

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN *UNIVERSITY SPIN-OFF*

Setyarini Santosa

setyarinis@president.ac.id

Universitas Presiden

ABSTRAK

Dalam menjaga *financial sustainability* nya universitas swasta melakukan upaya untuk menggali sumber - sumber pendanaan baru yang dapat mengurangi ketergantungannya pada *tuition fee* yang berasal dari mahasiswa. Laboratorium, pusat studi ataupun unit – unit pendukung yang awalnya ditujukan untuk layanan mahasiswa akhirnya digunakan untuk layanan semi komersil kepada pihak luar. Namun demikian, jika memiliki kesiapan baik dari sisi ketersediaan sumber daya dan dukungan dari yayasan, badan usaha yang memiliki universitas, maka universitas dapat mendirikan perusahaan dari unit-unit layanan nya (melakukan *university / academic spin-off*). Artikel ini bertujuan untuk membahas bagaimana desain MCS pada universitas swasta, selaku insitusi nirlaba, yang memiliki kegiatan atau unit yang secara khusus ditujukan untuk *income generating purpose*. Untuk itu, hubungan yayasan – universitas akan dibahas karena porsi otoritas yang diberikan yayasan kepada universitas akan mempengaruhi desain MCS sebuah universitas. Pendekatan gabungan teori agensi dan *stewardship* akan digunakan untuk memetakan pola hubungan yayasan-universitas. Kekhususan desain MCS pada organisasi nirlaba dan tingkat *maturity* unit khusus yang ditujukan untuk memperoleh tambahan income juga akan menentukan desain MCS Univeristas.

Kata Kunci: MCS, nirlaba, universitas, *spin-off*, *income generating*

I. PENDAHULUAN

Universitas swasta yang merupakan salah satu bentuk lembaga atau institusi pendidikan didirikan oleh Yayasan dengan mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2001. Dalam Undang-undang tersebut dinyatakan bahwa yayasan merupakan salah satu bentuk badan hukum yang memiliki tujuan tertentu dalam bidang sosial, keagamaan, dan

kemanusiaan yang tidak memiliki anggota. Dalam Undang-Undang tersebut juga dinyatakan bahwa organ yayasan adalah pembina, pengurus dan pengawas. Dalam rangka mencapai maksud dan tujuannya, Yayasan boleh melakukan kegiatan usaha dengan cara mendirikan badan usaha dan / atau ikut serta dalam suatu badan usaha. Namun demikian, hasil usaha kegiatan yang diperoleh tidak boleh dibagikan kepada pembina, pengurus dan pengawas. Kekayaan yayasan juga tidak boleh dibagi atau dialihkan baik secara langsung ataupun tidak langsung kepada pembina, pengurus, pengawas, karyawan, maupun pihak-pihak yang berkepentingan lainnya Yayasan wajib buat laporan keuangan, kewajiban untuk diaudit oleh akuntan publik jika memenuhi persyaratan tertentu (UU-RI_No_16, 2001). Hal ini dikarenakan, yayasan merupakan salah satu bentuk dari perusahaan nirlaba atau *not-for profit organization*.

Organisasi nirlaba memiliki karakteristik yang agak berbeda jika dibandingkan dengan perusahaan berorientasi laba atau *profit oriented company*. Organisasi nirlaba memiliki tujuan utama yang terkait dengan pencapaian misi sosial, keagamaan, kemanusiaan dan sebagainya sehingga laba bukanlah tujuan utama keberadaannya. Disisi lain yayasan sebagai pendiri universitas, kadang juga mendirikan unit-unit lain selain universitas. Beberapa contoh unit yang dapat didirikan oleh yayasan adalah taman kanak-kanak, kelompok bermain, sekolah, klinik dan unit lainnya sebagai wujud implementasi visi-misinya.

Dalam upaya memberikan layanan kepada mahasiswa dan stakeholdernya, universitas seringkali memiliki unit-unit penunjang seperti klinik, layanan bimbingan konseling, layanan konsultasi, layanan riset dan disain yang bermula dari laboratorium fakultas tertentu dan sebagainya. Pada awalnya layanan ini ditujukan hanya untuk kepentingan internal, yaitu untuk kepentingan mahasiswa dan *civitas academica* lainnya. Seiring dengan berkembangnya kualitas dan kuantitas sumberdaya, baik sumber daya manusia dan kepemilikan fasilitas dan infrastruktur lainnya, maka layanan diperluas dengan memberikan layanan untuk pihak luar atau masyarakat pada umumnya. Layanan pada masyarakat umum ini dapat berupa layanan sosial yang mendukung pencapaian misi utama, namun tidak jarang juga layanan ini dikelola secara lebih komersil. Pada universitas yang memiliki kapasitas besar untuk adopsi dan transfer teknologi, maka dapat dilakukan *university spin-off* atau *academic spin-off* yaitu mentransformasikan hasil riset terkait teknologi untuk pengembangan ekonomi melalui kegiatan kewirausahaan yang bersifat komersial (Al Ghabid et al., 2015; Ndonzuau et al., 2002). Unit ini pada akhirnya berubah menjadi alternatif diversifikasi untuk sumber pendanaan baru bagi universitas. Diversifikasi sumber pendanaan

menjadi relevan pada saat pendanaan universitas masih sangat tergantung pada pembayaran mahasiswa atau *tuition fee* (Lee et al., 2020).

Arah kebijakan universitas untuk meningkatkan layanan komersial pada unit-unit layanan yang dapat dikembangkan menjadi unit yang bersifat *income generating* ini tampaknya dapat mendukung pencapaian upaya untuk menjaga mutu perolehan dan kesinambungan sumber pendanaan (BAN-PT, 2008). Jika upaya ini berhasil diimplementasikan, maka prosentase sumber pendanaan yang berasal dari uang kuliah mahasiswa dapat semakin kecil. Pada saat yang sama, universitas dapat memberikan alokasi beasiswa bagi mahasiswa yang membutuhkan, meningkatkan sarana prasarana, meningkatkan investasi pada sumber daya manusia dan sebagainya.

Yayasan yang memiliki banyak unit usaha atau layanan tentu akan menyebabkan kompleksitas dalam pengelolaannya. Universitas yang memiliki unit usaha yang ditujukan sebagai *income generating unit* tentu juga mengalami kompleksitas pengelolaan. Yayasan dan universitas ini dapat diumpamakan seperti perusahaan besar yang memiliki banyak unit bisnis. Universitas tidak dapat bergerak leluasa dalam kegiatan usaha ini tanpa persetujuan dari yayasan karena dihadapan pemerintah, yayasanlah yang memiliki status badan hukum, dan bukan universitas.

