

**DESAIN MODEL PENGUATAN LAYANAN
AKADEMIK BERBASIS *BALANCED
SCORECARD* MENUJU *WORLD CLASS
UNIVERSITY*
(Pengembangan di IAIN Metro)**

Peneliti

**Dr. Akla, M.Pd (Ketua tim)
Dian Eka Priyantoro, M.Pd (Anggota)
Khodijah, M.PdI (Anggota)**



**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
MASYARAKAT INSTITUT AGAMA ISLAM
NEGERI(IAIN) METRO**

2018

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian :Desain Model Penguatan Layanan Akademik Berbasis *Balanced Scorecard* Menuju *World Class University* (Pengembangan di IAIN Metro)

Bidang Ilmu :Pendidikan

Kategori Penelitian :Penelitian Pengembangan Perguruan Tinggi

Peneliti

Nama : 1. Dr. Akla, M.Pd (IVa)
2. Khadijah, M.Pd.I
3. Dian Eka Priantoro, M.Pd

Telp/HP :085279793366

Email :akla@metrouniv.ac.id

Lokasi Penelitian :IAIN Metro

Lama Penelitian : 8 (delapan) bulan

Biaya yang diperlukan :Rp. 75.000.000,-

Metro, November 2018

Menyetujui
Ketua LPPM



Dr. Zainal Abidin, M.Ag
NIP.197003161998031003

Peneliti



Dr. Akla, M.Pd
NIP.196910082000032005

PERNYATAAN KEASLIAN DAN KEORISINILAN

Dengan ini saya ketua peneliti:

Nama : Dr. Akla, M.Pd.

NIP : 19691008 200003 2 005

Menyatakan bahwa penelitian yang berjudul “Desain Model Penguatan Layanan Akademik Berbasis *Balanced Scorecard* Menuju *World Class University* (Pengembangan di IAIN Metro)” adalah orisinal yang belum diteliti sebelumnya dan naskah penelitian ini secara keseluruhan adalah asli penelitian/karya kami sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Metro, November 2018

Saya Yang menyatakan,



Dr. Akla, M.Pd

NIP. 19691008 200003 2 005

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Pernyataan Keaslian Penelitian.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vi
Abstrak	vii
Abstract.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Bab. I Pendahuluan.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Perumusan Masalah.....	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
Bab. II Kajian Teoretik.....	10
A. Model Penguatan Layanan Akademik	10
1. Definisi Layanan Akademik.....	10
2. Kualitas Layanan Akademik.....	12
3. Jenis-Jenis Layanan Akademik.....	17
4. Model Pengembangan Layanan Akademik.....	21
a. Model Servqual.....	21
b. Model Balanced Scorecard.....	25
B. Konsep World Class University.....	39
C. Rancangan Model Layanan Akademik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	47
Bab. III Metode Penelitian.....	54
A. Desain Penelitian.....	54
B. Prosedur Penelitian.....	55
C. Data dan Sumber Data.....	58
D. Instrumen Penelitian.....	59
E. Teknik Analisis data.....	60
Bab.IV Laporan Penelitian.....	61
A. Model Layanan Akademik yang Ada saat Ini.....	61
1. Persepsi Mahasiswa Kondisi Layanan Akademik	61

yang Ada Saat Ini.....	86
2. Persepsi Pimpinan Fakultas, Dosen Dan Karyawan. tentang Model Layanan Akademik yang Ada Saat Ini.....	86
B. Model Penguatan Layanan Akademik Yang Dibutuhkan Mahasiswa Di IAIN Metro.....	89
C. Rancangan Desain Model Penguatan Layanan Akdemik	90
D. Kelayakan Model Penguatan Layanan Akademik <i>Balance Scorecard</i> Yang Dikembangkan.....	119
1. Hasil Analisis Desain.....	119
2. Hasil Uji Kelayakan Publik.....	122
E. Pembahasan Hasil Analisis Dan Uji Kelayakan Model Penguatan Layanan Akademik <i>Balance Scorecard</i> Yang Dikembangkan.....	126
Bab. V Kesimpulan dan Rekomendasi.....	129
A. Kesimpulan.....	129
B. Rekomendasi	131
Daftar Pustaka	

BAB.I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pesatnya kemajuan teknologi informasi saat ini adalah salah satu pendorong perkembangan global abad 21. Berbagai perubahan dan kemajuan dirasakan setiap individu mulai dari kenyamanan, kecepatan informasi dan teknologi, ragam gaya hidup, gelombang generasi sampai pada aneka kompetisi. Berbagai perubahan ini adalah akibat pengaruh pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bisa berdampak positif dan juga bisa berdampak negatif. Maka, semua individu dituntut mampu menghadapi dinamika perubahan ini dengan mempersiapkan diri menjadi personal yang tangguh dan siap mengatasi berbagai persoalan yang kompleks. Globalisasi dengan berbagai pengaruhnya menghadirkan tantangan baru bagi perguruan tinggi yang harus dihadapi dan dimanfaatkan untuk mendorong percepatan pembangunan pendidikan nasional. Perguruan tinggi harus mampu melahirkan lulusan yang tangguh, unggul dan berdaya saing agar mampu menjawab berbagai tantangan yang dihadapi. Untuk itu manajemen perguruan tinggi harus dibangun berbasis kualitas agar lulusannya mampu menjawab tantangan global.

Manajemen berbasis kualitas menjadi salah satu syarat sebuah perguruan tinggi tetap mampu bertahan menghadapi tantangan globalisasi. Perubahan yang terjadi dalam berbagai aspek sebagai dampak dari globalisasi turut berperan dalam memicu persaingan jasa perguruan tinggi. Maka perguruan tinggi harus bisa menyetarakan diri dengan perguruan tinggi kelas dunia yang sering diisitilahkan dengan *world class university(WCU)* . Artinya

bahwa perguruan tinggi harus mampu melahirkan lulusan yang siap bersaing dengan lulusan perguruan tinggi di negara-negara maju. Penyetaraan kualitas dengan kampus negara maju diantaranya dapat diukur dari *Human Development Index* (HDI). Standar HDI ini sebagai salah satu tolak ukur penilaian dan pengakuan dunia kepada perguruan tinggi di berbagai negara. Menjadi *world class university* juga dapat dipahami sebagai pengakuan dunia terhadap perguruan tinggi dari berbagai aspek mulai dari operasional perguruan tinggi, fasilitas pendukung, proses pembelajaran sampai dengan mutu lulusan. Menjadi WCU sesungguhnya tidak hanya perwujudan *academic excellence* saja, namun lebih dari itu. WCU dirancang untuk memberikan kontribusi nyata dalam bidang pendidikan yang berkualitas tidak hanya bagi masyarakat dan bangsa dimana perguruan tinggi itu berada, namun juga bagi masyarakat dunia.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro kini sudah berusia 21 tahun sejak disahkannya sebagai sekolah tinggi berdasarkan SK Presiden No.11 tahun 1997 tertanggal 21 Maret 1997, suatu usia berkembang bagi sebuah institusi. Dalam proses perkembangannya IAIN Metro terus berbenah diri mulai dari infrastruktur, peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan penelitian dan pengabdian masyarakat sampai dengan peningkatan mutu proses pendidikan dan pengajaran. Hal ini sebagai upaya menjalankan visi institusi yaitu “*Menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang unggul dalam sinergi socio-eco-techno-preneurship berlandaskan nilai-nilai keislaman dan keindonesiaan*”. Visi ini kemudian dijabarkan menjadi sebuah misi yaitu (1) membentuk sarjana yang memiliki pengetahuan keislaman dalam

pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; (2) mengembangkan nilai-nilai keislaman dalam pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; dan (3) melaksanakan sistem tata kelola manajemen kelembagaan yang berkualitas. Misi ini dirancang agar IAIN Metro dapat berdiri sejajar dengan perguruan tinggi dunia.

Menjadi WCU merupakan impian bagi IAIN Metro. Impian ini tentu bisa menjadi nyata manakala diiringi dengan upaya-upaya strategis baik jangka pendek maupun jangka panjang. IAIN Metro sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi terus meningkatkan diri agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Hal ini dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab dalam upaya penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi agar mampu memberikan layanan yang maksimal baik internal maupun eksternal. Maka, sebagai lembaga pendidikan tinggi, IAIN Metro harus mampu bersaing dengan sejumlah perguruan tinggi yang ada, baik secara kualitas maupun kuantitas. Oleh karena itu semua organisasi tata kerja di lingkungan IAIN Metro harus membangun kualitas kerja baik secara eksternal maupun internal. Secara eksternal, IAIN Metro harus mampu memberi persepsi baik dan memuaskan bagi masyarakat pengguna, dan secara internal, IAIN Metro mampu memberikan kinerja dan layanan berkualitas. Kualitas kerja harus dibangun secara maksimal agar lulusan institusi ini mampu bersaing di pasar kerja dengan lulusan perguruan tinggi lain.

IAIN Metro memiliki empat fakultas yang terdiri dari Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (IAIN), Fakultas Syariah (FSyar), Fakultas Ekonomi dan Perbankan

Islam (FEBI dan Fakultas Ushuludin, Adab dan Dakwah (FUAD) dengan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan 255 orang dan 7047 mahasiswa. Pasca perubahan alih status institusi dari Sekolah Tinggi menjadi Institut mendorong IAIN Metro terus mengembangkan diri dan meningkatkan kualitas proses dan output untuk mempersiapkan diri mewujudkan impian menjadi WCU, disamping memenuhi harapan *stake holders* yang dalam hal ini adalah masyarakat pengguna lulusan. Maka, perubahan-perubahan berkemajuan harus dimulai dari perubahan sistem internal pengelolaan kelembagaan yang berstandar. Diantaranya adalah sistem layanan akademik harus dibangun secara efektif, efisien, kuat dan tetap guna. Sistem layanan akademik dapat dikatakan berhasil bila prosesnya dapat memberikan *value* dan keunggulan kompetitif pada lulusannya. Untuk itu hal utama yang harus diperkuat adalah kualitas layanan pada seluruh fakultas diantaranya adalah layanan akademik. Kualitas layanan akademik yang baik dan berstandar akan memberikan *value* bagi IAIN Metro baik bagi masyarakat nasional dan tentunya dengan harapan diakui juga oleh masyarakat internasional.

Fenomena yang dirasakan pasca peralihan status institusi diantaranya adalah lemahnya layanan akademik. Lemahnya layanan akademik ini ditandai dengan adanya layanan akademik yang dikeluhkan oleh sebagian besar mahasiswa di masing-masing fakultas. Keluhan mahasiswa terkait beberapa hal. *Pertama* kualitas pembelajaran yang dilakukan dosen. Dalam proses pembelajaran masih ada dosen menyampaikan materi yang tidak sesuai dengan konten mata kuliah yang diampu serta tidak objektif dalam memberikan penilaian. Masih adanya dosen yang sering tidak menunaikan tugasnya. *Kedua*, pembimbingan

akademik yang dilakukan dosen wali kepada mahasiswa tidak terorganisir dengan baik, tidak berkelanjutan, intensitas konsultasi akademik tidak terkendali dan terukur dan dosen tidak memiliki ketersediaan waktu yang cukup untuk melaksanakan bimbingan perwalian serta masih terdapat dosen yang bersikap temperamental dalam menghadapi mahasiswa. *Ketiga*, sumber daya pendukung yang terdiri dari laboratorium, perpustakaan belum maksimal dalam penggunaannya. Pengelolaan laboratorium yang belum terorganisir dengan baik menjadikan beberapa laboratorium seperti gudang barang yang berselimut debu karena jarang digunakan. Banyak LCD rusak tidak segera diperbaiki, ruang kuliah yang tidak kondusif, toilet yang tidak refresentatif dan fasilitas pendukung perkuliahan lainnya yang tidak memadai. *Keempat*, belum tersedianya dukungan maksimal institusi terhadap aktivitas ekstra kurikuler mahasiswa yang dilakukan diluar kurikulum pembelajaran. *Kelima*. Daya tanggap dan ketangkasan layanan administrasi yang dirasakan sebagian besar mahasiswa sangat lemah baik pada staf bagian administrasi pada tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan atau program studi. *Keenam*, lingkungan bilingual yang tidak kondusif, baik lingkungan pandang maupun lingkungan pandang dengar.¹ Disamping itu, pasca alih status lembaga dari Sekolah Tinggi menjadi Institut belum adanya pedoman layanan akademik. Hal ini tentu berdampak pada ketidakberaturan pada layanan akademik. ² Sementara di sisi lain mahasiswa dituntut untuk mampu berprestasi dan

¹ Sumber: hasil wawancara snowball terhadap mahasiswa FTIK, FUAD, FEBI dan FSyar pada tanggal 22 – 25 Maret 2018

² Hasil wawancara dengan Kabag Administrasi FTIK dan FEBI tanggal 27 Maret 2018

unggul. Keberhasilan fakultas sebagai unit kerja dalam IAIN Metro sebagai lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh mutu layanan yang diberikan. Layanan yang baik dapat diidentifikasi melalui kepuasan pengguna jasa layanan dan memiliki standar yang diakui masyarakat luas.

Fenomena-fenomena diatas tentu tidak bisa diabaikan karena akan berdampak luas bagi keberlanjutan IAIN Metro. Maka dari itu peneliti bermaksud mengadakan penelitian pengembangan yang menghasilkan desain model layanan akademik berbasis *balance scorecard* menuju WCU. Peneliti menawarkan desain layanan akademik berbasis *balance scorecard* didasarkan atas pertimbangan bahwa konsep *balance scorecard* dianggap cukup efektif dalam pengukuran kinerja sebuah lembaga. *Balance scorecard* merupakan suatu konsep pengukuran kinerja dengan penyeimbangan pengukuran kinerja personal yang ditinjau dari dua aspek yaitu aspek financial dan non financial, aspek jangka pendek, jangka panjang dan aspek internal dan aspek eksternal. Kedua aspek tersebut dipadukan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, serta proses internal lembaga. Konsep *Balance scorecard* merupakan konsep manajemen untuk mengukur apakah aktifitas-aktifitas operasional yang dilakukan lembaga sejalan dengan visi dan strategi lembaga dalam mencapai tujuannya. *Balance scorecard* merupakan sebuah sistem yang mengintegrasikan berbagai strategi melalui hubungan antara sasaran, kinerja ukuran dan target ke dalam empat dimensi berimbang yaitu pengguna, proses internal, keuangan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* membantu lembaga untuk menghadapi dua hal utama, yaitu pengukuran kinerja

lembaga secara efektif dan menerapkan strategi pencapaian secara maksimal. *Balanced scorecard* dikembangkan dengan mengintegrasikan sistem manajemen strategi dan sistem pengelolaan kinerja. Dengan teknologi informasi, *balanced scorecard* dapat dikomunikasikan keseluruh individu yang terkait dan memudahkan koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategi lembaga yang telah ditetapkan.

Penggunaan model *balanced scorecard* ini mempertimbangkan bahwa sektor pendidikan tinggi tidak lepas dari hukum ekonomi pasar. Dan struktur pasar setiap program studi di masing-masing fakultas relatif tidak sama. Oleh karena itu penting didesain model ini untuk melakukan penguatan semua fakultas di IAIN Metro agar mendapat kepercayaan *stake holders* dan menempatkan institusi menjadi lembaga yang diakui di dunia internasional. . Penelitian ini akan menganalisis model penguatan layanan akademik yang ada saat ini, model penguatan layanan akademik seperti apa yang dibutuhkan mahasiswa dan dosen di IAIN Metro, rancangan desain model penguatan layanan akademik berbasis *balance scorecard* dan kelayakan model penguatan layanan akademik berbasis *balance scorecard* .

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas, berbagai masalah diidentifikasi sebagai berikut:

1. Banyaknya keluhan dari sebagian besar mahasiswa di masing-masing fakultas terkait masih adanya dosen yang sering tidak menunaikan tugasnya secara maksimal.
2. Intensitas konsultasi akademik tidak terkendali dan terukur

3. Rendahnya fasilitas pendukung proses pembelajaran seperti banyak LCD rusak tidak segera diperbaiki, ruang kuliah yang tidak kondusif, toilet yang tidak representatif dan fasilitas pendukung perkuliahan lainnya yang tidak memadai.
4. Lingkungan bilingual yang tidak kondusif, baik lingkungan pandang maupun lingkungan pandang dengar.
5. Pasca alih status lembaga dari Sekolah Tinggi menjadi Institut belum adanya pedoman layanan akademik.
6. Masalah-masalah di atas merupakan indikator dari lemahnya layanan akademik.

C. Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- A. Bagaimana model layanan akademik yang ada saat ini?
- B. Seperti apa model penguatan layanan akademik yang dibutuhkan mahasiswa di IAIN Metro?
- C. Bagaimana rancangan desain model penguatan layanan akademik *Balance Scorecard* yang dikembangkan?
- D. Bagaimana kelayakan model penguatan layanan akademik *Balance Scorecard* yang dikembangkan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan pertanyaan penelitian yang diajukan, penelitian ini bertujuan menganalisis

- a. Bagaimana model layanan akademik yang ada saat ini
- b. Seperti apa model penguatan layanan akademik yang dibutuhkan mahasiswa di IAIN Metro

- c. Rancangan desain model penguatan layanan akademik *Balance Scorecard* yang dikembangkan
- d. Kelayakan model penguatan layanan akademik *Balance Scorecard* yang dikembangkan
- e. Tingkat efektifitas model penguatan layanan Akademik *Balance Scorecard* dan pengaruhnya terhadap kepuasan mahasiswa IAIN Metro

2. Manfaat Penelitian

Jika pertanyaan penelitian diatas terjawab, maka hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi:

1. Pimpinan fakultas di lingkungan IAIN Metro; hasil penelitian dapat dijadikan acuan dalam pengembangan layanan akademik untuk meningkatkan kepercayaan pengguna layanan dan mendapat pengakuan dari masyarakat luas.
2. Pimpinan IAIN Metro; hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam penyusunan rencana program baik jangka pendek maupun jangka panjang untuk mempersiapkan institusi ini menjadi WCU.

BAB. II

KAJIAN TEORETIK

A. Model Penguatan Layanan Akademik

1. Definisi Layanan Akademik

Skinner mendefinisikan layanan sebuah produk abstrak yang melibatkan berbagai upaya manusia dalam sebuah sistem. Pelayanan merupakan serangkaian kegiatan interaksi pengguna jasa layanan dengan karyawan pemberi jasa layanan. Tujuan layanan adalah untuk membantu memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi pengguna. Layanan yang baik adalah layanan yang berkualitas.³ Maka sebuah layanan dipahami sebagai jasa yang diberikan seseorang atau sekelompok orang untuk membantu pihak lain melalui prosedur yang disepakati kedua belah pihak dalam rangka pemenuhan kepentingan pihak yang dilayani sesuai dengan haknya. Jasa merupakan struktur komprehensif bersifat abstrak terdiri dari kegiatan interaksi pemberi jasa bertujuan member kepuasan pada pelanggan. Jasa merupakan suatu produk yang tidak bisa diraba. Membeli jasa artinya membeli sesuatu yang tidak kassat mata namun bisa dirasakan dan dinikmati. Jika dianalisa antara produk berbentuk fisik dan jasa keduanya memang hampir sama, ini disebabkan bila seseorang membeli sebuah produk didalam prose situ pasti akan disertai dengan pemberian fasilitas jasa.

Produk jasa mempunyai karakteristik yang membedakannya dengan produk barang yaitu produk jasa bersifat bukan benda fisik dan tidak berwujud. Produk jasa tidak bisa dilihat, diraba dan didengar, namun ia bisa dirasakan oleh pengguna jasa. Jasa bersifat tidak bisa disimpan seperti produk barang. Jasa berorientasi pada

³ Skinner, BF, *The Behavior of Organism: an Expremental Analysis* (New York: Appleton Century-Croffs, Inc) 1957, h. 79

pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan tujuan member kepuasan. Jasa menurut Kotler dan Keller dalam Erwin merupakan perilaku layanan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang bersifat non fisik.⁴ Sebuah jasa layanan memiliki empat karakteristik. (1) *intangibility* menjelaskan bahwa merupakan suatu perbuatan, penampilan dan upaya. Jasa hanya dapat dinikmati dan tidak bisa dimiliki. (2) *Inseparability*, bahwa jasa dijual ,diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan dengan Interaksi antara penyedia jasa dan pengguna. Antara jasa yang dijual dengan penerimaan pengguna akan berdampak pada outcome dari jasa yang diberikan. (3) *Variability* yaitu jasa bersifat variatif karena standar output yang beragam. Artinya banyak ragam bentuk, kualitas dan jenis jasa tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan. (4) *Perishability* yaitu jasa adalah komoditi yang tidak bertahan lama.⁵

Layanan akademik adalah proses mempersiapkan peserta didik untuk siap dan mampu belajar. Proses ini meliputi proses penanaman dan penguatan kemampuan belajar agar lulusan yang dihasilkan dapat menjadi pemimpin dimasa depan dengan bertanggung jawab pada dirinya dan Negara.⁶ Layanan akademik ini dilakukan seseorang atau sekelompok orang berlandaskan faktor akademik melalui sistem dan prosedur yang disepakati untuk memenuhi kepentingan pengguna jasa akademik.⁷ Oleh karena itu

⁴ Erwin, *Kontribusi Kualitas Jasa, Kepercayaan Dan Kepuasan Konsumen Dalam Menciptakan Loyalitas Konsumen* (Jurnal Manajemen Vol.13(2) : 85-191. Th. 2017 ISSN: 1907-0896) h. 135

⁵ Rita, *Analisis Pengaruh Dimensi Kualitas Jasa Pada Loyalitas Pelanggan,*(Jurnal BINUS BUSINESS REVIEW Vol. 2 No. 1 Mei 2011) h. 358

⁶ Cannon, Elizabeth, *An Introduction to Instructional Services in Academic Libraries* London, Routledge, 2008) h. 16

⁷ Komives,Susan R. *STUDENT SERVICES : A Handbook for the Profession* (San Francisco, Jossey-Bass, Fourth Edition, 2003) h.340

layanan akademik dalam sebuah lembaga pendidikan adalah semua proses dan upaya perorangan maupun sekelompok orang dalam memberi bantuan dan kemudahan dalam konteks kebutuhan akademik.⁸ Maka, sebuah layanan akademik yang baik harus memberi kemudahan pada pemenuhan kebutuhan pengguna layanan dalam konteks kebutuhan akademik baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Kualitas Layanan Akademik

Kualitas layanan dimaknai sebagai kelayakan layanan yang diberikan serta kesesuaiannya dengan keinginan pengguna layanan. Kualitas layanan akademik dalam suatu lembaga pendidikan tinggi adalah pencapaian standar kebutuhan layanan dan harapan penggunaan layanan akademik. Pengguna layanan akademik dalam lembaga pendidikan tinggi adalah mahasiswa. Layanan akademik yang baik tentunya dengan membandingkan dua faktor utama yaitu layanan akademik yang diterima pengguna dibandingkan dengan harapan pengguna. Zeithaml (1990) dalam Rini Dwiyani Hadiwidjaja menjelaskan bahwa kualitas pelayanan adalah pemberian pelayanan secara cerdas dan maksimal melampaui harapan konsumen.⁹ Dari sini diketahui terdapat dua aspek yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila pelayanan yang dirasakan sejalan dengan harapan maka kualitas pelayanan baik. Dan jika pelayanan yang dirasakan

⁸ Dickeson, Robert, C. *Prioritizing Academic Programs and Service* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010) h. 90

⁹ Rini Dwiyani Hadiwidjaja, *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Nasabah Baitul Maal wat Tamwil* (Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi Volume 10 (2), Oktober 2017 P-ISSN: 1979-858X; E-ISSN: 2461-1190) h. 291

melampaui harapan pengguna layanan maka kulaitas layanan dapat dikatakan sangat baik.¹⁰

Maka layanan akademik harus memenuhi syarat kualitas sebagai sebuah layanan yaitu (1) *accountability, outonomy and the audit culture* dan (2) *performance indicators: measuring creativity*.¹¹ Pertama, Akuntabilitas, otonomi dan budaya audit (*Accountability, outonomy and the audit culture*) merupakan derajat tanggung jawab pemangku kebijakan suatu lembaga tentang bagaimana suatu layanan akademik bisa berterima oleh pengguna jasa layanan yang sesuai dengan norma dan aturan untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan yang memiliki relevansi, efisiensi guna menghasilkan proses yang efektif. Perguruan tinggi menurut Morley di arahkan agar memenuhi aspek akuntabilitas, otonomi dan budaya audit guna peningkatan kualitas dan tetap dipercaya oleh pengguna jasa layanan akademik. Peningkatan kualitas ini harus melibatkan semua orang yang bekerja dalam suatu lembaga. Dan setiap individu di suatu lembaga bertanggungjawab terhadap perannya dalam menyiapkan layanan akademik yang bermutu.

Kedua, Indikator kinerja dengan mengukur kreativitas (*performance indicators: measuring creativity*) berkenaan dengan tiga aspek yaitu aspek proses, aspek personal dan hasil kreatifitas. Proses kreatif merupakan upaya melihat berbagai dimensi dan menjadikannya sebagai suatu pemikiran baru. Aspek personal sebagai dimensi indikator kinerja merupakan kepribadian kreatif meliputi aspek kognisi dan non kognisi. Secara personal, individu kreatif memiliki

¹⁰ *Ibid*

¹¹ Morley, Louise, *Quality and Power in Higher Education* (Philadelphia, USA, Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2003) h. 47-48

ciri yang berbeda dengan yang lain. Hasil kreatifitas adalah hasil pemikiran, usaha dan kinerja individu atau kelompok dalam bentuk hasil pikir maupun karya. Aspek hasil kreatifitas adalah ciri nyata untuk menentukan apakah seseorang disebut kreatif atau tidak.

