

KONFLIK PENGURUSAN DAN PENSYARAH DALAM SISTEM PENGURUSAN PRESTASI: KAJIAN KES DUA UNIVERSITI SWASTA DI MALAYSIA

NOOR RAUDHIAH ABU BAKAR

Department of Accounting and Finance
Faculty of Management and Muamalah
International Islamic University College Selangor, Malaysia
raudhiah@kuis.edu.my

NORZIAH OTHMAN

MARHAINI ABDUL GHANI

Department of Economic and Management
Faculty of Management and Muamalah
International Islamic University College Selangor, Malaysia
norziah@kuis.edu.my
marhaini@kuis.edu.my

ABSTRAK

Pengaruh globalisasi dan perkembangan dunia menyebabkan institusi pengajian tinggi perlu meningkatkan kelebihan persaingan yang kompetitif untuk bersaing dengan institusi lain di peringkat tempatan dan dunia. Ranking universiti menjadi budaya terkini dan untuk mencapai ranking yang tinggi, tugas pensyarah merupakan faktor utama dalam mendorong kelebihan kompetitif. Kajian ini bertujuan untuk mengupas konflik yang berlaku antara pengurusan dan pensyarah dalam sistem pengurusan prestasi. Kajian ini menggunakan rekabentuk kajian kualitatif sepenuhnya melibatkan kaedah temubual mendalam dan dokumentasi bagi mengumpulkan data utama. Kajian ini mendapati pensyarah merasakan terlalu banyak bebanan tugas yang diletakkan oleh pentadbiran, pentadbiran kurang menjaga kebajikan pensyarah serta tidak memahami bebanan tugas tersebut. Pengupasan konflik yang berlaku antara pengurusan dan pensyarah ini membolehkan kajian ini mengenalpasti masalah yang timbul dalam sistem pengurusan prestasi pensyarah dan seterusnya mencadangkan penyelesaian yang memenuhi keperluan terkini untuk berdaya tindak dengan pengurusan strategik lebih berkesan dan meningkatkan prestasi pensyarah ke tahap optimum.

Kata kunci: *Sistem Pengurusan Prestasi, Konflik, Pengurusan, Pensyarah, Universiti Swasta*

PENDAHULUAN

Persaingan yang tinggi dalam kalangan institusi pengajian tinggi (IPT) terutama institusi pengajian tinggi swasta (IPTS) menyebabkan kesemua bebanan diletakkan kepada pensyarah. Pensyarah merupakan tunjang utama yang digunakan oleh IPTS dalam merialisasikan kelebihan persaingan yang kompetitif antara mereka. Persaingan ini termasuk mengejar ranking IPT terbaik dan juga pengaruh globalisasi (Sofyani & Nazaruddin, 2019).

Pengaruh globalisasi dan perkembangan dunia telah menyebabkan institusi pengajian tinggi perlu meningkatkan kelebihan persaingan yang kompetitif untuk bersaing dengan institusi lain di peringkat tempatan dan dunia. Ranking universiti menjadi trend terkini dan untuk mencapai ranking yang tinggi, tugas pensyarah merupakan faktor utama dalam mendorong kelebihan kompetitif.

Tugas pensyarah meliputi pengajaran dan pembelajaran, malah tugas mereka bertambah mengikut peredaran masa iaitu penyelidikan dan penerbitan serta khidmat masyarakat juga merupakan satu lagi item tambahan bagi tugas pensyarah. Pensyarah juga terlibat secara langsung dalam kerja pengkeranian dan pengurusan serta mempromosikan institusi masing-masing bagi menambah bilangan pelajar. Ini menyebabkan juga berlaku konflik antara pensyarah dan pengurusan.

