FENOMENA: *Jurnal Penelitian*
Volume 10, No. 1, 2018
e-issn 2615 – 4900; p-issn 2460 – 3902
DOI: http://doi.org/ 10.21093/fj.v10i1.1213

PENINGKATAN MUTU PERGURUAN TINGGI KEGAMAAN ISLAM MELALUI PENYUSUNAN MANAJEMEN STRATEGIS DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD:* STUDI KASUS DI STAI SANGATTA KUTAI TIMUR

Zamroni
IAIN Samarinda, Indonesia
zamroni7502@yahoo.com

Siti Nasiah
IAIN Samarinda, Indonesia
st_nasiah@yahoo.co.id

Abstract

College has an important role in nation building. Therefore, university governance systems need to get serious attention and appropriate management touches. One of the modern management concepts that can be used is balanced scorecard, which is expected to improve the quality of the institution. This research uses qualitative approach of case study type with research setting at STAIS Sangatta Kutai Timur. The results showed that; improvement of education quality in STAIS Sangatta Kutai Timur is done through; 1) visionary leadership, 2) internal and external environmental analysis done with SWOT analysis, 3) to make quality as "Spirit" in every organizational activity by implementing quality-based, oriented management; a) Costumer Satisfaction, b) continous improvement, c) full involvement of the academic community, d) continous improvement. In order to improve the quality of education with Balanced Scorecard approach, STAIS Sangatta Kutai Timur focuses on four perspectives, namely; financial perspective, costumer perspectives, internal perspectives and development perspectives of development and growth are very effective in improving the quality of education. From several Balanced Scorecard perspectives applied in STAIS Sangatta Kutai Timur, the most dominant internal perspective on the effectiveness of quality improvement of

education, followed by learning and growth perspective, costumer and finansial.

Key Words: *Quality, College, Strategic Management, Balanced Scorecard*

Abstrak

Perguran tinggi memiliki peranan penting dalam pembangunan bangsa. Oleh karena itu, system tata kelola perguruan tinggi, perlu mendapatkan perhatian serius dan sentuhan manajemen yang tepat guna. Salah satu konsep manajemen modern yang dapat digunakan adalah balanced scorecard, yang diharapkan mampu meningkatkan mutu lembaga. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus dengan setting penelitian di STAIS Sangatta Kutai Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur dilakukan melalui; 1) kepemimpinan yang visioner, 2) analisis lingkungan internal dan eskternal dilakukan dengan SWOT analysis, 3) menjadikan mutu sebagai "Ruh" dalam setiap aktivitas organisasi dengan cara mengimplementasikan manajemen berbasis mutu, yang berorientasi pada ; a) Costumer Satisfaction, b) perbaikan berkelanjutan (continous improvement), c) keterlibatan penuh civitas akademika (involvement of people), d) continous improvement. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dengan pendekatan Balanced Scorecard, STAIS Sangatta Kutai Timur berfokus pada empat perspektif, yaitu; perspektif finansial, perspektif costumer, perspektif internal dan perspektif pengembangan pengembangan dan pertumbuhan yang sangat efektif dalam peningkatan mutu pendidikan. Dari beberapa perspektif Balanced Scorecard yang diaplikasikan di STAIS Sangatta Kutai Timur, perspektif internal yang paling dominan terhadap efektivitas peningkatan mutu pendidikan, dilanjutkan dengan perspektif learning and growth, costumer dan finansial.

Key Words : *Mutu, Perguruan Tinggi, Manajemen Strategis, Balanced Scorecard*

A. Pendahuluan

Pendidikan Perguruan Tinggi (PPT) merupakan jenjang pendidikan yang dilaksanakan setelah Sekolah Menengah Atas yang diselenggarakan guna menyiapkan peserta didik menjadi bagian dari anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik yang profesional sehingga dapat mengimplementasikan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian. Pendidikan Tinggi di Indonesia semua bentuk lembaga pendidikan itu disebut perguruan tinggi.[1]

[1]Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam,* (Jakarta: Kalam Mulia, 2011),h. 367.

Pada era globalisasi dan otonomi pendidikan, daerah memiliki nilai strategis untuk berkompetisi, membangun dan memajukan daerah-daerahnya, utamanya perguruan tinggi.[2] Perguruan tinggi harus melakukan perbaikan terus-menerus *(continuous improvment)* dan membentuk keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang, utamanya dalam mensinergikan atau memadukan antara ilmu agama dan ilmu umum. Arah strategi pengembangan perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) adalah mampu menciptakan dan menghasilkan lulusan yang Islami dan unggul dalam mengintegrasikan keilmuan dengan nilai keislaman[3].

