BALANCED SCORECARD PADA LEMBAGA PENDIDIKAN



ICHSAN IQBAL • RAHMAT

Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan

Dr. Ichsan Iqbal

Rahmat, S.H, M.H

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp500.000.00,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidanan denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan

Dr. Ichsan Iqbal

Rahmat, S.H, M.H



Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan

© Dr.Ichsan Iqbal, Rahmat, S.H, M.H, 2025
All Right Reserved

Penulis:
Dr. Ichsan Iqbal
Rahmat, S.H, M.H

Editor:
AMS Teams

Layout:
AMS Teams

Cover:
AMS Teams

copyright@penerbit CV. Ams Pustaka
Gubuk blok Ams J, Lt.1
Jl. Tani No 1 Pontianak Timur 78234
Diterbitkan pertama kali oleh CV AMs Pustaka
Anggota IKAPI, Kota Pontianak, Juli 2025
Email: amspustaka@gmail.com
Instagram: amspustaka

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit

ISBN: 978-623-876628-4
Cetakan Pertama Juli 2026
86 hlm; 14x23 cm

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim

Alhamdulillah segala puji bagi Allah, Tuhan yang Maha Pengasih. Tiada pernah pilih kasih, Tuhan yang Maha Penyayang, yang sayangnya tiada terbilang. Dengan hidayah, serta Rahmat-Nya, dengan segala kerendahan hati, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan buku yang berjudul "*Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan*". Shalawat teriring salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, berkat perjuangannya lah, kita bisa meniti jurang-jurang kehidupan Insya Allah menuju ahli jalan kebenaran.

Pada dasarnya "*Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan*" memahami sebagai Perguruan Tinggi Agama Islam sebagai kekuatan yang aktual umat Islam perlu dikelola dengan suatu sistem manajemen strategi yang baik. Sistem manajemen strategi yang baik mempertimbangkan faktor menyusun strategi dengan memperhatikan faktor visi, misi dan nilai, merencanakan strategi menggunakan analisis-analisis seperti PESTEL (*political, economic, social, technological, environmental* dan *legal*), analisa SWOT (*Strength,*

Weaknesses, Opportunities, Threats), *balanced scorecard*, *the five force strategy* dan melakukan evaluasi.

Penulis

Dr. Ichsan Iqbal
Rahmat, S.H, M.H

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i
DAFTAR ISI iii
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Tujuan Penelitian 6
C. Permasalahan 7
BAB II 9
URGENSI MANAJEMEN AKREDITASI PADA PERGURUAN TINGGI 9
A. MANAJEMEN 9
1. MANAJEMEN STRATEGI 13
2. KESELARASAN MANAJEMEN 20
3. Manajemen Akreditasi Perguruan Tinggi 25
B. Kajian Penelitian Terdahulu 27
C. Kontribusi 29
BAB III 30
METODE PENELITIAN 30
A. Metode Penelitian 30
1. Metode Penelitian 32
2. Lokasi Penelitian 32
3. Sumber Data 33
4. Intrumen Pengumpulan Data 34
5. Analisis Data Kualitatif 38
BAB IV 44
PEMBAHASAN 44
A. Penerapan proses pertumbuhan dan pembelajaran yang berhubungan dengan kriteria sumber daya manusia

pada program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak 44
B. Proses bisnis internal yang berhubungan dengan kriteria visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi, tata pamong, kepemimpinan, system pengelolaan, kerja sama, dan pendidikan pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak 53
C. Proses memahami pelanggan yang berkaitan dengan kriteria mahasiswa, penelitiaan, pengabdian, luaran dan capaian pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak 59
D. Model keuangan yang berhubungan kriteria Keuangan, Sarana dan Prasarana pada program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak 67
BAB V 75
PENUTUP 75
A. KESIMPULAN 75
B. SARAN 82
DAFTAR PUSTAKA 83

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perguruan Tinggi Agama Islam sebagai kekuatan yang aktual umat Islam perlu dikelola dengan suatu sistem manajemen strategi yang baik. Sistem manajemen strategi yang baik mempertimbangkan faktor menyusun strategi dengan memperhatikan faktor visi, misi dan nilai, merencanakan strategi menggunakan analisis-analisis seperti PESTEL (*political, economic, social, technological, environmental* dan *legal*), analisa SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*), *balanced scorecard*, *the five force strategy* dan melakukan evaluasi.

Organisasi yang melakukan analisa berbasis akreditasi ke dalam suatu pengukur dengan sistem perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, monitoring dan evaluasi, laporan dan perbaikan.

Organisasi dalam memahami pelanggan, manajer dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar. Perspektif ini terdiri dari ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan

dilaksanakan dengan baik. Adapun yang digunakan sebagai ukuran utama tersebut, antara lain kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran[1]. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, dimana dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah kepada pemasoknya. Analisis pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal, antara lain pertama: pertimbangan geografi, seperti lokasi pelanggan, lokasi fasilitas produksi atau pelanggan, preferensi regional, populasi dan sumber-sumber daya alam. Kedua, aktivitas umum pembeli, bisnis atau industri, pemerintah atau institusi, pribadi. Ketiga, posisi atau tanggung jawab pembeli: pemilik bisnis, manajer bisnis, pejabat pemerintah, karyawan dan individual. Keempat, karakteristik pribadi pembeli: umur, gender, pendapatan, pendidikan dan hobi[2].

[1]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 23.

[2]Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma, untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), 4.

Organisasi dalam melakukan proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan keuntungan keuangan yang tinggi[3]. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Proses bisnis internal berusaha mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan supaya memenuhi tujuan pelanggan dan keuangan. Dalam proses ini, perusahaan berusaha menciptakan nilai dengan memproduksi, menyerahkan dan memberikan produk serta layanan kepada pelanggan dengan biaya dibawah harga yang dibayar oleh pelanggan.

Organisasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perusahaan nampak

[3]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 24.

tidak mampu mencapai sasaran pelanggan dan proses internal jangka panjang hanya dengan menggunakan teknologi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan bersumber pada manusia, sistem dan prosedur perusahaan.[4] Kemampuan perusahaan untuk melakukan pengembangan, inovasi dan belajar sangat tergantung kepada nilai yang ditanamkan perusahaan. Dengan terus menemukan dan mengembangkan produk dan jasa baru, perusahaan bisa mendapatkan nilai yang semakin besar dari pelanggan, meningkatkan efisiensi operasi perusahaan pada penetrasi pasar, meningkatkan pendapatan dan margin.

Sistem manajemen strategi yang baik adalah mempermudah dan hemat dalam pengeluaran administratif. Ini mengandung arti untuk menjauhi masalah dan beban serta memperkecil semua biaya dan pengeluaran yang dibutuhkan demi mencapai tujuan pada target dengan efektif dan ekonomis. Sistem manajemen strategi digunakan untuk mendukung kegiatan manajemen dengan mengorganisasikan kegiatan perkuliahan dalam

[4]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 109-126.

satuan-satuan kerja yang mudah dikoordinasikan, direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi.

Akreditasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) meliputi 9 kriteria, yaitu kriteria 1, Visi Misi Tujuan dan Sasaran Perguruan Tinggi; kriteria 2, Tata pamong, Tata Kelola dan Kerjasama; kriteria 3, Mahasiswa; kriteria 4, Sumber daya Manusia; kriteria 5, Keuangan, Sarana dan Prasarana; kriteria 6, Pendidikan; kriteria 7, Penelitian; kriteria 8, Pengabdian; kriteria 9, yaitu Luaran dan Capaian.

Program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak merupakan salah satu program studi magister yang dimiliki oleh IAIN Pontianak dan sangat diminati oleh mahasiswa baru.

Berkenaan dengan hal diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berkenaan Arsitektur manajemen strategi berbasis akreditasi untuk meningkatkan kinerja pada program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak.Penelitian mengenai sistem manajemen strategi yang diterapkan oleh perguruan tinggi agama Islam masih sangat sedikit, hal ini juga yang menyebabkan

penelitian ini sangat penting untuk diteliti dan peneliti berusaha menjawab permasalahan ini.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan-tujuan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk mengungkapkan dan menganalisis penerapan proses pertumbuhan dan pembelajaran yang berhubungan dengan sumber daya manusia pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak.
2. Untuk mengungkapkan dan menganalisis penerapan proses bisnis internal yang berhubungan dengan visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi, tata pamong, kepemimpinan, system pengelolaan, kerja sama, dan pendidikan pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak.
3. Untuk mengungkapkan dan menganalisis penerapan proses memahami pelanggan yang berkaitan dengan mahasiswa, penelitian, pengabdian, Kerjasama, luaran dan capaian pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak.

4. Untuk mengungkapkan dan menganalisis penerapan model keuangan yang berhubungan Keuangan, Sarana dan Prasarana dengan pada program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak.

C. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan dalam kajian ini dibatasi pada bagaimana Arsitektur manajemen strategi berbasis akreditasi untuk meningkatkan kinerja pada program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak

Berdasarkan permasalahan utama diatas, maka dapat dipaparkan pertanyaan dalam penelitian ini, yaitu

1. Bagaimana penerapan proses pertumbuhan dan pembelajaran yang berhubungan dengan kriteria sumber daya manusia pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak ?
2. Bagaimana proses bisnis internal yang berhubungan dengan kriteria visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi, tata pamong, kepemimpinan, system

pengelolaan, kerja sama, dan pendidikan pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak ?

3. Bagaimana proses memahami pelanggan yang berkaitan dengan kriteria mahasiswa, penelitian, pengabdian, Kerjasama, luaran dan capaian pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak ?
4. Bagaimana model keuangan yang berhubungan kriteria Keuangan, Sarana dan Prasarana pada program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak ?

BAB II

URGENSI MANAJEMEN AKREDITASI PADA PERGURUAN TINGGI

A. MANAJEMEN

Sejak akhir abad kesembilan belas, biasanya manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran.[5] Menurut Shabab, unsur utama dari manajemen perencanaan (*al-takhthih*), pengorganisasian (*al-tanzhim*), kepemimpinan (*al-qiyadah*) dan pengawasan (*al-riqabah*)[6]

[5]Michael H. Mescon, Michael Albert and Fraklin Khedouri, *Management: Individual and Organization Effectiveness* (New York: Harper & Row, 1995), 35.