Zeithaml dalam Ramseook menjelaskan bahwa kualitas layanan publik yang baik hendaknya mengikuti persyaratan: *reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles*.¹² *Reliability* adalah keandalan yang merupakan kemampuan suatu lembaga dalam memberikan layanan secara akurat dan terpercaya. Kinerja yang dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pengguna jasa layanan pada aspek ketepatan waktu dan tingkat akurasi yang tinggi. *Responsiveness* adalah daya respon pelaksana layanan yang memiliki komitmen tinggi untuk memberikan layanan cepat dan tepat kepada semua pengguna jasa layanan tanpa pandang bulu. *Assurance* adalah jaminan yang diberikan kepada pengguna jasa layanan dalam bentuk skill yang dimiliki, karakter terpuji yang dapat menumbuhkan kepercayaan pengguna terhadap lembaga. Karakter ini bisa saja berbentuk sikap pada waktu pelayanan, cara berkomunikasi, kenyamanan dan kemampuan pemberi jasa layanan. *Empathy* adalah kepedulian terhadap kebutuhan pengguna jasa layanan. *Tangible* adalah kemampuan lembaga pemberi jasa layanan untuk menunjukkan eksistensinya kepada pengguna jasa layanan. Kemampuan suatu lembaga dapat berbentuk kesiapan sarana dan prasarana pendukung layanan yang mampu memberi kenyamanan bagi pengguna jasa layanan.

¹² Prabha Ramseook-Munhurrun et.al, *Service Quality In The Public Service* (International Journal Of Management And Marketing Research ,Volume 3, N umber 1, 2010) h. 39

Dalam konteks perguruan tinggi yang merupakan lembaga yang berperan dalam penyedia manusia unggul dan berkualitas, juga dipandang sebagai pihak penyedia layanan, sedangkan mahasiswa adalah pengguna jasa layanan. Layanan pendidikan di perguruan tinggi diklasifikasikan sebagai *pure service* atau *high contrac service*. Hal ini menandakan bahwa mahasiswa berada pada posisi strategi penerima layanan yang diberikan. Dalam konteks layanan, sebuah perguruan tinggi tidak hanya memberikan satu layanan akademik saja, namun beragam layanan akademik guna menghasilkan lulusan yang siap bersaing. Layanan akademik ini terdiri dari layanan pembelajaran, layanan administrasi akademik, layanan bimbingan akademik, bimbingan praktik ibadah, perpustakaan, laboratorium, internet dan lain sebagainya. Dalam memberikan layanan akademik di perlukan kehandalan yaitu kemampuan memberikan pelayanan akademik secara tepat dan dipercaya serta tanggap dalam merespon keinginan pengguna jasa layanan.¹³ Suatu organisasi kerja yang fokus pada pengguna jasa layanan dalam pengembangan sistem kerja, merupakan langkah strategis agar mampu bertahan dalam persaingan global disamping mendapat pengakuan masyarakat luas. Maka dari itu upaya peningkatan kualitas layanan menjadi sebuah keharusan. Tuntutan kualitas layanan akademik bermuara pada kepuasan pengguna yang dalam hal ini adalah mahasiswa.

. Lehtinen dan Lehtinen (1982) dalam Munjiati Munawaroh membagi dimensi kualitas jasa menjadi 3, yaitu: *interactive quality* yang terkait dengan kontak personal, *physical quality* terkait dengan fasilitas fisik yang

¹³ Kaplan, Robert S et al, *Balance Scorecard; Translating strategy Into Action* (Boston, Harvard Business School Press, 1996) h.38

mendukung kualitas jasa dan *corporate quality* yang merupakan nilai suatu lembaga di mata pengguna.¹⁴ Gronroos (1984) membagi dimensi kualitas jasa menjadi 2, yaitu: kualitas teknik dan kualitas fungsional. Kualitas teknik terkait dengan apa saja yang di peroleh pengguna layanan sedangkan kualitas fungsional terkait dengan cara pengguna layanan menerima jasa pelayanan.¹⁵ Hedvall dan Peltschik (1989) membagi dimensi kualitas jasa menjadi 2, yaitu: kemauan dan kemampuan untuk melayani dan akses fisik dan psikologis.¹⁶

Dalam mengembangkan sistem dan standar layanan akademik, perguruan tinggi paling tidak mengacu pada prinsip penyelenggaraan pelayanan publik yang dituangkan dalam Kepmenpan No 63 tahun 2003. Dalam Kepmenpan ini terdapat sepuluh prinsip penyelenggaraan layanan yaitu; *pertama*: kesederhanaan, prosedur pelayanan publik tidak berbelit- belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan, *kedua*: kejelasan, yang terdiri dari; (a) persyaratan teknis dan administratif pelayanan public, (b) Unit kerja/ pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/ sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik; (c) rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran. *Ketiga* kepastian waktu, pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. *Keempat*: akurasi, Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah. *Kelima*: keamanan, proses dan produk pelayanan publik emberikan rasa aman dan kepastian hukum. *Keenam*:

¹⁴ Munjiati Munawaroh, *Analisis Pengaruh Kualitas Jasa Terhadap Kepuasan Pada Industri Pendidikan Di Yogyakarta*(Jurnal Siasat Bisnis, EDISI KHUSUS JSB ON MARKETING, 2005) h. 121

¹⁵ *Ibid.* h.122

¹⁶ *Ibid.*, h.122

tanggung jawab, pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik. *Ketujuh*: kelengkapan sarana prasarana. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika. *Kedelapan*: kemudahan akses, tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika. *Kesembilan*: kedisiplinan, kesopanan dan Keramahan. Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ihklas. *Kesepuluh*: kenyamanan, lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain- lain.¹⁷

3. Jenis- Jenis Layanan Akademik

Jenis-jenis layanan akademik di Perguruan Tinggi menurut Kotler & Fox dalam Darwiansyah dibagi ke dalam enam macam, yaitu: *quality of instruction, academic advising, library, resources, extracurricular activity, opportunities to talk with faculty members job, placement services.* ¹⁸ *Quality of instruction* adalah kualitas pembelajaran yang terkait kompetensi dosen yang meliputi

¹⁷ Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7.2003m h. 6-7

¹⁸ Darwiansyah, *Pengukuran Dan Penilaian Kualitas Pelayanan Perguruan Tinggi*, (JURNAL SAINTIFIKA ISLAMICA Vol.1 No. 2 Periode Juli - Desember 2014) h. 22

penguasaan materi, kemampuan *transfer of knowledge*, bersikap objektif dalam penilaian. *Academic advising* adalah pembimbingan akademik yang dilakukan dosen wali kepada mahasiswa yang ditinjau dari sikap keberlanjutan, kesabaran, ketelitian, dan ketersediaan waktu dalam memberikan bimbingan akademik. *Library resources* yaitu sumber daya pendukung yang terdiri dari ketersediaan laboratorium, perpustakaan, ruang kuliah, dan sarana prasarana lainnya. *Extracurricular activity* yaitu aktivitas ekstra kurikuler terkait dengan dukungan perguruan tinggi terhadap kegiatan mahasiswa diluar kurikulum pembelajaran. *Opportunities to talk with faculty`members* yaitu terkait dengan kemampuan dan kemudahan komunikasi internal antara pimpinan dan staf dan sebaliknya. *Job placement services* yaitu terkait aspek pelayanan administrasi yang terdiri dari kemampuan dan kecepatan staf bagian administrasi pada tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan atau program studi, dalam memberikan pelayanan .¹⁹

Tata kelola akademik pada perguruan tinggi harus di rancang dengan prinsip *good governance*. Prinsip-prinsip ini meliputi: (1) profesionalitas yaitu peningkatan kemampuan penyelenggara agar mampu memberi pelayanan yang mudah, cepat, tepat dengan biaya yang terjangkau. (2) akuntabilitas yaitu peningkatan pertanggungjawaban public pada para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat (3) transparansi yaitu terciptanya kepercayaan timbal balik antara penyelenggara pendidikan dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan dalam mengakses informasi yang akurat (4) pelayanan prima yaitu penyelenggaraan layanan publik yang dilakukan dengan prosedur yang baik,kepastian waktu,

¹⁹ *Ibid*, h.23

kemudahan akses, kelengkapan sarana dan prasarana serta pelayanan yang ramah dan disiplin (5) demokrasi dan partisipasi yaitu layanan yang diciptakan mampu mendorong setiap warga untuk dapat menyampaikan pendapat baik secara langsung maupun tidak langsung (6) efisiensi dan efektifitas yaitu menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan memaksimalkan sumber daya yang tersedia secara optimal (7) Adil yaitu mewujudkan adanya keadilan bagi semua pihak tanpa pengecualian dan menjunjung tinggi hak asasi manusia.²⁰

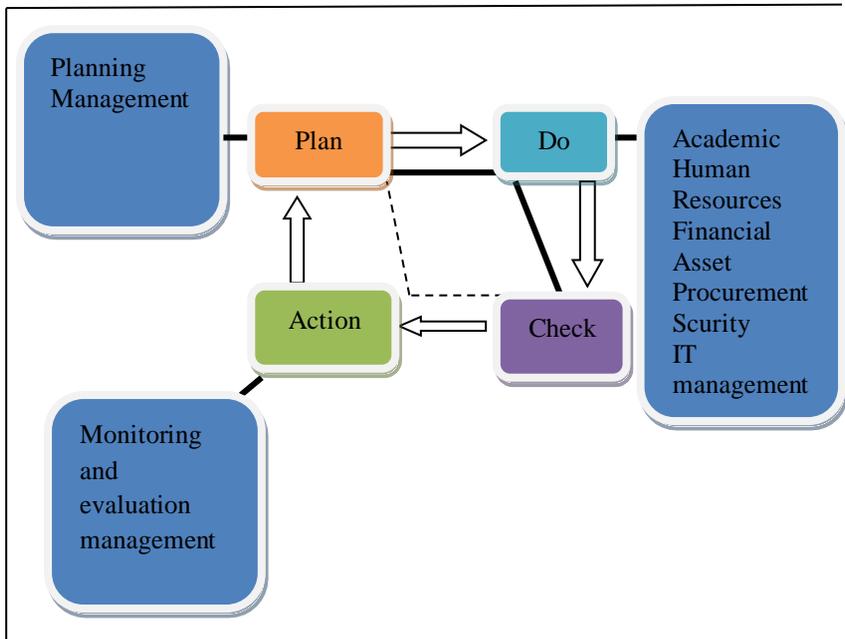
Rancangan pengelolaan akademik pada perguruan tinggi yang baik menjadi fungsi penting dalam peningkatan mutu akademik. Dasar pengelolaan akademik ini Peraturan Pemerintah nomor 4 tahun 2014. Lingkup tata kelola akademik pada sebuah perguruan tinggi meliputi:

1. Area manajemen fungsional yang terdiri dari:
 - a. Manajemen program akademik (tri dharma perguruan tinggi)
 - b. Manajemen sumber daya yang terdiri dari keuangan, dosen dan karyawan dan sarana prasarana.
2. Manajemen data informasi termasuk knowledge management system
3. Manajemen mutu

Tata kelola akademik harus dilakukan dengan baik mengacu pada *planning, doing, checking and action (evaluation)* yang semuanya merupakan langkah dalam satu sistem manajemen seperti digambarkan dibawah ini.

²⁰ Yenny, PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE Studi Tentang Penerapan Prinsip – Prinsip Good governance Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik di Kantor Camat Samarinda Utara Kota Samarinda (eJournal Ilmu Administrasi Negara, 2013, 1 (2): 196-209 ISSN 0000-0000, ejournal.an.fisip-unmul.org) h. 198

Gambar. 1
Skema Tata Kelola Akademik Perguruan Tinggi



4. Model Pengembangan Layanan Akademik

Berbagai model yang ditawarkan para ahli untuk meningkatkan mutu layanan akademik akan dijabarkan sebagai berikut:

a. Model Service Quality

Model *Service Quality* (Servqual) dikembangkan pada tahun 1980 oleh Parasuraman, Berry dan Zeithaml melalui serangkaian penelitian sektor jasa. Menurut Parasuraman (1988) Servqual didefinisikan sebagai keseluruhan penilaian terhadap layanan yang diterima secara umum oleh pengguna dengan membandingkan antara harapan pengguna layanan dengan kenyataan yang diterima.²¹ Lebih lanjut Parasuraman et al. (1988) mendefinisikan servqual sebagai kemampuan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan. Sementara menurut Zeithaml et al (1990) servqual adalah pengukuran kualitas jasa dengan melihat kesenjangan antara harapan pengguna layanan dan layanan yang dirasakan. Hasil dari servqual adalah persepsi pengguna layanan terhadap layanan yang diberikan.²²

Pengukuran kualitas layanan dengan model Servqual akan diperoleh kesenjangan antara persepsi pengguna layanan dengan layanan yang diterima. Terdapat lima dimensi pengukuran dalam model Servqual yaitu *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy*. Ke lima dimensi tersebut disajikan 22 pernyataan dengan menggunakan skala Likert dalam rentang 1 sd 7. Angka 1 merupakan pernyataan

²¹ Prabha Ramseook at.al, *Service Quality In The Public Service* (International Journal Of Management And Marketing Research ,Volume 3, Number 1 ,2010) p. 38

²² *Ibid*

strongly disagree (sangat tidak setuju) dan angka 7 pernyataan *strongly agree* (sangat setuju). Dimensi *Tangibles* menyatakan fasilitas, sarana prasarana, kemampuan personalia serta interaksi pengguna. Dimensi *Reliability* dinyatakan dalam bentuk kemampuan dalam memberikan layanan yang dijanjikan secara tepat dan andal. Dimensi *Responsiveness* merupakan dimensi kompetensi dan kesanggupan personalia dalam memberikan layanan kepada pengguna secara tepat. Dimensi *Assurance* merupakan sikap dan pengetahuan luas dari pemberi layanan sehingga memberikan rasa percaya bagi pengguna layanan. Dimensi *Empathy* mencakup kepedulian semua person yang terlibat dalam pemberi layanan terhadap pengguna.²³

Kelima dimensi Servqual tersebut dijabarkan dalam item-item pernyataan seperti dituangkan pada tabel berikut:

Tabel.1

SERVQUAL

Dimensi	Item
Tangibles: fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan personil	1.Peralatan dalam memberi layanan adalah peralatan terbaru 2. Fasilitas fisik menarik secara visual 3. karyawan harus berpakaian rapi dan tampil menarik 4. Penampilan fasilitas fisik sesuai dengan jenis jasa
<i>Reliability</i> : kemampuan dalam memberikan layanan	5. layanan yang diberikan sesuai dengan yang dijanjikan. 6. ketika pengguna memiliki

²³ *ibid*

yang dijanjikan secara tepat dan dan akurat	<p>masalah, harus bersimpati dan bisa meyakinkan</p> <p>7. harus bisa diandalkan</p> <p>8. harus memberikan layanan mereka pada waktu yang dijanjikan</p> <p>9. seluruh kegiatan layanan dilakukan pencatatan dengan rapih dan akurat</p>
<i>Responsiveness</i> ; kompetensi dan kesanggupan personalia dalam memberikan layanan kepada pengguna secara tepat	<p>10. Kesanggupan karyawan untuk memberikan layanan diluar jadwal yang ditetapkan.</p> <p>11. Kesanggupan karyawan memberikan layanan cepat tepat.</p> <p>12. Keberanian karyawan menolak layanan diluar prosedur</p> <p>13. Kesigapan karyawan memberikan layanan ketika dalam kondisi sangat sibuk.</p>
<i>Assurance</i> ; sikap dan pengetahuan luas dari pemberi layanan sehingga memberikan rasa percaya bagi pengguna layanan	<p>.14. Pengguna layanan harus dapat mempercayai karyawan</p> <p>15. Pengguna layanan harus merasa aman ketika interaksi dengan karyawan.</p> <p>16. karyawan harus sopan</p> <p>17. karyawan harus mendapat dukungan yang cukup untuk melakukan pekerjaannya dengan baik</p>
<i>Empathy</i> :kepedulian semua person yang terlibat dalam pemberi layanan terhadap pengguna	<p>18. lembaga tidak diperkenankan memberikan perhatian khusus kepada pengguna layanan tertentu saja</p> <p>19. karyawan tidak diperkenankan untuk</p>

	<p>memberikan perhatian secara pribadi kepada pengguna layanan tertentu</p> <p>20. Karyawan tidak diperkenan terlibat dalam urusan pribadi pengguna layanan</p> <p>21. Karyawan tidak diperkenankan pilih kasih kepada pengguna layanan</p> <p>22. Layanan sebaiknya memiliki jam operasional yang nyaman untuk semua pengguna layanan</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Parasuraman et al (1988) dikutip dari Emel Kursunluoglu Yarimoglu²⁴

Dari jabaran dimensi Servqual diatas, dipahami bahwa model ini dibangun dari dua aspek yaitu aspek persepsi pengguna layanan dan layanan yang diterima. Jika layanan yang diterima melampaui dari yang diharapkan maka, dapat dikatakan kualitas layanan yang diberikan baik dan sebaliknya. Untuk menentukan tingkat kepuasan pengguna layanan, terdapat lima aspek yang harus diperhatikan oleh lembaga pemberi layanan yaitu kualitas layanan, kualitas emosional, kualitas beaya dan kualitas produk

²⁴ Emel Kursunluoglu Yarimoglu, *A Review on Dimensions of Service Quality Models* (Journal of Marketing Management June 2014, Vol. 2, No. 2, pp. 79-93 ISSN: 2333-6080), 2333-6099 (Online) Copyright © The Author 2014. All Rights Reserved. Published by American Research Institute for Policy Development) p.85

b. Model Balanced Scorecard

1. Definisi *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata *scorecard* (*kartu skor*) dan *balanced* (*berimbang*). Kartu ini digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu lembaga dengan menggunakan kartu skor. Skor yang ingin dicapai sesuai dengan visi, misi dan tujuan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja suatu lembaga. Kata berimbang dimaknai untuk menunjukkan bahwa kinerja suatu lembaga diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek jangka pendek dan jangka panjang, aspek keuangan dan nonkeuangan, serta aspek intern dan eksternal.²⁵

Balance Scorecard adalah konsep untuk mengevaluasi aktivitas operasional dalam suatu lembaga apakah sejalan dengan visi, misi dan tujuan lembaga. Konsep ini tidak hanya berfokus pada capaian finansial tetapi yang lebih utama adalah pada aspek sumber daya manusia, dan membantu memberikan arahan kepada suatu lembaga untuk mencapai tujuan jangka panjang.²⁶ *Balanced Scorecard* membantu sebuah lembaga menghadapi dua hal utama yaitu mengevaluasi kinerja lembaga secara efektif dan menerapkan strategi pencapaian dengan maksimal.

Balance Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menjabarkan visi dan misi lembaga ke

²⁵ Kaplan, Robert S et al , *Putting the Balanced Scorecard to Work* (Article, Harvard Business online: The Website of Harvard Business School Publishing, 1993) h. 134

²⁶ Nan Chai, *Sustainability Performance Evaluation System in Government: a Balanced Scorecard Balanced Approach Towards Sustainable Development* (New York ,Springer Dordrecht Heidelberg , 2009) h. 23

dalam sasaran dan standar operasional”.²⁷ Sasaran dan standar operasional itu kemudian dijabarkan kedalam empat ranah operasional yaitu *customer, internal business process, learning and growth*.²⁸ Ranah *customer* atau pelanggan menggambarkan segmen pasar di mana sebuah organisasi berkompetisi. Aspek *internal business* menjabarkan beragam proses penting untuk melayani pengguna layanan. Dan proses *learning and growth* atau pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan suatu lembaga untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan terus belajar dari pengalaman.

Dalam pengelolaan sebuah fakultas, konsep *Balance Scorecard* ini bisa diterapkan guna memberikan pemikiran akan pentingnya sebuah pengelolaan disamping pemantauan kinerja. Keunggulan kinerja pada konsep *Balance Scorecard* mendorong lahirnya kepemimpinan bervisi dengan mengorientasikan pendidikan berpusat pada pembelajaran. Pembelajaran dimaksud tidak hanya bagi individu tetapi juga di peruntukkan bagi organisasi. Hasil dari proses pembelajaran itu diapresiasi melalui penghargaan kepada semua pihak yang terlibat. Apresiasi yang diberikan mendorong keaktifan semua pihak yang terlibat untuk terus fokus pada masa depan dengan melakukan berbagai inovasi. Konsep ini juga berorientasi pada manajemen berbasis fakta dan tanggung jawab sosial yang tetap terfokus pada hasil dan nilai.

²⁷ *Ibid*

²⁸ *Ibid*

2. **Balanced Scorecard sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis**

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran dengan menterjemahkan visi dan misi sebuah lembaga ke dalam suatu tujuan secara operasional. Berdasarkan konsep yang dikembangkan Kaplan dan Norton, untuk mengukur kinerja organisasi maka tujuan dan standar operasional dari visi, misi dan rencana strategi suatu lembaga harus dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif financial, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Masing-masing perspektif ini dinyatakan dalam bentuk tujuan, ukuran dan target yang diharapkan di masa mendatang yang dituangkan dalam bentuk indicator-indikator kinerja.

Gambar : 2

Empat Perspektif Balanced Scorecard



Sumber: Kaplan, Robert S et al (2001:67)

Berikut akan dijabarkan keempat perspektif *Balanced Scorecard* :

a. Pespektif financial

Pespektif financial merupakan rumusan tujuan financial yang akan dicapai suatu lembaga di masa yang akan datang. Selanjutnya tujuan financial ini dijadikan dasar dalam menetapkan tujuan dan standar bagi perspektif lainnya. Perspektif financial digunakan untuk mengukur apakah planning dan pelaksanaan strategi sebuah lembaga memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan lembaga. Perbaikan-perbaikan ini digambarkan dalam perumusan sasaran-sasaran lembaga yang terkait dengan keuntungan lembaga secara terukur, pertumbuhan dan perkembangan lembaga signifikan.

Pengukuran kinerja finansial keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus berikut: growth, sustain, dan harvest (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. (1) *growth* (bertumbuh). Tahap pertumbuhan adalah tahap awal dalam siklus kehidupan sebuah lembaga. Pada tahap ini lembaga berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan dan perkembangannya terutama dalam penggalan dan pemanfaatan keuangannya. Selain itu, lembaga akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan kualitas internal, membangun fasilitas pendukung, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, merebut pangsa pasar, dan membuat koneksi eksternal. (2) *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana lembaga masih melakukan penguatan dalam

berbagai aspek. Pada tahap ini lembaga masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini lembaga harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas output dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. (3) harvest (Menuai). Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah lembaga, karena pada tahap ini lembaga tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, yang harus dilakukan pada tahap ini adalah lembaga memelihara dan mempertahankan kemajuan yang sudah dicapai supaya lembaga tetap berjalan dengan baik dan tetap dipercaya oleh pihak eksternal.

b. Pespektif Pelanggan

Perspektif ini menjelaskan bahwa suatu lembaga mampu mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana lembaga itu akan bersaing. Tujuan dari perspektif ini adalah kepuasan pelanggan. Dalam perspektif ini suatu lembaga menyusun strategi yang bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya mendatangkan keuntungan bagi lembaga. Artinya, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari lembaga lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa datan walaupun saat ini kinerja keuangan di posisi baik.

Kaplan dan Norton (2001) mengklasifikasikan perspektif pelanggan menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan

customer value propositions.²⁹ *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: (1) pangsa pasar; pengukuran ini menggambarkan keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah peluang, dan jumlah pengguna produk (2) retensi pelanggan; mengukur tingkat di mana sebuah lembaga dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen (3) akuisisi pelanggan; mengukur tingkat di mana suatu unit mampu menarik pelanggan baru (4) kepuasan pelanggan; memprediksi tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja internal. (5) profitabilitas pelanggan; mengukur keuntungan yang diperoleh lembaga dari penjualan jasa internal kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada yang didasarkan pada aspek berikut: (1) *product or service attrib* yang terdiri dari fungsi dan kulaitas jasa. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas jasa yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi, ada yang mengutamakan kualitas. Lembaga harus mengidentifikasi jenis jasa apa yang diinginkan pelanggan atas jasa yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja karyawan ditetapkan berdasarkan hal tersebut. (2) konsumen *relationship*. Hal ini terkait perasaan pelanggan terhadap proses pembereian jasa yang ditawarkan lembaga. Perasaan pelanggan sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen lembaga terhadap pelanggan yang terkait dengan waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan lembaga. pelanggan biasanya

menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. (3) *image and reputasi* menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan lembaga. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses penting untuk melayani pelanggan. Komponen utama dalam perspektif ini adalah komponen proses inovasi berkelanjutan, komponen operasional dan komponen proses pelayanan. Komponen proses inovasi diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan oleh lembaga. Komponen operasional yang diukur dengan peningkatan kualitas produk. Komponen proses pelayanan diukur dengan layanan maksimal yang diberikan suatu lembaga .

Analisis proses bisnis internal suatu lembaga dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. dalam analisis ini pimpinan lembaga mengidentifikasi proses internal yang urgen yang harus diunggulkan lembaga. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan pimpinan lembaga untuk mengetahui seberapa baik sistem yang dijalankan dan apakah jasa lembaga sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan rinci dan seksama oleh tim yang memahami misi lembaga. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu: (1) proses inovasi yaitu proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Proses inovasi

adalah salah satu proses kritical, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit dalam suatu lembaga mencari tahu tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan jasa yang dibutuhkan. Proses inovasi dalam suatu lembaga dilakukan oleh tim ahli sehingga setiap keputusan yang berdampak pada luaran telah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dan dapat di publikasikan. Artinya proses inovasi disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Aktivitas pemasaran ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan suatu lembaga, terutama untuk jangka panjang. (2) proses operasi yaitu proses untuk membuat dan menyampaikan jasa. Aktivitas di dalam proses operasi diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu proses pemberian jasa dan proses penyampaian jasa kepada pelanggan. Maka pengukuran kinerja proses operasi dilihat dari aspek ketepatan waktu, kualitas, dan biaya. (3) proses pelayanan purna jual . Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan jasa dilakukan. Lembaga dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan atau belum. Instrument yang digunakan bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, lembaga dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

d. Pespektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan suatu lembaga untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan persepektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi tiga perspektif sebelumnya dengan tujuan agar tujuan 4dari ketiga perspektif tersebut dapat tercapai dengan baik. Tujuan utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan kemampuan sumber daya manusia, peningkatan kapabilitas sistem kelembagaan. Indikator pengukuran perspektif ini adalah peningkatan kemampuan karyawan, peningkatan kepemimpinan internal, keterbukaan informasi dan dukungan terhadap pengembangan sumber daya manusia.