Kajian oleh Sofyani dan Nazaruddin (2019) mendapati sistem penilaian prestasi yang digunakan mempengaruhi prestasi pensyarah. Ini menunjukkan keperluan untuk penambahbaikan sistem penilaian prestasi yang benar-benar mengukur prestasi pensyarah bagi meningkatkan prestasi pensyarah tersebut. Keadilan dalam penilaian prestasi juga penting kerana pensyarah ia meningkatkan motivasi pekerja, kepuasan pekerja dan komitmen pekerja (Zulbasri & Bakar, 2017). Sistem tersebut juga boleh mengakibatkan konflik berpanjangan antara pengurusan dan pensyarah jika berlaku persepsi ketidakadilan dalam penilaian prestasi. Sistem penilaian prestasi yang baik membolehkan prestasi sebenar diukur dan seterusnya meningkatkan prestasi sebenar pensyarah. Namun, penerangan yang jelas tentang peranan mereka juga perlu dalam membolehkan pensyarah tahu apa yang perlu dicapai dan apa yang perlu dilakukan. Kajian ini bertujuan untuk mengupas konflik yang berlaku antara pengurusan dan pensyarah dalam sistem penilaian prestasi. Secara khusus kajian ini mengkaji proses penilaian prestasi pensyarah, mengkaji pengukuran dan instrumen pengukuran dalam penilaian prestasi pensyarah, mengkaji kelebihan dan kelemahan sistem penilaian prestasi pensyarah dan cadangan penambahbaikan sistem penilaian prestasi pensyarah.

KAJIAN LITERATUR

Kajian literatur membincangkan sistem penilaian pensyarah. Dengan penambahbaikan dalam sistem penilaian prestasi, pensyarah tidak terkecuali. Namun kajian sebelum ini mendapati perubahan tersebut sukar diterima oleh pensyarah sendiri. Perubahan penilaian prestasi pensyarah diutarakan oleh ter Bogt dan Scapens (2012) yang menyatakan secara tradisinya, pengukuran prestasi di universiti mempunyai peranan pengembangan iaitu membantu individu meningkatkan prestasi (masa depan) mereka. Walau bagaimanapun, sistem baru dikatakan kelihatan lebih menghakimi iaitu berusaha menilai prestasi (masa lalu) secara kuantitatif. Kajian tersebut mendapati peningkatan penggunaan penilaian prestasi dan, khususnya, penggunaan ukuran kerja yang lebih kuantitatif. Penggunaan sistem kuantitatif yang lebih dinilai ini dilihat mempunyai pelbagai kesan dan menimbulkan ketidakpastian dan kebimbangan mengenai bagaimana sistem digunakan. Terdapat bahaya bahawa sistem baru dapat menghalang kreativiti dalam pengajaran dan membatasi sumbangan kepada dunia di luar universiti. Selain itu, mereka boleh merosakkan kreativiti dan inovasi dalam penyelidikan perakaunan kerana penyelidik merancang penerbitan yang mereka perlukan.

Perubahan penilaian prestasi ini juga dikaji oleh Kallio et al. (2016) yang mendapati kebanyakan pensyarah tidak berpuas hati dengan pengurusan prestasi terkini. Mereka juga mendapati perubahan keperluan peranan pensyarah berlaku walaupun tanpa kerelaan pensyarah sendiri. Perubahan dalam pengurusan prestasi yang baru menyebabkan tiada lagi originaliti, autonomi dan kebebasan dalam tugas pensyarah. Pemasaran dan pentadbiran juga mengekang tugas sebenar pensyarah. Ini menunjukkan terdapat konflik antara pensyarah dan pengurusan.

Konflik pensyarah dan pengurusan ini sebenarnya mempengaruhi prestasi kerja pensyarah (Okey, 2019). Okey (2019) mendapati konflik ini memberi kesan buruk terhadap keberkesanan perkhidmatan masyarakat dan prestasi penyelidikan di kalangan pensyarah. Maka, kajian tersebut menyarankan agar pengurusan universiti harus proaktif dalam memenuhi keperluan pensyarah dalam bidang seperti kelulusan pemberian penyelidikan, persidangan dan

bantuan latihan dan pembayaran honorarium. Kajian tersebut juga berpendapat pensyarah mesti menyedari tempat utama yang mereka duduki dalam sistem universiti dan oleh itu harus menggunakan banyak pengetahuan dan pengalaman mereka untuk memastikan keberkesanan dalam pelaksanaan tugas penyelidikan dan khidmat masyarakat mereka yang ditetapkan.

