

## PERAN MANAGEMENT CONTROL SYSTEM DAN TATA KELOLA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERGURUAN TINGGI

Reni Farwitawati<sup>1</sup>; Souvya Fithrie<sup>2</sup>; Masirun<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lancang Kuning  
Jln. Yos Sudarso KM 8 Rumbai Pekanbaru  
E-mail : reni@unilak.ac.id

diterima: 20/1/2025; direvisi: 9/3/2025; diterbitkan: 31/3/2025

**Abstract:** Encourages university management to achieve the desired performance. However, research on MCS in the public sector, particularly in higher education institutions, remains limited. This study aims to examine the influence of MCS on university performance, with university governance as a moderating variable. Data were collected from two state universities in Pekanbaru and analyzed using Partial Least Square (PLS). The results indicate that MCS has a significant effect on university performance (coefficient = 0.917; p < 0.05). Additionally, university governance was proven to moderate this relationship (coefficient = 0.257; p < 0.05). These findings provide a theoretical contribution by strengthening the evidence that MCS and good governance can enhance university performance. Practically, universities are advised to implement effective MCS and strengthen governance principles to achieve optimal performance.

**Keywords:** Management Control System, Higher Education, University Governance

### PENDAHULUAN

Banyak sektor tidak terkecuali perguruan tinggi telah mengalami penurunan kinerja akibat dari covid 19. Kinerja riset dan publikasi perguruan tinggi yang dilihat dari jumlah publikasi perguruan tinggi dan lembaga riset telah menurun pada periode 2020-2021 ([sinta.kemdikbud.go.id](http://sinta.kemdikbud.go.id)). Tidak hanya jumlah publikasi yang menurun tetapi pendapatan perguruan tinggi dari mahasiswa (SPP-UKT) juga mengalami penurunan termasuk alokasi dana APBN untuk pendidikan serta pendapatan perguruan tinggi yang berasal dari unit usaha dan kerjasama. Pemerintah terus melakukan upaya agar perguruan tinggi terus menjaga kualitasnya dengan mengeluarkan kebijakan adanya penjaminan mutu internal disetiap perguruan tinggi (Farwitawati et.al., 2024). Adanya kebijakan dan pelaksanaan evaluasi dan manajemen/ pengendalian kualitas menunjukkan bahwa telah dilakukan upaya yang luas untuk menjaga kualitas dan mencapai kinerja yang berkelanjutan. Penjaminan mutu internal

diketahui menjadi kekuatan positif yang mendorong proses kelembagaan yang terlibat dalam pendidikan tinggi (Ditjen Dikti, 2003).

*Management control system* (MCS) menyediakan informasi untuk mengembangkan dan memelihara pola perilaku tertentu dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, konsistensi dan komitmen MCS menjadi faktor penting yang memfasilitasi implementasi prinsip-prinsip tata kelola, visi dan kinerja pendidikan tinggi yang berkelanjutan. Tujuan utama perguruan tinggi adalah pelayanan akademik yang berkualitas, efisiensi dan ekonomis tetapi bukan profit. Penggunaan anggaran diutamakan. Peningkatan kontrol manajemen (dalam hal ini Fakultas) untuk pengambilan keputusan juga terkait dengan tingkat kinerja institusi (Brown, 2001). Secara keseluruhan, kinerja perguruan tinggi lebih bergantung pada penerapan tata kelola yang baik untuk mencapai kinerja yang direncanakan.

Penelitian sebelumnya tentang efektivitas dan hubungan pengendalian internal, tata kelola yang baik, dan kinerja di

perguruan tinggi masih terbatas. Kebanyakan dilakukan dengan menggunakan teknik pengukuran dangkal, saling tidak selaras. Muktiyanto and Hadiwidjaja, 2016 mengidentifikasi hubungan antara MCS dan tata kelola perguruan tinggi (good university governance). Bisbe and Otley (2004), Widener (2007), Henri (2006) menunjukkan adanya hubungan antara MCS, faktor spesifik (seperti tata kelola) dan kinerja. Kim (2008) menjelaskan bahwa tata kelola mempengaruhi kinerja organisasi. MCS merupakan usaha manajemen untuk memastikan bahwa organisasi telah berjalan sesuai rencana.