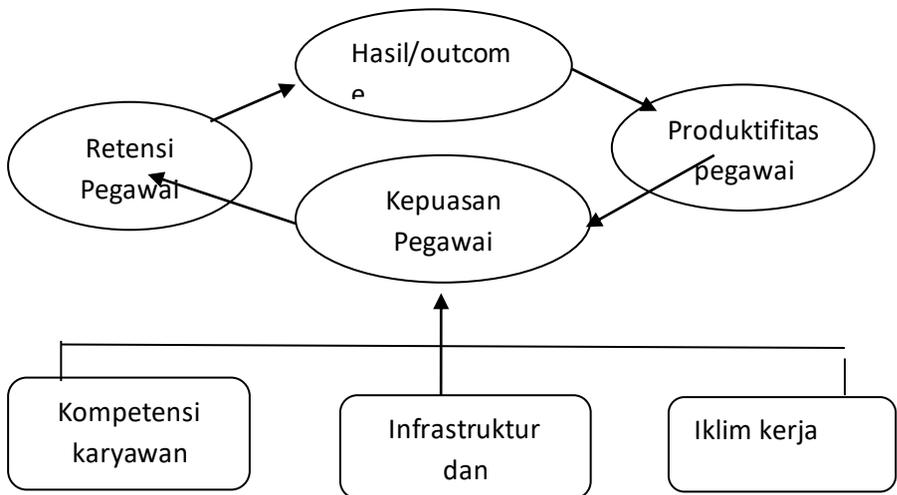
Dalam Proses ini lembaga mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun baik jangka pendek maupun jangka panjang untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja lembaga. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Diantara yang termasuk dalam perspektif ini adalah peningkatan kualitas karyawan melalui pelatihan dan studi lanjut serta membangun budaya kerja yang kondusif. Kesenjangan yang diperoleh dari hasil pengukuran tiga perspektif balanced scorecard sebelumnya yang meliputi kesenjangan kemampuan sumber daya manusia, sistem organisasi lembaga, dan prosedur yang digunakan dibandingkan dengan capaian yang diinginkan. Inilah alasan mengapa sebuah lembaga harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong lembaga menjadi sebuah organisasi pembelajar.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, ada unsure-unsur penting yang harus diperhatikan yaitu: (1) kapabilitas karyawan. Dalam hal ini manajemen lembaga dituntut untuk memperbaiki pola pikir karyawan terhadap tujuan serta sasaran lembaga. Ini akan berdampak pada kegigihan para karyawan dalam menyumbangkan segenap kemampuannya untuk lembaga. Maka, perencanaan dan upaya membangun keterampilan dan kompetensi karyawan yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan lembaga. (2) kapabilitas sistem informasi. Dengan kemampuan sistem informasi yang handal dan berdaya guna, kebutuhan seluruh tingkatan unit organisasi dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik. (3) motivasi, kekuasaan dan keselarasan. Upaya pemberian motivasi kepada karyawan akan menjamin kesinambungan kehidupan suatu organisasi. Hadirnya motivasi bagi karyawan menjadi energy kekuatan untuk mencurahkan kreativitas kerja dalam membangun manajemen strategis organisasi.

Balanced Scorecard tidak lagi dimaknai secara sempit sebagai pengukuran kinerja, namun lebih luas dimaknai sebagai kerangka berpikir (*framework of thinking*) dalam pengembangan peta pengembangan suatu lembaga. Pada hakikatnya tujuan utama pengelolaan lembaga semisal perguruan tinggi adalah untuk menjadikan perguruan tinggi sebagai institusi yang dipercaya oleh masyarakat sebagai wadah pencetak generasi unggul dan berdaya saing. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja maksimal terukur dan berkesinambungan. Untuk

mencapai sasaran itu maka pengelolaan layanan diarahkan untuk menghasilkan kinerja yang kreatif . Dari keempat perspektif balanced scorecard diatas terlihat keterkaitan sebab akibat yang berisi jabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Keterkaitan berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan dengan kerangka balanced scorecard menjanjikan peningkatan kemampuan lembaga dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh lembaga yang memasuki persaingan global yang kompetitif. Berikut ini digambarkan tentang keterkaitan sebab akibat keempat perspektif dalam *balance scorecard* :

Gambar. 3
Pertumbuhan dan Pembelajaran perspektif Balanced Scorecard



Sumber: Kaplan, Robert S et al (2001)

Suatu lembaga yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai manajemen strategi bertujuan untuk mengukur kinerja lembaga tidak hanya jangka pendek tetapi juga jangka panjang. Dalam penerapan *Balanced Scorecard* terdapat proses manajemen penting yaitu (1) menjabarkan visi dan misi lembaga dalam suatu tim kerja yang melahirkan tujuan strategis mengkomunikasi berbagai tujuan dan standar lembaga kepada seluruh unit organisasi melalui media internal lembaga seperti papan pengumuman dan surat edaran. Tujuannya adalah agar semua unit organisasi dalam lembaga itu mengetahui dengan jelas tujuan penting yang ingin dicapai oleh lembaga (3) merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan

berbagai inisiatif strategis .(4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis dimana aspek ini merupakan komponen paling penting karena memungkinkan pimpinan lembaga memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika diperlukan dapat melakukan perubahan terhadap strategi itu.³⁰

3. Manfaat dan Keunggulan *Balance Scorecard*

Banyak manfaat yang dapat diraih dalam penerapan *Balance Scorecard* pada suatu lembaga yaitu:

- a. *Balance Scorecard* memberikan gambaran kerangka kerja yang komprehensif dalam menterjemahkan visi dan strategi lembaga dalam bentuk seperangkat pengukuran kinerja terpadu.
- b. *Balance Scorecard* mampu menterjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan standar.
- c. *Balance Scorecard* mampu memberikan informasi pada karyawan tentang factor yang mendorong keberhasilan.
- d. Perspektif *Balance Scorecard* mampu memberikan keseimbangan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.³¹

Terdapat beberapa keunggulan dalam penggunaan model *Balanced scorecard* dalam pengelolaan sebuah lembaga yaitu:

³⁰ Erika Ributari Nugrahayu, *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan* (Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, Vo. 4 No.10, 2015) h.5

³¹ Nurul Qomariah, *Kinerja manajemen Perguruan Tinggi dari Perspektif Pelanggan dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Studi Kasus pada Universitas muhammadiyah Jember* (Jurnal Akuntansi dan Investasi Vol.14, no.1 Januari 2013) h. 38

- a. Komprehensif ; cakupan *Balance Scorecard* tidak hanya pada perspektif keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pengguna jasa layanan, perspektif pelaksana layanan dan perspektif pertumbuhan masa depan.
- b. Koheren : koherensi sasaran strategik memotivasi setiap individu untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan tujuan strategik lembaga jangka panjang. Koherensi ini juga dimaknai sebagai i dibangunnya hubungan sebab-akibat antara *output* yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan *output* yang dihasilkan sistem *strategik planning*. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan terjemahan dari visi, misi dan tujuan lembaga.
- c. Terukur: terukurnya sasaran startegik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem.
- d. Seimbang: keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja optimal dan menyeluruh.³²

³² *Ibid*

B. Konsep World Class University

1. Definisi dan Arah Kebijakan World Class University

World class university (WCU) menjadi trending topic pada perguruan tinggi di Indonesia yang berorientasi menjadikan universitas yang diakui di tingkat kelas dunia. Secara garis besar, pengertian world class university merupakan sistem pemeringkatan universitas dalam skala internasional.³³ World Class University (WCU) juga didefinisikan sebagai peringkat universitas tingkat dunia yang memiliki standar keunggulan internasional.³⁴ Artinya adalah bahwa seluruh aspek pada sebuah universitas baik aspek operasional, sarana prasarana, metode dan strategi pengajaran serta lulusannya diakui dan mampu bersaing di tingkat internasional. Di Asian world class university mulai dikembangkan di negara singapura, korea selatan dan cina dengan dukungan pemerintah yang cukup kuat untuk menjadikan universitas-universitas di negara ini dapat diakui pada skala internasional. Munculnya universitas berskala internasional tentu akan bersaing dengan universitas di Amerika dan Eropa yang selama ini mendominasi kompetisi pemeringkatan perguruan tinggi dunia. World class university merupakan sistem kompetisi yang bersifat multidimensi yang faktanya mengarah pada satu sistem yang sama. Hal ini adalah dampak dari munculnya globalisasi dan modernisasi.

Menjadi World Class University (WCU) adalah dambaan semua perguruan tinggi di Indonesia. Bagaimana tidak, ketika sebuah perguruan tinggi masuk kelas dunia artinya perguruan tinggi itu diakui mutu dan standarnya

³³ Rosemary Deem at.all, *Transforming Higher Education in Whose Image? Exploring the Concept of the 'World-Class' University in Europe and Asia*, (Higher Education Policy, 2008, 21, (83–97) r 2008 International Association of Universities 0952-8733/08 \$30.00 www.palgrave-journals.com/hep) h. 84

³⁴ Ibid. h. 85

secara internasional dalam berbagai aspek, baik aspek operasional, sarana prasarana, metode pengajaran sampai pada mutu lulusan. WCU menggiring perguruan tinggi untuk mengembangkan sistem kompetitif yang komprehensif sebagai dampak globalisasi dan modernisasi. Era globalisasi menuntut setiap individu untuk menguasai ilmu pengetahuan dan berbagai kompetensi yang dapat dijadikan modal dalam memasuki dunia pasar bebas, yang tujuannya adalah agar dapat berkompetisi didalamnya. Globalisasi ini juga mendorong negara-negara berkembang untuk menyelaraskan kualitas pendidikan di negerinya sejajar dengan negara-negara maju yang diukur diantaranya dengan indeks pengembangan sumber daya manusia (*Human Development Index*) (HDI). Munculnya konsep WCU merupakan respon dari tuntutan muncul sebagai respon atas meningkatnya tuntutan terhadap pendidikan tinggi yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi di pasar global. Konsep WCU memiliki nilai urgen dan sangat baik untuk ditindaklanjuti dengan berbagai upaya strategik dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan perguruan tinggi khususnya di Indonesia, baik dari aspek *input*, aspek proses, *aspek luaran* yang dihasilkan.

Kriteria perguruan tinggi sebagai WCU sangatlah beragam ukuran dan indikatornya. Definisi di jabarkan sesuai dengan indicator yang disusun oleh lembaga internasional yang merefleksi standar ukuran yang diakui dunia dan ini kemudian menghasilkan perankingan perguruan tinggi. Bagi Pemerintah status WCU sebuah perguruan tinggi menunjukkan bahwa perguruan tinggi itu telah melakukan pengelolaan perguruan tinggi secara profesional dan produktif. Luaran perguruan tinggi yang sudah diakui sebagai WCU memiliki kompetensi superior

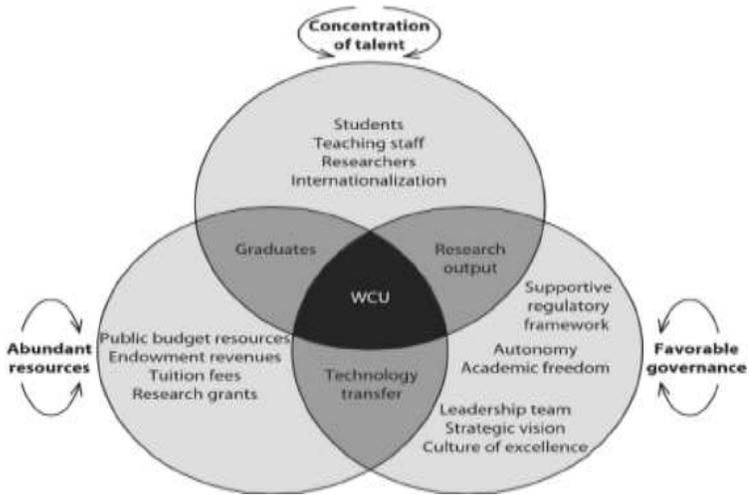
dan kapasitas yang dibutuhkan dalam bidang profesinya. WCU merupakan standar kualitas yang ditunjukkan secara komprehensif. Dalam konsep WCU, perguruan tinggi yang diakui secara internasional adalah perguruan tinggi yang mampu menghasilkan lulusan yang profesional dan mampu memenuhi tuntutan kebutuhan pasar tenaga kerja dunia. Munculnya wacana WCU dipicu oleh publikasi perankingan perguruan tinggi dunia oleh *Times Higher Education Supplement* pada tahun 2005, yang menuntut peran maksimal perguruan tinggi dalam pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia.

2. Karakteristik World Class University

Karakteristik utama sebagai penciri dari perguruan tinggi kelas dunia menurut Salmi (dalam Ouda dan Ahmed) ditunjukkan dalam tiga perangkat yang saling terkait yaitu (1) terdapat kompetensi yang unggul pada ranah mahasiswa dan akademisi (2) Sumberdaya manusia unggul dan lingkungan belajar yang berstandar (3) tata kelola perguruan tinggi yang mendukung tercapainya visi, misi dan tujuan yang memungkinkan lembaga mampu membuat keputusan dan mengelola sumber daya manusia tanpa harus terbebani oleh persyaratan birokrasi.³⁵

³⁵ Hanaa Ouda Khadri Ahmed, *Strategic Approach for Developing World-Class Universities in Egypt* (Journal of Education and Practice www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.6, No.5, 2015) p. 130

Gambar. 4
Karakteristik *World Class University*



Sumber: dikutip dari Jamil Salmi³⁶

Salmi menjabarkan bahwa untuk menjadi sebuah perguruan tinggi kelas dunia paling tidak memenuhi berbagai persyaratan yaitu (1) adanya mahasiswa dan dosen dari luar negara dimana perguruan tinggi itu berada (2) ketersediaan sumberdaya yang profesional sebagai penciri sebuah perguruan tinggi memiliki kinerja baik, disamping sarana prasarana yang modern dan laboratorium. Disamping itu, ketersediaan dukungan pembiayaan yang bersumber dari empat sumber utama yaitu pendanaan dari Pemerintah untuk biaya operasional dan penelitian, pendanaan dari organisasi public, pembiayaan dari hasil wakaf dan hibah serta pembiayaan dari biaya kuliah. (3) adanya dukungan

³⁶ Salmi, Jamil, *The Challenge of Establishing World Class Universities* (Washington DC: The International Bank For Reconstruction and Development, 2009) p.8

lingkungan yang menumbuhkan daya saing, inovasi dan kreativitas. Salah satu indikatornya adalah otonomi kelembagaan sehingga sebuah perguruan tinggi dapat lebih fleksibel karena tidak terikat pada rumitnya birokrasi yang kemudian berimplikasi pada pengelolaan sumber daya yang cepat dan tanggap terhadap kebutuhan pasar global.³⁷ ketiga persyaratan ini dapat dipenuhi jika didukung oleh pemimpin yang inspiratif, gigih, memiliki visi dan tujuan strategis tentang kemana sebuah lembaga akan dibawa dan keunggulan apa yang akan dicapai.

3. Transformasi Pendidikan Menuju University Class

Dua perspektif penting menuju perguruan tinggi kelas dunia yang saling terkait satu sama lain yaitu perspektif eksternal dan perspektif internal. Perspektif eksternal merupakan dukungan pemerintah terhadap pengelolaan perguruan tinggi baik dari aspek pembeayaan maupun aspek ketersediaan sarana prasarana. Perspektif internal merupakan upaya perguruan tinggi dalam melakukan revolusi dan penetapan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan perguruan tinggi diakui di level internasional.³⁸ Peran Pemerintah kini menjadi sangat signifikan dalam mewujudkan perguruan tinggi kelas dunia. Walau sejarah mencatat beberapa universitas kelas dunia seperti Oxford Univesity dan Cambridge University bisa menjadi perguruan tinggi berkelas dunia tanpa intervensi Pemerintah, namun melalui proses revolusi sistem bertahun-tahun hingga kemudian keunggulannya diakui oleh duni internasional. Hari

³⁷ Hanaa Ouda Khadri Ahmed, *Strategic Approach for Developing World-Class Universities in Egypt*, p. 131

³⁸ *Ibid*, h. 7

ini, WCU bagi sebuah perguruan tinggi tidak mungkin dicapai tanpa dukungan kebijakan pemerintah dan dukungan public. Hal ini disebabkan karena dalam mewujudkan WCU dibutuhkan supporting pembiayaan dan sarana prasarana yang maksimal untuk membangun sistem internal yang efektif dan professional yang dapat melahirkan luaran yang berdaya saing global.

Pengalaman internasional menunjukkan tiga strategi dasar yang harus dilakukan pemerintah untuk dapat membawa sebuah perguruan tinggi menjadi WCU yaitu (1) Pemerintah dapat memberi support kepada perguruan tinggi-perguruan tinggi yang memiliki potensi unggul (2) Pemerintah dapat mendorong sejumlah perguruan tinggi yang ada untuk terus berenergi dengan universitas-universitas berstandar internasional (3) Pemerintah membangun perguruan tinggi WCU.³⁹

Ekosistem pendidikan tinggi harus dibangun untuk menjadikan sebuah perguruan tinggi dapat diakui dunia. Jamil Salmi menyatakan elemen-elemen pendukung menuju WCU adalah (1) lingkungan makro yang meliputi situasi politik dan ekonomi suatu negara serta kebijakan hukum yang berlaku yang memberikan pengaruh khususnya pada tata kelola institusi pendidikan tinggi diantaranya pemilihan pemimpin universitas, besaran anggaran perguruan tinggi, kebebasan akademik dan keamanan bagi individu (2) kepemimpinan yang visioner yang dapat membawa perguruan tinggi mendapat pengakuan dunia (3) tata kelola dan kerangka peraturan yang terdiri dari struktur dan proses tata kelola di tingkat nasional dan tingkat kelembagaan yang menentukan tingkat otonomi, serta mekanisme akuntabilitas (3) adanya sistem jaminan kualitas yang terdiri dari kerangka

³⁹ *Ibid.h. 8-9*

kerja institusional dan alat untuk menilai dan mendorong kualitas pendidikan dan pengajaran serta penelitian (4) terdapat sumber daya manusia dan ketersediaan keuangan yang termasuk juga adanya sistem dan mekanisme yang disepakati untuk mengalokasikan sumber daya ini (5) adanya kualitas pengaturan dan infrastruktur yang memungkinkan institusi perguruan tinggi dapat melahirkan output yang mumpuni dan professional dibidangnya (6) tersedianya Infrastruktur digital dan telekomunikasi⁴⁰

Dari konsep yang diajukan oleh Salmi diatas beberapa strategi menuju WCU yaitu:

- a. Pemerintah harus menetapkan kebijakan nasional untuk mengembangkan perguruan tinggi di Indonesia menuju world class university dengan dukungan sumber daya yang diperlukan.
- b. Perguruan tinggi menyusun rencana jangka panjang yang meliputi rencana strategis, tujuan jangka panjang, program-program yang akan dilakukan serta mempersiapkan sumber daya manusia yang dapat bersinergi dalam pembangunan seluruh aspek pada perguruan tinggi.
- c. Perguruan tinggi membangun infrastruktur yang terencana, berdaya guna dan kokoh sebagai pilar penopang pembangunan aspek-aspek strategis perguruan tinggi.
- d. Perguruan tinggi membangun kapasitas penelitian institusi yang dapat menghasilkan inovasi-inovasi untuk kepentingan lembaga sebagai upaya mendukung perkembangan lembaga melalui *research policy*.

⁴⁰ Jamil Salmi, *Daring to Soar: A Strategy for Developing World-Class Universities in Chile* (Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 2013, 50(1))p. 132-133

- e. Perguruan tinggi harus membangun kapasitas kepemimpinan secara total mulai dari tingkat universitas hingga tingkat jurusan dan program studi.
- f. Perguruan tinggi harus mengembangkan dan menerapkan semula layanan berbasis teknologi informasi sebagai fasilitas utama baik dalam proses manajemen kelembagaan maupun dalam kegiatan akademik .
- g. Perguruan tinggi harus membangun komunikasi dan kerja sama internasional dengan menciptakan jejaring kerja dan kerjasama dengan berbagai universitas kelas dunia yang relevan secara terencana dengan baik untuk memasuki pasar global.
- h. Perguruan tinggi harus mengembangkan profesionalisme dalam semua aspek kelembagaan dan budaya unggul dalam semua bidang yang tertuang dalam setiap program dan kegiatan.
- i. Perguruan tinggi harus menerapkan kebijakan program penghasilan dan pendapatan lembaga yang variatif dan berkesinambungan untuk mengokohkan keuangan lembaga dalam jangka panjang untuk mendukung keseluruhan upaya perwujudan *World Class University*.
- j. Perguruan tinggi harus melakukan diseminasi dan komunikasi secara nasional dan internasional dengan memanfaatkan berbagai jenis media massa.

C. Rancangan Model Layanan Akademik Berbasis *Balanced Scorecard*

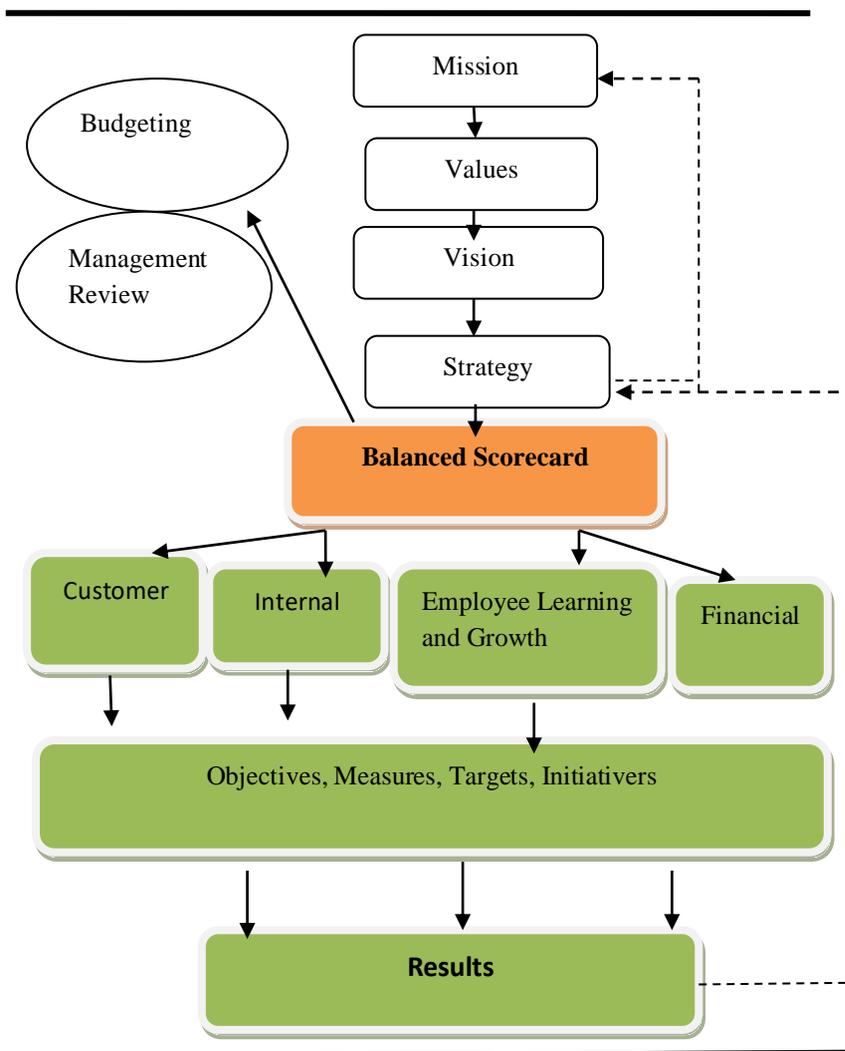
Pesatnya persaingan bisnis dan kemajuan teknologi saat ini memberikan dampak cukup besar setiap lembaga pendidikan khususnya pendidikan tinggi yang mau tidak mau harus masuk dalam persaingan yang kompleks dan kompetitif. Untuk menjadi pemenang dalam persaingan dibutuhkan tidak hanya sumber daya manusia yang cakap terampil dan dukungan financial yang kuat tetapi juga sistem manajemen yang transparan, objektif, humanis dan adaptif pada lingkungan internal dan eksternal. Artinya sebuah lembaga pendidikan tinggi akan mampu bertahan dalam derasnya gelombang persaingan global manakala mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Maka semestinya lembaga pendidikan tinggi mulai berpikir bahwa pendidikan tinggi tidak selamanya berbasis sosial, tetapi berbasis industri dalam pengelolaan organisasinya. Keunggulan kompetitif sebuah perguruan tinggi muncul dari nilai-nilai yang diciptakan institusi bagi stake holders. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif ini semua person dalam institusi harus masuk dalam lingkungan industry. Lingkungan industry ini mempunyai persaingan yang kuat bagi setiap sumberdaya manusia (SDM) dalam sebuah lembaga yang kemudian mampu menjadikan SDM menjadi manusia unggul di setiap lini atau sebaliknya mundur dari arena persaingan. Untuk itu maka sebelum menentukan peta strategi manajemen balanced scorecard, sebuah lembaga perlu mengetahui posisi lembaga saat ini dan mau dibawa kemana.

Sebelum dilakukan penyusunan peta strategi, sebuah lembaga harus mengetahui dengan pasti dimana posisi lembaga saat ini dan mau dibawa kemana. Mengetahui posisi lembaga saat ini sangat penting untuk menentukan langkah-

langkah pengembangan pada semua aspek. Road Map telaah posisi lembaga saat ini dan mau dibawa kemana di masa mendatang digambarkan dibawah ini.