Ini menunjukkan juga pensyarah harus diberikan penerangan khusus tentang kerja atau peranan mereka yang terkini. Kajian oleh Sofyani dan Nazaruddin (2019) mendapati implementasi penilaian prestasi dan kejelasan peranan mempengaruhi prestasi pensyarah. Malah kejelasan peranan juga memainkan peranan sebagai faktor perantara antara sistem penilaian prestasi dengan prestasi pensyarah. Ini menunjukkan pensyarah perlu jelas tentang kerja mereka untuk membolehkan sistem penilaian prestasi meningkatkan prestasi pensyarah. Kejelasan dalam tugas boleh mengurangkan konflik antara pengurusan dan pensyarah.

Kajian berkaitan Sistem Penilaian Prestasi juga beserta pengukuran prestasi untuk Pensyarah (PMSL) melalui kajian perbandingan di tiga negara, iaitu Indonesia (MY), Singapura (IT), dan Turki (IMU) oleh Sofyani et al. (2019). Kajian tersebut menunjukkan MY mempunyai dasar PMSL yang cukup agresif untuk meningkatkan prestasi pensyarah mereka secara relatif lebih rendah di peringkat antarabangsa. MY memberi ganjaran insentif khas untuk sasaran prestasi tertentu dan mengadakan mentor kem sains untuk meningkatkan kemampuan pensyarah mereka. Sementara itu, IT mengklasifikasikan pengukuran prestasi pensyarah ke trek pengajaran dan penyelidikan. Ini menjadikan pensyarah lebih fokus sehingga prestasi mereka bertambah baik. IMU Turki mempunyai dasar dalam tiga aspek iaitu pedagogi (mentoring), pengurusan pengetahuan, dan kemudahan pentadbiran. Hasil penyelidikan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan nyata terhadap penyempurnaan model kebijakan PMSL di universiti-universiti di Indonesia untuk memicu peningkatan prestasi pensyarah. Ini menunjukkan terdapat perbezaan ketara antara 3 negara dan kelemahan kajian tersebut adalah cuma mengambil satu sampel sahaja dari sebuah negara.

Keadilan dalam penilaian prestasi adalah penting kerana persepsi pensyarah terhadap keadilan akan mempengaruhi prestasi kerja. Kajian oleh Aswan dan Bakar (2018) mendapati keadilan dalam penilaian prestasi mempengaruhi prestasi kerja secara positif, Namun kajian tersebut melihat kepada pekerja biasa dan bukan pensyarah. Kajian dalam kalangan pensyarah berkaitan keadilan dalam penilaian prestasi telah dilakukan oleh Zulbasri dan Bakar (2017). Kajian tersebut mendapati keadilan dalam penilaian prestasi bukan sahaja mempengaruhi prestasi kerja malah motivasi kerja dan kepuasan kerja pensyarah. Ini menunjukkan keadilan dalam penilaian prestasi penting bagi meningkatkan prestasi pensyarah serta mengurangkan konflik antara pengurusan dan pensyarah.

Dengan pengenalpastian proses sistem penilaian prestasi pensyarah, pengukuran dan instrumen pengukuran penilaian prestasi pensyarah, kelebihan dan kekurangan sistem serta cadangan penambahbaikan membolehkan konflik dikenalpasti dan seterusnya jurang konflik boleh dikurangkan di antara pengurusan dan pensyarah.

METODOLOGI

Kajian ini merupakan kajian kualitatif dan kajian kes dua IPTS di Malaysia dijalankan. Temubual dan tinjauan dokumen organisasi adalah kaedah pengumpulan data untuk kajian ini. Temubual secara ‘Google Meet’ dan separa berstruktur dijalankan antara pensyarah dan pengurus sumber manusia IPTS yang dipilih. Tinjauan dokumen yang dilihat adalah termasuk borang penilaian prestasi. Setakat ini enam orang (6) telah ditemubual. (Pegurus Sumber Manusia (2 orang) dan pensyarah (4 orang)).