Langfield-Smith (1997) menemukan berbagai jenis perencanaan dan strategi menyebabkan konfigurasi yang berbeda dari sistem kontrol. Demikian juga, Chenhall and Langfield-Smith (2003) menyatakan bahwa MCS sangat berperan dalam memberikan informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan dan pengimplementasian strategi. Namun Henri (2006) dan Widener (2007) menemukan bahwa antara MCS dan kinerja tidak memiliki hubungan langsung. Telah disarankan bahwa MCS yang lebih ketat akan semakin mengarah pada hilangnya fleksibilitas, inovasi, dan kreativitas. Namun, ada dampak positif ketika pengaruh negatif MCS dimediasi oleh tata kelola yang baik.

Dalam studi terbaru, Acquaah (2013) menunjukkan hubungan seperti itu antara MCS dan kinerja perusahaan dalam konteks tertentu. Kim (2008) menghubungkan MCS dengan tata kelola. Gupta and Sharma (2014) menemukan bahwa prinsip tata kelola tertentu (budaya perusahaan, transparansi dan keterbukaan) mempengaruhi kinerja untuk jangka panjang. Meskipun Meznar et.al (2005) juga membuktikan bahwa antara struktur pemerintahan dan kinerja tidak memiliki hubungan, Yarbrough and Yarbrough (1999) dan Kyriakopoulos, Meulenbergs, and Nilsson (2004) menemukan pengaruh

langsung dari tata kelola dan kinerja. Temuan mereka telah mendapat dukungan dari Nofianti and Suseno (2014), Martinez-Campillo and Fernandez-Gago (2011), serta Gupta and Sharma (2014). Dalam konteks pendidikan tinggi, Brown J (2001) menunjukkan bahwa tata kelola berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi (Liviaty et.al, 2024).

Tata kelola dapat dilihat dari komitmen dan kesungguhan yang ditunjukkan oleh pemangku kepentingan dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola dalam pengelolaan perguruan tinggi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa MCS memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, seperti yang dibuktikan oleh Gupta and Sharma (2014). Namun, temuan Widener (2007), Henri (2006), dan Moores et al. (2000) justru menunjukkan sebaliknya, yaitu tidak ada hubungan antara MCS dan kinerja.

Hasil penelitian sebelumnya mengenai peran GUG dalam hubungan antara MCS dan kinerja juga tidak konsisten dan masih menjadi perdebatan. Penelitian menunjukkan peran positif GUG terhadap pengaruh MCS pada kinerja ditunjukkan oleh temuan dari Acquaah (2013), Kim (2008 ), Brown J (2001), Martinez-Campillo et.al (2010), Chang et.al (2010), Gupta et.al (2014), dan Nofianti dan Suseno (2014). Penelitian yang menunjukkan peran positif GUG terhadap pengaruh MCS pada kinerja ditunjukkan oleh temuan Gupta dan Sharma (2014), Kim (2008), Martinez-Campillo et.al (2010), Acquaah (2013), Chang et al (2010), Brown J (2001), dan Nofianti dkk (2014).

Namun, hasil sebaliknya ditunjukkan oleh Widener (2007) dan Moores dan Mula (2001), sedangkan yang menunjukkan peran GUG namun masih lemah adalah (Muktiyanto et al., 2020) dan Muktiyanto dan Hadiwidjaja (2016). Ganescu (2012) menjelaskan bahwasanya faktor kontingensi internal dan eksternal berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam hal signifikansi dan arah (positif atau negatif). Terakhir, konteks

internal terpenting dalam pencapaian kinerja Perguruan Tinggi adalah MCS dan tata kelola yang baik (Kardos, 2012; Kim, 2008; Nofianti dan Suseno, 2014; El Hokayem dan Kairouz, 2014; Gupta dan Sharma, 2014).

