

**PENGARUH MODAL INTELEKTUAL DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI SWASTA
DENGAN MEDIASI *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)***

DISERTASI



Oleh:
Nedi Hendri
NPM. 2031041001

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

**PENGARUH MODAL INTELEKTUAL DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI SWASTA
DENGAN MEDIASI *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)***

Oleh:

**NEDI HENDRI
NPM. 2031041001**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
DOKTOR ILMU EKONOMI**

**Pada
Program Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

PENGARUH MODAL INTELEKTUAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI SWASTA DENGAN MEDIASI *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)*

Oleh:

NEDI HENDRI

Perguruan tinggi mempunyai tugas pokok mengembangkan ipteks untuk meningkatkan daya saing bangsa Indonesia di dunia. Peneliti melakukan penelitian berdasarkan kondisi modal intelektual, *organizational citizenship behavior (OCB)* dan tata kelola perguruan tinggi yang belum optimal dalam membantu pencapaian kinerja yang diharapkan pada perguruan tinggi di Indonesia. Penelitian ini bertujuan menguji bagaimana pengaruh modal intelektual dan *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja perguruan tinggi swasta (PTS) yang dimediasi oleh *good university governance (GUG)* di Indonesia. Penelitian menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner kepada pimpinan puncak atau pimpinan tingkat menengah yang berperan dalam pengambilan kebijakan di PTS di Indonesia. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan dengan *software AMOS versi 21.0*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel modal intelektual (MI) berpengaruh positif terhadap variabel *good university governance (GUG)*, variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh positif terhadap variabel *good university governance (GUG)*, variabel modal intelektual (MI) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PTS, variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh positif terhadap variabel kinerja PTS dan variabel *good university governance (GUG)* memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja PTS. Variabel *good university governance (GUG)* dapat memediasi hubungan modal intelektual terhadap kinerja PTS, namun tidak dapat memediasi hubungan *organizational citizenship behaviour (OCB)* terhadap kinerja PTS.

Kata Kunci: Modal Intelektual, *organizational citizenship behaviour (OCB)*, *good university governance (GUG)*, Kinerja PTS

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON THE PERFORMANCE OF PRIVATE HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS WITH GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG) AS A MEDIATING VARIABLE

By:

NEDI HENDRI

Higher education institutions have the primary task of developing science and technology to enhance Indonesia's competitiveness in the global arena. Researchers conduct studies based on the suboptimal conditions of intellectual capital, organizational citizenship behavior (OCB), and college governance in helping achieve the expected performance in higher education institutions in Indonesia. This research aims to examine the influence of intellectual capital and organizational citizenship behavior (OCB) on the performance of private higher educational institutions, mediated by good university governance (GUG) in Indonesia. The study employs a survey method through the distribution of questionnaires to top-level or mid-level leaders involved in decision-making at performance of private higher educational institutions in Indonesia. Data analysis in this research uses Structural Equation Modeling (SEM) with the AMOS software version 21.0. The test results show that the intellectual capital (IC) variable has a positive effect on the good university governance (GUG) variable, the organizational citizenship behavior (OCB) variable does not have a positive effect on the good university governance (GUG) variable, the intellectual capital (IC) variable positively influences the performance of private higher educational institutions, the organizational citizenship behavior (OCB) variable does not positively affect the performance of private higher educational institutions, and the good university governance (GUG) variable positively affects the performance of private higher educational institutions. The good university governance (GUG) variable can mediate the relationship between intellectual capital and the performance of private higher educational institutions, but it cannot mediate the relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and the performance of private higher educational institutions.

Keywords: Intellectual Capital, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Good University Governance (GUG), Performance of Private Higher Educational Institutions.

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI
PENGARUH MODAL INTELEKTUAL DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI SWASTA
DENGAN MEDIASI GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)

Disusun Oleh :

Nedi Hendri

NPM. 2031041001

Akuntansi Publik

Tim Promotor,

Prof. Dr. Nurdiono, S.E., M.M., Akt., CPA. Promotor

NIP. 195505031986031003

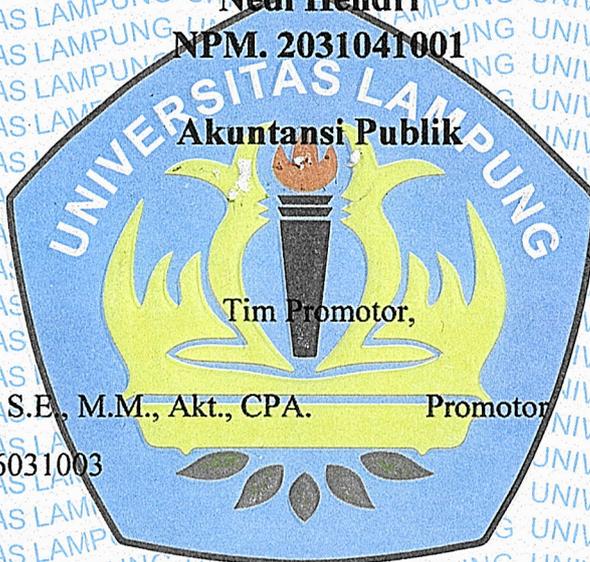
Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt Co-Promotor

NIP. 197108021995122001

Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi

Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt

NIP. 197307231990031002



MENGESAHKAN

1. Tim Pengujian Ketua

: Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
(Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan)

Sekretaris

: Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.
(Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

Pengujian Luar Komisi

: Prof. Dr. Suryo Pratolo, S.E., M.Si., CA., CGAA.
(Pengujian Eksternal Universitas Muhammadiyah
Yogyakarta)

Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., Akt.
(Pengujian Internal FEB Universitas Lampung)

Dr. Saring Suhendro, S.E., M.Si., Akt.
(Pengujian Internal FEB Universitas Lampung)

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
MP. 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana, Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Disertasi : 08 Oktober 2024

RIWAYAT HIDUP



Nedi Hendri S.E., M.Si., Ak., CA., CPA. lahir di Desa Srimenanti, Kecamatan Tanjung Raja, Kabupaten Lampung Utara, Provinsi Lampung pada tanggal 20 April 1981 dari orang tua yaitu Bapak Burmawan dan Ibu Rosdiana. Memiliki seorang Istri bernama Fenny Thresia, M.Pd., dikaruniai dua orang anak yaitu: Khansaa Syamsa Dayana Hendri dan Muhammad Azzam Al-Qardhawi Hendri. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) ditempuh pada SD Negeri 4 Srimenanti dan tamat tahun 1993. Kemudian, melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP)

pada SMP Negeri 1 Tanjung Raja dan tamat tahun 1996. Selanjutnya, pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) pada SMU Negeri 9 Palembang dan tamat tahun 1999. Pada tahun 1999 melanjutkan pendidikan level sarjana pada Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Sriwijaya, prodi Akuntansi dan tamat tahun 2004. Pada tahun 2009 berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan magister pada Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Sriwijaya dengan BKU Akuntansi Sektor Publik dan tamat tahun 2011. Selanjutnya pada tahun 2020 mendaftarkan diri sebagai mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) mengambil konsentrasi Akuntansi Publik di Universitas Lampung.

Setelah menyelesaikan pendidikan pada bangku sarjana, penulis diangkat sebagai dosen PNS LLDIKTI Wilayah 2 diperbantukan di Prodi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah metro tahun 2005 - sekarang. Selanjutnya diangkat sebagai Ketua Prodi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Metro tahun 2005-2009. Selesai studi S2 pada tahun 2012 diangkat sebagai ketua prodi D3 Akuntansi, Fakultas Ekonomi sampai tahun 2015. Pada tahun 2015 mendirikan Kantor Jasa Akuntansi (KJA) Sinar Nagari diangkat sebagai Komisaris sekaligus Rekanan tahun 2015 – sekarang. Selanjutnya pada tahun 2016 penulis diangkat sebagai Kepala Biro Administrasi dan Keuangan (BAK) Universitas Muhammadiyah Metro tahun 2016 – 2024. Ketua Lembaga Pembinaan & Pengawasan (LPPK) Pimpinan Daerah Mumahhamdiyah Kota Metro Tahun 2022-2027. Dekan FEB Universitas Muhamadiyah Metro 2024 - 2027. Penulis memiliki beberapa karya publikasi yang telah dilakukan sebagai berikut:

No	Tahun Terbit	Judul Publikasi	Penerbit Publikasi
1.	2018	FMADM for determining superior commodity at agroindustry area	<i>International Journal of Engineering and Technology (UAE)</i> , Vol. 7, No. 4, 2018
2.	2019	The Impact of Organizational Commitment on Job Performance	<i>International Journal of Economics and Business</i>

			<i>Administration (IJEBA)</i> , Vol. 7, No. 2, 2019
3.	2020	Bibliometric Study Concerning Accrual Accounting in The Public Sector of Reputable International Journals	<i>Solid State Technology</i> , Vol.63, No. 4, 2020
4	2022	Evaluation Of Financial Management Information System Using Modification Of The DeLone & McLean Model During The Covid-19 Pandemic	<i>International Journal of Professional Business Review</i> , Vol. 7, No. 2, 2022
5	2024	Enhancing Zakah Management Through Training On Professional Zakah Calculation And Financial Reporting: A Case Study Of Cost Pocket - Digitize Expense At The Sangkhom Islam Witaya School, Thailand	<i>Educational Administration: Theory and Practice</i> , Vol.30, No.5, 2024
6	2024	The Influence Of Intellectual Capital on University Performance: The Mediating Role of Good University Governance in Indonesian Private Universities	<i>Seybold Report</i> , Vol.19, No.7, 2024
7	2024	The Impact of Intellectual Capital and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on University Performance with Good University Governance (GUG) as a Mediation Variables	<i>Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD)</i> <i>Accepted for Publication</i>
8	2019	Pengantar Akuntansi Syariah	Laduny Alifatama; ISBN: 978-602-5825-90-3

9	2021	Kapita Selektu Akuntansi Sektor Publik	Pustaka Media; ISBN: 978-623-6024-70-6
10	2023	Etika Bisnis dan Profesi	Laduny Alifatama; ISBN: 978-623-489-068-6
11	2024	Professional Zakah; A Comprehensive Guide	Pen Fighters, Magelang; ISBN: 978-623-88225-5-3
12	2024	Kinerja Universitas; <i>Modal Intelektual & Good University Governance (GUG)</i>	Pen Fighters, Magelang; ISBN: 978-623-88225-7-7

Sejumlah kegiatan yang pernah diikuti oleh penulis sebagai berikut.

No	Tahun	Sertifikat	Penerbit
1.	2016	International Conference on Multidisciplinary Academic (ICMA)	PPI-Universitas Kebangsaan Malaysia; Kuala Lumpur, 19 Mei 2016
2	2016	International Conference On Economics, Business and Social Sciences (ICEBUSS)	University of Islam Malang; Malang, 6-7 Desember 2016
3	2018	The Sixth International Conference on English Language and Teaching (ICOELT)	Unversitas Negeri Padang; Padang, 25-26 Juli 2018
4	2019	1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS)	Universitas Borobudur; Magelang, 15-16 Oktober 2019
5	2022	International Conference on Business, Accounting, and Economics Committee (ICBAE)	Universitas Muhammadiyah Purwokerto; Purwokerto, 10 Agustus 2022
6	2023	International Conference on Economics, Business, Science, and Technology (ICE-BEST)	Research synergy; Seoul Myeongdong, Republic of Korea, 20-21 September 2023
7	2023	9th ASIA International Conference (AIC2023)	Universiti Kuala Lumpur; Lengkwai Malaysia, 15-17 Desember 2023

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah yang Maha Besar atas Rahmat dan KaruniaNya yang telah memberikan kemudahan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan karya disertasi dengan judul: “Pengaruh Modal Intelektual dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja PTS dengan Mediasi *Good University Governance (GUG)*” yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi pada Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa tanpa kuasa Allah yang diiringi dengan usaha kerja keras, doa serta bantuan dan dukungan dari berbagai pihak tidak akan dapat menyelesaikan karya disertasi ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ishaq Iskandar, M.Sc., selaku Kepala LLDIKTI Wilayah II Sumatera Bagian Selatan (Sumbagsel), yang telah memberikan izin kepada penulis untuk menempuh studi S3 di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung.
3. Prof. Dr. Ir. Nurhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
4. Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan motivasi dan arahan dalam penulisan disertasi.
5. Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi yang telah memberikan doa dan dukungan dalam membimbing penulis dalam menyelesaikan disertasi ini. Beliau juga senantiasa memotivasi penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan doktoral dengan tepat waktu yang merupakan salah satu inspirasi penulis.
6. Prof. Dr. Nurdiono, S.E., M.M., Akt., CPA., selaku Ketua Promotor yang memberikan inspirasi dan motivasi untuk dapat menyelesaikan disertasi dengan segera. Beliau telah sabar membantu penulis dalam penulisan disertasi ini agar dapat menjadi disertasi yang layak dan bermanfaat bagi pihak lain.
7. Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt., selaku Anggota Promotor yang memberikan inspirasi dan motivasi untuk dapat menyelesaikan disertasi dengan segera. Beliau telah sabar membantu penulis dalam penulisan disertasi ini agar dapat menjadi disertasi yang layak dan bermanfaat bagi pihak lain.
8. Prof. Dr. Suryo Pratolo, S.E., M.Si., CA., CGAA. selaku Penguji Eksternal penulis yang telah membeikan masukan dan saran dalam memperbaiki disertasi agar menjadi disertasi yang layak.
9. Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., Akt., selaku Penguji Internal penulis yang selalu senantiasa memberikan arahan dan semangat dalam memperbaiki disertasi agar menjadi disertasi yang layak.
10. Dr. Saring Suhendro, S.E., M.Si., Akt., selaku Penguji Internal penulis yang memberikan saran dan pengarahan guna untuk disertasi ini menjadi layak.
11. Bapak dan ibu dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya mengucapkan banyak terima kasih tak terhingga atas ilmu pengetahuan dan pengalaman yang diberikan selama perkuliahan.

12. Terima kasih pimpinan perguruan tinggi yang telah berkenan meluangkan menjadi responden penelitian.
13. Terima kasih Dr. Nyoto Suseno, M.Si., selaku rektor Universitas Muhammadiyah Metro yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil dalam penyelesaian studi.
14. Terima kasih dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Metro khususnya dan keluarga besar Universitas Muhammadiyah Metro pada umumnya, yang selalu mendoakan penulis diberikan kelancaran oleh Allah SWT, memberi support dan memberikan motivasi penyelesaian studi.
15. Terima kasih kepada staf Program Doktor Ilmu Ekonomi yang telah banyak membantu penulis dalam kegiatan akademik penulis selama menjadi mahasiswa program tersebut.
16. Isteriku tercinta Fenny Thresia, M.Pd., dan anak-anakku tersayang Khansyaa Syamsa Dayana Hendri dan Muhammad Azzam Al-Qardhawi Hendri yang selalu mengerti, mendukung, memberikan motivasi dan mendoakan setulus hati, serta bersabar menunggu dalam menyelesaikan studi S3 ini.
17. Abah Burmawan, Mamak Rosdiana dan adik-adikku Natori Egi Saputra, Novida Eka Putri, Herlina Levilia, Affifa Azzahra dan Nicky Almendo Ersan serta keluarga besarku di Lampung dan Sumatera selatan, atas kasih sayang, doa dan dukungannya.
18. Bapak mertua Zaelani Effendi (Alm), Ibu mertua Rosmalia, wongang Devi Maliza dan adik ipar Rindu Angela serta keluarga besarku di Argamakmur, Bengkulu Utara, atas kasih sayang, doa dan dukungannya.
19. Terima kasih kepada rekan-rekan seperjuangan atas doa, dukungan dan motivasi dalam meraih gelar doktoral.
20. Semua pihak yang selalu membantu penulis dalam penyelesaian studi dan penulisan disertasi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari disertasi ini bisa selesai karena kehendak Allah SWT, semoga Allah berkenan memberikan keberkahan dan kebermanfaatannya pada karya ini dan membalas semua pihak yang telah berjasa. Penulis menyadari karya ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, namun percaya bahwa disertasi yang baik adalah disertasi yang selesai.

Metro, Oktober 2024

Penulis

Nedi Hendri

SURAT PERNYATAAN

Nama Mahasiswa : Nedi Hendri
Nomor Pokok Mahasiswa : 2031041001
Peminatan : Ilmu Akuntansi Publik
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Judul Disertasi : Pengaruh Modal Intelektual dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Dengan Mediasi *Good University Governance (GUG)*

Dengan ini menyatakan:

1. Hasil penelitian/disertasi serta sumber informasi atau data adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Semua sumber data dan informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan dari penulis lain telah dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir penelitian/disertasi ini.
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk hardcopy dan softcopy untuk dipublikasikan kepada media cetak ataupun elektronik pada program studi Doktoral Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Tidak akan menuntut ataupun mengganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap hasil penelitian/disertasi saya.
4. Apabila dikemudian hari ternyata penulisan disertasi ini merupakan hasil plagiat/penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Metro, Oktober 2024
Penulis

Nedi Hendri

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iii
LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI	v
LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR	x
SURAT PERNYATAAN.....	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL.....	xvii
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Perumusan Masalah	13
1.3. Tujuan Penelitian	18
1.4. Keaslian dan Kebaruan Penelitian	19
1.5. Kontribusi Penelitian.....	23
KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	29
2.1. Kajian Pustaka	29
2.1.1. Teori Tata Laksana (<i>Stewardship theory</i>).....	29
2.1.2. Teori Sumber Daya (<i>Resource-Based View Theory</i>).....	34
2.1.3. Teori Orkestrasi Sumber Daya (<i>Resource Orchestration Theory</i>).....	36
2.1.4. Teori Kontingensi (<i>Contingency Theory</i>)	38
2.1.5. Modal Intelektual (<i>Intellectual Capital</i>).....	39
2.1.6. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	44
2.1.7. <i>Good University Governance (GUG)</i>	47
2.1.8. Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.....	54
2.2. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis	61
2.2.1. Modal intelektual dan <i>Good University Governance (GUG)</i>	61
2.2.2. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan <i>Good University Governance (GUG)</i>	62
2.2.3. Modal Intelektual dan Kinerja PTS.....	64

2.2.4.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Kinerja PTS	65
2.2.5.	<i>Good University Governance (GUG)</i> dan Kinerja PTS	67
2.2.6.	Peran <i>Good University Governance (GUG)</i> dalam Hubungan Modal Intelektual dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja PTS.....	69
2.3.	Kerangka Penelitian	71
METODOLOGI PENELITIAN		73
3.1.	Jenis dan Desain Penelitian	73
3.2.	Populasi, Sampel Penelitian dan Sumber Data.....	74
3.3.	Instrumen Penelitian.....	79
3.4.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	80
3.4.1.	Modal Intelektual (<i>Intellectual Capital</i>).....	80
3.4.2.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	82
3.4.3.	<i>Good University Governance (GUG)</i>	83
3.4.4.	Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.....	84
3.5.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	86
3.6.	Analisis Data Penelitian	87
3.7.	Analisis Model <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	88
3.8.	Pengujian Hipotesis.....	95
HASIL DAN PEMBAHASAN		98
4.1.	Hasil Uji Coba Kuesioner.....	98
4.2.	Pengumpulan Data	99
4.3.	Karakteristik Responden	101
4.4.	Pengolahan Data	102
4.4.1.	Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian	102
4.4.2.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	115
4.5.	Pengujian Data <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	119
4.5.1.	Uji Normalitas.	120
4.5.2.	Uji Outliers.....	122
4.5.3.	Pengujian Model Fit (<i>goodness-of-fit</i>)	125
4.6.	Pengujian Hipotesis.....	136
4.6.1.	Pengujian Persamaan Struktural.....	136
4.6.2.	Pengujian Koefisien Determinan (<i>R Square</i>)	137

4.6.3.	Pengujian Hipotesis Parsial.....	138
4.6.4.	Pengujian Hipotesis Mediasi.....	143
4.7.	Pembahasan	145
4.7.1.	Pengaruh Modal Intelektual terhadap <i>Good University Governance (GUG)</i>	145
4.7.2.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap <i>Good University Governance (GUG)</i>	150
4.7.3.	Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja PTS.....	156
4.7.4.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja PTS	163
4.7.5.	Pengaruh <i>Good University Governance (GUG)</i> terhadap Kinerja PTS.....	167
4.7.6.	Peran <i>Good University Governance (GUG)</i> dalam Memediasi Pengaruh Modal Intelektual dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja PTS.....	173
4.8.	Kontribusi Dimensi <i>Technological Capital</i> dan <i>Spiritual Capital</i> dalam Variabel Modal Intelektual	178
4.9.	Analisis Tambahan Berdasarkan Zona LLDIKTI.....	180
PENUTUP		183
5.1.	Kesimpulan.....	183
5.2.	Implikasi Hasil Penelitian.....	186
5.2.1.	Implikasi Konseptual (Teoritis)	186
5.2.2.	Implikasi Metodologis.....	191
5.2.3.	Implikasi Kontektual (Praktis)	193
5.3.	Keterbatasan dan Saran	196
DAFTAR PUSTAKA		199
LAMPIRAN		220

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Resource Orchestration Theory (ROT)	37
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran	70
Gambar 3.1 Diagram Jalur Penelitian	87
Gambar 3.2 Prosedur Analisis Mediasi	95
Gambar 4.1 CFA Konstruk Eksogen Gabungan_Iterasi 1	125
Gambar 4.2 CFA Konstruk Eksogen Gabungan_Iterasi 8_Fit	126
Gambar 4.3 CFA Konstruk Endogen Gabungan_Iterasi 1	128
Gambar 4.4 CFA Konstruk Endogen Gabunga_Iterasi 10_Fit	129
Gambar 4.5 Diagram Full Model Penelitian Gabungan Tahapan/Iterasi_25_Fit	133

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Klasterisasi PTN & PTS Non-vokasi di Indonesia	4
Tabel 1.2 Keaslian dan Kebaruan Penelitian Berbasis Riset Terdahulu	19
Tabel 3.1 Daftar Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia	67
Tabel 3.2 Daftar Distribusi Sampel Penelitian	71
Tabel 3.3 Operasional Variabel Modal Intelektual	73
Tabel 3.4 Operasional Variabel OCB	74
Tabel 3.5 Operasional Variabel GUG	75
Tabel 3.6 Operasional Variabel Kinerja PTS	77
Tabel 3.7 <i>Goodness of Fit Index</i>	86
Tabel 4.1 Rekapitulasi tingkat pengembalian Kuesioner	92
Tabel 4.2 Rekapitulasi Sampel Penelitian	93
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Penelitian	94
Tabel 4.4 Kategorisasi Skor Tanggapan Responden	95
Tabel 4.5 Skor Mean dan Distribusi Responden Variabel Modal Intelektual	96
Tabel 4.6 Skor Mean dan Distribusi Responden Variabel OCB	99
Tabel 4.7 Skor Mean dan Distribusi Responden Variabel GUG	101
Tabel 4.8 Skor Mean dan Distribusi Responden Variabel Kinerja PTS	105
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas Indikator.....	108
Tabel 4.10 Hasil Pengujian <i>CR dan VE</i>	111
Tabel 4.11 Hasil Normalitas Data.....	113
Tabel 4.12 Hasil Uji Outliers	115

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Estimasi Konstruk Modal Intelektual dan OCB	121
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Estimasi Konstruk GUG dan Kinerja PTS	124
Tabel 4.15 Hasil Uji GOFI	127
Tabel 4.16 Hasil Koefisien Uji Hipotesis	128
Tabel 4.17 Hasil Uji <i>R Square</i>	130
Tabel 4.18 Hasil Uji Pengaruh Dimensi ke Variabel	131
Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis Parsial	132
Tabel 4.20 Hasil Pengujian Hipotesis Parsial.....	134
Tabel 4.21 Hasil Uji Sobel Peran Mediasi GUG	135
Tabel 4.22 Nilai <i>P Value Direct Effects</i> dan <i>Indirect Effects</i>	136
Tabel 4.23 Uji Peran Dimensi Modal Intelektual	168
Tabel 4.24 Hasil Uji Hipotesis Parsial Berdasarkan Zona Sampel	171

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang penelitian dan perumusan masalah, orisinalitas, tujuan, kebaruan, dan kontribusi penelitian.

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perguruan tinggi memainkan peran penting sebagai pusat pendidikan tinggi dan tempat di mana seni, ilmu pengetahuan, dan teknologi dibina dan dikembangkan. Perguruan tinggi diharapkan dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat, negara, dan bangsa. Perguruan tinggi berfungsi sebagai pusat pertumbuhan pengetahuan dan teknologi yang dibutuhkan masyarakat, sehingga mereka dapat meningkatkan perannya dalam memajukan dan meningkatkan kecepatan pembangunan negeri (Sukirman & Sari, 2012). Perguruan tinggi yang ideal memiliki reputasi dan peringkat yang baik, akreditasi yang dimiliki merupakan salah satu bukti penyelenggaraan yang baik.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi untuk memberikan perluasan pengetahuan dan pemahaman serta layanan agar mampu menghasilkan mutu yang lebih berkualitas. Namun menurut Dirjen Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi (Diktiristek) Kemendikbudristek Nizam menyatakan bahwa masih banyak PTS yang memiliki akreditasi kurang baik atau bahkan belum terakreditasi (Putra, 2023). PTS di Indonesia masih banyak yang memiliki mutu rendah karena mayoritas didominasi perguruan tinggi kecil. Akibatnya, tata kelola menjadi tidak optimal sehingga berpengaruh pada pencapaian mutu Pendidikan (Sakhiyya et al., 2023).

PTS berupaya meningkatkan mutu pendidikan dengan memastikan setiap dosen menerapkan budaya organisasi dengan baik, mematuhi standar akademik yang telah ditetapkan. Petinggi PTS bertanggung jawab untuk mengelola berbagai aspek sumber daya agar terus memberikan fasilitas yang berkualitas. Modal intelektual yang baik memungkinkan PTS memiliki keunggulan kompetitif dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja di dalam PTS yang mengarah pada peningkatan kinerja (Dwi & Triana, 2017).

Salah satu konsep umum pada tatanan perguruan tinggi adalah *good university governance (GUG)*. Konsep ini merupakan pengembangan dari konsep pemerintahan yang secara umum digunakan, *good governance* (Sukirman & Sari, 2012). Pemerintah mengeluarkan UU No. 12 Pasal 63 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi yang mengatur bahwa perguruan tinggi harus memperhatikan prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik. Salah satu isi penting reformasi pendidikan tinggi adalah *University Governance (UG)*, yang sering disebut sebagai *Good University Governance (GUG)* karena pengaplikasiannya yang dianggap terbaik. GUG diasumsikan sebagai konsep yang cukup esensial pada perguruan tinggi untuk dapat memprediksi, merancang, mengimplementasikan, memantau, mengevaluasi seberapa efektivitas dan efisien kebijakan (Henard & Mitterle, 2012). GUG memiliki tujuan untuk beradaptasi dengan internasionalisasi pendidikan tinggi, meningkatkan daya saing, kualitas proses pembelajaran, kualitas manajemen internal, dan mencapai kinerja yang sudah dirumuskan (Henard & Mitterle, 2012; Salmi, 2009).

Good University Governance (GUG) merupakan bagian krusial dari peningkatan kinerja perguruan tinggi (PT) di Indonesia. Dewasa ini masih ditemui

berbagai hambatan dalam hal kebijakan, implementasi, monitoring dan evaluasi. Keterbatasan tersebut adalah kualitas, akses, anggaran dan pendanaan, relevansi, tata kelola perguruan tinggi, dan masalah lainnya (Muktiyanto et al., 2020).

Beberapa pemikiran di atas telah memotivasi penulis untuk meneliti secara rinci terutama kajian mengenai tata kelola / *Good University Governance (GUG)* dan kualitas perguruan tinggi ditinjau dari isu pertentangan konsep teori atau isu konseptual, isu pertentangan empiris di lapangan dan isu gab metodologi. Maka pembahasan di bawah ini memaparkan isu konseptual, isu kontekstual dan isu metodologi yang terkait kinerja PTS sehingga permasalahan dapat diidentifikasi pada riset ini.

Penelitian ini dilandasi oleh teori tata laksana (*stewardship theory*), *teori resource based view (RBV)*, *resource orchestration theory (ROT)* dan teori kontingensi (*contingency theory*). Teori pertama teori tata laksana atau *stewardship theory* merupakan pengembangan dari teori keagenan atau *agency theory*. Menurut Pasoloran (2021) pendekatan agensi memiliki beberapa kelemahan sehubungan dengan perbedaan kepentingan antara *principal* dan agensi. Teori *stewardship* pertama kali diperkenalkan sebagai teori yang berdasarkan pada tingkah laku dan premis (Donaldson & Davis, 1991). Sebelumnya, peneliti telah mempertentangkan teori keagenan dan teori *stewardship* (Donaldson & Davis, 1991; Fox & Hamilton, 1994), namun gagal menguji aspek psikologis dan situasional yang dapat menjadi pondasi teori *stewardship*. Riset sebelumnya didasari satu pemikiran bahwa teori *stewardship* adalah benar dan teori keagenan salah (Donaldson & Davis, 1991).

Menurut teori *stewardship*, situasi manajer tidak dimotivasi oleh tujuan pribadi; lebih pada sasaran hasil utama untuk kepentingan organisasi (Davis et al.,

1997). Manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Manajer akan membuat keputusan bijak untuk membantu pemilik mencapai tujuan organisasi (E. Raharjo, 2007). Menurut penelitian ini, sebagai pengelola perguruan tinggi, mereka akan bertindak profesional dan sebaik-baiknya untuk kepentingan masyarakat dan pemerintah (Shaw, 2004).

Teori *stewardship* ini krusial dalam tata kelola perguruan tinggi yang baik karena sejatinya manusia harus dapat dipercaya, mampu bertindak secara bertanggung jawab, dan memperlakukan orang lain dengan integritas dan kejujuran (Larasati et al., 2018). Penelitian ini akan mengadopsi teori *stewardship* untuk menjelaskan bahwa perguruan tinggi yang mampu mengelolah modal intelektual dan *organizational citizenship behavior (OCB)* secara baik dan profesional akan berdampak pada peningkatan kinerja perguruan tinggi tersebut. Selanjutnya teori yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana mengelola sumber daya, penelitian ini menggunakan *teori resource based view (RBV)*. Teori RBV menekankan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan memperoleh dan mengelola sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (Asiaei et al., 2021). Namun, memiliki sumber daya tersebut saja tidak cukup; tindakan manajerial berperan penting dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi (Sirmon et al., 2011). Teori ini pertama kali dikemukakan oleh (Wernerfelt, 1984) dalam karyanya yang berjudul “*A Resource-based view of the firm*” dan selanjutnya (J. Barney, 1991) “*Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*” menjelaskan sumber daya perusahaan membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.

