

Balanced Scorecard: Strategi Menuju World Class University

Qoyyimun Nafal

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Jawa Timur, Indonesia

e-mail: nafalqoyyimun@gmail.com

Prim Masrokan Mutohar

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Jawa Timur, Indonesia

e-mail: pmutohar@gmail.com

Agus Eko Sujianto

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Jawa Timur, Indonesia

e-mail: agusekosujianto@gmail.com

Abstract. Globalization has changed higher education institutions to improve quality and competitiveness towards becoming a world class university (WCU). Therefore, the research objective is to determine WCU using the balanced scorecard (BSC) approach with 5 (five) perspectives). The research design is a qualitative approach. This research is a case study research, namely Darussalam Gontor University (UNIDA Gontor). Data analysis is inductive, with exploratory descriptive analysis techniques. The research results show that in order to move towards WCU from the perspective of (1) organizational changes: research, it is necessary to increase international collaborative research and international publications, (2) human resource policies, it is necessary to increase the number of lecturers with professor and doctoral degrees. (3) academic programs, need to be pioneered by internationally accredited study programs, (4) Internal Governance, UNIDA Gontor has established itself as a millennial Islamic boarding school campus and is designated as a campus that implements the best integrity zone at PTKI and (5) Financial, UNIDA Gontor needs to develop and explore resources -funding sources from domestic and foreign partners to strengthen internationalization programs towards WCU.

Keywords: world class university, balanced scorecard, UNIDA Gontor

Abstrak. Globalisasi telah merubah institusi pendidikan tinggi untuk meningkatkan kualitas dan daya saing menuju world class university (WCU). Oleh karena itu tujuan penelitian mengetahui WCU dengan pendekatan balanced scorecard (BSC) dengan 5 (lima) perspektif. Desain penelitian merupakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus yaitu Universitas Darussalam Gontor (UNIDA Gontor). Analisis data bersifat induktif, dengan teknik analisis diskriptif explorative. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rangka menuju WCU dalam perpektif (1) organisational changes: research perlu peningkatan penelitian kolaborasi internasional dan publikasi internasional, (2) human resource policies, perlu ditingkatkan jumlah dosen bergelar professor maupun doktor. (3) academic programs, perlu dirintis prodi terakreditasi Internasional, (4) Internal Governance, UNIDA Gontor menetapkan diri sebagai kampus pesantren milenial dan ditetapkan sebagai kampus yang menerapkan zona Integritas terbaik di PTKI dan (5) Financial, UNIDA Gontor perlu mengembangkan dan menggali sumber-sumber pendanaan dari mitra dalam maupun luar negeri untuk memperkuat program-program internasionalisasi menuju WCU.

Kata Kunci: world class university, balanced scorecard, UNIDA Gontor

Pendahuluan

Istilah globalisasi bukanlah fenomena baru dalam pemandangan dunia, seperti yang didokumentasikan oleh Osterhammel dan Petersson (2005); Hopkins (2002); Stearns (2010). Menurut Hurrell (2003) globalisasi adalah tentang proses universal atau serangkaian proses yang menghasilkan multiplikasi hubungan dan interkoneksi yang melampaui negara dan masyarakat yang membentuk sistem dunia modern. Gordon et.al (1998) menyatakan bahwa dalam teori globalisasi kontemporer berargumen bahwa globalisasi terdiri dari dua proses

homogenisasi dan diferensiasi yang sepenuhnya kontradiktif; bahwa ada interaksi yang kompleks antara lokalisme dan globalisme; dan bahwa ada gerakan perlawanan yang kuat terhadap proses globalisasi. Sedangkan Anthony Giddens (2006), menyatakan bahwa globalisasi telah mendorong dan mengubah dunia menjadi global karena meningkatnya keterkaitan dan saling ketergantungan. Evans et al. (2011) mendefinisikan globalisasi sebagai *“widening, deepening, and speeding up of interconnectedness in all aspects of contemporary life, from the cultural, to the criminal, the financial to the spiritual.”* Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan tinggi dan menarik definisi Evans et al. (2011), kita bisa menyebut pendidikan tinggi global sebagai pelebaran, pendalaman dan percepatan keterkaitan universitas di dunia global. Ini menyiratkan bahwa universitas bukan lagi lembaga masyarakat terisolasi yang beroperasi di kota-kota atau kota-kota tertentu, tetapi lebih sebagai lembaga pendidikan tinggi global yang terhubung ke dunia global, terlepas dari negara asalnya.

Sejak adanya globalisasi, pendidikan menjadi salah satu komoditi jasa yang termasuk di dalamnya, internasionalisasi pendidikan mulai merambah masuk institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Globalisasi telah merubah institusi pendidikan tinggi untuk meningkatkan kualitas dan daya saing menuju *world class university* (Altbach, 2007; Morey, 2004; De Wit, H, 2006; Pinheiro, 2011). Beberapa studi menunjukkan perlunya universitas untuk menanggapi globalisasi (Fourie, 2010; Salmi, 2009; Williams dan Van Dyke, 2007; Young, 2004). Universitas merespons secara berbeda terhadap tantangan yang ditimbulkan oleh globalisasi.