## TINJAUAN PUSTAKA

Untuk mencapai tujuan organisasi, perlu adanya management control system atau yang biasa dikenal dengan sistem pengendalian internal yang meliputi sistem pengendalian berwujud dan pengendalian tidak berwujud untuk mengawasi dan memastikan kesesuaian semua kegiatan yang dilakukan unit organisasi dengan perencanaan yang telah ditentukan dan memberi rekomendasi tindakan korektif ketika kesalahan ditemukan. Berdasarkan Kerangka Kerja COSO, pengendalian meliputi beberapa komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Lingkungan pengendalian program studi dapat dilihat sebagai perencanaan pelaksanaan anggaran program studi yang dilakukan secara demokratis dan transparan sebelum diserahkan kepada fakultas atau karyawan. Penilaian risiko dilakukan terhadap hal-hal yang berpotensi mengganggu proses pelayanan program studi. Pengendalian kegiatan dilihat dari awal hingga akhir tahun program studi dengan melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang sedang berjalan dan ditindaklanjuti dengan rekomendasi. Informasi dan komunikasi yang terkait dengan program studi dapat dilihat dari laporan kegiatan berjalan dan laporan kegiatan kinerja. Pemantauan dilakukan dengan menelaah rekomendasi dari Satuan Pengawasan Internal. Tata kelola yang baik adalah seni mengelola kesejahteraan bangsa dan masyarakat secara keseluruhan (El Hokayem dan Kairouz, 2014). Meskipun tata kelola yang baik ditafsirkan secara berbeda oleh berbagai organisasi, terdapat konsensus yang mendukung

keterbukaan, partisipasi, akuntabilitas, prediktabilitas, dan transparansi (Samimi, Ahmadpour, and Ghaderi: 2012). Seperangkat sistem yang mengawasi atau memotivasi manajer disaat adanya pemisahan kepemilikan dan pengawasan menjadi acuan bagi tata kelola organisasi yang baik. Sistem ini termasuk didalamnya adalah dewan direksi, pemegang saham serta sistem pasar untuk pengelolaan perusahaan (Larcker et al. : 2007). Tata kelola yang baik tercermin dalam kondisi sistem internal dan eksternal organisasi. Sistem internal berfokus pada cara pengaturan jalannya organisasi berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, sedangkan sistem eksternal lebih berfokus pada interaksi antara organisasi dengan pihak luar dapat berlangsung harmonis dengan tidak mengabaikan tujuan perusahaan.

Jenis tata kelola organisasi, baik publik atau swasta, nirlaba atau laba, sektor industri, dan jenis organisasi lainnya bergantung pada sifat organisasi masing-masing (Quyen, 2014). Dalam universitas, tata kelola diartikan sebagai mekanisme konstitusional yang digunakan universitas untuk menyelesaikan urusannya (Shattock, 2006). Tata kelola termasuk didalamnya kebijakan dan aturan dalam mengambil keputusan dan pengawasan terhadap arah dan manajemen agar berjalan baik (Carnagie, 2009). Tata kelola mengarah pada praktik pemantauan, pengelolaan, pengungkapan dan transparansi (Harris, 2009), struktur, pendeklegasian wewenang, pengambilan keputusan dan perencanaan yang selaras (Considine, 2004).

Sebuah institusi pendidikan tinggi (PT) memiliki ciri khas tertentu yang muncul dari tujuan dasarnya, yaitu pendidikan dan upaya penemuan atau inovasi serta pelayanan masyarakat. Ketiganya biasa dikenal di Indonesia dengan sebutan Tridharma Perguruan Tinggi. Dengan fungsi dasar dan peran PT dalam Tridharma Perguruan Tinggi, pengelolaan sebuah universitas tidak sama dengan pengelolaan negara ataupun perusahaan.

Terdapat jalur-jalur tertentu yang harus dijaga terkait dengan nilai-nilai luhur, baik dari segi akademik maupun sosial. Teknik-teknik lainnya menggunakan implementasi untuk mencapai tujuan dasar organisasi (Muktiyanto, 2016).

GUG dapat dilihat sebagai implementasi prinsip dasar tata kelola yang baik pada operasional perguruan tinggi, dengan banyak penyesuaian yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip yang harus diikuti dalam proses manajemen perguruan tinggi. Lima dimensi GUG yang diusulkan oleh (Quyen, 2014) yaitu manajemen dan arahan, partisipasi, akuntabilitas, otonomi dan transparansi.

Kinerja dapat dievaluasi melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Proses pengukuran kinerja tidak hanya bertujuan untuk menilai efektivitas suatu unit atau divisi dalam organisasi, tetapi juga mengevaluasi efektivitas unit yang bertanggung jawab mengelola unit atau divisi tersebut. Seorang pemimpin perlu menilai kinerja mereka sendiri untuk memahami kemampuan bawahan serta menilai pencapaian pribadi. Selain itu, supervisor dan pemilik organisasi harus memahami kinerja keseluruhan organisasi guna mengevaluasi efektivitas supervisor atau mengukur return dari modal yang telah diinvestasikan. Kinerja dapat dianalisis dari berbagai sudut pandang, seperti hasil yang dicapai, proses yang dijalankan, atau perilaku yang mendukung tercapainya tujuan.