Teori yang digunakan untuk menjelaskan peran *good university governance* (*GUG*) sebagai variabel pemediasi dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi adalah *resource orchestration theory* (*ROT*) dan teori kontingensi atau *contingency theory*. Teori orkestrasi sumber daya atau *resource orchestration theory* (*ROT*) digunakan melengkapi teori RBV dengan menyoroti bagaimana manajer mengorkestrasi sumber daya melalui proses seperti akuisisi, akumulasi, dan koordinasi untuk menciptakan kapabilitas dan keunggulan kompetitif (Sirmon et al., 2011). Teori ini menjelaskan bahwa organisasi yang sukses tidak hanya mengelola sumber daya, tetapi juga mengintegrasikan dan memobilisasi sumber daya tersebut secara efektif, terutama dalam lingkungan yang dinamis di mana perusahaan harus terus berinovasi dan beradaptasi (Sirmon et al., 2011). Teori kontingensi berasal dari pendekatan kontingensi, juga dikenal sebagai pendekatan situasional (Stoner, 1996) yang berpendapat bahwa metode manajemen yang paling efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi dapat berubah tergantung pada situasi dan lingkungan.

Secara isu kontekstual, diketahui bahwa kinerja perguruan tinggi versi Kemendikbud didasarkan pada kualitas mahasiswa dan sumber daya manusia (*input*), pengelolaan perguruan tinggi (proses), hasil kinerja jangka pendek (*output*) yang dicapai, dan prestasi tinggi jangka panjang (*outcome*). Berdasarkan analisis tim Dirjend DIKTI Kemendikbud tahun 2020 terjadi pergeseran dan penurunan kualitas dari hasil klasterisasi perguruan tinggi disetiap klaster dibanding tahun sebelumnya, kecuali di klaster 1 terdapat peningkatan dari 13 menjadi 15 perguruan tinggi namun tidak signifikan. Rincian dapat diamati dari tabel berikut:

Tabel. 1.1 Klasterisasi PTN & PTS non-vokasi di Indonesia

Peringkat PT	Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020	
Klaster 1	14	1%	13	1%	15	1%
Klaster 2	72	4%	70	3%	34	2%
Klaster 3	299	15%	338	16%	97	5%
Klaster 4	1.470	73%	955	45%	400	19%
Klaster 5	155	8%	763	36%	1.590	74%
Jumlah	2.010		2.141		2.136	

Sumber: data DIKTI kemendikbud diolah 2021

Pada tabel 1.1 terlihat penurunan kinerja perguruan tinggi dari tahun 2018 sampai 2020 hal ini ditunjukkan dari sebagian besar kinerja perguruan tinggi yang berada di klaster bawah, misalnya klaster 5 dari 155 perguruan tinggi atau hanya 8% di tahun 2018 menjadi 1.590 perguruan tinggi atau 75% di tahun 2020. Beberapa perguruan tinggi swasta berkualitas baik, namun mayoritas kualitasnya di bawah perguruan tinggi negeri.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan membagi perguruan tinggi menjadi lima kategori berdasarkan kualitas sumber daya manusia, lembaga, kegiatan mahasiswa, penelitian dan pengabdian masyarakat, dan inovasi. Sampai saat ini, belum ada perguruan tinggi swasta yang termasuk dalam klaster 1 (teratas). Berdasarkan data di atas perguruan tinggi yang berada di klaster bawah adalah perguruan tinggi swasta terutama di klaster 4 dan klaster 5. Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja perguruan tinggi swasta di Indonesia masih perlu menjadi perhatian dan ditingkatkan kualitasnya. Hal ini juga yang mendasari peneliti menjadikan perguruan tinggi swasta sebagai objek penelitian.

Pemerintah melalui kepmendikbud Nomor 745/P/2020 menetapkan indikator kinerja utama (IKU) perguruan tinggi sebagai alat pengukuran kinerja relatif baru di Indonesia bertujuan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Kemendikbudristek memberikan penghargaan dan bantuan

operasional perguruan tinggi negeri sebesar Rp 347 milyar kepada PTN yang unggul dalam indikator kinerja umum (IKU) tahun 2022 (Kompas.com, 2023). Namun pemberian reward tersebut hanya diperuntukan bagi PTN dan implementasi indikator kinerja umum (IKU) di PTS tahun 2023 masih dalam tahap sosialisasi dan pendampingan oleh LLDIKTI. Performansi perguruan tinggi negeri adalah indikator kinerja utama (IKU), yang akan menentukan klasifikasi perguruan tinggi dan jenis dukungan anggaran dan sumber daya yang akan diberikan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (DirjenDikti, 2021).

Informasi lainnya, 25 perguruan tinggi yang diumumkan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi pada 2017 dihentikan operasinya dan total 102 perguruan tinggi dalam pengawasan (Tempo.Co, 2017), selanjutnya tahun 2019 sebanyak 11 perguruan tinggi tutup karena gagal dalam pengelolaan (CNN-Indonesia.com, 2020) dan tahun 2012 Kemendikbudristek merilis ada sekitar 1.600 PTS yang memiliki jumlah mahasiswa di bawah 500 orang dan 336 PTS didalamnya terancam akan dimerger karena memiliki 0 mahasiswa (Kompas.com, 2021). Untuk menjamin perkembangan pendidikan tinggi, pengelola harus menerapkan konsep *Good University Governance (GUG)*. Manajemen perguruan tinggi yang baik dapat menjamin keberlanjutan jangka panjang perusahaan pendidikan tinggi (Sukirman & Sari, 2012).

Indek inovasi global yang dikeluarkan oleh *Global Innovation Index (GII)* menunjukkan bahwa Indonesia pada tahun 2020 berada di peringkat 85 dari 131 negara di dunia. Kondisi ini sama seperti tahun-tahun sebelumnya sejak tahun 2018 (GII, 2020), serta peringkatnya berada di bawah level negara pada lingkungan ASEAN seperti Singapura (8), Malaysia (33), Vietnam (42), dan Thailand (44).

Pengukuran tingkat inovasi sebuah negara oleh GII diukur dengan indikator-indikator berikut: institusi, SDM dan riset, infrastruktur riset, kecanggihan berusaha, kecanggihan pasar, output IPTEK dan output kreatifitas. Output inovasi Indonesia pada tahun 2020 melampaui input inovasi, dan input inovasinya berada di peringkat 91, turun dari peringkat 87 tahun lalu, peringkat 90 pada tahun 2018 serta peringkat 76 dalam output inovasi. Peringkat tersebut lebih tinggi dari tahun lalu (peringkat ke-78) dan kurang dari peringkat ke-73 pada tahun 2018 (Kompas.com, 2020).

Perguruan tinggi juga diberikan target kinerja oleh pemerintah Indonesia untuk menjadi perguruan tinggi kelas dunia atau *world-class universities (WCU)* namun beberapa indikator seperti reputasi lulusan dan jumlah paper sitasi masih tergolong rendah untuk mencapai peringkat 100 besar WCU (QS Ranking, 2020). Menurut data Kemenristekdikti tahun 2021, jumlah tenaga pengajar di Indonesia mencapai 300 ribu orang, dengan 210 ribu dengan gelar S2 atau magister, 40 ribu dengan gelar S1 atau sarjana, dan hanya 45 ribu dengan gelar doktor atau S3. Ini menunjukkan bahwa hanya 15% dosen di Indonesia memiliki gelar doktor atau S3. Ini masih jauh dari target pemerintah untuk melahirkan lebih banyak dosen (Kompasiana.com, 2021).

Peranan modal intelektual (MI) atau *intellectual capital (IC)* di perguruan tinggi sangat penting karena pengetahuan merupakan produk dan input utamanya. Pendidikan tinggi menghasilkan pengetahuan melalui penelitian ilmiah atau teknis (hasil survei, publikasi, dll) atau melalui pengajaran (Ulum et al., 2019). Sumber daya perguruan tinggi yang paling berharga juga termasuk dosen, pendidik, aktivis

mahasiswa dan semua hubungan dan praktik organisasi mereka (Leitner et al., 2014).

Dalam konteks teori akuntansi, ketidakpastian dalam pengelolaan PTS di Indonesia dapat digolongkan sebagai masalah modal intelektual. Sumber daya manusia (SDM) yang buruk, kekurangan sarana prasarana kampus, dan kurangnya keadilan sosial bagi mahasiswa adalah beberapa penjabaran dari masalah MI. Permasalahan ini diuraikan menurut konsep *human capital*, *structural capital*, dan *relasional capital* (Bashiri & Divangahi, 2013).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku anggota organisasi dan kontribusi aktif mereka terhadap organisasi, selain menciptakan modal intelektual yang berkualitas tinggi. Salah satu tindakan OCB adalah membantu orang lain, mengambil tanggung jawab tambahan, dan mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja. Penelitian Griffin & Moorhead (2014) menunjukkan bahwa “kewarganegaraan organisasi” atau OCB mengacu pada perilaku individu yang memiliki dampak positif pada organisasi mereka. Perilaku kewarganegaraan organisasi mengacu pada perilaku orang-orang yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi. Selanjutnya Podsakoff et al (2000) membuat kesimpulan bahwa OCB memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja.

Secara metodologi, penelitian tentang GUG masih sangat baru dan belum mencapai kesimpulan yang jelas atau belum konklusif. Selain itu, dalam konteks kontinjensi penelitian ini masih terbatas pada penelitian tentang pengaruh GUG terhadap kinerja di sektor publik, terutama di perguruan tinggi (Boezerooij, 2006; Muhi, 2010). Berbagai tantangan penelitian GUG antara lain: 1). Bahwa belum ada model tata kelola atau *governance* yang sesuai untuk berbagai jenis perguruan

tinggi dan kondisi; 2). Bahwa ada kemungkinan bahwa satu studi akan menyelidiki hubungan antara GUG dan kinerja, dan 3), Bahwa GUG tidak dapat dipisahkan dari konteksnya (Boezerooij, 2006; Muhi, 2010; Quyên, 2014).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kim (2008), ada korelasi antara manajemen dan GUG dalam hal akuntabilitas dan manajemen kualitas. Selanjutnya, Gupta & Sharma (2014) menemukan bahwa kinerja dalam jangka panjang dipengaruhi oleh standar tata kelola tertentu, seperti budaya perusahaan, transparansi, dan keterbukaan. Meskipun Meznar & Johnson (2005) tidak menemukan hubungan yang jelas antara struktur pemerintahan terhadap kinerja, (Beth V & Robert M, 1999; Kyriakopoulos et al., 2004) berhasil memberikan membuktikan dampak langsung antara tata kelola dengan kinerja. Hasil penelitian mereka didukung oleh (Chang et al., 2010; Gupta & Sharma, 2014; Martínez-Campillo & Fernández-Gago, 2011; Nofianti & Suseno, 2014). Dalam konteks pendidikan tinggi (Brown, 2001; Hanum et al., 2021a; Muktiyanto et al., 2020; Munawir et al., 2019; Yudianto et al., 2021) ditemukan bahwa GUG memiliki dampak positif, terutama terkait kinerja perguruan tinggi. Penelitian Ganescu (2012) mempertegas bahwa faktor internal dan eksternal mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal kepentingan dan arah (baik positif atau negatif).

Aset tidak berwujud dalam bentuk pengetahuan yang tertanam dalam organisasi dikenal sebagai modal intelektual. MI berperan sebagai penggerak nilai perusahaan di era ekonomi berbasis pengetahuan saat ini (Edvinsson, 2013). Namun hasil penelitian (Madininos et al., 2011) menemukan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara MI yang diukur dengan koefisien intelektual nilai tambah dan tiga ukuran kinerja keuangan: seperti *return on equity* (ROE), *return*

on asset (ROA), pertumbuhan pendapatan. Selain itu, Firer & Mitchell Williams (2003) tidak menemukan hubungan antara MI dan kinerja perusahaan dengan menggunakan ROA dan ROE.

Modal intelektual kini proyek penelitian utama di berbagai disiplin ilmu. Dalam bidang akuntansi, MI menjadi pembahasan yang menarik dan mendapat banyak perhatian. Penerapan ini tidak hanya di Indonesia melainkan hampir di seluruh lingkungan bisnis internasional (Sawarjuwono & Kadir, 2003).

Dalam dua puluh tahun terakhir, karena keberadaan aset tidak berwujud, beberapa upaya telah dilakukan untuk menerapkan model MI ke pusat penelitian dan pendidikan tinggi (Leitner et al., 2014; Ramirez & Gordillo, 2014; Veltri & Silvestri, 2017). Selain itu, MI merupakan sebagian besar aset pendidikan tinggi (Sanchez et al., 2009; Secundo et al., 2010a, 2017) daya saing individu, organisasi, dan wilayah cenderung meningkat karena kemampuan Peningkatan pengetahuan ini dikenal sebagai transfer teknologi pendidikan tinggi (Schiuma & Lerro, 2010). Berkenaan dengan pendidikan tinggi, bentuk peningkatan pengetahuan ini disebut transfer teknologi pendidikan tinggi (Vinig & Lips, 2015). Menurut penelitian sebelumnya, MI berdampak langsung pada kinerja perguruan tinggi. Penelitian baru-baru ini (Chatterji & Kiran, 2017b; Cricelli et al., 2018; Lu, 2012; Yudianto et al., 2021) menguatkan hasil ini.

Hasil penelitian Ramadhan et al. (2018) mengatakan bahwa OCB memengaruhi kinerja karyawan;; Darto (2014) mengatakan bahwa OCB meningkatkan kinerja individu di sektor publik; Titisari et al. (2016) mengatakan bahwa etos kerja memengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian Purnama (2013) mengungkapkan bahwa OCB mempengaruhi kinerja organisasi. Selanjutnya hasil

penelitian (Vega, 2016) menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat berkontribusi pada pencapaian tata kelola yang baik. Penelitian OCB yang dilakukan dalam konteks perguruan tinggi juga masih relatif terbatas, Studi Munawir et al (2019) juga membuktikan bahwa OCB memiliki *impact* langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja sebuah perguruan tinggi.

Berdasarkan penelitian Munawir et al (2019) *good university governance (GUG)* merupakan variabel mediasi yang baik, hal ini terbukti bahwa GUG memperkuat hubungan kekuatan identitas dan OCB terhadap kinerja universitas. Maka penelitian ini berupaya membuktikan kaitan modal intelektual dan *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dimediasi *good university governance (GUG)* terhadap kinerja universitas. Konsep *good university governance (GUG)* sendiri mendasarkan pada bagaimana tata kelola organisasi yang baik. Konsep ini merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh sektor publik. Menurut Mardiasmo (2002) akuntansi sektor publik dan *good governance* sangat terkait. Akuntansi sektor publik berfungsi sebagai cara untuk mengembangkan *good governance* ke dalam struktur yang lebih nyata. Salah satu cara untuk mengukur kinerja suatu organisasi adalah dengan menggunakan *good governance*, yang melibatkan akuntabilitas dan transparansi.

Berdasarkan uraian di atas gap riset penelitian ini adalah Inkonsistensi hubungan antara modal intelektual dengan kinerja keuangan, ketidakjelasan dan hasil yang bertentangan mengenai pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi yang diprosikan dengan kinerja keuangan, seperti yang ditemukan oleh (Madininos et al., 2011) dan (Cricelli et al., 2018; Firer & Mitchell Williams, 2003; Lu, 2012; Yudianto et al., 2021). Penelitian ini mendalami bagaimana modal

intelektual mempengaruhi kinerja PTS, bukan hanya dari perspektif keuangan tetapi juga dari perspektif kinerja PTS secara menyeluruh baik aspek keuangan maupun non keuangan. Studi mengenai OCB dalam konteks perguruan tinggi masih terbatas, meskipun OCB telah terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja di sektor lain (Darto, 2014; Purnama, 2013; Ramadhan et al., 2018; Vega, 2016). Penelitian ini akan mengeksplorasi lebih dalam dampak OCB terhadap kinerja perguruan tinggi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu pentingnya GUG sebagai variabel mediasi karena GUG telah terbukti memperkuat hubungan antara OCB, dan kinerja universitas (Munawir et al., 2019). Namun, penelitian yang mengkaji peran mediasi GUG dalam hubungan ini masih terbatas, terutama dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia.

Penelitian ini akan mengisi celah-celah yang ada dengan mengeksplorasi pengaruh MI dan OCB terhadap kinerja PTS dengan GUG sebagai variabel mediasi. Studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai pentingnya hubungan antara modal intelektual, *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *good university governance (GUG)* dalam meningkatkan kinerja PTS, khususnya di perguruan tinggi swasta di Indonesia.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan telaah isu kontekstual diatas, persoalan-persoalan yang dihadapi perguruan tinggi di Indonesia antara lain:

- 1) Terjadi penurunan kinerja perguruan tinggi.
- 2) Tata kelola perguruan tinggi yang masih kurang baik.

- 3) Indek Inovasi global stagnan di urutan 85 dari 131 negara di dunia selama 4 tahun.
- 4) Peringkat perguruan tinggi kelas dunia masih dibawah ranking 100 *world class university (WCU)*.

Keberhasilan suatu perguruan tinggi sangat bergantung kepada baik dan buruknya kinerja organisasi tersebut serta bagaimana perguruan tinggi menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Kinerja organisasi adalah pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing (Dharmayanti & Lestari, 2017). Maka kinerja organisasi tidak akan terlepas dari kemampuan para karyawan dalam menjalankan operasi sebuah perguruan tinggi. Untuk meningkatkan kinerja, sistem tata kelola organisasi (*good governance*) yang baik diperlukan. Selain sektor swasta yang menerapkan *good corporate governance*, sektor pendidikan juga sudah mulai mengarahkan sistem tata kelola yang baik dan ideal, yang disebut dengan konsep *good university governance* (Larasati et al., 2018).

Good University Governance (GUG) menurut (Wijatno, 2009) dapat dianggap sebagai prinsip dasar dari konsep "*good governance*" melalui berbagai penyesuaian berbasis nilai, diterapkan dalam sistem dan proses tata kelola Perguruan Tinggi, khususnya dalam pengelolaan pendidikan tinggi dan hal ini harus dipertahankan pada pendidikan umum.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini ialah teori *resource-based view (RBV)*, *Resource orchestration theory (ROT)* dan teori *Stewardship* atau tata laksana. *Resource orchestration theory (ROT)* yang dikembangkan oleh

(Sirmon et al., 2007, 2011) adalah perluasan dari pendekatan teori *resource-based view (RBV)*. Dengan mengorkestrasi sumber daya secara aktif, perguruan tinggi dapat menjadi lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif, meningkatkan kualitas pengajaran dan riset, serta memperkuat posisinya di kancah global. *Resource orchestration theory* membantu organisasi memanfaatkan potensi penuh dari sumber daya yang dimiliki, bukan hanya melalui akumulasi, tetapi juga melalui pengelolaan yang efektif dan inovatif.

Teori *stewardship* memandang manajemen sebagai pihak yang dipercaya untuk bertindak dengan cara terbaik dalam menjaga kepentingan masyarakat umum, terutama pemangku kepentingan. Teori *Stewardship* ini krusial dalam tata kelola perguruan tinggi yang baik karena sejatinya manusia harus dapat dipercaya, mampu bertindak secara bertanggung jawab, dan memperlakukan orang lain dengan integritas dan kejujuran. Di sisi lain, transparansi dan akuntabilitas berperan penting dalam menunjukkan kepada pihak eksternal yaitu pemerintah dan masyarakat bahwa pengelolaan perguruan tinggi berjalan dengan lancar (Larasati et al., 2018).

Penggunaan modal intelektual di sektor publik dipengaruhi oleh sektor komersial, terjadi pergeseran dari manajemen birokrasi tradisional ke konsep manajemen publik baru (Sotirakou & Zeppou, 2004). Namun, belakangan ini, tuntutan untuk mengadopsi budaya rekan dan birokrasi tidak lagi menjadi syarat untuk institusi pendidikan tinggi (McNay, 1995). MI sebagai sumber daya saing dan sebagai sumber daya unik yang penting untuk kesuksesan komersial telah diakui secara setara oleh akademisi dan profesional dalam ekonomi pengetahuan (Bontis, 1998; Edvinsson, 2013; Sveiby, 1997).

Faktor individu pada karyawan memberikan dampak kinerja individual yang pada akhirnya membawa pada kinerja organisasional adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah perilaku pegawai yang bekerja di luar tugas yang diberikan. Tindakan ini diharapkan mampu meningkatkan efisiensi organisasi. Di sektor publik, perilaku OCB diasumsikan mampu menaikkan kinerja organisasi pada sektor publik (Komalasari et al., 2009).

Sebagian besar penelitian/studi terdahulu tentang modal intelektual dan OCB yang dikaitkan dengan kinerja berfokus pada organisasi sektor privat (Bontis et al., 2000; Cabrita & Bontis, 2008; Darto, 2014; Purnama, 2013; Titisari et al., 2016). Sedangkan penelitian di organisasi sektor publik, terkhusus yang dilakukan dalam konteks perguruan tinggi masih relatif terbatas. Penelitian (Yudianto et al., 2021) memberikan bukti bahwa modal intelektual dan GUG berpengaruh positif baik parsial maupun secara simultan terhadap kinerja universitas. Sedangkan (Munawir et al., 2019) membuktikan bahwa kekuatan identitas dan OCB berpengaruh langsung ataupun tidak langsung pada kinerja universitas dengan GUG sebagai variabel mediating.

Penelitian ini memilih perguruan tinggi swasta (PTS) sebagai objek penelitian. Selain berdasarkan data klasterisasi kemenristekdikti bahwa kinerja PTS mengalami penurunan. Pengelolaan perguruan tinggi di Indonesia dilakukan tidak hanya oleh pemerintah, tetapi juga oleh masyarakat dalam bentuk yayasan dan perkumpulan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, bukan untuk mencari keuntungan (Kemenristekdikti & Dirjen Kelembagaan Iptek dan Dikti, 2019). Berdasarkan data PDDIKTI Kemendikbudristek tahun 2022 jumlah PTS lebih banyak dibanding PTN yaitu 3.221 PTS (96,26 %) sedangkan PTN hanya 125

(3,74 %) dari 3.346 perguruan tinggi yang ada di Indonesia. PTS sendiri tergolong organisasi quasi publik, dimana dalam bisnis quasi publik, batas antara swasta dan publik kurang begitu jelas. Menurut Corinna & Francis (2001) organisasi quasi publik adalah perusahaan swasta yang dijalankan untuk kepentingan masyarakat umum. Dikarenakan bidang usahanya menyangkut kepentingan dan hajat hidup orang banyak, pemerintah mengatur secara intensif perusahaan kuasi publik. Namun dalam hal pemberian insentif dituntut lebih mandiri sehingga karyawan tidak memperoleh insentif dari pemerintah. Jika tidak dikelola dengan baik maka akan bermasalah dengan keberlangsungan organisasi perguruan tinggi.

Berdasarkan paparan dari latar belakang serta rumusan masalah penelitian, maka dapat dituliskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini untuk dapat dilakukan pengujian dan melakukan pengkajian hubungan antar konstruk anteseden dengan konstruk konsekuen yang terdapat dalam model konseptual sebagai berikut:

- 1) Apakah modal intelektual berpengaruh positif terhadap *good university governance (GUG)*?
- 2) Apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap *good university governance (GUG)*?
- 3) Apakah modal intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja PTS?
- 4) Apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja PTS?
- 5) Apakah *good university governance (GUG)* berpengaruh positif terhadap kinerja PTS?
- 6) Apakah *good university governance (GUG)* memediasi pengaruh modal intelektual terhadap kinerja PTS?

- 7) Apakah *good university governance (GUG)* memediasi pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja PTS?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh modal intelektual dan *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dimediasi *good university governance (GUG)* terhadap kinerja PTS. Berdasarkan permasalahan yang sudah dipaparkan di atas, maka diharapkan hasil dari penelitian ini mampu:

- 1) Menemukan bukti empiris apakah modal intelektual berpengaruh positif terhadap *good university governance (GUG)* dengan menguji hubungan antara modal intelektual dan *good university governance (GUG)*.
- 2) Menemukan bukti empiris apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap *good university governance (GUG)* dengan menguji hubungan antara *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *good university governance (GUG)*.
- 3) Menemukan bukti empiris apakah modal intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja PTS dengan menguji hubungan antara modal intelektual dan kinerja PTS.
- 4) Menemukan bukti empiris apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja PTS dengan menguji hubungan antara *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja PTS.
- 5) Menemukan bukti empiris apakah *good university governance (GUG)* berpengaruh positif terhadap kinerja PTS dengan menguji hubungan antara *good university governance (GUG)* dan kinerja PTS.

- 6) Menemukan bukti empiris apakah *good university governance (GUG)* memediasi pengaruh modal intelektual terhadap kinerja PTS dengan menguji peran mediasi *good university governance (GUG)* terhadap hubungan antara modal intelektual dan kinerja PTS.
- 7) Menemukan bukti empiris apakah *good university governance (GUG)* memediasi pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja PTS dengan menguji peran mediasi *good university governance (GUG)* terhadap hubungan antara *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja PTS.

1.4. Keaslian dan Kebaruan Penelitian

1. Beberapa penelitian terdahulu mengenai hubungan masing-masing modal intelektual dan *organizational citizenship behaviour (OCB)* terhadap kinerja perguruan tinggi masih relatif sedikit dan belum ada yang menjadikan sebagai variabel eksogen secara bersamaan. Hasil penelitian (Chatterji & Kiran, 2017a; Cricelli et al., 2018; Lu, 2012; Yudianto et al., 2021) menunjukkan bahwa IC berpengaruh langsung terhadap kinerja sebuah perguruan tinggi. Selanjutnya penelitian (Munawir et al., 2019) membuktikan bahwa OCB berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja sebuah perguruan tinggi dengan *good university governance (GUG)* sebagai variabel mediasi. Bukti Empiris penelitian (Mezner & Johnson, 2005) tidak menunjukkan hubungan yang jelas antara struktur tata kelola dan kinerja organisasi, berbeda dengan (Gupta & Sharma, 2014) menemukan bahwa prinsip-prinsip tata kelola tertentu (budaya

perusahaan, transparansi dan keterbukaan) mempengaruhi kinerja jangka panjang. Studi Ganescu (2012) berhasil membuktikan bahwa baik faktor kontingensi internal maupun eksternal akan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi.

Teori *Stewardship* menjelaskan bahwa Perguruan tinggi dapat berfungsi sebagai institusi yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat dan memberikan pertanggung jawaban atas kinerjanya, sehingga tujuan ekonomi, pelayanan publik, dan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai (Wardhani & Suhdi, 2020). Untuk mendukung penerapan GUG di perguruan tinggi, pimpinan perguruan tinggi harus memanfaatkan semua kemampuan dan keahliannya. Mereka juga harus berkomitmen untuk membangun modal intelektual, menciptakan OCB yang efektif, dan mengoptimalkan pengendalian intern.

Penelitian ini akan mengungkap secara jelas pengembangan model dengan memasukan variabel eksogen **modal intelektual** kedalam model yang dikembangkan (Munawir et al., 2019) yaitu *organizational citizenship behaviour (OCB)* yang mempengaruhi kinerja pada perguruan tinggi dengan *Good University Governance* yang digunakan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini akan memberikan bukti baru mengenai pengaruh modal intelektual dan *organizational citizenship behaviour (OCB)* terhadap kinerja pada perguruan tinggi swasta dengan *Good University Governance* sebagai variabel mediasi.

2. Penelitian ini dilakukan organisasi quasi publik yang bergerak dibidang layanan jasa pendidikan dengan mengambil sampel PTS se-Indonesia sebagai objek penelitian. PTS sendiri tergolong organisasi quasi publik, dimana dalam bisnis quasi publik, batas antara swasta dan publik kurang begitu jelas. Menurut Corinna & Francis (2001) organisasi quasi publik adalah perusahaan swasta yang dijalankan untuk kepentingan masyarakat umum. Dikarenakan bidang usahanya menyangkut kepentingan dan hajat hidup orang banyak, pemerintah mengatur secara intensif perusahaan kuasi publik. Namun dalam hal pemberian insentif dituntut lebih mandiri sehingga karyawan tidak memperoleh insentif dari pemerintah. Jika tidak dikelola dengan baik maka akan bermasalah dengan keberlangsungan organisasi perguruan tinggi. Adapun sampel penelitian adalah pimpinan puncak PTS di LLDIKTI yang memiliki jumlah PTS terbanyak diwilayah kerja masing-masing yakni zona barat, zona tengah dan zona timur, yang mana penelitian sejenis sebelumnya dilakukan mengambil sampel hanya PTN seluruh indonesia atau PTS namun di 2 ibu kota provinsi saja.

Pernyataan keaslian dan kebaruan penelitian ini terungkap berdasarkan hasil pemetaan peneliti pada berbagai hubungan struktural dalam model kinerja PTS pada tabel 1.2 berikut:

Tabel. 1.2 Keaslian dan Kebaruan Penelitian Berbasis Riset Terdahulu

Aspek Riset	Peneliti	Temuan Riset	Keaslian/Kebaruan Riset
Modal intelektual terhadap kinerja universitas	(Chatterji & Kiran, 2017a)	<ul style="list-style-type: none"> • Modal intelektual diproksikan dengan variabel: <i>human capital</i> dan <i>relational capital</i> berpengaruh terhadap kinerja universitas • Menggunakan dosen sebagai unit analisis dan sumber informasi. • Studi survey pada 13 perguruan tinggi negeri dan swasta di India • Pengujian Model dan hipotesis dilakukan menggunakan teknik SEM (<i>Structural Equation Model</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini memasukan variabel eksogen modal intelektual kedalam model dikembangkan (Munawir et al., 2019) yaitu <i>organizational citizenship behaviour (OCB)</i> berpengaruh terhadap kinerja pada perguruan tinggi dengan <i>Good University Governance</i> yang digunakan sebagai variabel mediasi
	(Cricelli et al., 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Modal intelektual diproksikan dengan variabel: <i>human capital</i>, <i>structural capital</i> dan <i>relational capital</i> seluruhnya berpengaruh terhadap kinerja universitas. • Studi eksploratif pada perguruan tinggi negeri di Colombia • Menggunakan teknik <i>cluster sampling</i> dengan K-means. • Pengujian hipotesis menggunakan korelasi Spearman non-parametrik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peran <i>Good University Governance</i> sebagai variabel mediasi akan dilihat lebih dalam terkait <i>full mediation</i> atau <i>partial mediation</i>. • Modal intelektual selain diukur menggunakan tiga dimensi yang telah mapan yaitu: <i>human capital</i>, <i>structural capital</i> dan <i>relational capital</i>. Penelitian ini memasukan dimensi yang dikembangkan (Khalique et al., 2020) yakni <i>technological capital</i> dan <i>spiritual capital</i>.
	(Lu, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Modal intelektual memang memainkan peran penting dalam mempengaruhi pengajaran dan efisiensi penelitian • Studi kualitatif yang bertujuan mengevaluasi biaya dan efisiensi pengajaran pada perguruan tinggi negeri di Taiwan • Menggunakan analisis data envelopment dua tahap atau <i>two-stage data envelopment analysis (DEA)</i> • Pengujian hipotesis menggunakan regresi terpotong atau <i>truncated-regression</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini menggunakan <i>teori resource-based view (RBV)</i>, <i>Resource orchestration theory (ROT)</i> dan <i>teori Stewardship</i>. • Menggunakan teknik <i>Purposive sampling</i> dalam pengambilan data. • Objek penelitian adalah organisasi quasi

GUG & Modal intelektual terhadap kinerja universitas	(Yudianto et al., 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • GUG & modal intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja universitas. • Menggunakan ketua internal audit perguruan tinggi sebagai unit analisis dan sumber informasi. • Studi <i>eksplanatori</i> dengan sampel 21 PTN-BH & PTN-BLU di Indonesia • Pengujian model dan hipotesis menggunakan SEM-PLS 	<p>publik yang bergerak dibidang layanan jasa pendidikan dengan mengambil sampel PTS se-Indonesia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sampel penelitian adalah pimpinan puncak PTS di LLDIKTI yang memiliki jumlah PTS terbanyak & memiliki akreditasi AIPT tertinggi dengan jumlah terbanyak diwilayah kerja masing-masing yakni zona barat, zona tengah dan zona timur
OCB & GUG terhadap kinerja universitas	(Munawir et al., 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • OCB berpengaruh positif terhadap kinerja universitas. • GUG memiliki peran sebagai variabel mediasi yang signifikan terhadap pengaruh OCB terhadap kinerja universitas • Menggunakan dosen program studi sebagai unit analisis dan sumber informasi. • Studi <i>eksplanatori</i> dengan sampel PTS berbasis ideologi agama di Makassar dan Kota Aceh • Pengujian model dan hipotesis menggunakan SEM-PLS 	

1.5. Kontribusi Penelitian

Ada tiga kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1.5.1. Kontribusi Teoritis.