Beberapa peneliti merepon positif adanya globalisasi terhadap perguruan tinggi antara lain : (1) Pemahaman yang lebih baik tentang globalisasi dan tren global dapat memperkaya kurikulum pendidikan tinggi (Moodie, 2007); Salmi, 2009; Yang, 2004), (2) Globalisasi mengubah cara universitas beroperasi, dan menciptakan institusi yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel (Moodie 2007; Price, 2010; Salmi, 2009; Yang, 2004), (3) Standar kelas dunia dan sistem jaminan kualitas di universitas-universitas tertentu dapat ditransfer ke seluruh dunia (Lieven dan Martin, 2006; Salmi, 2009; Teichler, 2003; Yang, 2004), (4) Universitas dapat memainkan peran positif untuk mendidik warga global yang dapat menciptakan dunia yang lebih baik untuk semua (IT Online, 2010; Nath, 2003; Price, 2010), (5) Hubungan global yang positif di antara akademisi dapat membantu dalam memajukan penelitian, sains dan inovasi. (Cloete, Bunting dan Sheppard, 2010; Fourie, 2010; Lieven dan Martin, 2006); Moodie, 2007; Price, 2010; Yang, 2004), (6) Profesionalisasi dalam pendidikan tinggi dan realisasi untuk sistem dan struktur pendukung yang sehat cenderung meningkat (Moodie, 2007; Williams dan Van Dyke, 2007; Yang, 2004), (7) Program pendidikan tinggi yang inovatif, seperti pengakuan akan pembelajaran sebelumnya dapat tersebar di seluruh dunia memberi manfaat lebih banyak

bagi siswa (Lieven dan Martin, 2006; Nel, 2010; Teichler, 2003), (8) Universitas diperingkat secara global dan ini memengaruhi reputasi internasional lembaga tersebut (Cloete et al., 2010; Fourie, 2010; Stanz, 2010); Williams dan Van Dyke, 2007), (9) Peningkatan siswa internasional menghasilkan lebih banyak dana ke universitas (Moodie, 2007; Yang, 2004), (10) Hosting atau berpartisipasi dalam konferensi internasional meningkatkan reputasi global universitas (Williams dan Van Dyke, 2007; Yang, 2004), (11) Berbagi sumber daya secara global dapat memainkan peran besar untuk mengatasi masalah nasional dan global dan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi masa depan (Cloete et al., 2010; Nath, 2003; Yang, 2004), (12) Lebih banyak peluang diciptakan bagi siswa untuk mendapatkan kualifikasi yang diakui secara internasional (Lieven dan Martin, 2006; Price, 2010).

Sedangkan peneliti yang merespon negative dampak globalisasi terhadap pendidikan tinggi antara lain : (1) Komersialisasi pendidikan tinggi dan motif laba dalam kasus-kasus tertentu menggantikan perlunya penyediaan kualitas, dan mengikis nilai-nilai tradisional, karakter intelektual dan pemikiran kritis kehidupan universitas (Lieven dan Martin, 2006; Wangene-Ouma, 2007), (2) Di negara-negara tertentu kualitas pendidikan tinggi dianggap berkualitas rendah (Horsthemke dan Enslin, 2008; Lieven dan Martin, 2006; Stanz, 2010; Wangene-Ouma, 2007), (3) Ada pemahaman yang buruk tentang sistem pendidikan tinggi di negara berkembang (Horsthemke dan Enslin, 2008); Lieven dan Martin, 2006); Wangene-Ouma, 2007), (4) Struktur sosial yang kaku dan budaya nasional yang kuat di negara-negara tertentu menghambat atau menentang globalisasi Eisenhart (2008); Horsthemke dan Enslin, 2008; Yang, 2003), (5) Imperialisme global atau kolonialisme diciptakan ketika universitas "terkuat" (kebanyakan dari Inggris dan AS) diperkuat dan universitas "lebih lemah" melemah karena mereka tidak memiliki sumber daya untuk mengglobal (Horsthemke dan Enslin, 2008; Tomlinson, 2003; Wangene-Ouma, 2007), (6) Kerangka kerja kualifikasi nasional ada di banyak negara, dan tidak adanya kerangka kerja kualifikasi regional dan global menghambat mobilitas siswa (Eisenhart, 2008; Lieven dan Martin, 2006), (7) Saat ini ada banyak hambatan untuk latihan efektif gerakan internasional gratis untuk siswa dan staf di pendidikan tinggi (Eisenhart, 2008; Tomlinson, 2003), (8) Nilai-nilai dan sistem budaya yang dominan tersebar di seluruh dunia, dan dapat mengancam kelangsungan hidup budaya dan adat setempat (Tomlinso, 2003); Wangene-Ouma, 2007; Yang, 2003), (9) Penekanan pada penelitian daripada mengajar lebih cocok untuk kebutuhan negara kaya, daripada negara miskin di mana kebutuhan untuk pengembangan keterampilan lebih mendalam (Lieven dan Martin, 2006; North-West University, 2010; Wangene-Ouma, 2007; Williams dan Van Dyke, 2007), (10) Kebanyakan pengulas jurnal berasal dari negara-negara barat, dan mereka adalah "*penjaga*