Kompleksitas pengelolaan ini juga membawa konsekuensi pada kompleksitas MCS atau sistem pengendalian manajemennya. Pengurus yayasan tidak selalu berasal dari kalangan akademisi, sementara universitas mengelola sumber daya akademik. Hal ini tentu akan menyebabkan semakin besarnya asimetri informasi antara yayasan dan universitas. Dalam keadaan demikian, maka akan terjadi kerentanan dalam proses pengendalian manajemennya. Hal yang sama juga terjadi dalam hubungan universitas-karyawan dan dosen. Perilaku *overt opportunistic* (Gianiodis et al., 2016) akan dapat membatasi universitas dalam perolehan atau diversifikasi sumber pendanaan tersebut. Perilaku ini muncul pada agen yang memiliki *bargaining power* yang lebih tinggi karena kompetensi dan skill berkualitas tinggi yang dimiliki agen. Agen yang dimaksudkan disini adalah dosen pelaksana kegiatan yang bersifat *income generating activities*. Karena kompetensi yang dimilikinya menjadi sumber utama kegiatan *income generating activities*, maka agen atau dosen mengambil sikap oportunistik atau lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada memberikan layanan terbaiknya kepada prinsipal atau universitas. Universitas harus mampu mempengaruhi perilaku mereka agar tetap dapat mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dari uraian diatas, tampak bahwa dibutuhkan desain MCS yayasan-universitas dan MCS internal universitas yang berbeda dari MCS yang diterapkan pada perusahaan yang berorientasi laba. Paper ini akan menggunakan pendekatan tinjauan teori yang melandasi pembahasan, yaitu *agency theory* dan *stewardship theory*. Kemudian dilanjutkan dengan uraian tentang MCS dan MCS pada konteks organisasi nirlaba, mengingat yayasan dan universitas adalah bagian dari organisasi nirlaba. Setelah tinjauan tentang *university spin-off* atau *academic spin off* maka akan dilakukan pembahasan tentang desain MCS yang tepat pada universitas yang memiliki unit yang *income generating purpose* atau unit yang akan dimandirikan dari univeristas atau unit ter-*spin-off*.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. AGENCY THEORY

Agency theory muncul ketika organisasi atau perusahaan mulai berkembang dan pemilik tidak dapat lagi menangani semua transaksi dan urusan bisnis ada di dalam organisasi. Pemilik (*principal*) melakukan rekrutmen manajer (*agent*) untuk membantu pengelolaan kompleksitas organisasi atau perusahaan. Perusahaan merupakan *nexus of contracts* antar pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi atau perusahaan. *Agency relationship* adalah sebuah kontrak antara pemilik (prinsipal) dengan manajer (agen) dimana pemilik mendelegasikan kewenangan untuk pengambilan keputusan kepada manajer (Jensen & Meckling, 1976). Manajer eksekutif melakukan pengambilan keputusan dan melakukan aktifitas operasional sehari-hari. Karena terlibat langsung dalam pelaksanaan pekerjaan harian, maka manajer akan memiliki kekayaan informasi tentang organisasi atau perusahaan yang dikelolanya. Kekayaan informasi ini jauh lebih besar daripada jumlah informasi tentang organisasi atau perusahaan yang dipunyai oleh pemilik atau dengan kata lain, terjadi asimetri informasi yang dapat membahayakan keselarasan hubungan *principal-agent* (Omar et al., 2017).

Dengan semakin banyaknya informasi organisasi yang dimilikinya, semakin besar godaan manajer untuk mengutamakan kepentingannya dibanding mengutamakan kepentingan organisasi atau pemilik yang telah memberinya otoritas. Dalam hal ini dibutuhkan peranan sistem

pengendalian manajemen untuk menahan perilaku oportunistik agen sehingga agen mau mengutamakan kepentingan pemilik yang telah merekrutnya (Gianiodis et al., 2016).

Masalah keagenan timbul pada saat tidak ada *goal congruence* antara prinsipal dan agen serta prinsipal kekurangan informasi untuk menilai perilaku agen secara akurat karena adanya asimetri informasi. Asimetri informasi menimbulkan masalah *moral hazard* dan *adverse selection* (Eisenhardt, 1989). *Moral hazard* merupakan salah satu masalah keagenan dimana agen bersikap oportunistik. Agen atau manajer tidak berusaha untuk memberikan usaha terbaiknya dalam bekerja untuk mewakili kepentingan pemilik. Sedangkan *adverse selection* adalah perilaku agen karena kurangnya kemampuan dan skill yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang harus ditanganinya (Eisenhardt, 1989; Ghozali, 2020).

Agency cost atau biaya agensi muncul ketika prinsipal atau pemilik berupaya untuk menarik kembali atau membatasi kepentingan agen agar mereka dapat kembali mengutamakan kepentingan organisasi atau perusahaan yang dimiliki oleh prinsipal atau pemilik. *Agency cost* meliputi biaya untuk *structuring*, *monitoring* dan *bonding* atas kontrak yang berkonflik. (Fama & Jensen, 1983). Untuk membatasi kepentingan pribadi manajer, maka pemilik dapat mengeluarkan *monitoring cost* ataupun memberikan skema insentif tertentu (Jensen & Meckling, 1976) agar manajer termotivasi untuk memberikan upaya terbaiknya agar kepentingan atau tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang digariskan pemilik. Disisi lain *bonding cost* juga akan dikeluarkan oleh agen agar eksistensinya di perusahaan tetap dapat dipertahankan. *Agency cost* inilah yang ingin selalu diminimumkan oleh pemilik (Scott, 2009).

B. STEWARDSHIP THEORY

Agency theory menekankan pentingnya kontrol dari prinsipal atas tindakan oportunistik manajer atau agen dan memberikan skema insentif yang menarik untuk memenangkan pengaruh agar agen mau memberikan upaya terbaiknya untuk kepentingan prinsipal atau pemilik. Pada *stakeholder theory* (Davis et al., 1997) manajer memposisikan dirinya sebagai *steward* yang bertindak dan berperilaku sesuai dengan kepentingan prinsipal. Teori ini didasarkan pada faktor psikologi seperti ada nya motivasi intrinsik, penghargaan yang tinggi dan kekuatan personal yang akan mendorong perilaku manajer untuk bertindak sebagai *steward* bagi perusahaan atau organisasinya. Manajer meletakkan kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadinya. Teori ini juga didasarkan pada faktor situasional yang tampak dari struktur organisasi, filosofi dan

budaya manajemen. Training dan mentoring dari prinsipal ke *steward* atau *empowerment* jadi kunci dalam hubungan mereka.