HASIL KAJIAN

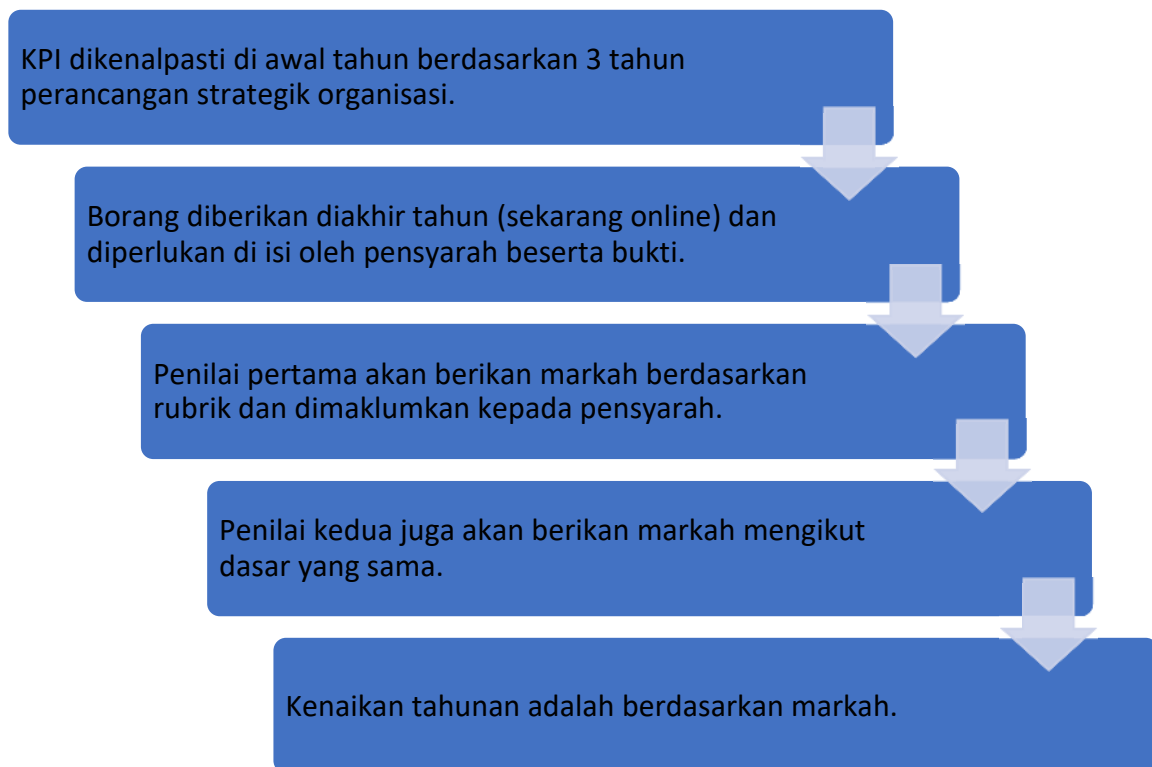
Hasil kajian dibahagikan kepada empat bahagian mengikut objektif khusus kajian iaitu:

1. mengkaji proses penilaian prestasi pensyarah,
2. mengkaji pengukuran dan instrumen pengukuran dalam penilaian prestasi pensyarah,
3. mengkaji kelebihan dan kelemahan sistem penilaian prestasi pensyarah dan
4. cadangan penambahbaikan system penilaian prestasi pensyarah.

Proses Penilaian Prestasi Pensyarah

Kajian ini merupakan kajian kes yang dilakukan di dua IPTS di Selangor dan dinamakan K dan M. K telah beroperasi lebih 20 tahun dan menggunakan sistem penilaian prestasi berdasarkan borang untuk pensyarah.

Proses penilaian prestasi di K boleh diringkaskan seperti rajah 1 berikut:

