

**PENELITIAN KOMPETITIF**

**PENINGKATAN MUTU PERGURUAN TINGGI  
KEGAMAAN ISLAM (PTKI) MELALUI PENYUSUNAN  
MANAJEMEN STRATEGIS DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD*  
(STUDI KASUS DI SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM  
SANGATTA KUTAI TIMUR)**



Disusun Oleh:

**Dr. ZAMRONI, M.Pd  
SITI NASIAH, M.Pd  
Dr. H. HASAN BAHARUN, M. Pd**

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT  
(LP2M)  
INSTITUT AGAMA ISLAM SAMARINDA  
2018**

## ABSTRAK

Dr. Zamroni, M.Pd, dan Siti Nasiah, M.Pd, Dr. H. Hasan Baharun, M. Pd. “Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Kegamaan Islam (PTKI) Melalui Penyusunan Manajemen Strategis Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta Kutai Timur)”.

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

Judul ini dilatarbelakangi Perguruan tinggi memiliki peranan penting dalam pembangunan bangsa. Oleh karena itu, sistem 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 bertujuan untuk mengetahui peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur melalui penyusunan manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* dan efektivitas manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* terhadap peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur

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 eksternal 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.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konsteks Penelitian

Pendidikan Perguruan Tinggi (PPT) merupakan jenjang pendidikan yang dilaksanakan setelah Sekolah Menengah Atas yang diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian. Pendidikan Tinggi di Indonesia semua bentuk lembaga pendidikan itu disebut perguruan tinggi.<sup>1</sup>

Perguruan tinggi memiliki peranan penting dalam pembangunan bangsa, ia merupakan sebuah sarana untuk melahirkan kaum terdidik dan intelektual guna menata kehidupan bangsa menuju arah yang lebih baik.<sup>2</sup> Perguruan tinggi adalah salah satu organisasi terpenting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara karena perguruan tinggi menghasilkan lulusan yang akan meneruskan tongkat estafet perjuangan pemerintah dan memajukan perekonomian negara sehingga tercipta negara yang makmur, aman dan tentram.<sup>3</sup>

Melalui perguruan tinggilah akan dihasilkan kualitas sumber daya

---

<sup>1</sup>Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2011), 367.

<sup>2</sup>Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), xi-xii

<sup>3</sup>Afrida Yahya dan Rizki Amalia, *Pengaruh Sistem Kerja Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Dan Implikasinya Terhadap Kepercayaan Mahasiswa Universitas Syiah Kuala Banda Aceh*, dalam Jurnal Pencerahan Volume 10, Nomor 1, Maret 2016, 1-10

manusia yang handal dan berkualitas yang sesuai dengan cita-cita bangsa Indonesia. Tugas perguruan tinggi adalah melahirkan manusia berkualitas, unggul dan profesional. Dari sanalah akan lahir para pemikir, penggagas dan pelaksana dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat dengan berbagai macam disiplin ilmu yang ada. Oleh karena itulah percepatan pembangunan di negara manapun sangat erat kaitannya dengan peranan dan perkembangan perguruan tinggi di negara tersebut.<sup>4</sup>

Pada era globalisasi dan pasar bebas ini, hanya perguruan tinggi yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvment*) dan membentuk keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang, utamanya dalam memadukan ilmu agama dan ilmu umum. Arah strategi pengembangan perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) adalah PTAI mampu menghasilkan lulusan yang Islami dan unggul dalam mengintegrasikan keilmuan dengan nilai keislaman<sup>5</sup>.

Saat ini Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) dituntut harus berjalan dilandasi oleh keluwesan, kepercayaan, kejujuran, tanggungjawab, disiplin, visioner, peduli serta mampu mewujudkan kerjasama dengan team secara baik dan penyebaran informasi yang memadai. Sebaliknya, jika dalam suatu Perguruan Tinggi (PT) yang merasa puas dengan dirinya dan mempertahankan status quo akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya. Peningkatan

---

<sup>4</sup>Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam Dalam Mencerdaskan Bangsa* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2012), 68

<sup>5</sup>Machasin, dkk, Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis *Balanced Scorecard*, dalam Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011

kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan perguruan tinggi sudah sangat dirasakan perlu, termasuk untuk menggunakan prinsip-prinsip manajemen modern yang berorientasi pada mutu/kualitas.<sup>6</sup>

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. Kompleksnya 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*<sup>7</sup>. 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.

---

<sup>6</sup>M. Rosul Asmawi, *Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu Di Perguruan Tinggi*, dalam *MAKARA, SOSIAL HUMANIORA, VOL. 9, NO. 2, DESEMBER 2005: 66-71*

<sup>7</sup>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

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 dengan mengimplementasikan prinsip-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 penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Islam yang menjunjung tinggi nilai-nilai amanah, *tafaqquh fi 'l-dīn*, profesional, transparan, akuntabel dan berkualitas.<sup>8</sup>

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

---

<sup>8</sup>Machasin, dkk, Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis *Balanced Scorecard*, dalam Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011

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.

Hal ini terbukti dengan adanya sistem manajemen perguruan tinggi yang tidak terencana dan kurang profesional. Tidak jelasnya visi, misi dan tujuan yang dikembangkan sebagai arah pengembangan lembaga, membuktikan bahwa kegiatan pendidikan yang dilaksanakan oleh STAIS Kutai Timur cenderung “apa adanya”. Padahal visi, misi dan tujuan merupakan konsep awal untuk menentukan arah dan tujuan pengembangan perguruan tinggi ke depan. Tentunya, analisis lingkungan internal dan eksternal dengan pisau analisis SWOT secara otomatis tidak dilakukan. Selain itu, pada aspek manajemen strategi keuangan, ketenagaan, manajemen sumber daya manusia dan sistem humas / *networking* yang ada, kurang dikelola secara sistematis.

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<sup>9</sup> pengembangannya, mengimplementasikannya dan mengevaluasinya melalui pendekatan *balanced scorecard*, sehingga mutu pendidikan di 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

---

<sup>9</sup>Secara Harfiah 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)



berkomunikasi antar berbagai unit dalam suatu organisasi.<sup>10</sup> *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi pendidikan untuk berfokus pada strategi organisasinya pengembangan pendidikan sesuai dengan harapan semua pihak.

Suatu organisasi pendidikan yang memakai *balanced scorecard* tidak hanya untuk memperjelas dan mengkomunikasikan strategi, tetapi juga untuk merencanakan dan mengembangkan strategi pendidikan sesuai dengan target yang ditentukan. Dengan demikian, *balanced scorecard* telah berkembang dari sebuah pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen.<sup>11</sup>

Melalui penelitian pendahuluan yang dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kutai Timur sebagai subyek dampingan dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard* yang digunakan sebagai analisisnya, maka kondisi subyek dampingan dapat dijabarkan sebagai berikut;

<b>Kegiatan Manajerial</b>	<b>Financial Perspective</b>	<b>Internal Perspective</b>	<b>Costumer Perspective</b>	<b>Learning and Growth Perspective</b>
<b>Analisis SWOT</b>	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)
<b>Visi, Misi dan Tujuan</b>	Tidak ada	Ada	Ada	Ada
<b>RAPB PT</b>	Ada	Ada	Ada	Ada

<sup>10</sup>Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 39.

<sup>11</sup>Robert S. Kaplan & David Norton, *Balanced Scorecard*, terj. Peter R. Yosi Pasla, (Jakarta: Erlangga, 2000), ix.

<b>Inovasi Pendidikan</b>	Ada	Ada	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)
<b>Sistem Layanan Pendidikan</b>	Ada (kurang maksimal)	Ada	Ada (kurang maksimal)	Ada
<b>Networking</b>	Ada	Ada (kurang maksimal)	Ada	Ada
<b>Pengembangan SDM</b>	Ada	Ada	Ada	Ada (kurang maksimal)
<b>Budaya Organisasi</b>	Kurang Baik	Baik	Baik	Baik
<b>Sistem Tata Kelola Organisasi</b>	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)
<b>Evaluasi</b>	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)	Ada (kurang maksimal)

Peningkatan mutu perguruan tinggi agama Islam melalui penyusunan manajemen strategik dengan pendekatan *balanced scorecard* akan menghasilkan proses manajemen penting, berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan perguruan tinggi yang berimbang, baik dalam *financial perspective, internal perspective, costumer perspective and learning and growth perspective*. Secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu

sesungguhnya)<sup>12</sup> dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi).

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti tentang Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Kegama 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. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur melalui penyusunan manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* ?
2. Bagaimana efektivitas manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* terhadap peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengeneralisasi tentang ;

---

<sup>12</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (Peran Strategis Pendidikan di era Globalisasi Modern*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011), 7.

1. Peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur melalui penyusunan manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard*
2. Efektivitas manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* terhadap peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini, diharapkan bermanfaat secara teoritis maupun praktis. Secara *teoritis*, penelitian ini akan berguna sebagai bahan masukan bagi perumusan konsep tentang Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam melalui Penyusunan Manajemen Strategis dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar untuk membangun temuan-temuan baru terkait dengan peningkatan mutu pendidikan tinggi agama Islam.

Adapun secara *praktis*, hasil penelitian ini menjadi bahan masukan berharga bagi para praktisi pendidikan, pimpinan perguruan tinggi, pimpinan lembaga pendidikan dalam mengelola pendidikan yang baik, dan bagi para pemerhati pendidikan Islam sebagai bahan kajian untuk melakukan penelitian lebih mendalam, guna memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan lembaga pendidikan Islam pada umumnya.

## E. Definisi Operasional

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<sup>13</sup>. Hal mendasar dalam mendefinisikan kualitas adalah *quality assurance, contract conformance and costumer driven*<sup>14</sup>. Peningkatan mutu dalam hal ini merupakan kegiatan yang dilakukan oleh semua pihak untuk meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi.

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

*Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek. *Balanced scorecard* yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian dikembangkan dan diintegrasikan ke dalam manajemen strategik. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi antar berbagai unit dalam suatu organisasi.

---

<sup>13</sup>M. N. Nasution, (2001), *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajement*, Ghalia Indonesia, Jakarta, hlm. 16.

<sup>14</sup>Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, (1994), *Total Quality Manajement and The School*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia, hlm. 45.

## F. Penelitian Terdahulu

AB. Musyafa'Fathoni<sup>15</sup>, melakukan penelitian tentang Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multi Situs di SD Al Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri, dan SDIT Al Hikmah Blitar). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pertama, mutu dalam perspektif pengelola sekolah adalah wujud dari kebaikan sesuatu yang tercermin dalam ketercapaian standar atau indikator mutu melalui proses yang baik, sehingga memenuhi harapan pelanggan dan memberikan nilai manfaat bagi pelanggannya. Kedua, Sekolah Dasar Islam yang bermutu menetapkan standar mutu dengan berpijak pada idealisme sekolah (cita-cita pendirian, visi sekolah, dan profil lulusan yang diharapkan). Ketiga, Langkah-langkah pencapaian standar mutu terdiri dari a) langkah perencanaan (planning) yang meliputi: sosialisasi standar mutu, perumusan program, penetapan SOP, b) langkah pelaksanaan (implementing) yang meliputi penunjukan penanggung jawab, pelaksanaan program, dan c) proses kontrol (controlling) yang meliputi kontrol pelaksanaan program dan kontrol ketercapaian standar mutu.

Eko Supriyanto<sup>16</sup>, *Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah*. Hasil penelitian ini terdiri dari dua model: Model penjaminan mutu untuk pembelajaran dan Model penjaminan mutu untuk dosen. Bentuk penjaminan mutu merupakan kombinasi kualitas yang standarnya berunsur akademik dan ideologi Muhammadiyah sedangkan unsur

---

<sup>15</sup>Disertasi, Jurusan Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang

<sup>16</sup>Eko Supriyanto, *Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah*, Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, 2008

penjamin mutu adalah pihak oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Badan Pelaksana Harian (BPH) dan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Model penjaminan mutu ditemukan melalui penjarangan pendapat, interview mendalam dan dokumen atas aspek yang harus dikenai penjaminan mutu terhadap Perguruan tinggi Muhammadiyah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa tengah. Model penjaminan mutu ini memiliki keunggulan dalam efisiensi biaya dan sederhana perangkat dan mekanismenya sehingga sesuai dengan karakter Perguruan tinggi Muhammadiyah. Mekanisme model dilakukan dengan diawali komitmen Pimpinan kemudian menformulasikan standar mutu oleh unsure penjaminan mutu kemudian dilaksanakan melalui penilaian diri dosen dan kelembagaan secara mandiri. Berdasarkan penilaian dilakukan pengembangan akademik dan ideology kepada civitas akademika.

Upiek Haeryah Sadkar<sup>17</sup>, "*Studi Manajemen Mutu Pendidikan Kepariwisata Berbasis Tedqual System*" (*Studi Kasus pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung*). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa : *TedQual System* merupakan suatu pendekatan manajemen mutu yang tepat untuk diterapkan pada pendidikan kepariwisataan. Meskipun secara umum terdapat persamaan diantara berbagai pendekatan tersebut, namun *TedQual System* memiliki kesesuaian tinggi karena dikembangkan secara spesifik untuk kebutuhan manajemen mutu pendidikan kepariwisataan serta memiliki kekuatan pada perumusan secara rinci dari proses yang harus dilakukan untuk menerapkannya, kurikulum yang dinamis, sumber daya manusia pariwisata

---

<sup>17</sup>Upiek Haeryah Sadkar, *Studi Manajemen Mutu Pendidikan Kepariwisata Berbasis Tedqual System*" (*Studi Kasus pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung*), Disertasi, Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, 2009

yang berkualitas serta aspek-aspek pelayanan yang harus dilakukan untuk mencapai nilai daya saing. UN-WTO sebagai organisasi yang membidangi pengembangan *TedQual System*, menempatkan kekhasan sifat pariwisata sebagai landasan dalam pengembangan *TedQual System*. Lebih lanjut, penerapan pendekatan *TedQual System* secara efektif di lembaga pendidikan kepariwisataan diperlukan kondisi awal (pra kondisi) dan pengembangan model yang tepat untuk dapat mewujudkan *output* dan *outcomes* yang diharapkan.

Naili Faraida<sup>18</sup>, *Pengaruh Ikatan Hubungan, Corporate image, Nilai Pelanggan, Kualitas Hubungan dan Kualitas Layanan terhadap Loyalitas Nasabah pada tsank Pemerintah Di Jawa Tengah*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ikatan hubungan berpengaruh tidak signifikan terhadap Loyalitas nasabah secara langsung dan secara tidak langsung l)erpengaruh signifikan terhadap nilai pelanggan, Cotporate rimage berpengaruh tidak signifikan; terhadap Nilai pelanggan, Corporate image brpengaruh tidak signifikan terhadap Loyalitas nasabah, Kualitas hubungan borpengaruh tidak signifikan ferhadap Loyalitas nasabah dan Kualilas layanan berpengaruh tidak signifikan terhadap Loyalitas nasabah. Sementara indikator yang paling kuat mempengaruhi Ikatan hubungan adalah Ikatan Finansial, indikator paling kuat mempengaruhi Corporate image adalah Reputasi, indikator yang paling

---

<sup>18</sup>Naili Farida, *Pengaruh Ikatan Hubungan, Corporate image, Nilai Pelanggan, Kualitas Hubungan dan Kualitas Layanan terhadap Loyalitas Nasabah pada tsank Pemerintah Di Jawa Tengah*, Disertasi, Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang, 2010.



mempengaruhi Kualitas hubungan adalah Kepuasan hubungan, dan indikator paling kuat mempengaruhi Kualitas layanan adalah, assurance.

Dari beberapa penelitian tersebut di atas, ternyata belum ada penelitian yang mengkaji tentang Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam melalui Penyusunan Manajemen Strategis dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAI Sangatta) Kutai Timur. Hal inilah yang menjadi keunikan dan kebaruan dalam penelitian ini, sehingga perlu dilakukan secara serius agar bisa menghasilkan penelitian yang benar-benar sesuai dengan harapan. Penelitian ini juga diharapkan menjadi varian lain dalam kajian sistem peningkatan mutu dan sistem manajemen pada lembaga pendidikan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Strategi

##### 1. Definisi Manajemen

Kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menanggapi. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan<sup>1</sup>.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia manajemen diartikan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi<sup>2</sup>.

Malayu S.P. Hasibuan berpendapat manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-

---

<sup>1</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 3.

<sup>2</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm.708.

sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan suatu tertentu<sup>3</sup>.

Manajemen pendidikan adalah aplikasi, prinsip, konsep dan teori manajemen dalam aktifitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Berikut ini adalah para ahli mendefinisikan tentang manajemen yang berbeda-beda.

Manajemen menurut Didin Hafidhudin dalam bukunya *Syariah Principle On Management In Practice*, “*management means organizing, handling, controlling and directing particular thing or affair is obliged under Islamic shariah*”<sup>4</sup>. Manajemen berarti mengorganisasikan, menguasai (memegang), mengendalikan, dan menunjukkan sesuatu yang istimewa atau hal yang diwajibkan di bawah syariah Islam.

Manajemen diartikan sebagai koordinasi dari semua sumber-sumber yang mencakup proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan supaya memperoleh keadaan yang obyektif sebagaimana dikemukakan oleh Henry L. Sisk dalam bukunya *Principles Of Management*, “*management is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives*”<sup>5</sup>. Yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu aktivitas

---

<sup>3</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 2.

<sup>4</sup> Didin Hafidhudin, *Syariah Principle On Management In Practice*, (Jakarta: Gema Insani, 2006), hlm. 2.

<sup>5</sup> Henry L. Sisk, *Principles Of Management*, (South-Western: Publishing Company, Brighton, 1969), hlm. 10.

yang melibatkan proses pengarahan, pengawasan dan pengerahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktivitas dalam suatu organisasi.

Pengertian di atas, sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh Luther Gulick dan Follet, karena supaya bisa berjalan dan berfungsi dengan baik di butuhkan keahlian khusus yang diharapkan dapat membawa seseorang pada tujuan yang hendak di capai<sup>6</sup>.

Menurut J.L Massie, “Manajemen adalah proses satu kelompok kooperatif menggerakkan tindakan untuk tujuan umum”<sup>7</sup>. Dalam definisi tersebut mengandung unsur-unsur sebagai berikut yaitu; a) Kemampuan mempengaruhi, b) Orang, bawahan, c) Melakukan pekerjaan, d) Tujuan organisasi, e) Kerjasama antara bawahan dan pimpinan, dan f) Terbatasnya sumber daya.