Dewasa ini adalah eranya mutu atau kualitas, Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) akan dituntut untuk menghasilkan lulusan yang terbaik, berkualitas dan kompetitif, baik skala nasional maupun internasional. Oleh karena itu, diperlukan komitmen tinggi terhadap mutu dalam setiap pengelolaan pendidikan yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi agama Islam, khususnya Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kutai Timur. Kompleknya tuntutan masyarakat terhadap pengelolaan perguruan tinggi yang lebih baik dan berkualitas, maka sudah saatnya Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kutai Timur merubah paradigma pengembangannya dengan berorientasi pada mutu guna memenuhi harapan pelanggan.

Mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kutai Timur merupakan kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Hal ini sesuai dengan pendapat Crosby bahwa mutu dimaknai sebagai *conformance to requirements"*[4]. Mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Isu utama dalam peningkatan mutu di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kutai Timur adalah peningkatan kompetensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai visi dan misi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) melalui peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui standar kualifikasi pendidikan, peningkatan kompetensi serta profesionalisme. Untuk menuju tercapainya mutu pendidikan dan tata kelola Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) yang bersih dan transparan, peneliti menawarkan konsep *balanced scorecard* yang bersifat teknis, taktis dan operasional

---

[2] Hasan Baharun, "Desentralisasi Dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Sistem Pendidikan Islam," *Jurnal At-Tajdid* 1, no. 2 (2012).

[3]Machasin, dkk, Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis *Balanced Scorecard,* dalam Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011

[4]Rajan. M. Aole1, Vinod S. Gorantiwar, *Quality Gurus: Philosophy and Teachings,* dalam International Journal Of Research In Aeronautical And Mechanical Engineering (IJRAM), Vol.1 Issue.8, December 2013, ISSN (Online): 2321-3051, h.48

dengan mengimplementasikan prinsisp-prinsip *good governance* sebagai bahan kebijakan strategi pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di masa yang akan datang. Selama ini *balanced scorecard* sukses diterapkan pada perusahaan-perusahaan bisnis di Eropa dan Australia, oleh peneliti kembangkan sebagai suatu strategi peningkatan mutu pendidikan dan kelembagaan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) dengan harapan dapat terwujudnya penyelenggaran Pendidikan Tinggi Islam yang menjunjung tinggi nilai-nilai amanah, *tafaqquh fi 'l-dīn,* profesional, transparan, akuntabel dan berkualitas.[5]

Dengan berpedoman pada pengelolaan manajemen yang professional, khususnya di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kabupaten Kutai Timur, keberadaan lembaga pendidikan tinggi yang dikelola secara profesional, komitmen kepada mutu semakin ditanggapi positif oleh masyarakat modern. Mereka bukan saja tidak alergi mendengar sebutan sekolah tinggi Islam, lebih dari itu kehadiran lembaga tersebut telah menjadi bagian dari keperluan hidupnya.

Akan tetapi permasalahan yang muncul di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kabupaten Kutai Timur adalah berbeda, walaupun lembaga tersebut jumlah mahasiswanya secara kuantitas cukup banyak, akan tetapi pada aspek mutu atau kualitasnya masih jauh dari apa yang diharapkan oleh semua pihak.

Oleh karena itu, diperlukan usaha yang serius dan sistematis dalam mengatasi persoalan manajerial di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kabupaten Kutai Timur, agar supaya mutu pendidikan di lembaga pendidikan tinggi agama Islam tersebut dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat *(market demant).*

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal tersebut adalah pengelolaan manajemen yang terencana, intens dan sistematis yang dilakukan oleh Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kabupaten Kutai Timur dalam rangka merencanakan strategi[6] pengembangannya, mengimplementasikannya dan mengevaluasinya melalui pendekatan *balanced scorecard*, sehingga mutu pendidikan di

[5]Machasin, dkk, Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis *Balanced Scorecard,* dalam Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011

[6]Secara Harfiyah Strategi artinya ilmu atau kiat di dalam memanfaatkan sumber yang dimiliki dan dapat dikerahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi juga dapat dimaknai sebagai metode untuk mencapai sesuatu maksud tertentu. Dengan kata lain strategi merupakan cara yang ditetapkan terlebih dahulu, dengan cara-cara mana organisasi atau lembaga akan berjalan ke arah tujuan-tujuan yang menyangkut finansial, operasi atau aspek sosial organisasi. Lihat : Baharuddin, *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam : Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif,* (Malang: UIN Maliki Press, 2011)

Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kutai Timur dapat terealisasi.