[6] Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *al-Idarah fi al Islam* (Dubai: al-Matba'ah al-Ashriyah, 1981), 23

Perencanaan mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan berdasarkan metode, rencana atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Rencana merupakan pedoman untuk organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan; anggota organisasi melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan; serta memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan[7]. Langkah pertama dalam merencanakan adalah memilih sasaran organisasi. Kemudian sasaran ditetapkan untuk setiap sub unit organisasi, selanjutnya program ditentukan untuk mencapai sasaran dengan cara yang sistematik. Dalam memilih tujuan dan program pengembangan, manajemen perusahaan mempertimbangkan faktor kelayakan dan dapat diterima oleh manajer organisasi dan para karyawan.

[7]Stoner, Freeman and Gilbert, *Management*, 8.

Perencanaan memberikan gambaran masa depan yang diinginkan dengan sumber daya yang ada sekarang dan pengalaman. Perencanaan yang dibuat oleh manajemen demi tanggung jawab organisasi secara keseluruhan dan jangka waktu yang cukup lama, misal lima sampai sepuluh tahun dan perencanaan yang dilakukan oleh unit-unit organisasi mencakup periode yang lebih singkat, misalnya mingguan, bulanan dan triwulan serta semesteran.

Pengorganisasian merupakan sebuah proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Sasaran yang berbeda memerlukan struktur yang berbeda pula. Para manajer harus menyesuaikan struktur organisasi dengan sasaran dan sumber daya, sebuah proses yang disebut dengan desain organisasi. Hubungan dan waktu dalam sentral untuk mengorganisasikan aktivitas. Pengorganisasian menghasilkan struktur hubungan dalam sebuah organisasi dan melalui hubungan terstruktur ini rencana masa depan akan tercapai. Aspek lain dari hubungan yang merupakan bagian dari pengorganisasian adalah mencari orang-

orang baru untuk menggabungkan struktur hubungan dalam organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas yang meliputi mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting. Memimpin menyentuh hubungan manajer dengan setiap orang yang bekerja dengan perusahaan. Para manajer memimpin untuk membujuk orang lain supaya mau bergabung dengan perusahaan dalam mencapai masa depan yang muncul dari langkah merencanakan dan mengorganisasikan.

Manajer harus yakin bahwa tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi benar-benar menggerakkan organisasi ke arah sasaran yang telah dirumuskan. Ini adalah fungsi pengendalian manajemen dan melibatkan berbagai elemen, yaitu: (1) menetapkan standar prestasi kerja; (2) mengukur prestasi saat ini; (3) membandingkan prestasi ini dengan standar yang ditetapkan; dan (4) mengambil tindakan korektif bila ada penyimpangan. Lewat

fungsi pengendalian, manajer mempertahankan organisasi tetap pada jalurnya[8].

1. MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya[9]. Dalam memformulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Menurut Gluck, manajemen strategis dalam perusahaan akan berkembang melalui 4 (empat) tahapan yang berurutan yaitu: Tahap 1, perencanaan keuangan dasar: mencari pengendalian operasional yang lebih baik

[8] Stoner, Freeman and Gilbert, *Management*, 12.

[9]Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Pearson Education, 2003), 7. Selanjutnya, menurut Hunger Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. David J. Hunger and Thomas L. Wheelen, *Strategic Management* (New Jersey: Addison-Wesley Publishing, 1996), 4.

melalui pemenuhan anggaran. Tahap 2, perencanaan berbasis perkiraan: mencari perencanaan yang lebih efektif untuk pertumbuhan dengan mencoba meramalkan yang akan datang, melebihi dari tahun berikutnya. Tahap 3, perencanaan berorientasi keluar (perencanaan strategis): mencari cara untuk meningkatkan respon terhadap pasar dan persaingan dengan mencoba berpikir secara strategis. Tahap 4, manajemen strategis: mencari cara untuk mengelola semua sumber daya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan kesuksesan di masa yang akan datang[10].

Implementasi strategi, mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat diterapkan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi

[10]F.W. Gluck, S. Hal Kaufman and A.S. Wallack, "The Four Phases of Strategic Management" in *Journal of Business Strategy* (1992): 9-21 (diakses pada tanggal 7 Desember 2021).

dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja perusahaan.

Evaluasi strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategi. Manajer ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan sesuai yang diharapkan, evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini[11]. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Ada tiga aktivitas dasar evaluasi strategi, yaitu (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; (2) mengukur kinerja; dan (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi diperlukan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan hari esok[12].

Para manajer dan eksekutif disetiap perusahaan harus menyepakati sebuah visi perusahaan.[13] Visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, suatu

[11]P. Grinzer and P. Mckiernan, "Generating Major Change in Stagnating Companies" in *Strategic Management Journal* (1990): 131-146. http://www.interscience.wiley.com/journal/2144/ome/ForAuthors.html. (diakses pada tanggal 8 Desember 2021).

[12] David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 8.

[13]Johnson Gerry and Kevan Scholes, *Exploring Corporate Strategy* (London: Pearson Education, 2008), 828.

keadaan yang akan diwujudkan dimana belum pernah dialami sebelumnya.[14] Visi yang jelas merupakan dasar untuk membuat pernyataan misi yang komprehenship. Pernyataan visi haruslah singkat, sebaiknya dalam satu kalimat dan dibuat berdasarkan masukan dari sebanyak mungkin para manajer.[15]

Pernyataan misi merupakan pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan suatu bisnis dari bisnis yang lainnya. Penyataan misi mengidentifikasikan lingkup

---

[14]Mulyadi, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Aditya Media, 1998), 100. Menurut Lenehen, visi pada hakikatnya merupakan perubahan dan untuk mewujdukan perubahan tersebut diperlukan suatu perjalanan. Arthur F. Lenehen, *The Best of Bits & Pieces* (New Jersey: The Economic Press, 1994) 5. Menurut Kaplan, visi menciptakan gambaran tentang tujuan dan strategi mendefinisikan bagaimana visi ini akan dicapai. Visi dan strategi saling melengkapi. Lihat Robert S. Kaplan and David V Norton, *Strategy Map: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 44. Menurut Chris, visi digunakan sebagai dasar organisasi yang hendak dicapai dalam jangka panjang Lihat Chris Zook, *Profit from the Core; Growth Strategy in an Era of Turbulence*, *http://*www.conquistador.org diakses tanggal 8 Desember 2021. Lebih lanjut David mengatakan bahwa pernyataan visi adalah suatu deklarasi mengenai alas an keberadaan suatu organisasi. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 88. Menurut Allison, visi mengandung beberapa hal diantaranya maksud, bisnis dan nilai. Lihat Michael Allison, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, terj. (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2000), 66. Kemudian lihat Thomas S. Bateman and Scott A Snell, *Management: Building Competitive Advantage* (Boston: Irwin, 2001), 118-119.

[15]David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 84.

operasi-operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar[16]. Pernyataan misi digunakan untuk menjawab pertanyaan dasar yang dihadapi oleh perencana strategis, yaitu "Apakah bisnis kita?[17] Pernyataan misi yang jelas mencerminkan nilai-nilai dan prioritas suatu perusahaan.

Dalam rangka membangun suatu perusahaan sebagai *mission focused organization*, Peter F. Druker mengajarkan *the theory of the business*. Teori ini mengajarkan bagaimana perusahaan dituntut senantiasa meng-*up date* peta mental sesuai dengan perubahan lingkungan. Menurut Drucker,[18] semua perusahaan dibangun berdasarkan teori bisnis yang terdiri dari tiga komponen; yakni asumsi tentang lingkungan, misi, dan kompetensi utama. Lebih lanjut Druker mengatakan bahwa asumsi tentang lingkungan berkaitan dengan masyarakat dan stukturnya, pasar, konsumen, dan

[16]Fred R. David and John Peace, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements" in *Academy of Management Executive* (1987): 109. http://www.jstor.org/ pss/4164734 (diakses pada tanggal 9 Desember 2021). Kemudian menurut David, pernyataan misi digunakan untuk menjawab pertanyaan "ingin menjadi apakah kita ?"Lihat David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 12. Lihat juga Collis and Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?", 85.

[17]David *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13.

[18]Peter F. Drucker, *Managing in a Time of Great Change* (New York: Truman Talley Books, 1995), 29.

teknologi. Misi merupakan jalan yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi dan kompentensi utama merupakan kompetensi unggulan yang diperlukan untuk melaksanakan misi organisasi.

Visi dan misi memberikan para manajer kesatuan arah yang melebihi kepentingan pribadi dan kepentingan sementara. Visi dan misi memunculkan rasa pengharapan yang sama diantara semua tingkat manajer dan karyawan. Visi dan misi menyatu sepanjang waktu, menegaskan nilai dan tujuan yang dapat diterima oleh semua pihak diluar perusahaan.

Nilai memberikan batasan dalam pemilihan cara-cara yang ditempuh dalam mewujudkan visi dan misi. *Values* merupakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan dalam perjalanan mewujudkan visi.[19] Nilai-nilai yang terungkap memusatkan perhatian pada norma-norma layanan, mutu, orang dan pekerjaan serta memberikan pedoman kepada pihak manajemen dalam kaitan dengan sarana untuk mencapai tujuan yang sudah

[19]Mulyadi, *Total Quality Management*, 100. David mengatakan nilai merupakan apa yang kita yakini dan bagaimana kita akan berperilaku. Lihat Collis and Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?", 85. Lihat juga John Pearce, "The Company Mission as a Strategic Tool" in *Sloan Management Review* (1982): 74. http://www.jstor.org/pss. (diakses pada tanggal 8 Desember 2021).

dirumuskan dengan jelas.[20] Pernyataan nilai juga menggambarkan sikap dan perilaku yang diinginkan perusahaan serta tindakan yang dilarang seperti suap, pelecehan dan konflik kepentingan. Penegasan kembali dari visi, misi dan nilai-nilai menempatkan manajemen dalam pola pikir yang tepat untuk mempertimbangkan agenda dan menetapkan pedoman dasar perusahaan.

Perusahaan dalam hal merencanakan strategi dapat dilakukan dengan mengembangkan strategi obyektif, ukuran, sasaran inisiatif dan anggaran yang memandu aksi dan alokasi sumber daya.[21] Dalam pemetaan strategi, Kaplan membagi pemetaan atas 4 perspektif yakni, perspektif keuangan: strategi saldo bertentangan dengan jangka pendek dan jangka panjang; perspektif pelanggan: strategi apa berdasarkan nilai dengan proposisi defresiasi; perspektif internal: nilai apakah yang dibuat dalam proses

[20]Michael Allison, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 73. Lihat juga Karl Albrecht, "The Nourhbound Train: Finding the Purpose, Setting The Direction, Shaping the Destiny of Your Organization" in *American Management Association* (1999): 159 (diakses pada tanggal 7 Desember 2021). Lihat juga Nevizond Chatab, *Diagnostic Management: Metode Teruji Meningkatkan Keunggulan Organisasi* (Jakarta: Serambi, 2000), 31-32.