Robbins dan Coulter menggunakan definisi manajemen yang dikutip oleh Wibowo yaitu manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktifitas terselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain<sup>8</sup>.

Fuad Rumi dalam bukunya yang berjudul ”Manajemen dalam Islam”, yang dikutip oleh Arsyad menjelaskan bahwa dalam Islam pengertian manajemen dapat disimpulkan sebagai suatu aktifitas

---

<sup>6</sup> Nanang Fatah, , *Landasan Manajemen Pendidikan*, , Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000) hlm. 1.

<sup>7</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya, 2000),, hlm. 6.

<sup>8</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Indonesia, 2006), hlm, hlm.9.

manajerial untuk mentransformasikan suatu gagasan yang berlandaskan niat mencari keridhaan Allah SWT untuk mencapai tujuan-tujuan yang juga diridhoi-Nya. Sumber manajemen dalam Islam adalah al qur'an dan sunnah, dasarnya sendiri adalah akidah, syara' dan akhlak<sup>9</sup>. Seorang manajer yang berlatar belakang keagamaan pastinya memiliki pandangan yang akan menitik beratkan pada implikasi spiritual dari gerak langkah pengeloannya.

Dilihat dari kacamata agama, akifitas manajerial berarti usaha untuk menggerakkan sumber daya manusia guna melakukan tindakan yang baik, ma'ruf, shalihah dan mencegah orang melakukan kemungkaran, memperoleh keridhaan Allah SWT.<sup>38</sup>seorang manajer yang beriman, berislam dan berikhlas, sikap tersebut dapat melimpah keanggota kelompok atau bawahannya, maka tujuan yang telah direncanakan akan mudah dicapai.

Dalam sebuah hadist diriwayatkan oleh Imam Bukhari dan Abu

Hurairah Rasulullah bersabda:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى عليه وسلم إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة (رواه البخاري)

Artinya :

*Dari Abu Hurairah ra berkata, Rasulullah SAW bersabda: Apabila Suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tanggunglah kehancuran<sup>10</sup>. (HR. Bukhari).*

Hadist tersebut menunjukkan betapa Islam sangat menekankan akan pentingnya manajemen dan kepemimpinan dalam setiap aktifitas,

---

<sup>9</sup> Azhar Arsyad, , *Pokok-pokok Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pemimpin dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002) , hlm. 5.

<sup>10</sup> Imam Bukhari, *Shahih Bukhari*, (Bairut : Daar al-Kutub, 1992), Juz I, hlm. 2.

termasuk didalamnya aktifitas pendidikan. Suatu aktivitas akan berjalan lancar dan teratur apabila didasarkan pada manajemen yang sehat dan didukung oleh kepentingan yang tepat dan handal<sup>11</sup>.

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa manajemen adalah proses kegiatan menyelenggarakan organisasi yang mana di dalamnya terdapat unsur-unsur organisasi dengan menggunakan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen pendidikan adalah aplikasi prinsip, konsep dan teori manajemen dalam aktifitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Maksudnya dalam menjalankan aktifitas manajemen pendidikan sekolah diperlukan manajemen yang mempunyai arah dan tujuan untuk memanfaatkan sumber daya dengan hemat guna mencapai hasil yang maksimal untuk mencapai kualitas, yaitu manajemen yang mengarahkan pada pengembangan potensi peserta didik supaya memiliki pengetahuan dan keterampilan, sikap dan nilai yang mengakar pada budaya bangsa sendiri. Maka untuk mewujudkannya dibutuhkan manajemen pendidikan yang berorientasi pada mutu (*quality oriented*).

## **2. Tujuan manajemen**

Manajemen yang baik ialah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep, dan yang sesuai dengan obyek yang ditanganinya serta tempat organisasi itu berada, yang dalam hal ini tidak lain adalah tujuan manajemen. Yang dimaksud tujuannya di sini tidak

---

<sup>11</sup> Chabib Thaha dan Abdul Mu'thi (eds), *PBM Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Eksistensi dan Proses Belajar Mengajar, PAI*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), hlm. 126.

lain adalah agar semua kegiatan mendukung tercapainya tujuan pendidikan atau dengan kata lain manajemen digunakan di dalam dunia pendidikan adalah agar tujuan pendidikan tercapai.

Menurut Shrode dan Voich<sup>12</sup>, tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Sedangkan menurut Sergio Vanni dan Carver<sup>13</sup> ada empat tujuan manajemen, yaitu efektifitas produksi, efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*), dan kepuasan kerja.

Adapun manajemen yang efisien dapat diperoleh dengan beberapa cara, diantaranya:

- a. mengerjakan segala sesuatu dengan benar; artinya prosedur yang ditempuh, sarana, media, material yang dipakai, dan metode yang diterapkan harus sesuai atau cocok dengan apa yang dikerjakan.
- b. Dalam menyelesaikan permasalahan hendaklah secara ilmiah, yaitu berdasarkan data yang dikumpulkan dan melalui alternatif-alternatif.
- c. Mengamankan sumber-sumber pendidikan<sup>14</sup> dengan cara mengkoordinasi sumber-sumber itu dengan sebaik-baiknya.
- d. Setiap petugas baik pegawai maupun guru diharuskan mengikuti tugas-tugas pekerjaan.

---

<sup>12</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 15.

<sup>13</sup> Tim Pengembangan MKDK IKIP, *Administrasi Pendidikan*, (Semarang:IKIP Semarang Press,1991) Semarang, hlm. 11.

<sup>14</sup> Yang dimaksud dengan sumber-sumber pendidikan ialah orang, uang, materi, media, dan sarana.

- e. Setiap manajer diharapkan dapat menekan biaya pendidikan dengan tidak mengorbankan produksi.

Dalam menetapkan tujuan ini harus didasarkan pada analisis "data, informasi dan potensi" yang dimiliki serta memilihnya dari alternative-alternatif yang ada. Tujuan organisasi dapat diketahui dalam anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (RT)-nya.

Tujuan-tujuan ini dapat kita kaji dari beberapa sudut dan dibedakan sebagai berikut<sup>15</sup>:

- a. Menurut tipe-tipenya, tujuan dibagi atas:
- 1) *Profit objectives*, bertujuan untuk mendapatkan laba bagi pemiliknya.
  - 2) *Service objectives*, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen dengan mempertinggi nilai barang dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.
  - 3) *Social objectives*, bertujuan meningkatkan nilai guna yang diciptakan perusahaan untuk kesejahteraan masyarakat.
  - 4) *Personal objectives*, bertujuan agar para karyawan secara *individual economic, social psychological* mendapat kepuasan di bidang pekerjaannya dalam perusahaan.
- b. Menurut prioritasnya, tujuan dibagi atas: 1) tujuan primer, 2) tujuan sekunder, 3) tujuan individual, dan 4) tujuan sosial.
- c. Menurut jangka waktunya, tujuan dibagi atas:

---

<sup>15</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar*,..., hlm. 18-19.



### 1) Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang adalah tujuan yang dalam pencapaiannya membutuhkan waktu diatas sepuluh tahun sampai dua puluh lima tahun. Semakin panjang tujuan itu, semakin banyak variabel yang sulit dikontrol<sup>16</sup>.

### 2) Tujuan Jangka Menengah

Tujuan jangka menengah disebut juga rencana strategis, yang merinci tolok ukur-tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Rencana strategis biasanya disusun dalam skala waktu menengah, diatas tiga tahun. Tujuannya adalah untuk memberi sebuah pedoman dan arahan kepada institusi. Akan tetapi, rencana tersebut bukan merupakan instrument yang kaku. Ia harus dimodifikasi jika peristiwa penting, baik internal maupun eksternal, membutuhkannya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi rencana strategis adalah hal yang sangat penting. Tanpa rencana tersebut institusi akan menjadi kurang terarah<sup>17</sup>.

### 3) Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek disebut juga rencana bisnis dan operasi, rencana ini biasanya disusun untuk jangka satu tahun, untuk mencapai aspek-aspek tertentu dari strategis institusional jangka panjang. Ia mencakup ukuran-ukuran nyata dan implikasi

---

<sup>16</sup> Sobri, dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta:Multi Pressindo, 2009), hlm. 13.

<sup>17</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Yogjakarta: Ircisod, 2006), a, hlm. 226.

financial yang siap diimplementasikan. Di samping mencakup keuntungan finansial, ia juga harus mencakup keuntungan non-finansial seperti meningkatnya reputasi, meningkatnya profil, dan sebagainya<sup>18</sup>.

- d. Menurut sifatnya, tujuan dibagi atas:
- 1) *Manajemen objectives*, tujuan dari segi efektif yang harus ditimbulkan oleh manajer.
  - 2) *Managerial objectives*, tujuan yang harus dicapai daya upaya atau kreativitas-kreativitas yang bersifat manajerial.
  - 3) *Administrative objectives*, tujuan-tujuan yang pencapaiannya memerlukan administrasi.
  - 4) *Economic objectives*, tujuan-tujuan yang bermaksud memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan memerlukan efisiensi untuk pencapaiannya.
  - 5) *Social objectives*, tujuan suatu tanggungjawab, terutama tanggungjawab moral.
  - 6) *Technical objectives*, tujuan berupa detail teknis, detail kerja, dan detail karya.
  - 7) *Work objectives*, yaitu tujuan-tujuan yang merupakan kondisi kerampungan suatu pekerjaan.
- e. Menurut tingkatnya, tujuan dibagi atas:

---

<sup>18</sup> Edward Sallis, *Total Quality*,..., hlm.229.

- 1) *Overall enterprise objectives*, adalah tujuan semesta (generalis) yang harus dicapai oleh badan usaha secara keseluruhan.
  - 2) *Divisional objectives*, adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap divisi.
  - 3) *Departemental objectives*, adalah tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing bagian.
  - 4) *Sectional objectives*, adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap seksi.
  - 5) *Group objectives*, adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap kelompok urusan.
  - 6) *Individual objectives*, adalah tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing individu.
- f. Menurut bidangnya, tujuan dibagi atas:
- 1) *Top level objectives*, adalah tujuan-tujuan umum, menyeluruh, dan menyangkut berbagai bidang sekaligus.
  - 2) *Finance objectives*, adalah tujuan-tujuan tentang modal.
  - 3) *Production objectives*, adalah tujuan-tujuan tentang produksi.
  - 4) *Marketing objectives*, adalah tujuan-tujuan mengenai bidang pemasaran barang dan jasa-jasa.
  - 5) *Office objectives*, adalah tujuan-tujuan mengenai bidang *ketatausahaan* dan administrasinya.
- g. Menurut motifnya, tujuan dibagi atas:

- 1) *Public objectives*, adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan-ketentuan undang-undang negara.
- 2) *Organizational objectives*, adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan-ketentuan Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, dan statuta organisasi yang bersifat *zakelijk* dan *impersonal* (tidak boleh berdasarkan pertimbangan perasaan atau selera pribadi) dalam upaya pencapaiannya.
- 3) *Personal objectives*, adalah tujuan pribadi/individual (walaupun mungkin berhubungan dengan organisasi) yang dalam usaha pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh selera ataupun pandangan pribadi.

Dari tujuan-tujuan manajemen tersebut di atas, pada hakikatnya memiliki orientasi yang sama yakni apabila manajemen semakin baik, maka semakin yakin pula tujuan yang diinginkan akan tercapai dengan baik. Dengan demikian, tujuan-tujuan tersebut digunakan sebagai criteria untuk menentukan keberhasilan suatu penyelenggaraan instansi atau lembaga yang dalam dunia pendidikan adalah sekolah.

### **3. Manajemen Strategi 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<sup>19</sup> yang dimaksud dengan manajemen strategi adalah; Suatu seni (keterampilan), teknik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal 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<sup>20</sup> 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<sup>21</sup> berpendapat bahwa manajemen strategi didefinisikan 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”.

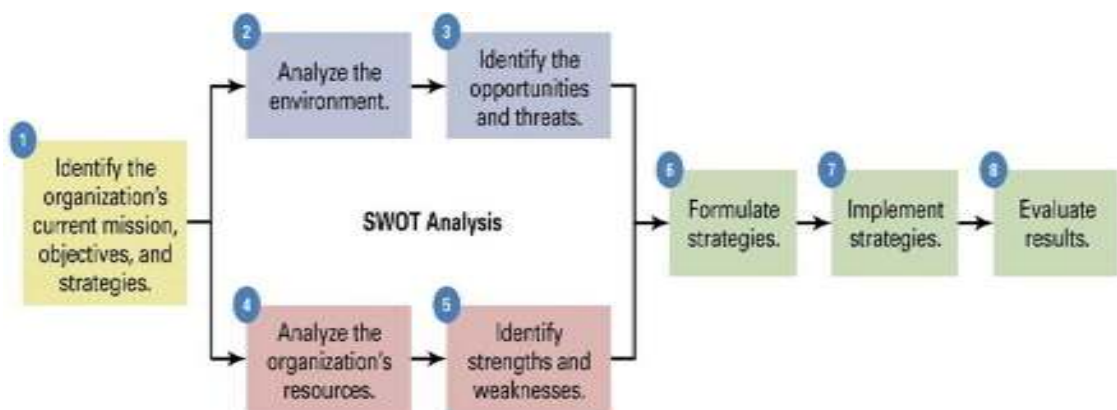
---

<sup>19</sup> Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*, (Malang: Universitas Brawijaya, 2001) hlm.17

<sup>20</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.56

<sup>21</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), hlm.148

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



Gambar 1.1 :

Proses Manajemen Strategik<sup>22</sup>

(Solihin, 2012, p. 71)

**Model SWOT** atau **Analisis SWOT** merupakan cara untuk menganalisis posisi kompetitif suatu organisasi. 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

<sup>22</sup> Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm.71

pada masalah-masalah utama, yang kemudian membantu mereka untuk merumuskan perencanaan strategi.

External elements Internal elements	Organizational strengths	Organizational Weaknesses
<b>Strategic options</b>		
Environmental opportunities (and risks)	S-O: Strengths can be used to exploit the environmental opportunities and avoid the risks.	WO: The strategic need to overcome organizational weaknesses. Finding an strategic option has which is needed.
Environmental threats	S-T: Strengths to be organized can be used to minimize existing or emerging threats.	WT: The strategic need to find a way to overcome weaknesses and to find as possible strategies to deal.

#### 4. Dimensi-dimensi Manajemen Strategi

Berdasarkan pengertian tentang manajemen strategi sebagaimana tersebut di atas, menurut Hadari Nawawi<sup>23</sup> manajemen strategi memiliki beberapa dimensi atau bersifat multi dimensional. Dimensi-dimensi dimaksud tersebut adalah :

a. Dimensi waktu dan orientasi masa depan

Manajemen strategi dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi.

b. Dimensi internal dan eksternal

Dimensi internal adalah organisasi non profit pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan, yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategis yang berjangka panjang. Dimensi lingkungan eksternal pada dasarnya merupakan analisis terhadap lingkungan sekitar organisasi non profit sebagaimana dalam gambar tersebut di atas, yang terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan nasional dan lingkungan global (internasional), yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, seperti kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, pendidikan, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.

---

<sup>23</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik* ,..., hlm.153



c. Dimesi pendayagunaan sumber-sumber

Manajemen strategi sebagai kegiatan manajemen yang diterapkan pada suatu organisasi profit maupun non profit tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang ditetapkan di dalam setiap rencana operasional dalam rangka mencapai tujuan strategik melalui pelaksanaan misi untuk mewujudkan visi organisasi non profit. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manajemen, sumber daya teknologi dan sumber daya informasi.

d. Dimensi keikutsertaan manajemen puncak

Manajemen strategi yang dimulai dengan menyusun rencana strategi merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensinya sesuai dengan visinya, baik pada organisasi yang bersifat profit maupun organisasi non profit. Rencana strategi yang dilaksanakan oleh organisasi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak. Oleh karena itu, rencana strategi sebagai keputusan utama yang prinsipil itu tidak saja ditetapkan dengan mengikutsertakan,

tetapi harus dilakukan secara proaktif oleh manajemen puncak, karena seluruh kegiatan untuk merealisasikannya merupakan tanggung jawabnya sebagai pimpinan tertinggi, meskipun keiatannya dilimpahkan pada organisasi atau satuan unit kerja yang relevan.

e. Dimensi multi bidang

Manajemen strategi sebagai sebuah sistem harus didasari pada menempatkan organisasi sebagai satu sistem. Dengan demikian, berarti sebuah organisasi akan dapat menyusun rencana strategis dan rencana operasional jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan. Dalam kondisi sebagai organisasi bawahan berarti tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi. Menurut, Dimensi multi bidang ini berhubungan dengan kewenangan dan tanggung jawab serta ruang lingkup wilayah kerja organisasi non profit, yang berakibat berbeda jangkauan misinya (volume dan beban kerjanya), meskipun jenis tugas pokoknya relatif sama.<sup>24</sup>

## 5. Prinsip Manajemen

Pentingnya prinsip-prinsip dasar dalam praktik dalam manajemen antara lain menentukan metode kerja, pemilihan pekerjaan dan

---

<sup>24</sup> Hasan 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).

pengembangan keahlian, pemilihan prosedur kerja, menentukan batas-batas tugas, mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas, melakukan pendidikan dan latihan, melakukan sistem dan besarnya imbalan itu dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi dan produktifitas kerja.

Kaitannya dengan prinsip dasar manajemen, Fayol mengemukakan sejumlah prinsip manajemen yaitu:

- a. Pembagian kerja, semakin seorang menjadi spesialis, maka pekerjaannya juga semakin efisien.
- b. Kejelasan dalam wewenang dan tanggung jawab, otoritas manajer harus memberi perintah atau tugas supaya orang lain dapat bekerja.
- c. Disiplin, setiap anggota organisasi harus menghormati peraturan dalam organisasi.
- d. Kesatuan komando, setiap anggota harus menerima perintah dari satu orang saja, agar tidak terjadi konflik perintah
- e. Kesatuan arah, berdasarkan satu rencana.
- f. Lebih memprioritaskan kepentingan umum atau organisasi daripada kepentingan pribadi.
- g. Pemberian kontra prestasi.
- h. sentralisasi.
- i. Rantai skalar.
- j. Tertib.
- k. Pemerataan.