Balanced scorecard merupakan suatu konsep manajemen kontemporer yang dipelopori oleh Robert S. Kaplan & David Norton dan digunakan oleh organisasi modern sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja organisasinya. Pengukuran kinerja ini sebagai alat untuk menetapkan target dan mengukur kinerja organisasi secara komprehensif, terukur dan berimbang dengan melihat pada empat perspektif, yaitu; perspektif keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian dikembangkan dan diintegrasikan ke dalam manajemen strategik pendidikan. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi antar berbagai unit dalam suatu organisasi.[7] *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi pendidikan untuk berfokus pada strategi organisasinya pengembangan pendidikan sesuai dengan harapan semua pihak.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti tentang Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Kegamaan Islam melalui Penyusunan Manajemen Strategis dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, mengingat Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAI Sangatta) Kutai Timur merupakan lembaga pendidikan tinggi yang terus bertransformasi untuk maju dan terus meningkatkan mutunya agar lebih kompetitif dengan lembaga pendidikan tinggi lainnya.

B. Kajian Pustaka

Hakitat Mutu

Pengembangan mutu[8] dalam pendidikan Islam merupakan sesuatu yang esensial, konsep mutu pada lembaga pendidikan secara universal banyak mengadopsi dari dunia industri, konsep mutu yang lahir dari berbagai ranah terutama dari dunia industri dapat dipahami sebagai pintu masuk perbaikan mutu pendidikan Islam. Mutu yang dikembangkan pendidikan Islam dapat identik dengan produk dengan standar mutu terukur dan teruji dengan parameter yang baku. Dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan Islam, sehingga mutu pendidikan Islam menjadi kebutuhan primer bagi lembaga pendidikan Islam untuk bersaing

[7]Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), h.39.

[8] Mutu dalam perspektif ini merupakan derajat atau ukuran baik dan buruk sesuatu sesuai dengan kadar ukuran. Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati., *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), h.289. ; Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h.768.

dengan lembaga pendidikan Islam yang lainnya tanpa melihat batas definitif suatu wilayah.[9]

Konsep mutu dalam pesantren selain bersifat absolut juga bersifat relatif dari masyarakat sebagai pelanggan. Mutu yang bersifat absolut menunjuk pada suatu produk atau *out-put* dari pesantren dan dipatok dengan ukuran tertentu oleh suatu lembaga, bagaimana mereka menetapkan standar kebutuhan *customers* dan harapannya terhadap pendidikan pesantren. Jika layanan kinerja tidak bermutu, maka *customers* akan meninggalkan lembaga tersebut, karena ada alternatif lain yang bisa dipilih oleh mereka. Jika produk atau *out-put* dari pesantren ingin tetap berlangsung bahkan tetap eksis, maka peningkatkan mutu pada pesantren terus di tingkatkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan *customers*.

Secara makro sifat mutu, menurut Slamet dapat mengadung beberapa unsur: *(1) keterpercayaan (reliability), (2) keterjaminan (assurance), (3) penampilan (tangibility), (4) perhatian (emphaty), dan (5) ketanggapan (responsiveness)* [10]. Keterpercayaan dapat dihasilkan dari sikap dan tindakan seperti: jujur, tepat waktu pelayanan, terjaminnya rasa aman dengan produk/jasa yang dipergunakan/diperoleh, dan ketersediaan produk/jasa saat dibutuhkan pelanggan.

Mutu dalam manajemen konvensional sangat beragam tergantung dari perspektif yang digunakan, Joseph N. Juran menyatakan bahwa *"quality" means those features of products which meet customer needs and* thereby *provide customer satisfaction. In this sense, the meaning of quality is oriented to income. The purpose of such higher quality is to provide greater customer satisfaction and, one hopes, to increase income. However, providing more and/or better quality features usually requires an investment and hence usually involves increases in costs*.[11]

Dengan demikian, mutu sangat tergantung yang digunakan dalam membingkai *output*, ada beberapa makna tentang mutu, tetapi memiliki maksud yang sama pada kesesuaian antara ide dan cita-cita serta praksis. Jadi konsep mutu sering dianggap sebagai ukuran relatif kesempurnaan atau kebaikan sebuah produk/jasa, yang terdiri atas kualitas desain (fungsi spesifikasi produk) dan kualitas kesempuraan (*conformance quality*) (ukuran seberapa besar tingkat kesesuian antara sebuah produk/jasa dengan persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan sebelumnya).[12]

---

[9]Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 225-256.

[10]Slamet Margono, *Manajemen Mutu Terpadu dan perguruan Tinggi Bermutu.* (Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994), h.12.

[11]Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray (Edit.)., *Juran's Quality Handbook*, (New York: McGraw-Hill, 1999), h.21.

[12]Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra., *Service, Quality, & Satisfaction*, (Yogyakarta: Andi, 2011),h. 164.

Manajemen Strategis dalam Pendidikan

Manajemen strategi merupakan rangkaian dua perkataan yang terdiri dari kata "manajemen" dan "strategi" yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi dan memiliki pengertian tersendiri pula. Menurut Kusnadi[13] yang dimaksud dengan manajemen strategi adalah; Suatu seni (keterampilan), tekhnik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan ekstrenal yang senantiasa berubah, sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

Sedangkan menurut Johnson Kast Rozens-Weig sebagaimana dikutip oleh Nanang Fattah[14] bahwa manajemen strategi adalah; Proses pendayagunaan sasaran utama, kebijakan yang mengatur pengadaan dan pendayagunaan sumber-sumber serta strategi yang mengatur pengadaan dan pendayagunaan sumber untuk pencapaian tujuan.