Gambar. 5

Proses Evaluasi Posisi Lembaga



Sumber: Niven,Paul R., (2003:156)

Menelaah posisi lembaga seperti digambarkan pada gambar diatas, *pertama* ditelaah visi misi lembaga. Visi misi sebuah perguruan tinggi merupakan gambaran tentang aktivitas yang akan dilakukan secara kongkrit. Aktivitas-aktivitas ini terkait dengan penawaran produk atau pelayanan jasa yang ada dalam perguruan tinggi itu. Selain itu, misi perguruan tinggi juga menjelaskan target market yang akan dilayani. Dengan kata lain misi perguruan tinggi menjelaskan seperti apa perguruan tinggi itu? Apa yang dilakukan oleh perguruan tinggi? dan Mengapa perguruan tinggi didirikan?. Misi menjadi penting untuk dianalisis karena beberapa hal yaitu (1) visi misi merupakan tolak ukur kinerja perguruan tinggi. Pencapaian kinerja perguruan tinggi akan merujuk pada pencapaian misi perguruan tinggi (2) visi misi sebagai dasar dan kerangka kerja dalam menyusun perencanaan dan pengembangan perguruan tinggi pada masa mendatang. (3) visi misi menjadi acuan perguruan tinggi untuk mengembangkan manajemen mutu, out put, out come, kompetensi dan segmen pasar. Maka untuk melihat posisi perguruan tinggi saat ini, perlu penelaah mendalam terhadap visi misi yang sudah ditetapkan.

Kedua, values atau nilai-nilai. Bagi sebuah perguruan tinggi, keberadaan nilai perguruan tinggi sangatlah urgen. Namun, dalam proses aplikasinya menanamkan nilai-nilai pada lingkungan internal perguruan tinggi tidaklah mudah. Nilai-nilai yang ditetapkan harus menjadi pembiasaan, perilaku, bahkan membudaya dalam perguruan tinggi guna mencapai tujuan lembaga. Nilai perguruan tinggi merupakan sekumpulan nilai yang dijadikan acuan perguruan tinggi dalam membentuk sistem dan proses internal, kebijakan pimpinan, dan strategi dalam mengoperasikan perguruan tinggi. Selain itu nilai perguruan tinggi menjadi dasar dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Nilai perguruan tinggi merupakan kepercayaan yang ditanamkan pada setiap sumber daya manusia dalam setiap unit kerja dalam suatu lembaga yang mampu menembus batas objek dan situasi. Perguruan tinggi yang mampu dan tumbuh berkembang serta melewati berbagai krisis maupun persoalan tidak

terlepas dari kuatnya menanamkan sebuah nilai perguruan tinggi. Nilai. Nilai tersebut melekat dan di implementasikan oleh segenap pegawai, manajemen dan para pemangku kebijakan. Kehadiran nilai perguruan tinggi yang dikemas dengan baik, terbukti akan membentuk perguruan tinggi yang berkarakter dan melahirkan output mampu bersaing baik secara internal maupun external. Oleh karena itu, setelah penelaahan misi perguruan tinggi, penting dilakukan penelaahan nilai-nilai yang ditetapkan oleh lembaga.

Ketiga, telaah terhadap manajemen strategi yang dirancang perguruan tinggi. Manajemen strategi merupakan adalah manajemen penyusunan, penerapan, dan evaluasi tindakan-tindakan yang memungkinkan suatu [perguruan tinggi](#) mencapai sasarannya. Manajemen strategi berfokus pada proses penetapan tujuan [perguruan tinggi](#), perencanaan, alokasi SDM untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan perguruan tinggi. Manajemen strategi merupakan rangkaian aktivitas dari berbagai bagian unit kerja perguruan tinggi untuk mencapai tujuan lembaga. Terdapat tiga langkah dalam manajemen strategi, yaitu penyusunan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Manajemen strategi dalam sebuah perguruan tinggi harus dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan dalam lembaga. Rencana strategi sebuah perguruan tinggi merupakan dokumen hidup yang selalu di telaah dan dipedomani. Dalam manajemen strategi terdapat dua elemen penting, *pertama*, manajemen strategi perguruan tinggi meliputi segala proses yang berjalan yang terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategi didalamnya juga terdapat cara bagaimana menganalisis sasaran strategis sebagai penjabaran visi, misi dan sasaran serta internal dan eksternal yang dihadapi perguruan tinggi. Selanjutnya, perguruan tinggi harus dapat melahirkan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) output dan outcome seperti apa yang ingin diciptakan lembaga dan (2) bagaimana perguruan tinggi mencapai tujuan, bagaimana perguruan tinggi harus bersaing dengan lembaga-lembaga eksterna serta tindakan apa yang diambil untuk

menjalankan sebuah keputusan. Tindakan yang direncanakan dengan matang akan mendorong pimpinan untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah planing menjadi action. *Kedua*, manajemen strategi adalah kajian tentang strategi perguruan tinggi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berbeda dengan lembaga lain.

Penelaah terhadap visi, misi, nilai dan strategi pada sebuah perguruan tinggi kemudian dilihat dalam perspektif balanced scorecard yaitu perspektif *customer, internal, learning and growth and financial* yang kemudian melahirkan tujuan, standar, target dan sasaran baru yang kemudian akan bemuara pada hasil yang diinginkan. Setelah mengetahui dimana posisi lembaga saat ini, dan mau dibawa kemana lembaga ini di masa depan, langkah selanjutnya adalah penyusunan peta strategi. Penyusunan peta strategi balanced scorecard pada perguruan tinggi berbeda dengan yang digunakan pada perusahaan. Perbedaannya adalah jika pada perusahaan misi utamanya adalah capaian finansial, sedangkan di dunia pendidikan puncak kerja adalah pencapaian visi dan misi lembaga. Maka visi kerja utamanya adalah pemenuhan dan pemuasan layanan bagi pelanggan dan bukan pencapaian target finansial dari lembaga.

Untuk menerapkan balanced scorecard di lembaga pendidikan tinggi diperlukan peta strategi yang memberikan gambaran kondisi dari suatu unit yang bisa berfungsi sebagai navigasi. Strategi disini dimaksud sebagai fase-fase yang akan dilakukan untuk mencapai suatu visi lembaga yang sudah ditetapkan. Dengan demikian peta strategi adalah garis besar yang berisi panduan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi lembaga. Peta strategi menggambarkan pergerakan lembaga dan menjelaskan posisi lembaga saat ini dan posisi seperti apa yang diharapkan di masa depan. Setiap langkah yang direncanakan saling terkait satu sama lain yang menunjukkan hubungan sebab akibat dan dapat . Neven menjelaskan bahwa peta strategi bagi suatu lembaga adalah gambaran ringkas dan nyata tentang langkah-langkah urgen untuk melakukan strategi dalam

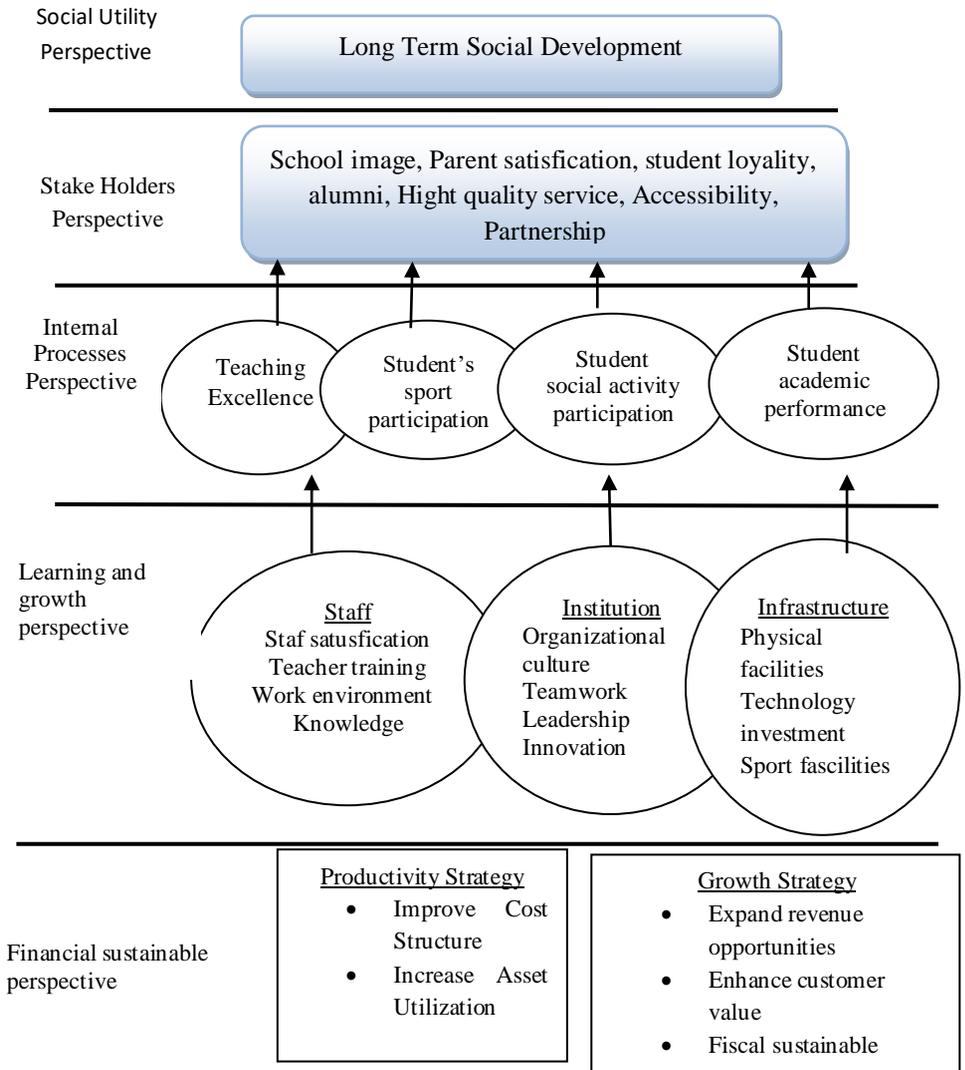
mencapai misi yang ditetapkan.⁴¹ Peta strategi merupakan panduan langkah yang objektif bagi setiap penggerak dalam sebuah lembaga untuk mencapai keberhasilan pencapaian misi dan menjadi acuan bagi pemangku kebijakan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan yang akan dilakukan.⁴² Peta strategi dalam *balanced scorecard* adalah sistem peringatan dini untuk strategi organisasi, dimana hasil pengukuran indikator dapat menunjukkan kondisi sasaran strategi yang telah dirancang untuk meningkatkan keberlanjutan organisasi. Adapun langkah-langkah untuk menyusun peta strategi dimulai dari menentukan posisi empat perspektif *balanced scorecard* sesuai dengan karakteristik organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa suatu organisasi tidak perlu terpaku pada istilah perspektif yang telah ada namun organisasi bisa membuat modifikasi pada perspektif *balanced scorecard* untuk menyesuaikan budaya dan keadaan suatu organisasi. Kemudian menentukan dan menempatkan setiap sasaran- sasaran strategi sesuai dengan kelompok perspektif *balanced scorecard*.

Peta strategi *balanced scorecard* pada lembaga pendidikan digambarkan sebagai berikut:

⁴¹ Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies* (New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc., 2003) p. 178

⁴² *Ibid.* h. 179

Gambar. 6
Peta Strategi *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Pendidikan



Sumber: *Strategy Maps For Educational Services* (Yuksel and Coskun: 2013:)⁴³

⁴³Yuksel, Harun and Coskun, Ali , *Strategy Focused Schools: An Implementation of The Balanced Scorecard in Provision of Educational*, (Turkey: Sakarya

BAB. III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan penelitian pengembangan (*research and development*). Menurut Borg dan Gall Penelitian dan pengembangan adalah “ *a process used develop and validate educational product*”. Sering juga disebut dengan ‘*research based development*’”.⁴⁴ Lebih lanjut Borg dan Gall menjelaskan bahwa penelitian pengembangan adalah: “*The steps of this process are usually referred to as the R&D cycle, which consists of studying research findings pertinent to the product to be developed, developing the product based on these findings, field testing it in the setting where it will be used eventually, and revising it to correct the deficiencies found in the field-testing stage*”⁴⁵

Sementara itu Gay, Mills dan Airasian mendefinisikan penelitian pengembangan sebagai: “ *The proces of researching consumer and then developing products to fulfill Pthose needs*”.⁴⁶

Dari beberapa definisi di atas dipahami bahwa penelitian pengembangan adalah proses yang digunakan untuk mengembangkan dan memvalidasi produk pendidikan dan bertujuan bukan untuk merumuskan atau menguji teori melainkan untuk mengembangkan produk–produk yang

Universitesi,Procedia Social and Behavioral Sciences, Published by Elsevier Ltd, Open Acces under CC BY- NC-ND Lisence, 2013)h. 2457

⁴⁴ Walter R Borg dan Meredith Damien Gall, *Educational Research An Introduction* (London, Longman, Fourth Edition,1983) h.772

⁴⁵ *Ibid*

⁴⁶ L.R Gay, Geoffrey E Mills dan Peter Airasian, *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications* (London, Pearson Education Ltd, 2009) h.18

efektif untuk digunakan di lembaga pendidikan . Produk–produk yang dihasilkan oleh penelitian pengembangan mencakup materi pelatihan guru, materi ajar, seperangkat tujuan perilaku, materi media, dan sistem–sistem manajemen. Dari uraian ini menjadi jelas bahwa pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan selain mengembangkan dan memvalidasi hasil pendidikan. Penelitian pengembangan bertujuan menemukan pengetahuan–pengetahuan baru melalui *basic research* dan menjawab pertanyaan–pertanyaan khusus tentang masalah–masalah yang bersifat praktis melalui *applied research* yang digunakan untuk meningkatkan praktik–praktik pendidikan.

Pemilihan pendekatan penelitian pengembangan dalam penelitian ini didasarkan atas berbagai pertimbangan yaitu:

1. Terdapat masalah nyata yang ingin dipecahkan yang terkait dengan upaya inovatif manajemen layanan akademik di IAIN Metro dalam rangka mempersiapkan diri menjadi perguruan tinggi unggul
2. Pengembangan model layanan akademik akan menunjang efektifitas layanan yang diberikan.
3. Proses pengembangan produk melalui validasi pakar terkait sehingga produk dapat dinyatakan layak pada aspek kepakaran.
4. Keadaan di IAIN Metro yang sangat kompleks pasca alih status tahun 2016 yang berdampak pada banyaknya perubahan kebijakan internal sehingga diperlukan pendekatan penelitian yang evolusioner.

B. Prosedur Penelitian

Penelitian pengembangan Model Penguatan Layanan Akademik Berbasis *Balanced Scorecard* dilakukan

untuk menghasilkan model layanan akademik di IAIN Metro yang efektif yang mampu mengantarkan lembaga ini menjadi lembaga unggulan yang diminati. Penelitian pengembangan ini dibagi dua tahap yaitu tahap pendahuluan (*Preliminary*) dan tahap evaluasi formatif (*Evaluation formative*). Pada tahap pendahuluan (*Preliminary*), akan ditentukan terlebih dahulu tempat dan subjek yang diteliti, yang kemudian diikuti dengan melakukan persiapan-persiapan penelitian. Persiapan penelitian yang dimaksud adalah penyusunan schedule kerja dan prosedur yang akan dilakukan.

Tahap evaluasi formatif (*Evaluation formative*) merupakan langkah awal penelitian pengembangan. Pada tahap ini beberapa hal yang dilakukan peneliti yaitu analisis kebutuhan, membuat desain, *prototyping*, *expert review*, uji kelompok terbatas dan test lapangan. Analisis kebutuhan merupakan analisis terhadap objek yang dikembangkan yaitu layanan akademik yang ada, dan layanan akademik yang dikembangkan. Tahap desain produk yaitu peneliti mendesain perangkat layanan akademik berbasis Balanced Scorecard yang meliputi desain kisi-kisi, tujuan dan metode yang dikembangkan. Hasil desain ini akan divalidasi oleh pakar dan teman sejawat. Hasil desain tahap satu ini disebut prototype satu. Prototype satu yang dikembangkan atas dasar penilaian pakar dan teman sejawat, hasil keduanya dijadikan bahan revisi. Hasil revisi pada prototype satu dinamakan dengan prototype dua. Hasil pendesainan prototype dua ini kemudian dilakukan *expert review* yaitu produk yang sudah didesain dianalisa dan dinilai oleh pakar yang ditunjuk. Pakar ini akan mengevaluasi dan menilai konten, konstruk dan bahasa dari desain yang dikembangkan. Saran-saran pakar digunakan untuk merevisi produk yang dikembangkan. Produk yang sudah di revisi diujicobakan secara terbatas.

Hasil dari pelaksanaan uji coba terbatas ini dijadikan dasar untuk merevisi desain yang telah dibuat. Masukan-masukan dari pakar serta evaluasi pada ujicoba terbatas menjadi dasar bagi perbaikan desain pada prototype dua. Hasil revisi diujicobakan ke subjek penelitian lebih luas atau uji coba lapangan.

Prosedur penelitian ini sejalan dengan yang ditawarkan oleh Borg dan Gall yang bersifat siklus yang terdiri dari 10 langkah utama sebagai berikut :

1. Penelitian dan pengumpulan informasi (*research and information collecting*).
Kegiatan ini dilakukan untuk menganalisis kebutuhan dari subjek penelitian..
2. Perencanaan (*planning*).
Hasil analisis diatas kemudian dijadikan acuan dalam menyusun perencanaan model layanan akademik.
3. Pengembangan bentuk awal produk (*develop preliminary form of product*)
Struktur model layanan yang sudah direncanakan kemudian dikembangkan sebagai bentuk awal produk. Bentuk awal ini kemudian diajukan kepada para pakar untuk dimintai masukan dan sarannya. Masukan dan saran dari pakar akan dijadikan dasar perbaikan model yang dikembangkan.
4. Uji lapangan awal (*preliminary field testing*)
Model yang sudah divalidasi kemudian diuji efektifitasnya pada kelompok terbatas. Kelemahan-kelemahan yang didapati pada uji lapangan ini kemudian dijadikan dasar perbaikan selanjutnya.
5. Revisi awal produk (*main product revision*)
Kelemahan-kelemahan yang ditemui pada uji lapangan awal dilakukan revisi.
6. Uji lapangan utama (*Main field testing*)

- Dalam uji lapangan utama dimungkinkan terdapat kelemahan-kelemahan dalam model layanan akademik yang dikembangkan. Temuannya dijadikan dasar pada revisi produk akhir
7. Revisi produk operasional (*operational product revision*)
Kelemahan yang ditemui pada uji lapangan utama dilakukan revisi
 8. Uji lapangan operasional (*Operational field testing*)
Hasil perbaikan diujicobakan kembali
 9. Revisi produk akhir (*final product revision*)
Temuan kekurangan dilakukan revisi
 10. Deseminasi dan implementasi (*dissemination and implementation*)⁴⁷
Model layanan akademik siap dilakukan uji efektifitas.

C. Data dan Sumber Data

Untuk melihat data apa yang dibutuhkan, apa dan siapa sumber data dalam penelitian ini, maka perlu dijelaskan tahapan yang akan dilakukan. Penelitian ini akan dilakukan dengan 4 tahap yaitu:

1. Tahap 1. Penelitian dan pengumpulan data awal. Data yang diperlukan terkait data tentang bagaimana Model Layanan Akademik yang ada saat ini dan Seperti apa Model Penguatan Layanan Akademik yang dibutuhkan mahasiswa dan Dosen di IAIN. Pada tahap satu ini sumber data adalah pimpinan, karyawan, Dosen dan mahasiswa IAIN. Jumlah responden pimpinan 4 orang, karyawan 6 orang, dosen 10 orang dan mahasiswa 300 mahasiswa.

⁴⁷ Walter R Borg dan Meredith Damien Gall, *op.cit*, h. 775

2. Tahap 2. Perencanaan dan pengembangan awal produk. Hasil dari pengembangan awal dilakukan uji kepakaran untuk melihat kelayakan produk. Uji kepakaran ini akan melibatkan satu pakar manajemen pendidikan dari dalam dan satu pakar di luar institusi IAIN Metro
3. Tahap 3. Uji lapangan dan revisi produk awal. Untuk mengetahui efektifitas produk yang dikembangkan. Sumber data pada uji lapangan ini adalah pimpinan, karyawan, Dosen dan mahasiswa IAIN. Hasil dari uji lapangan tahap satu ini akan dilakukan revisi.
4. Tahap 4. Uji produk operasional. Uji produk operasional ini akan dilakukan terhadap layanan akademik di IAIN. Masa uji Operasional ini akan dilakukan selama 3 bulan. Sumber data adalah pimpinan, karyawan, Dosen dan mahasiswa IAIN.

D. Instrumen Penelitian

Data yang akan dicari adalah terkait jawaban atas pertanyaan penelitian. Untuk mendapatkan data dari pertanyaan dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang tepat adalah dengan menggunakan angket atau kuisisioner. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien untuk mengukur apa yang bisa diharapkan dari responden. Instrumen angket untuk metode angket/kuisisioner adalah daftar pernyataan untuk mengungkap data tentang (1) bagaimana model layanan akademik yang ada saat ini, (2) seperti apa model penguatan layanan akademik yang dibutuhkan mahasiswa di IAIN Metro (3) bagaimana kelayakan model penguatan layanan akademik *Balance Scorecard* yang dikembangkan (4) bagaimana tingkat efektifitas

model penguatan layanan Akademik *Balance Scorecard* dan pengaruhnya terhadap kepuasan mahasiswa IAIN Metro.

Tipe skala pengukuran instrument angket yang digunakan adalah dengan skala Likert. Penerapan skala adalah untuk menjelaskan dimensi-dimensi bagi pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Skala Likert menampilkan item-item yang akan dinilai oleh subjek yang diteliti sebagai bentuk sangat setuju, setuju, agak setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju atau sangat sering, sering, kadang-kadang, tidak pernah dan tidak pernah sama sekali dengan rentang skor 1 sampai lima. Disamping skala Likert, peneliti juga menggunakan skala pengukuran angket dengan skala Guttman yang digunakan untuk mendapatkan data tentang kondisi layanan akademik yang ada saat ini dengan responden pimpinan, dosen dan karyawan. Skala Guttman ini adalah rangkaian pertanyaan/pernyataan dengan dua alternatif jawaban ya dan tidak. Penelitian ini dengan menggunakan skala Guttman karena peneliti ingin mendapatkan jawaban tegas dan konsisten terhadap layanan akademik yang ada saat ini.

E. Teknik Analisis Data

Analisa data dilakukan untuk menganalisa data pada analisis kebutuhan dan data uji efektifitas model yang dikembangkan. Kedua analisa data ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif. Analisis deskriptif dalam penelitian ini hanya menjelaskan suatu gejala terkait pertanyaan penelitian yang diajukan yang telah dicatat melalui alat ukur yang kemudian diolah sesuai dengan fungsinya. Hasil pengolahan ini kemudian ditampilkan dalam bentuk numeric sehingga mudah dipahami maknanya. Hasil olah statistik dalam proses analisis ini hanya terpapar sebatas statistik deskriptif saja. Artinya adalah statistik yang digunakan hanya terbatas pada pengorganisasian dan analisa data angka

supaya dapat menjelaskan gambaran secara rapih, ringkas dan jelas tentang data yang didapat di lapangan penelitian, sehingga dapat dipahami pengertian dan maknanya.

BAB.IV

LAPORAN PENELITIAN

E. Model Layanan Akademik yang Ada Saat Ini

Untuk mendapatkan data tentang model layanan akademik yang ada saat ini di IAIN Metro, peneliti mendapatkan data dengan penyebaran instrument angket terhadap sejumlah responden yang terdiri dari dosen, mahasiswa, pimpinan fakultas dan karyawan.. Hasil sebaran angket akan dilakukan skoring dan analisis deskriptif statistik. Skoring dan analisis data dijabarkan sebagai berikut:

1. Persepsi Mahasiswa Kondisi Layanan Akademik yang Ada Saat Ini

Untuk mendapatkan data tentang persepsi mahasiswa tentang layanan akademik yang ada saat ini, peneliti menyebarkan angket kepada 300 responden yang diambil secara random pada semua fakultas di IAIN Metro. Hasil sebaran angket tersebut dilakukan skoring yang kemudian dianalisis dengan analisis statistik deskriptif menggunakan aplikasi bantu program SPSS 20.

Content persepsi mahasiswa tentang layanan akademik yang ada saat ini terdiri dari: *Quality of instruction, Academic advising, Library resources, Extracurricular activity, Opportunities to talk with faculty`members, Job placement services.*

a. Pengukuran pada Aspek *Quality of Instruction*

Data *Quality of Instruction* diambil menggunakan instrumen angket/questioner yang berisi daftar pernyataan yang diberikan kepada

sejumlah responden mahasiswa. *Quality of instruction* menyangkut kompetensi Dosen yang meliputi: penguasaan materi, kemampuan *transfer of knowledge*, berpenampilan rapih dan menarik dan bersikap simpatik kepada setiap mahasiswa serta bersikap objektif dalam penilaian. Jumlah instrument 4 dengan menggunakan skala pengukuran Likert.

Jumlah instrumen 4 item. Jumlah skor untuk masing-masing item angket *Quality of instruction* adalah:

- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom a skornya adalah 5 maka $5 \times 4 = 20$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom b skornya adalah 4 maka $4 \times 4 = 16$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom c skornya adalah 3 maka $3 \times 4 = 12$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom d skornya adalah 2 maka $2 \times 4 = 8$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom e skornya adalah 1 maka $1 \times 4 = 4$

Dari skor item *Quality of instruction*, diketahui nilai terendah adalah 4 dan nilai tertinggi adalah 20. Kemudian dilakukan klasifikasi kelas interval sebagai berikut:

Tabel. 1

Rentang Skor *Quality of instruction*

Rentang skor	Keterangan
0 – 4	Sangat rendah
5 – 8	Rendah
9 – 12	Sedang
13 – 16	Tinggi
17 – 20	Tinggi sekali

Output SPSS pada aspek *Quality of Instruction* ditampilkan sebagai berikut:

Tabel. 2

Output SPSS aspek *Quality of Instruction*

Statistics

Quality of Instruction

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		19,4967
Std. Error of Mean		,05075
Median		20,0000
Mode		20,00
Std. Deviation		,87896
Variance		,773
Minimum		14,00
Maximum		20,00
Sum		5849,00

Dari hasil output diatas diatas diketahui bahwa nilai *Quality of Instruction* adalah:

- N adalah jumlah data valid untuk diproses yaitu 300 sedangkan data hilang (*missing*) adalah 0. Artinya semua data siap diproses.
- *Mean* adalah nilai rata-rata statistik sebesar 19,4967 dengan standar error ,05075. Penggunaan *standar error of mean* adalah untuk memperkirakan besar rata-rata populasi yang diperkirakan dari sampel.