Resource orchestration theory (ROT) dapat dilihat sebagai perluasan dari *resource based view (RBV)* dan secara eksplisit mempertimbangkan peran manajer selama proses penataan sumber daya perusahaan, menggabungkannya ke dalam kapabilitas, dan, akhirnya, memanfaatkan kapabilitas tersebut (Ghofar et al., 2020). *Resource orchestration theory*

(*ROT*) memperluas RBV dan membahas peran aktual manajer selama proses pengelolaan sumber daya secara strategis (Lei et al., 1996).

Resource orchestration theory (ROT) umumnya lebih banyak digunakan dalam riset sektor swasta, terutama terkait dengan pengelolaan sumber daya di lingkungan bisnis yang kompetitif (Sirmon et al., 2007, 2011). Namun, penerapan *ROT* di sektor publik masih relatif terbatas dibandingkan dengan sektor swasta.

Selanjutnya menurut teori *stewardship* manajemen dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan publik atau stakeholder (Wardhani & Suhdi, 2020). Dalam penelitian ini, manajemen perguruan tinggi diyakini akan bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan stakeholder (masyarakat dan pemerintah).

Teori *Stewardship* dapat diterapkan pada kajian-kajian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi publik sebagai *principals* (Slyke, 2007) dan *not profit* lainnya (Caers et al., 2009; Wilson, 2010) yang sejak awal kemunculannya, akuntansi sektor publik telah dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi hubungan antara *stewards* dengan *principals*.

Menurut Wardhani & Suhdi (2020) salah satu faktor yang membedakan perguruan tinggi yang baik dari yang lain adalah budayanya. Di bandingkan dengan perguruan tinggi lainnya, perguruan tinggi yang hanya berfokus pada transfer pengetahuan akan semakin tertinggal. Proses yang cepat diperlukan agar budaya tertanam di perguruan tinggi. Menerapkan prinsip-

prinsip *good university governance (GUG)* adalah salah satu syarat untuk mencapai hal tersebut.

Modal intelektual, adalah aset tidak berwujud terkait pengetahuan yang tertanam dalam sebuah organisasi. Ini adalah topik penelitian penting dalam berbagai disiplin ilmu. Di bidang ilmu akuntansi, MI sekarang menjadi topik yang menarik. Menurut Sawarjuwono & Kadir, (2003) bahwa MI adalah sesuatu yang baru di dunia bisnis, tidak hanya di Indonesia. Studi tentang pengelolaan modal intelektual di sektor publik khususnya di perguruan tinggi masih sangat sedikit, apalagi di negara berkembang seperti Indonesia. Selain itu, perguruan tinggi memainkan peran penting dalam penerapan konsep MI karena output dan input utama mereka adalah pengetahuan. Perguruan tinggi juga termasuk dalam sistem inovasi nasional (Cañibano & Paloma Sánchez, 2009; Ulum et al., 2019).

Selanjutnya, penelitian kontingensi telah menjadi pendekatan penting untuk studi organisasi dan peran akuntansi manajemen dalam organisasi (Chenhall, 2003). Sehubungan dengan dampak penggunaan yang tepat dari sistem pengukuran kinerja perguruan tinggi, teori kontingensi menunjukkan bahwa kesesuaian antara faktor modal intelektual dan faktor *organizational citizenship behavior (OCB)* relevan dengan kinerja universitas dengan GUG sebagai variabel mediasi yang baik (Munawir et al., 2019). Dalam penelitian ini teori kontingensi akan di uji apakah dapat menjelaskan fenomena yang ada di sektor jasa pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta. Diharapkan penelitian ini akan menambah literatur organisasi sektor publik,

bahwa *good university governance (GUG)* merupakan variabel kontingen yang perlu perhatian.

Berdasarkan data tersebut, penelitian ini akan memberikan kontribusi mengenai peran teori *stewardship*, *resource based view (RBV)*, *resource orchestration theory (ROT)* dan teori kontigensi pada literatur dibidang akuntansi sektor publik terutama organisasi quasi publik khususnya penelitian di industri jasa pendidikan yakni perguruan tinggi swasta yang masih jarang dilakukan terutama di Indonesia.

1.5.2. Kontribusi Metodologis

Berdasarkan hasil identifikasi dan verifikasi literatur, bahwa dimensi modal intelektual atau *intellectual capital (IC)* yang berkembang di lingkungan perguruan tinggi atau perguruan tinggi beraneka ragam. Namun dimensi yang paling banyak digunakan adalah klasifikasi tripartit yang banyak diterima dalam berbagai literatur penelitian (Cañibano & Paloma Sánchez, 2009; Chatterji & Kiran, 2017a; Cricelli et al., 2018; Leitner, 2004; Lu, 2012; Ramirez & Gordillo, 2014; Sanchez & Elena, 2006a; Secundo et al., 2010a; Yudianto et al., 2021) modal intelektual direpresentasikan: *human capital*, *structural capital* dan *Realtional capital*.

Dimensi yang digunakan masih sedikit sekali dan masih terdapat kekurangan dan kelemahan jika dilihat secara teoritis maupun perkembangan zaman. Maka penulis memiliki banyak ruang untuk mengeksplorasi dimensi struktur yang diperlukan untuk memenuhi dimensi struktur dalam modal intelektual dalam penelitian ini.

Menurut Khalique et al., (2020) ada enam komponen yang membentuk dimensi modal intelektual: *human capital*, *customer capital*, *structural capital*, *social capital*, *technological capital* dan *spiritual capital*. Namun dimensi ini digunakan untuk mengukur kinerja organisasi privat yaitu usaha kecil dan menengah. Selain menggunakan dimensi tiga dimensi yang sudah mapan di atas, penelitian ini akan memberikan kontribusi metodologi dengan memasukkan dimensi yang dikembangkan (Khalique et al., 2020) yakni komponen *technological capital* dan *spiritual capital*.

Penambahan dimensi *technological capital* dan *spiritual capital* menjadi penting dalam mengukur modal intelektual di institusi pendidikan tinggi karena dua dimensi tersebut berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi. *Technological capital* merujuk pada pengetahuan dan keterampilan terkait teknologi dan inovasi yang terus berkembang setiap saat dan perguruan tinggi harus siap dengan segala perubahan dan perkembangannya. Sedangkan *spiritual capital* mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, dan etika yang membimbing perilaku individu dan organisasi. *Spiritual capital* membantu perguruan tinggi untuk menciptakan kultur yang membangun motivasi dan tujuan yang sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi, serta membangun kinerja yang lebih baik

Kedua dimensi ini tidak dapat dipisahkan dari perkembangan perguruan tinggi saat ini. Oleh sebab itu, menyertakan dimensi-dimensi ini dalam pengukuran modal intelektual dapat memberikan penilaian yang lebih komprehensif dan akurat terhadap aset-aset tak berwujud organisasi.

1.5.3. Kontribusi Praktis

Perguruan tinggi dalam menyusun kebijakan evaluasi kinerja hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi khususnya bahwa *good university governance (GUG)* sebagai konstruk mediasi pada modal intelektual dan *organizational citizenship behavior (OCB)* akan memberikan dampak memperkuat atau memperlemah kinerja PTS pada industri sektor pendidikan. Penelitian ini dapat membantu para pembuat kebijakan dan praktisi dalam menentukan metode untuk meningkatkan kinerja dan keberlangsungan usaha di perguruan tinggi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Teori Tata Laksana (*Stewardship theory*)

Tata laksana atau *Stewardship theory* merupakan alternatif dari teori keagenan dan memberikan prediksi yang bertentangan tentang pengaturan yang efektif. Teori keagenan merupakan sebuah teori tentang hubungan antara prinsipal dan agen, yang merupakan turunan teori organisasi, teori keputusan, teori ekonomi, dan sosiologi (Harryanto et al., 2014). Berdasarkan teori keagenan, pemisahan antara pemilik dan manajer dapat menyebabkan masalah keagenan. Misalnya bermunculannya kepentingan yang tidak seimbang antara pemegang saham/ pemilik dengan manajer atau agen (Jao & Pagalung, 2011).

Model penata laksana bergantung pada manajer sebagai "pelayan" daripada ekonom rasional yang sepenuhnya tertarik pada teori keagenan (Muth & Donaldson, 1998). Teori ini dapat digunakan sebagai mekanisme akuntabilitas guna memperjelas pemantauan, audit, dan pelaporan yang baik untuk mengasistensi mencapai tujuan organisasi (Cribb, 2006). *Stewardship theory* menurut (Hernandez, 2008) didefinisikan sebagai sikap dan perilaku yang menempatkan kepentingan jangka panjang kelompok di atas tujuan pribadi melayani kepentingan pribadi. Sejauh mana situasi ini ada adalah bahwa aktor organisasi mengambil tanggung jawab pribadi atas dampak tindakan organisasi pada kesejahteraan pemangku kepentingan. Selanjutnya (Davis et al (1997) menemukan bahwa pelayan memelihara dan memaksimalkan kekayaan pemegang saham melalui kinerja

perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan mengarah pada maksimalisasi fungsi utilitas layanan (Vallejo, 2009). Masalah keseimbangan dalam teori tatalaksana ini (Hernandez, 2008) merupakan bagian penting dari tanggung jawab pribadi; ketika berjuang untuk kemakmuran masyarakat, penggerak organisasi berusaha untuk menciptakan keseimbangan antara kewajiban mereka kepada pemangku kepentingan baik di dalam maupun luar organisasi, seraya berpegang pada norma masyarakat dan etika umum atas komitmen yang lebih luas. *Stewardship* menunjukkan bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk mengelola melalui berbagai hubungan kepemimpinan yang didukung anteseden, insentif, dan perilaku (Hernandez, 2008).

Teori *Stewardship* telah diterapkan pada penelitian akuntansi di organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintah (Haliah, 2015; Slyke, 2007) dan organisasi nirlaba lainnya (Caers et al., 2009; West & Zech, 1983; Yudianti & Suryandari, 2015). Akuntansi sebagai penggerak transaksi yang semakin kompleks dan diikuti dengan tumbuhnya spesialisasi akuntansi (Haliah, 2015).

Penelitian (Hernandez, 2008) menemukan bahwa *Stewardship* tidak diciptakan melalui aturan formal melainkan difasilitasi melalui struktur organisasi yang membantu para pemimpin untuk menghasilkan kepercayaan interpersonal dan institusional. Strategi organisasi dan motivasi intrinsik pada pengikut yang pada gilirannya mendorong pengikut untuk bertindak dengan keberanian moral dalam melayani organisasi. *Stewardship* tercipta dari siklus berulang atas keputusan antargenerasi, sehingga perilaku *Stewardship* tercipta melalui pertukaran sosial antara pemimpin dan pengikut yang berkembang dari generasi ke generasi (Hernandez, 2008).

Teori *Stewardship* mengakomodir beberapa alasan non-keuangan untuk perilaku manajemen. Ini termasuk kebutuhan untuk pencapaian dan pengakuan, kepuasan atau kinerja yang unik, rasa hormat, dan etika profesional untuk sukses. Manajer tertarik untuk mencapai pengembalian yang tinggi, mereka dapat menggunakan pengembalian yang tinggi, dan mereka dapat menggunakan tingkat kebebasan yang tinggi untuk kepentingan pemegang saham. Intinya, mereka adalah satpam yang berhati-hati yang setia pada aset perusahaan perusahaan. Teori negara menunjukkan bahwa manajer dapat melakukan identifikasi tanggung jawab dan organisasi berdasarkan rasa tanggung jawab dan berdasarkan rasa tanggung jawab dan identifikasi organisasi (Muth & Donaldson, 1998). Teori ekonomi organisasi didasarkan pada model ekonomi perilaku manusia, yang percaya bahwa individu terbuka, egois, dan termotivasi dengan bersikeras pada tujuan pribadi.

Hasil pengembangan teori keagenan adalah hubungan antara kepemilikan perusahaan dan fungsi manajemen. Sebagai perintis teori ini (Jensen & Meckling, 1976) telah memverifikasi bahwa entitas bisnis tidak beroperasi sesuai dengan prinsip maksimalisasi, hal ini disebabkan kepentingan pihak-pihak didalamnya saling bertentangan. Hubungan *principal-agent* adalah pendelegasi pengelolaan aktivitas utama kepada agen dengan menggunakan sebuah perjanjian kontrak (Jensen & Meckling, 1976). Tujuan dari teori keagenan adalah untuk menentukan kontrak yang maksimal antara pemilik dan agen. Agen atau pengelola dalam memaksimalkan keuntungan pribadi dengan memenuhi tujuan ekonomi pemilik perusahaan dan tingkat komitmen agen adalah fungsi dari nilai penghargaan dari tujuan utama organisasi (Podrug, 2011).

Teori *Stewardship* merupakan penyederhanaan teori ekonomi organisasi di bidang tata kelola perusahaan sebagai teori institusional alternatif untuk memahami asumsi dasar daripada asumsi teori keagenan. Di agen, hubungan stabil, tetapi jika manajer tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengorbankan tujuan pemilik, maka hubungan stabil, tetapi jika berhasil, tidak apa-apa: tujuan: tujuan dibagi, jadi manajer kegiatan mengikuti kepentingan organisasi. Dalam hal ini, perbedaan utama antara mekanisme manajemen manfaat adalah mekanisme manajemen risiko, sementara mempromosikan pengembangan kepercayaan, teori mekanisme manajemen promosi manajemen promosi fasilitas yang menimbulkan biaya baru dengan menaikkan biaya baru (Davis et al., 1997).

Menurut Davis et al (1997) teori *Stewardship* merupakan sebuah teori yang relatif baru yang menolak asumsi teori keagenan (Donaldson, 1996; Jensen & Meckling, 1976). Penelitian Donaldson & Davis (1991) juga berhasil menyimpulkan bahwa peneliti umumnya menggunakan teori *Stewardship* sebagai alternatif teori keagenan dalam menjelaskan hubungan antara pemilik dan agen. Proposisi dasar teori *Stewardship* selalu bertindak dengan cara yang menguntungkan dari penggunaan keuntungan perusahaan dan mengelola lingkungan bisnis modern yang bertanggung jawab secara etis untuk bisnis tetapi bermanfaat (Podrug, 2011). Pada saat yang sama, karena sebagian besar kelompok pemangku kepentingan telah memperoleh banyak manfaat dari peningkatan kekayaan jaringan, sebagian besar kelompok biasanya dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui manajemen yang sukses.

Penelitian Davis et al. (1997) menemukan bahwa faktor intrinsik dan kebutuhan adalah faktor terpenting dalam memberikan motivasi individu untuk

menjadi pelayan organisasi dan (Hernandez, 2012) mengidentifikasi bahwa komitmen terhadap organisasi dapat memotivasi seseorang dalam mempromosikan keberhasilan organisasinya. Oleh sebab itu, manajemen organisasi bertujuan untuk memaksimalkan kinerja organisasi yang akan membawa manfaat bagi pemegang saham (Davis et al., 1997).

Hasil penelitian Fox & Hamilton (1994) menunjukkan bahwa teori agensi bertentangan dengan berbagai jenis perusahaan, karena mereka berada dibawah kendali manajerial dalam upaya mnghadapi kinerja bermasalah. Perilaku manajemen bisnis perusahaan ini menggunakan teori penatalaksanaan layanan daripada teori keagenan (Fox & Hamilton, 1994). Menurut Podrug (2011) juga mengungkapkan teori *Stewardship*, yang berakar pada model perilaku sosio-psikologis manusia, tetapi prilaku manajer tumpang tindih karena bersifat pro-organisasi dan kolektif. Untuk mencapai utilitas yang tinggi dengan melayani kepentingan organisasi, tetapi juga memuaskan tujuan individu (Podrug, 2011).

Selanjutnya Donaldson & Davis (1991) berhipotesis bahwa teori kapal Butler adalah hubungan yang erat antara kepuasan dan keberhasilan organisasi. Keberhasilan organisasi mencerminkan memaksimalkan dewan direksi dan kepentingan tim manajemen. Memaksimalkan utilitas kelompok ini pada akhirnya memaksimalkan kepentingan individu dalam kelompok organisasi (Haliah, 2015). Teori tersebut berfokus pada keberhasilan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai pilar modal utama perusahaan yang sukses, dapat meningkatkan kesejahteraan pemegang saham dan manajer organisasi. Jika keberhasilan organisasi dapat dicapai melalui efisiensi tinggi dan kinerja organisasi

efisiensi tinggi, maka teori tersebut memiliki kepuasan para pemangku kepentingan dan manajer organisasi.

Teori *Stewardship* berasumsi bahwa terdapat utilitas yang lebih besar pada perilaku kooperatif dari pada perilaku individualism dalam hal berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sehingga pihak pengelola akan melakukan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki, diantaranya modal intelektual atau *intellectual capital (IC)* dalam mengefektifkan sumberdaya yang ada dan menciptakan budaya organisasi yang baik dan kuat serta didukung oleh komitmen organisasi untuk menghasilkan *good governance* yang pada akhirnya kinerja organisasi khususnya perguruan tinggi atau perguruan tinggi akan mengalami peningkatan.

2.1.2. Teori Sumber Daya (*Resource-Based View Theory*)

Menurut Barney (1991) yang merupakan *father of the modern resourced-based view* mengemukakan RBV berhubungan dengan pilihan strategis, menugaskan manajer perusahaan dengan tugas penting mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama untuk memaksimalkan hasil. *Resource based view* adalah salah satu dari business level strategy yang bertujuan untuk mendapatkan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*. *Sustainable Competitive Advantage* adalah posisi dimana perusahaan pesaing sudah tidak mampu lagi meniru atau membuat pengganti dari sumber daya yang dimiliki perusahaan (Barney, 1995).

Pengaturan organisasi supaya menghasilkan kinerja jangka panjang, (Barney, 1991) memusatkan perhatiannya pada assets dan skill, atau asset dan kompetensi sebagai instrumen strategis yang paling dasar untuk menghasilkan

landasan bagi daya saing yang *sustainable*. Barney (1995) berpandangan bahwa esensi strategi bersaing adalah pengembangan dan pemeliharaan assets dan skills yang berguna untuk operasi dan kompetisi, memilih strategi dan arena kompetisi asset dan skill dapat membentuk SCA dan menetralkan asset dan skill dari pesaing.

Teori *resource based view (RBV)* dipelopori pertama kali oleh (Wernerfelt, 1984). Teori RBV memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Asumsi dari teori RBV yaitu mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Sumber daya baik berupa sumberdaya berwujud maupun tidak berwujud dapat dianggap sebagai input yang memungkinkan suatu perusahaan untuk melakukan kegiatan. Terdapat beberapa perspektif untuk menjelaskan tentang keterkaitan suatu perusahaan dengan lingkungannya, salah satunya adalah *resources based view (RBV)*.

Menurut Ansoff (1996) klasifikasi sumber daya perusahaan menjadi tiga kategori, yaitu: *Physical resources, Monetary resources, Human resources*. Sedangkan (Grant, 2001) membagi sumber daya perusahaan itu terdiri dari *Financial resources, Physical resources, Technological resources, Reputation, Human resources*. Kemudian Barney, 1991) membedakan sumber daya perusahaan itu yaitu *Tangible resources dan Intangible resources* (Kraaijenbrink & Groen, 2008). Sedangkan (Miller & Shamsie, 1996) mengategorikan basis sumber daya yaitu sumber daya berbasis properti dan berbasis pengetahuan.

Menurut Belkaoui, (2003) strategi yang potensial untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menyatukan aset berwujud dan aset tidak berwujud. Berdasarkan pendekatan *teori resource based view (RBV)* dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan yang terdiri aset berwujud, aset tidak berwujud dan kapabilitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

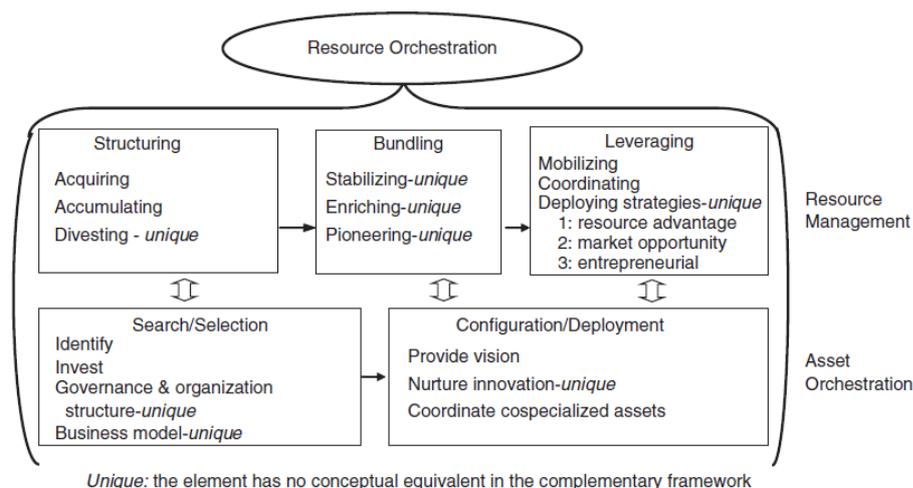
Penelitian ini menggunakan *teori resource based view (RBV)* dengan asumsi keberhasilan sebuah perguruan tinggi ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki berupa aset berwujud, aset tidak berwujud dan kapabilitas. Sumber daya yang digunakan dalam penelitian ini adalah modal intelektual, *organizational citizenship (OCB)* dan *good university governanace (GUG)* merupakan sumberdaya penentu kinerja sebuah perguruan tinggi. *Teori resource based view (RBV)* membantu perguruan tinggi untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang mereka miliki, baik itu dalam bentuk modal intelektual, infrastruktur, kapabilitas manajerial, maupun jejaring, guna meningkatkan kinerja secara signifikan dan berkelanjutan.

2.1.3. Teori Orkestrasi Sumber Daya (*Resource Orchestration Theory*)

Resource orchestration theory (ROT) dapat dilihat sebagai perluasan dari *resource based view (RBV)* dan secara eksplisit mempertimbangkan peran manajer selama proses penataan sumber daya perusahaan, menggabungkannya ke dalam kapabilitas, dan, akhirnya, memanfaatkan kapabilitas tersebut (Ghofar et al., 2020). *Resource orchestration theory (ROT)* memperluas RBV dan membahas peran aktual manajer selama proses pengelolaan sumber daya secara strategis (Lei et al., 1996).

RBV berpendapat bahwa kinerja organisasi dapat digambarkan dengan heterogenitas dalam memiliki sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti (Darusman & Wijaya, 2020). Namun, tanpa kecerdasan manajerial, memiliki sumber daya tersebut saja tidak menjamin kinerja yang sangat baik. Oleh sebab itu, ROT membahas keterbatasan RBV ini karena berkaitan dengan tindakan yang diambil para pemimpin untuk memfasilitasi upaya mengelola sumber daya perusahaan secara efektif (Lei et al., 1996). Dengan demikian, hasil penggunaan sumber daya ditentukan oleh dampak akhir dari campuran sumber daya yang berbeda yang dikoordinasikan dengan sumber daya fokus alih-alih dampak independen dari satu-satunya sumber daya (Raharjo, 2021).

Resource orchestration theory (ROT) yang dikembangkan (Sirmon et al., 2007, 2011) adalah perluasan dari pendekatan *resource-based view (RBV)* yang menekankan bahwa sumber daya saja tidak cukup untuk menciptakan keunggulan kompetitif atau meningkatkan kinerja organisasi. ROT memperkenalkan konsep pengelolaan aktif, di mana manajer harus mengorkestrasi (mengatur, menggabungkan, dan memobilisasi) sumber daya dengan cara yang terencana dan strategis agar dapat memaksimalkan nilai yang dihasilkan dari sumber daya tersebut. Konsep ROT yang dikembangkan (Sirmon et al., 2011) dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1. Resource Orchestration Theory (ROT) (Sirmon et al., 2011)

Resource orchestration theory (ROT) menyoroti bahwa tata kelola yang baik memungkinkan universitas untuk mengatur dan mengarahkan sumber daya dengan cara yang efisien dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dengan adanya GUG, universitas dapat lebih baik mengelola modal intelektual dan mempromosikan OCB yang mendukung inovasi dan kinerja yang lebih baik.

2.1.4. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori Kontingensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan setiap situasi harus dianalisis sendiri. Menurut Stoner (1996) pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional merupakan suatu “pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Teori kontingensi yang dikembangkan oleh (Otley, 1980) menjelaskan bahwa kerangka untuk memahami mengapa dan bagaimana akuntansi mengalami perubahan dalam suatu organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan

tersebut (Brownell & McInnes, 1986; Otley, 1980; Upping & Oliver, 2011; Waweru & Uliana, 2008). Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menguji faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perlunya perubahan, seperti intelektual kapital, lingkungan, struktur organisasi dan teknologi (Anderson & Lanen, 1999; Kalkan et al., 2014; Otley, 1980).

Teori kontingensi adalah kerangka kerja teoritis yang paling banyak digunakan dalam menjelaskan praktik pengendalian manajemen (Chenhall, 2003). Dengan kata lain, menurut (Chenhall, 2003) pendekatan kontingensi memungkinkan untuk mempelajari system pengendalian manajemen sesuai dengan variabel kontekstual, dengan asumsi bahwa organisasi bertujuan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam faktor kontingensi perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

Dampak perkembangan dibidang akuntansi manajemen salah satunya adalah pengaturan tata kelola di perguruan tinggi atau dikenal dengan *good university Governance (GUG)* yang merupakan serangkaian proses, kebiasaan, kebijakan maupun peraturan yang diarahkan dan di kendalikan dengan baik (Jaramillo & Zaafrane, 2014; Roşca et al., 2010).

2.1.5. Modal Intelektual (*Intellectual Capital*)

Intellectual capital (IC) atau modal intelektual adalah aset tidak berwujud. Menurut Commision (2006) modal intelektual diterjemahkan sebagai kombinasi sumber daya yang tidak berwujud dan kegiatan organisasi dalam mengubah kuantitas material, sumber daya keuangan, dan manusia dalam sebuah sistem yang dapat menciptakan suatu nilai. Selanjutnya Bukh et al. (2005) modal intelektual adalah proses dimana orang, pelanggan, proses, atau teknologi bergabung untuk

menciptakan nilai bagi sebuah organisasi. Selanjutnya, salah satu definisi yang paling umum digunakan dalam beberapa publikasi adalah *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*, yang mendefinisikan IC sebagai nilai ekonomi dari dua aset tidak berwujud yang dibagi menjadi dua entitas perusahaan yaitu *organizational* dan *human capital* (OECD, 2008). IC dapat tercermin dalam kepercayaan pelanggan, citra merek, kontrol distribusi, budaya perusahaan, dan keterampilan manajemen (Itami & Roehl, 1987). Selanjutnya (Sirojudin & Nazaruddin, 2014) menunjukkan bahwa pengusaha mulai menyadari bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya bergantung pada aset fisik tetapi juga pada aset tidak berwujud. Anatan (2006) mengatakan bahwa aset ini penting bagi perusahaan sumber daya manusia karena merupakan sumber inovasi dan inovasi strategis melalui penelitian laboratorium, inovasi, dan pengembangan keterampilan pribadi.

Di sejumlah negara Eropa, selain harus menyusun laporan keuangan, perusahaan publik harus juga menyajikan laporan tentang pengelolaan aset tak berwujud mereka (Andriessen, 2007; Bukh et al., 2005; Guideline, 2007; Moolman, n.d.; Mouritsen et al., 2004; Starovic & Marr, 2005). Bahkan, perguruan tinggi dan organisasi-organisasi non-profit, belakangan juga mulai rajin mengungkapkan pengelolaan aset takberwujud yang mereka miliki (Antonella & Stefania, 2011; Bezhani, 2010; Bisogno et al., 2018; Córcoles, 2013a, 2013b; Cricelli et al., 2018; Leitner et al., 2014; Ramirez & Gordillo, 2014; Sanchez et al., 2009; Sultanova et al., 2018). *Intangible assets* ini biasa juga disebut dengan istilah modal intelektual. Beberapa peneliti memberikan definisi dan pengertian yang beragam tentang MI. Stewart (1997) mendefinisikan MI sebagai jumlah dari segala sesuatu yang ada di

organisasi yang dapat membantu organisasi untuk berkompetisi di pasar, meliputi *intellectual material* pengetahuan, informasi, pengalaman, dan *intellectual property* yang dapat digunakan untuk menciptakan kesejahteraan. Brooking (1996) menyatakan bahwa MI adalah istilah yang diberikan kepada kombinasi dari aset tak berwujud, properti intelektual, karyawan, dan infrastruktur yang memungkinkan organisasi untuk dapat berfungsi. Dalam definisi ini jelas tersirat bahwa MI tidak hanya sekedar tentang sumber daya manusia (*human capital/HC*), HC hanyalah salah satu komponen dari MI.

MI terkenal dengan akumulasi aset tidak berwujud dari PSAK di Indonesia nomor 19. Aset tidak berwujud mengacu pada aset nonmoneter teridentifikasi yang tidak memiliki bentuk fisik (PSAK No. 19 sebagaimana telah diubah tahun 2014). Dikarenakan modal intelektual tidak berwujud, berarti produksi aset tersebut tidak terlihat secara langsung, sehingga banyak orang berpikir bahwa modal intelektual masih sulit untuk dipahami. Namun, ketika modal intelektual dapat dianalisis dan diungkapkan dengan baik, dapat menjadi nilai tambah dan sumber daya (aset) baru bagi organisasi untuk lebih meningkatkan daya saingnya.