gerbang" sains dan cenderung menolak pendekatan dan perspektif yang berbeda dari daerah lain (Fourie, 2010; Yang, 2003), (11) Globalisasi telah memperluas kesenjangan digital antara negara-negara kaya dan miskin (Yang, 2003), (12) Ada banyak kritik yang berkaitan dengan validitas sistem peringkat universitas internasional (Cloete et al., 2010; Fourie, 2010; Moodie, 2007; Williams dan Van Dyke, 2007).

Globalisasi menyajikan implikasi positif dan negatif untuk pendidikan tinggi, namun demikian pertumbuhan dan intensifikasi globalisasi tidak dapat dihindari, dan diperlukan strategi yang jelas untuk mengurangi kemungkinan konsekuensi negatif, dan untuk memanfaatkan peluang. Dengan globalisasi saat ini, pendidikan di Indonesia dihadapkan dengan tantangan yang sangat besar karena tuntutan penyelenggaraan pendidikan berbasis kualitas (Jamaludin, 2013). Mengadopsi dari program yang UNESCO "*World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action*", Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti) menyusun roadmap pendidikan tinggi. Dalam HELTS IV (2003—2010) bahwa bangsa Indonesia harus mempersiapkan pendidikan tingginya untuk memasuki era global. Sejak saat itu istilah *World Class University* (WCU) merupakan wacana dan cita-cita pendidikan tinggi saat ini termasuk perguruan tinggi keagamaan Islam (PTKI).

Keberadaan pendidikan Islam dalam konteks nasional memiliki peran penting, terutama sebagai landasan untuk membangun pendidikan Islam secara keseluruhan, oleh karena itu PTKI merumuskan visi dan misi dengan menggunakan kualitas akademik sebagai pedoman untuk mencapai tujuan (Ilyasin M, Zamroni, 2017). Sejalan dengan arah strategi pengembangan PTKI yang menghasilkan lulusan yang Islami serta unggul dalam mengintegrasikan keilmuan dengan nilai keislaman, maka penyelenggaraan PTKI telah mencapai 618 lembaga, 53 berupa PTKI Negeri 565 PTKI Swasta sejalan dengan tuntutan internasionalisasi perguruan tinggi.

Internasionalisasi pendidikan tinggi sering dikonseptualisasikan sebagai respons perguruan tinggi dalam menghadapi globalisasi (Altbach, P.G., 2004; Cantwell dan Maldonado-Maldonado, 2009; Altbach dan Knight (2007; Horta, H., 2009; Brandenburg dan de Wit, 2011; Beck, 2012). Ketika ekonomi dunia menjadi saling terhubung, keterampilan internasional menjadi semakin penting untuk beroperasi dengan sukses pada skala global. Hal ini menyebabkan meningkatnya tuntutan untuk memasukkan dimensi internasional ke dalam pendidikan dan pelatihan (Sanyal, B. and B. Johnstone, 2012). Dari beberapa literature internasionalisasi pendidikan tinggi menunjukkan adanya minat perguruan tinggi melakukan revitalisasi dengan praktik-praktik kualitas dengan ranking dan standar keunggulan internasional yang merupakan karakteristik WCU (Deem et al., 2008; Huisman, 2008;

Marginson dan van der Wende, 2007; Salmi dan Altbach, 2011). Oleh karena itu perguruan tinggi di dunia berlomba-lomba untuk mencapai karakteristik tertentu untuk menjadi WCU (Marginson, 2012). Menurut Altbach (2004) karakteristik WCU antara lain: keunggulan dalam penelitian, kebebasan akademik, tata kelola lembaga dan fasilitas yang memadai.

UNIDA Gontor merupakan salah satu lembaga PTKI melakukan penguatan lembaga menuju WCU yang tertuang dalam visi yaitu “*Universitas Islam Riset Terdepan Berbasis Kesatuan Ilmu Pengetahuan untuk Kemanusiaan dan Peradaban pada Tahun 2038.*” Kesatuan ilmu pengetahuan atau disebut juga dengan *unity of sciences* merupakan *university value* yang diharapkan bisa menjadi identitas Universitas. Untuk peringkat WCU berdasarkan webeometrik pada tahun 2016-2017 mengalami kenaikan peringkat sebesar 2529, sedangkan tahun 2017-2018 mengalami penurunan peringkat sebesar 1111, semula peringkat 5501 menjadi peringkat 4390. Jadi dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2016-2018 mengalami penurunan peringkat WCU. Sedangkan di tingkat Nasional, pada tahun 2016-2017 mengalami kenaikan peringkat dari peringkat 22 menjadi 73, namun pada 2017-2018 mengalami kenaikan peringkat dari peringkat 73 menjadi peringkat 49. Jadi dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2016-2018 mengalami penurunan peringkat WCU.