[21]Kaplan and Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, 10.

bisnis internal; perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: strategi menyetarakan harta tetap tak berwujud.[22]

2. KESELARASAN MANAJEMEN

Perusahaan dalam rangka menghasilkan keuntungan-keuntungan dapat mengoperasionalkan multibisnis dan multifungsi organisasi harus menghubungkan strategi perusahaan ke strategi bisnis perseorangan dan unit bisnisnya[23]. Para karyawan harus mengerti strategi dan para karyawan harus dimotivasi untuk membantu perusahaan supaya sukses dengan strategi.

Keselarasan unit bisnis, biasa tergambar pada perusahaan yang memiliki multi bisnis atau unit operasional. Strategi perusahaan memperlihatkan pemetaan strategi yang mengindentifikasi sumber spesifik dari sinergi[24]. Perusahaan kemudian pemetaan ini dengan

---

[22]Kaplan and Norton, *Strategy Map: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, 36-52.

[23]Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (Oxford: Blackwell, 2005), 548.

[24]Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 146-148.

vertikal ke unit usaha[25], dimana strategi kemudian dapat berbias pada obyektif berhubungan untuk strategi lokal mereka dan obyektif yang mengintegrasikan strategi perusahaan dengan strategi unit usaha lain[26].

Keselarasan unit pendukung, pelaksanaan strategi yang sukses memerlukan unit dukungan yang disetarakan dengan strategi mereka kepada strategi penciptaan nilai dari perusahaan dan unit usahanya[27]. Menciptakan pemetaan strategi unit dukungan berdasarkan jasa unit dukungan untuk meningkatkan kesepakatan, memperbolehkan masing-masing unit untuk mendefinisikan dan melaksanakan strategi dengan menambah strategi yang diterapkan[28].

Keselarasan unit karyawan, berhubungan dengan kesuksesan pelaksanaan strategi maka karyawan harus mengerti tentang strategi. Karyawan tidak dapat membantu

---

[25]Gary L. Neilson and Karla L Martin-Elizabeth Powers, "The Secret to Succesfull: Strategy Execution" in *Harvard Business Review* 86 No. 5 (June 2008): 65.

[26]Kaplan and Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, 126.

[27]John B. Cullen, *Multinational Management: A Strategic Approach* (Ohio: South-Western, 2001), 172.

[28]Kaplan and Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, 136.

pelaksanaan strategi jika karyawan tidak peduli atau tidak memahami strategi[29]. Perusahaan menguatkan program komunikasi untuk membantu karyawan memahami strategi dan memotivasi karyawan[30]. Perusahaan menguatkan program komunikasi dengan menyelaraskan pribadi karyawan perusahaan dengan obyektif dan insentif dengan unit usaha dan strategi perusahaan[31], serta pelatihan dan program pengembangan karier[32] yang dapat membantu

[29]Creech mengungkapkan keberhasilan General Electric dibawah kepemimpin Jack Welch (manajer abad ini) untuk ikut andil dalam melaksanakan strategi, kreativitas dan penggabungan langsung dengan pekerjaan. Lihat Bill Creech, *The Five Pillars of TQM*, terj. (Jakarta: Binaputra Aksara, 2000), 107.

[30]Robert S. Kaplan, *Reaching Your Potential*, (Boston: Harvard Business School Press, 2008), 48. Lihat juga Archie B. Caroll, *Business & Society* (Ohio: South-Westren College Publishing, 1996), 106. Kemudian lihat Pearce and Robinson, *Strategic Management – Formulation, Implementation dan Control*, 253. Kemudian lihat juga Stephen George dan Arnold Weimerskirch, *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies* (New York: John Wiley & Sons, 1994), 85-86.

[31]Nitin Nohria and Boris Groysberg-Linda-Eling Lee, *Employee Motivation: a Powerful New Model* (Boston: Harvard Business School Press, 2008), 81. Lihat juga Russell A. Eisentat, "The Uncompromising Leader" in *Harvard Business Review* 86 No. 4 (July-August 2008) : 54. Kemudian Lihat Jeffrey Pieffer, "Producing Suitainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People" in *Academy of Management Executive* (1995) : 55-68. http://www.fbe.hku.hk/doc (diakses pada tanggal 17 Juli 2021).

[32]John P. Kotter and Leonard A Schlesinger, "Choosing Strategis for Change" in *Harvard Business Review* 86 No. 6 (July-Auguts 2008) : 135.

karyawan mencapai kesuksesan dalam pelaksanaan strategi.

Perusahaan yang memiliki matrik strategis, target dan inisiatif portofolio dapat mengembangkan rencana operasional yang menjabarkan tindakan untuk mencapai tujuan strategisnya. Perencanakan operasional dimulai dengan menetapkan prioritas untuk perbaikan proses yang diikuti dengan menyiapkan secara detail rencana penjualan, rencana kapasitas sumber daya dan operasional serta anggaran modal. Perusahaan perlu meluruskan aktivitas peningkatan proses perusahaan dengan prioritas strategi dan membiayai untuk sumber daya yang dioperasionalkan oleh bisnis harus konsisten dengan rencana strategis. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merencanakan operasional antara lain meningkatkan mutu proses kunci dan mengembangkan kapasitas sumber daya[33].

Lihat juga J.P. Near dan Miceli, "Effective Whistle-Blowing" in *Academy of Management Review* (1995) : 679-708. http://www.jstor.org/pss/ 258791. (diakses pada tanggal 17 Juli 2021) serta lihat juga Mohammad Abdolmohammadi and Ralph J. McQuade, *Applied Research Financial Reporting* (New York: McGraw Hill, 2002), 215. Lihat juga Robert. N Anthony and Vijay Govindarajan, *Management Control System* (New York: McGraw Hill, 2001), 8-9.

[33]Kaplan and Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, 13-15.

Strategi yang efektif dapat ditemukan dalam gabungan antara musyawarah dan kontrol dengan fleksibelitas dan proses pembelajaran organisasi. Manajer senior dapat menetapkan pedoman yang luas (misalnya, untuk hanya memproduksi produk-produk yang margin tinggi pada teknologi canggih atau untuk mendukung produk-produk menggunakan teknologi[34]). Strategi ini tidak hanya disengaja dan mendadak, tetapi muncul secara sadar yang dikelola untuk memungkinkan strategi supaya muncul dalam perjalanan perusahaan. Dalam proses strategi, dimana kontrol manajemen dalam proses pembentukkan strategi dengan desain struktur, staf-staf dan prosedur. Baik proses strategi dan strategi payung tampak paling lazim dalam bisnis yang memerlukan keahlian dan kreatifitas yang besar, dimana pelaksananya diijinkan untuk menjadi formulator karena orang-orang tersebut bersentuhan langsung dengan situasi yang dihadapinya dan memiliki keahlian teknis yang diperlukan. Strategi ini dinamakan strategi payung.[35]

---

[34]Thomas H. Davenport, "Competing on Analytics" in *Harvard Business Review* 84 No. 1 (January 2006): 106. Lihat juga Horan, *Systems Analysis and Design*, 4.

[35]Henry Mintzberg, "Crafting Strategy" in *Harvard Business Review* 65 No. 4 (July-August 1987) : 70-71.

3. Manajemen Akreditasi Perguruan Tinggi

Akreditasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) meliputi 9 kriteria, yaitu kriteria 1, Visi Misi Tujuan dan Sasaran Perguruan Tinggi; kriteria 2, Tata pamong, Tata Kelola dan Kerjasama; kriteria 3, Mahasiswa; kriteria 4, Sumber daya Manusia; kriteria 5, Keuangan, Sarana dan Prasarana; kriteria 6, Pendidikan; kriteria 7, Penelitian; kriteria 8, Pengabdian; kriteria 9, yaitu Luaran dan Capaian.

Menurut Husein[36] (2012, 7 -12) dalam Menyusun standar-standar, ada beberapa hal perlu diperhatikan Kriteria 1 visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi. Standar ini berisikan acuan keunggulan mutu penyelenggaraan dan strategi peerguruan tinggi di masa yang akan datang. Strategi dan daya perwujudannya, di pahami dan didukung dengan segenap penuh komitmen serta partisipasi yang baik oleh seluruh pihak manajemen. Perguruan yang mempunyai visi dinyatakan secara jelas dan tegas. Visi memberikan gambaran tentang masa depan yang dicita-citakan untuk diwujudkan dalam kurun waktu tertentu.

[36] M. Fahri Husien, Manajemen Strategik Berbasis Akreditasi Perguruan Tinggi, 2012, Governa Training & Consulting, Yogyakarta

Lebih lanjut Husein mengatakan Kriteria 2, tata pamong, tata Kelola dan Kerjasama merupakan acuan keunggulan mutu tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu program studi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi sebagai kunci penting bagi keberhasilan program dalam menjalankan misi pokoknya dalam Pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kriteria 3; Mahasiswa, acuan keunggulan mutu mahasiswa. Program studi harus memberikan jaminan mutu, kelayakan kebijakan serta implementasi system rekrutmen dan seleksi mahasiswa. Kriteria 4, sumber daya manusia, acuan keunggulan mutu sumber daya manusia yang andal dan mampu menjamin mutu penyelenggaraan program studi, melalui program akademik sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran. Kriteria 5 Keuangan, Sarana dan Prasarana; acuan keunggulan kriteria ini, mampu fokus pada mutu penyelenggaraan program studi akademik, keuangan, sarana dan prasarana harus menjamin kelayakan, keberlangsungan dan keberlanjutan kegiatan akademik di program studi. Kriteria 6, Pendidikan; acuan keunggulan ini untuk menjamin mutu penyelenggaraan program akademik di tingkat program studi. Kriteria 7, Penelitian;

acuan keunggulan mutu penelitian yang diselenggarakan untuk mengembangkan dan terintegrasikan penjaminan mutu program studi untuk mendukug terwujudnya visi, terselenggaranya misi, tercapainya tujuan dan keberhasilan strategi perguruan tinggi. Kriteria 8, Pengabdian; acuan keunggulan mutu pengabdian, di mana program studi berpartisipasi aktif dalam pengelolaam, pemanfaatan dan kesinambungan pengabdian kepada masyarakat. Kriteria 9, yaitu Luaran dan Capaian, acuan kriteria ini, program studi memberikan jaminan mutu, kelayakan kebijakan serta implementasi manajemen luaran dan capaian sebagai satu kesatuan mutu yang terintegrasi.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Telah banyak peneliti yang menulis tentang implementasi manajemen strategi ditinjau dari berbagai aspek. Adapun penelitian tersebut, antara lain adalah :

1. Penguasaan sistem manajemen oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton[37]. Dalam tulisan ini mereka mengungkapkan bahwa kebanyakan organisasi kurang

[37]Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Mastering the Management System" in *Harvard Business Review* 86 No. 1 (January 2008): 63-77.

berprestrasi karena gangguan antara strategi dan operasi. Suatu organisasi mulai dengan menyusun suatu statement strategi dan menerjemahkannya ke dalam sasaran khusus dan inisiatif-inisiatif dari suatu perencanaan strategis.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Machasin[38] dengan judul Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard. Penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan implementasi, sementara dari perspektif pengelola administrasi dan keuangan menghadapi masalah yang sama, yaitu tidak optimalnya unit-unit perawatan sehingga masih kecil kontribusinya bagi perolehan STAIN.