Fielden (2008) menyarankan bahwa kinerja dapat diukur dengan mempertimbangkan empat aspek utama, yakni mahasiswa, penelitian, staf, dan keuangan. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Indonesia (2010) memberikan ukuran kinerja yang menarik yaitu perguruan tinggi untuk menilai pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa. Ukuran kinerja ini mengurutkan layanan mahasiswa dan penggunaannya dengan menggabungkan

empat dimensi Fielden (2008) dengan ukuran layanan mahasiswa yang direkomendasikan oleh Dewan Akreditasi Pendidikan Tinggi.

Gambar 1  
Kerangka Pemikiran



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan survey kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pimpinan yaitu (rektor dan wakil rektor) dan dekanat (dekan dan wakil dekan), pimpinan prodi (ketua dan sekretaris program studi), pimpinan sistem penjaminan mutu yang ada di Perguruan Tinggi Negeri di Riau.

Penetapan jumlah sampel menggunakan kriteria tertentu (*purposive sampling*) dan kriteria pemilihan responden adalah pimpinan yang telah menjabat minimal 1 tahun. Kriteria ini dibuat untuk memastikan bahwa responden memiliki waktu yang cukup untuk benar-benar memahami dan menilai implementasi MCS di universitasnya. Setelah melakukan pengumpulan data melalui kuesioner yang dikirimkan langsung kepada responden, terkumpul 77 kuesioner yang valid untuk digunakan sebagai data dalam penelitian ini. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan pendekatan model persamaan struktural dengan alat uji menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Tabel 1  
Instrumen Penelitian

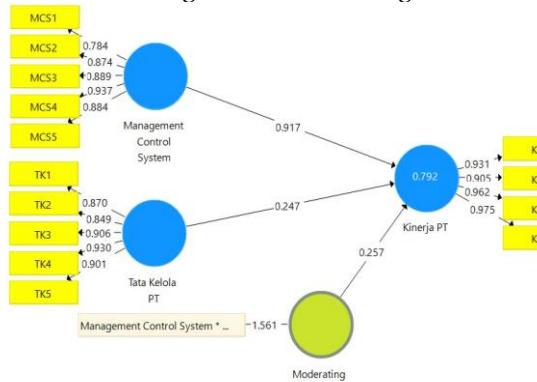
Variabel	Indikator	Sumber
Kinerja Perguruan Tinggi (Y)	1. Kinerja keuangan	Muktiyanto et.al (2020)
	2. Kinerja penelitian	
	3. Kinerja layanan akademik	
	4. Kinerja mahasiswa	
	5. Kinerja staf	
Management Control System (X)	1. Pengendalian lingkungan	COSO (1992)
	2. Penilaian risiko	
	3. Pengendalian kegiatan	
	4. Pemrosesan informasi dan komunikasi	

Tata Kelola (Z)	5. Pemantauan Etika 2. Visi dan misi 3. Struktur tata kelola 4. Kredibilitas 5. Otonomi 6. Keadilan 7. Tanggung jawab 8. Akuntabilitas 9. Transparansi	Muktiyanto et.al (2020)
--------------------	---	----------------------------

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Berikut adalah hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Gambar 1  
Hasil Analisis Algorithm Loading Factor



Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Dari gambar 1 menunjukkan bahwa semua nilai loading factor melebihi 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 2  
Hasil Uji Composite Reliability

No	Variabel	Composite Reliability	Keterangan
1	Kinerja PT (Y)	0.970	Reliabel
2	MCS (X)	0.942	Reliabel
3	Tata Kelola PT (Z)	0.951	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 2, hasil composite reliability menunjukkan nilai untuk kinerja PT sebesar 0,970, MCS sebesar 0,942, dan tata kelola sebesar 0,951. Hal ini mengindikasikan bahwa semua variabel memiliki nilai loading di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh

variabel tersebut dinyatakan reliabel. Setelah model diestimasi dan memenuhi kriteria outer model, tahap berikutnya adalah menguji model struktural (inner model). Evaluasi kesesuaian model struktural dalam inner model dilakukan dengan menggunakan nilai predictive relevance (Q2). Nilai R<sup>2</sup> untuk masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3  
Koefisien Determinansi ( $R^2$ )

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Perguruan Tinggi	0.792	0.783

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Dari tabel 3 diatas dapat diperoleh nilai R square kinerja PT sebesar 0,792. Artinya adalah sebesar 79,2% variabel kinerja PT dipengaruhi oleh MCS.