Berdasarkan realita tersebut, diperlukan strategi dan kebijakan untuk mencapai WCU sesuai dengan visi dan misi UNIDA Gontor yang menitik beratkan pada peningkatan kualitas akademik. Peneliti mengembangkan konsep *balanced scorecard* (BSC) merupakan manajemen kinerja bersifat teknis, taktis dan operasional sebagai bahan kebijakan dan strategi pengembangan UNIDA Gontor menuju WCU dari Kaplan (1996); Emmanuel Intsiful and Peter Maassenn (2017); Altbach (2013); Altbach & Balan (2007) dan Salmi (2009) yang dikembangkan dalam 5 (lima) perspektif, anatara lain: (1) *organisational changes: research*, (2) *human resource policies*, (3) *academic programmes*, (4) *internal governance* (tata kelola) dan (5) *financial* yang terintegrasi dalam suatu model manajemen strategi organisasi dan tata kelola UNIDA Gontor yang profesional, tranparan, akuntabel, berkualitas serta menjunjung tinggi nilai-nilai amanah, *tafaquh fi al-din*. Oleh karena itu tujuan penulisan ini adalah bagaimana strategi UNIDA Gontor menuju WCU dengan pendekatan BSC.

Tinjauan Pustaka

World Class University (WCU)

Secara konseptual, menurut literatur domain, WCU sering disebut sebagai universitas riset paling bergengsi dan dianggap penting dalam mengembangkan daya saing suatu bangsa dalam pengetahuan global. Universitas-universitas ini, memainkan peran kunci dalam menciptakan

dan menyebarkan pengetahuan, mendidik tenaga kerja terampil untuk kepemimpinan teknologi dan intelektual, dan melayani kebutuhan masyarakat (Wang, et.al. (2012). Altbach (2004) menjelaskan bahwa WCU adalah Universitas peringkat atas berdasarkan standar keunggulan internasional. Menurut Aula and Tienari (2015) WCU adalah Universitas yang memiliki reputasi internasional. Ramaprasad (2011) menjelaskan bahwa WCU adalah Ekologi lembaga dengan visi yang sangat berbeda tetapi terintegrasi erat. Sedangkan menurut Nazarzadeh Zare dkk. (2016) WCU adalah Pemimpin nasional dan global dalam hal pengajaran, penelitian, inovasi, dan dalam menghasilkan lulusan yang menjadi pemimpin di sektor publik dan swasta.

Berbagai definisi WCU mencakup sebagian besar karakteristik yang sama dengan hal ini, seperti: staf berkualifikasi tinggi; keunggulan dalam penelitian; pengajaran berkualitas; sumber pendanaan pemerintah dan nonpemerintah yang tinggi; siswa internasional dan berbakat; kebebasan akademik; struktur pemerintahan otonom yang terdefinisi dengan baik; dan fasilitas yang lengkap untuk pengajaran, penelitian, administrasi.

Salmi (2009) menyatakan bahwa status WCU diberikan atas dasar pengakuan internasional. Sedangkan Levin, Jeong & Ou, (2006) menyatakan bahwa perasaan bahwa reputasi global dan karena itu berdiri kelas dunia datang untuk diukur melalui dimensi yang terlihat Untuk tujuan ini, kegiatan penelitian, publikasi, kutipan, dan penghargaan fakultas utama, dalam pandangan Levin, Jeong dan Ou (2006) menjadi ukuran paling signifikan dari WCU. Sedangkan proses pendidikan dan kebijakan lembaga pendidikan tinggi tidak dipertimbangkan.

Levin, Jeong & Ou, (2006) *"it is not surprising to see a focus on research criteria in the surveys and in the efforts of institutions to promote their importance and little or no attempt to measure and assess teaching quality or educational activities. Indeed, there is a tacit assumption that if an institution is highly competitive in its admissions that the educational quality is also very high, even without measuring that quality."*

Beberapa peneliti berusaha mendefinisikan apa yang membuat WCU berdiri terpisah dari yang lain. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh Levin, Jeong, dan Ou (2006) barangkali paling baik menyajikan isu-isu yang ingin dibahas oleh para peneliti. Menurut Levin, Jeong & Ou, (2006) *"What does it mean to be a World Class University? Is this simply a public relations claim or does it have substance? What are the criteria for World Class status, and how would we know that a university has reached that lofty height."* Menurut Salmi (2009) *"World-class universities are able to select the best students and attract the most qualified professors and researchers"*. Selain itu Salmi (2009) berpendapat bahwa *"the fact that world-class*

universities succeed in mobilizing a broadly diverse national and international academic staff is likely to maximize these institutions' knowledge-networking capacity”

Menurut Altbach (2004), yang pada dasarnya karakteristik WCU menunjukkan adanya keunggulan dalam penelitian yang mendukung kelas dunia dalam konteks pendidikan tinggi. Jadi pada dasarnya gagasan tentang sebuah WCU dikonseptualisasikan sebagai visi aspiratif yang mendukung pembuatan keputusan strategis dan perencanaan strategis yang ambisius dan progresif di lembaga pendidikan tinggi.