Stewardship theory dan *agency theory* sama-sama menggambarkan hubungan kerja antara prinsipal dan manager serta kinerja organisasi terkait. Hubungan yang terbentuk adalah prinsipal-agen dan prinsipal-*steward*. Perbedaan utama kedua teori ini terletak pada asumsi yang digunakan. (Ghozali, 2020). Tabel 1 menggambarkan apa, bagaimana dan mengapa elemen teori agensi dan teori *stewardship*.

Tabel 1. Elemen Teori *Agency* dan Teori *Stewardship*

	<i>Agency Theory</i>	<i>Stewardship Theory</i>
Apa	Berdasarkan hubungan kerja prinsipal-manajer; menggambarkan perilaku para pihak dan mekanisme struktural yang dihasilkan organisasi	Berdasarkan hubungan kerja prinsipal-manajer; menggambarkan perilaku para pihak dan mekanisme struktural
Bagaimana	Kinerja: prinsipal memberlakukan mekanisme tata kelola untuk mengekang perilaku oportunistik	Kinerja: prinsipal menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memfasilitasi perilaku pro organisasi <i>steward</i>
Mengapa	Model ekonomi manusia, individual / mementingkan diri sendiri	Model manusia yang humanistic: kolektif, melayani yang lain.

(Sumber: Ghozali, 2020)

Teori agensi mendasarkan pada asumsi bahwa manusia adalah makhluk ekonomi yang rasional yang pada dasarnya memiliki perilaku mementingkan diri sendiri. Sedangkan asumsi *stewardship theory* didasarkan pada model humanistik manusia sehingga dikaitkan dengan aspek sosiologi dan psikologi, seperti faktor motivasi atau dorongan untuk bertindak dan identifikasi. Oleh karena perbedaan ini, maka kedua teori akan memberikan gambaran yang berbeda tentang perilaku dan struktur *governance* nya (Ghozali, 2020). Pada *agency theory* konsep kontrol yang digunakan setara dengan konsep kolaborasi pada *stewardship theory*. Demikian juga pendekatan individualistik pada *agency theory* didasarkan pada *goal conflict* dan *distrust*, sementara teori *stewardship* menggunakan pendekatan kolektif didasarkan pada *goal alignment* dan *trust* (M. Viader & I. Espina, 2014) Secara ringkas, perbandingan antara *agency theory* dan *stakeholder theory* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan antara Teori Agensi dan Teori *Stewardship*

	Teori Agensi	Teori <i>Stewardship</i>
Manajer sebagai Pendekatan terhadap <i>governance</i>	Agen Ekonomi	<i>Steward</i> (pelayan) Psikologi dan sosiologi
Model manusia	Individualistik, oportunistik, dan mementingkan diri sendiri	Kolektif, pro-organisasi dan dapat dipercaya (<i>trust worthy</i>)
Manajer dimotivasi oleh Kepentingan manajer-prinsipal	Tujuan mereka sendiri Divergen	Tujuan prinsipal Konvergen
Struktur yang	Pengawasan dan kontrol	Memfasilitasi dan memberdayakan (<i>empowering</i>)
Perilaku owner	<i>Risk-aversion</i> (tidak suka resiko)	<i>Risk-propensity</i>
Hubungan prinsipal-manajer tergantung pada	Kontrol, “keengganan untuk menjadi rentan”	Kepercayaan (trust) “kesediaan untuk menjadi rentan”
Motivasi	<i>Low order need</i> (keamanan, ekonomi (ekstrinsik))	<i>High order need</i> (pertumbuhan, pencapaian, aktualisasi diri (intrinsik))
Perbandingan sosial Identifikasi Kekuasaan (power)	Manajer yang lain Nilai komitmen yang rendah Institusi (legitimasi, <i>coercive</i> , <i>reward</i>)	Prinsipal Nilai komitmen yang tinggi Personal (esport, referent)

(Sumber: Ghozali, 2020)

Studi (Obermann et al., 2020) dan (Pastoriza & Ariño, 2008) tidak memandang teori agensi dan teori *stewardship* sebagai dua ekstrem teori yang meletakkan agen atau *steward* sebagai posisi yang harus dipilih salah satu oleh seorang manajer dalam hubungannya dengan prinsipal atau pemilik perusahaan. Kedua studi ini memandang bahwa posisi agen dan posisi *steward* tidak perlu diperhadapkan satu sama lain atau “*vis-à-vis*”. Dalam studinya Obermann, et al. (2020) berpandangan penggabungan kedua teori ini, dengan pendekatan *behavioral characteristic* akan mendatangkan manfaat simbiosis mutualisma yang memungkinkan terbentuknya perspektif yang lebih luas dalam memahami aspek *corporate behavior*.

C. MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS / SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Proses manajemen terbagi dalam beberapa tahapan yaitu penyusunan tujuan organisasi, formulasi strategi dan pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen menekankan pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari atau implementasi strategi dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dari sudut pandang pengendalian manajemen, strategi dapat dikatakan berguna tapi tidak mutlak dalam penyusunan desain MCS yang tepat. Ketika formulasi strategi dapat dilakukan secara jelas, maka alternatif pengendalian akan lebih banyak dan lebih mudah untuk diterapkan. Manajer dapat menyusun dan mengimplementasikan MCS tanpa memiliki strategi yang jelas (Merchant & Stede, 2017).

MCS diterapkan pada kegiatan rutin sehari-hari. Untuk itu, peranan manajemen dalam mempengaruhi karyawan agar bertindak sesuai dengan tujuan organisasi menjadi sangat penting. MCS menggunakan basis informasi pada prosedur, proses dan rutinitas yang dilakukan manajemen untuk meyakinkan bahwa perilaku karyawan dan pengambilan keputusan sesuai dengan tujuan organisasi (Alharbi et al., 2019; Merchant & Stede, 2017). Perilaku karyawan akan sangat dipengaruhi aspek budaya (Alharbi et al., 2019; Andersen & Lueg, 2017). Budaya mempengaruhi MCS (Alharbi et al., 2019) dari dalam dan dari luar organisasi atau melalui *national culture*. Sebaliknya *national culture* dapat mempengaruhi MCS, tapi dapat juga menegaskan MCS, melalui *cultural control* yang dilakukan dalam organisasi (Andersen & Lueg, 2016)

Berdasarkan literature review (Andersen & Lueg, 2016), hasil penelitian pengaruh budaya terhadap MCS masih *fragmented*. Hal ini disebabkan cara pandang terhadap budaya yang berbeda-beda, yaitu budaya pribadi karyawan (*micro echelon theory*) maupun budaya kolektif organisasi (*organizational culture*) termasuk juga budaya nasional atau *national culture*. Mayoritas penelitian masih hanya berfokus pada *national culture*. Untuk itu perlu pendekatan yang lebih integratif terhadap sudut pandang budaya (Andersen & Lueg, 2017).