Hipotesis penelitian ini menggunakan alpha 5% dengan nilai t tabel ( $df = N-2 = 77-2 = 75$ ) sebesar 1,99210 (Latan dan Ghozali, 2012:85). Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4  
Hasil Pengujian Hipotesis Dengan Partial Least Square

N o	Pengaruh	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
1	MCS -> Kinerja PT Moderating Tata Kelola	0.917	0.921	0.189	4.847	0.000
2	Tata Kelola -> Kinerja PT	0.257	0.254	0.051	5.039	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Merujuk pada hasil penelitian dan analisa terhadap variabel-variabel yang dianggap mempengaruhi kinerja perguruan tinggi tahun 2023 didapat pengaruh besar dan seperti apa pengaruh yang diberikan variabel-variabel tersebut pada kinerja perguruan tinggi. Berikut ini penjelasan mengenai variabel-variabel tersebut.

Hipotesis pertama (H1) menduga terdapat pengaruh MCS terhadap kinerja perguruan tinggi, hipotesis ini mendapatkan dukungan secara statistik. Tabel 4 mempersentasikan nilai t-statistik yang diperoleh berdasarkan pengujian terhadap iklim etis menggunakan program SmartPLS, diperoleh pengaruh pengaruh iklim etis terhadap kinerja perguruan tinggi Negeri di Riau sebesar 0,917 atau 91,7%. Hasil ini mengindikasikan bahwa MCS sangat mempengaruhi kinerja perguruan tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muktiyanto et.al (2020), Dhiona et.al (2021) Asiaei et.al (2022) dan Mura et.al (2021). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa MCS berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

*Management Control System* (MCS) sangat penting untuk meningkatkan kinerja (Sasmita et al., 2017). Secara keseluruhan kinerja lebih bergantung pada penerapan MCS yang baik untuk mencapai kinerja yang direncanakan. Dalam hal ini, konsistensi dan komitmen MCS menjadi faktor penting yang memfasilitasi implementasi prinsip-prinsip tata kelola, visi dan kinerja pendidikan tinggi yang berkelanjutan (Muktiyanto, Anitawati Hermawan, and Dwiyani Hadiwidjaja 2020). Terdapat beberapa alasan mengapa MCS menjadi sangat penting bagi suatu organisasi (Shurafa & Mohamed, 2018).

Oleh karena itu, MCS harus diimplementasikan dengan baik dalam setiap organisasi. Kegagalan dalam menjalankan MCS dapat mengakibatkan kerugian finansial yang signifikan, kerusakan reputasi, penurunan kinerja secara keseluruhan, dan pada akhirnya berujung pada kegagalan organisasi (Spano & Zagaria, 2022). Management Control System (MCS) merupakan alat yang digunakan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengoptimalkan pengendalian atas sumber daya yang tersedia (Ismail, 2016). MCS adalah proses di mana manajer memastikan

bahwa sumber daya yang digunakan dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Davila & Ditillo, 2017; Chapman, 1998). Tujuan utama MCS adalah memberikan panduan untuk inisiatif strategis yang inovatif dan efisien meskipun dengan sumber daya yang terbatas (Pratolo et al., 2022). Secara fundamental, MCS bertujuan untuk menyediakan informasi yang berguna dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi (Rotzel, 2019). Selain itu, MCS berfungsi sebagai alat untuk membangun kolaborasi, baik secara kolektif maupun individual antar unit organisasi, serta menjadi sarana untuk mengarahkan berbagai upaya dan usaha guna mencapai tujuan spesifik organisasi (Ong, 2019).

Perguruan tinggi perlu mengimplementasikan dan memperkuat sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mencapai kinerja yang optimal. MCS yang baik dapat membantu manajemen dalam mengawasi dan mengendalikan aktivitas organisasi, memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif, serta memfasilitasi pencapaian tujuan strategis. Oleh karena itu, perguruan tinggi disarankan untuk mengembangkan MCS yang komprehensif, termasuk pengendalian internal yang kuat, sistem informasi yang akurat, dan mekanisme pemantauan yang terstruktur. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa MCS diterapkan secara konsisten dan didukung oleh komitmen dari seluruh pihak terkait, termasuk pimpinan dan staf, agar dapat mendorong kinerja yang berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dengan demikian, MCS tidak hanya menjadi alat pengendalian, tetapi juga sebagai pendorong inovasi dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi.