- *Median* adalah titik tengah nilai statistik jika semua nilai diurutkan dan dibagi dua sama besar. Angka median 20,0000 menunjukkan bahwa nilai statistik *Quality of Instruction* adalah 20 keatas,50% nya adalah 20 kebawah.
- *Standar deviation* adalah ,87896. Penggunaan standar deviasi adalah untuk menilai sebaran sampel.
- Nilai maksimum *Quality of Instruction* adalah 20 dan nilai minimum 14

Dari data deskriptif diatas diketahui bahwa rata-rata nilai *Quality of Instruction* sebesar 19,49. Angka ini menunjukkan bahwa aspek *Quality of Instruction* berada pada rentang **tinggi sekali**. Artinya adalah bahwa kompetensi Dosen IAIN Metro yang meliputi: penguasaan materi, kemampuan *transfer of knowledge* dengan pelibatan penggunaan media, strategi, metode dan pendekatan,, berpenampilan rapih dan menarik, bersikap simpatik kepada setiap mahasiswa serta bersikap objektif dalam penilaian, diakui oleh mahasiswa sangat baik.

Untuk mengetahui prosentase responden yang berada pada masing-masing interval di ditampilkan pada tabel output sebagai berikut:

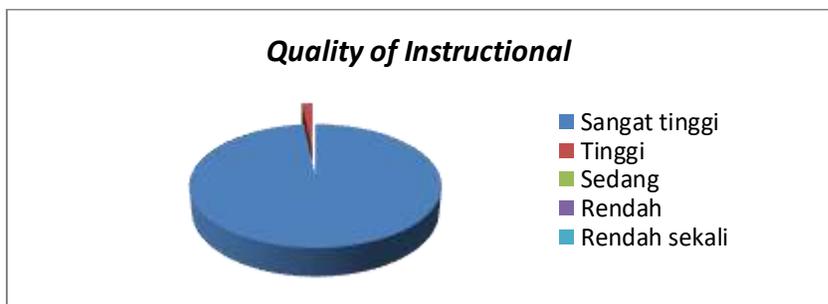
Tabel.3
Prosentase Responden Masing-Masing Interval pada Aspek
Quality of Instruction

		Quality of Instruction			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14,00	1	,3	,3	,3
	15,00	1	,3	,3	,7
	16,00	2	,7	,7	1,3
	18,00	41	13,6	13,7	15,0
	19,00	50	16,6	16,7	31,7

	20,00	205	68,1	68,3	100,0
	Total	300	99,7	100,0	
Missing	System	0	,3		
Total		300	100,0		

Dari hasil output diatas, diketahui bahwa responden yang berada pada level sangat rendah adalah 0% , pada level rendah adalah 0%, pada level sedang 0%, pada level tinggi 1,7 % dan level sangat tinggi 98.3 %. Untuk lebih jelas di tampilkan gambar berikut:

Gambar.1
Prosentasi Level Responden pada Aspek *Quality of Instruction*



b. Pengukuran pada Aspek *Academic Advising*

Data *Academic Advising* diambil menggunakan instrumen angket/questioner yang berisi daftar pernyataan yang diberikan kepada sejumlah responden mahasiswa. *Academic advising* yang menyangkut Pembimbingan

akademik oleh dosen wali yang meliputi: sikap keberlanjutan, kesabaran, ketelitian dan ketersediaan waktu dalam memberikan bimbingan akademik.

Jumlah instrument 4 dengan menggunakan skala pengukuran Likert. Jumlah skor untuk masing-masing item angket *Academic Advising* adalah:

- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom a skornya adalah 5 maka $5 \times 4 = 20$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom b skornya adalah 4 maka $4 \times 4 = 16$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom c skornya adalah 3 maka $3 \times 4 = 12$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom d skornya adalah 2 maka $2 \times 4 = 8$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom e skornya adalah 1 maka $1 \times 4 = 4$

Dari skor item *Academic Advising*, diketahui nilai terendah adalah 4 dan nilai tertinggi adalah 20. Kemudian dilakukan klasifikasi kelas interval sebagai berikut:

Tabel. 4

Rentang Skor *Academic Advising*

Rentang skor	Keterangan
0 – 4	Sangat rendah
5 – 8	Rendah
9 – 12	Sedang
13 – 16	Tinggi
17 – 20	Tinggi sekali

Output SPSS pada aspek *Academic Advising* ditampilkan sebagai berikut:

Tabel.5

**Output SPSS pada aspek *Academic Advising*
Statistics**

Academic Advising

Valid	300
Missing	0
Mean	6,0100
Std. Error of Mean	,09015
Median	6,0000
Mode	4,00 ^a
Std. Deviation	1,56142
Variance	2,438
Minimum	4,00
Maximum	12,00
Sum	1803,00

Dari hasil output diatas diatas diketahui bahwa nilai *Academic Advising* adalah:

- N adalah jumlah data valid untuk diproses yaitu 300 sedangkan data hilang (*missing*) adalah 0. Artinya semua data siap diproses.
- *Mean* adalah nilai rata-rata statistik sebesar 6,0100 dengan standar error ,05075. Penggunaan *standar error of mean* adalah untuk memperkirakan besar rata-rata populasi yang diperkirakan dari sampel.
- *Median* adalah titik tengah nilai statistik jika semua nilai diurutkan dan dibagi dua sama besar. Angka median 6,0000 menunjukkan bahwa nilai statistik *Academic Advising* adalah 6 keatas,50% nya adalah 6 kebawah.
- *Standar deviation* adalah1,56142 Penggunaan standar deviasi adalah untuk menilai sebaran sampel.
- Nilai maksimum *Academic Advising* adalah 12 dan nilai minimum 4

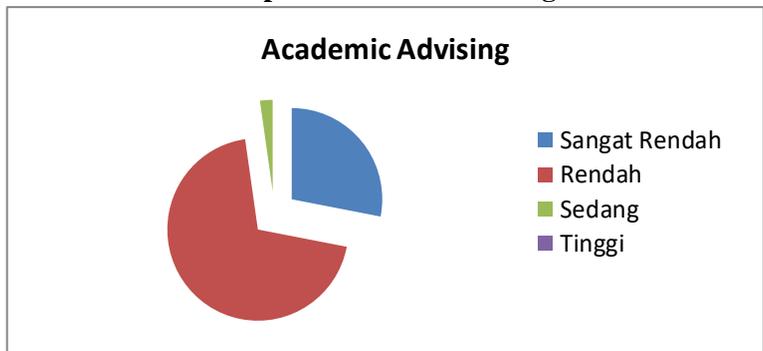
Dari data deskriptif diatas diketahui bahwa rata-rata nilai *Academic Advising* sebesar 6,0100. Angka ini menunjukkan bahwa aspek *Academic Advising* berada pada rentang **rendah**. Artinya adalah bahwa *Academic advising* yang menyangkut Pembimbingan akademik oleh dosen wali yang meliputi: sikap keberlanjutan, kesabaran, ketelitian dan ketersediaan waktu dalam memberikan bimbingan akademik dinilai oleh mahasiswa tidak maksimal. Untuk mengetahui prosentase responden yang berada pada masing-masing interval di tampilkan pada tabel output sebagai berikut:

Tabel.6
Prosentase Responden pada Masing-Masing Interval
Academic Advising

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	80	26,6	26,7	26,7
	5,00	30	10,0	10,0	36,7
	6,00	80	26,6	26,7	63,3
	7,00	31	10,3	10,3	73,7
	8,00	78	25,9	26,0	99,7
	12,00	1	,3	,3	100,0
	Total	300	100	100	
Missing	System	0	0		
Total		300	100,0		

Dari hasil output diatas, diketahui bahwa responden yang berada pada level sangat rendah adalah 28,6% , pada level rendah adalah 71,1%, pada level sedang 0,3%, pada level tinggi 0 % dan level sangat tinggi 0 %. Untuk lebih jelas ditampilkan gambar berikut:

Gambar.2
Level Aspek Academic Advising



c. **Pengukuran pada Aspek *Library Resources***

Data *Library resources* diambil menggunakan instrumen angket/questioner yang berisi daftar pernyataan yang diberikan kepada sejumlah responden mahasiswa. *Library resources* terkait sumber daya pendukung yang terdiri dari: ketersediaan laboratorium, perpustakaan, ruang kuliah, sarana prasarana lainnya yang dimanfaatkan maksimal sebagai pendukung pengajaran. Jumlah instrument 3 dengan menggunakan skala pengukuran Likert. Jumlah skor untuk masing-masing item angket *Library resources* adalah:

- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom a skornya adalah 5 maka $5 \times 3 = 15$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom b skornya adalah 4 maka $4 \times 3 = 12$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom c skornya adalah 3 maka $3 \times 3 = 9$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom d skornya adalah 2 maka $2 \times 3 = 6$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom e skornya adalah 1 maka $1 \times 3 = 3$

Dari skor item *Library resources*, diketahui nilai terendah adalah 3 dan nilai tertinggi adalah 15. Kemudian dilakukan klasifikasi kelas interval sebagai berikut:

Tabel. 7

Rentang Skor *Quality of instruction*

Rentang skor	Keterangan
0 – 3	Sangat rendah

4 – 6	Rendah
7 – 9	Sedang
10 – 12	Tinggi
13 – 15	Tinggi sekali

Output SPSS pada aspek *Library resources* ditampilkan sebagai berikut

Tabel.8

Output SPSS pada aspek *Library resources* Statistics

Library Resources

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		5,5733
Std. Error of Mean		,09369
Median		6,0000
Mode		6,00
Std. Deviation		1,62278
Variance		2,633
Minimum		3,00
Maximum		11,00
Sum		1672,00

Dari hasil output diatas diatas diketahui bahwa nilai *Library resources* adalah:

- N adalah jumlah data valid untuk diproses yaitu 300 sedangkan data hilang (*missing*) adalah 0. Artinya semua data siap diproses.
- *Mean* adalah nilai rata-rata statistik sebesar 5,5733 dengan standar error ,09369. Penggunaan *standar error of mean* adalah untuk memperkirakan besar rata-rata populasi yang diperkirakan dari sampel.
- *Median* adalah titik tengah nilai statistik jika semua nilai diurutkan dan dibagi dua sama besar. Angka median 6,000 menunjukkan bahwa nilai statistik *Library resources* adalah 60 keatas,50% nya adalah 60 kebawah.
- *Standar deviation* adalah 1,62278. Penggunaan standar deviasi adalah untuk menilai sebaran sampel.

- Nilai maksimum *Library resources* adalah 11 dan nilai minimum 3

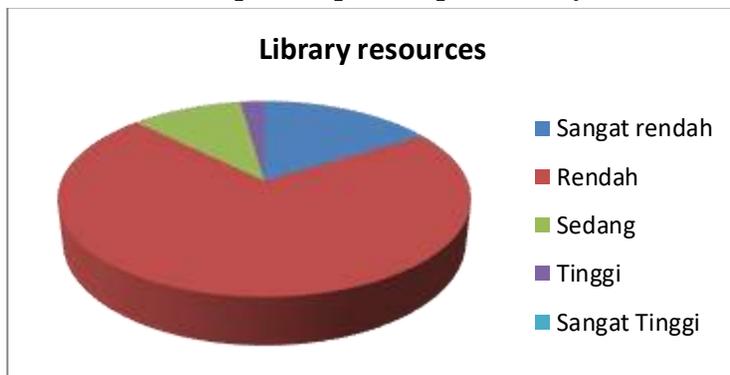
Dari data deskriptif diatas diketahui bahwa rata-rata nilai *Library resources* sebesar 5,5733. Angka ini menunjukkan bahwa aspek 5,5733 berada pada rentang **rendah**. Artinya adalah bahwa sumber daya pendukung yang terdiri dari:ketersediaan laboratorium, perpustakaan, ruang kuliah, sarana prasarana lainnya sebagai pendukung pengajaran, diakui oleh mahasiswa belum berdaya guna secara optimal. Untuk mengetahui prosentase responden yang berada pada masing-masing interval ditampilkan pada tabel output sebagai berikut:

Tabel.9
Prosentase Responden Yang Berada Pada Masing-Masing
Interval Aspek Library Resources

		Library Resources			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	50	16,6	16,7	16,7
	5,00	79	26,2	26,3	43,0
	6,00	138	45,8	46,0	89,0
	9,00	32	10,6	10,7	99,7
	11,00	1	,3	,3	100,0
	Total	300	100	100,	
Missing	System	0	0		
Total		300	100,0		

Dari hasil output diatas, diketahui bahwa jawaban responden yang berada pada level sangat rendah sebanyak 16,6%, pada level rendah adalah 72,5 %, pada level sedang 10,6 %, pada level tinggi 0,3 % dan level sangat tinggi 0 %. Untuk lebih jelas ditampilkan gambar berikut:

Gambar.3
Prosentase Level Responden pada Aspek Library Resources



d. Pengukuran Aspek *Extracurricular Activity*

Data *Extracurricular activity* diambil menggunakan instrumen angket/questioner yang berisi daftar pernyataan yang diberikan kepada sejumlah responden mahasiswa. *Extracurricular activity* adalah aktivitas ekstra kurikuler yang terkait dengan dukungan institusi terhadap kegiatan mahasiswa diluar kurikulum pembelajaran menggunakan. Aspek ini diukur dengan satu instrument ukur dengan pola skala pengukuran Likert. Jumlah skor untuk masing-masing item angket *Extracurricular activity* adalah:

- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom a skornya adalah 5 maka $5 \times 1 = 5$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom b skornya adalah 4 maka $4 \times 1 = 4$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom c skornya adalah 3 maka $3 \times 1 = 3$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom d skornya adalah 2 maka $2 \times 1 = 2$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom e skornya adalah 1 maka $1 \times 1 = 1$

Dari skor item *Extracurricular activity*, diketahui nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 5. Kemudian dilakukan klasifikasi kelas interval sebagai berikut:

Tabel. 10

Rentang Skor *Extracurricular activity*

Rentang skor	Keterangan
1	Sangat rendah
2	Rendah
3	Sedang
4	Tinggi
5	Tinggi sekali

Output SPSS pada aspek *Extracurricular activity* ditampilkan sebagai berikut:

Tabel.11

Output SPSS pada aspek *Extracurricular Activity*

Statistics	
Extrarurricular Activity	
N	Valid 300

Missing	0
Mean	2,4067
Std. Error of Mean	,02841
Median	2,0000
Mode	2,00
Std. Deviation	,49203
Variance	,242
Minimum	2,00
Maximum	3,00
Sum	722,00

Dari hasil output diatas diatas diketahui bahwa nilai *Extracurricular activity* adalah:

- N adalah jumlah data valid untuk diproses yaitu 300 sedangkan data hilang (*missing*) adalah 0. Artinya semua data siap diproses.
- *Mean* adalah nilai rata-rata statistik sebesar 2,4067 dengan standar error ,09369. Penggunaan *standar error of mean* adalah untuk memperkirakan besar rata-rata populasi yang diperkirakan dari sampel.
- *Median* adalah titik tengah nilai statistik jika semua nilai diurutkan dan dibagi dua sama besar. Angka median 2,0000 menunjukkan bahwa nilai statistik *Extracurricular activity* adalah 20 keatas,50% nya adalah 20 kebawah.
- *Standar deviation* adalah ,49203. Penggunaan standar deviasi adalah untuk menilai sebaran sampel.
- Nilai maksimum *Extracurricular activity* adalah 3 dan nilai minimum 2

Dari data deskriptif diatas diketahui bahwa rata-rata nilai *Extracurricular activity* sebesar 2,4067. Angka ini menunjukkan bahwa aspek *Extracurricular activity* berada pada rentang **rendah**. Artinya adalah bahwa aktivitas ekstra kurikuler yang terkait dengan dukungan institusi

terhadap kegiatan mahasiswa diluar kurikulum pembelajaran, diakui oleh mahasiswa belum maksimal dalam mengembangkan *potention of talent* mahasiswa. Untuk mengetahui prosentase responden yang berada pada masing-masing interval ditampilkan pada tabel output sebagai berikut:

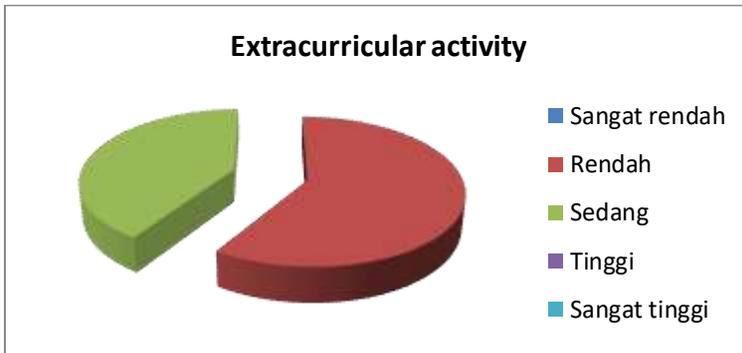
Tabel.12
Prosentase Responden Masing-Masing Interval pada
Extracurricular activity

Extrarurricular Activity					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	178	59,1	59,3	59,3
	3,00	122	40,9	40,7	100,0
	Total	300	100	100,0	
Missing	System	0	0		
Total		300	100,0		

Dari hasil output diatas, diketahui bahwa jawaban responden yang berada pada level sangat rendah sebanyak 0 %, pada level rendah adalah 59.1 %, pada level sedang 40,9 %, pada level tinggi 0 % dan level sangat tinggi 0 %. Untuk lebih jelas ditampilkan gambar berikut:

Gambar.4

Prosentase Level Responden pada Aspek *Extracurricular activity*



e. Pengukuran Aspek *Opportunities to talk with faculty members*

Data *Opportunities to talk with faculty members* diambil menggunakan instrumen angket/questioner yang berisi daftar pernyataan yang diberikan kepada sejumlah responden mahasiswa. *Opportunities to talk with faculty members* menyangkut kemudahan komunikasi internal terhadap dosen, pimpinan dan staf. Aspek ini diukur dengan satu instrument ukur dengan pola skala pengukuran Likert. Jumlah skor untuk masing-masing item angket *Opportunities to talk with faculty members* adalah:

- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom a skornya adalah 5 maka $5 \times 1 = 5$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom b skornya adalah 4 maka $4 \times 1 = 4$

- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom c skornya adalah 3 maka $3 \times 1 = 3$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom d skornya adalah 2 maka $2 \times 1 = 2$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom e skornya adalah 1 maka $1 \times 1 = 1$

Dari skor item *Opportunities to talk with faculty`members*, diketahui nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 5. Kemudian dilakukan klasifikasi kelas interval sebagai berikut:

Tabel. 13

Rentang Skor *Opportunities to talk with faculty`members*

Rentang skor	Keterangan
1	Sangat rendah
2	Rendah
3	Sedang
4	Tinggi
5	Tinggi sekali

Output SPSS pada aspek *Opportunities to talk with faculty`members* ditampilkan sebagai berikut:

Tabel.14

Output SPSS pada aspek *Opportunities to talk with faculty`members*

Statistics

Opportunities to talk with faculty members

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		1,8000
Std. Error of Mean		,05237
Median		2,0000
Mode		2,00
Std. Deviation		,90705
Variance		,823
Minimum		1,00
Maximum		4,00
Sum		540,00

Dari hasil output diatas diatas diketahui bahwa nilai *Opportunities to talk with faculty`members* adalah:

- N adalah jumlah data valid untuk diproses yaitu 300 sedangkan data hilang (*missing*) adalah 0. Artinya semua data siap diproses.
- *Mean* adalah nilai rata-rata statistik sebesar 1,8000 dengan standar error ,05237. Penggunaan *standar error of mean* adalah untuk memperkirakan besar rata-rata populasi yang diperkirakan dari sampel.
- *Median* adalah titik tengah nilai statistik jika semua nilai diurutkan dan dibagi dua sama besar. Angka median 2,0000 menunjukkan bahwa nilai statistik *Opportunities to talk with faculty`members* adalah 20 keatas,50% nya adalah 20 kebawah.
- *Standar deviation* adalah ,90705. Penggunaan standar deviasi adalah untuk menilai sebaran sampel.
- Nilai maksimum *Opportunities to talk with faculty`members* adalah 4 dan nilai minimum 1

Dari data deskriptif diatas diketahui bahwa rata-rata nilai *Opportunities to talk with faculty`members* sebesar 1,8000. Angka ini menunjukkan bahwa aspek *Opportunities to talk with faculty`members* berada pada rentang **sangat rendah**. Artinya adalah bahwa kemudahan komunikasi internal kepada dosen, pimpinan dan staf., diakui oleh mahasiswa tidak mudah dan masih menemui banyak kendala dalam interaksi komunikasi. Untuk mengetahui prosentase responden yang berada pada masing-masing interval ditampilkan pada tabel output sebagai berikut:

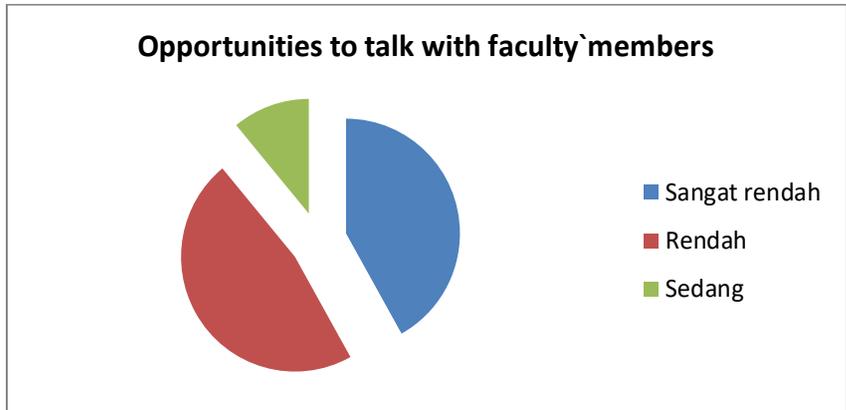
Tabel. 15
Prosentase Responden Yang Berada Pada Masing-Masing Interval

Opportunities to talk with faculty members					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	126	41,9	42,0	42,0
	2,00	141	47,1	47,0	89,0
	4,00	33	11,0	11,0	100,0
	Total	300	100	100,0	
Missing	System	0	0		
Total		300	100,0		

Dari hasil output diatas, diketahui bahwa jawaban responden yang berada pada level sangat rendah sebanyak 41,9 %, pada level rendah adalah 47,1 %, pada level sedang 11 %, pada level tinggi 0 % dan level sangat tinggi 0 %. Ini bermakna bahwa sangat banyak mahasiswa beranggapan komunikasi dengan dosen dan karyawan menemui banyak kendala dan belum memberikan layanan maksimal sesuai harapan. Untuk lebih jelas ditampilkan gambar berikut:

Gambar.5

Prosentase Level Responden pada aspek Opportunities to talk with faculty`members



f. Pengukuran Aspek *Job placement services*

Data *Job placement services* diambil menggunakan instrumen angket/quesioner yang berisi daftar pernyataan yang diberikan kepada sejumlah responden pimpinan fakultas dan para kepala bagian administrasi fakultas. *Job placement services* menyangkut profesionalitas, responsive pelayanan administrasi yang terdiri dari kemampuan, kecepatan dan daya tanggap serta kesantunan staf bagian administrasi pada tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan dalam memberikan pelayanan seperti penyampaian jadwal kuliah secara benar sejak awal, pengumuman layanan akademik lain seperti pengumuman pembimbing skripsi, pengumuman pendaftaran ujian akhir semester, ujian komprehensif, pengumpulan nilai oleh dosen, pengumuman nilai kepada mahasiswa dan lainnya. Aspek ini diukur dengan 4 item instrument ukur dengan pola skala pengukuran skala Likert.