Ada lima jenis pengendalian karyawan. Tiap jenis kontrol ini dapat digunakan secara bersama dan karena bersifat komplementer. Kelima jenis kontrol tersebut adalah (Andersen & Lueg, 2016; Ur Rehman et al., 2021) (1) *cultural control* yang terdiri dari klan, *value* dan *symbol* yang terkait dengan budaya organisasi (2) perencanaan, yang terdiri dari perencanaan jangka panjang dan *action planning* untuk rencana jangka pendek (3) *cybernetic control* yang terdiri dari anggaran, *financial* dan *non-financial measurement system*, *hybrid measurement systems* dan *process of*

measuring performance. (4) *reward* dan *compensation* yang difokuskan pada motivasi dan peningkatan kinerja individu dan kelompok (5) *administrative control*, yang terdiri dari struktur *governance*, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur untuk mengarahkan perilaku kayawannya.

Berdasarkan obyek pengendalian, *management control alternatives* dapat pula dikelompokkan dalam (1) *result control* (2) *action control* (3) *personnel control* dan (4) *cultural control* (Merchant & Stede, 2017). Contoh *result control* adalah *pay-for-performance control* yang memberi penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja bagus dalam pencapaian target tertentu. Penghargaan disini tidak selalu berupa penghargaan finansial, tapi dapat juga berupa penghargaan promosi, otonomi, *job security* dan sebagainya. *Action control* digunakan untuk meyakinkan bahwa karyawan melakukan apa yang wajib dilakukan untuk kepentingan perusahaan. *Personnel control* didisain agar karyawan dapat melakukan kewajibannya dengan baik karena motivasi internal mereka adalah kepuasan kerja. Sedangkan *cultural control* digunakan untuk membentuk *organizational culture* karena tipe kontrol ini mendorong karyawan untuk saling melakukan kontrol satu sama lain. *Formal control* menggunakan anggaran dan target untuk menentukan ekspektasi yang nantinya akan digunakan pada monitoring kinerja. Sifat kontrol ini secara sengaja diartikulasikan dalam perusahaan. Sedangkan *informal control* menggunakan informasi dan proses dialog serta komunikasi sebagai bagian terpenting untuk sharing informasi tentang kegiatan dan kinerja. *Formal diagnostic control* harus didukung oleh pengendalian lain seperti *belief system*, *boundary control* dan *interactive control*. Kebebasan akademik merupakan *belief system* yang ada di universitas. Dalam operasional sehari-hari, *boundary system* akan memberikan batasan atas perilaku atau tindakan yang diijinkan dan yang tidak diijinkan. *Interactive control system* akan merefleksikan sistem pengumpulan informasi yang memungkinkan manajemen untuk berfokus pada lingkungan eksternal yang terus berubah dan ketidakpastian yang selalu dihadapi (Agyemang & Broadbent, 2015).

Dalam era yang kompetitif ini, kemampuan organisasi untuk terus melakukan inovasi memegang peranan yang sangat penting untuk kemajuan organisasi dalam menjamin keberlangsungannya. Kemampuan inovasi akan membawa organisasi mampu untuk melakukan penyesuaian, perubahan bahkan transformasi agar dapat relevan atau sinkron dengan perubahan yang terjadi di pasar, kebutuhan customer dan lingkungan. MCS yang baik akan berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi. Budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap inovasi

organisasi dan pengaruh ini akan semakin baik jika MCS didisain dan diimplementasikan dengan baik juga (Alharbi et al., 2019).

D. *MANAGEMENT CONTROL SYSTEM* PADA ORGANISASI NIRLABA

Tidak jarang jasa atau produk yang dihasilkan oleh organisasi nirlaba ini tetap harus dapat bersaing dengan jasa atau produk serupa yang dihasilkan perusahaan pada umumnya. Kedua tipe perusahaan ini hidup berdampingan dalam masyarakat dan bisa jadi mereka saling berkompetisi dalam menyediakan jasa terbaik mereka untuk masyarakat. Untuk itu, organisasi nirlaba yang cukup besar biasanya merekrut manajemen profesional agar dapat menarik pendonor, memotivasi dan meningkatkan komitmen staff dan sukarelawan (Romano, 2013). Berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada profit yang dimiliki oleh pemilik yang menginvestasikan dananya pada perusahaan dengan harapan perolehan return tertentu, pada organisasi atau perusahaan nirlaba, pendiri bukanlah pemilik, pihak donor yang memberi dana ke organisasi nirlaba juga bukan pemilik. Mereka tidak diperkenankan mengharapkan return atas dana yang mereka alirkan ke perusahaan nirlaba. Surplus pada perusahaan nirlaba tidak dikembalikan pada pendiri, pemilik atau pendonor, tapi surplus digunakan untuk pengembangan organisasi.

Organisasi nirlaba sering dipersepsikan berupa organisasi kecil yang kegiatannya bersifat sosial kemanusiaan atau filantropi yang ditangani oleh manajer dan staff yang memiliki dedikasi tinggi dan bersifat sukarela. Persepsi ini tidak sepenuhnya benar karena organisasi nirlaba tidak selalu berukuran kecil dan tidak selalu bersifat karitatif (Merchant & Stede, 2017).

Organisasi nirlaba akan menemukan tantangan dan alternative sistem pengendalian manajemen (*management control system* / MCS) yang berbeda jika dibandingkan dengan MCS pada perusahaan yang memiliki orientasi laba (Merchant & Stede, 2017). Desain MCS yang baik memberikan peluang lebih besar pada organisasi untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan atau efektifitas desain MCS ditentukan oleh tingkat pencapaian tujuan. Perbedaan utama dari perusahaan yang berorientasi laba dengan organisasi nirlaba adalah adanya *goal ambiguity and conflict* pada perusahaan nirlaba. *Goal ambiguity* atau ketidakjelasan tujuan ini terjadi diantara para pemangku kepentingan. Perusahaan pada umumnya memiliki satu bahasa yang sama, yaitu bahasa keuangan karena keberadaannya yang memiliki orientasi finansial. Hal ini menyebabkan para stakeholdernya lebih mudah memiliki persepsi yang sama. Bahasa finansial ini mampu

mendekatkan dan mengikat berbagai macam kepentingan dalam satu tujuan. Pada organisasi nirlaba, bahasa keuangan tidak menjadi prioritas utama, karena penekanan organisasi nirlaba lebih pada bahasa misi sosial, keagamaan, kemanusiaan dan misi filantropis lainnya. Ketidakjelasan tujuan ini menyebabkan terjadinya *goal conflict* karena adanya *conflict of interest*. Oleh karena hal ini lah, maka dibutuhkan desain MCS yang berbeda

Karakteristik lain yang menyebabkan perbedaan desain MCS perusahaan nirlaba berbeda dengan perusahaan yang berorientasi laba adalah adanya kesulitan pengukuran kinerja pada organisasi nirlaba. Hal ini dikarenakan tujuan untuk memberikan layanan prima kepada stakeholder tidak dapat diukur dengan menggunakan ukuran keuangan. Sebagai contoh ukuran kinerja rumah sakit yang berada diantara pilihan *cost or care, prevention or cure?* Pengelolaan organisasi akan lebih mudah jika ada indikator kinerja yang dapat diukur dengan baik dan dapat diperbandingkan. Ketiadaan indikator kinerja yang terukur ini menyebabkan sulitnya mengukur kesehatan organisasi.