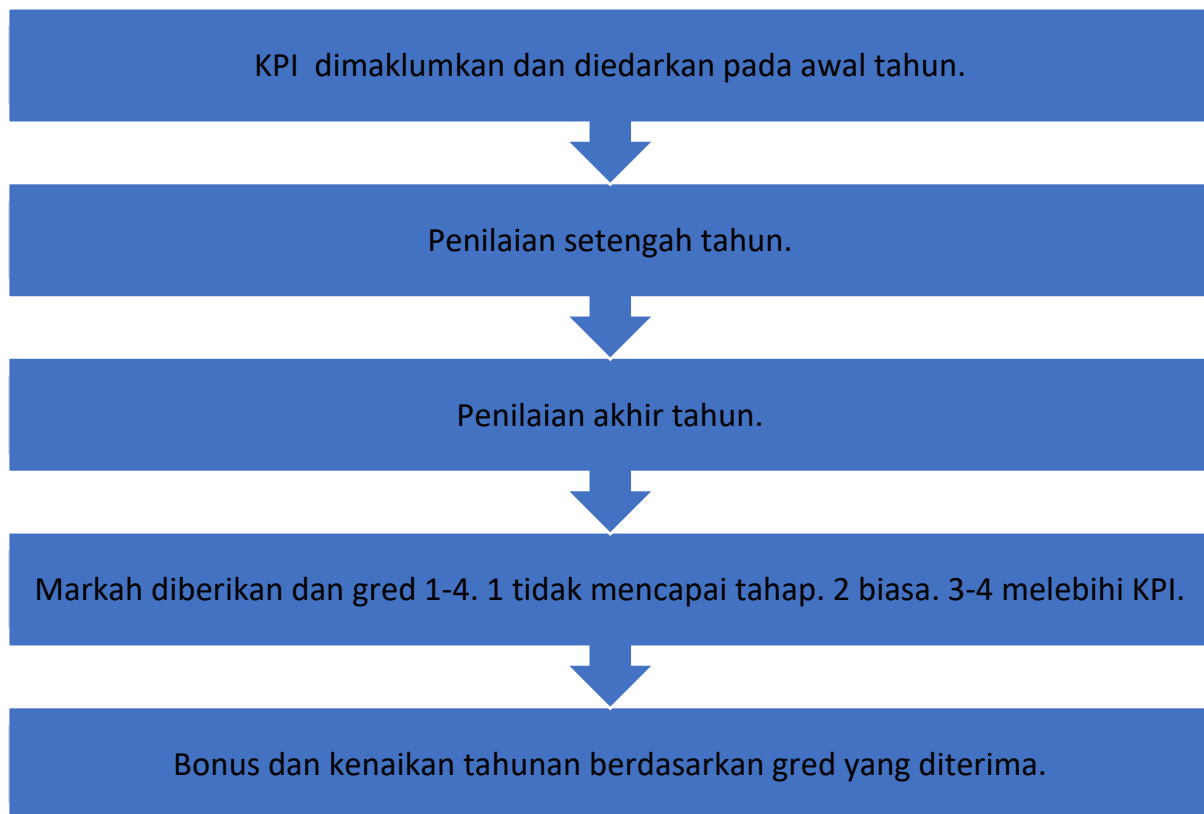


Rajah 1 Proses Penilaian Prestasi-K

Proses penilaian prestasi di K bermula di awal tahun, cuma pensyarah di K maklum tentang KPI di akhir tahun. Terdapat dua penilai yang akan menilai berdasarkan rubrik KPI yang disertakan kepada penilai. Kenaikan tahunan adalah berdasarkan markah purata dari kedua-dua penilai dan markah diberikan secara puratus.

M juga telah beroperasi lebih 20 tahun dan menggunakan sistem penilaian prestasi secara atas talian untuk pensyarah.

Proses penilaian prestasi di M boleh diringkaskan seperti rajah 2 berikut:



Rajah 2 Proses Penilaian Prestasi-M

Berbanding K, KPI dimaklumkan dengan jelas kepada pensyarah M terbabit di awal tahun, serta ada dua kali penilaian iaitu setengah tahun dan akhir tahun, penilaian setengah tahun adalah bertujuan memastikan pensyarah berada di landasan yang betul dalam mencapai KPI yang ditetapkan. Markah yang ditetapkan jelas berdasarkan pencapaian KPI. malah bukan sahaja kenaikan tahunan adalah berdasarkan prestasi, bonus juga diberi mengikut prestasi.