Karya-karya penelitian yang pernah dilakukan terdapat perbedaan yang signifikan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, diantaranya adalah penelitian ini berusaha mengeksplorasikan jawaban-jawaban yang terdapat di lapangan terkait dengan implementasi manajemen strategi berbasis akreditasi pada Program Studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak

[38] Machasin,dkk, Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam *Berbasis Balanced Scorecard*, Jurnal Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011, Semarang (di akses tanggal 2 April 2015)

C. Kontribusi

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri harus dikelola secara profesional. Hal ini harus dilakukan dalam rangka meningkatkan kepercayaan para masyarakat dan Pemerintah. Penelitian berkontribusi pada IAIN Pontianak untuk meningkatkan pelayanan dan kepercayaan serta daya saing. Bagi masyarakat untuk meningkatkan kepercayaan pada Program Studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian dalam rangka penulisan kajian dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif memiliki karakter-karakter[39], antara lain peneliti kualitatif lebih menekankan perhatian pada proses, bukan hasil atau produk, peneliti kualitatif tertarik pada makna, peneliti kualitatif merupakan intrumen pokok untuk pengumpulan dan analisa data, peneliti kualitatif melibatkan kerja lapangan. Peneliti secara fisik berhubungan dengan orang, latar, lokasi atau institusi untuk mengamati atau mencatat perilaku dalam latar alamiahnya dan proses penelitian kualitatif bersifat induktif dimana peneliti membangun abstraksi, konsep, hipotesa dan teori serta rincian[40].

---

[39]S.B. Merriam, *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach* (San Francisco: Jossey-Bass,1988), 121-126. Lihat juga Lexy. J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 4-8.

[40]Hal senada juga diungkapkan oleh Sugiyono, beliau mengatakan penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi alamiah, dimana peneliti sebagai intrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara trianggulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekan pada makna

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif karena (1) sifat dari masalah yang diteliti, yaitu mengungkapkan dan memahami fenomena sistem manajemen, dan (2) tujuan utama penelitian ini yaitu menemukan atau menyusun toeri. Dilihat dari lokasi sumber data termasuk kategori penelitian lapangan (*field research*)[41]. Dalam melakukan penelitian lapangan, penulis menghimpun data dari manajemen Program Studi Magister Ekonomi Syari'ahyang dijadikan obyek penelitian. Dalam melakukan penelitian lapangan, yang menjadi sasaran adalah implementasi *balance scorecard*. Hal ini dimaksudkan untuk menemukan strategi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang berhubungan dengan perguruan tinggi.

daripada generalisasi. Lihat Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 1.

[41]Menurut Kerlinger, kajian lapangan adalah telaah ilmiah noneksperimental yang ditujukan untuk menyingkap relasi dan interaksi antara variabel-variabel sosiologis dan psikologis dalam struktur sosial yang riil. Fred N Kerlinger, *Asas-Asas Penelitian Behavioral* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), 651.

1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksploratif. Penelitian eksploratif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan atau dugaan yang sifatnya masih baru dan memberikan arahan bagi peneliti selanjutnya[42]. Penggunaan desain ekploratif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tentang implementasi balanced scorecard yang disusun oleh Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah IAIN Pontianak. Hal ini didasarkan pada Trend kenaikan jumlah mahasiswa baru.

[42]Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2003), 72.

3. Sumber Data

Jenis sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Narasumber (*informan*)

Narasumber adalah orang atau sejumlah orang yang memberikan "*respond*" atau tanggapan terhadap apa yang diminta atau ditentukan oleh oleh peneliti[43]. Adapun yang menjadi *informan* dalam penelitian ini adalah pihak manajemen Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah IAIN Pontianak.

b. Aktifitas

Dari peristiwa informasi atau aktivitas ini, peneliti bisa mengetahui proses bagaimana sesuatu terjadi secara lebih pasti karena menyaksikan sendiri secara langsung. Dengan mengamati sebuah peristiwa atau aktivitas, peneliti dapat melakukan *cross check* terhadap informasi verbal yang diberikan oleh subyek yang diteliti. Peneliti mengamati operasional yang dilakukan oleh manajemen Program Studi

[43]Imam Suprayogo, *Metodelogi Penelitian Sosial Agama* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 163.

Magister Ekonomi Syari'ah pelayanan terhadap dosen dan mahasiswa.

c. Dokumentasi atau arsip

Keperluan data dalam desertasi ini dilakukan kajian terhadap dokumen pengelolaan yang menyangkut dokumen perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi serta dokumen-dokumen yang dianggap penting dan memiliki relevansi terhadap data yang diperlukan.

d. Kajian pustaka (*library research*).

Penulis mencari dan menelusuri bahan-bahan yang ada hubungannya dengan manajemen syari'ah, sistem manajemen, dan manajemen strategi.

4. Intrumen Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis akan mengumpulkan dua jenis data, yaitu: data primer dan data sekunder. Untuk mendapatkan data primer, penulis menjaringnya melalui penelitian lapangan dan dokumen yang sangat erat hubungannya dengan masalah yang diteliti. Sedangkan data sekunder akan

dilacak melalui kepustakaan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu: observasi dan wawancara. Kedua metode tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi[44] adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengamati dan mendengar dalam rangka memahami, mencari jawab, mencari bukti terhadap fenomena (perilaku, kejadian, keadaan, benda, dan simbol-simbol tertentu) selama beberapa waktu tanpa mempengaruhi fenomena yang diobservasi, dengan mencatat, merekam, memotret fenomena tersebut guna penemuan data analisis.

[44]Black dan Champion, mereka mengungkap bahwa observasi digunakan antara lain, *pertama*, untuk mengamati fenomena sebagai peristiwa aktual yang memungkinkan peneliti memandang fenomena tersebut sebagai proses; *kedua*, untuk menyajikan kembali gambaran dari fenomena dalam laporan penelitian dan penyajian, *ketiga*, untuk melakukan eksplorasi atas setting dimana fenomena itu terjadi. Lihat Black James and Dean J Champion, *Method And Issues in Social Research* (New York: Wiley and Sons Inc, 1976), 286-287.

b. Wawancara

Wawancara[45] adalah percakapan langsung dan tatap muka dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dalam pengumpulan data melalui wawancara, penulis menggunakan pedoman wawancara, slip[46], dan tape recorder. Pedoman wawancara digunakan dengan asumsi bahwa instrumen ini dapat mengarahkan dan mempermudah penulis mengingat pokok-pokok permasalahan yang diwawancarakan dengan *interviwee*. Dengan begitu, kegiatan wawancara menjadi terfokus

[45]Tujuan wawancara yang dilakukan antara lain, mengkontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian; mengkontruksi kebulatan-kebulatan yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; menverifikasi, mengubah dan memperluas kontruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota. Lihat Lincoln and Guba, *Naturalistik Inquiry* (Beverly Hills: Sage Publication, 1985), 266.

[46]Masri Singarimbun, "Metode dan Proses Penelitian", dalam *Metode Penelitian Survai* (Jakarta: LP3ES, 1989), 10.

pada pokok permasalahan dan hal-hal yang kemungkinan terlupakan dapat diminimalisir.

Slip dapat diartikan sebagai potongan atau carik kertas[47] (semacam kartu kutipan) yang digunakan khusus untuk mencatat hasil wawancara. Slip diberi identifikasi, baik nomor maupun nama responden. Selanjutnya, slip ini disusun secara sistematis untuk memudahkan mengelola dan menganalisis data. Instrumen terakhir yang penulis gunakan dalam kegiatan wawancara ini adalah tape recorder yang berisi pita rekaman untuk merekam pembicaraan selama wawancara berlangsung. Alat ini penting, mengingat kemampuannya yang dapat meminimalisir kemungkinan kekeliruan penulis dalam mencatat dan menganalisis hasil wawancara. Wawancara dalam penelitian ini diarahkan kepada sumber data yaitu *interviewee* (*informan*) yang memiliki keterkaitan langsung dengan sistem manajemen, melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu, yaitu:

[47]Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1979), 953.

mengetahui atau menguasai dengan baik masalah yang diteliti. Wawancara dilakukan pada manajemen Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah.

5. Analisis Data Kualitatif

Pengolahan data dilakukan dengan menginventarisasi dan mengklasifikasi data yang terkumpul untuk kemudian dilakukan diskripsi dan sistematis. Langkah selanjutnya adalah mencari persamaan dan perbedaan dari masing-masing kelompok atau fenomena untuk kemudian menghasilkan kategori-kategori. Langkah berikutnya menemukan ciri-ciri penting dari setiap kategori yang kemudian menghasilkan sifat-sifat. Kategori-kategori utama berhubungan satu dengan lainnya, kemudian menghasilkan hipotesis-hipotesis. Terakhir, hipotesis-hipotesis itu berhubungan dengan hipotesis lain yang kemudian menghasilkan teori akhir. Teknik analisis data dilakukan secara logis

dan kritis melalui analisis strategis untuk *Qualitative Inquiry*[48] terhadap sistem manajemen strategi.