Menurut Sanchez & Elena (2006a) perguruan tinggi dianggap sebagai aktor kelembagaan utama dalam sistem inovasi nasional. Peran utama perguruan tinggi adalah bertindak sebagai pengembang dan pemancar pengetahuan yang diperoleh di tingkat yang lebih tinggi. Faktanya, input dan produk utama yang dihasilkan oleh perguruan tinggi dan perguruan tinggi tidak berwujud, dan alat manajemen dan pengukurannya terbatas (Cañibano & Sánchez, 2004).

Secara umum unsur-unsur modal intelektual terdiri dari modal manusia, modal struktural dan modal pelanggan (Bontis, 2001). Definisi masing-masing atribut modal intelektual adalah sebagai berikut.

- 1) *Human Capital (HC)* adalah pengetahuan, pendidikan dan kompetensi yang dimiliki karyawan dalam memproduksi barang dan jasa serta kemampuannya dalam bekerja sama dan berkomunikasi, agar dapat berhubungan baik dengan rekan kerja maupun pelanggan.
- 2) *Structural Capital (SC)* adalah infrastruktur pendukung dari human capital yang dimiliki oleh suatu perusahaan berupa sarana dan prasarana penunjang kinerja karyawan. Struktural capital meliputi sistem teknologi, sistem operasional perusahaan, paten, merk dagang dan kursus pelatihan.
- 3) *Customer Capital (CC)* adalah kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pasar sehingga menghasilkan hubungan yang baik dengan pihak luar perusahaan, seperti pemerintah, pemasok, dan pelanggan terhadap perusahaan.

Selanjutnya komponen modal intelektual menurut (Khalique et al., 2020) terintegrasi menjadi enam komponen yaitu, *human capital, customer capital, structural capital, social capital, technological capital dan spritual capital*.

Definisi masing-masing komponen diatas adalah:

- 1) *Human Capital*, aset yang tidak dapat digantikan dan istimewa, yang dapat memberikan diferensiasi kompetitif untuk memanfaatkan sumber daya organisasi dengan cara yang sesuai dan meningkatkan kinerja organisasi.

- 2) *Customer Capital*, merupakan bagian integral dari modal intelektual dan mengacu pada pembentukan, pengembangan dan promosi hubungan dengan pelanggan melalui merek, loyalitas dan kepuasan.
- 3) *Structural Capital*, komponen vital dari modal intelektual yang mengacu pada database, kebijakan, aturan, prosedur, dll
- 4) *Social Capital*, memainkan peran yang sangat penting untuk memperkuat jalinan antara UKM dan pemangku kepentingannya. Ini menghasilkan interaksi sosial, kepercayaan, norma dan kompetensi inti.
- 5) *Technological Capital*, mengacu pada kemampuan organisasi untuk berinovasi dan mengembangkan produk dan layanan baru. Hal ini terutama didasarkan pada R&D dan kekayaan intelektual
- 6) *Spiritual Capital*, serupa dengan komponen modal intelektual lainnya, modal spiritual memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi, inti dari modal spiritual mencakup pandangan agama dan nilai-nilai etika.

Komponen MI yang berkembang di lingkungan perguruan tinggi atau perguruan tinggi beraneka ragam. Namun yang paling banyak digunakan adalah klasifikasi tripartit yang banyak diterima dalam berbagai literatur (Cañibano & Paloma Sánchez, 2009; Leitner, 2004; Sanchez et al., 2009; Sanchez & Elena, 2006b; Secundo et al., 2010a). MI direpresentasikan sebagai konstruksi dari tiga komponen dasar dan saling terkait berikut ini (Ramirez & Gordillo, 2014):

- 1) *Human capital*: jumlah pengetahuan eksplisit dan tersembunyi dari tenaga pendidikan tinggi (dosen, pejabat struktural, tenaga kependidikan), yang dicapai melalui pendidikan formal dan nonformal.

- 2) *Structural capital*: pengetahuan eksplisit terkait dengan proses diseminasi internal, komunikasi dan pengelolaan pengetahuan ilmiah dan pengetahuan teknis di perguruan tinggi. Modal struktural dapat dibagi menjadi: a). Modal organisasi (*organizational capital*): lingkungan operasi yang dihasilkan dari interaksi antara penelitian, manajemen dan proses organisasi, rutinitas organisasi, budaya dan nilai perusahaan, prosedur internal, kualitas dan ruang lingkup sistem informasi, dll. b). Modal teknologi (*technological capital*): sumber daya teknologi yang tersedia di Internet dari lembaga pendidikan tinggi, seperti sumber bibliografi dan dokumenter, arsip, pengembangan teknis, paten, lisensi, perangkat lunak, database, dll.
- 3) *Relational capital*: koleksi ekstensif ekonomi, politik, dan kelembagaan hubungan yang dibangun dan dikembangkan antara perguruan tinggi dan mitra non-akademiknya (misalnya, perusahaan, organisasi nirlaba, pemerintah daerah, dan masyarakat pada umumnya). Ini juga mencakup persepsi yang dimiliki orang lain tentang institusi pendidikan tinggi: citra, daya tarik, keandalan, dll.

Berdasarkan uraian diatas modal intelektual atau *intellectual capital* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sumberdaya / aset tak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki perguruan tinggi berupa pengetahuan, informasi, properti intelektual dan pengalaman yang memiliki elemen *human capital*, *structural capital*, *relational capital*, *technological capital* dan *spiritual capital*.

2.1.6. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah bagian dari sifat ilmiah dari sistem sebuah organisasi. Menurut Rostiawati (2020) karakter OCB

didedikasikan untuk hal-hal yang bermodalkan kebutuhan organisasi. OCB mencakup sejumlah inisiatif yang membantu anggota organisasi lainnya, menjadi sukarelawan, mempromosikan etos kerja dan kebijakan. Etos kerja relawan adalah perilaku manusia yang positif dan menawarkan karakter tambahan bagi karyawan dan organisasi. OCB didefinisikan (Organ & Ryan, 1995) sebagai perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan.

Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diutarakan oleh (K. Davis & Newstrom, 2002), bahwa:

“Organizational Citizenship Behavior as an employee who are organizational citizens engage in postive social acts designed to help others, such as volunteering their efforts on special projects, sharing their time and resources, and work proactively with others. They also are expected to use their talents and energies fully to help the organization achieve its goals of efficiency and effectiveness”.

Maksud dari pernyataan di atas adalah bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang menjadi anggota organisasi yang bekerja untuk membantu orang lain, seperti menjadi sukarelawan, berbagi waktu dan sumber daya, dan berusaha membantu orang lain dalam pekerjaan tertentu. Berkolaborasi secara aktif. Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* juga diharapkan mampu menggunakan sepenuhnya keterampilan dan energinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengertian lain mengenai OCB menurut (Griffin & Moorhead, 2014): *“Organization citizenship refers to behavior of individuals who make a positive overall contribution to the organization”* yang intinya dinyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu kepada perilaku seorang

individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya. Beberapa perilaku OCB diantaranya: perilaku menolong orang lain, perilaku *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, perilaku patuh terhadap aturan-aturan dan patuh terhadap prosedur-prosedur di tempat kerjanya.

Menurut Organ et al. (2006) dimensi OCB adalah sebagai berikut:

- 1) *Altruism*; tindakan karyawan untuk membantu rekan-rekan yang mengalami kesulitan dari situasi langsung mengenai pekerjaan organisasi dan masalah pribadi lainnya. Dimensi ini berarti bahwa ia tidak berkewajiban menanggung dan memberi pertolongan.
- 2) *Sincerity*; tindakan yang coba diharapkan oleh perusahaan. Perilaku sukarela, bukan kewajiban atau kewajiban karyawan. Dimensi ini adalah Kewajiban.
- 3) *Sportsmanship*; tindakan untuk menoleransi kondisi yang tidak ideal dalam suatu organisasi tanpa keberatan. Spotman, Dua Belas Tinggi, adalah untuk menciptakan suasana hati yang positif di antara karyawan, yang lebih sopan dan bekerja dengan orang lain untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman.
- 4) *Courtesy*; menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah interpersonal. Mereka yang memiliki dimensi ini adalah mereka yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- 5) *Civic Virtue*; dimiliki oleh organisasi, berinisiatif menyediakan cara untuk bertindak secara bertanggung jawab dalam kehidupan organisasi (perilaku atau prosedur ditingkatkan dalam menanggapi perubahan dalam organisasi) Melindungi sumber daya). Dimensi ini mewakili tanggung jawab yang

diberikan organisasi kepada individu untuk meningkatkan kualitas bidang usaha.

Maka *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan perilaku sukarela karyawan diantaranya: perilaku *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, perilaku menolong orang lain, perilaku patuh terhadap aturan-aturan dan patuh terhadap prosedur-prosedur di tempat kerja yang akan berdampak positif bagi organisasi.

2.1.7. Good University Governance (GUG)

Governance berbagai jenis organisasi, publik atau swasta, nirlaba atau komersial, sektoral dan industri, tergantung pada karakteristik masing-masing organisasi (Quyên, 2014). Tata kelola perguruan tinggi ditentukan oleh bentuk dan prosedur konstitusional di mana perguruan tinggi mengatur operasi mereka sendiri (Shattock, 2006). *Governance* adalah cara organisasi menggunakan kekuatan dan wewenangnya untuk mengalokasikan dan mengelola sumber daya. *Governance* mencakup kebijakan dan prosedur pengambilan keputusan, dan pengendalian arah dan pengendalian organisasi menjadi efektif (Carnegie & Tuck, 2010). Ini mewakili praktek-praktek yang memerlukan pengawasan, kontrol, keterbukaan dan transparansi, struktur perguruan tinggi, delegasi, dan pengambilan keputusan, perencanaan, dan koherensi dan arah organisasi (Quyên, 2014).

Perguruan tinggi diharapkan mampu memajukan dan memperluas peran membangun negara sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Sukirman & Sari, 2012). Perguruan tinggi diharapkan menjadi komunitas yang dapat melindungi diri dari pengaruh nilai-nilai lingkungan eksternal yang dapat bersifat koruptif atau jahat. Kemandirian diperlukan untuk mendukung inovasi dan

perkembangan kecelakaan dan ilmu pengetahuan (Anwar & Pratolo, 2012). Perguruan tinggi menghadapi perubahan ekonomi, teknologi dan sosial yang cepat dan perlu lebih menyeimbangkan perannya sebagai pusat intelektual dengan tetap menjaga relevansinya dengan kondisi daerah sekitarnya (Djokopranoto & Indrajit, 2006). Institusi Perguruan tinggi diistimewakan dalam hal fungsi dasar: pendidikan, pendidikan, penemuan bisnis dan inovasi (riset), atau dibandingkan dengan institusi lain yang dikenal dengan Tri Dharma PT. Fungsi-fungsi ini mendefinisikan peran PT dalam masyarakat (Sukirman & Sari, 2012).

Tri Dharma Berdasarkan fungsi dan peran Perguruan tinggi, pengelolaan lembaga Perguruan tinggi tidak dapat disamakan dengan pengelolaan negara atau perusahaan. Di dalamnya terdapat koridor-koridor tertentu yang terkait dengan nilai-nilai luhur dari segi nilai akademik dan sosial yang harus dijaga. Implementasi PT lainnya harus digunakan sebagai alat untuk membantu mencapai tujuan dasar ini (Anwar & Pratolo, 2012). Hal inilah yang menjadi dasar munculnya wacana GUG dalam organisasi instansi perguruan tinggi. Maka secara singkat GUG dapat dikatakan sebagai penerapan dasar dari konsep “*good governanc*” dari sistem dan proses tata kelola suatu lembaga PT melalui berbagai penyesuaian sesuai dengan nilai-nilai GUG yang harus dijunjung dalam pengeolaan sebuah lembaga PT (Wijatno, 2009). *Governance of Irish University* dalam program AWI/MCI menggambarkan GUG (Kelly & Hegarty, 2007) sebagai berikut:

“A robust system of governance is vital in order to enable organizations to operate effectively and to discharge their responsibilities as regards transparency and accountability to those they serve. Given their pivotal role in society and in national economic and social development, as well as their heavy reliance on public as well as private funding, good governance is particularly important in the case of the universities”

Tanpa menerapkan prinsip-prinsip dasar GUG berdasarkan pilar kebebasan akademik dan otonomi penelitian, PT tidak dapat mencapai tujuan keunggulan dalam semua visi dan misi. Program AWI/MCI (Kelly & Hegarty, 2007) menyimpulkan dimensi GUG terdiri dari: (1) konteks, misi dan tujuan, (2) struktur *governance*, (3) pengelolaan/ manajemen, (4) otonomi, (5) tanggung jawab atau akuntabilitas, dan (6) partisipasi. Adapun dimensi GUG menurut (Quyên, 2014) terdiri atas lima dimensi GUG: (1) manajemen dan arahan/ direction, (2) partisipasi, (3) akuntabilitas, (4) otonomi, dan (5) transparansi. Otonomi, tanggung jawab dan partisipasi merupakan inti dari Prinsip-prinsip GUG. Secara umum prinsip-prinsip tersebut merupakan prinsip-prinsip yang harus diikuti dalam penegakan PT jika ingin menegakkan GUG secara terus menerus. Penerapan prinsip-prinsip ini dapat diterapkan secara luas di hampir semua konteks yang benar-benar mengimplementasikan PT.

Kerangka GUG yang harus diaplikasikan kedalam prinsip-prinsip *governance* PT menurut (Muktiyanto et al., 2020) yaitu: *Pertama*, struktur organisasi internal yang wajib ada dalam GUG adalah perencanaan strategis sesuai visi, misi dan tujuan PT yang dilandasi oleh moral dan etika yang tinggi (Djokopranoto & Indrajit, 2006; Kelly & Hegarty, 2007; Kimber & Lipton, 2005). *Kedua*, *Guidlines* GUG di berbagai negara anggota OECD seperti Inggris Raya, Denmark, Kanada, dan Australia mentitik beratkan penting peranan struktur *governance* dan kredibilitasnya menjadi aktor utama pelaksanaan prinsip-prinsip GUG (Henard & Mitterle, 2012). *Ketiga*, prinsip-prinsip utama GUG yang menjadi intisari GUG adalah *fairness*, *responsiveness*, akuntabilitas, transparansi, dan otonomi PT (Djokopranoto & Indrajit, 2006; Henard & Mitterle, 2012; Kelly &

Hegarty, 2007; Quyên, 2014; UNDP, 2014; World-Bank, 1992). Adapun penjelasan lebih rinci sebagai berikut:

1) **Visi, Misi dan Tujuan yang Efektif**

Visi adalah rangkaian kalimat yang mengungkapkan cita-cita dan impian organisasi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi adalah ideal untuk situasi masa depan yang ingin diwujudkan oleh perwakilan semua organisasi, dari atasan hingga bawahan (Nawawi, 2005; Wibisono, 2006). Misi adalah pernyataan tentang apa yang dilakukan berbagai unit organisasi dan apa yang diharapkan untuk mencapai visi organisasi (David, 2009; Wheelen & Hunger, 2012). Tujuan merupakan deskripsi visi dengan cara yang mudah dipahami oleh semua karyawan, hasil yang bersifat khusus yang nantinya akan dicapai, dengan mempertimbangkan misi utamanya.

2) **Nilai, Etika, Moral Akademik**

Ini menyangkut etika, nilai akademik, moral, nilai dan tanggung jawab, sikap menghindari perilaku yang tidak pantas dihormati, dan nilai luhur menjaga nama baik dan citra PT (Balan & Knack, 2012; El-Hilali et al., 2015; Ormerod & Ulrich, 2013). Penguatan etika, moral, dan nilai umumnya direpresentasikan dalam seperangkat kode etik (Lee et al., 2014). Hal ini terlihat dari adanya kode etik yang ditulis bagi dosen dan etika akademik, serta pengetahuan dosen dan sivitas akademika tentang etika dan implementasinya.

3) **Struktur *Governance***

Ini digambarkan dengan korelasi antar *stakeholders* atau pemangku kepentingan yang memastikan bahwa semua stakeholders ikut serta andil dalam *structural governance* dan proses dalam penentuan keputusan pada sebuah

Lembaga sesuai dengan tingkat dan kewenangna yang diperabkan (Kelly & Hegarty, 2007; Quyên, 2014)

4) **Kredibilitas**

AWI/MCI program (Kelly & Hegarty, 2007) kredibilitas adalah stabilitas kinerja pekerjaan agen (manajer PT), mencakup latar belakang akademik, kejujuran, kecerdasan, kepemimpinan dan keterampilan manajemen. Penilaian kredibilitas ini dapat dilihat dari pengalaman badan akademik atau tim khusus (*ad hoc*), kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang direncanakan, kemajuan akademik, dan pengalaman pengabdian masyarakat yang diakui.

5) **Transparansi**

Transparansi adalah tersedianya informasi yang akurat, relevan, dan mudah dipahami yang dapat diperoleh dengan biaya rendah (*low cost*) sehingga pemangku kepentingan (*stakeholders*) dapat menentukan keputusan tepat. Pembuatan keputusan dan pengaplikasiannya dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Informasi harus tersedia secara bebas dan dapat diakses langsung oleh mereka yang terpengaruh oleh keputusan tersebut. Informasi yang diberikan harus dalam format dan media yang mudah dipahami. Adanya sistem dan standar akuntansi untuk memastikan kualitas laporan keuangan dan publikasi, pengembangan *management information sysytem* (MIS) untuk memastikan efisiensi pengukuran kinerja dan proses pengambilan keputusan, pengembangan risiko. Anda dapat mencari tahu di. Kelola semua bahaya serius untuk diidentifikasi, diukur dan dikendalikan dalam batas yang dapat diterima (Surya & Yustivandana, 2006).

6) **Akuntabilitas**

Berdasarkan AWI/MCI program (Kelly & Hegarty, 2007), Akuntabilitas adalah permintaan agar manajer memiliki kapasitas untuk bertanggung jawab dan menjawab pertanyaan stakeholders tentang berbagai aksi korporasi yang mereka lakukan. Tanggung jawab meliputi: a) Kejelasan definisi jalur tanggung jawab: staf akademik, staf administrasi, staf administrasi, badan governance. b) Sebuah proses untuk mengevaluasi pencapaian tujuan. c) penyebaran informasi: evaluasi kelembagaan (internal dan eksternal) akreditasi tujuan sistem, prestasi mahasiswa, penyerapan lulusan oleh pasar kerja. d) Metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mahasiswa, dosen, tenaga administrasi dan tenaga administrasi. e) Audit akuntansi: Ini adalah proses verifikasi akun PT. f) pencegahan risiko; g) Mekanisme penanganan kecurangan/ misconduct.

7) **Responsiveness**

Responsiveness ialah daya dorong dan kemampuan PT untuk menangkap masalah. Hal ini juga sebagai upaya PT untuk memenuhi harapan stakeholders dan sikap terhadap permasalahan yang muncul. PT perlu mengatasi masalah yang muncul di sekitar mereka dan bertindak dengan tepat. Reaktivitas dapat dilihat dengan memastikan minat pada tanggung jawab sosial dan suasana dan lingkungan belajar yang bermanfaat (Vigoda, 2002).

8) **Fairness**

Fairness, sebuah pemerataan bagi pemangku kepentingan, dan setiap pemangku kepentingan dilindungi dari upaya-upaya yang salah, baik berupa usaha untuk keuntungan pribadi maupun praktik PT yang bertentangan atau

merugikan (Anggriawan & Nurkholis, 2014). Mengenai siswa yang mengamalkan keadilan, terlihat dengan adanya sistem subsidi dan pembagian biaya pendidikan bagi siswa yang kurang mampu. Dukungan finansial dari mahasiswa yang beragam dapat meningkatkan partisipasi dalam pendidikan tinggi (Flannery & O'Donoghue, 2013).

9) **Otonomi**

Hal ini mengacu pada tingkat otonomi dan otonomi akademik internal, personalia, keuangan, pengelolaan dan pengembangan organisasi. Otonomi akademik meliputi penetapan struktur akademik, kebijakan penerimaan mahasiswa, mekanisme penjaminan mutu, pembukaan program baru, dan otonomi penerimaan program, evaluasi hasil belajar, dan evaluasi metode pengajaran. Otonomi dalam pengembangan SDM mencakup tenaga kerja: Peran dan tanggung jawab terkait kebijakan SDM Kemampuan untuk merekrut staf (akademis dan manajemen) Manajemen kebijakan pengembangan karir Mekanisme evaluasi kinerja dan kinerja Otonomi keuangan mencakup otonomi pembiayaan, perjanjian kemitraan yang mengontrak kepemilikan aset dan akuisisi pinjaman (Kelly & Hegarty, 2007; Quyên, 2014).

Maka *good university governance (GUG)* adalah upaya penerapan prinsip-prinsip dasar konsep dan sistem “*good governance*” dan proses tata kelola perguruan tinggi, dengan berbagai penyesuaian berdasarkan nilai-nilai yang harus dipertahankan oleh administrasi perguruan tinggi, prinsip-prinsipnya antara lain: (1) Visi, misi dan tujuan yang efektif, (2) *Fairness*, (3) Kepemimpinan, (4) Tanggung jawab, (5) Transparansi, (6) Akuntabilitas, (7) *Responsiveness*, dan (8) Otonomi.

2.1.8. Kinerja Perguruan Tinggi Swasta

Beberapa ahli melihat kinerja sebagai hasil dari proses penyelesaian tugas, di lain sisi, yang lain memahami tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Helfert (1997) menyebutkan bahwa kinerja adalah indikasi keadaan organisasi secara keseluruhan selama periode waktu tertentu, yang merupakan outcome atau hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi yang memanfaatkan sumber daya organisasi. Mulyadi (2001) mengatakan kinerja adalah keputusan yang teratur untuk mengefektifkan pekerjaan organisasi, bagian-bagian organisasi dan karyawan berdasarkan tujuan, standar dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Williams (2002), kinerja merupakan apa yang orang dan sistem kerjakan. Konten yang sama dijelaskan (Williams, 2002) kinerja terdiri dari pihak-pihak yang bertindak dalam suasana untuk mencapai hasil. Maka ukuran kinerja dapat dinilai dari apakah suatu kegiatan tertentu sesuai untuk mencapai hasil yang diinginkan. Definisi kinerja terbaru adalah istilah umum yang digunakan untuk kinerja PT, yaitu untuk beberapa atau semua tindakan atau aktivitas organisasi selama periode waktu tertentu, dengan mengacu pada beberapa kriteria, seperti biaya historis atau proyeksi. Penilaian efektivitas, akuntabilitas, atau akuntabilitas manajemen (Rivai & Sikumbang, 2011).

Menurut Brumback (1988) kinerja mengarah terhadap perilaku dan hasil, perilaku yang berasal dari opsi untuk mengubah kinerja abstrak dalam aksi. Tidak hanya instrumen untuk hasilnya, perilaku juga merupakan hasil dari upaya mereka sendiri, produk bisnis yang berkaitan dengan psikologi fisik dan diterapkan pada latihan dan dapat menjadi padat dari hasil. Menurut Brumbach (1988), perilaku itu

penting karena mempengaruhi pekerjaan seorang pekerja. Berdasarkan beberapa ide ini, kinerja terbukti dari perspektif hasil, proses atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dimungkinkan untuk melihat kinerja setelah pengukuran dijaga secara kuantitatif maupun kualitatif. Pengukuran tidak hanya dapat dilakukan untuk semua kegiatan organisasi, tetapi juga mengukur setiap departemen atau SBU dalam organisasi (Djokopranoto & Indrajit, 2006). Selanjutnya Fielden (2008) menetapkan 4 (empat) ukuran ukuran PT, yaitu mahasiswa, penelitian, karyawan / personel dan keuangan / efisiensi. Indikator-indikator ini dapat digunakan untuk tingkat nasional dan pada tingkat organisasi PT. Dari BAN PT (2010) Ada pengukuran yang menarik untuk diuji sebagai pengukuran terhadap mahasiswa / sarjana.

1) **Kinerja Mutu Layanan Akademik**

Pelayanan ialah sebuah jasa, aktivitas tidak berwujud (*intangible*) yang dapat diidentifikasi secara individual dan memenuhi kebutuhan. Sebagai aktivitas yang dapat diberikan oleh satu pihak kepada pihak lain, layanan pada dasarnya tidak berwujud dan tidak memiliki apa-apa. Hardjoseodarmo (2004) berpendapat bahwa kualitas sulit didefinisikan secara akurat jika tidak relevan dengan konteks tertentu. Kualitas umumnya merupakan karakteristik produk atau layanan yang ditentukan oleh pengguna atau konsumen dan diperoleh melalui pengukuran proses dan perbaikan terus-menerus.

Mutu adalah penilaian subjektif konsumen terhadap suatu produk atau jasa, sebagaimana ditentukan oleh persepsi konsumen terhadap produk atau jasa tersebut. BAN PT (2010) menyatakan bahwa mengukur kinerja PT adalah layanan bagi mahasiswa. Pencapaian ini memberikan penilaian tentang jenis

layanan bagi mahasiswa dan penggunaan serta kualitasnya. Pengukuran ini menegaskan kemampuan perguruan tinggi untuk melayani mahasiswa dengan akses layanan yang dapat mereka gunakan untuk mengembangkan dan mengembangkan penalaran, minat, bakat, seni dan kesejahteraan. Jenis layanan yang ditawarkan kepada mahasiswa antara lain (1) kuliah tatap muka. (2) Perkuliahan melalui media, (3) Layanan bimbingan administrasi akademik (4) Pemetaan dan konsultasi (5) Minat dan bakat, (6) Layanan beasiswa. (El-Hilali et al., 2015) menunjukkan kualitas akademik dengan mengacu pada metode pengajaran program serta dimensi kualitas pelayanan. Demikian pula, menggunakan teknologi untuk pembelajaran adalah praktik layanan akademik (Wentworth & Middleton, 2014).

2) **Kinerja Mahasiswa**

Peningkatan kinerja mahasiswa menurut (Harwati et al., 2015) terlihat pada IPK mahasiswa merupakan salah satu fokus penting manajemen PT. Sebagian besar studi tentang kinerja siswa dapat ditemukan dalam indeks prestasi kumulatif (IPK) lulusan (di Domenico & Fournier, 2015; Horowitz & Spector, 2005; Junco & Cotten, 2012; Vitasari et al., 2010). Kinerja IPK terkait dengan sejumlah faktor, termasuk faktor intrinsik dan motivasi, kemampuan belajar siswa, faktor eksternal, faktor kelembagaan di PT, dan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (Clark et al., 2014; Green & Celkan, 2011; Junco & Cotten, 2012; Liu et al., 2014; Pepe, 2012; Strahan, 2003).

Kinerja PT dapat dilihat dalam tiga kategori utama menurut (Higgins, 1989):

- a) Internal, contoh jumlah mahasiswa yang lulus pada tahun pertama, lama mahasiswa lulus kuliah dan penghimpunan dana penelitian.
- b) Eksternal,

contohnya masa tunggu alumni dalam diterima bekerja, publikasi dosen, paten.

c) Operasional, contohnya biaya rata-rata unit, rasio staf/mahasiswa, beban kerja staf, termasuk di dalam kinerja operasional ini tingkat layanan perpustakaan dan layanan sistem.

Pencapaian PT (Ghignoni & Verashchagina, 2014) terlihat dari kesesuaian lulusan dengan kebutuhan pasar kerja. Bidang pekerjaan di mana lulusan bekerja sesuai dengan kualifikasi dan keterampilan yang mereka peroleh (Koda & Yuki, 2013). Selanjutnya mengukur kinerja mahasiswa menurut (Fielden, 2008) dapat dilakukan dengan cara melihat komposisi latar belakang sosial, jumlah aplikasi untuk tiap program studi, persentase mahasiswa internasional, persentase mahasiswa yang bertahan setelah satu tahun, persentase kelulusan mahasiswa, persentase jumlah mahasiswa yang bekerja atau melanjutkan studi setelah 6 bulan dinyatakan tamat. BAN PT (2010) membuat penilaian kinerja sebagai berikut: IPK yang diperoleh Lulusan; prestasi mahasiswa di bidang keilmuan, bakat, dan minat; persentase lulusan lulus tepat waktu, layanan yang diberikan kepada mahasiswa, dan pelacakan serta perekaman data alumni. Sebelumnya (Rhodd et al., 2009) mengatakan bahwa waktu seorang mahasiswa menyelesaikan studi juga merupakan ukuran kinerja siswa secara keseluruhan

3) **Kinerja Riset**

Model otonom terkhusus dalam PTN, memiliki arah guna mengubah PTN menjadi perguruan tinggi riset (*research university*) di dalam proses pendidikan. Research University sangat mendukung pencapaian ilmu pengetahuan, berbagai penemuan dan perkembangan teknologi, berbagai masukan yang berkembang di masyarakat, dan instruktur pembelajaran

berbasis penelitian yang terus diperbarui (Sumarni, 2009). Saat ini, penekanan pada pengukuran kinerja perguruan tinggi terletak pada efektivitas dan efisiensi. PT dianggap menyediakan tiga kategori output utama. (1) Tenaga kerja yang sesuai kriteria (2) Penelitian dan beasiswa (3) Berbagai manfaat sosial lainnya. Hasil penelitian perguruan tinggi dapat ditukur dengan besarnya dana penelitian yang terhimpun, publikasi dosen, paten, karya ilmiah lainnya (Higgins, 1989). Maka hasil keseluruhan dapat dilihat pada penelitian yang dihasilkan oleh PT dan dampaknya terhadap ilmu pengetahuan dan kesejahteraan sosial. Menurut BAN PT (2010) dapat diukur dengan produktifitas dan kinerja dalam kegiatan penelitian terlihat dari kesesuaian bidang ilmu dengan jumlah karya ilmiah yang dihasilkan, karya dosen yang telah memperoleh paten / HKI atau memperoleh penghargaan/pengakuan. Fielden (2008) menyatakan bahwa hasil penelitian dapat dilihat dari skor nilai nasional, rata-rata publikasi ilmiah setiap dosen, sumber penerimaan dana berasal dari lembaga non-pemerintah, penerimaan dana dari penelitian dosen yang dikomersiakan/royalty, penelitian, dan penelitian pascasarjana.

4) **Kinerja Sumber Daya Manusia**

Fielden (2008) mengemukakan bahwa kinerja sumber daya manusia dapat dibedakan dengan tingkat *turnover* pegawai, rasio pekerja tetap, rasio pekerja asing dengan rasio pegawai wanita, dan BAN PT (2010) sumber daya manusia dengan cara sebagai berikut antara lain. a) Efektifitas rekrutmen, penempatan, pengembangan, pemeliharaan dan pemberhentian pengajar dan pendidik formal dan non-reguler untuk menjamin kualitas pelaksanaan program akademik. b) Sistem pemantauan dan evaluasi, serta kemampuan melacak dan

merekam kinerja dosen tetap dan tidak tetap serta tenaga kependidikan. c) Kualifikasi dosen tetap dan paruh waktu untuk latar belakang akademik dan kualitas program akademik. d) Jumlah , kualifikasi dan pelaksanaan tugas dosen tidak tetap e) Upaya peningkatan sumber daya manusia selama tiga tahun terakhir.