- l. Stabilitas dalam menjaga.
- m. Inisiatif.
- n. Dan semangat kelompok<sup>25</sup>.

Keempat belas prinsip dasar tersebut dijadikan patokan dalam praktik manajerial dalam melakukan manajemen yang berorientasi kepada sasaran *manajemen by objective* (MBO). Manajemen yang berorientasi kepada orang *Management by People* (MBP), manajemen yang berorientasi kepada struktur *Management by Technique* (MBT) dan manajemen berdasarkan informasi *Management by Information* (MBT) atas *Management Information System* (MIS)<sup>26</sup>.

## 6. Fungsi Manajemen

Banyak pakar manajemen dan administrasi pendidikan yang mengidentifikasi fungsi-fungsi manajemen. Diantaranya sebagai berikut;

- a) George R. Terry, fungsi manajemen adalah *planning, organizing, actuating, dan controlling*.
- b) Lyndall F. Urwick, fungsi manajemen yaitu *forecasting, planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*.
- c) Winardi, fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, coordinating, actuating, leading, communication, dan controlling*.
- d) Luther Gullich, fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*.

---

<sup>25</sup> Kadamansi dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1992), hlm. 32.

<sup>26</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen,....*, hlm. 12.

- e) Henry Fayol, fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*.
- f) John Robert Baishfine Ph.D, fungsi manajemen yaitu perencanaan, organisasi, dan komando<sup>27</sup>.
- g) Ibrahim bafadal menjelaskan bahwa fungsi manajemen adalah *planning, organizing, leading, dan controlling*<sup>28</sup>.

Dari berbagai pendapat di atas jika digabungkan maka fungsi manajemen adalah *forecasting, planning, organizing, directing, commanding, motivating, staffing, coordinating, reporting, controlling dan evaluating*.

a) *Forecasting* (Peramalan)

Peramalan adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan”<sup>29</sup>. Misalnya, sebuah penerbit majalah harus mengadakan *forecasting* mengenai pemasaran dengan memperhatikan daya serap konsumen, situasi, sosial dan ekonomi, serta kebiasaan konsumen.

b) *Planning* (Perencanaan)

“Perencanaan adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan

---

<sup>27</sup> Departemen Pendidikan Nasional Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Penilaian Pendidikan, *Panduan Materi Ekonomi SMA/MA Tahun 2004/2005*, <http://209.85.175.104/search?q=cache:InQcuak7yvYJ:www.puspendik.com/ebtanas/ujian2005/PD>

<sup>28</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah DasarI*, (Jakarta: Bumi Aksara,2006), hlm. 39.

<sup>29</sup> Departemen Pendidikan Nasional Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Penilaian Pendidikan, ,,,, hlm. 29.

yang diinginkan”<sup>30</sup>. Rencana adalah tindakan terpilih, sebab dengan rencana tersebut seorang manajer ingin mengkoordinasikan tindakan kelompok. Perencanaan harus dibuat secara pasti dan direalisasikan dalam kenyataan. Hal ini dikarenakan adanya perubahan oleh situasi dan kondisi kearah yang lebih baik, jadi setiap rencana mengandung dua unsur, yaitu tujuan dan pedoman.

Langkah-langkah menyusun suatu rencana: menetapkan tujuan yang akan dicapai (*What* = apa yang hendak dicapai), menetapkan bagaimana tujuan itu dicapai (*How* = bagaimana), menetapkan di mana kegiatan itu dilaksanakan (*Where* = dimana), menetapkan waktu pelaksanaan (*When* = kapan), dan menetapkan orang-orang/personel yang tepat melaksanakannya (*Who* = siapa).

c) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses yang dinamis, sedang hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Menurut M. Manullang, “pengorganisasian adalah proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan”. Pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Pada intinya pengorganisasian meliputi pembatasan dan penjumlahan tugas-tugas, pengelompokan dan pengklasifikasian

---

<sup>30</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, , 2001), hlm. 200.

tugas-tugas serta pendelegasian wewenang diantara karyawan perusahaan.

d) *Staffing* (Penempatan)

*Staffing* berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi dengan merekrut tenaga kerja dan pengembangannya agar setiap personel yang terlibat dalam suatu organisasi dapat memberikan daya guna yang maksimal.

e) *Actuating* (Menggerakkan/Pelaksanaan)

“*Actuating* adalah usaha untuk menciptakan suasana sehingga para karyawan berkehendak dan mau berusaha mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan”. Usaha *actuating* ini biasanya akan berhasil jika para pekerja diperlakukan dengan baik, didorong untuk maju, serta diberikan semangat untuk dapat berkembang dan meningkatkan prestasinya.

f) *Coordinating* (Koordinasi)

Koordinasi adalah menghubungkan, menyatupadukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga dapat bekerja sama secara terarah dalam berusaha mencapai tujuan perusahaan. Tujuan dalam fungsi koordinasi adalah untuk menghindari kekacauan, perselisihan, dan kekosongan dalam kegiatan.

g) *Commanding* atau *Directing* (Memerintah)

*Directing* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran, dan perintah kepada

bawahan dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

h) *Leading* (Memimpin)

Merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh manajer yang menyebabkan orang lain bertindak. Memimpin atau kepemimpinan merupakan inti sari dari manajemen. Dengan adanya kepemimpinan diharapkan setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi melaksanakan proses manajemen sehingga akan berjalan lancar dan berhasil dengan baik. Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kecakapan dan kewibawaan yang dimiliki oleh pemimpin akan mendorong gairah kerja, kreatifitas, partisipasi dan loyalitas para bawahan untuk menyelesaikan tugasnya.

Pekerjaan tersebut meliputi 5 (lima) hal, yaitu: mengambil keputusan, mengadakan komunikasi, memberikan semangat, inspirasi, dan dorongan, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap bawahan.

i) *Motivating* (Memotivasi)

*Motivating* adalah pemberian inspirasi, semangat, dan dorongan kepada bawahan agar melakukan kegiatan secara sukarela



sehingga bawahan mampu meningkatkan produktivitasnya semaksimal mungkin.

j) *Empowering* (Pemberdayaan)

*Empowering* adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja.

k) *Fasilitating* (Memfasilitasi)

“*Fasilitating* adalah kemampuan menyatukan orang untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, termasuk dalam memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik”.<sup>44</sup>

l) *Reporting* (Melaporkan)

*Reporting* adalah menyampaikan atau melaporkan perkembangan atau hasil kegiatan secara lisan maupun tulisan kepada yang berkepentingan sehingga yang menerima laporan dapat memperoleh gambaran lengkap mengenai pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan berdasarkan laporan tersebut.<sup>45</sup>

m) *Controlling* (Pengawasan/Pengendalian)

“Pengawasan diartikan sebagai menilai kembali apa yang telah dilaksanakan dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga pelaksanaan tugas dapat dilakukan sesuai dengan

rencana”.<sup>46</sup> Proses melakukan pengawasan dilakukan dalam 3 (tiga) tahap, yaitu; mengukur hasil pekerjaan, membandingkan hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya, serta mengoreksi penyimpangan dalam pembiayaan dan efisiensi kerja.

n) *Evaluating* (Penilaian).

“*Evaluating* adalah kegiatan akhir yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan program yang telah dilaksanakan”. Selain itu kegiatan evaluasi ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan bagaimana efektifitas dan keberhasilan program yang telah disusun dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## **B. Mutu Pendidikan**

### **1. Hakikat Mutu**

Pengembangan mutu<sup>31</sup> 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

---

<sup>31</sup> 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), hlm. 768.

pendidikan Islam menjadi kebutuhan primer bagi lembaga pendidikan Islam untuk bersaing dengan lembaga pendidikan Islam yang lainnya tanpa melihat batas definitif suatu wilayah.<sup>32</sup>

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 peningkatan 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)*<sup>33</sup>. 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.

---

<sup>32</sup>Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 225-256.

<sup>33</sup>Slamet Margono, *Manajemen Mutu Terpadu dan perguruan Tinggi Bermutu*. (Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994), hlm. 12.

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.<sup>34</sup>

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 kesempurnaan (*conformance quality*) (ukuran seberapa besar tingkat kesesuaian antara sebuah produk/jasa dengan persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan sebelumnya).<sup>35</sup>

Dalam perspektif lainnya, mutu sebagai konsep yang meliputi; (*a slippery concept*), sebab mutu berkaitan dengan kepentingan pengguna (*it is slippery because it has such a variety of meanings and the word*

---

<sup>34</sup>Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray (Edit.), *Juran's Quality Handbook*, (New York: McGraw-Hill, 1999), hlm. 2.1.

<sup>35</sup>Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra., *Service, Quality, & Satisfaction*, (Yogyakarta: Andi, 2011), hlm. 164.

*implies different things to different people*).<sup>36</sup> Hal ini terjadi dikarenakan konsep mutu yang bertolak dari standar absolut (*absolute concept*) dan relatif (*relative concept*). Standar absolut menganggap bahwa mutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli sedangkan standar relatif dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya atau mampu menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan juga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.<sup>37</sup>

Dari uraian tersebut di atas, wajar bila banyak pakar mendefinisikan mutu, salah satunya mutu sebagai produk atau servis, bukan seperti yang ditetapkan oleh pemasok, tetapi seperti yang diinginkan oleh klien atau konsumen; dan untuk produk atau servis yang diinginkan dan mereka mau dan rela membayarnya.<sup>38</sup> Ada juga yang menyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.<sup>39</sup> Bahkan ada pula yang mengemukakan bahwa mutu memiliki lima dimensi, yaitu: 1). Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk; 2). Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan

---

<sup>36</sup> Edward Sallis., *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), hlm. 11.

<sup>37</sup> Edward Sallis., *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), hlm. 11.

<sup>38</sup>J. Salusu., *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Grasindo, 2000), hlm. 469.

<sup>39</sup>M.N. Nasution., *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), h. 15. ;Zulian Yamit., *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), hlm. 7.

penyampian produk aktual; 3). Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapat dipercaya serta ketahanan, dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan; 4). Keamanan (*safety*), aman tidak membahayakan konsumen; dan 5). Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan penggunaannya oleh konsumen.<sup>40</sup>

Mutu juga didefinisikan sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau keinginan konsumen.<sup>41</sup> Kualitas juga diartikan *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan.<sup>42</sup> Mutu juga dikatakan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.<sup>43</sup> Ada pula yang menyatakan bahwa *quality is the extent to which products and services conform to customer requirement*; atau mutu dipandang sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa.<sup>44</sup>

## 2. Indikator Mutu

Terdapat beberapa indikator dalam mutu, yaitu:

### a. Kepuasan Pelanggan

---

<sup>40</sup>Uhar Suharsaputra., *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2010), hlm. 227.

<sup>41</sup>M.N. Nasution., *Manajemen Mutu, ...*, hlm. 16.

<sup>42</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 78.

<sup>43</sup>Kisbiyanto., *Bunga Rampai Penelitian Manajemen Pendidikan*, (Semarang: RaSAIL, 2008), hlm. 132.

<sup>44</sup>Sudarwan Danim., *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 53.

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas pelanggan diperluas, kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, diantaranya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai *value* yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan. Masyarakat.

Dalam dunia pendidikan pesantren, penghargaan terhadap orang lain merupakan nilai-nilai yang harus dikembangkan dalam melakukan interaksi dengan orang lain.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. (1) prioritasasi (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. (2) variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari suatu sistem organisasi.

Dalam dunia pendidikan pesantren, skala prioritas menjadi bagian dari arah pelaksanaan manajemen mutu pendidikan di pesantren dalam rangka mengatasi sumber daya yang ada berdasarkan data dan fakta.

d. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melakukan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.<sup>45</sup>

Dalam konteks pendidikan (Islam), mutu digunakan dan bersifat jamak (plural), salah satu contoh ada yang menyatakan bahwa mutu

---

<sup>45</sup>Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)*, (Yogyakarta: Andi, 2009), hlm. 14-15.



pendidikan merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.<sup>46</sup> Ada juga yang mengartikan mutu pendidikan sebagai kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yaitu internal *customers* yaitu peserta didik sebagai pembelajar (*learners*) dan eksternal *customers* yaitu masyarakat dan dunia industri.<sup>47</sup>

Dari deskripsi tersebut bisa disimpulkan bahwa mutu pendidikan pesantren adalah kualitas pendidikan pesantren yang mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu merupakan segala hal yang perlu tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan pesantren. Mutu masukan pendidikan pesantren ini dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti pengasuh lembaga pendidikan pesantren yang memiliki visi-misi serta kapabel, ustadz/ustadzah dan santri; *kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa sarana prasarana serta media pembelajaran di pesantren; *ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang perangkat lunak, seperti peraturan, deskripsi kerja, dan struktur

---

<sup>46</sup>Dzaujak Ahmad., *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm. 8.

<sup>47</sup>Nanang Fatah., *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: dalam Konteks Penerapan MBS*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 2.

organisasi pesantren; dan *keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Sedangkan mutu proses pembelajaran di pesantren mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya pesantren untuk mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu dari santri.

Dilihat dari hasil pendidikan pesantren yaitu *output* pendidikan yang merupakan kinerja lembaga pendidikan Islam (pesantren) adalah prestasi lembaga pendidikan Islam yang dihasilkan dari proses/perilaku lembaga pesantren.<sup>48</sup> Kinerja lembaga pendidikan pesantren dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya yang tetap pada nilai etik-qur'anic. Apalagi era sekarang ini, manusia-manusia dituntut berusaha tahu banyak (*knowing much*), berbuat banyak (*doing much*), mencapai keunggulan (*being excellence*), menajalin hubungan dan kerja sama dengan orang lain (*being sociable*), serta berusaha memegang teguh nilai-nilai moral (*being morally*).<sup>49</sup>

Dengan demikian, mutu pendidikan (pesantren) dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu

---

<sup>48</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 5-6.

<sup>49</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional)*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), hlm. 52-53.

dan unggul dalam prestasi nonakademik seperti mempunyai sisi aqidah yang kuat, mempunyai kesopanan yang tinggi, dan lain sebagainya.

### C. Pendekatan *Balanced Scorecard*

#### 1. Pengertian *Balanced scorecard*

Konsep tentang *balanced scorecard* pertama kali di perkenalkan oleh Robert S. Kaplan and David P. Norton<sup>50</sup>. *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<sup>51</sup>.

Karena luasnya implementasi *balanced scorecard* dalam konsep bisnis, maka suatu definisi kadang kala terasa sempit dibandingkan dengan fungsi *balanced scorecard* yang sesungguhnya. Kata benda

---

<sup>50</sup> 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)*, hlm. 32

<sup>51</sup> Mulyadi, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Jakarta : Salemba Empat, 2001), hlm. 2

“*score*” memiliki makna penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan). Dalam konteks sebagai kata kerja, *score* berarti member angka. dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* diartikan sebagai suatu kesadaran (bersama) di mana segala sesuatu perlu diukur. Objek di sini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim atau bahkan individu sesuatu yang ingin dikendalikan atau dievaluasi atau perlu diukur<sup>52</sup>.

Luis<sup>53</sup> mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin suatu hubungan sebab akibat. Dari definisi tersebut, jelaslah bahwa *balanced scorecard* sangat berperan sebagai penerjemah dan pengubah (*conferter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi.

Dengan *balanced scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber

---

<sup>52</sup> Dadang Dally, *Balanced Scorecard : Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, hlm. 48

<sup>53</sup> Suwardi Luis, & Prima A. Biroo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*, (Jakarta : PT Gramedia, 2008), hlm. 16

daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan<sup>54</sup>.

Terdapat beberapa alasan yang mendasar bagi suatu organisasi dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen mereka. Alasan tersebut diantaranya ;

- a. *Balanced scorecard* mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan (*opportunities for improvement = OFI*) dari berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan ;
  - 1) Kepemimpinan, visi, nilai-nilai dan strategi
  - 2) Fokus pada finansial
  - 3) Fokus pada pelanggan, yang merupakan semua orang, bagian atau unit organisasi yang akan menerima nilai tambah produk, jasa atau klien<sup>55</sup>. Dalam konteks pendidikan, pelanggan atau *costumer* meliputi *stake holder*, yang meliputi masyarakat, wali murid dan simpatisan.
  - 4) Fokus pada proses bisnis internal, dan
  - 5) Fokus pada sumber daya manusia
  - 6) Keunggulan kinerja yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, peningkatan pasar dan finansial, peningkatan proses terus

---

<sup>54</sup> Ali Mutasowifin, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*, dalam Jurnal Universitas Paramadina, Vol. 1 No. 3, Mei 2002: 245-264

<sup>55</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, hlm. 150

menerus dan peningkatan kompetensi dan pembelajaran sumber daya manusia

- b. *Balanced scorecard* memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja melalui pemberian kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kinerja
- c. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur
- d. *Balanced scorecard* berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja bukan sekedar aplikasi prosedur-prosedur, alat-alat atau teknik-teknik
- e. *Balanced scorecard* mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi local yang hanya beroperasi di suatu Negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak Negara
- f. *Balanced scorecard* telah terbukti merupakan praktik-praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi<sup>56</sup>.

Berangkat dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem

---

<sup>56</sup> Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*, (Jakarta : Penebar Swadaya, 2011), Hlm. 6-7

manajemen yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap pencapaian tujuan strategis.

## 2. Perspektif *Balanced scorecard*

Dalam pelaksanaannya, *balanced scorecard* terus mengalami perkembangan 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 populer, karena telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan<sup>57</sup>.

Menurut Panagiotis<sup>58</sup>, *Kaplan and Norton divide the BSC into four quadrants of measures: financial, customer, internal business process and learning and growth*. Empat perspektif dalam *Balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu ;

- a. Perspektif financial (*share holder* – pemegang saham)

---

<sup>57</sup> Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2011), hlm. 01

<sup>58</sup> 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, hlm. 193

Menurut Luis<sup>59</sup> tidak bisa dipungkiri lagi bahwasannya keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan sangat penting, karenanya, diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba.

b. Perspektif pelanggan (*customers*)

Pada dasarnya perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan. Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi usaha yang semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggan. Di samping itu untuk menciptakan keinginan dan harapan pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan dan tidak hanya berfikir pada sisi penjualan produk yang dihasilkannya saja, akan tetapi sisi kepuasan pelangganpun harus diperhatikan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan.