Selanjutnya, Hadari Nawawi[15] berpendapat bahwa manajemen strategi didefiniskan sebagai; "Proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya".

Manajemen strategik merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan organisasi.[16] Menurut Robin, proses manajemen strategi dapat digambarkan sebagai berikut ;

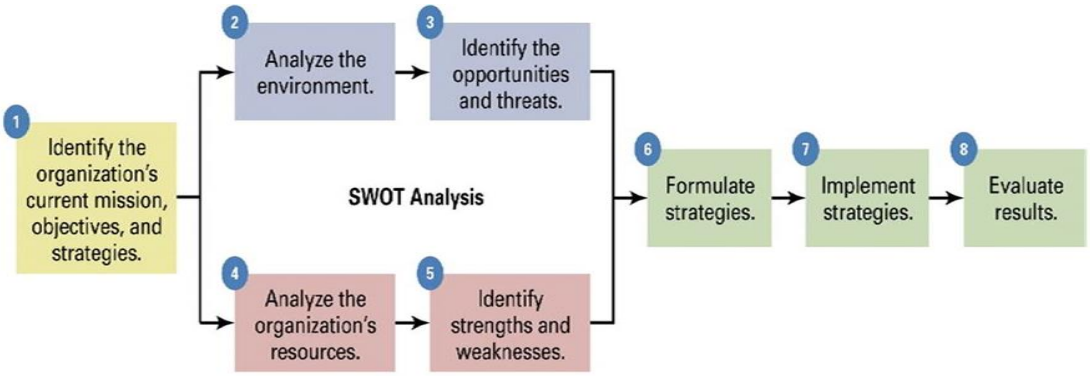
---

[13] Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi,* (Malang: Universitas Brawijaya,2001), h.17

[14] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2004), h.56

[15] Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Illustrasi di Bidang Pendidikan,* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), h.148

[16] Hasan Baharun, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo)*. Diss. Tesis, konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana, Universitas Islam Negeri, 2006.



Gambar 1.1 :
Proses Manajemen Strategik[17]

Model SWOT atau **Analisis SWOT** merupakan cara untuk menganalisis posisi kompetitif suatu organisasi.[18] Analisis SWOT menggunakan teknik atau alat yang disebut **Matriks SWOT** untuk mengaudit atau menilai sebuah organisasi beserta lingkungannya. Dalam menyusun Matriks SWOT, para pengambil keputusan meletakkan fokus pada masalah-masalah utama, yang kemudian membantu mereka untuk merumuskan perencanaan strategi, seperti dalam gambar berikut;

Internal elements / External elements	Organizational strengths	Organizational Weaknesses
	Strategic options	
Environmental opportunities (and risks)	**S-O**: Strengths can be used to capitalize or build upon existing or emerging opportunities	**W-O**: The strategies developed need to overcome organizational weaknesses if existing or emerging opportunities are to be exploited
Environmental threats	**S-T**: Strengths in the organization can be used to minimize existing or emerging threats	**W-T**: The strategies pursued must minimize or overcome weaknesses and, as far as possible, cope with threats

Gambar tersebut memberikan arahan, pedoman dan gambaran untuk mengetahui dan menganalisis tentang posisi organisasi, baik dalam aspek kekuatannya, kelemahannya, peluang dan ancaman yang akan dihadapinya, sehingga akan memudahkan para manager untuk

[17] Ismail Solihin, *Manajemen Strategik,* (Jakarta: Erlangga, 2012), h.71

[18] H Baharun, "Management Of Quality Education In Pesantren: The Study of the Education Quality Improvement Pesantren by Strategy Management Approach.(2nd INTERNATIONAL CONFERENCES ON EDUCATION AND TRAINING (ICET), Ed.)," *Malang: UM Malang*, 2016.

menentukan perencanaan kerja yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Balanced Scorecard sebuah Pendekatan Manajemen

Konsep tentang *balanced scorecard* pertama kali di perkenalkan oleh Robert S. Kaplan and David P. Norton[19]. *Balanced scorecard* terdiri dari dua suku kata yaitu kartu nilai *(scorecard)* dan *balanced* (berimbang). Kartu nilai *(scorecard)* adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja yang bersifat ekstern[20].

Dalam pelaksanaannya, *balanced scorecard* terus mengalami perkembagan dan penyempurnaan. Saat ini, *balanced scorecard* sudah berkembang dan mengalami evolusi dari hanya sekedar cara untuk melakukan evaluasi kinerja, kemudian disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen dalam membangun pembelajaran organisasi. Selanjutnya terus dikembangkan, sehingga dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan, terakhir *balanced scorecard* semakin popular, karena telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan[21].

