015-0022>
- Kim, Y. (2014). The influence of public equity ownership on earnings management through the manipulation of operational activities. *Journal of Applied Business Research*, 30(6), 1837–1862.  
<https://doi.org/10.19030/jabr.v30i6.8898>
- Kioupi, V., & Voulvoulis, N. (2019). Education for sustainable development: A systemic framework for connecting the SDGs to educational outcomes. *Sustainability* (Switzerland), 11(21).  
<https://doi.org/10.3390/su11216104>

- Knechel, W. R. (2013). Do auditing standards matter? Current Issues in Auditing, 7(2), 1–16.  
<https://doi.org/10.2308/ciia-50499>
- Kohlmeyer, J. M., Mahenthiran, S., Parker, R. J., & Sincich, T. (n.d.). LEADERSHIP , BUDGET PARTICIPATION , BUDGETARY FAIRNESS , AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT. 17, 1475–1488.  
<https://doi.org/10.1108/S1475-148820140000017003>
- Kolb, A., & Kolb, D. (2017). Experiential Learning Theory as a Guide for Experiential Educators in Highe...: DISCOVER for Books, Articles and Media. A Journal for Engaged Educators, 1(1), 7–44.  
<https://nsuworks.nova.edu/elthe/vol1/iss1/7%0Ahttps://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=6&sid=ec22dd52-08e4-405f-b976-3e6fe46322f1%40sessionmgr102&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3D#db=a9h&AN=124424435>
- Küçük, A. (2007). The Architectural Precedent and the Diagram: A Comparative Analysis of Le Corbusier's Villa Savoye and Rem Koolhaas' Maison A Bordeaux. PhD(September), 107.

- Kurki, T., Masoud, A., Niemi, A. M., & Brunila, K. (2018). Integration becoming business: Marketisation of integration training for immigrants. *European Educational Research Journal*, 17(2), 233–247. <https://doi.org/10.1177/1474904117721430>
- Laitinen, E. K., Lämsiluoto, A., & Salonen, S. (2016). Interactive budgeting, product innovation, and firm performance: empirical evidence from Finnish firms. *Journal of Management Control*, 27(4), 293–322. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0237-2>
- Larr, M. (2020). University budgeting : internal versus external transparency budgeting. 17(4), 589–617. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0108>
- Le, N. T. B., Vu, L. T. P., & Nguyen, T. V. (2021). The use of internal control systems and codes of conduct as anti-corruption practices: evidence from Vietnamese firms. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 173–189. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2020-0338>
- Leitner, Y. (2014). The co-occurrence of autism and attention deficit hyperactivity disorder in children - What do we know? *Frontiers in Human Neuroscience*, 8(1 APR), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00268>

- Mahmudah, L., & Izzah, L. (2019). Students' Understanding on Simple Past Tense through VOA Learning English YouTube Channel. *English Language in Focus (ELIF)*, 1(2), 89. <https://doi.org/10.24853/elif.1.2.89-94>
- Maiti, R. B., & Sanyal, S. N. (2018). Optimizing the role of organizational commitment A qualitative study in the school. 26(4), 669–690. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2017-1183>
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3rd Europe ed). Pearson Education Limited.
- Mammen, M. P., Pimgate, C., Koenraadt, C. J. M., Rothman, A. L., Aldstadt, J., Nisalak, A., Jarman, R. G., Jones, J. W., Srikiatkachorn, A., Ypil-Butac, C. A., Getis, A., Thammapalo, S., Morrison, A. C., Libraty, D. H., Green, S., & Scott, T. W. (2008). Spatial and temporal clustering of dengue virus transmission in Thai villages. *PLoS Medicine*, 5(11), 1605–1616. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.0050205>
- Mariano-Hernández, D., Hernández-Callejo, L., Zorita-Lamadrid, A., Duque-Pérez, O., & Santos García, F. (2021). A review of strategies for building energy

- management system: Model predictive control, demand side management, optimization, and fault detect & diagnosis. *Journal of Building Engineering*, 33(March 2020). <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2020.101692>
- Martins, V. W. B., Rampasso, I. S., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489–500. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.354>
- Matsoso, M. L., Nyathi, M., & Nakpodia, F. A. (2021). An assessment of budgeting and budgetary controls among small and medium-sized enterprises: evidence from a developing economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(4), 552–577. <https://doi.org/10.1108/JAEE-04-2020-0082>
- Mazon, G., Pereira Ribeiro, J. M., Montenegro de Lima, C. R., Castro, B. C., & Andrade Guerra, J. B. S. O. de A. (2020). The promotion of sustainable development in higher education institutions: top-down bottom-up or neither? *International Journal of Sustainability in Higher*