Hipotesis pertama (H2) menduga terdapat pengaruh MCS terhadap kinerja perguruan tinggi dimoderasi oleh tata kelola, hipotesis ini mendapatkan dukungan secara statistik pada tabel 4 yang mempersentasikan nilai t-statistik yang

diperoleh berdasarkan pengujian terhadap iklim etis menggunakan program SmartPLS, diperoleh MCS terhadap kinerja perguruan tinggi dimediasi oleh tata kelola sebesar 0,257.

Kinerja adalah aspek penting dari PT karena merupakan perhatian utama dalam manajemen PT untuk mendapatkan pengakuan dan kepercayaan publik (Sayidah et al., 2019). Kegagalan untuk mengelola kinerja PT akan memicu penurunan jumlah mahasiswa dan selanjutnya mengancam kelangsungan hidup PT di masa depan (Pratolo et al., 2022). Permintaan akan PT yang berkinerja baik juga memicu perubahan universal dalam praktik manajemen dan tata kelola di PT (Song, 2018). Pemerintah terus melakukan upaya agar perguruan tinggi terus meningkatkan kinerjanya yaitu dengan menerapkan tata kelola PT (*good university governance*). Konsep ini pada mulanya diturunkan berasal dari konsep tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Konsep ini memberikan panduan bagaimana pengelolaan perguruan tinggi yang baik dan bagaimana perguruan tinggi harus menempatkan diri di tengah-tengah masyarakat dan bangsa (Muktiyanto & Hadiwidjaja, 2016). Tata kelola perguruan tinggi merupakan pedoman bagi perguruan tinggi untuk mencapai visi dan tujuan sebagai lembaga profesionalisme, penelitian profesionalisme, penelitian, dan pengetahuan (Januri et al., 2023)

Penerapan tata kelola PT sangat penting untuk mendorong efisiensi, transparansi, dan sejalan dengan peraturan yang berlaku. Tiga elemen saling terkait yang mendukung implementasi tata kelola PT adalah pemerintah, dunia usaha dan masyarakat (Muktiyanto & Hadiwidjaja, 2016). Tata kelola PT juga harus memenuhi tuntutan dari berbagai pemangku kepentingan, terutama mahasiswa, akademisi, industri dan pemerintah. Hal ini terkait dengan penyediaan kesempatan, fasilitas, dan

sumber daya untuk memastikan pengembangan dan keberlanjutan lebih lanjut (Lores et al., 2020). Selain itu, kebijakan ini dilatarbelakangi oleh adanya kecurigaan bahwa rendahnya kinerja dan kualitas banyak PT di Indonesia disebabkan oleh akuntabilitas dan manajemen keuangan yang buruk serta lemahnya praktik tata kelola (Sofyani et al., 2022). Tata kelola telah banyak dibahas oleh para ilmuwan dan praktisi. Ada banyak pendapat tentang konsep tata kelola yang baik, terutama tata kelola untuk pendidikan tinggi (Daniri et al., 2023). Pemerintah harus bertindak sesuai dengan semua kriteria tata kelola yang baik (De Vries & De Vries, 2013). PT harus menetapkan tata kelola PT yang merupakan arah dan dasar untuk mentransformasi dan mengelola pendidikan tinggi. Tata kelola PT mendorong keberhasilan pendidikan tinggi dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas yang siap bersaing secara global (Daniri et al., 2023; Indarti et al., 2022).

Perguruan tinggi perlu memperkuat prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good university governance*) untuk memaksimalkan dampak positif MCS terhadap kinerja. Tata kelola yang baik, yang mencakup transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan otonomi, dapat berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat efektivitas MCS dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perguruan tinggi disarankan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip tata kelola ke dalam sistem pengendalian manajemen, memastikan bahwa keputusan strategis diambil secara partisipatif dan transparan, serta melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, tata kelola yang baik tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, efisiensi, dan keberlanjutan dalam mencapai kinerja yang optimal.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *management control system* (MCS) terhadap kinerja perguruan tinggi. MCS perlu dijalankan dengan baik dalam setiap organisasi. Apabila organisasi gagal dalam menjalankannya maka akan berakibat pada kerugian finansial yang sangat besar, rusaknya reputasi, turunnya kinerja secara keseluruhan dan berakhir kepada kegagalan organisasi.
2. Terdapat pengaruh *management control system* terhadap kinerja perguruan dimoderasi oleh tata kelola perguruan tinggi. Pemerintah harus bertindak sesuai dengan semua kriteria tata kelola yang baik. Universitas harus menetapkan tata kelola PT yang merupakan arah dan dasar untuk mentransformasi dan mengelola pendidikan tinggi. Tata kelola PT mendorong keberhasilan pendidikan tinggi dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas yang siap bersaing secara global.