Pengalaman historis dan kerangka teori merupakan instrumen utama dalam menganalisis data dengan memberi arah kepada penulis untuk menjawab permasalahan dalam kajian ini. Dari hasil analisis ini dapat ditentukan beberapa kesimpulan dan juga disampaikan beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan salah satu acuan bagi penyelenggaraan perguruan tinggi. Hasil analisa dan rekomendasi yang dimunculkan juga dapat bermanfaat bagi penetapan langkah-langkah program kebijakan yang diperlukan dalam rangka mewujudkan lembaga perguruan tinggi yang profesional dimasa yang akan datang.

a. Paradigma Penelitian

Penelitian dalam rangka penulisan kajian dilakukan dengan menggunakan paradigma penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan

[48]Yakni analisis data yang berorientasi kearah eksplorasi, penemuan dan penggunaan logika induktif, Lihat Norman K Denzin and Yvonna S Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (London: Sage Publications, 2000), 1043.

metode penelitian kualitatif karena (1) sifat dari masalah yang diteliti, yaitu mengungkapkan dan memahami fenomena *balanced scorecard*, dan (2) tujuan utama penelitian ini yaitu menemukan atau menyusun toeri. Dilihat dari lokasi sumber data termasuk kategori penelitian lapangan (*field research*)[49]. Dalam melakukan penelitian lapangan, peneliti menghimpun data dari pihak manajemen Program Studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak yang dijadikan obyek penelitian. Dalam melakukan penelitian lapangan, yang menjadi sasaran adalah penerapan prinsip-prinsip manajemen strategi yang berbasis akreditasi. Hal ini dimaksudkan untuk menemukan strategi yang berhubungan dengan peningkatan kinerja dari Program Studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak dan kepercayaan masyarakat.

[49] Fred N Kerlinger, *Asas-Asas Penelitian Behavioral* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), 651.

b. Pendekatan, Jenis dan Rancangan

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif. Pendekatan eksploratif adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan atau dugaan yang sifatnya masih baru dan memberikan arahan bagi peneliti selanjutnya[50]. Peneliti dalam menggunakan desain ekploratif pada penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tentang manajemen strategi berbasis akreditasi yang disusun oleh Program Studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak dalam meningkatkan kinerja.

Jenis penelitian ini, bila dilihat dari lokasi sumber data termasuk kategori penelitian lapangan (*field research*)[51]. Dalam melakukan penelitian lapangan, peneliti

[50]Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2003), 72.

[51] Fred N Kerlinger, *Asas-Asas Penelitian Behavioral* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), 651.

menghimpun data dari pihak manajemen Program Studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak yang dijadikan obyek penelitian. Dalam melakukan penelitian lapangan, yang menjadi sasaran adalah penerapan prinsip-prinsip manajemen strategi. Hal ini dimaksudkan untuk menemukan strategi manajemen strategi yang berhubungan dengan peningkatan kinerja dari Program Studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak.

c. Data dan Sumber Data

Data akan dikumpulkan dan dianalisis oleh peneliti adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Program Studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak yang berhubungan dengan model manajemen strategi berbasis akreditasi. Peneliti mencari dan menelusuri bahan-bahan yang ada hubungannya dengan sistem manajemen dan manajemen strategi. Jenis sumber data dalam penelitian ini adalah: narasumber

(*informan*) dan kajian pustaka. Adapun yang menjadi *informan* dalam pihak Program Studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Penerapan proses pertumbuhan dan pembelajaran yang berhubungan dengan kriteria sumber daya manusia pada program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perusahaan nampak tidak mampu mencapai sasaran pelanggan dan proses internal jangka panjang hanya dengan menggunakan teknologi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan bersumber pada manusia, sistem dan prosedur perusahaan.[52] Kemampuan perusahaan untuk melakukan pengembangan, inovasi dan belajar sangat tergantung kepada nilai yang ditanamkan perusahaan. Dengan terus menemukan dan mengembangkan produk dan

[52]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 109-126.

jasa baru, perusahaan bisa mendapatkan nilai yang semakin besar dari pelanggan, meningkatkan efisiensi operasi perusahaan pada penetrasi pasar, meningkatkan pendapatan dan margin.

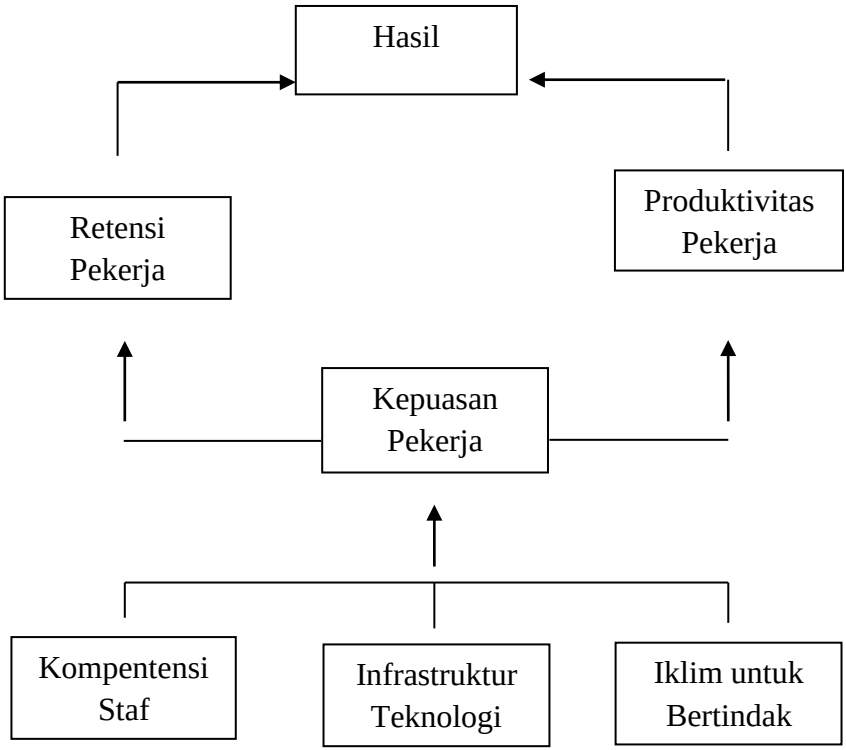
Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen saat ini adalah pengeseran peran para pekerja perusahaan. Para manajer perusahaan menentukan tugas rutin para pekerja pekerja secara terperinci dan menetapkan berbagai sistem standar dan sistem pemantauan untuk memastikan bahwa karyawan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan yang direncanakan. Para karyawan diperkerjakan untuk melaksanakan pekerjaan fisik dan bukan berpikir. Gagasan untuk meningkatkan proses dan kinerja untuk pelanggan harus datang dari pekerja lini depan yang paling dekat proses internal dan pelanggan perusahaan. Standar proses internal dan tanggapan pelanggan yang telah dilaksanakan pada masa lalu dapat menjadi dasar peningkatan yang harus senantiasa dilakukan. Standar tersebut tidak dapat menjadi standar untuk kinerja saat ini maupun masa depan. Pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para karyawan sehingga

profesionalisme dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan dapat menetapkan tujuan karyawan dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum, yakni kompetensi staf, infrastruktur teknologi dan iklim untuk bertindak. Ketiga ukuran ini dapat mendorong, seperti kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

Gambar 4.3.

Kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan[53]



Pengukuran kepuasan karyawan dilaksanakan untuk mengetahui moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Karyawan

[53] Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action,* 129.

yang puas merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Pengukuran retensi karyawan berkaitan erat dengan mempertahankan selama mungkin karyawan yang diinginkan perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran retensi karyawan, adalah perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para karyawan sehingga setiap karyawan yang ingin mengundurkan diri adalah merupakan kerugian modal intelektual bagi karyawan. Para karyawan yang bekerja dalam jangka panjang dan memiliki loyalitas yang tinggi membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses operasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

Pengukuran produktivitas karyawan sangat berhubungan dengan ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ukuran

produktivitas yang sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja juga meningkat dengan semestinya. Setelah memilih ukuran utama untuk kelompok pengukuran utama pekerja, seperti kepuasan, retensi dan produktivitas, perusahaan dapat melakukan identifikasi faktor pendorong khusus untuk situasi tertentu dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah menerapkan strategi yang berhubungan dengan pembelajaran dan pertumbuhan yang sesuai kriteria sumber daya manusia, dimana Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah sebagai lembaga pendidikan sangat memerlukan sumber daya yang terampil dan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah, sebelumnya hanya memiliki dua orang dosen yang keilmuan sesuai dengan Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah, yaitu Dr. H. Dwi Surya Atamaja, MA dan Dr. Ichsan Iqbal, namun ada tambahan dosen yang strata tiga sesuai dengan

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah, yaitu Dr. Prihantono, Dr. Lukman Hakim dan Dr. Yulia. Hal ini terbukti dalam peningkatan penerimaan mahasiswa baru pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam meningkatkan sumber daya manusia yang baik, memberikan pelatihan kepada karyawan, baik yang dilakukan oleh Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah sendiri maupun yang dilaksanakan pihak lain. Adapun pelatihan yang diikuti oleh karyawan, misalnya pelatihan bahasa, komputer dan pelatihan layanan publik. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah akan memberikan pelatihan bahasa asing bagi Dosen yang diselenggarakan di kampus dan luar kampus. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dosen dari segi bahasa.

Teknologi yang digunakan oleh Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah pada saat ini cukup baik, hal ini dapat dalam layanan akademik yang diberikan kepada mahasiswa. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah memerlukan teknologi untuk Sistem Informasi Akademik yang berhubungan penjadwalan, pengumuman nilai, penyusunan KHS

dan KRS serta ujian untuk mahasiswa dengan menggunakan fasilitas internet.

Suasana kerja yang *ukhuwah* dan profesional pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah, hal ini dapat terlihat kondisi kerja dan layanan yang diberikan oleh karyawan pada para mahasiswa dan para dosen.

Para karyawan dapat mengambil berbagai tanggung jawab baru agar tujuan pelanggan dan proses bisnis internal perusahaan dapat tercapai. Karyawan tidak lagi hanya memberikan reaksi terhadap permintaan pelanggan, namun proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan memasarkan produk-produk dan jasa-jasa yang lebih luas kepada para pelanggan. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dapat memandang tuntutan akan pentingnya pelatihan ulang para karyawan dalam dua dimensi: pelatihan ulang yang diperlukan dan persentase tenaga kerja yang memerlukan pelatihan ulang.