Dalam Penelitian Bratianu et al. (2017), menunjukan bahwa untuk menuju WCU merupakan kebutuhan mendesak untuk menerapkan kepemimpinan akademis di universitas-universitas Rumania, yang berarti budaya organisasi baru berdasarkan kesadaran akan fakta bahwa pada masa-masa sulit kepemimpinan akademis terbukti menjadi solusi terbaik bagi tata kelola universitas menuju WCU. Menurut Alden and Lin (2004) kolaboratif antara universitas di Inggris dan Cina, menunjukkan bahwa untuk menuju WCU diperkaya oleh indikator yang mencerminkan reputasi internasional atau kontribusi kepada masyarakat universitas.

Global University Ranking

Gagasan universitas kelas dunia (WCU) terkait dengan peringkat global lembaga akademik (Altbach, 2004; Altbach, 2011; Kaba, 2012; Salmi, 2011; Salmi & Saroyan, 2007). Altbach (2004: 22) mencatat bahwa definisi kamus WCU mengacu pada peringkat di antara yang paling terkemuka di dunia; standar keunggulan internasional sebagai konsekuensi dari globalisasi dan internasionalisasi yang dihasilkan dari pendidikan tinggi (Altbach, 2012; Huang, 2012). Pemeringkatan universitas memiliki sejarah panjang (klasifikasi universitas AS pada tahun 1880-an; peringkat program pascasarjana universitas pada tahun 1925; peringkat pada tahun 1958; daftar klasifikasi Komisi Carnegie 1973 dari perguruan tinggi dan universitas, yang sekarang dikenal sebagai sistem peringkat global (Salmi and Saroyan, 2007). Era peringkat global dikatakan telah dimulai pada tahun 2003 dengan penerbitan peringkat Universitas Shanghai Jiao Tong yang disebut “Peringkat Akademik Universitas Dunia” ARWU (Liu, Nian Cai and Cheng, Ying, 2005). Sejak itu, lebih dari 12 sistem peringkat global telah dikembangkan THE, QS bersama dengan beberapa yang regional dan nasional (Rauhvargers, 2013).

Sistem peringkat universitas global menggunakan berbagai kriteria tentang sistem peringkat yang berbeda metodologi, indikator maupun proses seleksi sangat bervariasi di peringkat internasional (Rauhvargers, 2011; Salmi and Saryon, 2007; Tofallis, 2012). ARWU menargetkan 500 universitas riset terkemuka di dunia, yang lolos diperingkat WCU (Rauhvargers, 2011). THE-QS World University Rankings mempertimbangkan universitas-

universitas yang sedang atau sedang menjadi universitas kelas dunia. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa metodologi hanya memilih sekitar 600 universitas (Rauhvargers, 2011).

Mengingat bahwa pengukuran dan indikator memiliki pengaruh besar pada hasil peringkat, sampai saat pemeringkatan menjadi obyek banyak perdebatan dan kontroversi dari beberapa peneliti. (Buela-Casalet al., 2007; Aguillo et al. 2010; Bookstein et al. 2010, sebagaimana dikutip dalam Huang, 2012). Variasi dalam kriteria dan indikator begitu luas sehingga ada perbedaan yang mengejutkan dalam urutan di mana universitas terkemuka terdaftar di peringkat global; ini menimbulkan pertanyaan tentang validitas dan kegunaannya (Kaba, 2012). Pike (2004) mempertanyakan validitas peringkat perguruan tinggi, berdasarkan argumen bahwa kriteria yang digunakan dalam peringkat tidak mewakili hasil akhir: kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Menurut Marginson, S. and van der Wende, M. (2007) dalam membahas rentang yang luas dan perbedaan dalam indikator, bobot, dan proksi, menyimpulkan: pendekatan yang lebih baik terhadap peringkat universitas global. Sejumlah penelitian telah menggali metodologi penelitian yang digunakan oleh peringkat global. Merisotis dan Sadlak (2005) mencatat bahwa pengumpulan data adalah langkah terpenting; ini diikuti oleh pemilihan jenis peringkat dan variabel; pemilihan indikator; berbagi bobot dan, akhirnya analisis data. Faktor yang paling penting dalam proses pemeringkatan adalah keputusan yang terkait dengan indikator dan bobot (Huang, 2012).