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas dapat diberikan saran yang dapat diterapkan pada perguruan tinggi di Riau untuk meningkatkan kinerja melalui MCS dan tata kelola perguruan tinggi:

1. Kembangkan sistem informasi terpusat yang menggabungkan MCS dengan tata kelola, mencakup keuangan, akademik, dan layanan mahasiswa.
2. Lakukan pelatihan rutin bagi pimpinan dan staf tentang pentingnya MCS dan tata kelola yang baik.
3. Terapkan sistem evaluasi kinerja berbasis MCS dengan indikator yang jelas, serta sistem *reward and punishment* untuk unit kerja dan individu.
4. Bagi penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian tentang

kinerja perguruan tinggi sehingga memberikan gambaran lebih luas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perguruan tinggi.

Dengan menerapkan saran-saran operasional ini, perguruan tinggi di Riau dapat meningkatkan kinerjanya melalui penguatan MCS dan tata kelola yang baik, serta menciptakan lingkungan yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif terhadap perubahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Brown, W. O. (2001). Faculty participation in university governance and the effects on university performance. In *Journal of Economic Behavior & Organization* (Vol. 44).
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1). <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.117>
- Daniri, M. A., Wahyudi, S., Pangestuti, I. R. D., & Hersugondo, H. (2023). The role of good university governance for transformation towards the entrepreneurial university. *Corporate and Business Strategy Review*, 4(1), 167–181. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i1art15>

- Davila, A., & Dtillo, A. (2017). Management control systems for creative teams: Managing stylistic creativity in fashion companies. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 27–47. <https://doi.org/10.2308/jmar-51806>
- De Vries, M., & De Vries, M. S. (2013). The Challenge of Good Governance. In *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* (Vol. 18, Issue 1).
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), 223–262. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.009>
- Farwitawati, R., Arini, A., Masirun, M., & Fithrie, S. (2024). Peran Akreditasi Dan Budaya Mutu Dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 310-319
- Ganescu, M. C. (2012). Assessing Corporate Social Performance from a Contingency Theory Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3, 999–1004. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00264-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00264-x)
- Gupta, P., & Sharma, A. M. (2014). A Study of the Impact of Corporate Governance Practices on Firm Performance in Indian and South Korean Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.163>
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50(February 2020), 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Hair et.al. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Upper Saddle River, Ed.; 7th Edition). Prentice Hall.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Indarti, I., Apriliyani, I. B., & Aljufri, A. (2022). Pengaruh Pengendalian Internal, Good University Governance, Dan Penggunaan Teknologi Informasi, Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Akuntansi Kompetitif*, 5(3), 312-321.
- Ismail, T. (2016). Culture control, capability and performance: Evidence from creative industries in Indonesia. *Asian Review of Accounting*, 24(2), 171–184. <https://doi.org/10.1108/ARA-01-2014-0014>
- Januri, Maksum, A., Muda, I., & Bukit, R. B. (2023). Teaching performance at private universities in Medan City: Analysis of factors affecting university governance. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(2), 281–288. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i2.1339>
- Kim, T. (2008). Changing university governance and management in the UK and elsewhere under market conditions: Issues of quality assurance and accountability. *Intellectual Economics*, 8011(2).
- Kyriakopoulos, K., Meulenberg, M., & Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, 20(4), 379–396. <https://doi.org/10.1002/agr.20021>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems And Strategy: A Critical Review. In *Organizations and Society* (Vol. 22, Issue 2).
- Larcker, D. F., Richardson, S. A., Tuna, İ., Larcker, D. E., Brown, P., Brown, S.,