Selain itu untuk menciptakan keinginan dan harapan pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan dan tidak merugikan pelanggan. Dan dalam melakukan proses pelayanan hendaknya tidak mengecewakan pelanggan dan berlaku baik dengan pelanggan,

---

<sup>59</sup> Suwardi Luis, & Prima A. Biroo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*, hlm. 21



misalnya tutur katanya sopan dan lemah lembut, supaya citra perusahaan baik di mata para konsumen.

c. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*)

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting, di mana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengambilan yang diharapkan oleh pemegang saham.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*learning and growth*).

Pembelajaran sudah menjadi konsep penting di dalam pemikiran organisasi dan manajemen perusahaan. Di dalam konsep ini terkandung makna integrasi pemikiran (*thinking*) dan tindakan (*doing*) dalam suatu proses peningkatan yang terus menerus dari kesadaran individu dan kolektif terhadap diri (*self*) dan lingkungannya (*environment*). Kesadaran ini digunakan untuk melakukan perubahan-perubahan, baik adaptif maupun transformative sehingga diperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap-sikap, ataupun kearifan baru yang meningkatkan ketahanan hidup perusahaan dalam jangka panjang<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management*, (Bandung : Mizan, 2009), hlm. 239.

Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen ditunjukkan dalam bagan berikut<sup>61</sup> ;



**Gambar : 2.4**  
**Perspektif *Balanced Scorecard***

Setelah memahami empat perspektif dalam *balanced scorecard*, selanjutnya keempat perspektif tersebut perlu diintegrasikan, sehingga akan tampak seperti gambar berikut ;



**Gambar : 2.5**  
**Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* memberikan kepada manajemen organisasi ;

- 1) Suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen perlu untuk belajar dan berkembang terus menerus
- 2) Dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategic yang tepat dan efisiensi
- 3) Agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar
- 4) Sehingga akan memimpin ke arah nilai pemegang saham yang terus menerus meningkat

Dalam *balanced scorecard*, dijelaskan terdapat empat faktor pendidikan penghambat dalam implementasi rencana-rencana bisnis strategis<sup>62</sup>, yaitu ;

- 1) *Vision barrier* (hambatan visi); tidak banyak orang dalam suatu organisasi yang memahami strategi organisasi mereka.
- 2) *People barrier* (hambatan orang); banyak orang yang memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi
- 3) *Resource barrier* (hambatan sumber daya); banyak waktu, uang, tenaga tidak dialokasikan kepada hal penting dalam organisasi
- 4) *Management barrier* (hambatan manajemen); manajemen terlalu banyak waktu dihabiskan oleh pembuatan keputusan taktis jangka pendek.

---

<sup>62</sup> Dadang Dally, *Balanced Scorecard : Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, hlm. 44

### 3. Manfaat *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 implementasi *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 strategik
- d. *Balanced scorecard* meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategic<sup>63</sup>

Kaplan juga menambahkan manfaat lain yang dapat diperoleh dalam penerapan *balanced scorecard*, diantaranya:

- a. Mencoba menyeimbangkan alat ukur konvensional lama yang berdimensi keuangan dengan dimensi-dimensi baru yang mencakup aspek pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar yang berkembang.

---

<sup>63</sup> Hasan Baharun & Zamroni, *Manajemen Mutu Pendidikan: Ikhtiar Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard* (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2017).hlm.02

- b. Penggunaan *balanced scorecard* sebagai suatu strategic management system yang mampu mengatasi masalah defisiensi dalam system tradisional, dengan membantu manajer menemukan keterkaitan (link) antara strategi jangka panjang perusahaan dengan aktifitas jangka pendeknya.
- c. Penggunaan *balanced scorecard* memenuhi kebutuhan manajer karena menyajikan secara bersama-sama dalam suatu laporan manajemen tunggal, banyak elemen yang berbeda dari agenda kompetitif perusahaan dengan lebih berorientasi pada pelanggan, waktu respon yang lebih pendek, peningkatan kualitas, menekankan team work, memperpendek waktu peluncuran produk baru dan pengelolaan jangka panjang.
- d. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer memandang bisnis dalam empat perspektif, yaitu : (a) perspektif keuangan, (b) perspektif proses bisnis internal, (c) perspektif pelanggan, (d) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed methods*). Penelitian metode campuran merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan atau mengasosiasikan bentuk kualitatif dan bentuk kuantitatif. Pendekatan ini melibatkan asumsi-asumsi filosofis, aplikasi pendekatan-pendekatan kualitatif dan kuantitatif dan pencampuran (*mixing*) kedua pendekatan tersebut dalam satu penelitian.<sup>1</sup> Pendekatan ini lebih kompleks dari sekedar mengumpulkan dan menganalisis dua jenis data. Ia juga melibatkan fungsi dari dua pendekatan penelitian tersebut secara kolektif, sehingga kekuatan penelitian ini secara keseluruhan lebih besar ketimbang penelitian kualitatif dan kuantitatif.<sup>2</sup>

Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode kualitatif jenis studi kasus dengan rancangan multi situs pada fokus penelitian pertama, sedangkan fokus penelitian kedua, peneliti menggunakan metode kuantitatif jenis korelasional dengan menggunakan analisis One Way ANOVA melalui

---

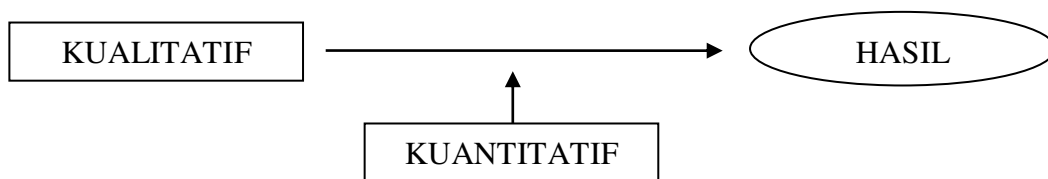
<sup>1</sup> *Mixed methods research is a research design with philosophical assumptions as well as methods of inquiry. As a methodology, it involves philosophical assumptions that guide the direction of collection and analysis of data and the mixture of qualitative and quantitative approaches in many phases in the research process. As a method, it focuses on collecting, analyzing and mixing both quantitative and qualitative data in a single study or series of studies. Its central premise is that the uses of quantitative and qualitative approaches in combination provides a better understanding of research problems that either approach alone.* Lihat : John W Creswell & Vicki L. Plano Clark, *Design and Conducting Mixed Methods Research*, (London : Sage Publications, 2007), hlm. 05.

<sup>2</sup> John W. Creswell, Ahmad Fawaid (Terj), *Reseach Desain: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 5.

aplikasi SPSS 16. Melalui metode kuantitatif tersebut, peneliti akan menjelaskan tentang manajemen strategi dengan pendekatan *balanced scorecard* yang paling dominan dan memiliki pengaruh kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAI Sangatta) Kutai Timur

Metode campuran dalam penelitian ini menggunakan strategi *eksploratoris sekuensial*, yaitu strategi yang melibatkan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap pertama, yang kemudian diikuti oleh pengumpulan data kuantitatif pada tahap kedua yang didasarkan pada hasil-hasil tahap pertama, dan proses pencampuran (*mixing*) antar kedua metode ini terjadi ketika peneliti menghubungkan antara analisis data kualitatif dan pengumpulan data kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan model ke 2 dalam metode campuran, yaitu metode kuantitatif digunakan untuk memperindah penelitian kualitatif utama<sup>3</sup>, sebagaimana digambarkan sebagai berikut;



**Gambar : 3.1**  
**Metode Kuantitatif memperluas Kajian Kualitatif<sup>4</sup>**

---

<sup>3</sup> Abbas Tashakkori & Charles Teddie, *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 193

<sup>4</sup> Abbas Tashakkori & Charles Teddie, *Mixed Methodology : Mengkombinasikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 72

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini menurut Bogdan dan Taylor sebagaimana dikutip oleh Rulam Ahmadi<sup>5</sup> adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data diskriptif ; ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri. Selanjutnya ciri-ciri khusus penelitian kualitatif, adalah: (1) mempunyai latar alami (*the natural setting*) sebagai sumber data langsung dan peneliti merupakan instrumen kunci (*the key instrument*); (2) bersifat deskriptif, yaitu memberikan situasi tertentu dan pandangan tentang dunia secara deskriptif; (3) lebih memperhatikan proses dari pada hasil atau produk semata; (4) cenderung menganalisa data secara induktif; dan (5) makna merupakan esensial.<sup>6</sup>

Metode campuran (*mixed methods*) dalam penelitian ini dimulai dari metode kualitatif, kemudian diperkuat oleh metode kuantitatif. Dengan kata lain, metode kuantitatif dalam hal ini digunakan untuk memperindah penelitian kualitatif utama.

## **B. Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama yang memang harus hadir sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Dalam memasuki lapangan peneliti harus bersikap hati-hati, terutama terhadap

---

<sup>5</sup> Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang : Universitas Negeri Malang, 2005), hlm. 02

<sup>6</sup> Bogdan. R.C dan Biklen, S.K, *Qualitative Research for Education, an Introduction to Theory and Methods*, (Boston : Allyn and Bacon Inc, 1992), hlm. 29-32.



informasi kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data. Peneliti kualitatif harus menyadari benar bahwa dirinya merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, penganalisa data, dan sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitian. Karena itu peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian sebelum, selama maupun sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti harus menghindari kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti dilapangan harus diketahui/secara terbuka oleh subjek penelitian.

Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti sebagai instrumen kunci, konsekuensi psikologis bagi peneliti untuk memasuki objek yang memiliki organisasi dan manajemen yang harus dipelajari dan dipahami oleh peneliti. Interaksi antara peneliti dengan subjek penelitian, memiliki peluang timbulnya *interest* dan konflik minat yang tidak diharapkan sebelumnya. Untuk menghindari hal-hal yang tidak diharapkan tersebut, maka peneliti memperhatikan etika penelitian.

Sedangkan dalam penelitian kuantitatif sebagai metode untuk memperkuat dan memperindah hasil penelitian kualitatif, instrumen penelitiannya adalah angket / kuisioner. Instrumen dalam penelitian

kuantitatif merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variasi karakteristik variabel secara objektif.

### C. Teknik pengumpulan data

Dalam teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif dilakukan secara sirkuler<sup>7</sup>. Sesuai dengan prosedur tersebut, maka cara pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu; 1) pengamatan peran serta (*participant observation*); 2) wawancara mendalam (*indepth interview*); dan 3) dokumentasi, 4) kuesioner/angket. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut ;

#### 1. Pengamatan terlibat (*participant observation*)

Menurut Robert Bogdan<sup>8</sup> observasi partisipasi dipakai untuk menunjuk kepada penelitian (riset) yang dicirikan adanya interaksi sosial yang intensif antara sang peneliti dengan masyarakat yang diteliti di dalam sebuah *milleu* (lingkungan) masyarakat yang diteliti.

Teknik ini digunakan untuk mempelajari secara langsung permasalahan yang sedang diteliti, sehingga dapat diketahui secara empiris fenomena apa yang terjadi dalam kaitannya dengan persoalan yang dikaji. Fungsi teknik ini selain untuk mencari data, juga sekaligus untuk mengadakan *cross check* terhadap data lain, sehingga hasil

---

<sup>7</sup> S.Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito,2003), ,hlm. 27.

<sup>8</sup> Robert C Bogdan, & S. K. Biklen, *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc , 1982), hlm. 31

pengamatan dapat dimaknai dan diinterpretasikan lebih lanjut berdasarkan teori yang menjadi acuan.

## 2. Wawancara mendalam (indepth interview)

Menurut Michael Quinn Patton sebagaimana dikutip oleh Rulam Ahmadi<sup>9</sup>, cara yang utama dilakukan oleh ahli peneliti kualitatif untuk memahami persepsi, perasaan dan pengetahuan orang-orang adalah wawancara mendalam dan intensif. Yang dimaksud dengan wawancara mendalam yaitu;

Upaya menemukan pengalaman-pengalaman informan dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data digunakan pertanyaan - pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi.

## 3. Dokumentasi

Yang dimaksud dengan dokumen menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip oleh Rulam Ahmadi<sup>10</sup> disini adalah; Mengacu pada material (bahan) seperti fotografi, video, film, memo, surat, diari, rekaman kasus klinis, dan sejenisnya yang dapat digunakan sebagai informasi suplemen sebagai bagian dari kajian kasus yang sumber data utamanya adalah obeservasi partisipan atau wawancara. Dokumen dapat pula berupa usulan, kode etik, buku tahunan, selebaran berita, surat pembaca (di surat kabar, majalah) dan karangan di surat kabar.

---

<sup>9</sup> Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: Universitas Negeri Malang,2005) , hlm. 71

<sup>10</sup> Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi*,...,hlm.71

Membedakan antara dokumen dengan *record*. *Record* adalah pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan akunting. Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian kualitatif sebagai sumber data, karena dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramalkan.

#### 4. Kuesioner / Angket

Untuk menganalisis fokus penelitian ke tiga, tentang efektivitas *balanced scorecard* terhadap peningkatan mutu pendidikan, peneliti menggunakan kuesioner atau angket<sup>11</sup> dengan tujuan untuk menganalisis tentang efektivitas *balanced scorecard* dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah dengan metode kuantitatif. Melalui kuesioner atau angket ini, peneliti berupaya untuk menganalisis dan menemukan tentang empat perspektif *balanced scorecard* yang paling dominan terhadap peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur.

Angket atau kuisisioner dalam hal ini merupakan seperangkat pernyataan yang disusun secara logis, sistematis tentang efektivitas *balanced scorecard* dalam peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur.

---

<sup>11</sup> Kuesioner atau angket merupakan suatu tehnik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan oleh sistem yang sudah ada. Lihat : Syofiyana Siregar, *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 132

Penyebaran angket kepada subjek penelitian bertujuan untuk memperoleh data atau informasi mengenai masalah penelitian yang menggambarkan variabel-variabel yang diteliti<sup>12</sup>. Angket yang diedarkan kepada responden harus mempunyai validitas dan reliabilitas yang tinggi dengan *stratified sampling*.

Angket yang dibuat oleh peneliti dalam hal ini menggunakan skala Likert, yaitu skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial<sup>13</sup>. Adapun penskorannya sebagai berikut ;

**Tabel 3.1**  
**Skor pada Masing-masing Item Soal**

JAWABAN	SKOR
A	4
B	3
C	2
D	1

Dari hasil angket yang disebarkan kepada responden di STAIS Sangatta Kutai Timur masing-masing sebanyak 20 orang yang diambil dari unsur pimpinan dan dosen dengan jumlah pertanyaan 40 item.

---

<sup>12</sup> Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, (Jakarta: GP Press,2009), hlm. 77

<sup>13</sup> Deni Darmawan, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 169

**Tabel 3.2**  
**Variabel Pertanyaan**

<b>Variabel</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>No Item</b>
<i>Balanced scorecard</i>	Finansial	1, 2, 3, 4, 37, 39
	Costumer	5, 6, 7, 8, 9, 10, 20, 40
	Bisnis Internal	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 35, 36, 38
	Learning and Growth	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34
Mutu	Fokus pada pelanggan	7, 23, 32, 34, 35, 36, 37, 39
	Kepemimpinan ( <i>leadership</i> )	2, 3, 4, 6, 9,
	Keterlibatan semua komponen (kerjasama tim)	1, 5, 8,
	Prestasi akademik dan non akademik	10, 24, 25, 26, 27, 28, 29
	Sistem pelayanan	11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 30, 31,
	Evaluasi berkelanjutan	12, 33, 38, 40

Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitasnya dengan teknik Alpha Cronbach's dengan mengumpulkan hasil dari penyebaran angket pada masing-masing lembaga sejumlah 40 orang dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 16 . Uji validitas dan reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengetahui item-item pernyataan yang dinyatakan valid atau tidak valid dan reliable atau tidak reliabel. Langkah-langkah untuk menguji validitas dan reliabilitas pada aplikasi SPSS tersebut adalah Analyze, Scale, Reliability Analysis, lalu akan muncul hasil outputnya.

Untuk mengetahui validitas instrumen, dilakukan dengan cara membandingkan nilai hitung/koefisien dengan nilai r tabel dan disesuaikan dengan jumlah respondennya/N (*Number of Case*). Jika r hitung untuk r tiap butir pertanyaan/pernyataan bernilai positif dan lebih

besar dari r tabel (lihat *Corrected Item-Total Correlation*), maka butir pertanyaan/pernyataan tersebut dikatakan valid.<sup>14</sup>

Sedangkan untuk mengetahui reliabilitas instrumen, dilakukan dengan cara membandingkan nilai hitung dengan nilai 0,600. Jika nilai hitung untuk tiap butir pertanyaan/pernyataan bernilai positif dan lebih besar dari 0,600 (lihat *Cronbach's Alpha if Item Deleted*), maka butir pertanyaan/pernyataan tersebut dikatakan reliabel. Hal ini sesuai dengan pendapat Danang Sunyoto, bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,600.<sup>15</sup>

Dari hasil angket yang telah disebar, didapatkan out put untuk variabel *balanced scorecard* sebagai berikut ;

**Tabel : 3.3**  
**Out Put Validitas dan Reliabilitas Variabel *Balanced scorecard***

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	117.4000	173.990	.626	.884
VAR00002	117.6000	173.118	.525	.885
VAR00003	117.5500	181.485	.236	.891
VAR00004	117.7750	174.999	.540	.885
VAR00005	117.3750	179.112	.437	.887
VAR00006	117.8750	171.548	.660	.883
VAR00007	117.8500	184.438	.167	.891
VAR00008	117.6500	174.849	.643	.884
VAR00009	117.9500	173.997	.623	.884
VAR00010	117.7500	176.808	.643	.885
VAR00011	117.2250	180.384	.477	.887

<sup>14</sup> Danang Sunyoto, *Praktik SPSS Untuk Kasus*, (Yogyakarta: Nuha Medika, 2011), hlm.114.

<sup>15</sup> Danang Sunyoto, *Praktik SPSS* ,..., hlm.110.