Menurut Panagiotis[22], *Kaplan and Norton divide the BSC into four quadrants of measures: financial, customer, internal business process and learning*

---

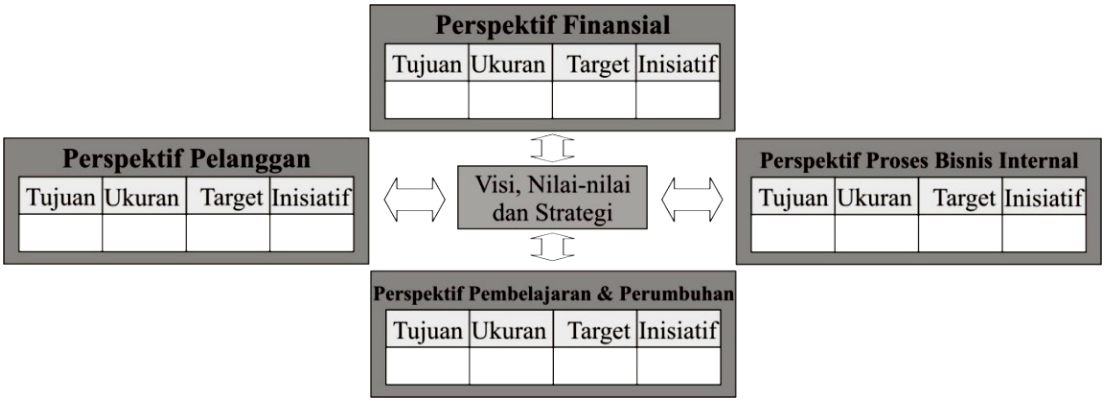
[19] Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, *Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context / Annals of University of Bucharest,* Journal Economic and Administrative Series, Nr. 2 (2008), h.32

[20] Mulyadi, Balance Scorecard: *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan,* (Jakarta : Salemba Empat, 2001), h.2

[21] Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard : Tekhnik Menyusun strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko,* (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2011), h.01

[22] Stavrakakis Panagiotis dkk, *Applying Balanced Scorecard to Hellenic Navy's Education and Training: An Initial Approach,* Global Journal of Health Science Vol. 2, No. 2; October 2010, ISSN 1916-9736 E-ISSN 1916-9744, h.193

and growth. Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen ditunjukkan dalam bagan berikut[23] ;



Gambar : 2.4
Perspektif *Balanced Scorecard*

Organisasi profit ataupun non profit, tentunya memiliki alasan tersendiri dalam menentukan sistem manajerial organisasinya, termasuk menjadikan *balanced scorecard* sebagai bagian dari sistem manajemen untuk menghasilkan keuntungan yang besar bagi organisasinya. Diantara beberapa keuntungan yang dapat diambil dari implemantasi *balanced scorecard* adalah ;

a. *Balanced scorecard* mampu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi.
b. *Balanced scorecard* mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategic dengan indicator
c. *Balanced scorecard* merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif strategic
d. *Balanced scorecard* meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategic[24]

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus. Adapun tehnik pengumpulan data dilakukan secara sirkuler dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu; l) wawancara mendalam *(indepth*

[23] Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management,* (Jakarta : Penebar Swadaya, 2011), h.05

[24]Hasan Baharun & Zamroni, *Manajemen Mutu Pendidikan : Ikhtiar Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard* (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2017). 02

interview, 2) pengamatan peran serta *(participant observation)*, dan 3) dokumentasi. Sedangkan analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi[25].

D. Temuan dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur melalui penyusunan manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan melalui; Pertama**,** kepemimpinan visioner. Dalam kegiatan manajemen di perguruan tinggi Islam, khususnya di STAIS Sangatta Kutai Timur, kepemimpinan memegang peranan sentral dalam meningkatkan mutu pendidikan di dalamnya. Kepemimpinan sangat menentukan terhadap baik tidaknya mutu pendidikan, maju tidaknya lembaga pendidikan tinggi, khususnya STAIS Sangatta Kutai Timur. Kepemimpinan visioner yang memiliki gaya transformative, memiliki peluang besar untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya.[26]

Kepemimpinan yang dilaksanakan di STAIS Sangatta Kutai Timur menganut model kepemimpinan demokratis. Hal ini ditunjukkan oleh adanya sikap dari pimpinan dan pengasuh STAIS Sangatta Kutai Timur yang selalu mendengarkan aspirasi dari civitas akademika, guna mendapatkan masukan-masukan konstruktif dalam rangka peningkatan mutunya. Rapat Evaluasi bulanan yang dilakukan oleh pihak STAIS Sangatta Kutai Timur menunjukkan bahwa dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan STAIS Sangatta Kutai Timur bersifat *button up.*