Tidak seperti perusahaan pada umumnya yang lebih berfokus melayani kepentingan pemegang saham, organisasi nirlaba melayani banyak kepentingan eksternal sesuai dengan misi yang diembannya, termasuk didalamnya pemberi donor, pemerintah bahkan masyarakat umum lain yang berkepentingan. Semakin tinggi harapan masyarakat akan keberadaan organisasi nirlaba ini, semakin tinggi pula tuntutan akuntabilitasnya. Penentuan pimpinan organisasi nirlaba kadang didasarkan pada besaran donor yang diberikan atau unsur-unsur kedekatan jejaring tertentu yang kadang tidak disertai dengan kualifikasi sebagai professional yang cakap membuat pengelolaan organisasi nirlaba mengalami tantangan yang cukup besar. MCS menunjukkan bagaimana system pengendalian manajemen dilakukan pada sebuah perusahaan. Desain sistem remunerasi dan kompensasi yang kompetitif dan menarik akan menjadi faktor penting untuk mempengaruhi perilaku karyawan agar dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Namun dalam kenyataannya pada organisasi nirlaba, desain sistem remunerasi dan kompensasi karyawan tidak lah sebaik desain yang ada pada perusahaan yang berorientasi laba. Hal ini menyebabkan munculnya tantangan tersendiri pada desain MCS yang tepat bagi organisasi nirlaba. Karyawan yang merasa kurang puas dengan paket kompensasi yang ditawarkan organisasi nirlaba dapat menjadi kurang termotivasi dalam memberikan layanan terbaik mereka. Hal ini akan berpengaruh pada kualitas layanan yang diberikan. Untuk memutus rantai masalah ini, maka perlu dilakukan rekrutmen karyawan dengan kapabilitas yang tinggi dan diberikan desain remunerasi dan kompensasi

yang sepadan. Hal lain yang dapat dilakukan adalah merekrut karyawan yang memiliki passion yang sama dengan misi organisasi nirlaba sehingga meningkatkan dedikasi dan komitmen mereka pada tujuan organisasi nirlaba dan pada gilirannya terjadi *goal congruence* antara organisasi nirlaba dengan karyawannya.

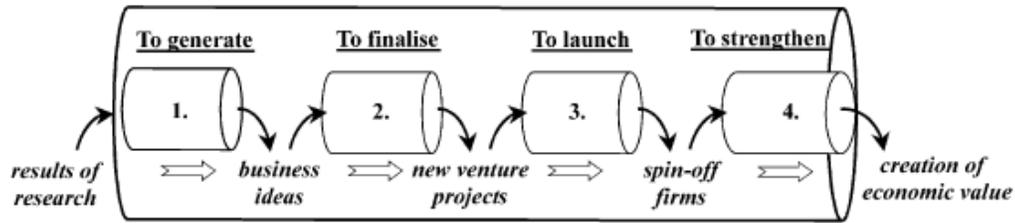
E. *INCOME GENERATING UNIT DAN UNIVERSITY/ ACADEMIC SPIN-OFF*

Income generating activities di universitas dapat berupa kegiatan yang bersifat konsultasi, layanan klinik, layanan riset dan desain pada masyarakat yang dilakukan oleh dosen dan/atau mahasiswa dan sebagainya. Kegiatan ini biasanya merupakan kegiatan yang dikelola secara lebih komersial untuk pihak diluar kampus. Bahkan pada universitas yang telah memiliki sumber daya manusia dan fasilitas yang sangat baik terutama dalam hal teknologi, dapat mentransformasikan hasil risetnya untuk pengembangan ekonomi melalui kegiatan kewirausahaan yang bersifat komersial. Komersialisasi ilmu dan teknologi dari hasil riset ke pasar dikenal dengan istilah *academic spin-off* (Ndonzuau et al., 2002)

Pusat penelitian pada Universitas Linkoping telah melakukan *spin-off firm* pada bidang komputer grafis dan visualisasi (Gübeli & Doloreux, 2005). *Academic spin-off* pada Universitas Pisa digunakan sebagai pendorong untuk peningkatan terjadinya nilai tambah pada *intellectual capital* universitas (Mariani et al., 2018). Universitas Sebelas Maret juga telah melakukan *university spin-off* melalui pembentukan inkubator *entrepreneurship* pada *Technology Innovation Center* Universitas (Al Ghabid et al., 2015). Selain untuk tujuan diversifikasi income universitas, *academic spin-off* ini juga bermanfaat untuk meningkatkan jaringan dengan industri terkait, meningkatkan kesempatan sumber daya universitas untuk terus mengasah kompetensinya dan berkembang. (Gübeli & Doloreux, 2005).

Beberapa studi kasus telah dilakukan untuk memperdalam pembentukan *university / academic spin-off* ini. Ada empat fase pembentukan model *academic spin-off*, (Ndonzuau et al., 2002) yang dapat digambarkan seperti Gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1. Empat Fase *Spin-off*



(Sumber: Ndonzuau et al., 2002)

III. PEMBAHASAN

Dalam hubungan yayasan-universitas, yayasan berperan sebagai prinsipal yang memiliki dapat melakukan pendelegasian kewenangan. Sedangkan universitas dapat berperan sebagai agen ataupun sebagai *steward*. Yayasan sebagai pihak pendiri biasanya memiliki kecenderungan untuk melakukan pengendalian terhadap universitas agar universitas tetap dapat mengemban misi yayasan yang telah digariskan oleh para pendirinya. Pendelegasian kewenangan dalam hal keuangan dan non keuangan sudah selayaknya dilakukan yayasan dalam rangka mendorong kemajuan dan kualitas universitas.

Pilihan sentralisasi atau desentralisasi kewenangan, baik dari aspek akademis maupun non-akademis akan menentukan desain MCS Universitas. Desentralisasi kewenangan tampak dalam pengambilan keputusan, seperti kewenangan untuk mengusulkan (alternatif) keputusan atau kewenangan untuk mengambil keputusan. Jika kewenangan yang diberikan sampai pada kewenangan mengusulkan, belum sampai pada pengambilan keputusan, maka berarti sistem yang dipilih adalah sentralisasi.