Aspek ini diukur dengan 4 instrument ukur dengan pola skala pengukuran Likert. Jumlah skor untuk masing-masing item angket *Job placement services* adalah:

- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom a skornya adalah 5 maka $5 \times 4 = 20$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom b skornya adalah 4 maka $4 \times 4 = 16$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom c skornya adalah 3 maka $3 \times 4 = 12$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom d skornya adalah 2 maka $2 \times 4 = 8$
- Jika responden memberikan check list semua item pada kolom e skornya adalah 1 maka $1 \times 4 = 1$

Dari skor item *Job placement services*, diketahui nilai terendah adalah 4 dan nilai tertinggi adalah 20. Kemudian dilakukan klasifikasi kelas interval sebagai berikut:

Tabel. 16

Rentang Skor *Job placement Services*

Rentang skor	Keterangan
0 -4	Sangat rendah
5 -8	Rendah
9 -12	Sedang
13 -16	Tinggi
17 -20	Tinggi sekali

Output SPSS pada aspek *Job placement services* ditampilkan sebagai berikut

Tabel.17

Output SPSS pada aspek *Job placement services*

Statistics

Job Placement Service

N	Valid	300
	Missing	0
Mean		11,5767
Std. Error of Mean		,13666
Median		11,0000
Mode		11,00
Std. Deviation		2,36702
Variance		5,603
Minimum		8,00
Maximum		19,00
Sum		3473,00

Dari hasil output diatas diatas diketahui bahwa nilai *Job placement services* adalah:

- N adalah jumlah data valid untuk diproses yaitu 300 sedangkan data hilang (*missing*) adalah 0. Artinya semua data siap diproses.
- *Mean* adalah nilai rata-rata statistik sebesar 11,5767 dengan standar error ,13666. Penggunaan *standar error of mean* adalah untuk memperkirakan besar rata-rata populasi yang diperkirakan dari sampel.
- *Median* adalah titik tengah nilai statistik jika semua nilai diurutkan dan dibagi dua sama besar. Angka median 11,0000 menunjukkan bahwa nilai statistik *Job placement services* adalah 110 keatas,50% nya adalah 110 kebawah.
- *Standar deviation* adalah 2,36702. Penggunaan standar deviasi adalah untuk menilai sebaran sampel.
- Nilai maksimum *Job placement services* adalah 19 dan nilai minimum 8

Dari data deskriptif diatas diketahui bahwa rata-rata nilai *Job placement services* sebesar 11,5767. Angka ini menunjukkan bahwa aspek *Job placement services* berada pada rentang **sedang**. Artinya adalah bahwa menyangkut profesionalitas, responsive pelayanan administrasi yang terdiri dari kemampuan, kecepatan dan daya tanggap serta kesantunan staf bagian administrasi pada tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan dalam memberikan pelayanan

.Untuk mengetahui prosentase responden yang berada pada masing-masing interval ditampilkan pada tabel output sebagai berikut:

Tabel. 18
**Prosentase Responden Yang Berada Pada Masing-
Masing Interval pada Aspek Job Placement Service**

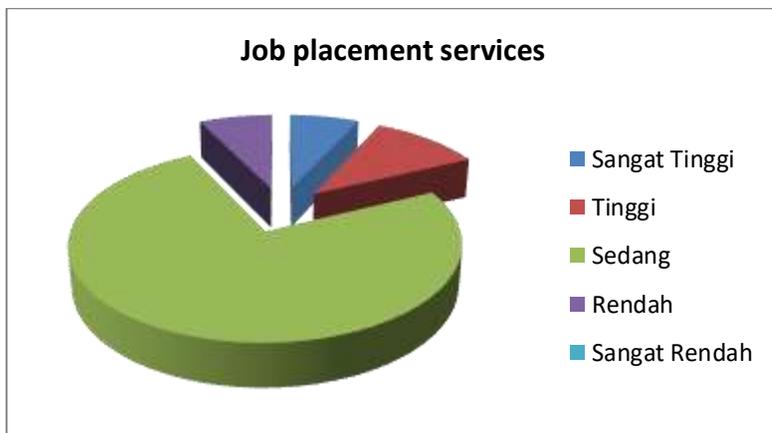
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8,00	23	7,6	7,7	7,7
	9,00	22	7,3	7,3	15,0
	10,00	34	11,3	11,3	26,3
	11,00	90	29,9	30,0	56,3
	12,00	78	25,9	26,0	82,3
	13,00	13	4,3	4,3	86,7
	14,00	11	3,7	3,7	90,3
	15,00	7	2,3	2,3	92,7
	16,00	2	,7	,7	93,3
	18,00	15	5,0	5,0	98,3
	19,00	5	1,7	1,7	100,0
	Total	300	100	100,0	
Missing	System	0	0		
	Total	300	100,0		

Dari hasil output diatas, diketahui bahwa jawaban responden yang berada pada level sangat rendah sebanyak 0 %, pada level rendah adalah 7,3 %, pada level sedang 74.8 %, pada level tinggi 11 % dan level sangat tinggi 6,9 %. Ini bermakna bahwa mahasiswa beranggapan pelayanan administrasi yang terdiri dari kemampuan dan kecepatan staf bagian administrasi pada tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan dalam memberikan pelayanan seperti penyampaian jadwal kuliah secara benar sejak awal, pengumuman layanan akademik lain seperti pengumuman pembimbing skripsi, pengumuman pendaftaran ujian akhir semester, ujian komprehensif dan lainnya, masih belum maksimal dan belum memuaskan pengguna layanan dalam hal ini mahasiswa.

Untuk lebih jelas ditampilkan gambar berikut:

Gambar. 6

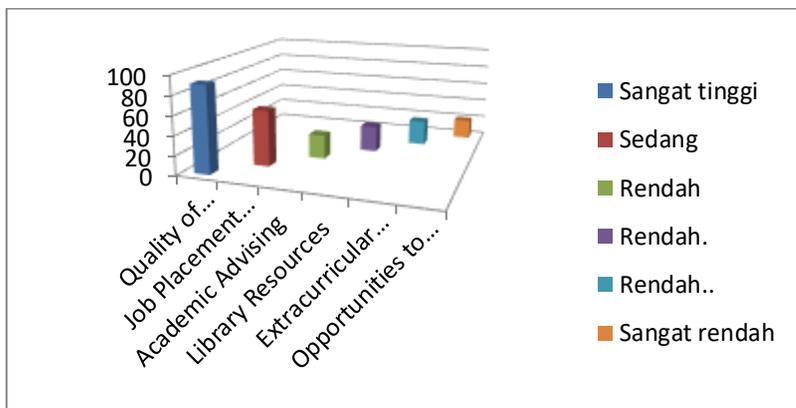
Prosentase Responden Yang Berada Pada Masing-Masing Interval pada Aspek Job Placement Service



Dari keseluruhan analisis persepsi mahasiswa terkait dengan layanan akademik yang ada saat ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar.7

Tingkat Persepsi Mahasiswa tentang Layanan Akademik Saat Ini



Kesimpulan: Persepsi mahasiswa terkait dengan layanan akademik yang ada saat ini yaitu:

1. *Quality of Instruction* berada pada rentang **tinggi sekali**. Data ini bermakna bahwa kompetensi Dosen IAIN Metro yang meliputi: penguasaan materi, kemampuan *transfer of knowledge* dengan pelibatan penggunaan media, strategi, metode dan pendekatan,, berpenampilan rapih dan menarik, bersikap simpatik

kepada setiap mahasiswa serta bersikap objektif dalam penilaian, diakui oleh mahasiswa sangat baik.

2. *Academic Advising* berada pada rentang **rendah**. Data ini menunjukkan bahwa pembimbingan akademik oleh dosen wali yang meliputi: sikap keberlanjutan, kesabaran, ketelitian dan ketersediaan waktu dalam memberikan bimbingan akademik dinilai oleh mahasiswa tidak maksimal.
3. *Library resources* berada pada rentang **rendah**. Data ini menunjukkan bahwa bahwa sumber daya pendukung yang terdiri dari: ketersediaan laboratorium, perpustakaan, ruang kuliah, sarana prasarana lainnya sebagai pendukung pengajaran, diakui oleh mahasiswa belum berdaya guna secara optimal untuk menunjang keberhasilan pengajaran modern.
4. *Extracurricular activity* berada pada rentang **rendah**. Data ini menunjukkan bahwa aktivitas ekstra kurikuler yang terkait dengan dukungan institusi/fakultas terhadap kegiatan mahasiswa diluar kurikulum pembelajaran, diakui oleh mahasiswa belum maksimal dalam mengembangkan *potention of talent* mahasiswa.
5. *Opportunities to talk with faculty`members* berada pada rentang **sangat rendah**. Data ini bermakna bahwa kemudahan komunikasi internal kepada dosen, pimpinan dan staf, diakui oleh mahasiswa tidak mudah dan masih menemui banyak kendala dalam interaksi komunikasi.
6. *Job placement services* berada pada rentang **sedang**. Data ini menunjukkan bahwa profesionalitas, responsive pelayanan administrasi yang terdiri dari kemampuan, kecepatan dan daya tanggap serta kesantunan staf bagian administrasi pada tingkat

universitas, fakultas, maupun jurusan dalam memberikan pelayanan diakui mahasiswa cukup atau sedang-sedang saja.

2. Persepsi Pimpinan Fakultas, Dosen dan Karyawan Model Layanan Akademik yang Ada Saat Ini

Sebaran angket bagi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang layanan akademik yang ada saat ini diberikan kepada 20 responden. Hasilnya ditampilkan sebagai berikut:

Tabel. 19
Output SPSS tentang Persepsi Pimpinan Fakultas, Dosen dan Karyawan Model Layanan Akademik yang Ada Saat Ini

Statistics		
Persepsi Pimpinan Fakultas, Dosen Dan Karyawan Tentang Model Layanan Akademik		
N	Valid	20
	Missing	0

Mean	8,7000
Std. Error of Mean	,16384
Median	9,0000
Mode	8,00
Std. Deviation	,73270
Variance	,537
Range	2,00
Minimum	8,00
Maximum	10,00
Sum	174,00

Dari hasil output diatas diatas diketahui bahwa nilai Persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang model layanan akademik yang ada saat ini adalah:

- N adalah jumlah data valid untuk diproses yaitu 20 sedangkan data hilang (*missing*) adalah 0. Artinya semua data siap diproses.
- *Mean* adalah nilai rata-rata statistik sebesar 8,7000 dengan standar error ,16384. Penggunaan *standar error of mean* adalah untuk memperkirakan besar rata-rata populasi yang diperkirakan dari sampel.
- *Median* adalah titik tengah nilai statistik jika semua nilai diurutkan dan dibagi dua sama besar. Angka median 9,0000 menunjukkan bahwa nilai statistik Persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang model layanan akademik adalah 9 keatas,50% nya adalah 9 kebawah.
- *Standar deviation* adalah ,73270. Penggunaan standar deviasi adalah untuk menilai sebaran sampel.
- Nilai maksimum persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang model layanan akademik adalah 10 dan nilai minimum 8

Dari data deskriptif diatas diketahui bahwa rata-rata nilai Persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang model layanan akademik 8,7000. Angka ini

menunjukkan bahwa aspek Persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang model layanan akademik berada pada rentang **rendah**. Artinya adalah bahwa profesionalitas, responsive pelayanan administrasi yang terdiri dari kemampuan, kecepatan dan daya tanggap serta kesantunan staf bagian administrasi pada tingkat institusi, fakultas, maupun jurusan dalam memberikan pelayanan.

.Untuk mengetahui prosentase responden yang berada pada masing-masing interval ditampilkan pada tabel output sebagai berikut:

Tabel. 20
Prosentase Responden Masing-Masing Interval pada Instrumen
Persepsi Pimpinan Fakultas, Dosen Dan Karyawan Tentang
Model Layanan Akademik

Persepsi Pimpinan Fakultas, Dosen Dan Karyawan Tentang Model
 Layanan Akademik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	8,00	9	45,0	45,0
Valid	9,00	8	40,0	85,0
	10,00	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Dari hasil output diatas, diketahui bahwa jawaban responden yang berada pada level sangat rendah sebanyak 0 %, pada level rendah adalah 45 %, pada level sedang 40 %, pada level tinggi 15 % dan level sangat tinggi 0 %. Ini bermakna bahwa persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang model layanan akademik yang ada saat ini belum optimal dalam melakukan pelayanan kepada pengguna. Untuk lebih jelas ditampilkan gambar berikut:

Gambar.8

Prosentase Persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang Layanan Akademik yang ada saat ini



F. Model Penguatan Layanan Akademik Yang Dibutuhkan Mahasiswa Di IAIN Metro

Untuk mendapatkan data tentang model penguatan layanan akademik yang diinginkan oleh mahasiswa, peneliti melakukan sebaran angket kepada 300 responden. Hasil *need assessment* secara komprehensif tentang kebutuhan layanan akademik

di IAIN Metro meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. *Instructional excellent* dalam ranah pengajaran dan supporting lembaga pada prestasi mahasiswa. Ranah ini terdiri dari; (1) harapan yang tinggi akan adanya interaksi dan komunikasi yang harmonis dan terjalin kuat antara mahasiswa dan dosen, (2) adanya standar instruksional pengajaran, (3) adanya standar perencanaan instruksional pengajaran, (4) adanya support fakultas terhadap mahasiswa berprestasi skala nasional dan internasional (5) adanya harapan tinggi agar lembaga mencapai prestasi dibidang akademik tingkat nasional dan internasional.
2. *Leadership capacity* yang terdiri dari (1) visi, misi dan rencana stratejik yang jelas pada masing-masing fakultas, (2) adanya kolaborasi kepemimpinan yang solid (3) kepemimpinan yang solid dengan memberdayakan staf menuju visi bersama, (4) adanya monitoring layanan akademik berkala.
3. *Professional capacity* yang terdiri dari ; (1) kualitas dan pengalaman dosen yang tinggi, (2) adanya strategi pengembangan profesioanl dosen. (3) adanya pengembangan soft skill dan hard skill mahasiswa, (4) membangun nilai-nilai interaksi yang humanis dalam lingkungan pengajaran.
4. *Planning and operational effectiveness* yang terdiri dari (1) alokasi sumber daya manusia professional, berdedikasi, tanggungjawab pada

institusi disetiap fakultas, (2) tersedianya fasilitas belajar dan teknologi masa kini dalam kegiatan pengajaran

5. *Professional culture* yaitu adanya penguatan budaya lingkungan kerja untuk membangun pemahaman bahwa tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan mahasiswa berjalan dalam visi dan misi yang sama.

Kesimpulan:

Dari analisis diatas disimpulkan bahwa persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang model layanan akademik yang ada saat ini masih rendah. Data ini menunjukkan bahwa profesionalitas, responsive pelayanan administrasi yang terdiri dari kemampuan, kecepatan dan daya tanggap serta kesantunan staf bagian administrasi pada tingkat institusi, fakultas, maupun jurusan dalam memberikan pelayanan akademik kepada pengguna jasa layanan diakui masih belum maksimal.

G. Rancangan Desain Model Penguatan Layanan Akademik *Balance Scorecard* Yang Dikembangkan

Dari hasil *need assessment* terhadap layanan akademik yang dibutuhkan, selanjutnya peneliti menyusun peta desain layanan akademik berbasis *balanced score card* yang diawali dengan penjabaran visi, misi, tujuan dan strategi institusi. Desain ini tidak melepaskan diri dari visi dan misi IAIN Metro yang sudah ditetapkan. Tahapan dalam desain layanan akademik berbasis *balanced scorecard* yang digambarkan dalam langkah-langkah berikut;

Gambar. 9 Langkah Penyusunan Desain Layanan Berbasis Balanced Scorecard



Penetapan pengukuran kinerja



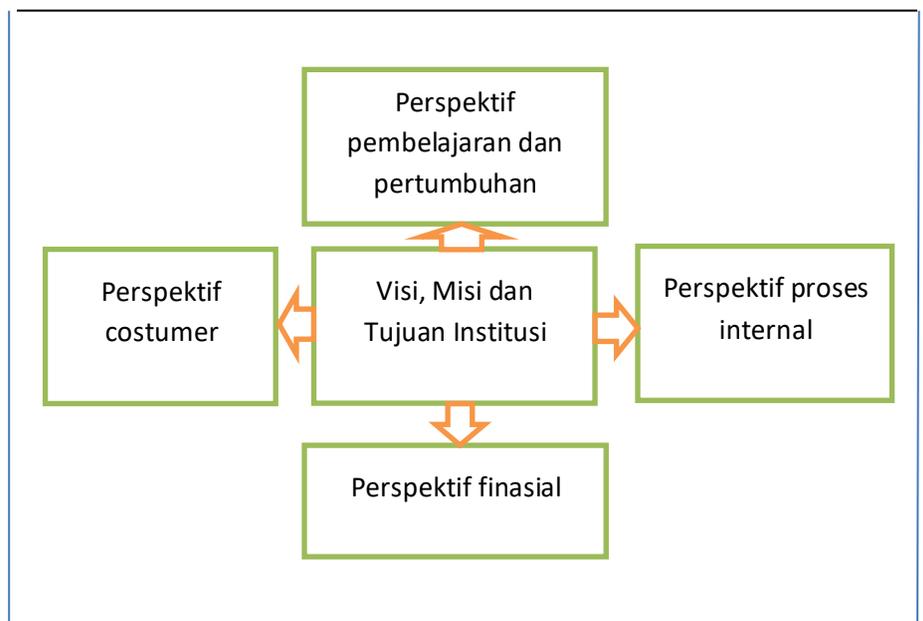
Tahap. 1

Tabel. Visi, Misi dan Tujuan IAIN Metro

Visi	Misi	Tujuan
Menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang unggul dalam sinergi socio-eco-techno-prenurship berlandaskan nilai-nilai keislaman dan keindonesiaan	1.Membentuk sarjana yang memiliki pengetahuan keislaman, inovatif, humanis dan mandiri,	1.Menyediakan akses yang lebih luas bagi masyarakat untuk memperoleh pendidikan tinggi
	2.Mengembangkan nilai-nilai keislaman dalam pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat	2.Menghasilkan sumber daya manusia yang terdidik yang islami, berkarakter, mandiri dan kompetitif
	3.Melaksanakan system tata kelola manajemen kelembagaan yang berkualitas.	3.Menghasilkan karya-karya ilmiah yang berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat 4.Terwujudnya system tata kelola yang professional dan

Visi, misi dan tujuan institusi diatas, diterjemahkan kedalam konsep balanced scorecard berikut:

Gambar.10
Konsep Balanced Scorecard



- a. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Proses ini memfokuskan misi fakultas pada keberlanjutannya dalam menjamin dan meningkatkan kepuasan pengguna layanan akademik.

- b. Perspektif proses internal. Proses ini memfokuskan misinya pada seluruh program kegiatannya dapat mencapai target output dan outcome yang maksimal.
- c. Perspektif costumer. Proses ini memfokuskan misi fakultas guna memberikan kepuasan pada pengguna jasa layanan akademik.
- d. Perspektif finansial. Proses ini memfokuskan misi fakultas untuk menerjemahkan visi dan misinya kedalam kegiatan yang bermuara pada kesejahteraan fakultas.

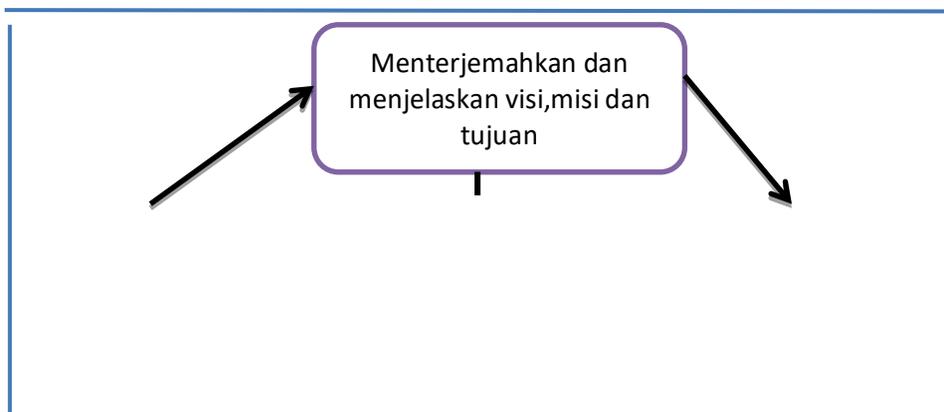
Dengan demikian strategi setiap fakultas dengan pendekatan balanced scorecard menekankan pada beberapa sektor yaitu:

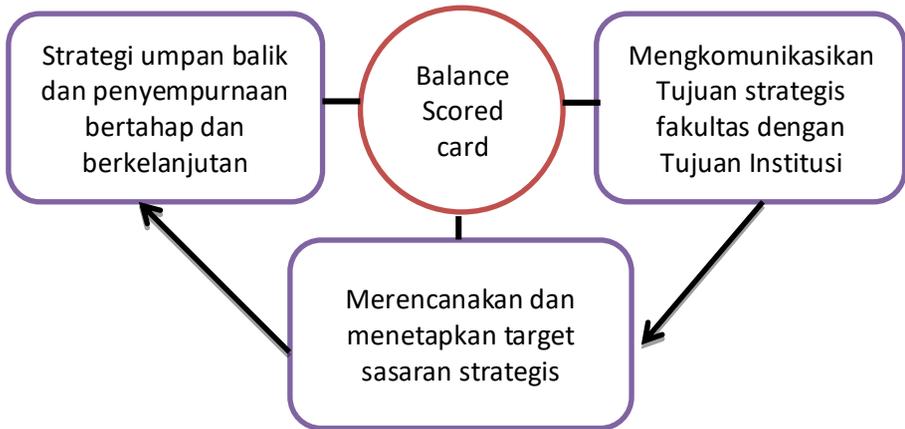
- a. Meningkatkan budaya kerja seluruh SDM di fakultas untuk menuju tujuan dan sasaran bersama.
- b. Menentukan sasaran objek yang menjadi pengguna layanan akademik pada masing-masing fakultas.
- c. Membuat alur hubungan strategi balanced scorecard dengan program kegiatan.
- d. Mengidentifikasi isu-isu kekinian dalam perspektif costumer
- e. Melakukan evaluasi terhadap proses penyelenggaraan layanan akademik di setiap fakultas.

Untuk lebih jelas digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 11

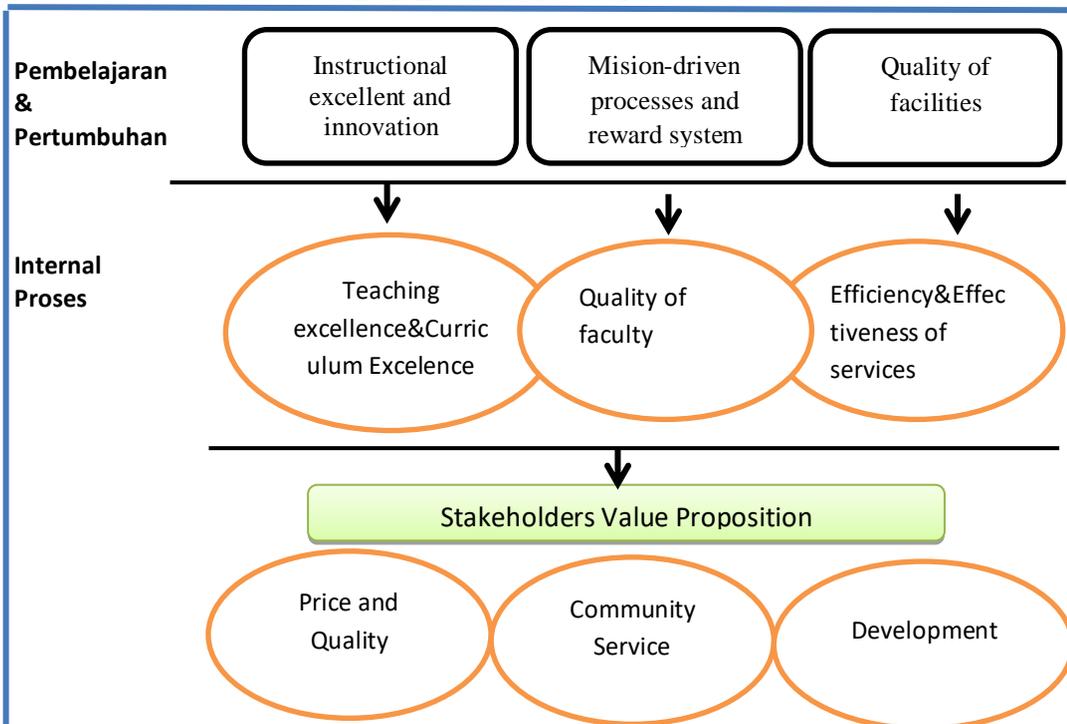
Penjabaran Visi, Misi dalam Konsep Balanced Scorecard



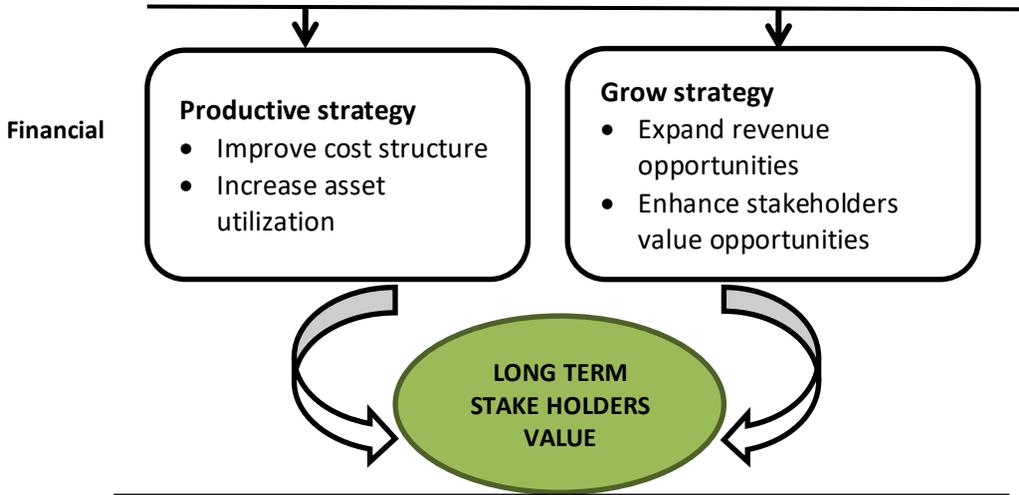


Tahap.2 Menyusun Peta Strategi

Gambar. 12
Peta Strategi Layanan Akademik di IAIN Metro
Berdasarkan Hubungan Kausal Empat Perspektif
Balanced Score Card



Costumer



Diadopsi dari Kaplan dan Norton (2004)

Tahap.3, 4 dan 5 Menentukan Sasaran Strategi, Indikator Dan Target Capaian

Selanjutnya dari misi dan tujuan diatas, didesain berbasis balanced score card dalam empat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, stake holders dan finansial. Keempat perspektif ini dijabarkan dalam tabel dibawah ini;

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel.21

Sasaran Strategi, Indikator Dan Target Capaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran	Tujuan	Strategi	Indikator	Target
<i>Instruction al excellent</i>	Pengembangan	- Studi Banding	-tersedianya	- 1x / 4 tahun