Pengukuran dan Instrumen Pengukuran dalam Sistem Penilaian Prestasi Pensyarah

Pengukuran dan instrumen pengukuran dalam penilaian prestasi pensyarah di K, terdapat empat kriteria utama dalam penilaian berasaskan mod iaitu pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, khidmat ummah dan pentadbiran (kalau berkaitan). Terdapat 5 mod berbeza untuk pensyarah dan boleh dilihat di jadual 1 iaitu:

Jadual 1 Pengukuran dan instrumen pengukuran dalam penilaian prestasi pensyarah di K

Mod	Pengajaran dan Pembelajaran (%)	Penyeliaan, penerbitan dan kajian. (%)	Khidmat Ummah/ Professional (%)	Pengurusan(%)	Lain-lain (%)
A-E	30-80	5-40	5-10	0-30	0-10
Pengukuran	Jam mengajar, jumlah subjek dan jumlah pelajar	Jumlah jurnal, pembentangan, kajian.	Penglibatan dengan orang luar dan pelajar atau secara professional	Pensyarah yang memegang jawatan pengurusan.	Lain-lain.

Berdasarkan jadual 1, boleh dikatakan penilaian prestasi adalah mengikut 5 mod yang ditetapkan berdasarkan tugas pensyarah. Terdapat satu sahaja persamaan bagi kesemua mod iaitu cuma 10% adalah untuk kriteria khidmat ummah.

Merujuk kepada jadual 2, pengukuran dan instrumen pengukuran penilaian prestasi di M, menunjukkan terdapat persama dari segi item pengukuran tetapi terdapat perbezaan ketara dalam pengukuran pengajaran dan pembelajaran. K lebih mengutamakan kuantiti iaitu bebanan tugas pensyarah manakala M lebih mengutamakan kualiti iaitu markah diberikan berdasarkan markah penilaian pelajar.

Jadual 2 Pengukuran dan instrumen pengukuran dalam penilaian prestasi pensyarah di M

Mod	Pengajaran dan Pembelajaran (%)	Penyelidikan (%)	Konsultasi (%)	Kepimpinan(%)
A (Kajian)	30-40	30-40	10	15
B (Pengajaran)	70-80	10-20	10	0
C (Pengkhususan)	40-50	10-20	20	20

Pengukuran	100% penilaian pelajar	Penulis pertama sahaja (Scopus WOS, ERA) Ketua projek atau ahli (Geran) Lain-lain seperti ajk seminar, ahli antarabangsa dan khidmat ummah.	Konsultasi dengan pihak luar.	Pengurusan.
-------------------	------------------------	---	-------------------------------	-------------

Kelebihan, Kelemahan dan Cadangan Penambahbaikan Sistem Penilaian Prestasi

Kelebihan, kelemahan dan cadangan penambahbaikan Sistem Penilaian Prestasi di K dan M boleh diringkaskan dalam satu jadual berikut iaitu jadual 3.

Jadual 3 Kelebihan, Kelemahan dan Cadangan Penambahbaikan Sistem Penilaian Prestasi

IPTS	K	M
Kelebihan	• Rubrik jelas tentang apa yang perlu dicapai dan bagaimana markah diberikan. • Anugerah kecerlangan untuk markah yang tinggi. • Program motivasi diberikan untuk yang mendapat markah rendah. • Pelajar dijadikan fokus utama.	• KPI jelas dan pensyarah lebih focus. • Latihan diberikan kepada gred 1. • Gred 3@4 dapat lebih bonus dan kenaikan. • Banyak Latihan penyelidikan diberikan.
Kelemahan	• Penilaian adalah berat sebelah dan bergantung kepada penilai. • Tiada latihan diberikan kepada penilai. • Pengukuran • P&P berdasarkan kuantiti sahaja tanpa kualiti. • Pengukuran untuk kajian tinggi. • Tugas pensyarah tinggi dan ditambah setiap tahun. • Banyak tugas atau tugas besar yang diberikan tetapi tidak dinilai dalam penilaian atau peritus penilaian rendah. • Dokumentasi dan amalan adalah berbeza. • Sistem tidak dapat kawal pekerja. • Tiada kelebihan untuk senioriti.	• Beban tugas amat tinggi. Terlalu banyak yang perlu dicapai. • Tugas pelbagai termasuk promosi. • Ada tugas yang tidak dinilai. • 100% penilaian pelajar dan tiada bebanan tugas yang dinilai.
Cadangan Penambahbaikan	• KPI automatik ikut mod, dan terdapat kpi secara individu, boleh diakses sepanjang tahun –lebih focus • Pengukuran berdasarkan IPTA (bukan RU) dan boleh dicapai	• Pengukuran berdasarkan IPTA (bukan RU) dan boleh dicapai • Penilaian bukan dari pelajar sahaja.