5) **Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan PT menurut Fielden (2008) terlihat dalam hal pendapatan dari sumber daya non-pemerintah, proporsi pengeluaran gaji total, proporsi kesehatan keuangan seperti cadangan dan likuiditas, dan proporsi pengeluaran pemeliharaan gedung. Selanjutnya Djokopranoto & Indrajit (2006) menemukan bahwa pengukuran kinerja PT dari perspektif keuangan berbasis BSC mencakup empat dimensi: (1) kinerja operasi, (2) posisi keuangan, (3) nilai perguruan tinggi, dan (4) tertib keuangan.

Di sisi lain, prestasi kinerja keuangan perguruan tinggi juga dapat dilihat dari aset dan modal intelektual yang dihasilkan melalui proses akademik yang dilakukan oleh instruktur. Sumarni (2009) mengatakan PT berusaha untuk menjadi efisiensi dalam biaya, membuat pemanfaatan aset lebih maksimal, dan mengatur modal intelektual sehingga mereka dapat menghasilkan lebih banyak *revenue*. Maka inti dari kinerja PT adalah modal intelektual yang dimilikinya untuk menghasilkan uang dan meningkatkan citra PT. Kinerja keuangan PT adalah kemampuan PT untuk bertahan, tumbuh, dan mempertahankan kemampuannya untuk menghasilkan lebih banyak sisa penggunaan anggaran atau surplus anggarannya. Anggaran dan surplus anggaran digunakan untuk meningkatkan kemampuan atau kemampuan PT. Muara akhir kegiatan ini

adalah kemampuan PT dalam menambah laba atas investasi. Pengembalian investasi riil PT adalah kekayaan intelektualnya. Dalam hal ini kekayaan intelektual adalah pengajar tetap, yang menunjukkan hasil dari segala upaya untuk melakukan Tridharma PT dengan pengajar sebagai protagonis. Kinerja ini tercermin dalam jabatan fungsional akademik dosen tetap.

Kinerja perguruan tinggi berdasarkan Kepmendikbud Nomor 3/M/2021 diukur dengan 8 (delapan) Indikator Kinerja Utama PTN yaitu: 1) Lulusan mendapatkan pekerjaan yang layak, 2) Mahasiswa mendapatkan pengalaman diluar kampus, 4) Dosen berkegiatan diluar kampus, 5) Praktisi mengajar didalam kampus, 5) Hasil kerja dosen digunakan oleh masyarakat atau mendapat rekognisi internasional, 6) Program studi bekerjasama dengan mitra kelas dunia, 7) Kelas yang kolaboratis dan partisipatif, dan 8) Program studi berstandar internasional. Namun delapan indikator kinerja utama (IKU) yang telah dipilih sebagai indikator perubahan hanya akan berdampak pada tiga aspek yaitu terhadap kualitas lulusan, kualitas dosen, dan kualitas kurikulum (DirjenDikti, 2021).

Dari penjelasan diatas kinerja perguruan tinggi swasta (*performance university*) adalah tingkat pencapaian institusi perguruan tinggi dalam menjalankan aktivitas dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi dengan mengukur kinerja mutu layanan akademik, kinerja mahasiswa, kinerja riset, kinerja SDM dan kinerja keuangan.

2.2. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Modal intelektual dan *Good University Governance (GUG)*

Modal intelektual atau *intellectual capital (IC)* merupakan faktor utama untuk keberhasilan dan kinerja organisasi dan kepentingannya semakin dihargai dalam dunia bisnis (Barney, 1991; Bontis, 1998; Keenan & Aggestam, 2001; Saint-Onge, 1996). Literatur menunjukkan bahwa migrasi MI sebagian besar terkait dengan sistem tata kelola yang lemah (Safieddine et al., 2009). Namun menurut Fahy & Smithee, (1999) sumber daya yang dapat memberikan keunggulan kompetitif perusahaan terdiri dari tiga kategori: sumber daya berwujud, sumber daya tidak berwujud, dan kapasitas sumber daya manusia. Bagaimana manajemen dapat memanfaatkan nilai aset tidak terlihat yang berharga, langka, dan tidak dapat diganti untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sangat penting bagi masa depan dan prospek bisnis (Wahyudi & Puspita, 2020). Modal intelektual sangat penting untuk menciptakan dan mempertahankan pertumbuhan bisnis. Menurut Keenan & Aggestam (2001) *corporate governance* bertanggung jawab untuk menciptakan, mengembangkan, dan memanfaatkan modal intelektual yang berada di dalam perusahaan

Modal intelektual memiliki kedudukan sangat esensial dalam pendidikan tinggi karena merupakan produk dan input utama dari pendidikan tinggi. Perguruan tinggi menggunakan penelitian iptek (hasil survei, publikasi, dll) dan pendidikan (Ulum et al., 2019) untuk menghasilkan pengetahuan. Modal intelektual adalah jantung dari penciptaan nilai dan keunggulan kompetitif sebuah perguruan tinggi (J. Barney, 1991), bahkan merupakan inti dari misi dan alasan keberadaan sebuah perguruan tinggi (Safieddine et al., 2009).

Menurut Barney (1991) dengan teori *resource based view* (RBV) menuntut manajer berhubungan dengan pilihan strategis, menugaskan manajer perusahaan dengan tugas penting mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama berupa *tangible asset* maupun *intangible asset* untuk memaksimalkan hasil.

Penelitian yang menguji hubungan MI terhadap GUG masih sangat sedikit, (Wahyudi & Puspita, 2020) memberikan bukti empiris bahwa MI berpengaruh terhadap *corporate governance*. Selanjutnya (Safieddine et al., 2009) menemukan bahwa *corporate governance* dan MI memiliki pengaruh yang saling terkait. Penemuan ini menunjukkan bahwa MI adalah kekuatan tersembunyi yang dapat membantu organisasi menarik lebih banyak MI. Maka dapat ditarik sebuah simpulan, modal intelektual memiliki pengaruh terhadap *good university governance (GUG)*.

H1: Modal intelektual berpengaruh positif terhadap *good university governance (GUG)*.

2.2.2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Good University Governance (GUG)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan di luar tugas pekerjaan utama mereka, meskipun perilaku ini diinginkan dan berguna bagi organisasi (Shokrkon & Naami, 2009) yang mendukung keberlanjutan organisasi (Oğuz, 2010). Karyawan yang sangat baik cenderung mempraktikkan perilaku OCB Organisasi tidak berhasil dengan baik tanpa anggota mengadopsi perilaku OCB (Markóczy & Xin, 2004).

Memilih orang yang tepat dalam organisasi tidaklah mudah karena yang dibutuhkan bukan hanya orang yang berpendidikan lebih baik atau orang yang bertalenta, namun, ada faktor psikologis yang mendasari hubungan antara seseorang dengan organisasinya (Boyatzis, 2001). Faktor psikologis tersebut mempengaruhi kemampuan seseorang dalam berorganisasi, antara lain kemampuan mengelola diri sendiri, inisiatif, optimisme, mengorganisir emosi dalam diri dan melakukan pemikiran yang tenang tanpa terpicu oleh emosi seseorang. Jika suatu organisasi memiliki karyawan dengan lima dimensi perilaku OCB, maka dapat diprediksi produktivitas organisasinya akan meningkat (Boyatzis, 2001).

Barney (1991) dengan teori *resource based view* (RBV) menuntut manajer berhubungan dengan pilihan strategis, menugaskan manajer perusahaan dengan tugas penting mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama berupa *tangible asset* maupun *intangible asset* untuk memaksimalkan hasil.

Menurut (Hatta et al., 2018) faktor yang mempengaruhi pencapaian *good governance* dan kepuasan kerja antara lain perilaku warga organisasi atau *organizational citizenship behavior (OCB)*. Berdasarkan bukti empiris penelitian penelitian (Wibowo & Susilowati, 2010) menjelaskan bahwa OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan; (Ramadhan et al., 2018) berhasil membuktikan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Darto, 2014) menjelaskan bahwa OCB berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu di sektor publik. Sedangkan (Vega, 2016) membuktikan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat berkontribusi pada pencapaian tata kelola yang baik.

Penelitian (Hatta et al., 2018; Munawir et al., 2019) yang dilakukan di perguruan tinggi berhasil menjelaskan bahwa OCB berpengaruh terhadap *good university governance (GUG)*. Dengan demikian disimpulkan, *Organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh terhadap *good university governance (GUG)*.

H2: *Organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap *good university governance (GUG)*.

2.2.3. Modal Intelektual dan Kinerja PTS

Modal intelektual yaitu kekuatan pendorong dari semua nilai perusahaan (Stewart, 1997), manajemen pengetahuan adalah isu sentral bagi organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995), dan pengetahuan organisasi adalah pusat untuk melanjutkan kompetisi dan kinerja perusahaan. Modal intelektual mengungkapkan semua pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, dan pengalaman yang dimiliki oleh suatu organisasi (Stewart, 1997), dan mewakili salah satu elemen terpenting untuk manajemen dan penilaian proses organisasi internal dan eksternal (Bounfour & Edvinsson, 2005; Khaliq et al., 2020; Vidrascu et al., 2016). Perguruan tinggi dengan IC yang kuat dapat meningkatkan kinerja universitasnya (Cricelli et al., 2018).

Menurut Barney (1991) dengan teori *resource based view (RBV)* menuntut manajer berhubungan dengan pilihan strategis, menugaskan manajer perusahaan dengan tugas penting mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama berupa *tangible asset* maupun *intangible asset* untuk memaksimalkan hasil.

Penelitian empiris tentang modal intelektual atau *intellectual capital* telah mulai mengarah pada pendidikan tinggi dan pusat penelitian, khususnya di beberapa negara di Eropa (Leitner et al., 2014; Ramirez & Gordillo, 2014; Veltri & Silvestri, 2017), aset tak berwujud juga MI adalah unsur terbesar dan aset pendidikan tinggi. (Sanchez et al., 2009; Secundo et al., 2010b, 2017). Daya saing perseorangan, kelompok, dan wilayah memiliki kecenderungan meningkatkan kemampuannya dalam mengelola MI (Schiuma & Lerro, 2010), dan bagi perguruan tinggi bentuk pengadaan pengetahuan ini dikenal dengan transfer keterampilan pendidikan tinggi (Vinig & Lips, 2015). Penelitian (Chatterji & Kiran, 2017b; Cricelli et al., 2018; Lu, 2012; Yudianto et al., 2021) memperkuat temuan bahwa IC berpengaruh langsung terhadap kinerja sebuah perguruan tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa modal intelektual berpengaruh pada kinerja PTS.

H3: Modal intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja PTS.

2.2.4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja PTS

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki peran dan merupakan kompensasi kinerja tinggi di tempat kerja dan merupakan kontribusi aktif individu. OCB mencakup beberapa Tindakan atau perilaku individu, diantaranya: suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra dan patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. OCB memainkan peran penting dalam mendukung hasil organisasi yang mendorong individu untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka (Rostiawati, 2020).

Menurut Barney (1991) dengan teori *resource based view* (RBV) menuntut manajer berhubungan dengan pilihan strategis, menugaskan manajer perusahaan

dengan tugas penting mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama berupa *tangible asset* maupun *intangible asset* untuk memaksimalkan hasil.

Beberapa penelitian telah menunjukkan adanya korelasi positif antara OCB dan kinerja *teamwork*. Nielsen & Sundstrom (2003) telah melakukan studi lapangan untuk menguji pengaruh dari OCB dan *task interdependence* terhadap kinerja *teamwork*. Hasilnya menunjukkan bahwa OCB berkorelasi secara positif terhadap kinerja *teamwork*. (Purnama, 2013) mengungkapkan bahwa OCB mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil penelitian (Komalasari et al., 2009) menunjukkan bahwa dalam organisasi pemerintahan telah muncul motivasi pelayanan publik dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Kedua aspek tersebut dapat digunakan sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan kinerja organisasional. Namun demikian, tingkat OCB yang ada di organisasi pemerintahan tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan motivasi pelayanan publik. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *public service motivation* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja organisasional, sedangkan OCB tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasional. Hasil penelitian (Vega, 2016) menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat berkontribusi pada pencapaian tata kelola yang baik. Penelitian OCB yang dilakukan dalam konteks perguruan tinggi masih relatif terbatas, penelitian (Munawir et al., 2019) membuktikan bahwa OCB berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja sebuah perguruan tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* memiliki pengaruh terhadap kinerja PTS.

H4: *Organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja PTS.

2.2.5. *Good University Governance (GUG)* dan Kinerja PTS

Teori tata laksana atau teori *Stewardship* merupakan alternatif menolak asumsi teori keagenan (Donaldson, 1996; Jensen & Meckling, 1976), yang mengasumsikan bahwa suatu hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi (Donaldson & Davis, 1991). Teori ini membuktikan bahwa bila kesuksesan organisasi dapat tercapai dengan kinerja organisasi yang efektif dan efisien secara otomatis akan memberikan kepuasan *stakeholder* dan pihak manajemen sebuah organisasi (Haliah, 2015).

Teori *Stewardship* sudah digunakan pada penelitian akuntansi di sektor publik, termasuk instansi pemerintah (Haliah, 2015; Slyke, 2007) dan organisasi nirlaba lainnya (Caers et al., 2009; Li et al., 2011; West & Zech, 1983; Yudianti & Suryandari, 2015). Karena teori *Stewardship* mendalilkan bahwa perilaku kooperatif lebih berguna daripada perilaku individualistis, manajer meningkatkan kemampuan bakat mereka untuk secara efektif menjalankan pengendalian internal dan membangun budaya organisasi yang kuat yang unggul. Tata kelola organisasi, sektor industri publik atau swasta, atau nirlaba, dan jenis organisasi lainnya bergantung pada karakteristik masing-masing organisasi (Quyên, 2014).

Selanjutnya teori orkestrasi sumber daya atau *resource orchestration theory (ROT)* digunakan melengkapi teori RBV dengan menyoroti bagaimana manajer mengorkestrasi sumber daya untuk menciptakan kapabilitas dan keunggulan kompetitif yang akhirnya menciptakan kinerja organisasi (Sirmon et al., 2011).

Menurut Munawir et al (2019) *good university governance* dapat dilihat melalui berbagai penyesuaian tergantung implementasi prinsip-prinsip “*good governance*” pada sistem dan proses pengelolaan perguruan tinggi, Pendidikan tinggi dan pendidikan umum lainnya. Penerapan tata kelola perguruan tinggi yang baik atau *good university governance* dapat melindungi institusi dari kecurangan dan pengendalian kecurangan oleh manajemen (Susanto, 2015). Menurut (Kim, 2008) faktor GUG menentukan keberhasilan atau kegagalan manajemen, pengendalian kualitas, dan kinerja organisasi. Pernyataan ini diperkuat oleh (Munawir et al., 2019) bahwa GUG pada perguruan tinggi berdampak signifikan terhadap tingginya kinerja organisasi.

Bukti Empiris (Gupta & Sharma, 2014) menemukan bahwa prinsip-prinsip tata kelola tertentu (budaya perusahaan, transparansi dan keterbukaan) mempengaruhi kinerja jangka panjang. penelitian (Meznar & Johnson, 2005) tidak menunjukkan hubungan yang jelas antara struktur tata kelola dan kinerja, tetapi (Beth V & Robert M, 1999; Kyriakopoulos et al., 2004) menunjukkan dampak langsung dari tata kelola dan kinerja. Temuan mereka mendapatkan dukungan dari (Chang et al., 2010; Gupta & Sharma, 2014; Martínez-Campillo & Fernández-Gago, 2011; Nofianti & Suseno, 2014). Dalam konteks pendidikan tinggi penelitian (Brown, 2001; Hanum et al., 2021a; Muktiyanto et al., 2020; Munawir et al., 2019; Yudianto et al., 2021) membuktikan bahwa GUG berpengaruh positif terutama terhadap kinerja universitas. Studi (Ganescu, 2012) berhasil membuktikan bahwa baik faktor kontingensi internal maupun eksternal akan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi baik dari sisi signifikansi maupun arahnya (positif maupun

negatif). Maka dapat disimpulkan bahwa tata kelola perguruan tinggi yang baik (GUG) akan mempengaruhi kinerja sebuah perguruan tinggi.

H5: *Good university governance (GUG)* berpengaruh positif terhadap kinerja PTS.

2.2.6. Peran *Good University Governance (GUG)* dalam Hubungan Modal Intelektual dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja PTS

Teori yang digunakan untuk menjelaskan peran *good university governance (GUG)* sebagai variabel pemediasi dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi adalah *resource orchestration theory (ROT)* dan teori kontingensi atau *contingency theory*. Teori orkestrasi sumber daya atau *resource orchestration theory (ROT)* digunakan melengkapi teori RBV dengan menyoroti bagaimana manajer mengorkestrasi sumber daya untuk menciptakan kapabilitas dan keunggulan kompetitif (Sirmon et al., 2011).

Pada teori kontingensi, manajer harus mampu untuk melakukan interaksi dengan seluruh komponen baik di dalam lingkup organisasi maupun luar organisasi, sehingga manajemen mampu untuk melakukan kontrol yang baik guna mengatasi segala permasalahan yang muncul dalam perusahaan. Modal intelektual (*MI*) merupakan faktor utama untuk keberhasilan dan kinerja organisasi dan kepentingannya semakin dihargai dalam dunia bisnis (J. Barney, 1991; Bontis, 1998; Keenan & Aggestam, 2001; Saint-Onge, 1996). Literatur menunjukkan bahwa migrasi *MI* sebagian besar terkait dengan sistem tata kelola yang lemah (Safieddine et al., 2009). Sedangkan (Fahy & Smithee, 1999) mengatakan bahwa sumber daya perusahaan yang dapat memberikan keunggulan kompetitif perusahaan dapat dibagi menjadi tiga jenis: berwujud, tidak berwujud, dan

kapasitas sumber daya manusia. Masa depan dan prospek perusahaan bergantung pada bagaimana manajemen dapat memanfaatkan nilai aset tidak berwujud yang tidak terlihat (Wahyudi & Puspita, 2020).

Modal intelektual memiliki kedudukan sangat esensial dalam pendidikan tinggi karena merupakan produk dan input utama dari pendidikan tinggi. Perguruan tinggi menggunakan penelitian iptek (hasil survei, publikasi, dll) dan pendidikan (Ulum et al., 2019) untuk menghasilkan pengetahuan. Modal intelektual adalah jantung dari penciptaan nilai dan keunggulan kompetitif sebuah perguruan tinggi (J. Barney, 1991), bahkan merupakan inti dari misi dan alasan keberadaan sebuah perguruan tinggi (Safieddine et al., 2009).

Penelitian yang menguji hubungan MI terhadap GUG masih sangat sedikit, (Wahyudi & Puspita, 2020) memberikan bukti empiris bahwa MI berpengaruh terhadap *corporate governance*. Selanjutnya (Safieddine et al., 2009) menyimpulkan bahwa MI dan *corporate governance* di institusi Pendidikan memiliki pengaruh yang saling terkait, selanjutnya temuannya mengungkap MI adalah kekuatan laten yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi menarik lebih banyak MI. Namun penelitian (Safieddine et al., 2009) menemukan hubungan yang lemah antara MI terhadap *corporate governance*.

Organizational citizenship behavior (OCB) memiliki peran dan merupakan kompensasi kinerja tinggi di tempat kerja dan merupakan kontribusi aktif individu. Penelitian OCB yang dilakukan dalam konteks perguruan tinggi masih relatif terbatas, penelitian (Munawir et al., 2019) membuktikan bahwa OCB berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja sebuah perguruan tinggi. Variabel *good university governance (GUG)* merupakan variabel mediasi yang

baik, hal ini terbukti dalam penelitian (Munawir et al., 2019) menunjukkan bahwa GUG memperkuat hubungan kekuatan identitas dan OCB terhadap kinerja universitas. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Good university governance (GUG)* memediasi pengaruh modal intelektual terhadap kinerja PTS.

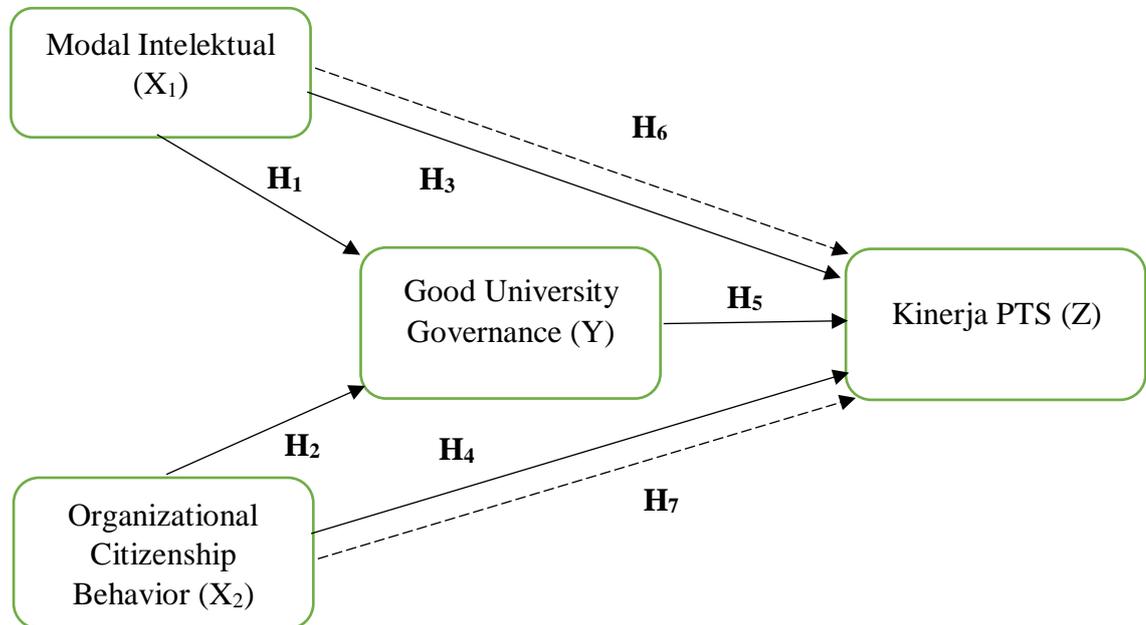
H7: *Good university governance (GUG)* memediasi pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja PTS.

2.3. Kerangka Penelitian

Tujuan sebuah perguruan tinggi bergantung pada bagaimana kemampuan manajemen untuk mendayagunakan serta mengembangkan modal intelektual (*intellectual capital*) dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Kedua faktor tersebut penting dalam menghasilkan keunggulan yang bersifat kompetitif sehingga dapat meningkatkan kinerja. Tata kelola perguruan tinggi yang baik atau *good university governance (GUG)* sebagai penentu akan mampu melindungi organisasi dari kecurangan atau kesalahan oleh manajemen, sehingga GUG sangat menentukan keberhasilan manajemen, pengendalian, kualitas dan kinerja perguruan tinggi. Berdasarkan uraian diatas, penulis mengusulkan bahwa modal intelektual (*intellectual capital*) dan *organizational citizenship behavior (OCB)* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PTS yang diperkuat oleh *good university governance (GUG)*.

Adapun gambar arah pengaruh langsung ditunjukkan dengan anak panah tanpa garis putus-putus, sedangkan arah pengaruh tidak langsung atau peran

mediasi ditunjukkan dengan anak panah bergaris putus-putus. Sehingga kerangka pemikiran yang diajukan pada penelitian ini ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Gambar. 2.2. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan metode pengambilan sampel, jenis data dan metode pengumpulan data sumber, pengoperasian variabel pengukuran variabel penyelidikan, dan metode penyelidikan termasuk pengujian kualitas data dan metode analisis data.

3.1. Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji topik tertentu dengan memeriksa hubungan antar variabel dengan menggunakan statistika (Creswell, 2014). Setiap penelitian memiliki tujuan khusus yang berbeda. Dalam kasus ini, penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis untuk menjelaskan bagaimana variabel berhubungan satu sama lain. Sehingga penelitian ini dapat dimasukkan ke dalam kategori studi deskriptif yang dikenal sebagai studi hubungan kausalitas, yaitu studi yang bertujuan untuk mengumpulkan data untuk menjelaskan bagaimana satu atau lebih masalah berkorelasi satu sama lain dengan rumusan masalah (Sakaran & Bougie, 2017).

Paradigma positivisme mengarahkan penelitian dengan hipotesis, mengumpulkan data, menganalisis data, dan menggunakan alat statistik untuk menguji hipotesis. Model empiris yang ditemukan sebagai hasil penelitian didasarkan pada penelitian literatur, data empiris, dan penelitian yang relevan. Penelitian ini dilakukan melalui studi lapangan, juga dikenal sebagai studi lapangan, atau survei, yang berarti bahwa penelitian dilakukan di lingkungan alami di mana tingkat ini dilakukan secara umum (Sakaran & Bougie, 2017).

3.2. Populasi, Sampel Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data utama atau data primer yang digunakan untuk membantu mengidentifikasi masalah atau solusi (Sakaran & Bougie, 2017). Data untuk studi ini dikumpulkan dari informan di perguruan tinggi swasta (PTS) se-Indonesia dan pemilihan PTS untuk studi ini didasarkan pada beberapa alasan.

Berdasarkan data PDDIKTI Kemendikbudristek tahun 2022 jumlah PTS lebih banyak dibanding PTN yaitu 3.221 PTS (96,26 %) sedangkan PTN hanya 125 (3,74 %) dari 3.346 perguruan tinggi yang ada di Indonesia. PTS sendiri tergolong organisasi quasi publik, dimana dalam bisnis quasi publik, batas antara swasta dan publik kurang begitu jelas. Menurut (Corinna & Francis, 2001) organisasi quasi publik adalah perusahaan swasta yang dijalankan untuk kepentingan masyarakat umum. Dikarenakan bidang usahanya menyangkut kepentingan dan hajat hidup orang banyak, pemerintah mengatur secara intensif perusahaan kuasi publik. Namun dalam hal pemberian insentif dituntut lebih mandiri sehingga karyawan tidak memperoleh insentif dari pemerintah. Jika tidak dikelola dengan baik maka akan bermasalah dengan keberlangsungan organisasi perguruan tinggi.

Target populasi penelitian ini adalah 3.221 perguruan tinggi swasta (PTS) di seluruh Indonesia dengan sebaran sebagai berikut:

Tabel 3.1
Daftar Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia

No.	Zona	UNIT KERJA	WILAYAH KERJA	JUMLAH PTS	JUMLAH PTS AIPT UNGGUL (A)
1	Barat	LLDIKTI Wil I	Sumatera Utara	273	1
		LLDIKTI Wil II	Sumsel, Lampung, Bengkulu & Bangka Belitung	217	0
		LLDIKTI Wil III	DKI Jakarta	334	7
		LLDIKTI Wil IV	Jawa Barat & Banten	487	9
		LLDIKTI Wil V	Yogyakarta	106	4
		LLDIKTI Wil VI	Jawa Tengah	271	5
		LLDIKTI Wil VII	Jawa Timur	320	7
		LLDIKTI Wil X	Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau & Jambi	249	0
		LLDIKTI Wil XIII	Aceh	161	0
		2	Tengah	LLDIKTI Wil VIII	Bali & NTB
LLDIKTI Wil IX	Sulawesi			358	1
LLDIKTI Wil XI	Kalimantan			171	0
3	Timur	LLDIKTI Wil XII	Maluku & Maluku Utara	44	0
		LLDIKTI Wil XIV	Papua & Papua Barat	60	0
Total PTS				3.221	

Sumber: PDDIKTI Kemendikbud 2022.

Unit sampling merupakan elemen-elemen yang berbeda dari suatu populasi. Unit sampling dapat berupa suatu elemen individu yang mewakili organisasi dalam penelitian. Unit sampling penelitian ini adalah organisasi yang diwakili oleh pimpinan perguruan tinggi yang berperan sebagai pengambilan kebijakan di PTS yang berjumlah 3.221 PTS. Sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang

memiliki karakteristik dari populasi tersebut. Sampel harus representatif, artinya harus mencerminkan dan memiliki karakteristik populasi (Azwar, 2010). Hal ini berarti bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik populasi tersebut.

Dalam penelitian ini, teknik *purposive sampling* digunakan untuk mengambil sampel yang terbatas pada kelompok sasaran tertentu. Dalam kasus ini, pengambilan sampel terbatas pada individu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena mereka adalah satu-satunya yang memilikinya atau karena mereka memenuhi kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti (Sakaran & Bougie, 2017). Dalam menetapkan sampel penelitian, digunakan beberapa kriteria sampel sebagai berikut:

- 1) LLDIKTI yang memiliki jumlah PTS terbanyak dan memiliki PTS terbanyak terakreditasi AIPT tertinggi.

Dikarenakan cakupan wilayah penelitian yang sangat luas serta keterbatasan peneliti dalam melaksanakan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dana dan jumlah populasi yang sangat banyak yaitu 3.221 PTS, maka langkah pertama yang dilakukan peneliti adalah memilih zona LLDIKTI yang akan dijadikan sampel penelitian.

Menurut Pasal 55 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, akreditasi institusi perguruan tinggi (AIPT) merupakan penilaian penting yang digunakan untuk menentukan kelayakan dan kualitas kinerja suatu perguruan tinggi. Akreditasi menjadi dasar kelayakan perguruan tinggi. Sehingga selain banyaknya jumlah PTS, banyaknya akreditasi institusi tertinggi

PTS yang dimiliki menjadi dasar peneliti memilih LLDIKTI yang akan menjadi sampel penelitian mewakili masing-masing zona LLDIKTI.

Berdasarkan data tabel 3.1 jumlah perguruan tinggi terbanyak dimasing-masing zona yaitu 478 PTS untuk zona barat diwakili LLDIKTI wilayah IV Jabar Banten, 358 PTS untuk zona tengah diwakili LLDIKTI wilayah IX Sulawesi dan 60 PTS untuk zona timur diwakili LLDIKTI XIV Papua dan Papua Barat. Alasan selanjutnya ketiga LLDIKTI tersebut memiliki jumlah PTS terbanyak yang telah terakreditasi AIPT tertinggi di zona masing-masing, berdasarkan tabel 3.1 terlihat zona barat LLDIKTI wilayah IV Jabar Banten memiliki 9 PTS terakreditasi AIPT unggul atau A dan zona tengah diwakili LLDIKTI wilayah IX Sulawesi memiliki 1 PTS yang terakreditasi AIPT unggul atau A. Sedangkan zona timur dipilih LLDIKTI XIV Papua dan Papua Barat walaupun tidak memiliki PTS yang terakreditasi AIPT unggul atau A, tetapi memiliki PTS terbanyak yang telah terakreditasi baik sekali atau B di zonanya yaitu sebanyak 4 PTS.

Berdasarkan seleksi tersebut peneliti menetapkan perguruan tinggi yang terpilih dari tiga zona sampel LLDIKTI yang memiliki jumlah PTS terbanyak dan memiliki PTS terbanyak yang telah terakreditasi AIPT tertinggi di wilayah kerjanya yaitu:

- a) Zona barat diwakili PTS yang berada di LLDIKTI wilayah IV (Jawa Barat dan Banten).
- b) Zona tengah diwakili PTS yang berada di LLDIKTI wilayah IX (Sulawesi).
- c) Zona timur diwakili PTS yang berada di LLDIKTI wilayah XIV (Papua dan Papua Barat).