Kapabilitas sistem informasi sangat diperlukan guna motivasi dan keahlian karyawan dalam rangka mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses

bisnis internal. Karyawan yang berada di lini depan sangat memerlukan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dengan pelanggan. Sistem informasi yang baik merupakan persyaratan bagi karyawan untuk meningkatkan secara kesinambungan proses bisnis, melalui berbagai upaya TQM. Dalam pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan yang terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif karyawan dengan tetap memperhatikan akses informasi yang luas bagi karyawan dengan harapan karyawan dapat memberikan kontribusi bagi Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dan termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik bagi Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah.

B. Proses bisnis internal yang berhubungan dengan kriteria visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi, tata pamong, kepemimpinan, system pengelolaan, kerja sama, dan pendidikan pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak

Perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan keuntungan keuangan yang tinggi[54]. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Perspektif proses bisnis internal berusaha mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan supaya memenuhi tujuan pelanggan dan keuangan. Dalam proses ini, perusahaan berusaha

[54]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 24.

menciptakan nilai dengan memproduksi, menyerahkan dan memberikan produk serta layanan kepada pelanggan dengan biaya dibawah harga yang dibayar oleh pelanggan.

Banyak perusahaan memfokuskan untuk melakukan peningkatkan proses-proses operasional. Pemetaan strategi digunakan sebagai model rantai nilai bisnis internal terdiri dari komponen utama, yaitu proses inovasi, proses operasional dan proses pelayanan[55]. Perusahaan dalam melaksanakan proses internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, memiliki informasi akurat dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan preferensi pelanggan menjadi tugas penting yang harus dilaksanakan dengan baik. Selain melakukan survey terhadap pelanggan yang ada dan pelanggan potensial, proses inovasi juga dapat mencakup peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat dipasok oleh perusahaan.

Pengidentifikasian kebutuhan pelanggan masa kini dan masa depan serta mengembangkan solusi

[55]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 80-92.

baru untuk kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar. Dalam proses operasi, dimana ia juga merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterima pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

Operasional perusahaan saat lebih fokus kepada keuangan, standar biaya, anggaran dan varians, sehingga mengabaikan pelanggan dan pemasok. Perusahaan dapat melakukan pengukuran melalui proses, produk dan jasa. Pengukuran ini bersifat fleksibel dan karakteristik khusus produk dan jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan. Pengidentifikasian sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi yang terdapat dalam proses operasional demi meningkatkan

efisiensi produksi, meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu.

Berkaitan dengan layanan layanan purna jual yang mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan dikembalikan serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu, dan biaya. Ukuran biaya dapat dipakai untuk mengevaluasi efisiensi dalam proses layanan purna jual. Aspek lain dari dari layanan purna jual adalah proses pembuatan faktur dan penagihan, untuk mengurangi lamanya waktu antara penyelesaian pekerjaan dengan pembayaran tunai terakhir dari pelanggan. Layanan kepada pelanggan yang proaktif dan tepat waktu, juga merupakan proses internal yang merefleksikan proses bisnis yang memberikan dampak terbesar pada kepuasan pelanggan. Dalam hal ini termasuk faktor-faktor seperti kualitas, siklus waktu, keahlian karyawan dan produktifitas.

Proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan sasaran sering kali menyertakan waktu tanggap yang

singkat sebagai elemen kerja yang penting. Banyak pelanggan yang memberikan nilai tinggi terhadap tenggang waktu yang singkat, yang diukur sebagai tenggang waktu dari saat mengajukan pesanan sampai produk atau jasa tersebut diterima. Pelanggan juga menghargai tenggang waktu terpercaya yang diukur oleh adanya pengiriman yang tepat waktu. Hampir semua perusahaan saat ini telah mempunyai inisiatif dan program peningkatan mutu. Pengukuran adalah bagian dari setiap program peningkatan mutu, sehingga bentuk pengukuran mutu proses telah banyak dikenal oleh perusahaan, antara lain: tingkat kerusakan persejuta suku cadang, hasil (rasio antara jumlah yang berhasil diproduksi dengan baik dengan bahan baku yang masuk rusak, pengerjaan ulang, barang-barang yang dikembalikan dan proses dibawah pengendalian proses statistik[56].

Pada saat perhatian ditujukan kepada pengukuran waktu dan mutu proses, perusahaan mungkin mengabaikan dimensi biaya dari proses produksi. Sistem akuntansi biaya tradisional

[56]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 103.

mengukur pengeluaran dan efisiensi setiap tugas, operasi atau departemen. Tetapi sistem ini gagal mengukur biaya pada tingkat proses. Biasanya, proses penyelesaian pesanan, pembelian atau perencanaan dan pengawasan produksi menggunakan sumber daya dan aktivitas dari beberapa pusat pertanggungjawaban. Setelah sistem biaya berdasarkan aktivitas dikembangkan, barulah perusahaan mendapatkan pengukuran biaya proses bisnis.

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam melaksanakan perspektif proses bisnis internal yang berhubungan dengan visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi, tata pamong, kepemimpinan, system pengelolaan, kerja sama, dan pendidikan dengan membuat standar operasional prosedur pada masing-masing divisi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada dosen, mahasiswa dan masyarakat. Perspektif proses bisnis internal pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah, juga sangat erat hubungannya dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan kerja sama.

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam melakukan pendidikan dan pengajaran selalu memperhatikan SAP dan silabus yang baru, sarana pembelajaran dan suasana kelas. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah berupaya memberikan suasana yang nyaman dalam pembelajaran.

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam kerja sama dengan Lembaga-lembaga keuangan syari'ah dan Lembaga Amil Zakat di Kalimantan Barat. Namun sampai saat, Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah belum memiliki lembaga keuangan Islam binaan dan desa binaan dari sisi kewirausahaan.

C. Proses memahami pelanggan yang berkaitan dengan kriteria mahasiswa, penelitiaan, pengabdian, luaran dan capaian pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak

Perspektif pelanggan dalam sebuah perusahaan, manajer dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar. Perspektif ini terdiri dari ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang

dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Adapun yang digunakan sebagai ukuran utama tersebut, antara lain kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran[57]. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, dimana dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah kepada pemasoknya.

Analisis pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal, antara lain pertama: pertimbangan geografi, seperti lokasi pelanggan, lokasi fasilitas produksi atau pelanggan, preferensi regional, populasi dan sumber-sumber daya alam. Kedua, aktivitas umum pembeli, bisnis atau industri, pemerintah atau institusi, pribadi. Ketiga, posisi atau tanggung jawab pembeli: pemilik bisnis, manajer bisnis, pejabat pemerintah, karyawan dan

[57]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action,* 23.

individual. Keempat, karakteristik pribadi pembeli: umur, gender, pendapatan, pendidikan dan hobi[58].

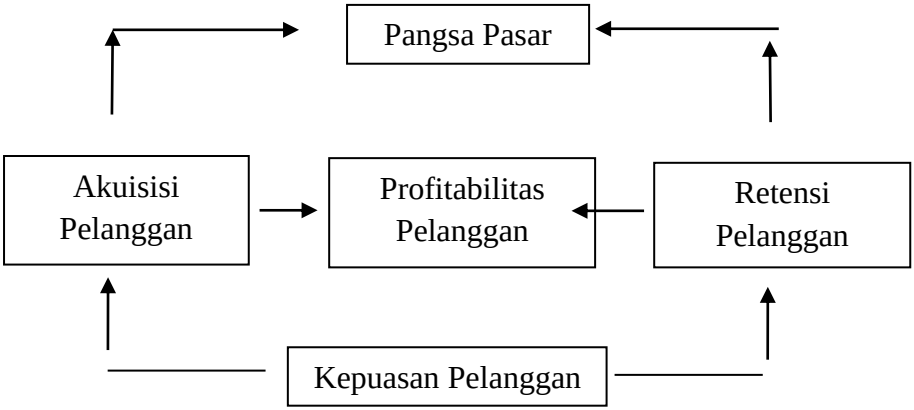
Klasifikasi pasar dari usaha yang dijalankan ke dalam segmen pasar berdasarkan karakteristik pelanggan yang diketahui melalui analisis pelanggan. Prespektif pelanggan ini, seorang manajer harus dapat mengartikan pernyataan misi organisasi kepada pemberian jasa pelanggan ke dalam ukuran spesifik yang memberikan pengaruh bagi pelanggan. Manajer juga perlu menerjemahkan tujuan ke dalam kategori waktu, kualitas, kinerja dan biaya. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.[59]

[58]Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma, untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), 4.

[59]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 59-73.

Gambar 4.2.

Pengukuran Inti Perspektif pelanggan [60]



Pengukuran pangsa pasar dapat dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan. Pada saat menentukan segmen pelanggan, perusahaan juga dapat menggunakan ukuran pangsa rekening bisnis pelanggan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan-perusahaan

[60] Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, 60.

ditentukan oleh jumlah bisnis keseluruhan yang telah diberikan oleh perusahaan dalam periode tertentu.

Rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan[61]. Perusahaan yang dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan dapat mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode. Perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyak jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Pemenuhan kepuasan pelanggan tidaklah cukup untuk mendapatkan loyalitas, retensi atau profitabilitas yang tinggi. Pelanggan akan

[61]J. Heskett, T. Jones dan G. Loveman, "Putting Service Profit Chain to Work" in *Harvard Business Review* 72 No. 1 (January 1994): 164-174.

menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang sangat memuaskan, barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang[62].

Perusahaan yang ingin memperoleh pelanggan yang sangat terpuaskan adalah menjual produk dan jasa dengan harga yang sangat rendah. Karena kepuasan pelanggan dan pangsa pasar yang besar hanyalah sebuah alat untuk mencapai pengembalian keuangan yang lebih tinggi, perusahaan mungkin akan berharap untuk dapat mengukur tidak hanya besaran bisnis yang dilakukan dengan pelanggan, tetapi juga dengan profitabilitas dari bisnis ini, terutama dalam segmen pelanggan sasaran. Sistem biaya berdasarkan aktivitas memungkin perusahaan mengukur profitabilitas pelanggan secara perorangan maupun keseluruhan.[63] Selain kepuasan pelanggan, perusahaan juga menginginkan keuntungan.

Perusahaan dapat mengenali apa yang dinilai tinggi oleh pelanggan segmen sasaran dan memilih proposisi

[62]T. Jones dan W.E. Sasser, "Why Satisfied Customer Defect" in *Harvard Business Review* 69 No. 4 (July-August 1991): 88-99.