<i>and innovation</i>	fakultas berbasis Good University Governance (GUG)	- Workshop Manajemen bagi karyawan dosen dan karyawan	anggaran studi banding fakultas -Dosen dan karyawan menguasai manajemen berbasis GUG -Dosen dan karyawan dapat menerapkan manajemen berbasis GUG di fakultas	- 50 Dosen dan karyawan/tahun - 50 Dosen dan karyawan/tahun
	Pengajaran multi media berbasis teknologi mutakhir	- Pelatihan penggunaan multi media berbasis teknologi mutakhir - Pelatihan pengembangan media pengajaran berbasis teknologi mutakhir	- Dosen dan karyawan menguasai penggunaan media pengajaran berbasis teknologi mutakhir - Dosen dan karyawan mampu mengembangkan media pengajaran berbasis teknologi mutakhir	- Minimal 50 dosen/tahun - Minimal 50 dosen/tahun
	Inovasi pengajaran	- Pengembangan environment learning - Pengembangan materi ajar - Pengembangan strategi pengajaran	- Terdapat desain environment yang inovatif - Terdapat desain materi ajar - Terdapat desain strategi pengajaran	Minimal 20 dosen/tahun
<i>Mision-driven processes</i>	- Pengukuran dan evaluasi	- Pengembangan instrument pengukuran	- Terdapat desain instrumen kinerja	- Standar

<i>and reward system</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberian reward dalam pencapaian tujuan - Meningkatkan kesejahteraan dosen dan karyawan 	kinerja <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan instrument evaluasi pengajaran - Reward bagi dosen dan karyawan berprestasi 	yang dikembangkan <ul style="list-style-type: none"> - Terdapat desain instrument evaluasi pengajaran yang dikembangkan - Terdapat standar SOP reward bagi dosen dan karyawan berprestasi 	penguk <ul style="list-style-type: none"> - 50%/tahun dosen mengembangkan instrumen evaluasi - Dosen dan karyawan terbaik di beri reward
	Membangun perencanaan strategis dengan basis yang kuat dan berkelanjutan	Meningkatkan kualitas karyawan melalui training	% jumlah karyawan yang mampu menyusun perencanaan strategis fakultas	Dokumen perencanaan yang kualifide
Quality of facilities	Ketersediaan sarana fisik yang memadai	<ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan hardware/software bagi dosen dan karyawan - Pengadaan sarana belajar dengan dukungan <i>high environment learning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya hardware dan software bagi dosen dan karyawan - Tersedianya sarana belajar dengan dukungan high environment learning 	2 tahun

b. Perspektif Proses Internal

Tabel.22
Sasaran Strategi, Indikator Dan Target Capaian
Perspektif Proses Internal

Sasaran	Tujuan	Strategi	Indikator	Target
<i>Teaching and Learning excellent</i>	Menciptakan budaya akademik yang excellent	<ul style="list-style-type: none"> - Recharging Dosen pada masing-masing programa studi di setiap fakultas - Penguatan kompetensi teknologi melalui worshop dan pelatihan - Meningkatkan pertumbuhan mahasiswa pertahun - Meningkatkan jumlah pendaftar pertahun - Menghitung keseimbangan dosen dan mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan mahasiswa - Kepuasan pengguna - Adanya <i>teaching award</i> - Hasil evaluasi pengajaran tinggi - Review internal dan eksternal - Meningkatnya jumlah mahasiswa pertahun - Meningkatnya jumlah pendaftar pertahun - Rasio dosen mahasiswa seimbang 	%/ Semester/tahun/
	Melakukan pengembangan belajar dan keterampilan belajar yang excellent	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian pengembangan pembelajaran - Peningkatan tata kelola akademik - Membangun sistem informasi yang 	<ul style="list-style-type: none"> - Standar Indeks prestasi comlaud - Jumlah tingkat kelulusan mahasiswa meningkat - Kemampuan menulis dan 	%/ Semester/tahun/

		komprehensif	presentasi hasil penelitian - Jumlah alumni studi lanjut - Tingkat penyebaran teknologi pada pengalaman belajar mahasiswa	
<i>Curriculum excellent and innovation</i>	Tersusunnya kurikulum prodi yang excellent dan Inovasi berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan kurikulum berdasarkan Standar nasional Pendidikan Tinggi, - Penjenjangan, penyetaraan dan deskripsi capaian pembelajaran sesuai KKNI 	- Tersedianya dokumen kurikulum yang mengakomodir kebutuhan stake holders	Semester/tahun
	Tersusunnya Panduan kurikulum dan inovasi pengajaran	Penyusunan panduan kurikulum yang meliputi : <ol style="list-style-type: none"> 1. Standar Kompetensi Lulusan 2. Standar Isi Pembelajaran 3. Standar Proses Pembelajaran 4. Standar Penilaian Pembelajaran 5. Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan 6. Standar Sarana dan Prasarana pembelajaran 7. Standar Pengelolaan Pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya panduan kurikulum dan inovasi - Terdapat distribusi waktu yang jelas dalam penyelesaian kurikulum - Ada kegiatan sosialisasi kepada pengguna 	Semester/tahun

		8. Standar Pembiayaan Pembelajaran		
<i>Quality and currency of faculty</i>	Menjadi fakultas yang berkinerja profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrak kerja jelas - Penyusunan road map pengembangan fakultas - Penyebaran angket kepuasan pengguna atas layanan fakultas - Melakukan peningkatan kerjasama fakultas 	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat kontrak kerja dan target capaian bawahan kepada atasan - Ada dokumen rencana pengembangan fakultas - Dilakukan evaluasi kinerja fakultas oleh pengguna - Terwujudnya kerjasama dengan lembaga nasional dan internasional 	Semes ter/tah un
	Ketersediaan sarpras yang representatif	<ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan media mutakhir disetiap ruang kuliah - Pengadaan multi media disetiap ruang kuliah - Perbaikan media yang tidak layak guna - Renovasi ruang kuliah yang tidak nyaman 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya media mutakhir - Tersedianya beragam media visual dan audio visual - Semua media tidak layak diperebaiki - Ruang kuliah nyaman dan nyaman 	Semes ter/tah un
<i>Efficiency and Effectiveness of services</i>	Efisiensi penyelesaian waktu studi bagi mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan panduan akademik fakultas - Efektifitas layanan konseling mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> - 95 % mahasiswa menyelesaikan studi kurang dari 4 tahun - Tersedianya biro konseling mahasiswa tiap 	% jumlah mahasi swa Semester/tah un

			fakultas	
	Efektifitas pelayanan akademik pada mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan panduan pelayanan kemahasiswaan - Penataan waktu, tempat dan cara registrasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedia tipe dan nomer urut pelayanan mahasiswa - System yang digunakan efektif dan efisien 	Semester/tahun
	Meningkatkan aksesibilitas informatika bagi seluruh civitas akademika	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan dan perbaikan sistem informatika 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya sistem informatika yang efektif dan representative sereta komprehensif 	Semester/tahun
<i>Leadership capacity</i>	Kepemimpinan strategik dan profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan manajemen kepemimpinan - Diskusi, workshop, seminar, forum ilmiah - Kerjasama kolega 	<ul style="list-style-type: none"> - Penampilan - Kemampuan komunikasi - Kompetensi - Kontribusi - Visi dan misi terukur 	% kemampuan manajerial pimpinan fakultas
	Team work yang solid dan manajemen yang akuntabel	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan staf menuju visi dan misi bersama - Melakukan monitoring layanan akademik secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> - Staf handal dan profesional 	Semester/tahun
<i>Planning and operational effectiveness</i>	Karyawan berkualitas dalam bingkai humanis	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat - Pelatihan - Seminar 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan profesional - Karyawan humanis - Karyawan menyenangkan - Karyawan 	% jumlah karyawan yang mengikuti diklat, pelatihan, seminar/tahun

			responsive	
	Fasilitas belajar dan pelayanan dengan teknologi masa kini	<ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan - Perbaikan - Penataan 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya fasilitas belajar dan pelayanan akademik dengan teknologi mutakhir - Tertatanya fasilitas sesuai dengan kondisi belajar dan pelayanan 	Semester /tahun
<i>Professional culture</i>	Penguatan budaya kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Internalisasi nilai 	<ul style="list-style-type: none"> - Team work yang solid 	Semester /tahun
	Penyatuan mindset dalam system kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan - Diklat 	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonis - Humanis - Solidaritas 	Semester /tahun
<i>Professional capacity</i>	Dosen berkualitas dalam bingkai humanis	<ul style="list-style-type: none"> - Recharging dosen dalam dan luar negeri - Pemberian beasiswa S3 kepada dosen dalam dan luar negeri - Mensupport dosen untuk menerbitkan buku setiap tahun 	<ul style="list-style-type: none"> - Dosen professional - Dosen humanis - Dosen menyenangkan - Dosen objektif - Dosen studi S3 dalam dan luar negeri - Jumlah buku karya dosen meningkat 	% dosen/tahun yang mengikuti recharging, S3 dalam dan luar negeri. % jumlah buku karya dosen/tahun
	Tersedianya perpustakaan yang komprehensif sebagai pendukung profesionalisme pendidikan dan pengajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan jumlah buku koleksi perpustakaan - Meningkatkan pertumbuhan buku pertahun - Meningkatkan jumlah jurnal 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah buku koleksi meningkat - Jumlah pertumbuhan buku meningkat - Jumlah jumlah jurnal internasional 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah buku - Jumlah pertumbuhan buku meningkat - Jumlah jumlah jurnal internasional

		<p>internasional</p> <p>kategori peer</p> <p>jurnal langganan</p> <p>perpustakaan</p> <p>meningkat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya jurnal online berlangganan - Meningkatkan jumlah pengunjung perpustakaan setaiap bulan - Meningkatkan jumlah peminjam buku perbulan - Meningkatkan jumlah pengakses buku digital - Meningkatkan kepuasan mahasiswa terhadap koleksi buku perpustakaan 	<p>kategori peer</p> <p>jurnal langganan</p> <p>perpustakaan</p> <p>meningkat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terdapat jurnal online berlangganan - Jumlah pengunjung perpustakaan meningkat - Jumlah peminjam buku perbulan meningkat - Jumlah pengakses buku digital meningkat - Kepuasan mahasiswa terhadap koleksi buku perpustakaan meningkat 	<p>naan</p> <p>jurnal</p> <p>online</p> <p>% jumlah</p> <p>pengunju</p> <p>ng</p> <p>perpusta</p> <p>kaan</p> <p>% jumlah</p> <p>peminja</p> <p>m buku</p> <p>% jumlah</p> <p>pengakse</p> <p>s buku</p> <p>digital</p> <p>%</p> <p>kepuasan</p> <p>mahasis</p> <p>wa</p> <p>terehada</p> <p>p koleksi</p> <p>buku</p>
	<p>Penguatan</p> <p>pendidikan</p> <p>berbasis</p> <p>teknologi</p> <p>imformatika</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan jumlah pengunjung harian website kampus - Meningkatkan jumlah modul mata kuliah yang bisa diakses via learning system - Meningkatkan jumlah 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah pengunjung harian website kampus meningkat. - Jumlah modul mata kuliah yang bisa diakses via learning system meningkat. - Jumlah 	<p>% jumlah</p> <p>pengunju</p> <p>ng web</p> <p>% jumlah</p> <p>modul</p> <p>kuliah</p> <p>yang</p> <p>diakses</p> <p>% jumlah</p> <p>pengunju</p>

		<p>pengunjung portal e-learning system</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan jumlah daily page untuk web kampus - Meningkatkan kunjungan web visitor - Meningkatkan jumlah pengunjung web kampus melalui mobile smart phone - Meningkatkan jumlah upload berita di web kampus perbulan - Meningkatkan jumlah pengunjung di fanfage face book masing-masing fakultas yang berisi materi keilmuan - Meningkatkan jumlah grand lecture yang diupload di you tube - Meningkatkan jumlah viewers mata kuliah yang diupload di you tube 	<p>pengunjung portal e-learning system meningkat.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jumlah daily page untuk web kampus meningkat. - Kunjungan web visitor terjadwal - Jumlah pengunjung web kampus melalui mobile smart phone meningkat. - Jumlah upload berita di web kampus meningkat.perbulan - Jumlah pengunjung di fanfage face book masing-masing fakultas yang berisi materi keilmuan meningkat. - Jumlah grand lecture yang diupload di you tube meningkat. - Jumlah viewers mata kuliah yang diupload di you tube meningkat. 	<p>ng e-learning system</p> <p>% jumlah daily page web</p> <p>Semester /tahun</p> <p>% jumlah pengunjung web via smart phone</p> <p>% jumlah upload berita</p> <p>% jumlah pengunjung fan page FB</p> <p>% grand lecture yang diupload di you tube</p> <p>% jumlah viewer MK yang di upload di You</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				tube
--	--	--	--	------

c. Perspektif Customer

Tabel.23

Sasaran Strategi, Indikator Dan Target Capaian Perspektif Perspektif

Sasaran	Tujuan	Strategi	Indikator	Target
Mahasiswa	Rekrutmen mahasiswa berprestasi tinggi	Sosialisasi fakultas	Terjaringnya mahasiswa unggul berprestasi	% jumlah mahasiswa berprestasi
	Pengembangan kualitas prestasi mahasiswa	Penjaringan bakat minat yang efektif	Terjaringnya mahasiswa yang memiliki keunggulan baik soft skill maupun hard skill	% jumlah mahasiswa dengan bakat minat
	Masa study mahasiswa berprestasi	Beasiswa lulusan tercepat	Data base mahasiswa dengan penyelesaian studi kurang dari 4 tahun	% mahasiswa selesai kurang dari 4 tahun
	Kepuasan mahasiswa	Assesment pengajaran dosen dan layanan fakultas	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi pedagogik - Kompetensi professional - Kompetensi kepribadian - Kompetensi sosial 	Dokumen assesment dosen fakultas/semester
Alumni	Terbentuknya	- Tracer study	- Data base alumni	Pertahun

	ikatan alumni yang produktif dan komunikatif	<ul style="list-style-type: none"> - Temu alumni - Kontribusi alumni 	setiap fakultas <ul style="list-style-type: none"> - Organisasi alumni yang konstruktif 	angkatan Pertemuan alumni/tahun/semester
Fakultas	Kepuasan atas layanan fakultas	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi kinerja fakultas secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> - Keandalan - Daya tanggap - Kepastian - empati 	Dokumen evaluasi kinerja/s emester
Institut	Kepuasan atas layanan institusi	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi kinerja institusi secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> - Keandalan - Daya tanggap - Kepastian - Empati 	Dokumen evaluasi kinerja/s emester

d. Perspektif Finansial

Tabel.24
Sasaran Strategi, Indikator Dan Target Capaian
Perspektif Perspektif Perspektif Finansial

Sasaran	Tujuan	Strategi	Indikator	Target
Peningkatan jumlah income pertahun	Meningkatkan jumlah pendapatan institusi pertahun	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan jumlah mahasiswa - Kerjama dengan lembaga donatur 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah mahasiswa meningkat signifikan - Terjalin kerjasama dengan lembaga donatur dalam dan luar negeri 	% peningkatan jumlah MABA % jumlah MOU dengan lembaga eksternal
Alokasi dana penelitian	Peningkatan jumlah penelitian pertahun	Penelitian dosen dan mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah hasil penelitian terpublikasi meningkat 	% hasil penelitian dalam jurnal /

				tahun
		Peningkatan kualitas dosen bidang penelitian	- Jumlah dosen meneliti meningkat	% jumlah dosen meneliti/tahun
Manajemen keuangan	Institusi dengan system dan mamajemen keuangan yang sehat	<ul style="list-style-type: none"> - Anggaran bertumpu pada kepentingan public - Pengelolaan dengan beaya rendah dan hasil baik - Mengacu pada standar khusus institusi - Prioritas anggaran 	<ul style="list-style-type: none"> - Keseimbangan input dan out put - Standar analisa belanja - Tolak ukur kinerja - Standar beaya - Impact - <i>Value for money</i> - Benefit (kebermanfaatan) - Efisiensi dan efektifitas 	Evaluasi sistem keuangan /tahun

Tahap 6 dan 7 Merumuskan Rencana Kerja dan Pengukuran Kinerja

Rencana strategis layanan akademik berbasis balanced scorecard ditampilkan pada table berikut:

a. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel.25

Rumusan Rencana Kerja dan Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Program Strategis	Pengukuran Kinerja
Benchmarking dengan PTKIN yang berstandar <i>Good University Governance</i> (GUG)	Dosen dan karyawan memahami pengelolaan fakultas berbasis GUG
Workshop perencanaan program	Tersusunnya rencana kerja

fakultas berbasis GUG	tahunan fakultas berbasis GUG
Workshop Manajemen bagi dosen dan karyawan	% dosen dan karyawan fakultas menguasai manajemen layanan akademik
Pelatihan penggunaan multi media berbasis teknologi mutakhir	% dosen dan karyawan fakultas menguasai penggunaan multi media berbasis teknologi mutakhir
Pelatihan pengembangan media pengajaran berbasis teknologi mutakhir	% tersedianya produk pengembangan media pengajaran berbasis teknologi mutakhir yang dilakukan dosen
Pengembangan environment learning	% tersedianya produk pengembangan environment learning yang dilakukan dosen
Pengembangan materi ajar	% tersedianya produk pengembangan materi ajar yang dilakukan dosen
Pengembangan strategi pengajaran	% tersedianya produk pengembangan strategi pengajaran yang dilakukan dosen
Pengembangan instrument pengukuran kinerja	% tersedianya produk pengembangan instrument pengukuran kinerja dosen dan karyawan di tiap fakultas
Pengembangan instrument evaluasi pengajaran	% tersedianya produk pengembangan evaluasi pengajaran yang dilakukan dosen
Reward bagi dosen dan karyawan berprestasi	Terprogramnya reward bagi dosen dan karyawan berprestasi

	% pertahun
Peningkatan kuantitas dosen dan karyawan	% tercapainya rasio standar sumber daya yang ada dengan kebutuhan layanan
Meningkatkan relevansi kerja fakultas	% dosen dan karyawan relevan keilmuannya dengan bidang kerja
Meningkatkan kualifikasi dosen	% pertahun dosen bergelar doktor. % pertahun dosen bergelar guru besar.
Memprogramkan perolehan sertifikat Hak Kekayaan Intektual	% pertahun dosen memperoleh sertifikat HKI
Memprogramkan pengembangan karir dosen	% pertahun dosen melakukan pengembangan karir
Memprogramkan kegiatan pekerti dosen	% pertahun dosen mengikuti pelatihan pekerti
Memprogramkan workshop kurikulum KKNi Intergratif	% pertahun dosen mengikuti workshop kurikulum KKNi intergratif
Memprogramkan pelatihan E-Learning bagi dosen	% pertahun dosen mengikuti pelatihan E-learning
Memprogramkan insentif publikasi ilmiah bagi dosen dan mahasiswa	% pertahun dosen dan mahasiswa mendapatkan insentif publikasi artikel ilmiah
Memprogramkan keikutsertaan dosen dan mahasiswa dalam kompetisi nasional dan internasional bidang akademik	% pertahun dosen dan mahasiswa mengikuti program kompetisi nasional dan internasional bidang akademik
Pelatihan pelayanan akademik fakultas	% karyawan mengikuti pelatihan pelayanan akademik

	<p>Kepuasan peserta pelatihan terhadap materi pelatihan</p> <p>Kepuasan peserta pelatihan terhadap instruktur pelatiham</p>
Pengadaan hardware/software bagi dosen dan karyawan	Tersedianya hardware/software bagi dosen dan karyawan % pertahun
Pengadaan sarana belajar dengan dukungan <i>high environment learning</i>	Tersedianya sarana belajar dengan dukungan <i>high environment learning</i>
Penyusunan development plan pengembangan fakultas	Tersedianya dokumen development plan fakultas % jumlah dosen dan karyawan yang melaksanakan development plan yang telah disusun
Meningkatkan performance manajemen fakultas	<p>Tersusunnya dokumen Penilaian kerja</p> <p>% karyawan yang mengumpulkan form penilaian kerja</p> <p>% dosen mengumpulkan perangkat pengajaran dan bukti pelaksanaan tugas</p> <p>% jumlah dosen yang menyusun Key Performance Indikator (KPI)</p> <p>% rata-rata skor KPI dosen dan karyawan</p>
Pengembangan organisasi fakultas	% penyelenggaraan diagnose efektifitas penyelenggaraan fakultas.

	<p>% penyelenggaraan kegiatan improvement untuk meningkatkan efektifitas organisasi fakultas.</p> <p>Terdapat kegiatan internalisasi nilai-nilai budaya kerja fakultas.</p> <p>Terdapat evaluasi pemahaman karyawan terhadap visi, misi dan tujuan fakultas.</p> <p>Terdapat Evaluasi pemahaman dosen dan mahasiswa terhadap visi, misi dan tujuan fakultas.</p> <p>Meningkatnya penerapan nilai-nilai budaya akademik dilingkutan fakultas.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

b. Perspektif Proses Internal

Tabel.26

Rumusan Rencana Kerja dan Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal

Program Strategis	Pengukuran Kinerja
Recharging Dosen pada masing-masing program studi di setiap fakultas	% pertahun dosen ikut serta dalam kegiatan recharging penguatan kompetensi
Membentuk konsorsium keilmuan	Setiap jurusan memiliki kelompok keilmuan
Menyelenggarakan pengajaran berstandar	% dosen menyelenggarakan pengajaran diatas standar

Melaksanakan kegiatan evaluasi pengajaran dosen	% dosen dinilai baik oleh mahasiswa
Supporting dosen untuk publikasi ilmiah	% dosen menghasilkan artikel ilmiah baik nasional maupun internasional pada masing-masing jurusan
Supporting penelitian jurusan	% dosen menghasilkan penelitian aplikatif pada masing-masing jurusan
Melakukan inovasi pembelajaran	% dosen pertahun menghasilkan inovasi pengajaran
Mengadakan program tes bilingual mahasiswa	% mahasiswa lulus tes bahasa Arab dan Inggris berstandar
Mengadakan tes taefl dan toafl	% dosen memiliki seretifikat tes toefl dan toafl
Penguatan kompetensi teknologi melalui worshop dan pelatihan	% pertahun dosen dan karyawan menguasai penggunaan teknologi mutakhir
Penelitian pengembangan pembelajaran	% pertahun produk penelitian pengembangan fakultas
Peningkatan tata kelola akademik Membangun sistem informasi yang komprehensif	Minimal 1x dalam setahun Workshop tata kelola akademik Membangun sistem informasi yang komprehensif
Penyusunan kurikulum berdasarkan Standar nasional Pendidikan Tinggi,	Terlaksananya review kurikulum paling lama 3 tahun dan menghasilkan dokumen kurikulum yang mengusung visi,misi institusi
Penyusunan panduan kurikulum yang meliputi : 1. Standar Kompetensi Lulusan 2.Standar Isi Pembelajaran	Tersedianya panduan kurikulum yang meliputi : 1. Standar Kompetensi Lulusan 2.Standar Isi Pembelajaran

<p>3. Standar Proses Pembelajaran</p> <p>4. Standar Penilaian Pembelajaran</p> <p>5. Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan</p> <p>6. Standar Sarana dan Prasarana pembelajaran</p> <p>7. Standar Pengelolaan Pembelajaran</p> <p>8. Standar Pembiayaan Pembelajaran</p>	<p>3. Standar Proses Pembelajaran</p> <p>4. Standar Penilaian Pembelajaran</p> <p>5. Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan</p> <p>6. Standar Sarana dan Prasarana pembelajaran</p> <p>7. Standar Pengelolaan Pembelajaran</p> <p>8. Standar Pembiayaan Pembelajaran</p>
Kontrak kerja kepada atasan jelas	Tersedianya dokumen indicator kinerja umum dan kontrak kerja
Penyusunan road map pengembangan fakultas	Tersedianya dokumen yang berisi road map pengembangan fakultas.
Melakukan peningkatan kerjasama fakultas/ jurusan	Terjalinnnya MOU dengan lembaga nasional dan internasional untuk pengembangan fakultas/jurusan
Penyebaran angket kepuasan pengguna atas layanan fakultas	Adanya evaluasi persemester atas kepuasan pengguna layanan akademik
Pengadaan media mutakhir disetiap ruang kuliah	Tersedianya media mutakhir disetiap ruang kuliah
Pengadaan multi media disetiap ruang kuliah	Tersedianya multi media mutakhir disetiap ruang kuliah
Perbaikan media yang tidak layak guna	Terhapusnya media yang tidak layak guna
Renovasi ruang kuliah yang tidak nyaman	Adanya perbaikan ruang kuliah yang tidak nyaman setiap tahun
Penyusunan panduan akademik fakultas	Tersedianya dokumen panduan akademik fakultas
Efektifitas layanan konseling	adanya pedoman layanan

mahasiswa	konseling bagi mahasiswa di setiap fakultas
Penyusunan panduan pelayanan kemahasiswaan	Adanya panduan layanan kemahasiswaan
Penataan waktu, tempat dan cara registrasi	Adanya pedoman registrasi mahasiswa
Penyusunan dan perbaikan sistem informatika	Tersusunnya sistem informatika yang kualifide di setiap fakultas
Pelatihan manajemen kepemimpinan	% meningkatnya manajerial kepemimpinan di setiap fakultas yang humanis dan profesional
Pemberdayaan staf menuju visi dan misi bersama	Adanya panduan kordinasi SDM fakultas menuju SDM berdaya guna
Melakukan monitoring layanan akademik secara berkala	Terlaksananya monitoring layanan akademik secara berkala di setiap fakultas
Pelatihan Karyawan berkualitas dalam bingkai humanis	% pertahun karyawan yang mengikuti pelatihan manajemen berkualitas dalam bingkai humanis dan memahami tugas pokok dan fungsi.
Memprogramkan tata kelola pamong fakultas	Terwujudnya rogramkan tata kelola pamong fakultas untuk mendukung pelaksanaan visi, isi dan tujuan
Menyusun peta kordinasi antar unit di fakultas	tersedianya peta kordinasi antar unit di fakultas
Menyusun struktur organisasi fakultas	tersedianya struktur organisasi fakultas
Penyusunan standar operasional prosedur	Tersedianya dokumen SOP fakultas dan terlaksananya SOP