- Dhaliwal, D., Evans, H., Masulis, R., Smith, A., Taylor, S., & Weber, J. (2007). This content downloaded from 62.122.76.54 on Wed. In *Source: The Accounting Review* (Vol. 82, Issue 4).
- Liviawati, L., Putri, G. E., & Aljufri, A. (2024). Pengaruh Good University Governance Dan Kompetensi Dosen Terhadap Kinerja Organisasi (Suatu Studi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Pekanbaru). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 320-329.
- Lores, L., Mas'ut, ., Muda, I., & Ginting, S. (2020). *The Application of Good University Governance to Intellectual Capital on University Medan Area*. 1202–1207.  
<https://doi.org/10.5220/0009510012021207>
- Martinez-Campillo, A., & Fernandez-Gago, R. (2011). Diversification strategy, CEO management style and firm performance: An application of Heckman's two-stage method. *Quality and Quantity*, 45(1).  
<https://doi.org/10.1007/s11135-009-9290-3>
- Meznar, M. B., & Johnson, J. H. (2005). Business-government relations within a contingency theory framework: Strategy, structure, fit, and performance. In *Business and Society* (Vol. 44, Issue 2).  
<https://doi.org/10.1177/0007650305275305>
- Mitter, C., Kuttner, M., Duller, C., & Sommerauer, P. (2023). Does national culture impact management control systems? A systematic literature review. In *Review of Managerial Science* (Issue 0123456789). Springer Berlin Heidelberg.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00661-w>
- Muktiyanto, A., Anitawati Hermawan, A., & Dwiyani Hadiwidjaja, R. (2020). The role of management control systems in the performance of higher education through good university governance. In *Int. J. Trade and Global Markets* (Vol. 13, Issue 3).
- Muktiyanto, A., & Hadiwidjaja, D. R. (2016). The influence of management control system on good university governance with internal auditor's role as mediation. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 24(May).
- Nofianti, L., & Suseno, N. S. (2014). Factors Affecting Implementation of Good Government Governance (GGG) and their Implications towards Performance Accountability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.056>
- Ong, T. S. (2019). Organisational culture, environmental management control systems, environmental performance of Pakistani manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1293–1322.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0187>
- Pistoni, A., Arcari, A., & Gigliarano, C. (2022). Managerial control systems and innovation partnership success: an empirical analysis in Italian firms. *European Journal of Innovation Management*.  
<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2018-0217>
- Pratolo, S., Mukti, A. H., & Sofyani, H. (2022). The Service Quality of Community Health Centers During the COVID-19 Pandemic: Do Governance Practices Benefit? *Journal of Accounting and Investment*, 23(2), 360–378.  
<https://doi.org/10.18196/jai.v23i2.14324>
- Quyen, D. T. N. (2014). Developing University Governance Indicators and their Weighting System Using a Modified Delphi Method. *Procedia -*

- Social and Behavioral Sciences, 141, 828–833.  
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.05.144>
- Rotzel, P. G. (2019). Integrating environmental management control systems to translate environmental strategy into managerial performance. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(4), 626–653. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0082>
- Samimi, A. J., Ahmadpour, M., & Ghaderi, S. (2012). Governance and Environmental Degradation in MENA Region. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 503–507. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2012.09.082>
- Sasmita, D., Saarce, D., & Hatane, E. (2017). Pengaruh Management Control System Terhadap Customer Oriented Measures Melalui Employee Oriented Measures Sebagai Variabel Intervening.
- Sayidah, N., Ady, S. U., Supriyati, J., Sutarmin, Winedar, M., Mulyaningtyas, A., & Assagaf, A. (2019). Quality and university governance in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 8(4), 10–17. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n4p10>
- Shurafa, R., & Mohamed, R. (2018). National Culture and Management Control Systems Using Levers of Control Framework: An Empirical Analysis. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development*, 3(10), 37–53.
- Sofyani, H., Abu Hasan, H., & Saleh, Z. (2022). 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>
- Song, J. (2018). Creating world-class universities in China: strategies and impacts at a renowned research university. *Higher Education*, 75(4), 729–742. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0167-4>
- Spano, R., & Zagaria, C. (2022). Performance Management Systems: Emerging Issues and Future Trends. *Integrating Performance Management and Enterprise Risk Management Systems*, 5–33. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-151-920221002>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Widyaningdyah, A. U. (2020). Levers of Control Dan Keunggulan Bersaing: Apakah Pengendalian Manajemen Sebuah Sistem? *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 20(2), 221–246. <https://doi.org/10.25105/mraai.v20i2.7385>
- Yarbrough, B. v, & Yarbrough, R. M. (1999). Governance Structures, Insider Status, and Boundary Maintenance. In *Journal of Bioeconomics* (Vol. 1).