[63]R. Cooper dan R.S. Kaplan, "Profit Priorities From Activity-Based Costing" in *Harvard Business Review* 69 No. 1 (January 1991): 130-135.

nilai apa yang akan diberikan. Perusahaan dapat memilih tujuan dan ukuran, seperti atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan dan reputasi, jika hal itu memuaskan maka perusahaan dapat mempertahankan dan memperluas bisnis dengan pelanggan sasaran.

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam melakukan perspektif pelanggan dengan mahasiswa, penelitian pengabdian, luaran dan capaian sangat memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan, pertumbuhan pangsa pasar dan retensi konsumen. Dalam hal-hal berkaitan dengan kepuasan pemerintah, lembaga swasta, perbankan syariah. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah melakukan dengan membuat program sosialisasi dan pengabdian. Hal ini dilakukan oleh Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam rangka untuk meningkatkan kualitas lulusan dan menyerapan lulusan dari Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah di lembaga pemerintahan dan lembaga swasta.

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam rangka meningkat kualitas dan kuantitas penelitian dengan jalan memberikan pelatihan strategi penelitian dan memotivasi para dosen untuk melakukan penelitian pada

tingkat lembaga dan tingkat nasional. Penelitian dari Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah juga berkerja sama dengan LP2m IAIN Pontianak dengan kampung riset. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah juga mendorong para dosen untuk menulis karya ilmiah pada jurnal yang terdapat di IAIN Pontianak dan diluar IAIN Pontianak.

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah melihat pertumbuhan pangsa pasar melakukan dengan cara promosi yang ada dalam lingkungan Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah. Promosi dilakukan oleh pihak Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dan juga bekerja sama dengan pihak IAIN Pontianak dalam rangka meningkatkan jumlah mahasiswa baru.

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah melakukan retensi baik terhadap lembaga pemerintah, lembaga swasta, lembaga perbankan dan masyarakat belum optimal. Hal ini dapat pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah yang belum secara maksimal memanfaat media internet untuk menyampaikan informasi tentang kegiatan yang dilakukan oleh Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah.

D. Model keuangan yang berhubungan kriteria Keuangan, Sarana dan Prasarana pada program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak

Perspektif keuangan digunakan dalam pemetaan strategi karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan arahan tentang strategi, implementasi dan pengaruhnya kepada peningkatan laba perusahaan[64]. Tujuan keuangan berkaitan dengan profitabilitas yang dihitung dengan laba operasional, ROI (*Return On Invesment*), ROA (*Return on Assets*) dan EVA (*Economic Value Added*).

Perspektif keuangan ada 3 tema yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis[65], yaitu bauran dan pertumbuhan, penghematan biaya / peningkatan produktifitas dan pemanfaatan aktiva/strategi. Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada

[64]Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (New Jersey: John Wiley and Sons, 2006), 40.

[65]Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 44-54.

berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru mengubah bauran produk ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa. Ukuran pertumbuhan pendapatan yang umumnya digunakan unit bisnis, yang berada dalam tahap pertumbuhan maupun menuai, adalah tingkat pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar untuk wilayah, pasar dan pelanggan sasaran.

Unit bisnis yang berada pada tahap pertumbuhan biasanya akan menitikberatkan kepada ekspansi lini produk yang ada atau penawaran produk dan jasa yang sepenuh baru. Ukuran umum untuk tujuan ini adalah presentase pendapatan produk dan jasa baru yang diperkenalkan dalam periode tertentu. Cara yang disukai supaya produk baru atau perluasan produk merupakan perbaikan yang dramatis dari apa yang ditawarkan saat ini sehingga dapat menjangkau pelanggan dan pasar baru.

Bagi banyak perusahaan, mengembangkan produk yang sepenuhnya baru mungkin akan sangat mahal dan memakan waktu, terutama bagi perusahaan di dalam indutri farmasi dan pertanian, yang

mempunyai siklus pengembangan produk yang panjang dan produknya harus melewati proses persetujuan pemerintah yang ketat. Jika aplikasi produk baru menjadi tujuan, persentase penjualan aplikasi baru akan menjadi ukuran pemetaan strategi yang berguna.

Penawaran produk dan jasa yang ada saat ini kepada pelanggan dan pasar baru dapat menjadi cara mencapai pertumbuhan pendapatan. Ukuran seperti persentase pendapatan yang dihasilkan dari pelanggan, segmen pasar dan wilayah geografis yang baru akan memperlihatkan betapa pentingnya sumber peningkatan pendapatan. Pertambahan penjualan yang diikuti dengan turunnya pangsa pasar mungkin menunjukkan adanya masalah dengan strategi unit bisnis atau daya tarik produk dan jasa.

Beberapa perusahaan berusaha menciptakan sinergi di antara berbagai unit bisnis strategis yang berbeda dengan satu sama lain untuk bekerja sama dalam pengembangan produk[66]. Strategi perusahaan

[66]C. Davis Fogg, Implementing Your Strategic Plan: How to Turn "Intent" Into Effective Action (New York: AMA Publications, 1999), 158.

untuk mengalih teknologi di seluruh divisi maupun untuk meningkatkan penjualan kepada pelanggan setiap unit bisnis perusahaan, dapat diartikan ke dalam jumlah pendapatan yang dihasilkan dari adanya hubungan kerja sama yang erat antara masing-masing unit bisnis.

Bauran produk dan jasa baru, gagasan ini dapat diperluas dengan meningkatkan yang diperoleh dengan mengubah bauran produk dan jasa. Jika sebuah perusahaan menetapkan strategi biaya rendah, perusahaan tersebut harus mengukur pertumbuhan penjualan di berbagai segmen sasaran[67]. Namun sebaliknya, jika sebuah perusahaan memilih strategi yang lebih diferensiasi, yaitu dengan mengabaikan penjualan produk berharga rendah dan berusaha mengubah bauran produk dan jasa yang ditawarkan menjadi produk dengan harga yang lebih tinggi.

Strategi penetapan harga baru, pertumbuhan pendapatan sebuah unit bisnis, terutama didalam tahap dewasa, dapat diwujudkan dengan menaikkan harga produk, jasa dan jumlah pelanggan jika pendapatan

[67] Hitt**,** Ireland and Hoskisson**,** *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts & Cases***,** 94.

tidak cukup untuk menutup biaya yang dikeluarkan perusahaan. Situasi seperti ini jauh lebih mudah dideteksi jika perusahaan melaksanakan sistem biaya berdasarkan aktivitas yang melakukan penelusuran biaya, laba dan bahkan aktiva yang terpakai sampai ke produk, jasa dan pelanggan.

Tujuan penghematan dan peningkatan produktivitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung dan memanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan. Dalam hal meningkatkan produktivitas pendapatan, unit bisnis didalam tahap pertumbuhan tampaknya tidak akan perhatian besar kepada penghematan biaya. Upaya penghematan biaya melalui berbagai proses otomasi dan standarisasi produk mungkin tidak akan memberikan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk penyesuaian produk dan jasa baru dengan kebutuhan pasar baru. Maka, tujuan produktivitas bagi perusahaan yang berada pada tahap pertumbuhan fokusnya pada peningkatan pendapatan. Berkenaan dengan mengurangi biaya satuan, perusahaan pada posisi bertahan, rasio profitabilitas dan tingkat

pengembalian investasi yang lebih tinggi dapat dihasilkan melalui pencapaian tingkat biaya yang bersaing, peningkatan margin operasional dan pemantauan besarnya pengeluaran tidak langsung dan pendukung. Untuk perusahaan dengan keluaran produk yang relatif homogen dengan penetapan sasaran penghematan biaya per satuan produk.

Peningkatan bauran saluran merupakan metode penghematan biaya yang sangat menjanjikan dengan memindahkan pelanggan dan pemasok dari saluran proses secara manual yang berbiaya tinggi kepada saluran elektronik yang berbiaya rendah. Bila strategi penghematan biaya ini dilaksanakan oleh sebuah unit bisnis, persentase bisnis yang ditransaksikan melalui berbagai saluran yang dapat diukur. Banyak perusahaan secara aktif berusaha untuk melakukan penghematan terhadap biaya penjualan, biaya umum dan biaya administrasi. Keberhasilan ini dapat diukur dengan melihat jumlah absolut biaya-biaya tersebut atau persentasenya terhadap biaya total atau pendapatan. Tema pemanfaatan aktiva, para manajer berusaha untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran

bisnis tertentu. Salah satu ukuran efisiensi pengelolaan modal kerja adalah siklus kas ke kas, yang diukur sebagai jumlah jangka waktu biaya penjualan terikat dalam persediaan, jangka waktu penjualan dalam piutang dagang, dikurangi jangka waktu pembelian dalam hutang dagang.

Peningkatan pemanfaatan aktiva yang berfokus pada peningkatan prosedur investasi modal, baik untuk peningkatan produktivitas proyek investasi modal maupun untuk mempercepat proses investasi modal sehingga pengembalian kas dari investasi dapat direalisasikan lebih awal, yakni pengurangan siklus kas ke kas dalam investasi fisik dan intelektual.

Perspektif keuangan berhubungan Sarana dan Prasarana pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah IAIN Pontianak memperhatikan pertumbuhan eksternal, stabilitas internal dan pembangunan komunitas. Dalam memperhatikan pertumbuhan eksternal, Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah selalu mengamati pertumbuhan penerimaan mahasiswa baru. Hal ini dikarenakan penerimaan mahasiswa baru sangat berpengaruh pada

penerimaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) IAIN Pontianak.

Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam memperhatikan stabilitas internal selalu melihat kegiatan yang dibiayai oleh pihak IAIN dan lembaga lainnya. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam membangun komunitas memperhatikan pengeluaran yang berhubungan jasa, dalam rangka untuk meningkatkan mutu pelayanan.