Education, 21(7), 1429–1450.  
<https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2020-0061>

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Michavila, F., & Martinez, J. M. (2018). Excellence of Universities versus Autonomy, Funding and Accountability. *European Review*, 26(S1), S48–S56.  
<https://doi.org/10.1017/S1062798717000539>

Milani, A., Sansaturio, M. E., Tommei, G., Arratia, O., & Chesley, S. R. (2005). Multiple solutions for asteroid orbits: Computational procedure and applications. *Astronomy and Astrophysics*, 431(2), 729–746.  
<https://doi.org/10.1051/0004-6361:20041737>

Monna, S., Barlet, A., Haj Hussein, M., Bruneau, D., Juaidi, A., & Baba, M. (2022). Sustainability integration in Palestinian universities: a focus on teaching and research at engineering faculties. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(7), 1709–1729.  
<https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2021-0338>

- Mouritsen, J., Thorsgaard Larsen, H., & Bukh, P. N. (2005). Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 8–27. <https://doi.org/10.1108/14691930510574636>
- Multicenter, A., Prospective, Randomized, Trial, C., Azoulay, E., Pochard, F., Chevret, S., Jourdain, M., Bornstain, C., Wernet, A., Cattaneo, I., Annane, D., Brun, F., Bollaert, P. E., Zahar, J. R., Goldgran-Toledano, D., Adrie, C., Joly, L. M., Tayoro, J., ... Lemaire, F. (2002). Impact of a family information leaflet on effectiveness of information provided to family members of intensive care unit patients: A multicenter, prospective, randomized, controlled trial. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 165(4), 438–442. <https://doi.org/10.1164/ajrccm.165.4.200108-006oc>
- Mulyadi, M., Rist, M. A., Edwards, L., & Brooks, J. W. (2006). Parameter optimisation in constitutive equations for hot forging. *Journal of Materials Processing Technology*, 177(1–3), 311–314. <https://doi.org/10.1016/j.jmatprotec.2006.04.058>

- Mulyadi, S., Basuki, A. M. H., & Rahardjo, W. (2016). Student's Tutorial System Perception, Academic Self-Efficacy, and Creativity Effects on Self-Regulated Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 217, 598–602. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.02.059>
- Nandan, R., Singh, S. S., Kumar, V., Singh, V., Hazra, K. K., Nath, C. P., Malik, R. K., Poonia, S. P., & Solanki, C. H. (2018). Crop establishment with conservation tillage and crop residue retention in rice-based cropping systems of Eastern India: yield advantage and economic benefit. *Paddy and Water Environment*, 16(3), 477–492. <https://doi.org/10.1007/s10333-018-0641-3>
- Nandan, S., Halkias, D., Thurman, P. W., Komodromos, M., Alserhan, B. A., Adendorff, C., Yahaya Alhaj, N. H. Y., De Massis, A., Galanaki, E., Juma, N., Kwesiga, E., Nkamnebe, A. D., & Seaman, C. (2018). Assessing cross-national invariance of the three-component model of organizational commitment: A cross-country study of university faculty. *EuroMed Journal of Business*, 13(3), 254–279. <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2017-0031>



- Nawab, A. (2011). Elementary and Middle and Secondary Education Administration Commons, and the Junior High, Intermediate, Middle School Education and Teaching Commons Recommended Citation Nawab. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 1(3), 181–189. [http://ecommons.aku.edu/pakistan\\_ied\\_pdcc](http://ecommons.aku.edu/pakistan_ied_pdcc)
- Nazarova, L. B., Self, A. E., Brooks, S. J., Solovieva, N., Strykh, L. S., & Dauvalter, V. A. (2017). Chironomid fauna of the lakes from the Pechora river basin (east of European part of Russian Arctic): Ecology and reconstruction of recent ecological changes in the region. Contemporary Problems of Ecology, 10(4), 350–362. <https://doi.org/10.1134/S1995425517040059>
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. Measuring Business Excellence, 5(2), 6–13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Nwanyanwu, L. A., & Ogbonnaya, A. N. (2018). Budgetary Control and Financial Performance of Small and Medium Sized Enterprises in Rivers State. International Journal of Economics and Financial Management, 3(1), 2545–5966.