2) PTS yang telah memiliki akreditasi institusi oleh BAN-PT.

Pada tahap ini hanya PTS yang memiliki akreditasi institusi A, B dan C yang dijadikan sampel penelitian. Menurut naskah akademik BAN-PT (2011), akreditasi institusi perguruan tinggi adalah proses evaluasi dan penilaian yang menyeluruh atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan program tridharma perguruan tinggi untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Status akreditasi suatu perguruan tinggi menunjukkan kinerja perguruan tinggi yang bersangkutan serta menunjukkan mutu, efisiensi, dan relevansi penyelenggaraan Pendidikan (Prasetyo, 2014).

Adapun responden penelitian ini adalah pimpinan perguruan tinggi yang berperan sebagai pengambil kebijakan di PTS yang beroperasi di Indonesia. Pemimpin lembaga pendidikan menurut (Usman, 2009) adalah orang yang berperan sebagai: *personnal, educator, manager, administrator, supervisor, social, leader, entrepreneur, and climator (PEMASSLEC)*. Meningkatkan atau tidaknya kualitas organisasi sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin. Selanjutnya pimpinan perguruan tinggi berdasarkan Permendiknas No. 67 tahun 2008 adalah Rektor atau Pembantu Rektor pada perguruan tinggi/ institut, Ketua atau Pembantu Ketua pada sekolah tinggi, dan Direktur atau Pembantu Direktur pada politeknik/akademi yang diselenggarakan oleh Departemen. Setiap PTS diambil 1 orang pimpinan yang akan di jadikan sampel penelitian

Berdasarkan tahapan dan kriteria yang telah ditentukan diatas diperoleh 417 pimpinan PTS sebagai sampel penelitian sesuai dengan rincian pada tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2
Daftar Distribusi Sampel Penelitian

NO	ZONA	UNIT KERJA	WILAYAH KERJA	JML PTS	TERKREDITASI AIPT	JML SAMPEL	AKREDITASI
1	Barat	LLDIKTI Wil IV	Jawa Barat & Banten	487	264	9	A/Unggul
						89	B/Baik Sekali
						166	C/Baik
2	Tengah	LLDIKTI Wil IX	Sulawesi	358	358	1	A/Unggul
						33	B/Baik Sekali
						107	C/Baik
3	Timur	LLDIKTI Wil XIV	Papua & Papua Barat	60	12	0	A/Unggul
						4	B/Baik Sekali
						8	C/Baik
Total				905	417	417	

Sumber: Data diolah 2022.

Penelitian ini memiliki sumber data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada pimpinan perguruan tinggi sebagai pengambil kebijakan di masing-masing PTS di Indonesia yaitu Rektor/Pembantu Rektor pada perguruan tinggi/ institut, Ketua/Pembantu Ketua pada sekolah tinggi, dan Direktur/Pembantu Direktur pada politeknik/akademi.

3.3. Instrumen Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan instrumen kuesioner atau daftar pernyataan yang bersifat terstruktur. Kuesioner ini fokus pada hal penelitian, atau hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Sebelum kuesioner didistribusikan, kuesioner yang akan digunakan terlebih dahulu diterjemahkan dan disesuaikan dengan bahasa Indonesia mengikuti panduan WHO. Selanjutnya dilakukan tiga kali studi percontohan (*pilot study*).

Untuk menunjukkan tingkat implementasi, data yang dikumpulkan kemudian diberi skor dari 1 hingga 5 berdasarkan *Likert Scale / Rating Scale*. Data variabel dalam penelitian ini berskala ordinal (Sakaran & Bougie, 2017).

Kuesioner penelitian ini disebarakan melalui 2 cara yaitu secara luring (luar jaringan) dengan mengunjungi perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia yang telah dipilih sebagai sampel penelitian dan melalui daring (dalam jaringan), keduanya menggunakan media *google form* yang disebar ke beberapa PTS yang dijadikan sampel penelitian.

3.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel yang dianalisis pada penelitian ini terdiri atas variabel eksogen yaitu modal intelektual (*intellectual capital*) dan *organizational citizenship behavior (OCB)*, variabel mediasi *good university governance (GUG)*, serta variabel endogen yaitu kinerja perguruan tinggi swasta.

Adapun definisi operasional masing-masing variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut:

3.4.1. Modal Intelektual (*Intellectual Capital*)

Indikator kuesioner modal intelektual (*intellectual capital*) dalam penelitian ini menggunakan klasifikasi tripartit yang dikembangkan oleh (Bontis et al., 2000; Ramirez & Gordillo, 2014; Yudianto et al., 2021) dan diadopsi dari berbagai literatur penelitian teratas dalam hal penerimaan di berbagai sumber literatur (Cañibano & Paloma Sánchez, 2009; Leitner, 2004; Sanchez et al., 2009a; Sanchez & Elena, 2006b; Secundo et al., 2010a). MI digambarkan layaknya konstruksi yang digunakan penelitian ini terdiri dari enam komponen dasar dan saling terkait yang sudah dikembangkan (Khaliq et al., 2020) yaitu: *human capital*, *structural capital*, *relational capital*, *technological capital* dan *spiritual capital*.

Responden diminta untuk menilai bagaimana kondisi perusahaan berkaitan dengan setiap indikator pernyataan dalam kuesioner yang diajukan dengan mengaplikasikan 5 poin pada skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Tabel 3.3
Operasional Variabel Modal Intelektual

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan
Modal Intelektual (<i>Intellectual Capital</i>) Dikembangkan (Yudianto et al., 2021; Khaliq et al., 2020)	<i>Human capital</i>	1. Organisasi memiliki tim manajemen yang kompeten	1
		2. Kreatifitas dan kecerdasan dosen	2,3
		3. Dosen berpengalaman dalam pekerjaan	4
		4. Dosen mengembangkan ide dan pengetahuan baru	5
	<i>Structural capital</i>	5. Organisasi menyediakan infrastruktur untuk mengakses informasi yang relevan	6
		6. Organisasi menggunakan sistem manajemen terbaik dan terintegrasi bagi pelanggan	7,8
		7. Pengetahuan terdokumen dalam database	9
		8. Organisasi menggunakan paten & lisensi sebagai penyimpanan pengetahuan	10,11
		9. SOP organisasi mendukung inovasi	12
	<i>Relational capital</i>	10. Hubungan dengan perguruan tinggi lain	13
		11. Hubungan dengan badan usaha	14
		12. Hubungan dengan asosiasi profesional dan organisasi publik	15,16
	<i>Technological capital</i>	13. Pengetahuan teknologi mudah dipahami, ditransfer dan digunakan	17,18,19
		14. Koordinasi antar departemen yang sangat penting yang berguna untuk inovasi	20
		15. Peralatan dan teknologi terbaru dan berteknologi tinggi	21
		16. Anggaran yang cukup untuk pengembangan teknologi	22
		17. Sistem pengamanan yang baik untuk kekayaan intelektual	23
	<i>Spiritual capital</i>	18. Dosen bekerja dengan kemampuan terbaik karena mereka percaya bekerja merupakan bentuk ibadah	24

19. Memiliki keyakinan pada tim manajemen untuk melaksanakan tugas dengan baik	25
20. Memiliki nilai-nilai spiritualitas	26
21. Karena ajaran agama, dosen ikhlas dan jujur dalam menjalankan tugasnya	27

3.4.2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pengukuran *organizational citizenship behavior (OCB)* penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Munawir et al. (2019) yang diadopsi dari (Organ & Ryan, 1995). Adapun indikator *organizational citizenship behavior (OCB)* berjumlah 5 dimensi yaitu (1) Altruisme, (2) *Conscientiousness* (Kehati-hatian), (3) *Sportmanship* (Sportifitas), (4) *Courtesy* (Kesopanan) dan (5) *Civic virtue* (Kebajikan kewarganegaraan).

Responden diminta untuk menilai seberapa penting setiap indikator dari *Organizational citizenship behavior (OCB)* dalam organisasi. Pernyataan diajukan menggunakan skala likert lima poin, dengan nilai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Tabel 3.4
Operasional Variabel *Organizational citizenship behavior (OCB)*

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dikembangkan (Munawir et al., 2019)	Altruisme	1. Bantu rekan kerja untuk bekerja lebih produktif	1
		2. Membantu rekan kerja yang memiliki banyak pekerjaan	2
		3. Membantu pekerjaan rekan kerja yang belum pernah masuk kerja	3
	<i>Conscientiousness</i> (Kehati-hatian)	4. Ciptakan tempat kerja yang bersih	4
		5. Selalu selesaikan tugas tepat waktu	5
	<i>Sportmanship</i> (Sportifitas)	6. Mengkritik hal-hal sepele	6
		7. Temukan kekurangan pada hal-hal yang telah dilakukan di tempat kerja	7
		8. Mengungkapkan ketidaksukaan atas perubahan yang dibuat oleh manajemen	8

<i>Courtesy</i> (Kesopanan)	9.	Berikan perhatian pada segala sesuatu yang memberikan informasi tentang tempat kerja	9
	10.	Ikut dan berpartisipasi dalam rapat di tempat kerja	10
<i>Civic virtue</i> (Kebajikan kewarganegaraan)	11.	Menginformasikan perkembangan di tempat kerja	11
	12.	Menjaga informasi tentang tempat kerja	12

3.4.3. *Good University Governance (GUG)*

Pengukuran *good university governance (GUG)* atau tata kelola perguruan tinggi yang baik pada riset ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh (Yudianto et al., 2021) yang diadopsi dari riset-riset terdahulu (Djokopranoto & Indrajit, 2006; Henard & Mitterle, 2012; Kelly & Hegarty, 2007; Quyên, 2014; UNDP, 2014; World-Bank, 1992). Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 8 dimensi seperti dimensi yang digunakan (Yudianto et al., 2021) yaitu (1) Visi, misi dan tujuan yang efektif, (2) *Fairness*, (3) Kepemimpinan, (4) Tanggung jawab, (5) Transparansi, (6) Partisipasi, (7) *Responsiveness*, dan (8) Otonomi.

Responden diminta untuk menilai bagaimana kondisi perusahaan berkaitan dengan setiap indikator pernyataan dalam kuesioner yang diajukan dengan mengikut andilkan 5 poin pada skala likert, diawali dari angka 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Tabel 3.5
Operasional Variabel *Good University Governance (GUG)*

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan
<i>Good University Governance (GUG)</i> dikembangkan (Yudianto et al., 2021)	Visi, misi dan tujuan yang efektif	1. Keterkaitan antara visi, misi, dan tujuan.	1
		2. Pemahaman staf akademik tentang visi.	2
		3. Visi dan misi dijadikan pedoman kerja.	3
	Keadilan (<i>Fairness</i>)	4. Memiliki indikator kinerja utama yang objektif	4
		5. Sistem pengajian yang adil di perguruan tinggi	5

		84
Kepemimpinan	6. Proporsi beasiswa pelajar yang kurang mampu	6
	7. Kepemimpinan yg berkarisma.	7
	8. Kepemimpinan inspiratif	8
	9. Kepemimpinan yang menstimulasi intelektual	9
	10. Kepemimpinan pertimbangan individual.	10
Tanggung Jawab	11. Imbalan kontingen	11
	12. Manajemen dengan pengecualian.	12
	13. Deskripsi pekerjaan dan analisis	13
	14. Sistem jaminan kualitas	14
	15. Survei kepuasan	15
	16. Sistem dan prosedur dalam proses pembelajaran	16
	17. Sistem dan prosedur dalam pengembangan siswa.	17
	18. Sistem dan prosedur dalam penelitian dan pengembangan inovasi	18
Transparansi	19. Sistem dan prosedur dalam pengabdian masyarakat	19
	20. Program zona integritas	20
	21. Kriteria transparansi informasi.	21
Partisipasi	22. Transparansi pengadaan barang dan jasa.	22
	23. Partisipasi senat akademik	23
<i>Responsiveness</i>	24. Partisipasi dewan pengawas	24
	25. Partisipasi alumni.	25
	26. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan	26
Otonomi	27. Suasana akademik yang kondusif	27
	28. Pelaksanaan kegiatan CSR selama 5 tahun terakhir	28
	29. Otonomi akademik	29
	30. Otonomi keuangan	30
	31. Otonomi sumber daya manusia	31
	32. Otonomi manajemen aset.	32

3.4.4. Kinerja Perguruan Tinggi Swasta

Pengukuran kinerja perguruan tinggi swasta dalam penelitian ini memiliki 5 indikator, dikembangkan (Muktiyanto et al., 2020; Yudianto et al., 2021) yang

diadopsi dari (Djokopranoto & Indrajit, 2006; Fielden, 2008). Adapun indikator yang digunakan berjumlah 5 dimensi seperti dimensi yang digunakan (Muktiyanto et al., 2020; Yudianto et al., 2021) yaitu (1) Kinerja mutu layanan akademik, (2) Kinerja mahasiswa, (3) Kinerja riset, (4) Kinerja SDM dan (5) Kinerja keuangan.

Kinerja perguruan tinggi berdasarkan Kepmendikbud Nomor 3/M/2021 terdiri delapan indikator kinerja utama (IKU) berfokus pada indikator perubahan yang akan berdampak hanya pada tiga aspek yaitu terhadap kualitas lulusan, kualitas dosen, dan kualitas kurikulum (DirjenDikti, 2021). Adapun ketiganya sudah terwakilkan kedalam indikator yang dikembangkan diatas.

Responden diminta untuk menilai bagaimana kondisi perusahaan berkaitan dengan setiap indikator pernyataan dalam kuesioner yang diajukan dengan memerhatikan 5 poin pada skala likert dibuka dari angka 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Tabel 3.6
Operasional Variabel Kinerja PTS

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Pernyataan
Kinerja PTS dikembangkan (Muktiyanto et al., 2020; Yudianto et al., 2021)	kinerja mutu layanan akademik	1. Layanan akademik lengkap dari program ini termasuk (1) kuliah tatap muka, (2) ketersediaan dan penggunaan media internet / TIK, (3) layanan administrasi akademik, (4) Bimbingan dan Konseling, (5) Minat dan Bakat dan (6) Pelayanan Beasiswa.	1,2,3,4,5,6
	kinerja mahasiswa	2. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rata-rata, berkisar antara 2,00 sampai 4,00	7
		3. Tingkat kelulusan rata-rata, mulai dari di bawah 3,5 tahun hingga lebih dari enam tahun	8
		4. Persentase lulusan yang terserap oleh pekerjaan atau melanjutkan studi setelah	9

	enam bulan, berkisar dari 80% hingga di bawah 50%.	
kinerja riset & Pengabdian kepada masyarakat	5. Jumlah publikasi / karya ilmiah yang dihasilkan oleh seluruh dosen tetap pada program studi.	10
	6. Jumlah PKM yang dihasilkan oleh seluruh dosen tetap pada program studi	11
kinerja SDM	7. Penerapan pedoman atau pedoman rekrutmen dan pengembangan dosen / staf	12
	8. Penerapan pedoman evaluasi kinerja dosen / karyawan yang telah dilaksanakan	13
	9. Nilai evaluasi tepat waktu terhadap hasil belajar dari masing-masing dosen.	14
kinerja keuangan	10. Kemampuan untuk membiayai program dan kegiatan.	15
	11. Kemampuan untuk memenuhi kewajiban pendek	16
	12. Pendapatan penelitian dari industri.	17

3.5. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Sebelum pengambilan data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji coba pada instrumen yang akan digunakan untuk mengumpulkan data untuk mengevaluasi *validitas* (kesahihan) dan *reliabilitas* (keandalan). Uji validitas bertujuan untuk mengukur kemampuan instrumen penelitian untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep, atau uji validitas berkaitan dengan bagaimana konsep didefinisikan dengan benar dan tepat oleh indikator pengukurannya (Hair et al., 2010). Sedangkan uji reliabilitas mengukur konsistensi internal instrumen penelitian, yang menunjukkan bahwa suatu konsep stabil dan konsisten (Hair et al., 2010).

3.6. Analisis Data Penelitian

Dalam penelitian ini, kedua analisis verifikatif dan deskriptif digunakan. Analisis verifikatif digunakan untuk mengidentifikasi korelasi antar variabel melalui pengujian hipotesis. Proses berikut akan digunakan untuk menganalisis deskriptif data utama yang dikumpulkan dari jawaban responden:

1. Analisis statistik deskriptif
2. Alat yang digunakan dalam menggambarkan atau menyederhanakan data penelitian untuk memberikan dukungan pemecahan masalah dan memperoleh saran yang bersifat operasional dalam penelitian ini adalah:

- 1) *Microsoft Excel*.

Untuk membuat tabulasi kuesioner dan karakteristik responden serta deskripsi data lainnya selain output software statistic.

- 2) *Statistical product and service solutions (SPSS)*.

Untuk membuat distribusi frekuensi dan *mean* dari jawaban responden.

- 3) Analisis Verifikatif

Pada penelitian ini menggunakan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *software AMOS versi 21.0*. Pengujian analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* menggunakan program AMOS dikarenakan AMOS merupakan software yang dapat menyatukan sebuah pendekatan dari analisis faktor, analisis jalur yang sifatnya multivariat dan juga mampu melakukan pendekatan dari analisis model struktural terutama dalam mengolah data dengan jumlah sampel data yang besar atau banyak (Siswoyo & Wardoyo, 2013). Dengan demikian, penggunaan AMOS dalam pengujian analisis SEM dapat keunggulan dalam melakukan

analisis faktor konfirmatori, pengujian model, dan estimasi parameter model yang lebih akurat.

3.7. Analisis Model *Structural Equation Modeling* (SEM)

Analisis model *structural equation model* (SEM), juga dikenal sebagai analisis jalur melibatkan pemeriksaan pola hubungan antar variabel. Ini dilakukan untuk memberikan gambaran tentang pengaruh langsung atau tidak langsung dari kelompok variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Analisis jalur memiliki keuntungan karena dapat menjelaskan masalah atau fenomena yang diteliti. Prediksi yang dibuat melalui analisis jalur dilakukan secara kualitatif, dan metode ini digunakan untuk menentukan variabel bebas mana yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat. Parameter yang disebut variabel mediasi berfungsi sebagai penengah antara variabel terikat dan variabel bebas. Teknik analisis jalur digunakan untuk memverifikasi pengaruh variabel mediasi atau intervening (Ghozali, 2014).

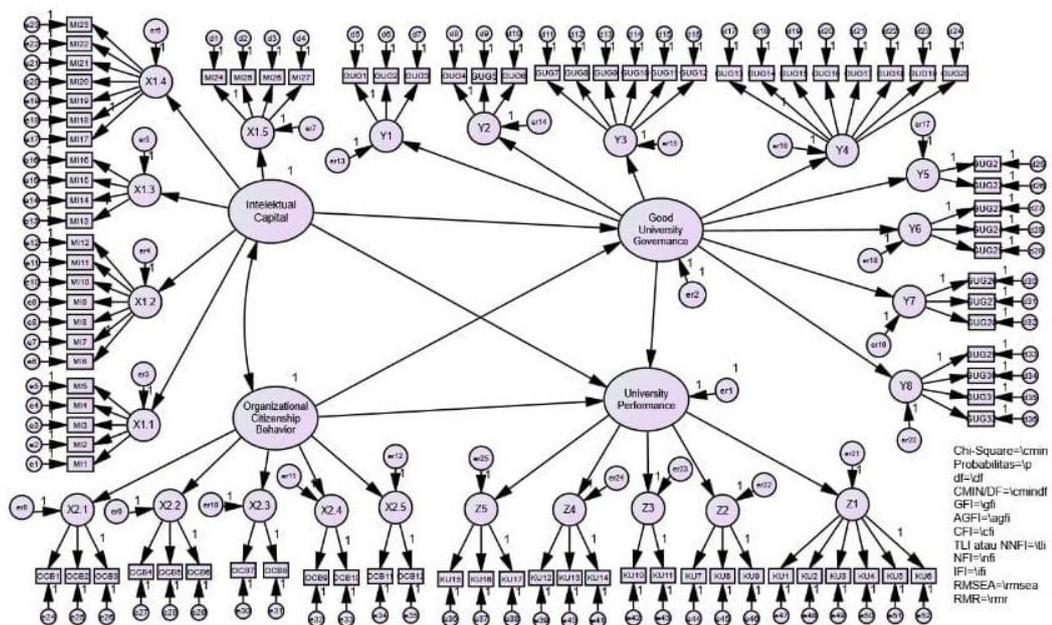
Penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas sehingga menggunakan matriks varian dan kovarian (Hair et al., 2010). Teknik estimasi yang dipergunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*. *Estimasi structural equation model* dilakukan dengan analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model uji.

1. Estimasi model pengukuran

Confirmatory factor analysis (CFA) adalah metode untuk menguji konstruk eksogen dan endogen yang satu dimensi. Jika probabilitas yang dihasilkan signifikan, itu berarti hipotesis bahwa tidak dapat ditolak bahwa tidak ada

perbedaan antara matriks kovarians sampel dan populasi yang diestimasi; sebaliknya, jika hipotesis nol diterima, maka uji-t digunakan untuk regression berat. Jika rasio kritis (CR) lebih besar dari 2,0, itu menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut sangat signifikan. Dimensi dari variabel laten dibentuk (Ferdinand, 2006).

Berdasarkan kajian teoritis yang ada, jalur hubungan kausalitas antar konstruk dan indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Diagram Jalur Penelitian

2. Model persamaan struktur

Estimasi terhadap model persamaan struktur dilakukan dengan menganalisis model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dengan model yang diuji. Jika tingkat signifikansi terhadap *Chi-square* (X) adalah $p > 0,05$, maka model tersebut sesuai dengan data yang tersedia.

Pada langkah ini model yang sudah dijadikan dalam bentuk path diagram akan dikonversi dalam dua persamaan yaitu persamaan pengukuran (*measurement model*) dan persamaan struktural (*structural model*). Ada dua hal yang perlu dilakukan dalam menyusun model struktural yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun measurement model yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen. Berikut adalah persamaan umum struktural penelitian ini.

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Eksogen} + \text{error}$$

Model persamaan struktural :

$$\text{GUG} = \beta_1 \text{MI} + \beta_2 \text{OCB} + e_1$$

$$\text{KU} = \beta_3 \text{MI} + \beta_4 \text{OCB} + \beta_5 \text{GUG} + e_2$$

Keterangan :

GUG = Variabel Endogen *Good University Governance*

KU = Variabel Endogen Kinerja PTS

β = loading factor

MI = Modal Intelektual

OCB = Organizational Citizenship Behavior

e = Error

Kesesuaian model penelitian ini dievaluasi dengan telaah berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi asumsi-asumsi SEM, sebagai berikut:

- a. Ukuran Sampel; Penentuan sampel minimum dalam penelitian ini menggunakan teknik *Maximum Likelihood Estimation*. Menurut Ferdinand

(2006) ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan teknik *Maximum Likelihood Estimation* ini adalah minimum berjumlah 100 sampel.

- b. Evaluasi terpenuhinya asumsi normalitas data atau uji normalitas; Uji normalitas atau *assessment of normality* adalah hasil untuk mengukur apakah data yang digunakan bernilai normal atau tidak, baik secara *univariate* atau *multivariate*. SEM sangat sensitif terhadap karakteristik distribusi data, khususnya distribusi yang melanggar normalitas multivariate atau adanya kurtosis yang tinggi dalam data. Untuk itu sebelum diolah, data harus diuji terlebih dahulu ada tidaknya data outlier dan distribusi data harus normal secara *multivariate*. Menurut (Ghozali, 2008) data dapat dikatakan berdistribusi normal secara *univariate* atau *multivariate* jika memiliki *critical ratio skewness* atau kurtosis $< 2,58$. Uji Normalitas *univariate* dapat dilihat dari *critical ratio (c.r) skewness*, sedangkan uji normalitas *multivariate* dapat dilihat dari nilai *critical ratio (c.r) kurtosis*.
- c. Uji Outliers; *Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

Uji Outlier menurut Ghozali (2016), merupakan uji untuk mengetahui kasus atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya. Evaluasi atas *multivariate outliers* dapat diamati pada output program AMOS 21.00 yang akan terlihat angka-angka *mahalanobis*, jika terdapat *mahalanobis d-squared* $>$ nilai chi-square pada

derajat bebas sebesar jumlah variabel dan pada tingkat signifikansinya 0,001 maka data tersebut menunjukkan adanya *multivariate outliers*.

- d. Evaluasi indeks *goodness-of-fit*; Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk melihat suatu model diterima atau ditolak, yaitu:
- 1) *Likelihood Ratio Chi-Square Statistic*. Model penelitian dipandang baik apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah karena jika nilai *chi-square* relatif tinggi maka menunjukkan matrik kovarian dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan akan menghasilkan nilai probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi. Namun jika nilai *chi-square* nya makin kecil maka model dapat dikatakan baik karena akan menghasilkan nilai probabilitas dengan nilai *cut off value* $p > 0,05$. Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai *chi-square* yang lebih kecil karena mengharapkan bahwa model yang diusulkan cocok atau fit dengan data observasi. Program AMOS 21.00 akan memberikan nilai *chi-square* dengan perintah */cmin* dan nilai probabilitas dengan perintah */p*, serta besarnya *degree of freedom* dengan perintah */df*.
 - 2) *Probability (p)*. Penelitian ini melihat nilai probabilitas atau kemungkinan dalam sebuah model. Nilai probabilitas yang dapat diterima adalah $p > 0,05$. Program AMOS 21.00 akan memberikan nilai probabilitas dengan perintah */p*.
 - 3) *CMIN/DF (Chi-Square minimum/ degree of freedom)*; *CMIN/DF* adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *Chi-Square* yang dibagi dengan *degree of freedom*. Indeks ini merupakan indeks kesesuaian *parsimonious* yang mengukur hubungan *goodness of fit model* dan jumlah koefisien estimasi

yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian model adalah $CMN/DF < 2,0 / 3,0$

- 4) *GFI (Goodness of Fit Index)*; Ukuran nilai GFI dapat dikatakan fit jika nilainya berkisar dari nilai 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik dan beberapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya dan banyak peneliti menganjurkan nilai GFI diatas 90% atau $> 0,90$ sebagai ukuran good fit. Program AMOS 21.00 akan memberikan nilai GFI dengan perintah /gfi.
- 5) *RMSEA (The Root Mean Square Error Of Approximation)*; Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *Chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai yang dapat diterima berkisar antara 0,05-0,08. Program AMOS 21.00 akan memberikan nilai RMSEA dengan perintah/rmsea
- 6) *CFI / Comparative Fit Index*; CFI merupakan ukuran kesesuaian model berbasis komparatif dengan model null. nilai CFI berkisar antara 0 sampai 1. Nilai yang direkomendasikan $> 0,90$ untuk menunjukkan nilai fit. Program AMOS 21.00 akan memberikan nilai CFI dengan perintah /cfi.
- 7) *TLI / Tucker-Lewis Index*; TLI pertama kali diusulkan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor, namun sekarang dikembangkan untuk SEM. Nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. Ukuran ini menggabungkan ukuran parsimony kedalam indeks komparasi antara

proposed model dan *null model*. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah $> 0,90$. Program AMOS 21.00 akan memberikan nilai TLI dengan perintah /tli.

- 8) *Adjusted Goodness-of Fit Index* (AGFI); AGFI merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan dalam AGFI yaitu $> 0,90$. Program AMOS 21.00 akan memberikan nilai AGFI dengan perintah /agfi.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel. 3.7. Goodness of Fit Index

<i>Goodness Of Fit index</i>	<i>Cut Of Value</i>
<i>Chi-square χ^2</i>	Diharapkan kecil
<i>Probability</i>	>0.05
CMIN/DF	$< 2,00 / 3,00$
GFI	> 0.90
RMSEA	≤ 0.08
CFI	>0.90
TLI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90

Sumber: (Ferdinand, 2006; Ghozali, 2008)

Langkah terakhir dalam analisis SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Untuk memodifikasi sebuah model perlu mengamati *standardized residual* yang dihasilkan oleh model tersebut. Model yang baik mempunyai *standardized residual* varian yang kecil (Ferdinand, 2006). Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 0,05. Bila jumlah residual lebih besar dari 0,05 dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah model perlu dimodifikasi. Selanjutnya,

Ferdinand (2006) menyatakan apabila nilai residual yang dihasilkan $\geq 1,65$ dan diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 0,05 menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.8. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software AMOS, menghasilkan nilai *Critical Ratio* (C.R) yang dalam analisis regresi disebut uji t. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis di dukung dan bila $t_{tabel} > t_{hitung}$, maka hipotesis tidak didukung. Sedangkan kriteria dalam analisis menggunakan SEM dengan AMOS adalah nilai CR dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu $\pm 1,96$ (*two tailed*) dan $\pm 1,65$ (*one tailed*) dengan tingkat signifikansi 0,05 (J. F. Hair et al., 2010). Hipotesis penelitian ini menggunakan hipotesis satu arah (*one tailed*) , Jika nilai CR $> 1,65$ dengan hasil Sig. P $< 0,05$ maka Hipotesis alternatif didukung, kesimpulannya variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen. Sebaliknya jika nilai CR $< 1,65$ dengan hasil Sig. P $> 0,05$; maka H_a tidak didukung, kesimpulannya variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.

Pengujian hipotesis terkait peran mediasi variabel *good university governance* (GUG) pada hubungan modal intelektual dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja PTS menggunakan prosedur Uji Sobel (*Sobel Test*) yang dikembangkan (Sobel, 1982). Menurut (Ghozali, 2008) suatu variabel disebut mediasi/intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel eksogen (X) kepada variabel endogen (Z) melalui variabel intervening/mediasi (Y). Standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan:

- Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung
- a : Jalur variabel eksogen (X) dengan variabel intervening (Y)
- b : Jalur variabel intervening (Y) dengan variabel endogen (Z)
- sa : Standar error koefisien a
- sb : Standar error koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai t dari koefisien a (Pyx) dan b (Pzy) dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{a b}{Sab}$$

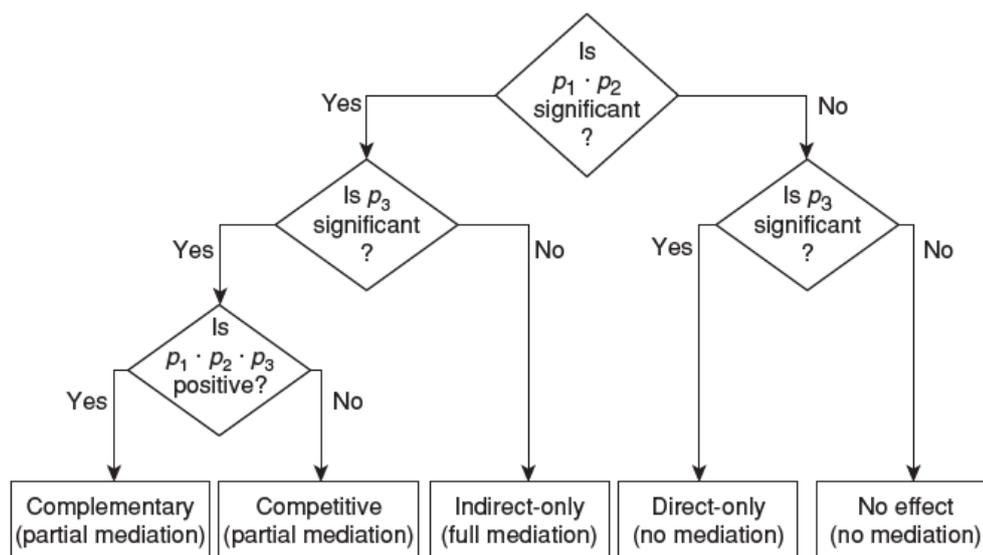
Keterangan:

- Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung
- a : Jalur variabel eksogen (X) dengan variabel intervening (Y)
- b : Jalur variabel intervening (Y) dengan variabel endogen (Z)

Nilai t_{hitung} Sobel dibandingkan dengan t_{tabel} dan jika t_{hitung} Sobel lebih besar dari nilai t_{tabel} pada taraf 5% yaitu sebesar 1,65 maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Perhitungan t_{hitung} penelitian ini menggunakan *Sobel Test Calculator for the Signifikance of Mediation pada website* (<https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>). Adapun nilai yang digunakan dalam Sobel Test adalah nilai koefisien dari variable X dan Z, kemudian nilai standard error dari variable X dan variable Z.