VAR00012	117.7500	176.295	.384	.888
VAR00013	117.0750	176.687	.540	.886
VAR00014	118.2250	184.538	.178	.891
VAR00015	117.6750	181.148	.339	.889
VAR00016	117.7000	179.190	.496	.887
VAR00017	117.1250	181.240	.390	.888
VAR00018	118.0000	186.872	.034	.892
VAR00019	117.8000	178.421	.453	.887
VAR00020	117.7250	192.974	-.286	.897
VAR00021	117.5250	177.999	.480	.887
VAR00022	117.8000	178.113	.446	.887
VAR00023	117.9750	180.025	.300	.890
VAR00024	117.8500	184.695	.141	.891
VAR00025	117.9500	178.100	.406	.888
VAR00026	118.0000	181.385	.229	.891
VAR00027	117.5500	175.946	.430	.887
VAR00028	117.7000	176.164	.476	.886
VAR00029	117.7750	182.076	.178	.892
VAR00030	117.4750	180.512	.439	.888
VAR00031	117.6250	172.497	.688	.883
VAR00032	117.2250	184.128	.152	.892
VAR00033	117.8000	174.472	.555	.885
VAR00034	117.6000	169.938	.672	.882
VAR00035	117.6000	171.990	.701	.883
VAR00036	118.2750	176.153	.531	.886
VAR00037	117.4750	194.769	-.350	.899
VAR00038	118.0000	169.744	.706	.882
VAR00039	118.1000	179.785	.376	.888
VAR00040	117.9000	190.349	-.156	.896

Berdasarkan nilai koefisien korelasi pada kolom “*Corrected Item-Total Correlation*”, maka nilai hitung yang sama dengan atau lebih besar dari r tabel ( $r_{hitung} \geq r_{tabel} = 0,304$ ) dinyatakan valid, hal ini disesuaikan dengan r tabel dengan jumlah responden 40 orang. Sedangkan nilai hitung yang kurang dari r tabel ( $r_{hitung} < r_{tabel} =$



0,304) dinyatakan tidak valid. Adapun item-item yang dinyatakan valid dan tidak valid adalah sebagai berikut:

**Tabel : 3.4**  
**Validitas Item *Balanced scorecard***

<b>Nomor Item Pertanyaan</b>	<b>Nilai Hitung</b>	<b>r Tabel (N=40)</b>	<b>Keterangan</b>
1	0.626	0.304	Valid
2	0.525	0.304	Valid
3	0.236	0.304	Tidak Valid
4	0.540	0.304	Valid
5	0.437	0.304	Valid
6	0.660	0.304	Valid
7	0.167	0.304	Tidak Valid
8	0.643	0.304	Valid
9	0.623	0.304	Valid
10	0.643	0.304	Valid
11	0.477	0.304	Valid
12	0.384	0.304	Valid
13	0.540	0.304	Valid
14	0.178	0.304	Tidak Valid
15	0.339	0.304	Valid
16	0.496	0.304	Valid
17	0.390	0.304	Valid
18	0.034	0.304	Tidak Valid
19	0.453	0.304	Valid
20	-0.286	0.304	Tidak Valid
21	0.480	0.304	Valid
22	0.446	0.304	Valid
23	0.300	0.304	Tidak Valid
24	0.141	0.304	Tidak Valid
25	0.406	0.304	Valid
26	0.229	0.304	Tidak Valid
27	0.430	0.304	Valid
28	0.476	0.304	Valid
29	0.178	0.304	Tidak Valid
30	0.439	0.304	Valid
31	0.688	0.304	Valid
32	0.152	0.304	Tidak Valid
33	0.555	0.304	Valid
34	0.672	0.304	Valid
35	0.701	0.304	Valid

36	0.531	0.304	Valid
37	-0.350	0.304	Tidak Valid
38	0.706	0.304	Valid
39	0.376	0.304	Valid
40	-0.156	0.304	Tidak Valid

Setelah pengujian validitas instrumen, maka item-item yang dinyatakan tidak valid dihapus, kemudian diadakan pengujian ulang untuk memastikan bahwa instrumen tersebut sudah benar-benar dinyatakan valid.

Sedangkan pada kolom “*Cronbach's Alpha if Item Deleted*” (untuk uji reliabilitas instrument), jika nilai hitung yang sama dengan atau lebih besar dari 0,600 dinyatakan reliabel, dan jika nilai hitung kurang dari 0,600 dinyatakan tidak reliabel. Adapun item-item yang dinyatakan reliabel dan tidak reliabel adalah sebagai berikut:

**Tabel : 3.5**  
**Reliability Statistik Variabel *Balanced scorecard***

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	40

Dari hasil pengujian **reliability statistic** variabel *balanced scorecard*, menunjukkan bahwa instrument penelitian untuk variabel ini dinyatakan semua item dinyatakan reliable, dan nilai reliability statistiknya untuk nilai cronbach's Alpha = 0,890 > 0,6. Berarti, instrumen penelitian ini secara umum sudah reliable.

Sedangkan out put untuk variabel mutu pendidikan sebagai

berikut ;

**Tabel : 3.6**  
**Out Put Validitas dan Reliabilitas Variabel Mutu Pendidikan**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	117.5000	138.974	.682	.856
VAR00002	117.7250	137.640	.586	.856
VAR00003	117.8250	139.379	.428	.859
VAR00004	118.0250	141.820	.396	.860
VAR00005	117.9750	140.846	.416	.859
VAR00006	118.1750	140.866	.377	.860
VAR00007	118.2000	143.651	.261	.862
VAR00008	118.1500	138.541	.519	.857
VAR00009	118.2500	138.756	.428	.859
VAR00010	118.2000	138.728	.485	.858
VAR00011	118.1000	142.759	.268	.862
VAR00012	118.0500	143.126	.281	.862
VAR00013	118.4750	140.769	.332	.861
VAR00014	118.4000	142.246	.294	.862
VAR00015	118.2250	145.358	.153	.865
VAR00016	118.2250	141.410	.332	.861
VAR00017	118.2750	140.307	.412	.859
VAR00018	118.0250	145.153	.140	.865
VAR00019	118.1750	144.148	.257	.862
VAR00020	118.3250	142.379	.301	.862
VAR00021	118.0750	139.661	.471	.858
VAR00022	118.0000	141.538	.342	.861
VAR00023	118.3250	144.994	.168	.864
VAR00024	118.0250	142.897	.351	.861
VAR00025	118.2500	136.244	.553	.856
VAR00026	118.2500	145.526	.149	.864
VAR00027	118.4500	136.203	.543	.856
VAR00028	118.1000	140.092	.412	.859
VAR00029	118.4500	142.664	.253	.863
VAR00030	118.1750	143.174	.300	.862
VAR00031	118.0250	141.563	.315	.862
VAR00032	118.1500	143.310	.265	.862
VAR00033	118.1250	142.163	.364	.861
VAR00034	118.1500	137.362	.536	.856
VAR00035	118.2250	137.666	.472	.858
VAR00036	118.2000	142.677	.286	.862
VAR00037	117.8000	151.446	-.191	.871

VAR00038	118.2750	141.230	.361	.860
VAR00039	118.4250	143.379	.313	.861
VAR00040	118.0500	146.049	.130	.865

Berdasarkan nilai koefisien korelasi pada kolom “*Corrected Item-Total Correlation*”, maka nilai hitung yang sama dengan atau lebih besar dari r tabel ( $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel} = 0,304$ ) dinyatakan valid, hal ini disesuaikan dengan r tabel dengan jumlah responden 40 orang. Sedangkan nilai hitung yang kurang dari r tabel ( $r \text{ hitung} < r \text{ tabel} = 0,304$ ) dinyatakan tidak valid. Adapun item-item yang dinyatakan valid dan tidak valid adalah sebagai berikut:

**Tabel : 3.7**  
**Validitas Item Mutu Pendidikan**

Nomor Item	Nilai Hitung	r Tabel (N=40)	Keterangan
1	0.682	0.304	Valid
2	0.586	0.304	Valid
3	0.428	0.304	Valid
4	0.396	0.304	Valid
5	0.416	0.304	Valid
6	0.377	0.304	Valid
7	0.261	0.304	Tidak Valid
8	0.519	0.304	Valid
9	0.428	0.304	Valid
10	0.485	0.304	Valid
11	0.268	0.304	Tidak Valid
12	0.281	0.304	Tidak Valid
13	0.332	0.304	Valid
14	0.294	0.304	Tidak Valid
15	0.153	0.304	Tidak Valid
16	0.332	0.304	Valid
17	0.412	0.304	Valid
18	0.140	0.304	Tidak Valid
19	0.257	0.304	Tidak Valid
20	0.301	0.304	Tidak Valid
21	0.471	0.304	Valid

22	0.342	0.304	Valid
23	0.168	0.304	Tidak Valid
24	0.351	0.304	Valid
25	0.553	0.304	Valid
26	0.149	0.304	Tidak Valid
27	0.543	0.304	Valid
28	0.412	0.304	Valid
29	0.253	0.304	Tidak Valid
30	0.300	0.304	Tidak Valid
31	0.315	0.304	Valid
32	0.265	0.304	Tidak Valid
33	0.364	0.304	Valid
34	0.536	0.304	Valid
35	0.472	0.304	Valid
36	0.286	0.304	Tidak Valid
37	-0.191	0.304	Tidak Valid
38	0.361	0.304	Valid
39	0.313	0.304	Valid
40	0.130	0.304	Tidak Valid

Setelah pengujian validitas instrument di atas, maka item-item yang dinyatakan tidak valid dihapus, kemudian diadakan pengujian ulang untuk memastikan bahwa instrumen tersebut sudah benar-benar dinyatakan valid.

Sedangkan pada kolom "*Cronbach's Alpha if Item Deleted*" (untuk uji reliabilitas instrument), jika nilai hitung yang sama dengan atau lebih besar dari 0,600 dinyatakan reliabel, dan jika nilai hitung kurang dari 0,600 dinyatakan tidak reliabel. Adapun item-item yang dinyatakan reliabel dan tidak reliabel adalah sebagai berikut:

**Tabel : 3.8**  
**Reliability Statistics Pernyataan Variabel Mutu Pendidikan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.864	40

Dari hasil pengujian **reability statistic** variabel *balanced scorecard*, menunjukkan bahwa instrument penelitian untuk variabel ini dinyatakan semua item dinyatakan reliable, dan nilai realibility statistiknya untuk nilai cronbach's Alpha = 0,864 > 0,6. Berarti, instrumen penelitian ini secara umum sudah reliabel

#### **D. Data dan Sumber Data**

Data dalam penelitian ini terdiri dari orang-orang yang menguasai berbagai informasi tentang Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam melalui Penyusunan Manajemen Strategis dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAI Sangatta) Kutai Timur yang meliputi; Ketua STAI, Wakil Ketua, Kaprodi, Dosen, mahasiswa dan lain sebagainya. Alasan ditetapkannya informan tersebut, pertama mereka sebagai pelaku yang terlibat langsung dalam setiap kegiatan di STAI Sangatta, kedua, mereka mengetahui secara langsung tentang persoalan yang akan dikaji oleh peneliti, ketiga, mereka lebih menguasai berbagai informasi secara akurat berkenaan dengan permasalahan yang terjadi di tempat atau situs penelitian.

Dalam pemilihan informan, akan digunakan tehnik “sampel bertujuan” *purposive sampling*. Penunjukan atas beberapa orang sebagai informan disamping untuk kepentingan kelengkapan akurasi informan, juga dimaksudkan untuk mengadakan *cross chek* terhadap berbagai informan yang berbeda, sehingga diharapkan akan mendapatkan informasi yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan keabsahannya.

Selanjutnya, untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini, digunakan tehnik *snowball sampling*. Tehnik *snowball sampling* ini diibaratkan sebagai bola salju yang menggelinding, semakin lama semakin besar. Proses penelitian ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh diantara informan yang satu dengan yang lainnya mempunyai kesamaan, sehingga tidak ada data yang dianggap baru.

## **E. Analisis Data**

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Dengan menuliskan analisis data, menurut Hamidi<sup>16</sup>; Pada dasarnya peneliti mengungkapkan bagaimana langkah-langkah dalam menyederhanakan data yang dikumpulkan yang semakin menumpuk itu. Menyederhanakan data berarti mengubah tampilan data sehingga lebih mudah dipahami. Analisis data juga bisa berarti prosedur memilah atau mengelompokkan data yang

---

<sup>16</sup> Hamidi, (2004), *Metode Penelitian Kualitatif : Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*, UMM Press, Malang, hlm. 80

“sejenis” baik menurut permasalahan penelitiannya maupun bagiannya.

Sesuai dengan data yang diperoleh di lapangan, maka penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif diskriptif, yaitu analisa data yang berpedoman pada metode berfikir induksi dan deduksi. Analisis data ini untuk menjawab pertanyaan yang dirumuskan dalam penelitian, yaitu mengapa dan bagaimana. Menurut Sanapiah Faisal<sup>17</sup> bahwa; dalam penelitian jenis kualitatif ini, analisis datanya dapat dilakukan sejak pengumpulan data dimulai sampai data terkumpul secara keseluruhan. Sebelum data dianalisis oleh peneliti, data terlebih dahulu diolah (*data processing*), kemudian dilanjutkan dengan proses *editing*, artinya data diperiksa terlebih dahulu oleh peneliti secara seksama, kemudian dilanjutkan dengan pemberian kode (*coding*) agar supaya mempermudah dalam teknik analisis datanya.

Setelah pengkodean tersebut, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data yang merupakan pemaparan data keseluruhan secara sistematis yang memperlihatkan keeratan kaitan alur data hasil penelitian, dan sekaligus menggambarkan apa yang sebenarnya terjadi, sehingga dapat membantu peneliti untuk menarik kesimpulan yang sebenarnya sesuai dengan data yang telah diperolehnya di lapangan. Secara umum penyajian data dalam penelitian ini ditampilkan ke dalam bentuk teks naratif dan tidak menggunakan angka nominal.

---

<sup>17</sup> Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh Malang, 1990), hlm. 52.



Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan sejak tahap pengumpulan data dengan cara mencatat dan memaknai fenomena yang menunjukkan keteraturan, kondisi yang berulang-ulang, serta pola yang dominan dan yang paling berpengaruh. Kesimpulan dalam tahap ini pada mulanya belum tampak jelas dan menyeluruh serta sifatnya sementara. Kemudian berlanjut pada tingkatan menyeluruh dan jelas. Kesimpulan penelitian akhirnya semakin jelas, tegas dan menyeluruh setelah makna yang muncul tersebut kembali teruji kebenaran dan keabsahannya melalui pemeriksaan buku-buku kepustakaan, catatan lapangan, konsultasi dengan pembimbing, para ahli penelitian, maupun teman sejawat.

Sedangkan analisis kuantitatif yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan analisis One Way ANOVA dengan langkah-langkah sebagai berikut ;

1. Menghitung Jumlah Kuadrat Total ( $JK_T$ )  

$$(JK_T) = \sum X_T^2 - \frac{(\sum X_T)^2}{N}$$
2. Menghitung jumlah Kuadrat Kelompok ( $JK_K$ )  

$$(JK_K) = \frac{(\sum X_k)^2}{N_k} - \frac{(\sum X_T)^2}{N}$$
3. Menghitung jumlah Kuadrat Dalam ( $JK_d$ ),  

$$(JK_d) = JK_T - JK_K$$
4. Menghitung db Kelompok ( $db_K$ ), rumusnya :  $(db_K) = K - 1$
5. Menghitung db Kelompok ( $db_d$ ), rumusnya :  $(db_d) = N - K$
6. Menghitung db Total ( $db_T$ ), rumusnya :  $(db_T) = N - 1$
7. Menghitung Mean Kuadrat Kelompok ( $MK_K$ )  

$$(MK_K) = \frac{JK_K}{db_K}$$
8. Menghitung Mean Dalam ( $MK_d$ ), rumusnya :  $(MK_d) = \frac{JK_d}{db_d}$
9. Menghitung harga  $F_0$ , rumusnya :  $F_0 = \frac{MK_K}{MK_d}$
10. Mengkomunikasikan harga  $F_0$  dengan memperhitungkan ;  

$$db_F = db_K \text{ lawan } db_d$$
<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2013), hlm. 420-421.

Untuk mempermudah analisis kuantitatif dari langkah-langkah di atas, maka peneliti dalam hal ini menggunakan bantuan aplikasi SPSS 16 for Windows.

#### **F. Pengecekan Keabsahan Data**

Keabsahan atau keshahihan data mutlak diperlukan dalam studi kualitatif. Oleh karena itu, agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan keshahihannya dilakukan verifikasi data tersebut. Verifikasi data dilakukan dengan langkah-langkah berikut :

- a. Mengecek metodologi yang telah digunakan untuk memperoleh data
- b. Mengecek kembali hasil laporan yang berupa uraian data dan hasil interpretasi penulis.
- c. Triangulasi guna menjamin objektivitas dalam memahami dan menerima informasi, sehingga hasil studi akan lebih objektif.

Menurut Michael Quinn Patton sebagaimana dikutip oleh Lexy J Moleong<sup>19</sup>, dalam triangulasi terdapat tiga macam, ketiga-tiganya akan dipergunakan untuk mendukung memperoleh keabsahan data. Ketiga teknik dimaksud adalah :

- a. Triangulasi dengan sumber, metode ini membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui metode kualitatif.

---

<sup>19</sup> Lexy J Moleong, *penelitian kualitatif*,..., hlm. 178

- b. Triangulasi dengan metode. Dalam tehnik ini terdapat dua strategi, yaitu : (1) pengecekan derajat kepercayaan temuan hasil penelitian dalam prosedur dan (2) pengecekan derajat kepercayaan sumber data dengan metode yang sama dengan pengumpulan data
- c. Triangulasi dengan teori. Dalam penggunaan tehnik ini penulis akan melakukan pengecekan dengan membandingkan teori yang sepadan melalui *rival explanation* (penjelasan banding), dan hasil studi akan dikonsultasikan lebih lanjut dengan subyek studi sebelum penulis anggap cukup

#### **G. Tahapan Penelitian**

Menurut J Moleong ada tiga tahapan pokok dalam penelitian kualitatif, yaitu ; 1) tahap pra lapangan, 2) tahap kegiatan lapangan, 3) tahap analisis data. Sejalan dengan pendapat tersebut, penelitian ini akan dilakukan dalam tiga tahapan, tahap pertama orientasi, kedua tahap pengumpulan data dan ketiga tahap analisis dan penafsiran data.