- Oliveira, R. de, Leitão, J., & Alves, H. (2020). Corporate Governance and Sustainability in HEIs. 22, 177–191. <https://doi.org/10.1108/s2055-364120200000022016>
- Onsi, M., Dutta, A. K., Chatri, H., Goriely, S., Chamel, N., & Pearson, J. M. (2008). Semi-classical equation of state and specific-heat expressions with proton shell corrections for the inner crust of a neutron star. *Physical Review C - Nuclear Physics*, 77(6). <https://doi.org/10.1103/PhysRevC.77.065805>
- Porter hal 20.pdf. (n.d.).
- Pursglove, J., & Simpson, M. (2007). Benchmarking the performance of English universities. *Benchmarking*, 14(1), 102–122. <https://doi.org/10.1108/14635770710730964>
- Quarchioni, S., Ruggiero, P., & Damiano, R. (2020). Flows of information and meaning: a vocabulary approach to integrated thinking and reporting. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 740–774. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2020-0677>

- Ramı, Y. (2018). Corporate governance of universities : improving transparency and accountability. 1. <https://doi.org/10.1057/s41310-018-0034-2>
- Ramsey, N. F., Sommer, I. E. C., Rutten, G. J., & Kahn, R. S. (2001). Combined analysis of language tasks in fMRI improves assessment of hemispheric dominance for language functions in individual subjects. *NeuroImage*, 13(4), 719–733. <https://doi.org/10.1006/nimg.2000.0722>
- Ratiu, D. E. (2017). The Aesthetic Account of Everyday Life in Organizations: A Report on Recent Developments in Organizational Research. *Journal of Arts Management Law and Society*, 47(3), 178–191. <https://doi.org/10.1080/10632921.2017.1303413>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Rintoul, H. M., & Maclellan, D. (n.d.). A CONSIDERATION OF ETHICAL LEADERSHIP IN ONTARIO UNIVERSITY GOVERNANCE. 26, 35–55.

<https://doi.org/10.1108/S1479-366020160000026003>

Roos, N., Sassen, R., & Guenther, E. (2022). Sustainability governance toward an organizational sustainability culture at German higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(3), 553–583.

<https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2021-0396>

Roreng, P. P. (2021). The Effect of Corporate Governance on Earnings Management. *Journal of Contemporary*, 27(3), 1001–1007.

<https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.134>

Sayidah, N., & Assagaf, A. (2019). Tax amnesty from the perspective of tax official. *Cogent Business and Management*, 6(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1659909>

Septianti, D., & Rahmani, H. F. (2024). Pengaruh Good University Governance dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Keuangan STIKES Rumah Sakit Dustira Cimahi. *Peng: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(2), 747–761.

- Setiadi, R. M., Nuryatno, M., & Jamaluddin, J. (2021). Analisis Peran Pengendalian Internal Sebagai Pemoderasi Pengaruh Peran Auditor Internal Terhadap Kinerja Organisasi Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Di Indonesia. *Jurnal Revenue: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(1), 130–144.  
<https://doi.org/10.46306/rev.v2i1.55>
- Setiyawati, H. (2013). The effect of Internal Accountants' Competence, Managers' Commitment to Organizations and the Implementation of the Internal Control System on the Quality of Financial Reporting. *International Journal of Business and Management Invention ISSN*, 2(11), 19–27.
- Shelly, D. R. (2017). A 15 year catalog of more than 1 million low-frequency earthquakes: Tracking tremor and slip along the deep San Andreas Fault. *Journal of Geophysical Research: Solid Earth*, 122(5), 3739–3753.  
<https://doi.org/10.1002/2017JB014047>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1996). A Survey of Corporate Licensing. In *National Bureau of Economic Research* (pp. 59–92).

- Siegel, D. J. (2009). Mindful awareness, mindsight, and neural integration. *Humanistic Psychologist*, 37(2), 137–158.  
<https://doi.org/10.1080/08873260902892220>
- Silva, P., Mota, J., & Moreira, A. C. (2022). Budget participation and employee performance in real estate companies : the mediating role of budget goal commitment , trust and job satisfaction. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0118>
- Sofyani, H., Abu Hasan, H., & Saleh, Z. (2022a). Does internal control contribute to quality management in higher education institutions? Indonesia's adoption experience of the COSO integrated framework. *TQM Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0201>
- Sofyani, H., Abu Hasan, H., & Saleh, Z. (2022b). Internal control implementation in higher education institutions: determinants, obstacles and contributions toward governance practices and fraud mitigation. *Journal of Financial Crime*, 29(1), 141–158.  
<https://doi.org/10.1108/JFC-12-2020-0246>
- Staley, A. B., Dastoor, B., Magner, N. R., & Stolp, C. (2003). The contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers' organizational commitment.

- Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 15(4), 505–524.  
<https://doi.org/10.1108/jpbafm-15-04-2003-b002>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Motivation Theory | Motivation | Self-Improvement. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.  
<https://www.scribd.com/document/28893809/The-Future-of-Motivation-Theory>
- Swist, T., & Collin, P. (2017). Platforms, data and children's rights: Introducing a 'networked capability approach.' *New Media and Society*, 19(5), 671–685.  
<https://doi.org/10.1177/1461444816686319>
- Tasopoulou, K., & Tsiotras, G. (2017). Benchmarking towards excellence in higher education. *Benchmarking*, 24(3), 617–634. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0036>
- Tetteh, J. E., Amoah, A., Ofori-Boateng, K., & Hughes, G. (2022). Stock market response to COVID-19 pandemic: A comparative evidence from two emerging markets. *Scientific African*, 17, e01300.  
<https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2022.e01300>

- Thornhill, R., & Gangestad, S. W. (1996). The evolution of human sexuality. *Trends in Ecology and Evolution*, 11(2 SPEC. ISS.), 98–102. [https://doi.org/10.1016/0169-5347\(96\)81051-2](https://doi.org/10.1016/0169-5347(96)81051-2)
- Trakman, L., & South, N. (2008). *Governance*. 62(April), 63–83.
- Tu, K. (2008). Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. <https://doi.org/10.1108/17465260810844257>
- Turner, D. (2006). World university rankings. 9(2005), 27–61. [https://doi.org/10.1016/S1479-3679\(08\)00002-9](https://doi.org/10.1016/S1479-3679(08)00002-9)
- Van Der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609–622. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00058-6)
- Vinnicombe, T., & Staveley, R. (2002). John Locke, Thomas Hobbes and the development of political economy. *International Journal of Social Economics*, 29(9), 690–705. <https://doi.org/10.1108/03068290210438022>
- Vlasceanu, M., Morais, M. J., & Coman, A. (2021). The Effect of Prediction Error on Belief Update Across the Political



- Spectrum. *Psychological Science*, 32(6), 916–933.  
<https://doi.org/10.1177/0956797621995208>
- Wagner, A., Aretz, S., Auranen, A., Bruno, M. J., Cavestro, G. M., Crosbie, E. J., Goverde, A., Jelsig, A. M., Latchford, A., van Leerdam, M. E., Lepisto, A., Puzzono, M., Winship, I., Zuber, V., & Möslin, G. (2021). The management of peutz–jeghers syndrome: European hereditary tumour group (ehtg) guideline. *Journal of Clinical Medicine*, 10(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/jcm10030473>
- Wagner, J., Petera, P., Popesko, B., Novák, P., & Šafr, K. (2021). Usefulness of the budget: the mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 602–620. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2020-0049>
- Wahyudi, S. T. (2016). Analysis of the competitiveness of Indonesian palm oil and cocoa export commodities: A study on Malaysia and Singapore export markets. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 24(May), 155–164.

- Weber, J. P., & Verrecchia, R. E. (2011). Redacted Disclosure. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.875888>
- Wissema, J. G. (2010). Leading the Third Generation University. 42–46.
- Yulianti, Y., Zarkasyi, M. W., Suharman, H., & Soemantri, R. (2023). Effects of professional commitment, commitment to ethics, internal locus of control and emotional intelligence on the ability to detect fraud through reduced audit quality behaviors. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/jiabr-02-2021-0076>
- Zahid, R. M. A., Khan, M. K., Anwar, W., & Maqsood, U. S. (2022). The role of audit quality in the ESG-corporate financial performance nexus: Empirical evidence from Western European companies. *Borsa Istanbul Review*, 22, S200–S212. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.011>
- Zuckweiler, K. M., Rosacker, K. M., & Hayes, S. K. (2016). Business students' perceptions of corporate governance best practices. *Corporate Governance (Bingley)*, 16(2), 361–376. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2015-0117>