Untuk mengetahui peran masing-masing dimensi modal intelektual dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja PTS dilihat dari arah hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian ini menggunakan hipotesis satu arah (*one tailed*), maka dimensi variabel dikatakan berperan dalam memberikan pengaruh apabila nilai CR $> 1,65$ dengan tingkat signifikansinya $< 0,05$.

Selanjutnya untuk menentukan *full mediation* atau *partial mediation* penelitian ini menggunakan analisis prosedur mediasi yang dikembangkan (Hair et al., 2017) dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.2 Prosedur Analisis Mediasi (Hair et al., 2017)

BAB V

PENUTUP

Pada bagian ini akan menjelaskan simpulan, implikasi, keterbatasan dan saran penelitian.

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh modal intelektual dan *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dimediasi *good university governance (GUG)* terhadap kinerja PTS. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan Teori *resource-based view (RBV)*, *resource orchestration theory (ROT)* dan teori *Stewardship*. Penelitian ini dilakukan di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia dengan jumlah 318 responden. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan software structural equation modeling (SEM) AMOS versi 21.00

Secara umum, hasil penelitian ini memiliki kaitan erat dengan **teori *Stewardship***. Teori *tewardship* menekankan pentingnya manajerial yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya. Dalam konteks ini, modal intelektual dianggap sebagai aset tidak berwujud yang harus dikelola secara bijaksana oleh para pemelihara atau manajer perguruan tinggi. Konsep OCB, yang melibatkan perilaku sukarela dan dukungan anggota organisasi, sejalan dengan prinsip-prinsip teori *Stewardship*. Dalam teori ini, individu diharapkan untuk bertindak demi kepentingan organisasi dan OCB mencerminkan perilaku tersebut. GUG dapat dianggap sebagai implementasi prinsip-prinsip teori *Stewardship* dalam konteks tata kelola perguruan tinggi. GUG menyoroti tanggung jawab, transparansi, dan pertanggung jawaban yang sesuai dengan nilai-nilai teori *Stewardship*. Selanjutnya

teori *Stewardship* menekankan bahwa dengan manajemen yang efektif dan tanggung jawab, kinerja organisasi, termasuk kinerja perguruan tinggi, dapat ditingkatkan. Pengelolaan modal intelektual dan OCB yang termediasi oleh GUG dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja tersebut. Kombinasi modal intelektual, OCB yang dimediasi oleh GUG, dan fokus pada prinsip-prinsip teori *Stewardship* dapat bersama-sama memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

Penelitian ini menjelaskan bahwa ***resource orchestration theory (ROT)*** dan **teori kontingensi** memiliki peran dalam konteks *good university governance (GUG)* yang dapat memediasi hubungan modal intelektual terhadap kinerja perguruan tinggi, namun tidak dapat memediasi hubungan *organizational citizenship behaviour (OCB)* terhadap kinerja perguruan tinggi pada sektor jasa pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta. Kesimpulan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel modal intelektual (MI) berpengaruh positif terhadap variabel *good university governance (GUG)*. Hal ini berarti modal intelektual yang terdiri dari *human capital, structural capital, relational capital, technological capital* dan *spiritual capital* dimiliki sebuah perguruan tinggi swasta (PTS) semakin baik dan kondusif maka tata kelola atau *good university governance (GUG)* akan dapat berjalan dengan maksimal.
2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh positif terhadap variabel *good university governance (GUG)*. Hal ini berarti *organizational citizenship behavior*

(OCB) yang terdiri dari (1) *Altruisme*, (2) *Conscientiussness (Kehati-hatian)*, (3) *Sportmanship (Sportifitas)*, (4) *Courtesy (Kesopanan)* dan (5) *Civic virtue (Kebajikan kewarganegaraan)* yang dimiliki sebuah perguruan tinggi swasta (PTS) tidak mempengaruhi tata kelola atau *good university governance (GUG)* secara signifikan. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan semakin tinggi maupun semakin rendah *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap *good university governance (GUG)* pada sebuah perguruan tinggi.

3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel modal intelektual (MI) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PTS. Hal ini berarti modal intelektual dimiliki sebuah perguruan tinggi swasta (PTS) semakin baik dan kondusif maka kinerja PTS akan semakin baik. Selain memperkuat hasil penelitian yang sudah mapan bahwa tiga dimensi modal intelektual yaitu *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* dapat meningkatkan kinerja organisasi, penelitian ini berhasil membuktikan bahwa dimensi *technological capital* dan *spiritual capital* dapat meningkatkan dampak positif pada kinerja sebuah PTS.
4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh positif terhadap variabel kinerja PTS. Hal ini berarti *organizational citizenship behavior (OCB)* yang terdiri dari (1) *Altruisme*, (2) *Conscientiussness (Kehati-hatian)*, (3) *Sportmanship (Sportifitas)*, (4) *Courtesy (Kesopanan)* dan (5) *Civic virtue (Kebajikan kewarganegaraan)* yang dimiliki sebuah perguruan tinggi swasta (PTS) belum tentu mempengaruhi kinerja sebuah perguruan tinggi. Berdasarkan

hasil tersebut dapat diartikan *organizational citizenship behavior (OCB)* semakin tinggi maupun semakin rendah maka tidak ada pengaruhnya pada kinerja PTS.

5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *good university governance (GUG)* memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja PTS. Hal ini berarti jika delapan prinsip yaitu (1) Visi, misi dan tujuan yang efektif, (2) *Fairness*, (3) Kepemimpinan, (4) Tanggung jawab, (5) Transparansi, (6) Partisipasi, (7) *Responsiveness*, dan (8) Otonomi diimplementasikan dengan baik pada sebuah perguruan tinggi swasta (PTS) maka akan meningkatkan kinerja sebuah perguruan tinggi.
6. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Good university governance (GUG)* dapat memediasi hubungan modal intelektual terhadap kinerja PTS pada sektor jasa pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta. Selanjutnya *good university governance (GUG)* berperan sebagai mediator parsial atau *partial mediation* dalam hubungan antara modal intelektual dengan kinerja PTS.
7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Good university governance (GUG)* tidak dapat memediasi hubungan *organizational citizenship behaviour (OCB)* terhadap kinerja perguruan tinggi pada sektor jasa pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta.

5.2. Implikasi Hasil Penelitian

5.2.1. Implikasi Konseptual (Teoritis)

Penelitian ini mengkaji mengenai hubungan modal intelektual dan *organizational citizenship behaviour (OCB)* terhadap kinerja PTS yang masih

relatif sedikit dan belum ada yang menjadikan sebagai variabel eksogen secara bersamaan dengan *good university governance (GUG)* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi minimnya literatur dibidang akuntansi sektor publik terutama organisasi *quasi-public*, khususnya penelitian di industri jasa pendidikan yakni perguruan tinggi swasta di Indonesia yang masih jarang dilakukan.

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa perguruan tinggi yang memiliki modal intelektual (MI) yang kuat dapat berkontribusi menjadikan perguruan tinggi lebih efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip *good university governance (GUG)*. Selanjutnya implementasi prinsip *good university governance (GUG)* yang baik dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja PTS tersebut. Perguruan tinggi swasta yang memiliki modal intelektual (MI) yang kuat dapat meningkatkan pada kinerja PTS tersebut. Namun semakin tinggi atau semakin rendah *organizational citizenship behaviour (OCB)* yang dimiliki perguruan tinggi swasta tidak berpengaruh pada kinerja PTS. Dalam konteks di mana *organizational citizenship behavior (OCB)* level organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PTS, hal ini disebabkan karena adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan atau mempengaruhi kinerja secara lebih signifikan sehingga dalam beberapa kasus OCB tidak secara langsung berdampak pada kinerja PTS.

Teori Stewardship yang diadopsi sebagai *grand theory* dalam penelitian ini terbukti memiliki peran penting dalam pengujian empiris model pengaruh *good university governance (GUG)* terhadap kinerja PTS. Hal ini senada dengan hasil penelitian (Nurhayati & Ahmar, 2022) bahwa implementasi GUG sebagai bagian dari tata kelola yang baik dapat memiliki pengaruh positif pada layanan dan kinerja

perguruan tinggi. Sebaliknya, teori agensi yang fokus pada keselarasan kepentingan antara prinsipal dan agen, tidak sepenuhnya menangkap kompleksitas tata kelola dan kinerja perguruan tinggi. Teori agensi dominan dalam tata kelola perusahaan sedangkan teori *Stewardship* menawarkan filosofi tata kelola yang lebih efektif, khususnya dalam konteks tata kelola perguruan tinggi, karena menekankan kepercayaan dan pemberdayaan manajer/pimpinan untuk bertindak demi kepentingan terbaik organisasi (Madison et al., 2017). Kombinasi modal intelektual dan OCB yang dimediasi oleh GUG, serta fokus pada prinsip-prinsip teori *Stewardship* dapat bersama-sama memberikan kontribusi positif terhadap kinerja PTS.

Penelitian ini mendukung teori stewardship dengan menunjukkan bahwa manajer atau pimpinan perguruan tinggi swasta (PTS) akan bertindak demi kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan (stakeholder) secara profesional dan akuntabel. Hal ini memperkuat pandangan bahwa perilaku profesional dan integritas dari manajer adalah faktor penting dalam penerapan GUG. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran pengelola perguruan tinggi swasta sebagai *steward* atau pelayan yang bertindak demi kepentingan bersama, baik internal maupun eksternal. Hal ini memperkuat teori stewardship dengan memberikan konteks penerapan pada sektor pendidikan tinggi swasta dan menekankan akuntabilitas, integritas, dan kepemimpinan sebagai fondasi tata kelola yang baik.

Selanjutnya penelitian ini menguji peranan *resource orchestration theory (ROT)* dan **teori kontingensi** apakah dapat menjelaskan fenomena yang ada di sektor jasa pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta (PTS). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terutama pada literatur organisasi sektor

publik, bahwa *good university governance (GUG)* merupakan variabel kontingen yang perlu perhatian.

Teori orkestrasi sumber daya atau *resource orchestration theory (ROT)* digunakan melengkapi teori RBV dengan menyoroti bagaimana manajer mengorkestrasi sumber daya untuk menciptakan kapabilitas dan keunggulan kompetitif yang akhirnya menciptakan kinerja organisasi (Sirmon et al., 2011). Penelitian ini membuktikan bahwa *good university governance (GUG)* memediasi hubungan modal intelektual terhadap kinerja perguruan tinggi, pada sektor jasa pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta. Hasil ini memperkuat hasil penelitian (Munawir et al., 2019) yang menyimpulkan bahwa *good university governance (GUG)* merupakan variabel mediasi yang baik. Namun *good university governance (GUG)* tidak dapat memediasi hubungan *organizational citizenship behaviour (OCB)* terhadap kinerja perguruan tinggi pada sektor jasa pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta.

Penelitian ini memperluas penerapan RBV dan ROT ke sektor pendidikan tinggi khususnya PTS, dengan menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya (modal intelektual) secara strategis meningkatkan kinerja organisasi. ROT menekankan pentingnya peran manajer dalam mengorkestrasi sumber daya yang ada agar lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Penelitian ini menekankan pentingnya peran manajer dalam mengorkestrasi dan memobilisasi sumber daya untuk meningkatkan kinerja PTS. Hal ini melengkapi teori RBV dengan menekankan bahwa manajerial yang baik adalah kunci dalam memanfaatkan sumber daya intelektual dan sosial secara optimal. Selanjutnya penelitian ini memperkaya teori *resource-based view (RBV)*

dan *stewardship theory* dengan menekankan bahwa penerapan GUG tidak hanya berfungsi sebagai kerangka tata kelola yang baik, tetapi juga memperkuat hubungan antara modal intelektual (*intellectual capital*) terhadap kinerja PTS. Temuan ini menunjukkan bahwa tata kelola universitas yang baik dapat memperbesar dampak positif dari modal intelektual. Namun perguruan tinggi swasta mungkin memiliki dinamika organisasi yang berbeda dan lebih terpengaruh oleh faktor-faktor budaya dan normatif daripada struktur formal yang dapat diatur oleh teori kontingensi. Maka dalam konteks ini, *resource orchestration theory (ROT)* dan teori kontingensi mungkin tidak mampu sepenuhnya memediasi hubungan antara OCB dan kinerja PTS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Good University Governance (GUG)* dan kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS), meskipun secara teori dan hipotesis awal OCB diharapkan memiliki dampak positif. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa *competing theory* atau teori yang bersaing. Salah satu teori yang relevan adalah teori *stewardship*, yang menyatakan bahwa manajer bertindak demi kepentingan organisasi, bukan kepentingan pribadi. Namun, jika dilihat dari perspektif teori agensi, perbedaan kepentingan antara pemilik dan manajer dapat menyebabkan konflik, sehingga perilaku OCB yang seharusnya meningkatkan kinerja menjadi tidak efektif. Dalam konteks PTS, jika kepentingan pribadi lebih dominan, OCB mungkin tidak memberikan dampak yang signifikan.

Teori kontingensi juga menawarkan penjelasan lain, di mana efektivitas OCB sangat bergantung pada situasi dan kondisi organisasi. Jika budaya organisasi, struktur kepemimpinan, atau kondisi eksternal tidak mendukung penerapan GUG

yang efektif, maka OCB tidak akan berdampak besar. Selain itu, teori orkestrasi sumber daya (*resource orchestration theory*) menekankan bahwa manajer harus mampu mengelola dan mengorkestrasi sumber daya, termasuk OCB, dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang positif. Jika GUG tidak terimplementasi dengan baik, maka OCB, meskipun ada, tidak akan meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya dalam perspektif *teori resource-based view (RBV)*, OCB dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi. Namun, jika OCB tidak dipandang sebagai keunggulan kompetitif atau nilai tambah yang unik, dampaknya terhadap kinerja juga akan minimal. Dalam konteks PTS, jika OCB dianggap sebagai perilaku standar yang tidak memberikan keunggulan kompetitif, maka kontribusinya terhadap GUG dan kinerja akan terbatas. Selain itu, kompleksitas dan adaptabilitas organisasi juga berperan dalam menentukan efektivitas OCB. Jika PTS tidak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal, maka meskipun OCB ada, kinerjanya tidak akan meningkat. Secara keseluruhan, kegagalan OCB untuk mempengaruhi GUG dan kinerja PTS dapat dijelaskan melalui teori-teori bersaing ini, yang menyoroti pentingnya konteks spesifik, dinamika internal organisasi, dan kemampuan manajerial dalam menerapkan tata kelola yang baik. Penemuan ini menekankan pentingnya untuk selalu menguji hipotesis dan teori dalam konteks yang beragam, karena kompleksitas situasi dapat mengubah hasil yang diharapkan.

5.2.2. Implikasi Metodologis

Selain memperkuat peran tiga dimensi atau klasifikasi tripartit yang banyak diterima dalam berbagai literatur penelitian (Bontis, 1998; Cañibano & Paloma Sánchez, 2009; Chatterji & Kiran, 2017a; Cricelli et al., 2018; Leitner, 2004; Lu,

2012; Ramirez & Gordillo, 2014; Sanchez & Elena, 2006a; Secundo et al., 2010a; Yudianto et al., 2021) modal intelektual direpresentasikan: *human capital*, *structural capital* dan *Realtional capital*. Penelitian ini memiliki implikasi metodologis menambahkan dua dimensi variabel modal intelektual (MI) yang dikembangkan (Khaliq et al., 2020) yakni komponen *technological capital* dan *spiritual capital* di lingkungan perguruan tinggi atau perguruan tinggi. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa dimensi *technological capital* dan *spiritual capital* dapat meningkatkan dampak positif pada kinerja sebuah perguruan tinggi. Selanjutnya hasil ini memberikan pemahaman yang lebih luas tentang modal intelektual, terutama dalam konteks pendidikan tinggi, yang memerlukan pendekatan komprehensif untuk menilai aset tak berwujud.

Technological capital dan *spiritual capital* merupakan dimensi modal intelektual yang penting dalam kemajuan perguruan tinggi karena keduanya dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan dan peningkatan kualitas Pendidikan. *Technological capital* menggambarkan kemampuan perguruan tinggi dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pembelajaran serta memperluas aksesibilitas pendidikan. Sementara itu, *spiritual capital* mencerminkan nilai-nilai keagamaan dan moral yang dianut oleh perguruan tinggi, dapat membantu membentuk karakter dan kepribadian mahasiswa serta meningkatkan kualitas pengajaran dan penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengevaluasi hubungan antara modal intelektual, OCB, GUG, dan kinerja PTS. Hal Ini memperluas metodologi penelitian di sektor pendidikan tinggi yang sebelumnya

lebih banyak mengandalkan studi kualitatif atau deskriptif. Penelitian ini menawarkan kontribusi metodologis melalui pengukuran kinerja perguruan tinggi yang tidak hanya berbasis keuangan, tetapi juga mencakup aspek non-keuangan seperti tata kelola, inovasi, dan kualitas lulusan. Ini relevan untuk mengatasi keterbatasan penelitian terdahulu yang fokus pada kinerja keuangan saja.

Selanjutnya penelitian ini memvalidasi berbagai teori manajemen seperti RBV, ROT, dan *stewardship theory* dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia dengan fokus pada PTS. Penelitian ini memberikan wawasan mengenai tantangan dan peluang spesifik yang dihadapi lembaga pendidikan tinggi swasta, yang berbeda dengan sektor publik atau korporasi.

Implikasi terakhir penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik *purposive sampling*, melibatkan data kuesioner pimpinan perguruan tinggi swasta di Indonesia sebanyak 318 responden. Berdasarkan data kuesioner tersebut, penulis telah melakukan pengolahan data berbagai tahapan diantaranya tahapan pengujian hipotesis dari masing-masing konstruk anteseden terhadap konstruk konsekuen, hasil pengujian tersebut memberikan implikasi positif dan signifikan serta mendukung hasil penelitian terdahulu.

5.2.3. Implikasi Kontektual (Praktis)

Penelitian ini memiliki sejumlah implikasi praktis bagi perguruan tinggi terutama perguruan tinggi swasta, pengambil kebijakan dan praktisi. Implikasi praktis yang pertama, modal intelektual yang mencakup *human capital*, *structural capital*, *relational capital*, *technological capital*, dan *spiritual capital* dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap implementasi *good university governance (GUG)* di sebuah Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Dengan memiliki

modal intelektual yang seimbang dan dikelola dengan baik, sebuah PTS dapat lebih efektif dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip GUG. Integrasi modal intelektual ini dengan prinsip-prinsip GUG dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan, riset, serta pelayanan masyarakat yang diberikan oleh perguruan tinggi.

Kedua, implikasi praktis selanjutnya dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip *good university governance (GUG)* yang terdiri (1) Visi, misi dan tujuan yang efektif, (2) *Fairness*, (3) Kepemimpinan, (4) Tanggung jawab, (5) Transparansi, (6) Partisipasi, (7) *Responsiveness*, dan (8) Otonomi dapat mendorong peningkatan kinerja sebuah perguruan tinggi. Tujuan dari GUG sendiri adalah untuk peningkatan kualitas perguruan tinggi, peningkatan daya saing antar perguruan tinggi, peningkatan mutu internal manajemen perguruan tinggi dan tercapainya kinerja yang diharapkan sehingga memastikan kinerja perguruan tinggi yang berkelanjutan dan tata kelola perguruan tinggi yang baik sangat dibutuhkan. Dalam mewujudkan hal tersebut penerapan konsep tata kelola perguruan tinggi yang baik masih relevan untuk diterapkan di mana sebuah perguruan tinggi harus memenuhi prinsip-prinsip partisipasi, orientasi pada konsensus, akuntabilitas, transparansi, responsivitas, efektivitas dan efisiensi, keadilan dan inklusivitas, dan hukum (Nurhayati & Ahmar, 2022). Perguruan Tinggi Swasta (PTS) perlu melakukan langkah strategis dalam menerapkan konsep *Good University Governance (GUG)*. PTS perlu memperkuat transparansi, akuntabilitas, responsivitas, dan otonomi dalam tata kelola organisasi agar proses pengambilan keputusan lebih efektif dan kredibel, serta meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Selain itu, penting bagi PTS untuk mengoptimalkan modal intelektual (*intellectual capital*) melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia, seperti

pelatihan dosen, kerjasama penelitian, dan pemberian beasiswa studi lanjut. Investasi dalam teknologi kampus, fasilitas riset, dan publikasi ilmiah juga menjadi bagian penting dalam strategi ini karena mendorong inovasi dan peningkatan daya saing.

Good University Governance (GUG) harus berfungsi sebagai mediator yang efektif supaya penerapan modal intelektual dan OCB memberikan dampak maksimal. Artinya setiap inovasi atau kontribusi SDM perlu dikaitkan langsung dengan peningkatan kinerja organisasi melalui kebijakan dan prosedur yang tepat. PTS juga dapat menggunakan indikator kinerja utama (IKU) sebagai alat evaluasi dan pemberian insentif untuk memacu pencapaian kinerja yang lebih baik. Evaluasi ini bisa mencakup output penelitian, pengabdian masyarakat, dan tingkat serapan lulusan di dunia kerja.

Sebagai upaya jangka panjang, PTS harus berinovasi secara berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing di tingkat global. Hal ini dapat dicapai dengan berpartisipasi dalam akreditasi dan peringkat internasional, melakukan program pertukaran mahasiswa, serta memperbanyak publikasi di jurnal internasional. Dengan langkah-langkah tersebut, PTS dapat memperkuat posisinya dalam persaingan nasional maupun internasional dan mencapai kinerja yang unggul. Strategi ini selaras dengan teori *resource-based view* (RBV) dan *stewardship theory*, yang menekankan pentingnya pemanfaatan sumber daya secara efektif dan berkelanjutan untuk meraih keunggulan kompetitif.

Implikasi praktis terakhir, pemerintah selaku pemangku kebijakan dapat melakukan: (1). Mengembangkan kerangka regulasi yang mendukung praktik-praktik pengelolaan MI dan OCB yang diimplementasikan melalui *good university*

governance (GUG) dalam rangka peningkatan kinerja dunia Pendidikan. (2). Memberikan insentif dan dukungan finansial kepada organisasi yang berpartisipasi dalam program-program *good university governance (GUG)* yang bertujuan meningkatkan pengelolaan MI dan OCB. Insentif ini dapat berupa pembebasan pajak atau dana hibah untuk mendukung inisiatif ini.

5.3. Keterbatasan dan Saran

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, hasil penelitian ini hanya mengkaji pengaruh modal intelektual dan *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja PTS yang dimediasi oleh *good university governance (GUG)*, sementara banyak faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja PTS, seperti faktor kepemimpinan, dukungan pemerintah, kebijakan pendidikan, infrastruktur, dan sumber daya finansial, tidak termasuk dalam penelitian ini. Keterbatasan variabel ini dapat menyebabkan pemahaman yang tidak lengkap mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PTS. Penelitian selanjutnya harus mempertimbangkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja PTS, seperti faktor kepemimpinan, faktor lingkungan eksternal, kualitas fasilitas pendidikan, dan sumber daya finansial, untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif (Abdalamer & Sabbar, 2019; Chao & Kumar, 2010; Earthman, 1998; Khaskhelly, 2023). Selain menambahkan variabel lain, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan indikator yang lebih spesifik dan relevan untuk mengukur modal intelektual, OCB, dan GUG agar hasil penelitian lebih akurat dan terukur.

Keterbatasan kedua, sampel penelitian hanya mencakup responden dari beberapa wilayah di Indonesia, yaitu LLDIKTI wilayah IV (Jawa Barat dan Banten), LLDIKTI wilayah IX (Sulawesi), dan LLDIKTI XIV (Papua dan Papua Barat). Keterbatasan ini dapat menyebabkan hasil penelitian tidak sepenuhnya representatif untuk seluruh perguruan tinggi swasta di Indonesia dan mungkin menciptakan *bias regional* yang mempengaruhi generalisasi temuan. Penelitian selanjutnya sebaiknya mencakup lebih banyak wilayah di Indonesia untuk mendapatkan hasil yang lebih representatif dan melibatkan perguruan tinggi negeri sebagai perbandingan antara negeri dan swasta untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif. Peneliti kedepan juga dapat menambah sampel tidak hanya pimpinan puncak, namun diperluas pimpinan menengah dan pimpinan bawah serta dosen.

Keterbatasan ketiga, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner online melalui *google forms* selain memiliki risiko rendahnya tingkat pengembalian yang valid tidak semua pimpinan perguruan tinggi nyaman atau memiliki akses ke *platform online*, yang dapat mempengaruhi kualitas data. Selanjutnya ada kemungkinan responden memberikan jawaban yang dianggap lebih baik dari kondisi sebenarnya karena faktor sosial atau keinginan untuk memberikan citra positif tentang institusi mereka, yang dapat mempengaruhi validitas data. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan metode pengumpulan data alternatif seperti wawancara tatap muka, survei telepon, atau fokus grup diskusi dapat membantu mengurangi bias dan meningkatkan tingkat respons yang valid dan lengkap. Metode ini juga memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang lebih mendalam dan kaya.

Selanjutnya keterbatasan keempat, pengumpulan data dilakukan dalam waktu yang relatif singkat, yaitu empat setengah bulan, yang mungkin mempengaruhi jumlah dan kualitas data serta kemampuan untuk melakukan analisis yang lebih mendalam. Melakukan penelitian longitudinal dengan mengumpulkan data dalam periode yang lebih panjang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika pengaruh modal intelektual dan OCB terhadap kinerja perguruan tinggi.

Dengan mengatasi keterbatasan ini dan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan penelitian masa depan dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan dalam memahami dan meningkatkan kinerja perguruan tinggi di Indonesia. Penelitian yang lebih komprehensif dan mendalam akan membantu pengambil kebijakan dan manajemen perguruan tinggi dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdalamer, S. E., & Sabbar, M. H. (2019). Corporate Governance And Firm Performance. *Global Journal of Accounting and Finance*, 2, 63–70. www.gsj-pub.comwww.gsj-pub.com/gjaf
- Ali, S., Green, P., Robb, A., & Masli, A. (2022). Governing information technology (IT) investment: A contingency perspective on organization's IT investment goals. *Australian Journal of Management*, 47(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/03128962211009578>
- Anatan, L. (2006). Manajemen Modal Intelektual : Strategi Memaksimalkan Nilai Modal Intelektual Dalam Technology Driven Business. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 5(2), 1–10.
- Anderson, S. W., & Lanen, W. N. (1999). Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5–6), 379–412. www.elsevier.com/locate/aos
- Andriessen, D. (2007). Designing and testing an OD intervention: Reporting intellectual capital to develop organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), 89–107. <https://doi.org/10.1177/0021886306297010>
- Anggriawan, F. F., & Nurkholis. (2014). Good Corporate Governance in the Public Service Agency (Case Study at University of Brawijaya Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 2(2), 1–15.
- Ansoff, H. I. (1996). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Antonella, S., & Stefania, V. (2011). The intellectual capital report within universities: comparing experiences. *European Integration*, 20(2), 626–632.
- Anwar, M., & Pratolo, S. (2012). Penerapan Model Tata Kelola Keuangan Perguruan Tinggi Yang Baik Untuk Mewujudkan Good University Governance (Studi Pada PTM se Indonesia). *JAIUMY*, 66, 37–39. <https://docplayer.info/30108-Penerapan-model-tata-kelola-keuangan-perguruan-tinggi-yang-baik-untuk-mewujudkan-good-university-governance-studi-pada-ptm-se-indonesia.html>
- Ariski, N. A., & Asy'ari, M. A. (2022). Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Jaya Tirta. *JUARA: Jurnal Riset Akuntansi*, 12(2), 230–249.
- Asiaei, K., Rezaee, Z., Bontis, N., Barani, O., & Sapiei, N. S. (2021). Knowledge assets, capabilities and performance measurement systems: a resource orchestration theory approach. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1947–1976. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0721>
- Azwar, S. (2010). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar Offset.

- Balan, D. J., & Knack, S. (2012). The correlation between human capital and morality and its effect on economic performance: Theory and evidence. *Journal of Comparative Economics*, 40(3), 457–475. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2011.12.005>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61. <https://about.jstor.org/terms>
- Barney, J. B. (2021). The Emergence of Resource-Based Theory: A Personal Journey. *Journal of Management*, 47(7), 1663–1676. <https://doi.org/10.1177/01492063211015272>
- Bashiri, M., & Divangahi, M. (2013). Relationship between Intellectual Capitals and Productivity in the Education Organization. *International Journal of Economics, Finance and Management*, 2(4), 297–302. <http://www.ejournalofbusiness.org>
- Belkaoui, A. R. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: A study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 215–226. <https://doi.org/10.1108/14691930310472839>
- Beth V, Y., & Robert M, Y. (1999). Governance Structures, Insider Status, and Boundary Maintenance. *Journal of Bioeconomics*, 1(3), 289–310. <https://doi.org/10.1023/A:1010058113016>
- Bezhani, I. (2010). Intellectual capital reporting at UK universities. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 179–207. <https://doi.org/10.1108/14691931011039679>
- Bisogno, M., Dumay, J., Manes Rossi, F., & Tartaglia Polcini, P. (2018). Identifying future directions for IC research in education: a literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 10–33. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2017-0133>
- Boezerooij, P. (2006). *E-Learning strategies of higher education institutions: An exploratory study into the influence of integrating e-learning in their education delivery and support process.*
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, 3(1), 41–60.