Pada tahap ini penulis juga menentukan langkah-langkah menyusun rancangan penelitian, memilih lokasi penelitian, mengurus peizinan, menjajaki dan menilai kondisi keadaan lokasi penelitian serta memilih dan menentukan informasi dan subyek studi serta menyiapkan perlengkapan penelitian.

Setelah langkah tersebut dilakukan, langkah selanjutnya adalah tahap eksplorasi fokus atau tahap pekerjaan lapangan. Menurut J Moleong<sup>20</sup> dalam tahap ini mencakup tiga hal yang harus dilaksanakan, yaitu ; 1) memahami latar penelitian dan persiapan diri, 2) memasuki lapangan, dan 3) berperanserta sambil mengumpulkan data.

Tahapan berikutnya adalah pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data. Pada tahap ini, kegiatan yang dilakukan peneliti adalah mengadakan pengecekan data dengan informan dan subyek studi maupun dokumen untuk membuktikan keabsahan data yang telah diperoleh pada tahap ini juga dilakukan penyederhanaan data yang diberikan oleh informan maupun subyek studi serta diadakan perbaikan dari segi bahasa maupun sistematiknya agar dalam pelaporan hasil penelitian tidak diragukan lagi keabsahannya

---

<sup>20</sup> Lexy J Moleong, *penelitian kualitatif*,..., hlm. 94

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Kondisi Subyek Penelitian**

##### **1. Profil Singkat STAIS Kutai Timur**

Dalam rangka mewujudkan Kutai Timur yang Cerdas, Merata, dengan Prestasi Gemilang (CEMERLANG) sebagaimana yang dicanangkan oleh Pemerintah Kabupaten Kutai Timur setidaknya ditopang oleh 2 (dua) hal, yaitu : ketersediaan Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM). Juga seiring dengan gagasan Bupati Kutim mengenai kebijakan pokok pembangunan pendidikan yang meliputi : Perluasan dan Pemerataan Pendidikan, Mutu dan Relevansi Pendidikan, Good Governance dan Akuntabilitas, dan ide tersebut mendapatkan respon positif dari segenap elemen masyarakat Kutai Timur.

Peningkatan kualitas SDM yang dicanangkan tersebut diarahkan tidak hanya pada pendidikan tingkat dasar dan menengah yang dikenal dengan wajib belajar 12 tahun, tetapi juga pendidikan pada tingkat Perguruan Tinggi (PT) sebagai kelanjutan dari wajib belajar 12 tahun tersebut. Pendidikan pada tingkat perguruan tinggi diarahkan kepada dua sektor. Sektor pertama membidangi hal-hal yang terkait dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan sektor kedua disamping IPTEK juga membidangi hal-hal yang terkait dengan sosial-keagamaan dan

mental-spiritual. Pada sektor kedua inilah Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) ikut mengisi formasinya.

STAIS yang diharapkan mampu meningkatkan Sumber Daya Manusia, pendirian dan pengembangannya tentu harus direncanakan secara matang agar menjadi perguruan tinggi yang besar, maju, dan modern serta berbasis pada kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan pada pemikiran tersebut, selanjutnya, Team Persiapan sementara pada tanggal 8 s/d 13 Maret 2006 telah melakukan penelusuran dan penyerapan aspirasi masyarakat untuk digunakan sebagai dasar pijakan dalam merancang berdirinya STAIS yang benar-benar sesuai dengan program KUTIM CEMERLANG serta sesuai dengan keinginan dan harapan masyarakat pengguna. Dan hasilnya adalah adanya dukungan dan tanggapan yang positif dari segenap masyarakat Kutai Timur. Untuk memperkuat landasan kerja tersebut akhirnya dibentuklah Team Persiapan Pendirian STAIS dengan SK Bupati Kutai Timur No. 68/02.188.45/HK/III/2006 tertanggal 17 Maret 2006 tentang Team Persiapan Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS).

Dalam rangka memperoleh informasi hal-hal yang terkait dengan proses pendirian Sekolah Tinggi Agama serta menemukan format PTAIS yang ideal bagi masyarakat KUTIM, maka pada tanggal 17 Maret 2006 sampai dengan tanggal 4 April 2006 dilakukan studi banding ke berbagai perguruan tinggi baik yang ada di wilayah Kalimantan Timur maupun di

Pulau Jawa. Perguruan Tinggi dimaksud adalah Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian (STIPER) Kutai Timur, Yayasan dan Universitas Kutai Kartanegara (UNIKARTA) Kabupaten Kutai Kartanegara Kalimantan Timur, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) di Jawa Timur, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang Jawa Tengah, dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kudus Jawa Tengah.

Disamping studi banding ke perguruan tinggi, Team juga melakukan konsultasi pertama dengan Direktur Jenderal Pendidikan Agama Islam (Dirjen Pendis) Departemen Agama Republik Indonesia (Depag RI) serta Lembaga Pendidikan (LP) Ma'arif Pusat di Jakarta. Dan dilanjutkan dengan konsultasi-konsultasi berikutnya.

Setelah cukup informasi, Team Persiapan Pendirian kemudian mengumpulkan dan memenuhi persyaratan yang diperlukan berdasarkan Keputusan Menteri Agama (KMA) Republik Indonesia Nomor 394 Tahun 2003 Tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi Agama yang terdiri dari: (1) Penentuan Jurusan, Program Studi, dan Kurikulum; (2) Tenaga Kependidikan; (3) Analisis Potensi Calon Mahasiswa; (4) Analisis Pendayagunaan Out-Put/Pemakai Jasa Lulusan; (5) Sumber Pembiayaan; (6) Sarana dan Prasarana; (7) Penyelenggara Perguruan Tinggi Agama; (8) Rancangan Statuta (9) Rencana Induk pengembangan (RIP). Persyaratan tersebut terus dilengkapi dan disempurnakan oleh

Team Operasional Pendirian STAIS berdasarkan SK Bupati Kutai Timur No. 83/02.188.45/HK/III/2006.

Bersama itu, team mendapatkan support dari Bupati Kutai Timur untuk segera melegalkan (mengakte notariskan) Yayasan yang akan menaungi STAIS tersebut. Dalam proses legalisasi ini terdapat kendala antara lain lamanya waktu dalam penyelesaian persyaratan pendirian Yayasan tersebut, misalnya pengumpulan KTP, Surat Rekomendasi, dan lainnya. Akhirnya yayasan terbentuk berdasarkan Akte Notaris yang dibuat dihadapan Wasi'ah, SH, SP. N. Notaris Kabupaten Kutai Timur di Sangatta dan telah mendapatkan pengesahan serta telah berstatus sebagai badan hukum dengan surat keputusan Menteri Hukum dan HAM RI No. C-1094.HT.01.02.TH. 2006, tanggal 29 Mei 2006, yang terdiri dari 3 orang Dewan Pendiri, 16 orang Dewan Pembina, 3 orang Dewan Pengawas, 5 orang Dewan Pengawas dan 12 orang Anggota Yayasan dan telah mendapatkan pengesahan oleh penetapan dari Menteri Hukum dan Perundang-Undangan (Menkumdam).

Setelah yayasan terbentuk dan persyaratan lainnya lengkap, Team mengajukan Proposal Pendirian STAIS ke Dirjen Pendis c.q. Direktur Dikti Depag RI. Langkah ini ditopang dengan mengadakan penelusuran ('pengawasan') Proposal tersebut yang telah diajukan ke Depag RI, serta konsultasi dengan pihak Dirjen Pendis tentang Pendirian STAIS.

Sesuai informasi yang diterima dari Sekretaris Ditjen Pendis dan Direktur Dikti Depag RI, yakni keluarnya Surat Edaran Dirjen Pendis



(2006) yang pointnya adalah Pihak Departemen tidak akan membuka Jurusan/Prodi/Sekolah Tinggi baru dan mengalihstatuskan STAIN ke IAIN, atau IAIN ke UIN. Sehingga Team disarankan untuk merubah strategi dengan mengadakan Lokakarya Pendidikan Islam bertemakan “Pendidikan Islam dan Kebijakan Pemerintah di Era Otonomi Daerah” dan telah dilaksanakan pada hari Kamis, 11 Mei 2006, sekaligus melanjutkan agenda kerja Team Persiapan Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS). Kegiatan ini merupakan entry-point bagi rencana pendirian Perguruan Tinggi Agama ini kepada pihak Dirjen Pendis dan Direktur Dikti.

Pengawalan proposal terus dilakukan untuk mengetahui info terkini terkait dengan diprosesnya perizinan yang dimaksud. Konsultasi selanjutnya dilakukan pada tanggal 13-16 Juni 2006 dengan pihak yang berkompeten, antara lain dengan Direktur Pendidikan Tinggi Depag RI, Bapak Prof. H. Abdurrahman Mas’ud, Ph. D, Staf Ahli Menteri Agama RI, Bapak H. Arief Furqon, Ph. D, Inspektur Jenderal Depag RI, Bapak Prof. DR. H. A. Qodri Azizy, MA, dan Subdit Dikti Depag RI., Bapak Nisafri, M. Si.

Dari hasil konsultasi diperoleh beberapa hal yang harus disempurnakan dalam Pendirian STAIS sebagaimana yang ada dalam copy-form penilaian PTA. Penyempurnaan ini merupakan tanggung-renteng semua pihak yang kebijakannya diambil melalui YPTAIS.

Secara umum dapat dikatakan bahwa Proposal yang telah diajukan telah memenuhi persyaratan yang dimaksud dalam KMA Nomor 394 Tahun 2003, namun ada beberapa item yang perlu disempurnakan sebagaimana permintaan pihak Subdit Dikti. Direkomendasikan: pertama, agar YPTAIS dapat memberikan kebijakan untuk membantu pemenuhan kelengkapan persyaratan yang diminta tersebut. Kedua, segera melakukan rekrutmen calon mahasiswa, tenaga kependidikan (dosen dan karyawan) meskipun izin belum dikeluarkan oleh karena terdesaknya waktu, maka belum diizinkan membuka perkuliahan tahun ini (2006) tetapi -secara lisan- telah dinyatakan ACC untuk dibuka resmi tahun depan (2007).

Selanjutnya, proposal pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta yang telah diajukan oleh Team mendapatkan jawaban dari Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Agama Islam pada tanggal 6 September 2006. Jawaban tersebut berisi bahwa usul pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) telah diterima dan sampai saat ini masih dalam proses. Dalam menunggu proses perizinan tersebut Direktur menganjurkan untuk menyelenggarakan Program Ma'had Aly untuk meningkatkan penguasaan bahasa Arab, bahasa Inggris, dasar ke-Islaman, dan pengetahuan lainnya yang akan diperlukan oleh mahasiswa yang akan mengikuti program S1 setelah Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta (STAIS) Kutai Timur mendapatkan izin pendirian dan operasional dari Dirjen Pendis Depag RI (copy surat terlampir).

Jawaban Direktur Pendidikan Tinggi Islam Depag RI tersebut dilatarbelakangi oleh adanya surat edaran Dirjen Pendis Depag RI Nomor DJ II/PP.02.3/112 A/2006 tanggal 27 Februari 2006 Tentang Izin Pendirian Perguruan Tinggi Agama Islam, Pembukaan Program Studi Baru dan Perubahan bentuk, yang intinya adalah menghentikan sementara proses penerimaan usul pendirian PTAI.

Untuk itu Direktur Dikti atas nama Dirjen Pendis telah mengeluarkan kebijakan sebagaimana perihal surat di atas yang intinya pembukaan STAIS Kutim tidak pada tahun yang sama dengan surat edaran dirjen tersebut (tahun 2006) dan mengarahkannya untuk di buka tahun 2007.

Menyikapi anjuran tersebut, Team kemudian melakukan rapat koordinasi yang menyepakati bahwa penyelenggaraan Ma'had Aly sebagaimana yang disarankan tidak dapat dilaksanakan karena belum adanya jaminan status mahasiswa bagi mereka yang masuk Ma'had Aly lantaran belum dilakukan penerimaan/penyaringan calon mahasiswa disebabkan oleh belum turunnya izin pendirian dan operasional STAIS Kutim dari Dirjen Pendis Depag RI. Kemudian pada tanggal 14 Mei 2007, team mendapatkan undangan dari Dirjen Pendis Depag RI untuk menerima SK ijin operasional STAIS Kutim dengan Nomor Dj. I/177/2007 tertanggal 20 April 2007 bertempat di Kantor Depag RI Jakarta.

Selanjutnya, dalam rangka mendukung keberhasilan aktifitas perkuliahan, maka disusunlah Pedoman Akademik STAIS Kutim ini.

## **2. Visi dan Misi STAIS Kutai Timur**

### *Visi*

- a. Menjadi perguruan tinggi yang unggul dan professional dalam mencetak sumber daya manusia berkualitas, berdimensi intelektual, moral, dan amal berdasarkan nilai-nilai Islam.
- b. Menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pemantapan aqidah dan pembinaan akhlakul karimah.

### *Misi*

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran bermutu, dan mewujudkan civitas akademika yang mampu menjadi teladan kehidupan masyarakat.
- b. Mengantarkan mahasiswa untuk memiliki kemantapan aqidah, kedalaman spiritual, keagungan moral, keluasan ilmu dan kematangan professional.
- c. Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya bernafaskan Islam melalui pengkajian ilmiah dan penelitian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

### **3. Dasar dan Tujuan STAIS Kutai Timur**

#### *Dasar*

Dasar hukum dalam rangka menyusun dan mengembangkan program di Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta adalah sebagai berikut:

- a. Pancasila dan UUD 1945;
- b. UU. No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999.

Adapun dalam kegiatan operasionalnya Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta Kutai Timur berpedoman pada Statuta Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta Kutai Timur dan peraturan lain yang terkait.

#### *Tujuan:*

- a. Menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa, memiliki penguasaan ilmu pengetahuan teknologi, profesional, kreatif, inovatif, mandiri dan bertanggung jawab menuju terwujudnya masyarakat madani.
- b. Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau professional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya bernafaskan Islam.

## **B. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Peningkatan Mutu Pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur melalui Penyusunan Manajemen Strategis dengan Pendekatan Balanced Scorecard**

#### **a. 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.

Sesuai dengan hasil penelitian di lapangan, 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. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh wakil ketua I Surono sebagai berikut ;

Biasanya, kami selalu mengadakan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan, berjalan atau tidak, bagaimana tindak lanjutnya. Rapat tersebut bertujuan untuk mengeksplorasi pendapat dan masukan-masukan baru dari seluruh civitas akademika dalam rangka pengembangan

perguruan tinggi ke depan. Berangkat dari itu, kemudian pimpinan mengambil suatu kebijakan secara bersama.<sup>1</sup>

Adanya itikad baik yang dilakukan oleh pimpinan dan pengasuh STAIS Sangatta Kutai Timur dalam mengakomodir masukan-masukan dari bawahannya juga disampaikan oleh wakil ketua II Hasan Sabran sebagai berikut ;

Dalam kegiatan evaluasi atau rapat rutin, masing-masing unit, mulai dari ketua jurusan atau prodi, pimpinan lembaga wajib melaporkan *progress reportnya* terhadap kegiatan yang telah dilakukan. Kalau ada kesulitan, kita pecahkan bersama-sama. Intinya, kita ingin selalu memecahkan masalah bersama-sama, demi kemajuan sekolah tinggi ini.<sup>2</sup>

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*. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Mustajib Daroini sebagai berikut ;

Keputusan yang diambil di sini bersifat *button up*, artinya, ketua dalam mengeluarkan kebijakan dan keputusan selalu berlandaskan pada masukan-masukan dari bawahannya. Apa yang menjadi keputusan dalam suatu musyawarah, selalu dijadikan sebagai landasan bagi pengasuh untuk melakukan perbaikan-perbaikan.<sup>3</sup>

Proses pengambilan keputusan secara *button up* yang dilakukan di STAIS Sangatta Kutai Timur adalah dengan melibatkan beberapa personel bawahannya, memberikan indikasi bahwa

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Surono, wakil ketua I STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 17 Maret 2018 di Ruang wakil ketua I STAIS Kutim.

<sup>2</sup> Wawancara dengan Hasan Sabran, wakil ketua II STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 17 Maret 2018 di Ruang wakil ketua II STAIS Kutim.

<sup>3</sup> Wawancara dengan Mustajib Daroini, wakil ketua III STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 17 Maret 2018 di Ruang wakil ketua III STAIS Kutim.

pimpinan yang menganut sistem kepemimpinan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan ide-ide dan gagasan segar terkait peningkatan mutu pesnatren. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh wakil ketua III Mustajib Daroini, sebagai berikut ;

Pimpinan di sini bersifat demokratis dan terbuka. Artinya, beliau selalu memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh civitas akademika di STAIS ini untuk memberikan masukan-masukan yang bersifat membangun, demi majunya sekolah tinggi ini. Yang saya ketahui, beliau tidak pernah mengambil keputusan dengan tidak melibatkan bawahannya.<sup>4</sup>

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 mengembangkan lembaga pendidikan tingginya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Irawansyah sebagai berikut ;

Disini, sistem kepemimpinannya menganut manajemen terbuka, artinya saya memberikan keterbukaan bagi seluruh civitas akademika, mulai dari pimpinan, karyawan sampai kepada mahasiswa dalam berbagai hal, baik dalam mendapatkan informasi, menyampaikan informasi, ataupun

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Mustajib Daroini, wakil ketua III STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 17 Maret 2018 di Ruang wakil ketua III STAIS Kutim.



memberikan pendapat secara perorangan ataupun berkelompok, sehingga mereka merasa *enjoy* dengan begini.<sup>5</sup>

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.

**b. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal 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 putnya*, 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,

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Irawansyah ketua STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 17 Maret 2018 di Ruang ketua STAIS Kutim.