Sementara validitas peringkat masih bisa diperdebatkan, ditetapkan bahwa peringkat memberikan pengaruh yang luar biasa (Altbach, 2011; Kaba, 2012, Salmi, 2011). Peringkat global dalam pendidikan tinggi dapat memberikan informasi komparatif dan merupakan realitas tatanan dunia saat ini, sehingga peringkat global memberikan pengaruh besar dalam WCU (Kaba, 2012). Telah banyak dihipotesiskan bahwa gagasan WCU saat ini bersandar pada keunggulan dalam penelitian (Altbach, 2004; Altbach, 2009; Altbach, 2011; Altbach & Balan, 2007; Kaba, 2012; Rauhvargers, 2011; Salmi & Saroyan, 2007). Salmi (2011) menyatakan bahwa WCU adalah universitas riset yang diukur dengan berbagai peringkat internasional. Menurut Altbach (2011) bahwa pada dasarnya semua peringkat global mengukur hasil penelitian dalam satu atau lain cara. Dari semua kriteria dan indikator, produktivitas penelitian adalah yang termudah untuk diukur dan memiliki prestise paling tinggi.

Balanced scorecard

Balanced Scorecard (BSC) telah diperkenalkan dan dikembangkan sebagai konsep pengukuran kinerja selama dua dekade terakhir (Kaplan & Norton 1992; Kaplan & Norton 2008). Sejak awal, kerangka kerja konseptual telah diubah dan telah diadopsi oleh banyak perusahaan (Kaplan & Norton 2004). Konsep ini telah membangkitkan minat besar dalam

komunitas akademik dan industri (Barnabe & Busco, 2012; Kraus & Lind, 2010; Norreklit, Norreklit, Mitchell, & Bjomenak, 2012; Salterio, 2012). BSC biasanya diterapkan dalam disiplin bisnis dan di bidang manajemen strategis untuk industri (Lovaglio 2011). Namun, BSC juga dapat diusulkan di lembaga pemerintah, universitas, dan organisasi nirlaba (Niven 2008; Pietrzak 2014).

Kaplan dan Norton mengembangkan BSC berdasarkan hasil studi yang diambil dari penelitian pada 12 perusahaan Amerika terkemuka pada awal 1990-an (Kaplan & Norton 2004), dengan menggunakan perspektif: *financial*, *customer*, *internal*, *innovation and learning* (Kaplan & Norton, 1992). Dalam setiap perspektif ini, tujuan diukur oleh satu atau lebih ukuran (indikator) untuk membuat BSC lebih operasional. Kemudian, target yang didefinisikan dengan tepat dan dalam skala waktu harus ditetapkan dengan menggabungkan tujuan, ukuran, dan periode perencanaan. BSC menyeimbangkan indikator *financial* tradisional dengan seperangkat ukuran non-keuangan: *customer*, *internal*, *innovation and learning* (Kaplan & Norton 1996). Fitur utama dari BSC yang dibuat dengan cara ini adalah pendekatan holistik dan seimbang untuk pengukuran kinerja. BSC menyeimbangkan langkah-langkah yang terkait dengan masa lalu (perspektif *financial*) oleh indikator yang menunjukkan efektivitas dan efisiensi saat ini (perspektif *customer dan internal*), serta langkah-langkah terkait dengan pengembangan masa depan (perspektif *innovation and learning*) (Kaplan & Norton 1996; Niven 2005).

Saat ini, BSC diperlakukan sebagai sistem manajemen strategi yang lengkap dan bukan hanya metode pengukuran kinerja (Kaplan & Norton, 2008; Niven 2005). Dengan prinsip filosofis ini, BSC telah digunakan secara luas di seluruh organisasi pemerintah dan non-pemerintah, organisasi laba dan non-profit. Institusi pendidikan tinggi tidak terkecuali (Pietrzak, et.al., 2015). Dikaitkan dengan perubahan eksternal dan internal, lembaga pendidikan tinggi juga telah memperkenalkan BSC untuk meningkatkan pengelolaan kualitas. Oleh karena itu, prinsip filosofis dari balanced scorecard dapat dijadikan dimensi jaminan kualitas dalam pendidikan tinggi (Nigusse, 2017). Institusi pendidikan tinggi memperhatikan kualitas pengajaran dan pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat secara bersamaan. Terlepas dari kenyataan ini, bagaimanapun, tidak ada definisi umum tentang kualitas pendidikan dan praktik jaminan kualitas. Kualitas memiliki makna yang berbeda untuk orang yang berbeda, dan pendekatan praktik jaminan kualitas memiliki variasi yang cukup besar dalam konteks yang berbeda. Kualitas adalah konstruk dan artinya kontekstual (Adamu dan Addamu, 2012; Nigusse, 2017).

Implementasi Balanced Scorecard Pada Pendidikan Tinggi

Penerapan BSC di perguruan tinggi, termasuk universitas, berfokus pada penyelarasan kegiatan akademik dan administratif dengan visi dan misi institusi. Menurut Prof. Prim Masrokan, BSC dapat membantu perguruan tinggi untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja secara komprehensif, memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi berkontribusi terhadap tujuan jangka panjang (Masrokan, 2010)

Meningkatnya persaingan, baik di sektor publik dan swasta meningkatkan minat dalam mengukur kinerja untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih baik (Juhl & Christensen, 2008). Banyak organisasi memusatkan upaya mereka pada merancang dan menerapkan sistem pengukuran kinerja organisasi yang memadai untuk mengelola dan meningkatkan kualitas mereka. Manajemen perguruan tinggi yang efisien juga membutuhkan penggunaan berbagai instrumen. BSC dapat digunakan sebagai alat untuk mengoordinasikan kegiatan departemen akademik dan non-akademik dari sebuah perguruan tinggi (Küper, 2013). Tujuan dari konsep ini adalah untuk mengatasi kekurangan sistem pengukuran kinerja tradisional, yang hanya bergantung pada hasil keuangan. BSC menawarkan kemungkinan menarik untuk meningkatkan proses pelaporan perguruan tinggi (Karathanos & Karathanos, 2005; Nayeri, Mashhadi & Mohajeri, 2007; Papenhausen & Einstein, 2006; Umashankar & Dutta 2007).