Menyusun program revitalisasi tata pamong	Terlaksananya program revitalisasi tata pamong tingkat fakultas
Pengajuan sertifikasi pengelolaan laboratorium tingkat fakultas	% pengelola laboratorium bersertifikasi
Pengadaan dan perbaikan Lab	Tersedianya laboratorium yang efektif penunjang pengajaran
Mengadakan program <i>Islamic tutorial centre</i>	tersedianya program <i>Islamic tutorial centre</i> sebagai alternative pemecahan masalah keagamaan mahasiswa
Pengadaan, perbaikan dan penataan Fasilitas belajar dan pelayanan dengan teknologi masa kini	Tersedianya Fasilitas belajar dan pelayanan dengan teknologi masa kini
Internalisasi nilai Penguatan budaya kerja	% pertahun dosen dan karyawan mengikuti workshop nilai-nilai budaya kerja
Membangun sistem informasi yang komprehensif	Tersedianya sistem manajemen yang integrative dengan teknologi informasi komputer
Membangun jejaring kerjasama	% pertahun meningkatnya kemitraan fakultas dengan Pemerintah daerah dan pusat, lembaga-lembaga nasional dan internasional dan terselenggaranya program double degree

c. Perspektif Customer

Tabel.27

Rencana Strategis dan Pengukuran Kinerja Perspektif Customer

Program Strategis	Pengukuran Kinerja
Sosialisasi fakultas untuk rekrutmen mahasiswa berprestasi tinggi	% pertahun jumlah mahasiswa berprestasi tinggi
Pengembangan kualitas prestasi mahasiswa dengan penjangingan bakat dan minat mahasiswa	Terlaksananya program pengembangan prestasi dengan penjangingan minat bakat minimal 2x dalam setahun
Beasiswa mahasiswa berprestasi dan lulus tercepat	Teranggarkannya beasiswa prestasi dan reward bagi mahasiswa lulus dibawah 3.5 tahun pada masing-masing jurusan
Kegiatan Evaluasi kepuasan mahasiswa terhadap pengajaran dosen	Tingkat kepuasan mahasiwa terhadap pengajaran dosen pada level sangat tinggi dibuktikan dengan skor instrument evaluasi
Melakukan pelacakan alumni,membentuk ikatan alumni yang produktif dan komunikatif	Terwujudnya data base alumni dan terbentuknya ikatan alumni yang komunikatif dan produktif
Evaluasi kepuasan mahasiswa atas layanan fakultas	Evaluasi kinerja fakultas secara berkala minimal satu semester sekali
Evaluasi kepuasan atas layanan institusi	Evaluasi kinerja institusi secara berkala minimal satu semester sekali
Peningkatan layanan dan jaminan mutu baik internal maupun eksternal fakultas	% program studi terakreditasi A % program studi memperoleh sertifikat ISO

	% program studi mendapatkan sertifikasi dari asosiasi program studi
Meningkatkan kualitas lulusan	<p>% lulusan memperoleh kebermaatan dari mata kuliah yang dipelajari</p> <p>% lulusan mengalami masa tunggu kerja kurang dari 1 tahun</p> <p>% lulusan mengalami masa tunggu kerja 1- 2 tahun</p> <p>% lulusan mengalami masa tunggu kerja 2-4 tahun</p> <p>% lulusan mengalami masa tunggu kerja diatas 5 tahun</p> <p>% lulusan dengan IPK diatas 3.5</p> <p>% lulusan S1 langsung bekerja</p> <p>% lulusan S1 melanjutkan ke jenjang S2</p> <p>% rata-rata lama masa studi 3,5 tahun</p>
Memperkuat fungsi kehumasan	<p>Meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap info fakultas dan institusi.</p> <p>Menjalin kerejasama dengan media.</p> <p>Meningkatkan peran dan fungsi media informasi seperti radio kampus.</p>

d. Perspektif Finansial

Tabel.28
Rencana Strategis dan Pengukuran Kinerja Perspektif
Finansial

Program Strategis	Pengukuran Kinerja
Meningkatkan jumlah mahasiswa diterima pada semua jurusan disetiap fakultas dengan melakukan kegiatan sosialisasi intensif melalui home visit, baleho, spanduk, radio dan tv dengan pelibatan mahasiswa	% pertahun meningkat jumlah mahasiswa pada masing-masing jurusan yang berdampak pada peningkatan PNPB
Program penelitian dosen dan mahasiswa yang dibeayai dari BOPTN	% pertahun hibah dana penelitian dosen dan mahasiswa
Penelitian kolaboratif nasional dan internasional	% pertahun hibah dana penelitian kolaboratif nasional dan internasional dosen
Workshop, diklat dan pelatihan bidang perencanaan dan keuangan dan unsur terkait untuk membangun Institusi dengan sistem dan mamajemen keuangan yang sehat	% Anggaran bertumpu pada kepentingan public % Pengelolaan dengan beaya rendah dan hasil baik % Mengacu pada standar khusus institusi Prioritas anggaran jelas dan terarah sesuai dengan road map pembangunan institusi.

H. Kelayakan Model Penguatan Layanan Akademik *Balance Scorecard* Yang Dikembangkan

1. Hasil analisis Desain

Analisis desain layanan akademik berbasis balanced score card dilakukan bersama expert luar intitusi. Beberapa kali diskusi antara tim peneliti dengan pakar balanced scorecard, hasil diskusi dijadikan bahan perbaikan desain. Hasil akhir perbaikan dilakukan analisis pakar. Hasil analisis di tampilkan pada tabel berikut:

Tabel. 29
Hasil Analisis Desain oleh Expert

Perspektif BSC	Komponen Analisis	Sub Komponen Analisis	Skor	
			Laya k	Tidak Laya k
Pertumbuhan dan pembelajaran	Sasaran	Ketepatan sasaran dengan tujuan	√	
	Tujuan	Kesesuaian tujuan dengan visi dan misi	√	
	Strategi	Ketepatan strategi dalam menentukan program	√	
	Indikator	Indikator jelas dan terukur	√	
	Target	Kejelasan target pencapaian	√	
	Rumusan Kerja	Ketepatan rumusan program sesuai dengan tujuan	√	
	Pengukuran Kinerja	Kesesuaian pengukuran dengan tujuan	√	
Proses internal	Sasaran	Ketepatan sasaran dengan tujuan	√	
	Tujuan	Kesesuaian tujuan	√	

		dengan visi dan misi		
	Strategi	Ketepatan strategi dalam menentukan program	√	
	Indikator	Indikator jelas dan terukur	√	
	Target	Kejelasan target pencapaian	√	
	Rumusan Kerja	Ketepatan rumusan program sesuai dengan tujuan	√	
	Pengukuran Kinerja	Kesesuaian pengukuran dengan tujuan	√	
Customer	Sasaran	Ketepatan sasaran dengan tujuan	√	
	Tujuan	Kesesuaian tujuan dengan visi dan misi	√	
	Strategi	Ketepatan strategi dalam menentukan program	√	
	Indikator	Indikator jelas dan terukur	√	
	Target	Kejelasan target pencapaian	√	

	Rumusan Kerja	Ketepatan rumusan program sesuai dengan tujuan	√	
	Pengukuran Kinerja	Kesesuaian pengukuran dengan tujuan	√	
Finansial	Sasaran	Ketepatan sasaran dengan tujuan	√	
	Tujuan	Kesesuaian tujuan dengan visi dan misi	√	
	Strategi	Ketepatan strategi dalam menentukan program	√	
	Indikator	Indikator jelas dan terukur	√	
	Target	Kejelasan target pencapaian	√	
	Rumusan Kerja	Ketepatan rumusan program sesuai dengan tujuan	√	
	Pengukuran Kinerja	Kesesuaian pengukuran dengan tujuan	√	
Jumlah Skor			28	

Dari tabel diatas disimpulkan bahwa desain model layanan akademik berbasis *balanced score card* layak untuk digunakan.

2. Hasil Uji Kelayakan Publik

Uji kelayakan public tertang desain layanan akademik berbasis *balanced scorecard*, dilakukan kepada pengguna layanan yaitu mahasiswa. Uji ini dilakukan untuk menganalisis apakah desain yang dikembangkan layak digunakan di tingkat fakultas atau tidak. Uji kelayakan dilakukan dengan menyebarkan angket kepada 300 responden mahasiswa. Hasil skor angket kemudian dianalisis dengan menggunakan program aplikasi SPSS.

Hasil output SPSS ditampilkan sebagai berikut:

Tabel.30
Output SPSS Uji Kelayakan Public Tertang Desain Layanan Akademik Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Pengguna Layanan

Statistics	
Kelayakan Customers	
N	Valid 300

Missing	0
Mean	313,4400
Std. Error of Mean	2,95539
Median	324,0000
Mode	345,00
Std. Deviation	51,18881
Variance	2620,294
Range	187,00
Minimum	203,00
Maximum	390,00
Sum	94032,00

Dari hasil output diatas diatas diketahui bahwa nilai kelayakan Customers adalah:

- N adalah jumlah data valid untuk diproses yaitu 300 sedangkan data hilang (*missing*) adalah 0. Artinya semua data siap diproses.
- *Mean* adalah nilai rata-rata statistik sebesar 313,4400 dengan standar error 2,95539. Penggunaan *standar error of mean* adalah untuk memperkirakan besar rata-rata populasi yang diperkirakan dari sampel.
- *Median* adalah titik tengah nilai statistik jika semua nilai diurutkan dan dibagi dua sama besar yaitu 324,0000. Angka median 11,0000 menunjukkan bahwa nilai statistik kelayakan customers adalah 324 keatas,50% nya adalah 324 kebawah.
- *Standar deviation* adalah 51,18881. Penggunaan standar deviasi adalah untuk menilai sebaran sampel.
- Nilai maksimum kelayakan customers adalah 390 dan nilai minimum 203

Dari data deskriptif diatas diketahui bahwa rata-rata nilai kelayakan customers sebesar 313,4400. Untuk mengetahui level angka ini maka ditentukan berdasarkan interval dibawah ini:

Tabel. 31
Rentang Interval Nilai Kelayakan Cistomers

Rentang Nilai	Level
1 – 100	Sangat tidak layak
101 – 200	Tidak layak
201 – 300	Cukup layak
301 – 400	Sangat layak
401 – 500	Sangat layak sekali

Angka 313,4400 diatas berada pada level sangat layak. Data ini menunjukkan bahwa desain model layanan akademik dari perspektif costumers layak digunakan di tingkat fakultas di institusi ini.

Untuk mengetahui prosentase responden yang berada pada masing-masing interval ditampilkan pada tabel output sebagai berikut:

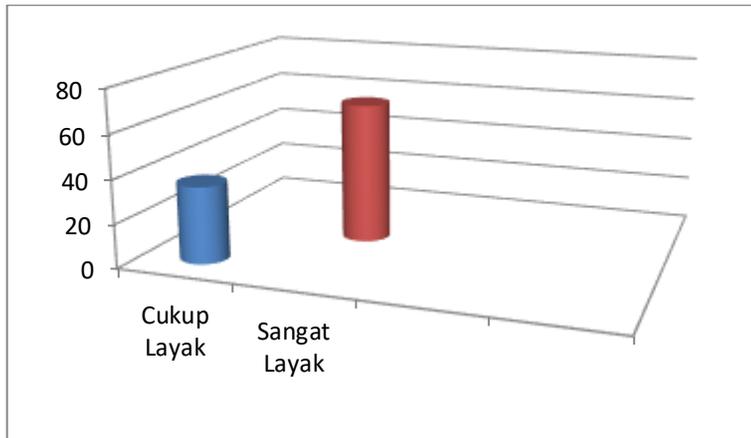
Tabel. 32
Prosentase Responden Masing-Masing Interval
Kelayakan Desain

Kelayakan Customers					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	203,00	6	2,0	2,0	2,0
	221,00	6	2,0	2,0	4,0
	222,00	6	2,0	2,0	6,0
	223,00	6	2,0	2,0	8,0
	224,00	6	2,0	2,0	10,0
	232,00	6	2,0	2,0	12,0
	234,00	6	2,0	2,0	14,0
	256,00	6	2,0	2,0	16,0
	262,00	6	2,0	2,0	18,0
	267,00	12	4,0	4,0	22,0
	272,00	6	2,0	2,0	24,0
	273,00	6	2,0	2,0	26,0
	275,00	6	2,0	2,0	28,0
	280,00	5	1,7	1,7	29,7

281,00	5	1,7	1,7	31,3
289,00	12	4,0	4,0	35,3
300,00	6	2,0	2,0	37,3
302,00	6	2,0	2,0	39,3
303,00	6	2,0	2,0	41,3
320,00	12	4,0	4,0	45,3
321,00	12	4,0	4,0	49,3
324,00	9	3,0	3,0	52,3
332,00	12	4,0	4,0	56,3
333,00	12	4,0	4,0	60,3
345,00	24	8,0	8,0	68,3
354,00	12	4,0	4,0	72,3
355,00	17	5,7	5,7	78,0
357,00	12	4,0	4,0	82,0
365,00	6	2,0	2,0	84,0
367,00	12	4,0	4,0	88,0
372,00	12	4,0	4,0	92,0
378,00	5	1,7	1,7	93,7
385,00	10	3,3	3,3	97,0
390,00	9	3,0	3,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Dari hasil output diatas, diketahui bahwa jawaban responden yang berada pada level sangat tidak layak sebanyak 0 %, pada level tidak layak adalah 0 %, pada level cukup layak 35.3 %, pada level sangat layak 64,7 % dan level sangat layak sekali 0 %. Ini bermakna bahwa desain layanan akademik berbasis balanced score card sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna layanan yaitu mahasiswa. Untuk lebih jelas ditampilkan gambar berikut:

Gambar. 13
Grafik Level Kelayakan Desain dari Aspek Customers



I. Pembahasan Hasil Analisis dan Uji kelayakan Model Penguatan Layanan Akademik *Balance Scorecard* Yang Dikembangkan

Dari hasil analisis dan uji kelayakan yang dilakukan terhadap model yang dikembangkan beberapa hal yang menarik perhatian penelitian untuk dikaji adalah sistem penyelenggaraan fakultas. Sistem penyelenggaraan fakultas harus berbasis *academic governance*. Penyelenggaraan fakultas berbasis *academic governance* menekankan pada prinsip-prinsip transparansi, akuntabel, tanggung jawab, independen dalam mengambil kebijakan, adanya jaminan mutu internal dan eksternal, relevansi dan keuntungan finansial. Transparansi pengelolaan fakultas tidak hanya terbatas pada sistem vertical saja, namun lebih diutamakan pada pengguna layanan dan publik dengan mekanisme *check and balance*.

Akuntabilitas menyangkut kejelasan visi, misi dan tujuan fakultas dalam penyelenggaraannya. Visi, misi dan tujuan yang disusun dan ditetapkan dalam renstra tetap harus diterjemahkan dalam empat perspektif *balanced score card* ; pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, customer dan finansial. Penerjemahan visi, misi dan tujuan yang akurat dapat melahirkan program jangka pendek dan menengah yang memiliki keberpihakan untuk kepentingan pengguna dan *stake holders*. Disamping visi, misi dan tujuan, akuntabilitas penyelenggaraan fakultas terkait dengan tercapainya indikator kinerja tahunan serta sukses dalam penerapan sistem akuntansi dan pengendalian keuangan yang dapat diaudit baik internal maupun eksternal. Keberhasilan indikator kinerja ini dapat dibuktikan dengan adanya laporan tahunan akademik dan laporan tahunan non akademik yang dapat diaudit oleh akuntan publik.

Tanggung jawab merupakan prinsip pengelolaan fakultas yang dibuktikan dengan adanya *job description* personal yang jelas serta adanya dokumen *standad operating procedure* yang sistematis. Tanggung jawab harus diiringi dengan sikap *fairness* yaitu pemberian reward kepada dosen dan karyawan yang didasarkan pada standar yang jelas dari aspek kompetensi dan *track recordnya*. Prinsip *fairness* dalam pemberian kompensasi pada dosen dan karyawan yang sudah menunjukkan dedikasi dan loyalitas yang tinggi kepada lembaga dapat menggunakan pola *merit system* yaitu sisten *reward-dis reward* tertuang jelas aturannya dalam sistem pengelolaan dosen dan karyawan. Fakultas yang bernilai tinggi harus ada jaminan mutu dan

relevansinya. Jaminan mutu dapat dilakukan oleh internal dan eksternal. Jaminan mutu juga memperhatikan *feed back* dari mahasiswa sebagai pengguna layanan fakultas. Fakultas akan memiliki nilai jual tinggi manakala lulusannya berdaya guna di pasar kerja, untuk ini fakultas dapat melakukan *tracer study* dan survey terhadap pengguna lulusan masing-masing jurusan di setiap fakultas.

Desain layanan akademik berbasis *balanced scorecard* yang dikembangkan di IAIN Metro menekankan pada hasil kinerja dengan pengukuran utama adalah pengguna layanan. Walaupun pengguna layanan merupakan tujuan utama dalam desain ini, namun 3 poin lainnya juga mendapat perhatian serius dalam pengelolaan karena keterkaitan satu sama lain yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, proses internal dan finansial sehingga terjadi keseimbangan atau *balanced* yang menghasilkan pengelolaan fakultas yang komprehensif.

Hasil Analisis uji kelayakan public desain layanan akademik berbasis *balanced scorecard* menunjukkan harapan tinggi mahasiswa selaku pengguna layanan akan optimalitas, profesionalitas, efektifitas dan berstandar dengan menyeimbangkan aspek pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, kepuasan pengguna dan finansial. Harapan pengguna yang tinggi ini menjadi landasan bagi setiap fakultas untuk dapat menerapkan format layanan akademik ini sehingga nilai mutu audit baik internal maupun eksternal diharapkan berada pada level tinggi. Desain layanan akademik ini juga dapat digunakan sebagai tolak ukur kinerja layanan akademik yang dapat dilakukan baik persemester atau pertahun.

BAB. V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

1. Model Layanan Akademik yang Ada Saat Ini

Persepsi mahasiswa terkait dengan layanan akademik yang ada saat ini yaitu:

- a. Quality of Instruction* berada pada rentang **tinggi sekali**. Data ini bermakna bahwa kompetensi Dosen IAIN Metro yang meliputi: penguasaan materi, kemampuan *transfer of knowledge* dengan pelibatan penggunaan media, strategi, metode dan pendekatan,, berpenampilan rapih dan menarik, bersikap simpatik kepada setiap mahasiswa serta bersikap objektif dalam penilaian, diakui oleh mahasiswa sangat baik.
- b. Academic Advising* berada pada rentang **rendah**. Data ini menunjukkan bahwa pembimbingan

akademik oleh dosen wali yang meliputi: sikap keberlanjutan, kesabaran, ketelitian dan ketersediaan waktu dalam memberikan bimbingan akademik dinilai oleh mahasiswa tidak maksimal.

- c. *Library resources* berada pada rentang **rendah**. Data ini menunjukkan bahwa bahwa sumber daya pendukung yang terdiri dari: ketersediaan laboratorium, perpustakaan, ruang kuliah, sarana prasarana lainnya sebagai pendukung pengajaran, diakui oleh mahasiswa belum berdaya guna secara optimal untuk menunjang keberhasilan pengajaran modern.
- d. *Extracurricular activity* berada pada rentang **rendah**. Data ini menunjukkan bahwa aktivitas ekstra kurikuler yang terkait dengan dukungan institusi/fakultas terhadap kegiatan mahasiswa diluar kurikulum pembelajaran, diakui oleh mahasiswa belum maksimal dalam mengembangkan *potention of talent* mahasiswa.
- e. *Opportunities to talk with faculty`members* berada pada rentang **sangat rendah**. Data ini bermakna bahwa kemudahan komunikasi internal kepada dosen, pimpinan dan staf, diakui oleh mahasiswa tidak mudah dan masih menemui banyak kendala dalam interaksi komunikasi.
- f. *Job placement services* berada pada rentang **sedang**. Data ini menunjukkan bahwa profesionalitas, responsive pelayanan administrasi yang terdiri dari kemampuan, kecepatan dan daya tanggap serta kesantunan staf bagian administrasi pada tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan dalam

memberikan pelayanan diakui mahasiswa cukup atau sedang-sedang saja.

Persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang model layanan akademik saat ini.

- a. Persepsi pimpinan fakultas, dosen dan karyawan tentang model layanan akademik berada pada rentang **rendah**. Artinya adalah bahwa profesionalitas, responsive pelayanan administrasi yang terdiri dari kemampuan, kecepatan dan daya tanggap serta kesantunan staf bagian administrasi pada tingkat institusi, fakultas, maupun jurusan dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa belum maksimal.

2. Model Penguatan Layanan Akademik yang dibutuhkan Mahasiswa di IAIN Metro

- a. Aspek Pertumbuhan dan pembelajaran Instructional excellent and innovation, Mision-driven processes and reward system, Quality of facilities.
- b. Aspek Proses Internal: Teaching excellence&Curriculum Excelence, Quality of faculty, Efficiency&Effectiveness of services.
- c. Aspek Customer: Price and Quality, Community Service , development.
- d. Aspek Finansial: Productive strategy, Grow strategy

3. Kelayakan Model Penguatan Layanan Akademik *Balance Scorecard* yang dikembangkan

- a. Hasil uji kelayakan pakar, setelah melalui beberapa kali revisi, desain yang dikembangkan dinyatakan layak sebagai panduan layanan akademik.
- b. Hasil uji kelayakan customer terhadap desain layanan akademik berbasis balanced score card berada pada level

tinggi artinya desain yang dikembangkan layak dan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna layanan.

B. Rekomendasi

Dari kesimpulan diatas, direkomendasikan kepada:

1. Para pimpinan fakultas dapat melakukan uji coba desain layanan akademik berbasis balanced score card sebagai persiapan menuju WCU
2. Kepada Lembaga penjamin mutu internal, desain ini dapat dijadikan dasar penyusunan instrument audit mutu fakultas.

Daftar Pustaka

- Cannor, Elizabeth, *An Introduction to Instructional Services in Academic Libraries* London, Routledge, 2008
- Dickeson, Robert,C. *Prioritizing Academic Programs and Service* , San Francico: Jossey-Bass, 2010
- Darwansyah, *Pengukuran Dan Penilaian Kualitas Pelayanan Perguruan Tinggi*, JURNAL SAINTIFIKA ISLAMICA Vol.1 No. 2 Periode Juli - Desember 2014
- Erwin, *Kontribusi Kualitas Jasa, Kepercayaan Dan Kepuasan Konsumen Dalam Menciptakan Loyalitas Konsumen* Jurnal Manajemen Vol.13(2) : 85-191. Th. 2017 ISSN: 1907-0896
- Emel Kursunluoglu Yarimoglu, *A Review on Dimensions of Service Quality Models* (Journal of Marketing Management June 2014, Vol. 2, No. 2, pp. 79-93 ISSN: 2333-6080, 2333-6099 (Online) Copyright © The Author 2014. All Rights Reserved. Published by American Research Institute for Policy Development
- Erika Ributari Nugrahayu, *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*,Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, Vo. 4 No.10, 2015
- Hanaa Ouda Khadri Ahmed,, *Strategic Approach for Developing World-Class Universities in Egypt*, Journal of Education and Practice www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.6, No.5, 2015
- Jamil Salmi, *Daring to Soar: A Strategy for Developing World-Class Universities in Chile* ,Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 2013
- Kaplan, Robert S et al, *Balance Scorecard; Translating strategy Into Action* ,Boston, Harvard Business School Press, 1996
- Kaplan, Robert S et al , *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Article, Harvard Business online: The

Website of Harvard Business School
Publishing, 1993

Komives, Susan R. *STUDENT SERVICES : A Handbook for the Profession*, San Francisco, Jossey-Bass, Fourth Edition, 2003

Morley, Louise, *Quality and Power in Higher Education*, Philadelphia, USA, Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2003

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7.2003

Morley, Louise, *Quality and Power in Higher Education*, Philadelphia, USA, Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2003

Munjiati Munawaroh, *Analisis Pengaruh Kualitas Jasa Terhadap Kepuasan Pada Industri Pendidikan Di Yogyakarta*, Jurnal Siasat Bisnis, EDISI KHUSUS JSB ON MARKETING, 2005

Nan Chai, *Sustainability Performance Evaluation System in Government: a Balanced Scorecard Balanced Approach Towards Sustainable Development*, New York, Springer Dordrecht Heidelberg, 2009

Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies* (New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc., 2003

Nurul Qomariah, *Kinerja manajemen Perguruan Tinggi dari Perspektif Pelanggan dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Studi Kasus pada Universitas muhammadiyah Jember*, Jurnal Akuntansi dan Investasi Vol.14, no.1 Januari 2013

Prabha Ramseook-Munhurrun et.al, *Service Quality In The Public Service*, International Journal Of Management And Marketing Research, Volume 3, Number 1, 2010

- Rita, *Analisis Pengaruh Dimensi Kualitas Jasa Pada Loyalitas Pelanggan*, Jurnal BINUS BUSINESS REVIEW Vol. 2 No. 1 Mei 2011
- Rosemary Deem at.all, *Transforming Higher Education in Whose Image, Exploring the Concept of the 'World-Class' University in Europe and Asia*, (Higher Education Policy, 2008, 21, (83–97) r 2008 International Association of Universities 0952-8733/08 \$30.00 www.palgrave-journals.com/hep
- Rini Dwiyani Hadiwidjaja, *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Nasabah Baitul Maal wat Tamwil*, Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi Volume 10 (2), Oktober 2017 P-ISSN: 1979-858X; E-ISSN: 2461-1190
- Salmi, Jamil, *The Challenge of Estabilishing World Class Universities*, Washington DC: The International BankFor Reconstruction and Development, 2009
- Skinner, BF, *The Behavior of Organism: an Expremental Analysis* ,New York: Appleton Century-Croffs,Inc, 1957
- Yenny, PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE Studi Tentang Penerapan Prinsip – Prinsip Good governance Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik di Kantor Camat Samarinda Utara Kota Samarinda,eJournal Ilmu Administrasi Negara, 2013, 1 (2): 196-209 ISSN 0000-0000, ejournal.an.fisip-unmul.org
- Yuksel, Harun and Coskun, Ali , *Strategy Focused Schools: An Implementation of The Balanced Scorecard in Provision of Educational*, Turkey: Sakarya Universitesi,Procedia Social and Behavioral Sciences, Published by Elsevier Ltd, Open Acces under CC BY- NC-ND Lisence, 2013