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). Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh ketua STAIS Irawansyah sebagai berikut :

Dalam mengembangkan pendidikan di STAIS Sangatta ini ini, kita melihat potensi yang dimiliki oleh lembaga. Dari beberapa potensi yang dimiliki tersebut, kita melihat kelebihan kita di mana ?, kelemahan kita apa ?, kemudian kita melihat tantangan ke depan apa ?, dan peluangnya bagaimana ?.<sup>6</sup>

Pelaksanaan analisis lingkungan internal dan eksternal di STAIS Sangatta Kutai Timur tersebut juga nampak dalam pernyataan Khusnul Wardan Ketua Jurusan Tarbiyah, sebagai berikut :

Dalam merencanakan pendidikan di STAIS Sangatta ke depan, kita mengevaluasi diri terlebih dahulu, apa kelebihan kita ? kelemahan kita di mana ? bagaimana mutu lulusan kita nanti ?. Dengan kata lain, perencanaan pendidikan kita ke depan secara teori menggunakan analisis SWOT, yaitu berangkat dari analisis tentang kelebihan, kelemahan, peluang dan tantangan.<sup>7</sup>

Dalam pelaksanaannya, STAIS Sangatta Kutai Timur terlebih dahulu membaca situasi, kondisi dan keadaan di dalamnya dan

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Irawansyah ketua STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 17 Maret 2018 di Ruang ketua STAIS Kutim.

<sup>7</sup> Wawancara dengan Khusnul Wardan ketua jurusan Tarbiyah STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 24 Maret 2018 di Ruang ketua Jurusan Tarbiyah STAIS Kutim.

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. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Eko Nursalim Ketua Jurusan Syariah sebagai berikut ;

Untuk menentukan arah pengembangan pendidikan tinggi ini, maka kami selalu mengundang para pakar yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan ini, para alumni, wali mahasiswa, mitra kita untuk membuat suatu keputusan tentang pengembangan pendidikan selanjutnya di STAIS Sangatta ini.<sup>8</sup>

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.

### **c. Menjadikan Mutu sebagai “Ruh”**

Dari beberapa analisis dan perencanaan yang telah dilakukan oleh STAIS Sangatta Kutai Timur, maka peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur mengimplementasikan manajemen berbasis mutu, yang mana pelaksanaannya dipetakan sebagaimana berikut :

#### **1) *Costumer Satisfaction***

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Eko Nursalim ketua jurusan Syariah STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 24 Maret 2018 di Ruang ketua Jurusan Syariah STAIS Kutim.

Prinsip Manajemen Mutu Pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur adalah fokus terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Prinsip ini diartikan sebagai suatu cara 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. Dalam pengembangan pendidikan yang berlandaskan kepada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), sebagaimana disampaikan oleh wakil ketua 1 Surono;

Pada prinsipnya, pengembangan pendidikan di STAIS Sangatta merupakan arah pengembangan dari cita-cita pendidikan di Indonesia dan misi dakwah, yang di dalamnya ada aturan-aturan dalam pelaksanaannya, sehingga masyarakat sebagai penggunanya benar-benar tercapai keinginannya.<sup>9</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Mustajib Daroini Wakil ketua 3 yang menyatakan bahwa arah pengembangan pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur, melalui pernyataannya ;

Sebenarnya visi pengembangan STAIS Sangatta Kutai Timur cukup simple, yaitu penguatan di bidang keilmuan, keimanan dan ketaqwaan serta mempersiapkan lulusan yang unggul. Visi tersebut merupakan hasil dari keinginan bersama antara pihak STAIS Sangatta dan penggunanya,

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Surono, wakil ketua I STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 24 Maret 2018 di Ruang wakil ketua I STAIS Kutim

yaitu masyarakat, pengguna dan alumni di sini, yang mana mereka benar-benar berharap, bahwa lulusan STAIS Sangatta ini tangguh di bidang keimanan dan ketaqwaannya serta memiliki SDM yang bagus.<sup>10</sup>

Berangkat dari arah pengembangan pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur tersebut, maka dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di dalamnya selalu didasarkan kepada kebutuhan masyarakat akan pendidikan, sebagaimana disampaikan oleh ketua STAIS Irawansyah sebagai berikut;

“Strategi pengembangan STAIS Sangatta Kutai Timur ini lebih banyak ditujukan kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan yang bermutu dan berkualitas, karena orientasinya masuk kepada orientasi pasar.

Upaya yang dilakukan oleh STAIS Sangatta Kutai Timur dalam mengembangkan pendidikan yang berfokus kepada kepuasan pelanggan (*costumer satisfaction*) memberikan suatu implikasi besar bagi perkembangan STAIS Sangatta Kutai Timur. Perkembangan tersebut nampak dalam kegiatan proses kependidikan yang dilaksanakan secara sungguh-sungguh dengan memperhatikan aspek peningkatan mutu. Sebagaimana disampaikan oleh Surono Wakil Ketua 1, sebagai berikut :

“Kegiatan pendidikan di STAIS Sangatta selalu berlandaskan pada peningkatan mutu. Kita kan seperti supermarket. Jadi bagaimana kita menjual produk sehingga bisa laku di masyarakat, itu yang pertama. Yang

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Mustajib Daroini, wakil ketua III STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 24 Maret 2018 di Ruang wakil ketua III STAIS Kutim.

nomer dua, bagaimana ciri khas keagamaannya tidak hilang. Memadukan dua hal ini merupakan sesuatu yang tidak mudah, jadi kita berada di antara bekerja di organisasi profit dengan bekerja yang mempertahankan nilai-nilai keagamaan.<sup>11</sup>

## **2) Perbaikan Berkelanjutan (*Continous Improvement*)**

Perbaikan berkelanjutan diartikan sebagai suatu 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*.

Sehubungan dengan upaya perbaikan terus menerus agar supaya mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur tetap terjaga, maka berbagai upaya pembenahan dalam sektor pendidikan terus dilakukan, salah satu diantaranya adalah dengan melakukan terobosan-terobosan baru dalam dunia pendidikan di dalamnya.

Untuk mengimplementasikan hal tersebut, maka STAIS Sangatta Kutai Timur telah mempersiapkan diri untuk terus mengasah kemampuan para personil di dalamnya, melatih para pendidiknya agar siap pakai dalam menghadapi tuntutan peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Surono, wakil ketua I STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 24 Maret 2018 di Ruang wakil ketua I STAIS Kutim

dan persaingan dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Surono Wakil Ketua 1 sebagai berikut :

Untuk menggapai mutu yang berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan, maka STAIS Sangatta melakukan pengembangan kualitas manajemen, baik manajemen akademiknya, kemahasiswaannya, sarananya, tata kelola lembaga dan aspek-aspek yang lain, dengan tujuan agar system tata kelolanya lebih baik” .<sup>12</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Khusnul Wardan Ketua Jurusan Tarbiyah sebagai berikut :

STAIS Sangatta Kutai Timur berusaha dan punya keinginan untuk maju, termasuk dalam peningkatan mutu pendidikan. Alhamdulillah, institusi sudah terakreditasi B, dan beberapa prodi juga terakreditasi B.

### **3) Keterlibatan Penuh Civitas Akademika (*Involvement of people*)**

Keterlibatan penuh seluruh civitas akademika dalam kegiatan manajemen pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur merupakan prinsip manajemen mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Haryono ketua yayasan STAIS melalui pernyataannya ;

Menurut saya, prinsip manajemen mutu yang dikembangkan di sini tidak jauh berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya pada umumnya. Kalau di sini, hal yang paling Nampak dalam aktivitas manajemen adalah melibatkan seluruh civitas akademika dalam kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Tentunya dengan

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Surono, wakil ketua I STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 24 Maret 2018 di Ruang wakil ketua I STAIS Kutim.

melibatkan seluruh unsur tersebut, akan memberikan dampak positif terhadap berjalan tidaknya program yang ada.<sup>13</sup>

Adanya pelibatan terhadap seluruh civitas akademika di STAIS Sangatta Kutai Timur, menunjukkan bahwa pimpinan benar-benar melaksanakan prinsip-prinsip manajemen mutu dengan baik. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Imam Hanafi Dosen senior Jurusan Tarbiyah

Dalam setiap kegiatan kependidikan yang kita lakukan, apakah itu dalam pengambilan kebijakan, pelaksanaan sampai pada evaluasinya, kami selalu melibatkan seluruh civitas akademika di STAIS Sangatta Kutai Timur ini.

Keterlibatan seluruh civitas akademika di STAIS Sangatta Kutai Timur dalam setiap aktivitas pendidikan dan pembelajaran ditujukan untuk menciptakan kondisi organisasi yang sehat dan dapat mengapresiasi terhadap kebutuhan dan kepentingan seluruh orang-orang yang ada di dalamnya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Muhammad Tauhid Kabag TU

Setiap penentuan kebijakan apapun, pimpinan tidak serta merta mengambil keputusan, beliau selalu melibatkan orang-orang yang memang kompeten dan bertugas pada satuan tugasnya. Dalam hal ini, beliau mengajak kami untuk bermusyawarah, memecahkan masalah secara bersama-sama dan mengevaluasi program secara bersama, sehingga hal yang tidak mungkin dilakukan karena terasa berat, ternyata menjadi ringan kalau dilakukan secara bersama-sama.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan Haryono, wakil ketua Yayasan STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 27 Maret 2018 di Rumah ketua Yayasan STAIS Kutim.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Muhammad Tauhid, Kabag TU STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 07 April 2018 di Ruang Kabag TU STAIS Kutim.



Pelibatan terhadap seluruh civitas akademika memberikan implikasi positif terhadap peningkatan motivasi kerja seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, dengan dilibatnya seluruh civitas akademika di STAIS Sangatta Kutai Timur, maka sifat dari kebijakan tersebut mewakili terhadap seluruh aspirasi dari seluruh pihak yang terkait.

Dengan prinsip pelibatan tersebut, mengindikasikan bahwa pelaksanaan kependidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur merupakan konsep dari seluruh civitas akademika yang terakumulasi menjadi suatu kebijakan peningkatan mutu pendidikan melalui suatu komunikasi yang intens antara pihak kampus dengan masyarakat.

#### **4) *Continuous Improvement* melalui kegiatan evaluasi**

Evaluasi sebagai fungsi manajemen mutu pendidikan dilaksanakan secara *continue* oleh STAIS Sangatta Kutai Timur untuk mengetahui dan mengukur keberhasilan dari pelaksanaan program yang telah dilaksanakannya, guna mencari *feedbacknya* untuk ditindak lanjuti dan diadakan perbaikan menuju ke arah yang lebih baik. Mengenai penerapan fungsi manajerial tersebut, Hasan Sabran wakil ketua 2 menuturkan :

Dalam pengembangan pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur ini, fungsi-fungsi manajerial kita jalankan, di sini ada perencanaan (planning), pelaksanaan program-program

---

dan evaluasi, bahkan kita juga memiliki perencanaan sendiri yang matang, baik dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang, yang tertuang dalam RIP, Renstra dan Renop.<sup>15</sup>

Dalam aplikasinya di lapangan, pelaksanaan evaluasi pendidikan yang dilanjutkan dengan perbaikan berkelanjutan di STAIS Sangatta Kutai Timur dilaksanakan dalam dua tahapan ; pertama, evaluasi yang dilaksanakan di internal yang melibatkan seluruh pimpinan di STAIS Sangatta Kutai Timur. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Agus Sulistyanto kepala Perpustakaan STAIS;

Untuk mengevaluasi kinerja teman-teman di STAIS Sangatta ini, kita biasanya mengadakan rapat evaluasi bersama. Hal ini ditujukan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas kegiatan dari pelaksanaan manajemen di lembaga ini yang telah diprogramkan, baru kemudian ditindaklanjuti dengan evaluasi untuk menentukan tindak lanjut.<sup>16</sup>

Kedua, evaluasi pengembangan pendidikan yang dilaksanakan secara bersama dengan melibatkan pihak eksternal, seperti wali mahasiswa, alumni dan pengguna kita. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Mustajib Daroini Wakil Ketua III sebagai berikut :

Setiap tahun, kita selalu mengundang alumni, wali mahasiswa dan masyarakat yang peduli dengan perkembangan STAIS Sangatta ini. Mereka kita ajak bermusyawarah seputar pengembangan STAIS Sangatta Kutai Timur. Tentunya banyak masukan yang kita dapatkan

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Hasan Sabran, Wakil Ketua II STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 07 April 2018 di Ruang Wakil Ketua II STAIS Kutim.

<sup>16</sup> Wawancara dengan Agus Sulistyanto, Kepala Perpustakaan STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 07 April 2018 di Ruang Kepala Perpus STAIS Kutim.

dari mereka. Dari masukan-masukan berharga tersebut kemudian kita jadikan bahan untuk pembenahan, perencanaan ulang.<sup>17</sup>

Hal ini menunjukkan bahwa, prinsip evaluasi dan perbaikan yang dilakukan oleh STAIS Sangatta Kutai Timur bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di dalamnya yang bertolak dari hasil evaluasi secara menyeluruh guna ditindaklanjuti melalui perbaikan pada setiap lini agar supaya mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur terjaga dan memiliki daya jual dan daya saing yang tinggi.

#### **d. 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 customer, 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 evaluasi secara berkala.

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Mustajib Daroini, Wakil Ketua III STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 07 April 2018 di ruang Wakil Ketua III STAIS Kutim.

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. Kegiatan tersebut sebagaimana disampaikan oleh Hasan Sabran Wakil Ketua II;

Hal yang menjadi prinsip bagi kami adalah ; seluruh kegiatan pengembangan di STAIS Sangatta selalu berbasis pada anggaran yang telah kami buat setiap mau memasuki tahun akademik baru. Kami membuat rancangan dengan tujuan efektivitas dan efisiensi dari keseluruhan kegiatan di sini. Oleh karena itu, teman-teman tidak bisa seenaknya menggunakan keuangan di sini, karena semuanya sudah diatur dalam rancangan anggaran di perguruan tinggi ini.<sup>18</sup>

Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja di STAIS Sangatta Kutai Timur dibuat setiap tahun, sebelum tahun pelajaran baru berlangsung dengan prinsip efektivitas dan efisiensi. Sistem keuangan tersebut didasarkan pada prinsip *balance* antara pemasukan, pengeluaran dan hasil yang dicapai serta penentuan program kerja berdasarkan skala prioritas dan berbasis kinerja. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Hasan Sabran sebagai berikut ;

Anggaran itu dibuat pertama kali sebelum tahun akademik yang akan datang oleh pimpinan dan unit kerja, dan kita berbicara tentang kemampuan *financial* kita. Kemudian distribusi dari finansial itu dari keuangan yang kita miliki,

---

<sup>18</sup> Wawancara dengan Hasan Sabran, Wakil Ketua II STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 07 April 2018 di ruang Wakil Ketua II STAIS Kutim.

kekuatan keuangan didistribusikan berdasarkan prosentase kebutuhan.<sup>19</sup>

Rencana Anggaran dan Belanja STAIS Sangatta Kutai Timur merupakan titik tolak dari sistem manajemen keuangan yang ada di STAIS Sangatta Kutai Timur. Dari mata anggaran yang telah dibuat, berimplikasi pada penetapan program kerja yang harus dilaksanakan selama satu tahun ke depan, dan mengenyampingkan kegiatan tambahan yang tidak sesuai dengan perencanaan. Hal ini dilakukan dalam untuk mengamankan kekuatan finansial yang ada agar terhindar dari divisit anggaran. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Muhammad Tauhid Kabag TU:

Dengan *budget* yang telah ditetapkan, pihak PT mengeluarkan uang seperti dengan pos yang dianggarkan, kalau misalnya kebutuhan tersebut bersifat penting dan mendesak, kemudian tidak dianggarkan dalam RAB STAIS Sangatta, maka tergantung kepada kebijakan ketua, karena mau tidak mau, beliaulah yang memiliki kebijakan penuh.

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

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Hasan Sabran, Wakil Ketua II STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 07 April 2018 di ruang Wakil Ketua II STAIS Kutim.

KBM. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Surono wakil ketua I sebagai berikut:

Kinerja dosen, khususnya dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi sudah sangat baik. Pembelajarannya juga aktif, mutu pembelajaran semakin baik, prestasi banyak kita raih, sarana pra sarana tercukupi walaupun tidak secara keseluruhan, dan masih banyak lagi.<sup>20</sup>

Program peningkatan mutu pendidikan dalam perspektif *balanced scorecard* selanjutnya adalah perspektif *customer/* 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. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Irawansyah sebagai berikut ;

Karena kita berada di bawah naungan KEMENAG, yang pasti kita bekerjasama dengan mereka, misalnya dalam rangka peningkatan mutu dosen, mahasiswa dan sarana pra

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan Surono, Wakil Ketua I STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 07 April 2018 di ruang Wakil Ketua I STAIS Kutim.

sarana. Kita juga bekerjasama dengan pemerintah kabupaten melalui bahkan semua dana operasional STAIS adalah bersumber dari APBD Kutai , mahasiswa yang kuliah di STAIS di gratiskan tanpa biaya sepeserpun.<sup>21</sup>

Kerjasama yang dibangun dengan instansi pemerintah dan non pemerintah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur STAIS Sangatta Kutai Timur juga disampaikan oleh Mustajib Daroini;

Untuk kerja sama secara formal dengan instansi pemerintah dan non pemerintah melalui penanda tangan MoU itu ada, tapi tidak banyak, tapi kalau kerjasama yang sifatnya non formal sering kita lakukan, misalnya kerjasama perusahaan yang ada di sini seperti perusahaan tambang batubara KPC,BRI,BPD dan lain-lain. Kalau dengan perguruan tinggi Negeri, kita bekerjasama intens dengan IAIN Samarinda.<sup>22</sup>

Adanya kerjasama yang dibangun oleh STAIS Sangatta Kutai Timur dengan beberapa instansi pemerintah ditujukan untuk menguatkan posisi lembag 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

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan Irawansyah, Ketua STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 21 April 2018 di Ketua STAIS Kutim.

<sup>22</sup> Wawancara dengan Mustajib Daroini, Wakil Ketua III STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 07 April 2018 di ruang Wakil Ketua III STAIS Kutim.

dikembangkan, sebagai pembeda (*distingsi*) dan keunggulan (*exelency*) dari STAIS Sangatta Kutai Timur.

STAIS Sangatta Kutai Timur dalam perspektif internal ini melakuakn inovasi kurikulum yang tanpa henti, artinya pihak STAIS Sangatta selalu melakukan perbaikan dan pengembangan kurikulumnya sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*, kebijakan pemerintah dan perkembangan globalisasi.