Pengambilan keputusan yang bersifat *button up* ini, merupakan bagian dari konsep kepemimpinan di STAIS Sangatta Kutai Timur yang bersifat demokratis dan visioner, artinya pimpinan selalu memberdayakan bawahannya untuk mengeluarkan dan mengemukakan pendapatnya dalam rangka memajukan STAIS Sangatta Kutai Timur. Selain itu, pimpinan di STAIS Sangatta Kutai Timur dalam kegiatan organisasinya menganut sistem *open management* atau prinsip manajemen terbuka dalam mengembangan lembaga pendidikan tingginya. Dengan menerapkan *open management,* membuktikan bahwa kepemimpinan di STAIS Sangatta Kutai Timur sangat visioner yang berorientasi pada kemajuan lembaga. Upaya pencapaian visi dan misi lembaga terus dilakukan, demi tercapainya target yang telah ditentukan bersama.

---

[25] Mathews B. Milles, A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif,* (Jakarta : UI Press, 1992), h.20

[26] Hasan Baharun, "Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah," *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* 6, no. 1 (2017): h. 1–25.

Kedua**,** analisis lingkungan internal dan eskternal dilakukan dengan SWOT analysis. Dalam proses peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur, analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan terlebih dahulu sebelum diadakan perumusan (formulasi) strategi peningkatan mutu pendidikan di dalamnya. Tujuan dilakukannya analisis lingkungan internal bagi STAIS Sangatta Kutai Timur diperlukan sebagai cara untuk mengetahui tentang kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaan pendidikan yang telah dilakukannya selama ini, mulai dari kualitas sumber daya manusianya, proses pelaksanaan pendidikannya, *in put* dan *out put*nya, kelengkapan sarana pra saranya, sumber keuangannya, manajemen yang digunakannya, dan lain sebagainya. Sedangkan analisis lingkungan eksternal ditujukan untuk mengetahui tentang perubahan yang terjadi di sekitar lingkungan STAIS Sangatta Kutai Timur, baik perubahan ekonomi, sosial, politik, untuk dijadikan sebagai landasan dalam mengembangkan pendidikan selanjutnya.

Analisis lingkungan eksternal dan internal yang dilakukan oleh STAIS Sangatta Kutai Timur ini menggunakan analisis "SWOT", yang meliputi; *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (tantangan). Dalam pelaksanaannya, STAIS Sangatta Kutai Timur terlebih dahulu membaca situasi, kondisi dan keadaan di dalamnya dan lingkungan sekitarnya untuk melaksanakan seluruh program yang akan direalisasikan. Oleh karena itu, segala pelaksanaan analisis internal dan eksternal dilaksanakan dengan penuh kehati-hatian dan sungguh-sungguh.

Setelah STAIS Sangatta Kutai Timur melakukan analisis internal dan eksternal dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di dalamnya, dengan menggunakan analisis SWOT, maka proses peningkatan mutu selanjutnya adalah dengan menetapkan visi dan misi STAIS Sangatta Kutai Timur, agar supaya arah pendidikan yang berlangsung di dalamnya menjadi jelas dan sistematis.

Ketiga, menjadikan mutu sebagai "Ruh" dalam setiap aktivitas organisasi dengan cara mengimplementasikan manajemen berbasis mutu, yang berorientasi pada ; 1) *Costumer Satisfaction,* yaitu prinsip yang dilakukan oleh STAIS Sangatta Kutai Timur dalam proses kegiatan kependidikannya yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Pelanggan di sini adalah orang yang menikmati terhadap hasil dari proses pelaksanaan pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur, yang meliputi masyarakat sekitar, wali mahasiswa, pengguna lulusan, alumni dan mahasiswa. 2) perbaikan berkelanjutan *(continous improvement),* yaitu kegiatan yang dilakukan oleh STAIS Sangatta Kutai Timur dalam membenahi berbagai bidang yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan secara terus menerus, agar supaya mutu pendidikan dapat terangkat dan

sesuai dengan harapan masyarakat sebagai *stakeholder*. 3) keterlibatan penuh civitas akademika *(involvement of people)* dalam kegiatan manajemen pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur ditujukan untuk menciptakan kondisi organisasi yang sehat dan dapat mengapresiasi terhadap kebutuhan dan kepentingan seluruh orang-orang yang ada di dalamnya. 4) *continous improvement* melalui kegiatan evaluasi yang dimotori oleh lembaga penjamin mutu, baik internal maupun eksternal, sebagai wahana untuk mengetahui dan mengukur keberhasilan dari pelaksanaan program yang telah dilaksanakannya, guna mencari *feedback*nya untuk ditindak lanjuti dan diadakan perbaikan menuju ke arah yang lebih baik.