Zuhriyah, S., & Pratolo, B. W. (2020). Exploring students' views in the use of quizizz as an assessment tool in english as a foreign language (efl) class. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11), 5312–5317. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081132>



## BIODATA PENULIS



**Dr. Muhammad Nurrasyidin Iba, SE.,M.Si.**

Penulis di lahirkan di Rontu Bima dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA) menempuh pendidikan Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi pada Universitas Muhammadiyah Prof. DR .HAMKA. Pendidikan S2 Di Universitas Muhammadiyah Jakarta Magister Akuntansi (Konsentarsi Perpajakan). Pendidikan S3 Doktor Ilmu Akuntansi di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (Untirta). Publikasi Ilmiah yang penulis hasilkan telah terindeks Scopus.

## BIODATA PENULIS



**Prof. Dr. Meutia, SE.,MP.**

Penulis merupakan seorang Profesor dan Dosen di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (UNTIRTA). Pendidikan S1 di Universitas Syiah Kuala, jurusan ekonomi pada tahun 1996. Pendidikan S2 di Universitas Padjadjaran pada tahun 1999, dan Pendidikan S3 (Doktoral) di Universitas Diponegoro pada tahun 2012. Beliau telah dilantik sebagai Guru Besar (Profesor) sejak tahun 2017. Penelitian Prof. Dr. Meutia, SE.,MP banyak tentang strategi perusahaan dan UMKM di Indonesia. Beliau memiliki banyak karya ilmiah dan mendapatkan dana hibah dari eksternal dan internal Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Publikasi ilmiah yang penulis hasilkan

telah terindeks Scopus dan Sinta. Selain itu penulis menjadi reviewer di berbagai jurnal nasional dan internasional dan Asesor Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (Lamemba). Saat ini, beliau sebagai Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.



## BIODATA PENULIS



**Dr. Elvin Bastian, SE.,M.Si.**

Penulis adalah dosen di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (Indonesia). Pendidikan S1 di Universitas Islam Nusantara, jurusan ekonomi pada tahun 1998. Pendidikan S2 di Universitas Budi Luhur pada tahun 2007, dan pendidikan S3 (doktoral) di Universitas Diponegoro pada tahun 2014. Penelitiannya berfokus pada sistem pengukuran kinerja, sistem kontrol manajemen, dan inovasi produk.

## BIODATA PENULIS



**Dr. Agus Solikhan Yulianto, SE., M.Si, Ak**

Penulis adalah dosen di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (Indonesia). Pendidikan S1 di Universitas Sebelas Maret. Pendidikan S2 di Universitas Diponegoro Semarang. Pendidikan S3 di Universitas Diponegoro Semarang. Kepakaran pada Akuntansi Keuangan



# IMPLEMENTASI ANGGARAN DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Di tengah dinamika globalisasi dan perkembangan pesat teknologi, perguruan tinggi memainkan peran strategis dalam mencetak sumber daya manusia unggul dan berdaya saing. Buku Implementasi Anggaran dan Sistem Pengendalian Internal hadir sebagai referensi komprehensif dalam memahami tata kelola pendidikan tinggi yang efektif dan berkelanjutan.

Buku ini mengupas berbagai aspek penting dalam pengelolaan perguruan tinggi, mulai dari konsep Good University Governance (GUG), implementasi sistem pengendalian internal untuk meningkatkan efisiensi organisasi, hingga strategi optimalisasi penganggaran guna mencapai efektivitas dalam operasional institusi akademik. Melalui analisis mendalam dan studi empiris, buku ini memberikan gambaran bagaimana perguruan tinggi dapat terus berkembang di era transformasi digital dan persaingan global.

Ditulis oleh para akademisi dan praktisi berpengalaman, buku ini tidak hanya menyajikan teori, tetapi juga contoh nyata implementasi tata kelola di berbagai institusi pendidikan tinggi, termasuk peran Muhammadiyah dalam membangun sistem pendidikan berkualitas di Indonesia. Buku ini sangat cocok bagi dosen, mahasiswa, peneliti, serta pemangku kepentingan dalam dunia pendidikan tinggi yang ingin memahami strategi pengelolaan kampus secara lebih mendalam dan aplikatif.

Dengan membaca buku ini, pembaca akan memperoleh wawasan berharga tentang bagaimana membangun institusi pendidikan tinggi yang berdaya saing, inovatif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Sebuah bacaan wajib bagi siapa saja yang peduli terhadap masa depan pendidikan tinggi di Indonesia!