Kewenangan akademik memberikan kesempatan universitas untuk menentukan bidang studi apa yang dibuka atau ditawarkan kepada masyarakat. Dalam kewenangan ini termasuk juga menentukan tujuan, target, strategi dan kebijakan akademik, penelitian dan pengabdian masyarakat serta implementasinya di universitas. Kewenangan non akademik terdiri atas kewenangan dibidang sumber daya manusia, akuntansi dan keuangan, fasilitas, sarana dan prasarana, termasuk teknologi informasi dan jaringan.

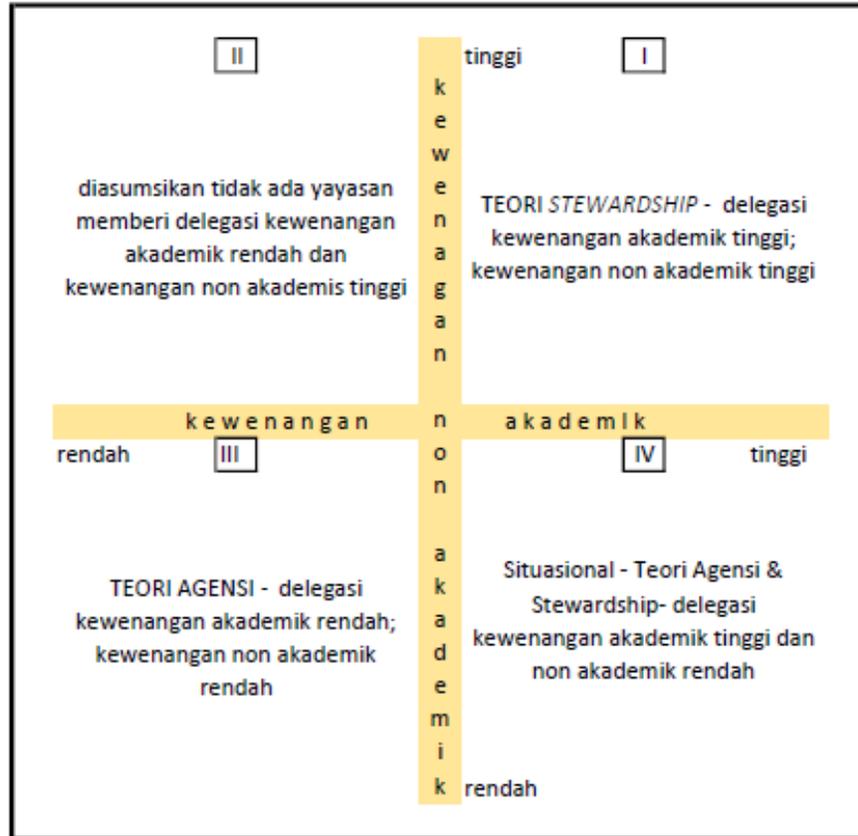
Kewenangan tinggi yang diberikan pada universitas mencerminkan adanya kepercayaan yang tinggi dari pihak yayasan bahwa universitas akan bekerja dan memberikan yang terbaik bagi

pencapaian tujuan atau misi berdirinya yayasan. Hal ini sesuai dengan teori *stewardship*. Yayasan sebagai prinsipal dan universitas sebagai *steward*. Prinsipal menyadari bahwa *steward* memiliki suatu motivasi yang tinggi untuk terjadinya pertumbuhan, tercapainya kinerja yang ditetapkan serta penghargaan atau aktualisasi diri. Jika diberi kewenangan yang tinggi, maka universitas akan semakin termotivasi dan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Pengawasan dan kontrol tidak perlu dilakukan secara intens. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara lain, seperti dengan cara pemberdayaan. Jadi MCS disusun berdasarkan teori *stewardship*.

Universitas merupakan suatu unit yang memiliki kekhususan, karena manajemen universitas harus tunduk pada ketentuan hukum yang berlaku. Rektor dan wakil rektor selaku top manajemen universitas memiliki batasan waktu dalam menjabat yang membedakannya dengan pimpinan sebuah perusahaan, yang tidak dibatasi waktu. Dinamika dan kesinambungan strategi dan kebijakan harus terus diupayakan agar tetap selaras dengan yayasan dan internal universitas. Pihak prinsipal atau yayasan mendorong dan memfasilitasi terjadinya pemberdayaan atau *empowerment*, mengingat ketentuan pergantian kepemimpinan di tingkat universitas yang memiliki batas waktu dua periode. Kontrol perlu dilakukan untuk memastikan regenerasi kepemimpinan berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan atau misi pendirian yayasan. Tinggi rendahnya kewenangan akademik dan non akademik yang diberikan kepada universitas serta dasar teori yang digunakan untuk penyusunan MCS dapat digambarkan dalam kuadran I Gambar 2.

Disisi lain, jika kewenangan yang diberikan rendah, maka hal ini mencerminkan adanya kurangpercayaan pihak yayasan bahwa universitas dapat mengemban misi dan tujuan yayasan. Asumsi yang digunakan adalah adanya sifat oportunistik dan individualistik atau mengutamakan kepentingan diri sendiri diatas kepentingan institusi. Dalam keadaan demikian, maka sangat diperlukan adanya pengawasan dan kontrol yang cukup ketat. Teori agensi lebih tepat digunakan sebagai dasar penyusunan MCS. Pada Gambar 2, hal ini tampak di kuadran III.

Gambar 2



Sumber: penulis

Pada kasus di kuadran IV, kewenangan akademis diserahkan kepada universitas sebagai pihak yang lebih expert dalam bidang akademis. Yayasan lebih berfokus pada pengendalian yang sifatnya non-akademis seperti keuangan dan fasilitas fisik, sementara universitas lebih berfokus pada masalah akademis. Ini membawa akibat aspek kontrol atau pengendalian yang dilakukan yayasan lebih pada aspek pengendalian keuangan, terlebih dengan adanya ketentuan laporan keuangan yayasan yang harus diaudit sesuai mandat undang-undang. Sementara kontrol atas kualitas akademik menjadi fokus perhatian universitas. Aspek pengendalian manajemen menjadi kurang terintegrasi.