Pendekatan Balanced sebagai Prinsip Pengembangan Perguruan Tinggi

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dengan pendekatan *Balanced Scorecard,* STAIS Sangatta Kutai Timur pada empat perspektif, yaitu; perspektif finansial, perspektif costumer, perspektif internal dan perspektif pengembangan pengembangan dan pertumbuhan.

Dalam perspektif finansial, STAIS Sangatta Kutai Timur menggunakan sistem manajemen keuangannya secara terencana dan sistematis. Artinya sistem manajemen keuangan yang dilakukan dimulai dari perencanaan keuangan yang dilakukan melalui analisis kebutuhan, kemudian ditindaklanjuti dengan pelaksanaan dan evalusi secara berkala. Sistem perencanaan keuangan yang dikembangkan oleh STAIS Sangatta Kutai Timur berupa penentuan Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja perguruan tinggi yang dibuat secara bersama oleh pimpinan dan unit-unit lembaga dengan menentukan program kerja yang akan dilaksanakan dalam periode satu tahun ke depan. Sistem keuangan tersebut didasarkan pada prinsip *balance* antara pemasukan, pengeluaran dan hasil yang dicapai serta penentuan program kerja berdasarkan skala prioritas dan berbasis kinerja.

Dari pembuatan Rencana Anggaran Belanja (RAB) STAIS Sangatta Kutai Timur, ternyata memberikan implikasi positif bagi peningkatan mutu lembaga. Dalam perspektif *Balanced Scorecard,* ternyata ada keseimbangan yang positif antara aspek finansial dengan hasil yang didapatkan oleh STAIS Sangatta Kutai Timur. Implikasi positif tersebut nampak pada ; *pertama,* meningkatnya etos kerja dan kedisiplinan yang ditunjukkan oleh seluruh komponen STAIS Sangatta, baik dosen maupun mahasiswanya dalam kegiatan KBM.

Program peningkatan mutu pendidikan dalam perspektif *balanced scorecard* selanjutnya adalah perspektif *costumer*/ pelanggan. Dalam perspektif ini, pihak STAIS Sangatta Kutai Timur melakukan penguatan *networking* atau jejaring di pihak luar. Penguatan jaringan atau *networking* merupakan usaha untuk mengadakan kerjasama dengan beberapa instansi,

baik dengan instansi pemerintah ataupun non pemerintah, perusahaan maupun dengan para alumninya guna pencapaian visi dan misi STAIS Sangatta Kutai Timur.

Dalam meningkatkan mutu pendidikannya, STAIS Sangatta Kutai Timur mengadakan kerjasama yang sangat intens dengan instansi pemerintah maupun non pemerintah, baik itu Kementerian Agama, Pemerintah Kabupaten, beberapa perusahaan yang berada di sekitar kabupaten. Adanya kerjasama yang dibangun oleh STAIS Sangatta Kutai Timur dengan beberapa instansi pemerintah ditujukan untuk menguatkan posisi lembaga dan sebagai langkah pemenuhan terhadap berbagai kebutuhan STAIS Sangatta Kutai Timur, baik dari aspek finansial, penguatan sumber daya manusia, kesejahteraan personil, pembangunan infra struktur dan lain sebagainya.

Selain itu, dalam perspektif internal pada *balanced scorecard,* STAIS Sangatta Kutai Timur melakukan berbagai aktivitas pengembangan lembaga melalui inovasi-inovasi yang dikembangkan, sebagai pembeda *(distingsi)* dan keunggulan *(exelency)* dari STAIS Sangatta Kutai Timur. Dalam perspektif ini, STAIS Sangatta Kutai Timur melakukan inovasi kurikulum yang tanpa henti, artinya pihak STAIS Sangatta selalu melakukan perbaikan dan pengembangan kurikulumnya sesuai dengan kebutuhan *stakeholder,* kebijakan pemerintah dana perkembangan globalisasi. Pengembangan kurikulum berbasis KKNI yang didasarkan pada karakteristik STAIS Sangatta Kutai Timur, kebutuhan masyarakat dan perkembangan globalisasi, merupakan *grand desain* STAIS Sangatta Kutai Timur dalam melaksanakan kegiatan kependidikannya.

Perspektif *balanced scorecard* selanjutnya adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di STAIS Sangatta Kutai Timur dilakukan dengan ; *pertama,* penentuan standar kualifikasi tenaga pendidikan dan non kependidikan, sebagai awal dari kegiatan rekruitmen. Kegiatan ini dilakukan untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang cakap, unggul dan professional. Penentuan standarisasi tenaga pendidik dan non kependidikan disesuaikan dengan aturan yang ditetapkan oleh lembaga, yayasan dan pemerintah, sehingga dengan kualifikasi yang jelas, diharapkan tenaga baru yang datang memiliki kompetensi dan skill yang bagus dan profesional.