	• Terdapat terlalu banyak kerja kepada pensyarah, mohon berikan pengkhususan dan kurangkan tambahan kerja. • Pengukuran yang tidak terlalu rigid, setiap orang ada kelebihan masing-masing. • Latihan untuk penambahbaikan. • Latihan untuk penilai	• Terdapat terlalu banyak kerja kepada pensyarah, mohon berikan pengkhususan dan kurangkan tambahan kerja.
--	--	--

Berdasarkan Jadual 3, terdapat pelbagai kebaikan tetapi terdapat lebih banyak kelemahan. Antara kelemahan yang ketara di K ialah keadilan dalam penilaian prestasi, penilaian dikatakan adalah berat sebelah dan bergantung kepada penilai. Contoh adalah seperti berikut:

Situasi 1:

- T1 apabila dinilai di F1, dapat markah tinggi tetapi di F2 dapat rendah.

Situasi 2:

- T2 dapat markah 40%, kemudian 60%, seterusnya 80% tanpa ketahui mengapa markah tersebut diberikan- pencapaian sama setiap tahun.

Situasi ini juga dikatakan berlaku disebabkan penilai sendiri tidak mendapat latihan yang mencukupi untuk membuat penilaian yang adil kepada pensyarah.

Kelemahan yang ketara yang wujud di kedua-dua IPTS ialah bebanan kerja yang tinggi. Pensyarah bukan sahaja dibebankan dengan keperluan penulisan yang setara atau lebih tinggi KPInya berbanding universiti penyelidikan awam. Pensyarah juga perlu menjalankan tugas pentadbiran, konsultasi, khidmat ummah, penyeliaan tanpa kompromi tugas pengajaran dan pembelajaran.

KESIMPULAN

Terdapat satu persamaan ketara, iaitu tugas pensyarah adalah pelbagai di kedua-dua IPTS. Tugas pensyarah bukan sahaja mengajar, membuat kajian, malah khidmat ummah dan promosi. Pengurusan mengharapkan keseluruhan prestasi organisasi bergantung kepada prestasi pensyarah. Bebanan tugas pensyarah perlu diperhalusi dan pengkhususan dibuat dengan lebih jelas. Penilaian yang terlalu rigid perlu dilihat boleh dicapai atau tidak. Pengurusan perlu ambil kira pendapat dan kebajikan pensyarah dalam membuat tetapan penilaian prestasi. Terdapat keperluan penambahbaikan dalam sistem pengurusan prestasi bagi membolehkan prestasi pensyarah terus meningkat penggunaan sistem penilaian prestasi yang lebih jelas.

Penerangan jelas kepada pensyarah tentang tugas dan KPI dan harapan organisasi membolehkan pensyarah maklum akan kehendak organisasi dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi mereka (Sofyani & Nazaruddin, 2019). Selain itu, organisasi perlu memberikan kemudahan seperti latihan kepada pensyarah yang perlu dipertingkatkan selaras keperluan tugas pensyarah dan seterusnya mengurangkan konflik antara pengurusan dan pensyarah (Okey, 2019).

Keadilan dalam penilaian prestasi juga penting dalam meningkatkan prestasi pensyarah (Zulbasri & Bakar, 2017). K dan M juga memerlukan sistem penilaian prestasi yang boleh diterima sebagai adil oleh pensyarah. Kriteria pemarkahan pensyarah di K juga perlu dikemaskini meliputi soal selidik dari pelanggan dan pencerapan dari ketua bahagian manakala bebanan tugas pensyarah perlu diambil kira di M. Selain itu, KPI juga perlu dimaklumkan lebih

awal di K, kemaskini tugas yang dibuat tetapi tiada KPI yang diberikan serta kualiti/kerja sebenar tidak di ukur.