Jika yayasan memiliki lebih dari satu unit kerja, sementara bentuk usaha masing-masing unit kerja berbeda, misal bidang pendidikan dan bidang kesehatan, maka akan timbul masalah dalam pengukuran kinerja dan tingkat keterbandingannya. Hal ini dikarenakan statusnya sebagai organisasi nirlaba yang meletakkan indikator keuangan bukan sebagai indikator utama pengukur kinerja. Indikator utama untuk pencapaian visi-misi-tujuan yayasan harus dapat ditentukan dan

berlaku umum untuk semua unit kerja yang dinaunginya. Pada saat delegasi bidang non akademik khususnya keuangan mengikuti pola sentralisasi, maka terbukanya kemungkinan subsidi silang antar unit kerja akan membuat tekanan organisasi meningkat. Hal ini tentu akan ikut mewarnai desain MCS di tingkat unit kerja, termasuk di universitas. Mengacu pada pendapat bahwa MCS organisasi nirlaba sulit untuk disusun karena kekurangjelasan tujuan dan kesulitan mengukur kinerjanya (Merchant & Stede, 2017), maka hal yang paling penting yang perlu dilakukan adalah penentuan *main performance indicator* atau indikator kinerja utama yang mencerminkan visi-misi dan tujuan didirikannya Yayasan. Indikator kinerja utama ini akan merupakan indikator kinerja non-keuangan. Sedangkan indikator kinerja keuangan akan menjadi indikator yang melengkapi indikator utama. Hal ini tidak mudah dilakukan, terutama pada yayasan yang memiliki keterbatasan sumber daya manusia pada organ-organ pembentuk yayasan. Gabungan teori agensi dan *stewardship* menyarankan penggunaan aspek *behavioral characteristics* untuk mendapatkan manfaat bersama. Yayasan sebagai prinsipal tidak perlu menempatkan universitas sebagai agen disatu ekstrem atau *steward* diekstrem yang lainnya. Dengan pendekatan *behavioral*, Yayasan dapat duduk bersama dengan universitas untuk menggali indikator-indikator yang tepat, terutama bila sumber daya di tingkat yayasan tidak memungkinkan untuk dilakukannya eksplorasi indikator ini. Penetapan indikator jangka panjang, menengah dan pendek dapat dilakukan. Apabila masih belum dapat ditemukan indikator utama sebagai cerminan ketercapaian visi-misi-tujuan, maka indikator jangka pendek dapat terlebih dahulu dilakukan. Dengan demikian, dalam jangka pendek, indikator tersebut dapat digunakan sebagai acuan penyusunan MCS dan penilaian kinerja.

Universitas mengelola beberapa atau banyak fakultas. Fakultas membawahi departemen dan program studi. Laboratorium kadang berada dibawah program studi atau dibawah fakultas atau universitas apabila laboratorium itu merupakan laboratorium lintas bidang ilmu antar program studi pada fakultas yang berbeda. Universitas membawahi unit akademik, seperti fakultas dan program studi. Selain itu, universitas juga membawahi unit non-akademik, seperti biro akuntansi dan keuangan, biro sumber daya manusia, biro kerjasama, dan sebagainya.

Besarnya kewenangan yang diterima universitas dari yayasan akan menentukan bentuk sentralisasi desentralisasi kewenangan di tingkat fakultas dan program studi. Universitas dapat melakukan pembagian kewenangan kepada unit akademik dan unit non-akademik dengan menggunakan dasar pembagian kewenangan sama dengan dasar yang digunakan yayasan dalam membagi kewenangan kepada universitas. Namun universitas dapat pula menggunakan dasar

pembagian kewenangan yang berbeda. Universitas memiliki informasi lebih tentang keberadaan, kemampuan, karakteristik khusus tiap unit akademik dan unit non akademik yang ada dibawahnya. Karakteristik khusus inilah yang biasanya menyebabkan universitas memiliki cara pembagian kewenangan yang berbeda dengan yang dilakukan yayasan yang ada diatasnya. Sebagai contoh, desain MCS untuk unit akademik, bagaimana mempengaruhi fakultas, program studi dan dosen-dosen akan berbeda dengan desain MCS untuk unit non akademik, bagaimana universitas mempengaruhi staff di bagian administrasi umum untuk dapat mendukung pencapaian tujuan universitas.

Meskipun termasuk dalam organisasi nirlaba, namun, untuk menjaga kelangsungan hidupnya, universitas harus mampu menggali sumber-sumber pendanaan baru. Universitas tidak dapat hanya mengandalkan *tuition fee* yang berasal dari mahasiswa. Efisiensi tetap harus dilakukan agar surplus tetap dapat terjaga. Disamping besaran surplus dapat digunakan sebagai indikator kinerja keuangan yang dapat melengkapi indikator utama, maka indikator tingkat ketergantungan keuangan pada *tuition* dapat dijadikan indikator yang baik untuk aspek keuangan dalam rangka menjaga *sustainability*.

Sumber pendanaan baru dapat diperoleh dari adanya kerjasama, donasi, hibah, baik hibah yang bersifat sukarela maupun hibah yang bersifat kompetitif, penciptaan ide-ide kreatif yang bersifat *income generating activities* dari sumber daya manusia atau dosen-dosen yang memiliki kompetensi tinggi di bidang masing-masing. Kegiatan *income generating* misalnya menawarkan *short course*, workshop, konsultasi bisnis, pajak, dan akuntansi dan sebagainya yang memang secara sengaja ditujukan untuk menggali sumber pendanaan baru.

Kegiatan tersebut akan relatif lebih mudah dikelola dengan baik apabila kegiatan ini dilembagakan, artinya ada unit tertentu yang bertanggungjawab untuk mengelola *income generating activities* secara lebih profesional. Unit yang dapat didirikan misalnya pusat konsultasi bisnis, pusat pelatihan, *continuing education unit*, dsb. Desain MCS pada unit ini harus mempertimbangkan tingkat maturity-nya. Mengacu pada Gambar 1 tentang empat *spin-off* (Ndonzuau et al., 2002), maka, meskipun unit diadakan dengan tujuan untuk *income generating unit* di universitas, maka *financial result control* yang biasanya diterapkan pada perusahaan yang berbasis profit, sebaiknya tidak langsung diterapkan secara penuh. Perlu dilakukan *assessment* terhadap tingkat kedewasaan unit ini. Tahap 1, yaitu tahap memiliki ide-ide bisnis dari hasil riset dan tahap 2, yaitu tahap disusunnya project untuk persiapan *spin-off*, merupakan tahap transisi unit