Dalam banyak literature, model BSC diimplementasikan pada pendidikan tinggi (Tapions, Dyson, & Meadows 2005; Papenhausen & Einstein 2006; McDevitt, Giapponi, & Solomon 2008; Asan & Tanyas 2007; Umashankar & Dutta 2007). Tapions, Dyson, dan Meadows (2005) menyajikan keselarasan antara strategi organisasi dan pengukuran kinerja di Warwick University (UK), di mana BSC berlaku untuk Layanan Perhotelan. Seperti Taylor dan Baines (2012) perhatikan, universitas-universitas di Inggris telah menjadi semakin peduli dengan manajemen kinerja dalam beberapa tahun terakhir. Organisasi-organisasi itu mulai menggunakan metode untuk pengembangan manajemen kinerja dalam bisnis dan industri. Misalnya, model BSC digunakan oleh manajemen puncak sebagai sarana untuk meningkatkan pembelajaran mereka pada kekuatan dan kelemahan lembaga. Papenhausen dan Einstein (2006) menggarisbawahi bahwa implementasi BSC yang sukses membutuhkan kontribusi aktif dari semua orang di organisasi. Papenhausen dan Einstein mencatat contoh dari College of Business di University of Massachusetts Dartmouth (A.S.). Contoh lain dari A.S. dijelaskan oleh McDevitt Giapponi, dan Solomon (2008) (Divisi Universitas, Connecticut). Para penulis menggambarkan proses dan manfaat dari pengembangan BSC kustom untuk merevitalisasi strategi fakultas. Asan dan Tanyas (2007) menghubungkan BSC dan alat Hoshin Kanri untuk manajemen strategis untuk memantau Program Pascasarjana Manajemen Rekayasa.

Umashankar dan Dutta (2007) mendiskusikan bagaimana pendekatan BSC dapat diterapkan pada pendidikan tinggi di India. Juhl dan Christensen (1997) mempresentasikan konsep BSC untuk menganalisis seperangkat ukuran kinerja yang diusulkan oleh Departemen Ilmu Pengetahuan untuk mengalokasikan sumber daya di antara Universitas Denmark. Dari analisis makalah, dapat menemukan bahwa BSC sangat cocok untuk ukuran kinerja organisasi dalam pendidikan tinggi.

Dari beberapa penelusuran literature, BSC dapat diimplementasikan pada institusi pendidikan tinggi dengan mengembangkan perspektif-perspektif BSC, dapat dijelaskan pada table 2.

Tabel 2.

BSC dalam Perspektif Institusi Pendidikan Tinggi		
Penulis	Judul	Perspektif
Beard (2009)	Successful Applications Of The Balanced Scorecard In Higher Education	Student Learning Results, Student-And Stakeholder Focused Results, Budgetary, Financial, And Market Results Faculty And Staff Results Organizational Effectiveness Results, Governance And Social Responsibility Results
Eltobgy And Radwan (2010)	Monitoring Egypt Higher Education Institutions Performance Development, The Balanced Scorecard Approach	Educational And Learning Excellence, Scientific Research Excellence, Community Participation, Environment Development And Stakeholders, Financial Resources, Institutional Capacity And Quality Management
Wu Et Al. (2011)	Performance Evaluation Of Extension Education Centers In Universities Based On The Balanced Scorecard	Financial, Customer, Internal Processes, Learning And Growth
Philbin (2011)	Design And Implementation Of The Balanced Scorecard At A University Institute	Financial, People Development Institute Capability, Research Output
Al-Ashaab Et Al. (2011)	A Balanced Scorecard For Measuring The Impact Of Industry–University Collaboration	Competitiveness, Sustainable Development, Innovation, Strategic Partnership, Human Capital, Internal Business Processes
Li (2011)	Performance Evaluation For Private Colleges And Universities Based On The Balanced Scorecard	Goals School, Stakeholders Satisfaction, Internal Business Processes, Organization Developing Ability