Kedua, melalui proses recruitment yang sangat ketat. Rekrutmen yang dilakukan di STAIS Sangatta Kutai Timur merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Rekruitmen tenaga kependidikan dan non kependidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur dibutuhkan untuk menyaring para pelamar yang ingin

melamar dan merupakan proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada organisasi tersebut. Dalam pelaksanaan rekruitmen tenaga baru di STAIS Sangatta Kutai Timur, pimpinan membuat aturan yang jelas tentang calon tenaga yang akan mengisi ruang kosong untuk pemenuhan kebutuhan.

Sedangkan efektivitas manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* terhadap peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur dapat diketahui sebagai berikut ; terdapat empat kategori kelompok yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur. Kelompok 1 menunjukkan bahwa perspektif finansial memiliki pengaruh rendah dengan skor 12.4000, kelompok 2 perspektif *costumer* dengan skor 18.5500 dan kelompok 3 perspektif *learning and growth* dengan skor 28.5500 memiliki pengaruh sedang, sedangkan kelompok 4 menunjukkan bahwa perpektif internal memiliki pengaruh tinggi dengan skor 31.7000.

Dari beberapa perspektif *Balanced Scorecard* yang diaplikasikan di STAIS Sangatta Kutai Timur, perspektif internal yang paling dominan terhadap efektivitas peningkatan mutu pendidikan, dilanjutkan dengan perspektif *learning and growth*, *costumer* dan finansial.

E. Kesimpulan

Penyusunan manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard,* yang merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang medefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur, diharapkan memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja melalui pemberian kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kinerja

Peningkatan mutu perguruan tinggi di STAIS Sangatta Kutai Timur melalui penyusunan manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* memberikan arahan, pedoman dan petunjuk yang jelas bagi lembaga untuk menjalankan roda organisasi yang mengarah kepada keunggulan bersaing dan menjadikan perguruan tinggi memiliki ciri khas keunggulannya *(exelency),* sehingga akan menjadi acuan dan tujuan masyarakat dalam memasukkan putra-putrinya untuk dididik dan dibina di STAIS Sangatta Kutai Timur.

DAFTAR PUSTAKA

Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).

Baharun, Hasan. *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo)*. Diss. Tesis, konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana, Universitas Islam Negeri, 2006.

Baharun, H. "Management Of Quality Education In Pesantren: The Study of the Education Quality Improvement Pesantren by Strategy Management Approach.(2nd International Conferences On Education And Training (ICET), Ed.)." *Malang: UM Malang*, 2016.

Baharun, Hasan. "Desentralisasi Dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Sistem Pendidikan Islam." *Jurnal At-Tajdid* 1, no. 2 (2012).

Baharun, Hasan. "Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah." *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* 6, no. 1 (2017): 1–25.

Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010).

Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, *Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context / Annals of University of Bucharest,* Journal Economic and Administrative Series, Nr. 2 (2008).

Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002).

Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra., *Service, Quality, & Satisfaction*, (Yogyakarta: Andi, 2011).

Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard : Tekhnik Menyusun strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko,* (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2011).

Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Illustrasi di Bidang Pendidikan,* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000).

Hasan Baharun, Zamroni. *Manajemen Mutu Pendidikan : Ikhtiar Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard*. Tulungagung: Akademia Pustaka, 2017.

Ismail Solihin, *Manajemen Strategik,* (Jakarta: Erlangga, 2012).

Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray (Edit.)., *Juran's Quality Handbook*, (New York: McGraw-Hill, 1999).

Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi,* (Malang: Universitas Brawijaya, 2001).

Machasin, dkk, Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis *Balanced Scorecard,* dalam Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011

Mathews B. Milles, A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif,* (Jakarta : UI Press, 1992).

Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati., *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012).

Mulyadi, Balance Scorecard: *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan,* (Jakarta : Salemba Empat, 2001).

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2004).

Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam : Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif, (Malang: UIN Maliki Press, 2011)

Rajan. M. Aole1, Vinod S. Gorantiwar, *Quality Gurus: Philosophy and Teachings,* dalam International Journal Of Research In Aeronautical And Mechanical Engineering (IJRAM), Vol.1 Issue.8, December 2013, ISSN (Online): 2321-3051, 48

Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam,* (Jakarta: Kalam Mulia, 2011).

Slamet Margono, *Manajemen Mutu Terpadu dan perguruan Tinggi Bermutu.* (Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994).

Stavrakakis Panagiotis dkk, *Applying Balanced Scorecard to Hellenic Navy's Education and Training: An Initial Approach,* Global Journal of Health Science Vol. 2, No. 2; October 2010, ISSN 1916-9736 E-ISSN 1916-9744.

Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management,* (Jakarta : Penebar Swadaya, 2011)