- Bontis, N., William Chua Chong, K., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Bounfour, A., & Edvinsson, L. (2005). A Public Policy Perspective on Intellectual Capital. In *Perspectives on Intellectual Capital*. Bernard Marr. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7799-8.50017-6>
- Boyatzis, R. (2001). *Unleashing the Power of Self Directed Learning* (R. R Sims, Ed.). Case Western Reserve University.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium*. Enterprise Thomson Business Press. <https://www.worldcat.org/title/intellectual-capital-core-asset-for-the-third-millennium-enterprise/oclc/440004088>
- Brown, W. O. (2001). Faculty participation in university governance and the effects on university performance. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 44(2), 129–143. [https://doi.org/10.1016/s0167-2681\(00\)00136-0](https://doi.org/10.1016/s0167-2681(00)00136-0)
- Brownell, P., & McInnes, J. M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *Accounting Review*, 61(4). <https://www.researchgate.net/publication/38007078>
- Brumback, G. B. (1988). Some Ideas, Issues and Predictions about Performance Management. *Public Personnel Management*, 17(4), 387–402. <https://doi.org/10.1177/009102608801700404>
- Bukh, P. N., Nielsen, C., Gormsen, P., & Mouritsen, J. (2005). Disclosure of information on intellectual capital in Danish IPO prospectuses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(6), 713–732. <https://doi.org/10.1108/09513570510627685>
- Cabrita, D. R. M., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1–3), 212–237. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.019416>
- Caers, R., Bois, C. Du, Jegers, M., Gieter, S. De, Schepers, C., & Pepermans, R. (2009). Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), 25–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.129>
- Cañibano, L., & Paloma Sánchez, M. (2009). Intangibles in universities: current challenges for measuring and reporting. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(2), 93–104. <https://doi.org/10.1108/14013380910968610>
- Cañibano, L., & Sánchez, P. (2004). Measurement, management and reporting on intangibles. State of the art. *Accounting and Business Review*, 3(1), 37–62.

- Carnegie, G. D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431–441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x>
- Chang, W.-L., Lu, L.-C., Su, H.-J., Lin, T. A., & Chang, K.-Y. (2010). The mediating effect of role stressors on market orientation and organizational commitment. *Social Behavior and Personality – An International Journal*, 38(10), 1431–1440. <https://doi.org/https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.10.1431>
- Chao, M. C. H., & Kumar, V. (2010). The impact of institutional distance on the international diversity-performance relationship. *Journal of World Business*, 45(1), 93–103. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.005>
- Chatterji, N., & Kiran, R. (2017a). Relationship between university performance and dimensions of intellectual capital: An empirical investigation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2017(71), 215–231. <https://doi.org/10.14689/ejer.2017.71.12>
- Chatterji, N., & Kiran, R. (2017b). Role of human and relational capital of universities as underpinnings of a knowledge economy: A structural modelling perspective from north Indian universities. *International Journal of Educational Development*, 56(June), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.06.004>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168. www.elsevier.com/locate/aos
- Clark, M. H., Middleton, S. C., Nguyen, D., & Zwick., L. K. (2014). Mediating relationships between academic motivation, academic integration and academic performance. *Learning and Individual Differences*, 33, 30–38. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2014.04.007>
- CNN-Indonesia.com. (2020). *11 Kampus Swasta di Jakarta Tutup karena Gagal Kelola*.
- Commision, E. (2006). *Encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of intellectual capital. RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research , Development and Innovation in SMEs*. http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). McGraw Hill.
- Córcoles, Y. R. (2013a). Importance of intellectual capital disclosure in Spanish universities. *Intangible Capital*, 9(3), 931–944. <https://doi.org/10.3926/ic.348>

- Córcoles, Y. R. (2013b). Intellectual capital management and reporting in european higher education institutions. *Intangible Capital*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.3926/ic.201>
- Corinna, & Francis, B. (2001). Quasi-Public , Quasi-Private Trends in Emerging Market Economies : The Case of China. *Comparative Politics*, 33(3), 275–294.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publishing.
- Cribb, J. (2006). Agents or stewards? Contracting with voluntary organisations. *Policy Quarterly*, 2(2), 11–17. <https://doi.org/10.26686/pq.v2i2.4196>
- Cricelli, L., Greco, M., Grimaldi, M., & Llanes Dueñas, L. P. (2018). Intellectual capital and university performance in emerging countries: Evidence from Colombian public universities. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 71–95. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2017-0037>
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(10–34). <https://doi.org/10.24258/jba.v10i1.167>
- Darusman, F., & Wijaya, C. (2020). Kapabilitas Dinamis Sektor Publik: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 1–12.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis* (12th ed.). Salemba Empat.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.4324/9781315261102-29>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Organizational Behavior At Work*. (11th ed.). Mc Graw - Hill. <https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-Human-Work/dp/007239675X>
- Devi, M. A. A., & Izzaty, K. N. (2021). The Effect Of Market Orientation To Firms Performance With The Management Accounting System As A Mediating. *Accounting and Finance Studies*, 1(2), 094–110. <https://doi.org/10.47153/afs12.1182021>
- Dharmayanti, N., & Lestari, T. (2017). Implikasi Sistem Pengendalian Manajemen dan Lingkungan Internal terhadap Strategi Bisnis pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 2, 63–74.
- di Domenico, S. I., & Fournier, M. A. (2015). Able, ready, and willing: Examining the additive and interactive effects of intelligence, conscientiousness, And autonomous motivation on undergraduate academic performance. *Learning*

and *Individual Differences*, 40, 156–162.
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.03.016>

- DirjenDikti. (2021). *Buku Panduan Indikator Kinerja Utama PTN*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Djokopranoto, R., & Indrajit, R. E. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Andi.
- Donaldson, L. (1996). *For Positivist Organization Theory*. SAGE Publishing.
<https://sk.sagepub.com/books/for-positivist-organization-theory>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Dwi, P. A. R., & Triana, E. (2017). Modal Intelektual dan Daya Saing Perguruan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 18(2).
<https://doi.org/10.18196/jai.180279>
- Earthman, G. I. (1998). *The Impact of School Building Condition and Student Achievement, and Behavior*.
<https://www.researchgate.net/publication/234576815>
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Edvinsson, L. (2013). IC 21: Reflections from 21 years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 163–172.
<https://doi.org/10.1108/14691931311289075>
- El-Hilali, N., Al-Jaber, S., & Hussein, L. (2015). Students' Satisfaction and Achievement and Absorption Capacity in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177(July 2014), 420–427.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.384>
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 1999(10), 71–88. Henley Business School ARC Online
- Ferdinand, A. (2006). *Structural Equation Model dalam Penelitian Manajemen*. Universitas Diponegoro Press.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desrtasi Ilmu Manajemen* (5th ed.). Universitas Diponegoro Press.
- Fielden, J. (2008). Global Trends in University Governance by John Fielden. *Education Working Paper Series*, 9, 1–70.

- Firer, S., & Mitchell Williams, S. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348–360. <https://doi.org/10.1108/14691930310487806>
- Flannery, D., & O'Donoghue, C. (2013). The demand for higher education: A static structural approach accounting for individual heterogeneity and nesting patterns. *Economics of Education Review*, 34, 243–257. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2012.12.001>
- Fox, M. A., & Hamilton, R. T. (1994). Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory. *Journal of Management Studies*, 31(1), 69–81. <https://doi.org/10.1109/tem.1985.6447637>
- Ganescu, M. C. (2012). Assessing Corporate Social Performance from a Contingency Theory Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3(12), 999–1004. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00264-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00264-x)
- Ghignoni, E., & Verashchagina, A. (2014). Educational qualifications mismatch in Europe. Is it demand or supply driven? *Journal of Comparative Economics*, 42(3), 1–59.
- Ghofar, A., Kundarto, M., Sugandini, D., Ekawati, T., & Amalia, B. A. (2020). *Perspektif Manajemen Rantai Pasokan: Kapabilitas Strategis*. (1st ed., Vol. 1). Zahir Publishing.
- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural : Konsep & Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*. Badan Penerbit Undip.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Universitas Diponegoro.
- GII. (2020). *Ini Peringkat Indonesia di Indeks Inovasi Global 2020*. Indeks Inovasi Global. <https://money.kompas.com/read/2020/09/03/190000126/ini-peringkat-indonesia-di-indeks-inovasi-global-2020>
- Grant, A. M. (2001). *Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health and Goal Attainment*.
- Green, L., & Celkan, G. (2011). Student demographic characteristics and how they relate to student achievement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 341–345. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.098>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior, Managing People and Organizations* (11th ed.). Mason OH. <https://www.worldcat.org/title/organizational-behavior-managing-people-and-organizations/oclc/828771489>
- Guideline, E. I. C. S. (2007). *Intellectual Capital Statement*. July 2006, 7–13.

- 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>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, J. H., M.Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publishing. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facbooks2014/39/>
- Haliah. (2015). Quality of report, Is there a management, and information technology role?. Empirical evidence from West Sulawesi Province, Indonesia. *International Journal of Economic Research*, 12(1), 177–193.
- Hanum, Z., Bukit, R., Utara, U. S., Hanum, Z., & Bukit, R. (2021a). *The Effect of Organizational Commitment on Performance through Good University Governance in Private Universities in Medan City*. 18(4), 5182–5199.
- Hanum, Z., Bukit, R., Utara, U. S., Hanum, Z., & Bukit, R. (2021b). The Effect of Organizational Commitment on Performance through Good University Governance in Private Universities in Medan City. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(4), 5182–5199.
- Hardjoseodarmo, S. (2004). *Total Quality Management*. Andi. <http://opac.ut.ac.id/detail-opac?id=18981>
- Harryanto, Kartini, & Haliah. (2014). Budget Process of Local Government in Indonesia. *Review of Integrative Business & Economich Reseach*, 3(2), 483–501.
- Harwati, Alfiani, A. P., & Wulandari, F. A. (2015). Mapping Student's Performance Based on Data Mining Approach (A Case Study). *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 173–177. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.034>
- Hatta, I. H., Rachbini, W., Riskarini, D., & Rizky O. Mandagie, Y. (2018). OCB Analysis, Transformational Leadership Style, Work Ethic, Work Satisfaction, And Good Governance. *Jurnal Manajemen*, 22(3), 395–408. <https://doi.org/10.24912/jm.v22i3.429>
- Helfert, E. A. (1997). *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)* (7th ed.). Erlangga.
- Henard, F., & Mitterle, M. (2012). *Governance And Quality Guidelines In Higher Education*. OECD.

- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121–128. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363>
- Higgins, J. C. (1989). Performance measurement in universities. *European Journal of Operational Research*, 38(3), 358–368. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(89\)90012-X](https://doi.org/10.1016/0377-2217(89)90012-X)
- Horowitz, J. B., & Spector, L. (2005). Is there a difference between private and public education on college performance? *Economics of Education Review*, 24(2), 189–195. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2004.03.007>
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2023). Organizational citizenship behavior for the environment decoded: sustainable leaders, green organizational climate and person-organization fit. *Baltic Journal of Management*, 18(3), 300–316. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2021-0347>
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University.
- Jao, R., & Pagalung, G. (2011). Corporate Governance, Ukuran Perusahaan, dan Leverage terhadap Manajemen Laba Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Jurnal Akuntansi & Auditing*, 8(1), 43–54.
- Jaramillo, A., & Zaafrane, H. (2014). Benchmarking university governance in the MENA region. *Higher Education Management and Policy*, 24(3). <https://doi.org/10.1787/17269822>
- Jensen, C., & Meckling, H. (1976). Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Josephine, K., Trisnawati, E., & Setijaningsih, H. T. (2019). Pengaruh Modal Intelektual dan Tata Kelola Perusahaan terhadap Nilai Perusahaan Melalui Kinerja Keuangan (Studi Empiris pada Perusahaan LQ45 di Bursa Efek Indonesia Periode 2015-2017). *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 59. <https://doi.org/10.24912/jmie.v3i1.2474>
- Junco, R., & Cotten, S. R. (2012). No A 4 U: The relationship between multitasking and academic performance. *Computers and Education*, 59(2), 505–514. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.12.023>
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 700–707. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.025>

- Keenan, J., & Aggestam, M. (2001). Corporate Governance and Intellectual Capital: Some Conceptualisations. *Empirical Research Based and Theory Building Paper*, 9(4), 259–275. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0692-x>
- Kelly, M., & Hegarty, J. (2007). *A Governance Code of Legislation, Principles, Best Practice and Guidelines*. HEA-IUA, Brooklawn House.
- Kemenristekdikti, & Dirjen Kelembagaan Iptek dan Dikti. (2019). *Persyaratan dan Prosedur Pendirian dan Perubahan Perguruan Tinggi Swasta serta Pembukaan Program Studi pada Perguruan Tinggi*. 1–58.
- Khalique, M., Hina, K., Ramayah, T., & Shaari, J. A. N. bin. (2020). Intellectual capital in tourism SMEs in Azad Jammu and Kashmir, Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 333–355. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2018-0206>
- Khaskhelly, I. Z. (2023). Effect of Transformational Leadership on Firm Performance: Mediating Role of Employee Self-Efficacy and Work Engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 5(5), 806–820. <https://doi.org/10.52633/jemi.v5i5.356>
- 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), 35–42.
- Kimber, D., & Lipton, P. (2005). Corporate governance and business ethics in the Asia-pacific region. *Business and Society*, 44(2), 178–210. <https://doi.org/10.1177/0007650305275300>
- Koda, Y., & Yuki, T. (2013). The labor market outcomes of two forms of cross-border higher education degree programs between Malaysia and Japan. *International Journal of Educational Development*, 33(4), 367–379. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2012.07.001>
- Komalasari, P. T. T., Nasih, Moh., & Prasetio, T. (2009). Pengaruh Public Service Motivation Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 2(2), 128–141. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v2i2.2380>
- Kompas.com. (2021). *Kemendikbudristekdikti: Ada 366 Kampus Swasta Terancam Merger*. <https://www.kompas.com/edu/read/2021/04/30/144119871/kemendikbudristek-ada-336-kampus-swasta-terancam-merger>
- Kompas.com. (2023, July 22). *Daftar PTN Peraih Capaian IKU dan ZI WBK Terbaik 2022*.
- Kompasiana.com. (2021). *Refleksi Negeri, Indonesia Kekurangan Jumlah Doktor*. PT. Kompas Cyber Media.

- Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2008). Towards a Functional Resource-based Theory of the Firm. *The SMS 28th Annual International Conference*.
- Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, 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>
- Larasati, R., Asnawi, M., & Hafizrianda, Y. (2018). Analisis Penerapan Governance Pada Perguruan Tinggi Di Kota. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 2(2), 304–323.
- Lee, Y. K., Choi, J., Moon, B. young, & Babin, B. J. (2014). Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.005>
- Lei, D., Hitt, M. A., & Goldhar, J. D. (1996). Advanced Manufacturing Technology: Organizational Design and Strategic Flexibility. *Organization Studies*, 17(3), 501–523. <https://doi.org/10.1177/017084069601700307>
- Leitner, K. H. (2004). Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation*, 13(2), 129–140. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2016026>
- Leitner, K. H., Curaj, A., Elena-Perez, S., Fazlagic, J., Kalemis, K., Martinaitis, Z., Secundo, G., Sicilia, M.-A., & Zaksa, K. (2014). A Strategic Approach for Intellectual Capital Management in European Universities. Guidelines for Implementation. *A Strategic Approach for Intellectual Capital Management in European Universities*, 1, 1–94.
- Li, X., Nan, Z., Cheng, G., Ding, Y., Wu, L., & Wang, L. (2011). Toward an improved data stewardship and service for environmental and ecological science data in West China. *International Journal of Digital Earth*, 4(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/17538947.2011.558123>
- Liu, E. S. C., Ye, C. J., & Yeung, D. Y. (2014). Effects of approach to learning and self-perceived overall competence on academic performance of university students. *Learning and Individual Differences*, 39, 199–204. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.03.004>
- Lu, W. M. (2012). Intellectual capital and university performance in Taiwan. *Economic Modelling*, 29(4), 1081–1089. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2012.03.021>
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual-Level and Firm-Level Effects. *Family Business Review*, 30(4), 347–368. <https://doi.org/10.1177/0894486517727422>

- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C., & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 132–151. <https://doi.org/10.1108/14691931111097944>
- Mardiasmo. (2002). Elaborasi Reformasi Akuntansi Sektor Publik: Telaah Kritis Terhadap Upaya Aktualisasi Kebutuhan Sistem Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia (JAAI)*, 6(2), 63–82. <https://journal.uui.ac.id/JAAI/article/view/868>
- Markóczy, L., & Xin, K. (2004). The virtues of omission in organizational citizenship behavior. *University of California*, 1(28), 2–29.
- Martínez-Campillo, A., & Fernández-Gago, R. (2011). Diversification strategy, CEO management style and firm performance: An application of Heckman's two-stage method. *Quality and Quantity*, 45(1), 59–73. <https://doi.org/10.1007/s11135-009-9290-3>
- McNay, I. (1995). *From the collegial academy to corporate enterprise". Pada The Changing University?* (pp. 105–115). Taylor & Francis.
- Meznar, M. B., & Johnson, J. H. (2005). Business-government relations within a contingency theory framework: Strategy, structure, fit, and performance. *Business and Society*, 44(2), 119–143. <https://doi.org/10.1177/0007650305275305>
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543. <http://www.jstor.orgURL:http://www.jstor.org/stable/256654>
- Moolman, S. (n.d.). Intellectual Capital: Measurement, Recognition And Reporting. *Master Thesis Accounting, University of South Africa, Pretoria*, 1–136.
- Mouritsen, J., Nikolaj Bukh, P., & Marr, B. (2004). Reporting on intellectual capital: Why, what and how? *Measuring Business Excellence*, 8(1), 46–54. <https://doi.org/10.1108/13683040410524739>
- Muhi, A. H. (2010). *Implementasi Nilai-Nilai Good Governance di Perguruan Tinggi*. Disertasi. Sekolah Pascasarjana UPI.
- Muktiyanto, A., Hermawan, A. A., & Hadiwidjaja, R. D. (2020). The role of management control systems in the performance of higher education through good university governance. *International Journal of Trade and Global Markets*, 13(3), 288–310. <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2020.108777>
- Mulyadi. (2001). *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.

- Munawir, Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & 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>
- Muth, M. M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5–28. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00076>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gadjah Mada Press.
- Naway, F. A. (2018). *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi* (A. Rahmat, Ed.; 1st ed.). Zahir Publishing.
- Nielsen, T., & Sundstrom, E. (2003). Organizational citizenship behavior and team performance: A longitudinal field study. *Econpapers Economics*. <https://econpapers.repec.org/paper/gwuwpaper/0009.htm>
- 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(August), 98–105. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.056>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=tmziBwAAQBAJ>
- Nurhayati, H., & Ahmar, N. (2022). The Effect of Good University Governance on Management Performance: A Literature Review. *JoSS: Journal of Social Science*, 1(2), 56–71. <https://joss.al-makkipublisher.com/index.php/js>
- OECD. (2008). Governance for sustainable development. *2008 1st International Conference on Infrastructure Systems and Services: Building Networks for a Brighter Future, INFRA 2008*. <https://doi.org/10.1109/INFRA.2008.5439646>
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9(October), 1188–1193. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.305>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publishing. <https://sk.sagepub.com/books/organizational-citizenship-behavior>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). a Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

- Ormerod, R. J., & Ulrich, W. (2013). Operational research and ethics: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 228(2), 291–307. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2012.11.048>
- Otley, D. T. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Organizations and Society*, 5(4).
- Pasoloran, O. (2021). Teori Stewardship Tinjauan Konsep dan Implementasinya pada Akuntansi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 419–432.
- Pepe, K. (2012). A Research of the Relationship Between Study Skills of Students and their GPA. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1048–1057. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.777>
- Podrug, N. (2011). The strategic role of managerial stewardship behaviour for achieving corporate citizenship. *Ekonomski Pregled*, 62(7–8), 404–420.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Prasetyo, H. (2014). Dampak Kebijakan Akreditasi Perguruan Tinggi Terhadap Daya Saing (Competitiveness) Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Fokus Bisnis*, 13(1), 1–12. <https://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/fokbis/article/view/13>
- Purnama, C. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 86–100.
- Putra. (2023, February 9). 76% PTS Masih Menyandang Akreditasi C Bahkan Belum Terakreditasi.
- Putra, R. H., & Turangan, J. A. (2020). Pengaruh Job Satisfaction dan Organizational Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Indec Diagnostics Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1070–1178.
- QS Rangkaing. (2020). *QS World University Rankings*. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>
- Quyên, Đ. 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>

- Raharjo, D. A. S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed., Vol. 1). Yayasan Prima Agus Teknik.
- Raharjo, E. (2007). Teori Agensi dan Teori Stewardship dalam Perspektif Akuntansi (Agency Theory vs Stewardship Theory in the Accounting Perspective). *Fokus Ekonomi*, 2(1), 37–46.
- Ramadhan, F. P., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55(2), 160–166.
- Ramirez, Y., & Gordillo, S. (2014). Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 173–188.
- Rhodd, R. G., Schrouder, S. M., & Allen, M. T. (2009). Does the Performance on Principles of Economics Courses Affect the Overall Academic Success of Undergraduate Business Majors? *International Review of Economics Education*, 8(1), 48–63. [https://doi.org/10.1016/S1477-3880\(15\)30079-7](https://doi.org/10.1016/S1477-3880(15)30079-7)
- Rivai, V., & Sikumbang, R. (2011). *Corporate performance management : dari teori dan praktik : solusi tepat dan mudah memajukan perusahaan dengan menilai kinerja perusahaan*. Ghalia Indonesia.
- Rodríguez-Gulías, M. J., Rodeiro-Pazos, D., & Fernández-López, S. (2016). The Regional Effect on the Innovative Performance of University Spin-Offs: a Multilevel Approach. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(4), 869–889. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0287-y>
- Roika, R., Salim, U., & Suniati, S. (2019). Pengaruh Keragaman Dewan Direksi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Iqtishoduna*, 15(2), 115–128.
- Roşca, I. G., Năstase, P., & Mihai, F. (2010). Information Systems Audit for University Governance in Bucharest Academy of Economic Studies. In *Informatica Economică* (Vol. 14, Issue 1).
- Rostiawati, E. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pada apartur sipil negara*. Widana Bhakti Persada.
- Safieddine, A., Jamali, D., & Noureddine, S. (2009). Corporate governance and intellectual capital: Evidence from an academic institution. *Corporate Governance*, 9(2), 146–157. <https://doi.org/10.1108/14720700910946596>
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24(2), 10–14. <https://doi.org/10.1177/153851320200100311>
- Sakaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (6th ed.). Salemba Empat.

- Sakhiyya, Z., Wijaya, T., & Editors, M. (2023). *Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects 70 Education in Indonesia Critical Perspectives on Equity and Social Justice*.
- Salmi, J. (2009). The growing accountability agenda in tertiary education: progress or mixed blessing? *World Bank Education Working Paper Series*, 16(January), 1–29.
- Sanchez, M. P., & Elena, S. (2006a). *Intellectual capital in universities Improving transparency and internal management* (pp. 529–548). *Journal of Intellectual Capital*.
- Sanchez, M. P., & Elena, S. (2006b). Intellectual Capital Management Reporting in Universities . and Best Practices in Data Gathering and Analysis From the Autonomous. *International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators. History and New Perspectives.*, November 2006, 0–36.
- Sanchez, M. P., Elena, S., & Castrillo, R. (2009). Intellectual capital dynamics in universities: A reporting model. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 307–324. <https://doi.org/10.1108/14691930910952687>
- Sawarjuwono, T., & Kadir, A. P. (2003). Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 35–57.
- Schiuma, G., & Lerro, A. (2010). Knowledge-based dynamics of regional development: The intellectual capital innovation capacity model. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 1(1–2), 39–52. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2010.032585>
- Secundo, G., De Beer, C., Schutte, C. S. L., & Passiante, G. (2017). Mobilising intellectual capital to improve European universities’ competitiveness: The technology transfer offices’ role. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 607–624. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2016-0139>
- Secundo, G., Margherita, A., Elia, G., & Passiante, G. (2010). Intangible assets in higher education and research: Mission, performance or both? *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 140–157. <https://doi.org/10.1108/14691931011039651>
- Shattock, M. (2006). *Managing and Good Governance in Higher Education*. Open University Press.
- Shaw, J. C. (2004). *Corporate Governance and Risk: A Systems Approach* (Vol. 248). John Wiley & Sons.
- Shokrkon, H., & Naami, A. (2009). The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Workers. *Journal of Education & Psychology*, 3(3), 39–52.

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Duane Ireland, R. (2007). Managing Firm Resources in Dinamic Environments to Create Value: Looking Inside The Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://ssrn.com/abstract=1342630>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. In *Journal of Management* (Vol. 37, Issue 5, pp. 1390–1412). <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Sirojudin, G. A., & Nazaruddin, I. (2014). Pengaruh Modal Intelektual dan Pengungkapannya Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 15(2), 77–89. <https://doi.org/10.9744/jak.14.1.16-31>
- Siswoyo, H., & Wardoyo, P. (2013). *Struktural Equation Modelling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan Amos 18.00*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Slyke, D. M. Van. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157–187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul012>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In *Source: Sociological Methodology* (Vol. 13).
- Solimun, S., Fernandes, A. A. R., & Nurjannah, N. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM)* (2nd ed.). UB Press.
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2004). The “MATE” model: A strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. *Management Decision*, 42(1), 69–88. <https://doi.org/10.1108/00251740410504430>
- Starovic, D., & Marr, B. (2005). Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital. *Chartered Institute of Management Accountants*, 6. http://www.valuebasedmanagement.net/articles_cima_understanding.pdf
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. Doubleday. <https://dl.acm.org/doi/10.5555/266020>
- Stoner, J. A. F. (1996). *Manajemen* (1st ed.). Prenhallindo.
- Strahan, E. Y. (2003). The effects of social anxiety and social skills on academic performance. *Personality and Individual Differences*, 34(2), 347–366. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00049-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00049-1)
- Sukirman, & Sari, M. P. (2012). Peran Internal Audit Dalam Upaya Mewujudkan Good University Governance Di Unnes. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 4(1), 64–71. <https://doi.org/10.15294/jda.v4i1.1961>

- Sultanova, G., Svyatov, S., & Ussenbayev, N. (2018). Transmitting competencies at universities in Kazakhstan: intellectual capital of teachers. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 112–134. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2017-0058>
- Sumarni, S. (2009). Good University Governance dan Implikasinya terhadap Pengembangan Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah-UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Jurnal PAI*, 6(1), 45. staff.ugm.ac.id/atur/statuta/latih/2014/03GoodUniversityGovernance.pdf
- Surya, I., & Yustivandana, I. (2006). *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*. LKPMK dan Fakultas Hukum UI.
- Susanto, A. (2015). Influence The Quality Of Accounting Information On The Implementation Good Study Program Governance. *Influence The Quality Of Accounting Information On The Implementation Good Study Program Governance*, 4(12), 326–335.
- Sveiby, K. E. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73–97. <https://doi.org/10.1108/eb029036>
- Syakur, Abd., Utari, W., & Chamariyah, C. (2021). Correlation between Organizational Roles, OBC, and Organizational Commitment toward Employees of the Limited Liability Company of State Electricity Company of APJ Jember. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2022–2030. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1890>
- Tempo.Co. (2017). *Tidak Memenuhi Standar, Kemenko PMK Mendukung Penutupan 25 PTS*. <https://nasional.tempo.co/read/1546406/segera-tandai-ini-daftar-hari-libur-nasional-tahun-2022>
- Titisari, Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016). Analisis Pengaruh Karakteristik Organisasi, Etos Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Performa Perusahaan Dengan Efektifitas Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Indofood Semarang). *Journal of Management*, 2(2).
- Ulum, I., Malik, M., & Sofyani, H. (2019). Analisis pengungkapan modal intelektual: Perbandingan antara universitas di Indonesia dan Malaysia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(1), 163–182. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i1.2343>
- UNDP. (2014). Discussion paper. In *Governance for Sustainable Development Integrating* (Issue March 2014). UNDP Policy Paper. <https://doi.org/10.1177/183335838901900104>
- Upping, P., & Oliver, J. (2011). Accounting Change Model for the Public Sector: Adapting Luder's Model for Developing Countries. *International Review of*

Business Research Papers, 7(1), 364–380.
<https://www.researchgate.net/publication/228614303>

- Usman, H. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379–390. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9926-6>
- Vega, L. (2016). Analisis Pengaruh kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Universitas Palangka Raya) Lusiana Vega. *Jurnal Sains Manajemen*, V(April), 51–70.
- Veltri, S., & Silvestri, A. (2017). The free state university integrated reporting: a critical consideration. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 443–462.
- Vidrascu, P.-A., Iacob, O. C., Volintiru, A.-M., & Cristea, A. (2016). Gender Equality, Chances Equality and Intangible Assets in the Knowledge Society. *Scientific Papers: Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 16(3), 361–365. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=119643186&site=ehost-live>
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527–540. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00235>
- Vinig, T., & Lips, D. (2015). Measuring the performance of university technology transfer using meta data approach: the case of Dutch universities. *Journal of Technology Transfer*, 40(6), 1034–1049. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9389-0>
- Vitasari, P., Wahab, M. N. A., Othman, A., Herawan, T., & Sinnadurai, S. K. (2010). The relationship between study anxiety and academic performance among engineering students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 8(5), 490–497. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.067>
- Wahib, M. A. (2019). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 354–364.
- Wahyudi, T., & Puspita, G. (2020). Pengaruh Intellectual Capital terhadap Penerapan Corporate Governance. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 13(1), 79. <https://doi.org/10.35448/jrat.v13i1.8037>
- Wardhani, S. R., & Suhdi, S. (2020). *Tata Kelola Perguruan Tinggi* (1st ed., Vol. 1). Sucopindo Media Pustaka.

- Waweru, N., & Uliana, E. (2008). Predicting change in management accounting systems: a contingent approach. *Problems and Perspectives in Management*, 6(2), 72–84.
- Wentworth, D. K., & Middleton, J. H. (2014). Technology use and academic performance. *Computers and Education*, 78, 306–311. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.06.012>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- West, R., & Zech, C. (1983). Internal financial controls in the U.S. catholic church. *Texas Medicine*, 79(7), 43–44.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability* (13th ed.). Prentice Hall.
- Wibisono. (2006). *Manajemen Kinerja*. Airlangga.
- Wibowo, E., & Susilowati, W. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behaviour, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 10(1), 66–73.
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural equation modeling dengan LISREL 8.8*. Graha Ilmu.
- Wijatno, S. (2009). *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif dan Ekonomis Untuk Meningkatkan Penyelenggaraan Pendidikan dan Mutu Lulusan*. Salemba Empat.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>
- Wilson, K. R. (2010). *Steward Leadership: Characteristics of The Steward Leader in Cristian Non Profit Organizations*. Dissertation Presented for the Degree of PhD at The University of Aberdeen.
- World-Bank. (1992). *Governance and Development* (Vol. 36). IBRD-IDA World Bank Publication. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eneco.2012.08.029>
- Yudianti, Fr. N., & Suryandari, I. H. (2015). Internal Control and Risk Management in Ensuring Good University Governance. *Journal of Education and Vocational Research*, 6(2), 6–12. <https://doi.org/10.22610/jevr.v6i2.183>
- Yudianto, I., Mulyani, S., Fahmi, M., & Winarningsih, S. (2021). The influence of good university governance and intellectual capital on university performance in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 57–70. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0006>

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054.