Inovasi pengembangan kurikulum tersebut dilakukan melalui analisis SWOT dengan melibatkan seluruh civitas akademika yang ada, agar supaya hasil yang didapatkan maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Surono ;

Dalam mengembangkan STAIS Sangatta Kutai Timur, kami melakukan analisis SWOT untuk memetakan tentang potensi yang dimiliki oleh lembaga ini secara bersama-sama, kemudian potensi yang kita miliki tersebut, kita analisis kelebihan kita ada di mana ?, kelemahan kita apa ?, kemudian kita melihat apa yang menjadi tantangan ke depan?, dan kira-kira peluangnya bagaimana ? nah... itu yang sering kita lakukan setiap tahunnya. Arah pengembangan STAIS Sangatta ini menurut saya lebih banyak diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat yang real. Masyarakat kita kan butuh lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas, walaupun agak mahal, mereka banyak yang siap bayar kok, asalkan kualitasnya benar-benar terjamin.<sup>23</sup>

Dengan adanya analisis SWOT yang dilakukan oleh STAIS Sangatta Kutai Timur untuk menghasilkan kebijakan dalam pengembangan kurikulumnya, memberikan hasil yang memuaskan semua pihak, karena STAIS Sangatta Kutai Timur memiliki struktur

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Surono, Wakil Ketua I STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 21 April 2018 di ruang Wakil Ketua I STAIS Kutim.



kurikulum yang unik dan memiliki ciri khas tersendiri, sehingga mampu menjadi “pembeda” antara perguruan tinggi yang satu dengan yang lainnya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Surono;

Kelebihan pertama terletak pada aspek pengembangan kurikulumnya yang menjadi ruh bagi pengembangan dunia pendidikan pada umumnya, yaitu, kita akan memulai menerapkan kurikulum berbasis KKNI. Dari segi kurikulumnya, kita banyak melakukan pengayaan dan pengembangan.<sup>24</sup>

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 rekrutmen. Kegiatan ini dilakukan untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang professional, karena mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah mudah, sebagaimana disampaikan oleh Mustajib Daroini;

Di sini, yayasan memberikan otonomi kepada STAIS Sangatta untuk mengembangkan lembaganya, khususnya dalam perekrutan calon dosennya. Di samping itu, kita juga melakukan seleksi secara ketat dan juga kita interview

---

<sup>24</sup> Wawancara dengan Surono, Wakil Ketua I STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 21 April 2018 di ruang Wakil Ketua I STAIS Kutim.

dengan mereka, agar supaya kita mendapatkan calon dosen yang benar-benar bagus. Kalau dianggap baik dan lulus, maka kemudian yayasan memberikan SK kepada dosen yang bersangkutan.<sup>25</sup>

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. Rekrutmen 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. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Surono ;

Sistem perekrutan dosen itu saya kira tidak terlalu berbeda dengan lembaga-lembaga yang lain, jadi prosedurnya tetap, dosen yang ingin mengabdikan berpartisipasi untuk pengembangan kemampuan mahasiswa dan lembaga. Harus mengajukan surat lamaran dan kita melihat *track record* nya, melihat CV nya.<sup>26</sup>

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dan non kependidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas dari sumber daya manusia yang ada

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan Mustajib Daroini, Wakil Ketua III STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 21 April 2018 di ruang Wakil Ketua III STAIS Kutim.

<sup>26</sup> Wawancara dengan Surono, Wakil Ketua I STAIS Kutim pada hari sabtu tanggal 21 April 2018 di ruang Wakil Ketua I STAIS Kutim.

akan digunakan STAIS Sangatta Kutai Timur sangat tergantung pada bagaimana prosedur rekrutmen dan seleksi dilaksanakan.

Dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga baru di STAIS Sangatta Kutai Timur, pimpinan membuat aturan yang jelas tentang calon tenaga yang akan mengisi ruang kosong untuk pemenuhan kebutuhan. Oleh karena itu, ditentukanlah standarisasi tenaga pendidikan dan non kependidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur, sebagaimana disampaikan oleh Surono;

Intinya dosen kita minimal harus memiliki kualifikasi S-2 sesuai dengan bidang yang kita butuhkan. Akan tetapi, yang menentukan diterima atau tidaknya di sini adalah pihak yayasan.<sup>27</sup>

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, sebagaimana disampaikan oleh Haryono;

Kita tidak menerima dosen yang tidak linier, jadi untuk menjadi dosen, setidaknya harus S2 dan linier. Saat ini kita menyeleksi, bahkan banyak tumpukan-tumpukan lamaran dan itu kalau tidak sesuai dengan kualifikasi ijazah dengan lamaran yang diajukan, maka langsung kita diskualifikasi.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Wawancara dengan Surono, Wakil Ketua I STAIS Kutim pada hari Sabtu tanggal 21 April 2018 di ruang Wakil Ketua I STAIS Kutim.

<sup>28</sup> Wawancara dengan Haryono, Ketua Yayasan STAIS Kutim pada hari Sabtu tanggal 25 April 2018 di Rumah Ketua Yayasan STAIS Kutim.

Untuk mendapatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan harapan, STAIS Sangatta Kutai Timur melakukan tahapan penting dalam seleksi calon tenaga pendidik dan non kependidikannya, diantaranya adalah melakukan test wawancara untuk mengetahui secara detail tentang motivasi calon *input* melamar di STAIS Sangatta Kutai Timur.

## 2. Efektivitas Manajemen Strategis dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur

Setelah diadakan analisis tentang efektivitas manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* terhadap mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur, maka didapatkan out put sebagai berikut:

**Tabel : 4.5**  
**Out Put 1 (Descriptive)**

MUTU	Descriptives							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
FINANSIAL	20	12.4000	2.83586	.63412	11.0728	13.7272	6.00	15.00
COSTUMER	20	18.5500	2.43818	.54519	17.4089	19.6911	13.00	22.00
INTERNAL	20	31.7000	4.61234	1.03135	29.5414	33.8586	19.00	37.00
LEARNING AND GROWTH	20	28.5500	4.29780	.96102	26.5386	30.5614	19.00	33.00
Total	80	22.8000	8.56162	.95722	20.8947	24.7053	6.00	37.00

Pada *out put descriptive*, nilai MEAN (rata-rata) adalah ; FINANSIAL memiliki skor rata-rata : 12.4000 dengan skor minimum 6.00 dan maximum 15.00, *COSTUMER* memiliki skor rata-rata : 18.5500 dengan skor minimum 13.00 dan maximum 22.00, INTERNAL memiliki nilai rata-rata ; 31.7000 dengan skor minimum 19.00 dan maximum 37.00, *LEARNING AND GROWTH* memiliki nilai rata-rata ; 28.5500 dengan skor minimum 19.00 dan maximum 33.00.

**Tabel : 4.6**  
**Out Put 2 (Test of Homogeneity of Variances)**

**Test of Homogeneity of Variances**

MUTU

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.383	3	76	.076

Pada out put 2 (Test of Homogeneity of Variances) didapat nilai signifikan sebesar 0.076. Hal ini menunjukkan bahwa semua perspektif pada *balanced scorecard* adalah homogen.

**Tabel : 4.7**  
**Out Put 3 (ANOVA)**

**ANOVA**

MUTU	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4769.900	3	1589.967	118.364	.000

Within Groups	1020.900	76	13.433	
Total	5790.800	79		

Pada *Out Put 3* (ANOVA) didapatkan hasil signifikan 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa semua perspektif dalam *balanced scorecard* berpengaruh terhadap mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur

**Tabel : 4.8**  
**Out Put 4 (homogeneous)**

**MUTU**

Tukey HSD

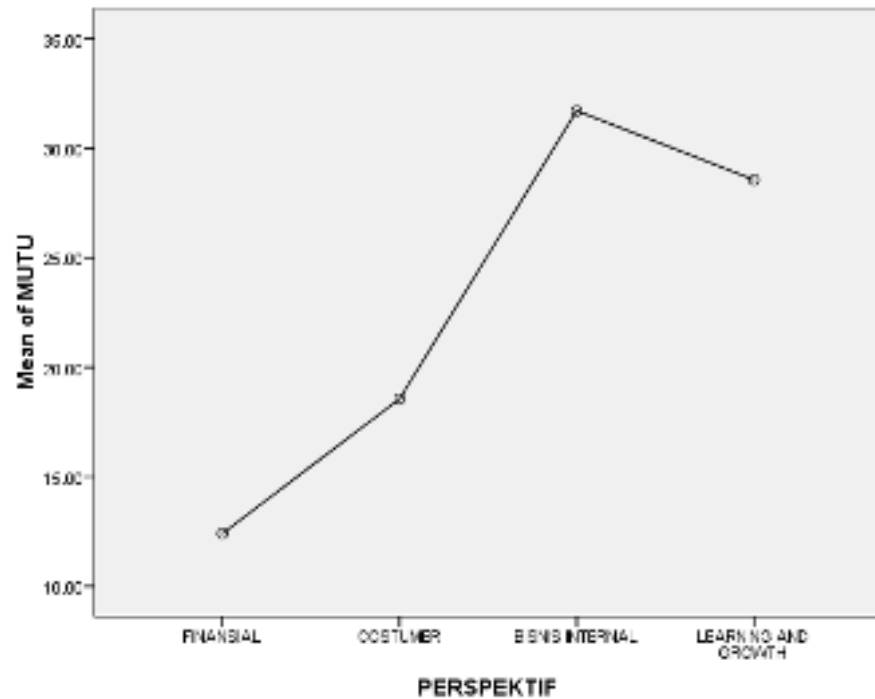
PERSPEKTIF	Masyarakat	Subset for alpha = 0.05			
		1	2	3	4
FINANSIAL	20	12.4000			
COSTUMER	20		18.5500		
LEARNING AND GROWTH	20			28.5500	
INTERNAL	20				31.7000
Sig.		1.000	1.000	1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Pada *Out Put 4* (homogeneous) didapatkan hasil bahwa 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.

Adapun plot dari beberapa perspektif *Balanced Scorecard* di STAIS Sangatta Kutai Timur sebagai berikut ;



**Gambar : 4.2**  
**Plot Perspektif *Balanced Scorecard* di STAIS Sangatta Kutai Timur**

Plot tersebut menunjukkan bahwa perspektif bisnis internal lebih dominan efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur dibandingkan dengan perspektif lainnya, seperti perspektif *learning and growth*, *customer*. Sedangkan perspektif *financial* tidak terlalu efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan, bahkan sangat rendah pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur.

Dari hal tersebut di atas dapat diketahui bahwa perspektif internal memiliki kategori tertinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan di



ST AIS Sangatta Kutai Timur. Hal ini dikarenakan ST AIS Sangatta Kutai Timur merupakan organisasi non profit yang bergerak di bidang jasa, sehingga aktivitas yang mengarah kepada pelayanan terbaik kepada seluruh civitas akademika, mulai dari aktivitas inovasi pendidikan yang ada di dalamnya, penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan secara kompetitif, pemberian pelayanan yang prima kepada para penggunanya, peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran di ST AIS Sangatta Kutai Timur tersebut, peningkatan pembinaan peserta didik dan kualitas lulusan, mendapat perhatian yang sangat besar dari seluruh elemen ST AIS Sangatta Kutai Timur.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur melalui penyusunan manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan melalui ; a) kepemimpinan visioner, b) analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan dengan SWOT Analysis, c) menjadikan mutu sebagai “Ruh”, yang diwujudkan melalui penguatan pada *costumer satisfaction*, perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*), keterlibatan penuh civitas akademika (*involvement of people*), dan *continous improvement* melalui kegiatan evaluasi
2. Dari analisis pada masing-masing lembaga menunjukkan bahwa; manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* sangat efektif terhadap peningkatan mutu pendidikan di STAIS Sangatta Kutai Timur sangat. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa ; perspektif internal memiliki tingkat keefektifan yang sangat tinggi dalam peningkatan mutu STAIS Sangatta Kutai Timur, sedangkan perspektif *learning and growth* dan perspektif *costumer* memiliki tingkat keefektifan yang sedang. Sedangkan perspektif *financial* dan memiliki tingkat keefektifan yang rendah.

## **B. Saran-saran**

1. Hendaknya pimpinan lembaga terus melakukan inovasi agar supaya persepsi masyarakat terhadap pelaksanaan kependidikan di perguruan tinggi berkonotasi positif.
2. Hendaknya kepercayaan dan partisipasi aktif masyarakat terhadap lembaga pendidikan tinggi terus dipupuk dan dipertahankan melalui peningkatan pelayanan kepada pelanggan, sehingga mereka merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh lembaga (*costumer satisfaction*).
3. Hendaknya nilai yang dikembangkan oleh organisasi sebagai bagian dari budaya organisasi harus ditanamkan sejak dini kepada seluruh pegawainya, agar supaya mampu menjadi *core value* yang mutlak untuk dilaksanakan oleh semua orang di dalamnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas Tashakkori & Charles Teddie, *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2010).
- Abbas Tashakkori & Charles Teddie, *Mixed Methodology : Mengkombinasikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2010).
- Afrida Yahya dan Rizki Amalia, *Pengaruh Sistem Kerja Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Dan Implikasinya Terhadap Kepercayaan Mahasiswa Universitas Syiah Kuala Banda Aceh*, dalam Jurnal Pencerahan Volume 10, Nomor 1.
- Ali Mutasowifin, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*, dalam Jurnal Universitas Paramadina, Vol. 1 No. 3, Mei 2002.
- Azhar Arsyad, , *Pokok-pokok Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pemimpin dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002).
- Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).
- Baharuddin, *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam : Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011).
- Bogdan. R.C dan Biklen, S.K, *Qualitative Research for Education, an Introduction to Theory and Methods*, (Boston : Allyn and Bacon Inc, 1992).
- Chabib Thaha dan Abdul Mu'thi (eds), *PBM Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Eksistensi dan Proses Belajar Mengajar, PAI*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998).
- Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010).
- Danang Sunyoto, *Praktik SPSS Untuk Kasus*, (Yogyakarta: Nuha Medika, 2011), hlm.114.
- 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).
- Deni Darmawan, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013).
- Didin Hafidhudin, *Syariah Principle On Management In Practice*, (Jakarta: Gema Insani, 2006).
- Dzaujak Ahmad., *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1996).
- Edward Sallis, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod, 2006).

- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (Peran Strategis Pendidikan di era Globalisasi Modern)*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011).
- Edward Sallis., *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002).
- Edward Sallis., *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002).
- Eko Supriyanto, *Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah*, Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, 2008
- Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra., *Service, Quality, & Satisfaction*, (Yogyakarta: Andi, 2011).
- Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard : Teknik 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 Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000).
- Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam Dalam Mencerdaskan Bangsa* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2012).
- Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif : Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*, (Malang: UMM Press, ,2004),
- Hasan Baharun & Zamroni, *Manajemen Mutu Pendidikan : Ikhtiar Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard* (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2017).
- Hasan 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).
- Henry L. Sisk, *Principles Of Management*, (South-Western: Publishing Company, Brighton, 1969).
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2006).
- Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah DasarI*, (Jakarta: Bumi Aksara,2006).
- Imam Bukhari, *Shahih Bukhari*, (Bairut : Daar al-Kutub, 1992).
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, (Jakarta: GP Press,2009).
- Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012).
- J. Salusu., *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Grasindo. 2000).
- John W Creswell & Vicki L. Plano Clark, *Design and Conducting Mixed Methods Research*, (London : Sage Publications, 2007).
- John W. Creswell, Ahmad Fawaid (Terj), *Reseach Desain: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).

- Kadarmansi dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1992).
- Kisbiyanto., *Bunga Rampai Penelitian Manajemen Pendidikan*, (Semarang: RaSAIL, 2008).
- Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*, (Malang: Universitas Brawijaya, 2001).
- M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, , 2001).
- M. Rosul Asmawi, *Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu Di Perguruan Tinggi*, dalam *MAKARA, SOSIAL HUMANIORA, VOL. 9, NO. 2, DESEMBER 2005*.
- M.N. Nasution., *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), h. 15. ;Zulian Yamit., *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004).
- Machasin, dkk, *Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard*, dalam *Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011*
- Machasin, dkk, *Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard*, dalam *Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011*
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).
- 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).
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010).
- Mulyadi, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Jakarta : Salemba Empat, 2001).
- Naili Farida, *Pengaruh Ikatan Hubungan, Corporate image, Nilai Pelanggan, Kualitas Hubungan dan Kualitas Layanan terhadap Loyalitas Nasabah pada tsank Pemerintah Di Jawa Tengah*, Disertasi, Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang, 2010.
- Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, (Bandung: Refika Aditama, 2008).
- Nanang Fatah, , *Landasan Manajemen Pendidikan*, , Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000).
- Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002).
- Nanang Fatah., *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: dalam Konteks Penerapan MBS*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012).
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004).
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005).

- 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.
- Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2011).
- Robert C Bogdan, & S. K. Biklen, *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc , 1982).
- Robert S. Kaplan & David Norton, *Balanced Scorecard*, terj. Peter R. Yosi Pasla, (Jakarta: Erlangga, 2000).
- Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional)*, (Bandung: Refika Aditama, 2009).
- Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang : Universitas Negeri Malang, 2005).
- Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2005).
- S.Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003).
- Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh Malang, 1990).
- Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management*, (Bandung : Mizan, 2009).
- Slamet Margono, *Manajemen Mutu Terpadu dan perguruan Tinggi Bermutu*. (Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994). Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray (Edit.), *Juran's Quality Handbook*, (New York: McGraw-Hill, 1999).
- Sobri, dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009).
- Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya, 2000).
- Stavarakakis 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.
- Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, , *Total Quality Manajement and The School*, (Buckingham – Philadelphia: Open University Press, 1994)
- Sudarwan Danim., *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).
- Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2013).
- Suwardi Luis, & Prima A. Biroo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*, (Jakarta : PT Gramedia, 2008).
- Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Goup, 2009)
- Syofiyani Siregar, *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011).
- Tim Pengembangan MKDK IKIP, *Administrasi Pendidikan*, (Semarang: IKIP Semarang Press, 1991).
- Uhar Suharsaputra., *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2010).

- Upiek Haeryah Sadkar, *Studi Manajemen Mutu Pendidikan Kepariwisata Berbasis Tedqual System” (Studi Kasus pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung)*, Disertasi, Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, 2009
- Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*, (Jakarta : Penebar Swadaya, 2011).
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Indonesia, 2006).