ini dari unit not-for profit beralih ke bentuk unit yang profit oriented. Oleh karenanya, dalam tahap persiapan atau transisi, meskipun beberapa kegiatan unit ini telah merupakan kegiatan yang bersifat *income generating activities*, penerapan *result control* dengan indikator kinerja keuangan belum saat nya untuk diberlakukan. Penerapan alternative desain MCS result kontrol yang biasa digunakan oleh perusahaan profit oriented dapat diterapkan mulai pada tahap 3. Tahap ini merupakan tahap *launching*, dimana *spin-off firm* sudah terbentuk. Unit ini sudah mulai dapat diharapkan mandiri dan dapat dianggap sebagai revenue center universitas. Artinya, desain MCS *result control* yang berbasis pada financial indicator dapat diterapkan. Pada tahap 4, unit ini sudah semakin mandiri dan berkembang, menciptakan banyak nilai tambah dan bersinergi dengan universitas, fakultas dan program studi untuk terus meningkatkan mutu atau kualitas secara bersama-sama.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Universitas swasta yang didirikan yayasan merupakan salah satu bentuk organisasi nirlaba. Sumber dana utama universitas berasal dari *tution fee* mahasiswa. Dalam rangka *financial sustainability* nya dan dalam rangka *empowerment* sumber daya yang dimilikinya, universitas memiliki peluang untuk menggali sumber-sumber pendanaan baru melalui kegiatan *income generating activity*, baik sebagai bagian dari salah satu kegiatan operasional akademik sehari-hari ataupun dalam bentuk pendirian unit terpisah dibawah universitas yang nantinya akan dapat dipisahkan secara jelas pengelolaannya. Kompleksitas pengelolaan terjadi karena universitas tidak memiliki badan hukum. Yayasan selaku pendiri universitas lah memiliki badan hukum. Oleh karenanya, desain MCS yayasan-universitas akan mempengaruhi desain MCS universitas-unit *income generating/unit ter-spin-off*.

Desain MCS yayasan-universitas dapat didasarkan pada penggunaan teori agensi dan *stewardship* secara bersama sama. Hambatan penyusunan desain MCS yang inherent pada organisasi nirlaba, yaitu ketidakjelasan pada tujuan organisasi nirlaba (yayasan) dan penetapan indikator kinerja dapat dilakukan dalam dialog-dialog antara yayasan-universitas. Kesepakatan penetapan indikator kinerja jangka pendek, menengah dan panjang yang mewakili pencapaian visi-misi-tujuan akan sangat membantu penyusunan MCS organisasi. Dialog ini mencerminkan implementasi gabungan teori agensi dan *stewardship*

Sedangkan desain MCS untuk *income generating* unit atau unit ter-*spin-off* harus sesuai dengan tingkat kedewasaan unit, tahap *to generate, to finalise, to launch* atau *to strengthen*. Desain MCS pada masing-masing tahap akan berbeda-beda. Pada saat berada di tahap terakhir, maka desain MCS *financial result control* dapat diterapkan.

Dari tulisan ini, saran untuk penelitian selanjutnya adalah membuat penelitian empiris terkait dengan pemetaan dan desain MCS untuk yayasan-universitas serta desain MCS universitas yang memiliki kebutuhan untuk menurunkan keuangan dari *tuition fee* mahasiswa. Studi kasus untuk mendapatkan *lesson learned* pada beberapa universitas swasta di Indonesia yang telah berhasil melakukan *spin-off* juga menarik untuk dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyemang, G., & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(7), 1018–1046.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>
- Al Ghabid, A. H., Atikah, N., Sutopo, W., Nizam, M., & Muhamad, I. I. (2015). Commercialization strategy formulation for university spin-off: A case study. *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*, 2.
- Alharbi, I. B., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2019). Exploring the relationships between organizational culture, management control system and organizational innovation. *Global Business Review*, 097215091987034.
<https://doi.org/10.1177/0972150919870341>
- Andersen, C. V., & Lueg, R. (2016). Does Culture Matter? A Systematic Literature Review on How Culture Interacts with Management Control Systems. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2890880>
- Andersen, C. V., & Lueg, R. (2017). Management control systems, culture, and upper echelons – a systematic literature review on their interactions. *Corporate Ownership and Control*, 14(2), 312–325. <https://doi.org/10.22495/cocv14i2c2p5>
- BAN-PT. (2008). *Buku V Pedoman Penilaian Akreditasi Program Studi Sarjana - Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi*.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2).
- Ghozali, I. (2020). *25 Grand theory : 25 teori besar ilmu manajemen, akuntansi dan bisnis* (1 ed). Yoga Pratama.
- Gianiodis, P. T., Markman, G. D., & Panagopoulos, A. (2016). Entrepreneurial universities and overt opportunism. *Small Business Economics*, 47(3), 609–631.
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9753-6>
- Gübeli, M. H., & Doloreux, D. (2005). An empirical study of university spin-off development. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 269–282.
<https://doi.org/10.1108/14601060510610153>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4).
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lee, Y.-H., Kim, K.-S., & Lee, K.-H. (2020). The Effect of Tuition Fee Constraints on Financial Management: Evidence from Korean Private Universities. *Sustainability*, 12(12), 5066.
<https://doi.org/10.3390/su12125066>
- M. Viader, A., & I. Espina, M. (2014). Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance. *Corporate Governance (Bingley)*, 14(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1108/CG-11-2012-0083>
- Mariani, G., Carlesi, A., & Scarfò, A. A. (2018). Academic spinoffs as a value driver for intellectual capital: the case of the University of Pisa. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 202–226. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2017-0050>
- Merchant, K. A., & Stede, V. der W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Educated Limited.
- Ndonzuau, F. N., Pirnay, F., & Surlemont, B. (2002). A stage model of academic spin-off creation. *Technovation*, 22(5), 281–289. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00019-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00019-0)
- Obermann, J., Velte, P., Gerwanski, J., & Kordsachia, O. (2020). Mutualistic symbiosis?: Combining theories of agency and stewardship through behavioral characteristics. *Management Research Review*, 43(8), 989–1011. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019->

- Omar, O. A., Sell, D., & Rover, A. J. (2017). The Information Asymmetry aspect of Agency theory in business compliance contexts: A systematic review. *International Congress of Knowledge and Innovation-Ciki*, 1(1), 1–10.
- Pastoriza, D., & Ariño, M. A. (2008). When Agents Become Stewards: Introducing Learning in the Stewardship Theory. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1295320>
- Romano, M. (2013). Common Agency Theory, Corporate Governance, and Not-for-Profit Organizations. *Studies in Public and Non-Profit Governance*, 1, 91–113.
[https://doi.org/10.1108/S2051-6630\(2013\)0000001008](https://doi.org/10.1108/S2051-6630(2013)0000001008)
- Scott, W. R. (2009). *Financial Accounting Theory* (5th ed.). Pearson - Prentice Hall.
- Ur Rehman, S., Elrehail, H., Alsaad, A., & Bhatti, A. (2021). Intellectual capital and innovative performance: a mediation-moderation perspective. *Journal of Intellectual Capital, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2020-0109>
- UU-RI_No_16. (2001). *Undang-Undang Republik Indonesia (UU) Nomor 16 Tahun 2001 (16/2001) Tentang Yayasan*.