Kelemahan kajian ini ialah cuma melihat dua buah IPTS sahaja iaitu K dan M. Oleh itu, kajian akan datang akan melihat dari organisasi lain juga dan melibatkan kajian kes di IPTA juga.

RUJUKAN

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*.
- Aswan, A. A. A., & Bakar, N. R. A. (2018). Hubungan antara Keadilan Penilaian prestasi dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Journal of Management & Muamalah, Vol. 8, No. 2, 2018* eISSN 2180-1681, 8(2), 74–84.
- Bakar, N. R. A., Abu Kasim, N. A., & amiruddin, R. (2019). Kajian ke atas kad skor seimbang sebagai sistem pengurusan prestasi di sebuah syarikat berkaitan kerajaan di Malaysia. *E-Jurnal Penyelidikan Dan Inovasi, 6*(1), 54–83.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research, 20*, 20.
- Kallio, K. M., Kallio, T. J., Tienari, J., & Hyvönen, T. (2016). Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human Relations, 69*(3), 685–709. <https://doi.org/10.1177/0018726715596802>
- Kusuma, A. H. P., Rina, & Syam, A. H. (2018). The Main Role of Locus of Control and Professional Ethics on Lecturer's Performance (Indonesian Lecturer Empirical Study). *International Review of Management and Marketing, 8*(5), 9–17.
https://www.researchgate.net/profile/Aditya_Halim_Perdana_Kusuma/publication/327339720_International_Review_of_Management_and_Marketing_The_Main_Role_of_Locus_of_Control_and_Professional_Ethics_on_Lecturer's_Performance_Indonesian_Lecturer_Empirical_Study
- Malmi, T., & Granlund, M. (2005). *In search of management accounting theory*. Social Science Research Network. <https://doi.org/http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=804004>.
- Okey, S.-M. (2019). Influence of Lecturer-Management Conflict on Job Performance Effectiveness of University Lecturers in Cross River State, Nigeria. *Discovery, 55*(279), 96–99.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting research: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society, 5*(4), 413–428.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research, 10*, 363–382.
- Silva, P., & Ferreira, A. (2010). Performance management in primary healthcare services: evidence from a field study. *Qualitative Research in Accounting & Management, 7*(No. 4), 424–449.
- Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. *Harvard Business School Press*.
- Sofyani, H., & Nazaruddin, I. (2019). Pengaruh Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dosen dan Kejelasan Peran terhadap Kinerja Dosen: Sebuah Studi Pengujian Efek Mediasi. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan, 9*(1), 34–45. <https://doi.org/10.1093/nq/s1-IX.228.217-a>
- Sofyani, H., Nazaruddin, I., Puti, C. M., & Fatmaningrum, E. S. (2019). Exploring Performance Measurement System for Lecturer (PMSL): Comparison among Three Models in Indonesia, Singapore and Turkey. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan, 9*(3), 269–294. <https://doi.org/10.1093/nq/s1-IX.228.217-a>
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of*

Management Control, 23, 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>

Stringer, C. (2007). Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4(No. 2), 92–114.

Tajuddin, T. S., Raudhiah, N., & Bakar, A. (2015). a Comparative Analysis of Performance Management Systems : Case Studies Between Masjid in a Public and Private Higher Learning Institutions. *Proceeding of the International Conference on Masjid, Zakat and Waqf (IMAF 2015)*, December 2015, 1–16.

ter Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2012). Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451–497. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.668323>

Zecher, C. (2012). *Management Control and Organizational Change in Private Equity Buyouts – An Institutional Theory Perspective*.

Zeff, S. (2008). The contribution of the Harvard Business School to management control, 1908–1980. *Journal of Management Accounting Research*, 20 (Special Issue), 175–208.

Zulbasri, Z. A., & Bakar, N. R. A. (2017). Keadilan dalam Penilaian Prestasi dan Komitmen Kerja di kalangan Kakitangan Akademik di Sebuah IPTS. *E-Proceedings of 4 Th International Conference on Management and Muamalah 2017 (ICoMM 2017)* e-ISSN 2180-1681.