Dari paparan diatas, Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam melakukan perspektif keuangan tidak dilihat dari ROI (*Return On Invesment*), ROA (*Return on Assets*) dan EVA (*Economic Value Added*), hal ini dikarenakan Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah adalah organisasi tidak berorientasi kepada profit.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan proses pertumbuhan dan pembelajaran yang berhubungan dengan kriteria sumber daya manusia pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak adalah Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah menerapkan strategi yang berhubungan dengan pembelajaran dan pertumbuhan yang sesuai kriteria sumber daya manusia, dimana Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah sebagai lembaga pendidikan sangat memerlukan sumber daya yang terampil dan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah, sebelumnya hanya memiliki dua orang dosen yang keilmuan sesuai dengan Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah, yaitu Dr. H. Dwi Surya Atamaja, MA dan Dr. Ichsan Iqbal, namun ada tambahan dosen yang strata tiga sesuai dengan Program Studi Magister

Ekonomi Syari'ah, yaitu Dr. Prihantono, Dr. Lukman Hakim dan Dr. Yulia. Hal ini terbukti dalam peningkatan penerimaan mahasiswa baru pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam meningkatkan sumber daya manusia yang baik, memberikan pelatihan kepada karyawan, baik yang dilakukan oleh Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah sendiri maupun yang dilaksanakan pihak lain. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah akan memberikan pelatihan bahasa asing bagi Dosen yang diselenggarakan di kampus dan luar kampus. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dosen dari segi bahasa. Teknologi yang digunakan oleh Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah pada saat ini cukup baik, hal ini dapat dalam layanan akademik yang diberikan kepada mahasiswa. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah memerlukan teknologi untuk Sistem Informasi Akademik yang berhubungan penjadwalan, pengumuman nilai, penyusunan KHS dan KRS serta ujian untuk mahasiswa dengan menggunakan fasilitas internet. Suasana kerja yang

ukhuwah dan profesional pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah, hal ini dapat terlihat kondisi kerja dan layanan yang diberikan oleh karyawan pada para mahasiswa dan para dosen. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dapat memandang tuntutan akan pentingnya pelatihan ulang para karyawan dalam dua dimensi: pelatihan ulang yang diperlukan dan persentase tenaga kerja yang memerlukan pelatihan ulang. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dengan pelanggan. Sistem informasi yang baik merupakan persyaratan bagi karyawan untuk meningkatkan secara kesinambungan proses bisnis, melalui berbagai upaya TQM. Dalam pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan yang terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif karyawan dengan tetap memperhatikan akses informasi yang luas bagi karyawan dengan harapan karyawan dapat memberikan kontribusi bagi Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dan termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik bagi Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah.

2. Proses bisnis internal yang berhubungan dengan kriteria visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi, tata pamong, kepemimpinan, system pengelolaan, kerja sama, dan pendidikan pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak adalah Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam melaksanakan perspektif proses bisnis internal yang berhubungan dengan visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi, tata pamong, kepemimpinan, system pengelolaan, kerja sama, dan pendidikan dengan membuat standar operasional prosedur pada masing-masing divisi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada dosen, mahasiswa dan masyarakat. Perspektif proses bisnis internal pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah, juga sangat erat hubungannya dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan kerja sama. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam melakukan pendidikan dan pengajaran selalu memperhatikan SAP dan silabus yang baru, sarana pembelajaran dan suasana kelas. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah berupaya memberikan suasana yang nyaman dalam

pembelajaran. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam kerja sama dengan Lembaga-lembaga keuangan syari'ah dan Lembaga Amil Zakat di Kalimantan Barat. Namun sampai saat, Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah belum memiliki lembaga keuangan Islam binaan dan desa binaan dari sisi kewirausahaan.

3. Proses memahami pelanggan yang berkaitan dengan kriteria mahasiswa, penelitian, pengabdian, luaran dan capaian pada program studi magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak adalah Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam melakukan perspektif pelanggan dengan mahasiswa, penelitian pengabdian, luaran dan capaian sangat memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan, pertumbuhan pangsa pasar dan retensi konsumen. Dalam hal-hal berkaitan dengan kepuasan pemerintah, lembaga swasta, perbankan syariah. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah melakukan dengan membuat program sosialisasi dan pengabdian. Hal ini dilakukan oleh Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam rangka

untuk meningkatkan kualitas lulusan dan menyerapan lulusan dari Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah di lembaga pemerintahan dan lembaga swasta. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam rangka meningkat kualitas dan kuantitas penelitian dengan jalan memberikan pelatihan strategi penelitian dan memotivasi para dosen untuk melakukan penelitian pada tingkat lembaga dan tingkat nasional. Penelitian dari Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah juga berkerja sama dengan LP2m IAIN Pontianak dengan kampung riset. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah juga mendorong para dosen untuk menulis karya ilmiah pada jurnal yang terdapat di IAIN Pontianak dan diluar IAIN Pontianak. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah melihat pertumbuhan pangsa pasar melakukan dengan cara promosi yang ada dalam lingkungan Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah. Promosi dilakukan oleh pihak Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dan juga bekerja sama dengan pihak IAIN Pontianak dalam rangka meningkatkan jumlah mahasiswa baru. Program

Studi Magister Ekonomi Syari'ah melakukan retensi baik terhadap lembaga pemerintah, lembaga swasta, lembaga perbankan dan masyarakat belum optimal. Hal ini dapat pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah yang belum secara maksimal memanfaat media internet untuk menyampaikan informasi tentang kegiatan yang dilakukan oleh Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah.

4. Model keuangan yang berhubungan kriteria Keuangan, Sarana dan Prasarana pada program studi Magister Ekonomi Syariah IAIN Pontianak adalah perspektif keuangan berhubungan Sarana dan Prasarana pada Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah IAIN Pontianak memperhatikan pertumbuhan eksternal, stabilitas internal dan pembangunan komunitas. Dalam memperhatikan pertumbuhan eksternal, Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah selalu mengamati pertumbuhan penerimaan mahasiswa baru. Hal ini dikarenakan penerimaan mahasiswa baru sangat berpengaruh pada penerimaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) IAIN Pontianak. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam memperhatikan stabilitas

internal selalu melihat kegiatan yang dibiayai oleh pihak IAIN dan lembaga lainnya. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam membangun komunitas memperhatikan pengeluaran yang berhubungan jasa, dalam rangka untuk meningkatkan mutu pelayanan. Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah dalam melakukan perspektif keuangan tidak dilihat dari ROI (*Return On Invesment*), ROA (*Return on Assets*) dan EVA (*Economic Value Added*), hal ini dikarenakan Program Studi Magister Ekonomi Syari'ah adalah organisasi tidak berorientasi kepada profit.

B. SARAN

1. Kepada program studi Magister Ekonomi Syariah untuk meningkatkan kuantitas kerja sama dengan lembaga keuangan syariah dan Pemerintah
2. Diharapkan kepada dosen program studi untuk dapat meningkatkan kualitas dan kuantias penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *al-Idarah fi al Islam,* Dubai: al-Matba'ah al-Ashriyah, 1981

Archie B. Caroll, *Business & Society*, Ohio: South-Westren College Publishing, 1996

Arthur F. Lenehen, *The Best of Bits & Pieces*, New Jersey: The Economic Press, 1994

Bill Creech, *The Five Pillars of TQM*, terj., Jakarta: Binaputra Aksara, 2000

Chris Zook, *Profit from the Core; Growth Strategy in an Era of Turbulence, http://*www.conquistador.org

David J. Hunger and Thomas L. Wheelen, *Strategic Management*, New Jersey: Addison-Wesley Publishing, 1996

F.W. Gluck, S. Hal Kaufman and A.S. Wallack, "The Four Phases of Strategic Management" in *Journal of Business Strategy,* 1992

Fred N Kerlinger, *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002

Fred N Kerlinger, *Asas-Asas Penelitian Behavioral,* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002

Fred R. David and John Peace, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements" in *Academy of Management Executive,* 1987

Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases,* New Jersey: Pearson Education, 2003

Gary L. Neilson and Karla L Martin-Elizabeth Powers, "The Secret to Succesfull: Strategy Execution" in *Harvard Business Review* 86 No. 5, June 2008

Henry Mintzberg, "Crafting Strategy" in *Harvard Business Review* 65 No. 4, July-August 1987

J.P. Near dan Miceli, "Effective Whistle-Blowing" in *Academy of Management Review,* 1995

John B. Cullen, *Multinational Management: A Strategic Approach,* Ohio: South-Western, 2001

John P. Kotter and Leonard A Schlesinger, "Choosing Strategis for Change" in *Harvard Business Review* 86 No. 6, July-Auguts 2008

John Pearce, "The Company Mission as a Strategic Tool" in *Sloan Management Review,* 1982

Johnson Gerry and Kevan Scholes, *Exploring Corporate Strategy,* London: Pearson Education, 2008

Karl Albrecht, "The Nourhbound Train: Finding the Purpose, Setting The Direction, Shaping the Destiny of Your Organization" in *American Management Association,* 1999

M. Fahri Husien, Manajemen Strategik Berbasis Akreditasi Perguruan Tinggi, 2012, Governa Training & Consulting, Yogyakarta

Michael Allison, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, terj., Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2000

Michael H. Mescon, Michael Albert and Fraklin Khedouri, *Management: Individual and Organization Effectiveness*, New York: Harper & Row, 1995

Mohammad Abdolmohammadi and Ralph J. McQuade, *Applied Research Financial Reporting*, New York: McGraw Hill, 2002

Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2003

Mulyadi, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Aditya Media, 1998

Nevizond Chatab, *Diagnostic Management: Metode Teruji Meningkatkan Keunggulan Organisasi*, Jakarta: Serambi, 2000

Nitin Nohria and Boris Groysberg-Linda-Eling Lee, *Employee Motivation: a Powerful New Model*, Boston: Harvard Business School Press, 2008

P. Grinzer and P. Mckiernan, "Generating Major Change in Stagnating Companies" in *Strategic Management Journal*, 1990

Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, New Jersey: John Wiley and Sons, 2006

Peter F. Drucker, *Managing in a Time of Great Change*, New York: Truman Talley Books, 1995

Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996

Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996

Robert S. Kaplan and David V Norton, *Strategy Map: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press, 2004

Robert S. Kaplan, *Reaching Your Potential*, Boston: Harvard Business School Press, 2008

Robert. N Anthony and Vijay Govindarajan, *Management Control System*, New York: McGraw Hill, 2001

Russell A. Eisentat, "The Uncompromising Leader" in *Harvard Business Review* 86 No. 4, July-August 2008

Stephen George dan Arnold Weimerskirch, *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, New York: John Wiley & Sons, 1994

Thomas H. Davenport, "Competing on Analytics" in *Harvard Business Review* 84 No. 1, January 2006

Thomas S. Bateman and Scott A Snell, *Management: Building Competitive Advantage*, Boston: Irwin, 2001

Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma, untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005