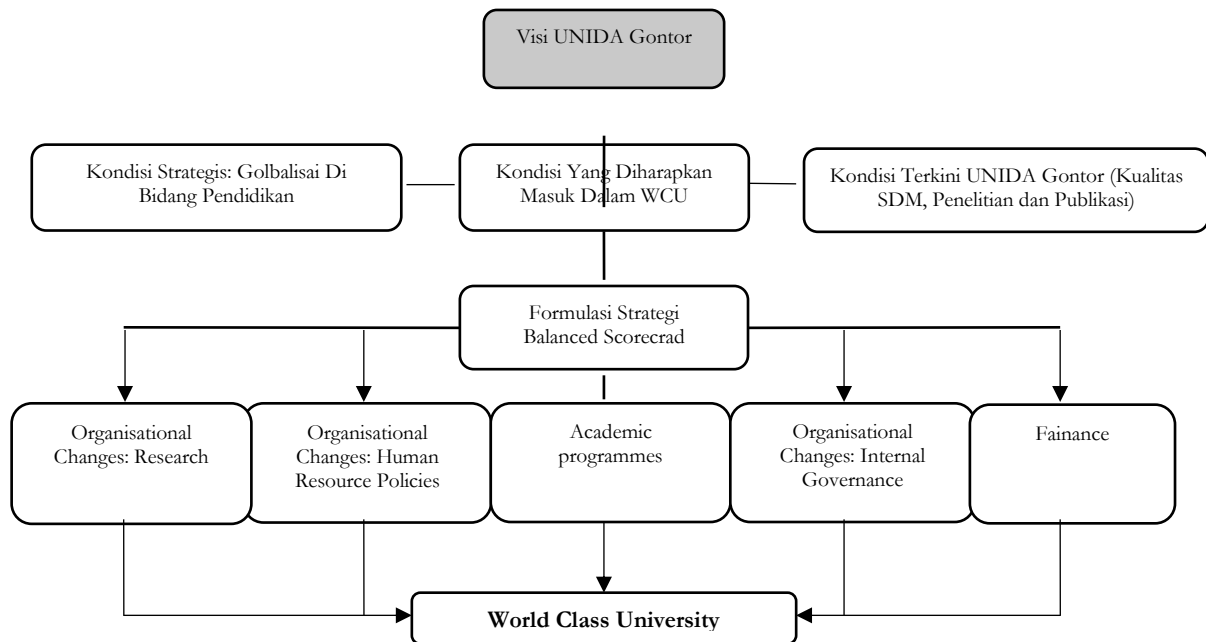
(Rahman And Hassan, 2011)	Implementing The Balanced Scorecard To Facilitate Strategic Management In A Public University	Resource, Learning And Growth, Internal Processes, Customer And Stakeholders
Sayed (2012)	Ratify, Reject Or Revise: Balanced Scorecard And Universities	Stakeholdersf, Internal Businessprocesses, Learning And Growth, Financial
Aljardali Et Al. (2012)	The Implementation Of The Balanced Scorecard In Lebanese Public Higher Education Institutions	Customer, Internal Processes, Innovation And Learning, Financial
Al-Zwyalif (2012)	The Possibility Of Implementing Balanced Scorecard In Jordanian Private Universities	Financial , Customer, Internal Business Processes, Learning And Growth
Taylor And Baines (2012)	Performance Management In UK Universities: Implementing The Balanced Scorecard	Financial , Customer, Internal Processes, Organisational Development
Chen Et Al. (2012)	Innovative Operation In A Private University Of Technology - An Application Of Strategy Map On Balanced Scorecard	Customer, Internal Procedure, Learning And Learning, Finance
Zolfani And Ghadikolaie (2013)	Performance Evaluation Of Private Universities Based On Balanced Scorecard: Empirical Study Based On Iran	Financial, Customer, Internal Process, Learning And Growth
Weerasooriya (2013)	Adoption The Balanced Scorecard (BSC) Framework As A Technique For Performance Evalaution In Sri Lankan Universities	Financial, Customer, Internal Business Processes, Learning And Growth
Pineno (2013)	Sustainability Reporting By Universities And Corporations: An Integrated Approach Or A Separate Category Within The Balanced Scorecard	Financial, Customer, Processes, Internal Business, Innovation And Learning
Libing Et Al. (2014)	Application Of The Balanced Scorecard In The University Budget Management	Financial Enterprise, Customer, Internal Business Processes And Learning And Growth
Zhang Et Al. (2014).	Application Research Of BSC Theory In The Salary Design Of Teacher In College And University	Client, Teacher's Contribution, Teaching And Research, Personal Ascension
Beard And Humphrey (2014)	Alignment Of University Information Technology Resources With The Malcolm Baldrige Results Criteria For Performance Excellence In Education: A Balanced Scorecard Approach	Student Learning And Process Results, Customer-Focused Results, Leadership And Governance Results, Budgetaryfinancial And Market Results
S.A.C.L. Senarath A, S.S.J.	Balance Scorecard: Translating Corporate Plan Into Action. A Case Study On University Of Kelaniya, Sri Lanka.	Stakeholder, Internal Process, Innovation And Learning, Resources Management

Patabendige (2015) Stephen Chimtengo, Kezzie Mkandawire And Rabiya Hanif (2017) Atef Aqeel Al- Bawab (2017)	An Evaluation Of Performance Using The Balanced Scorecard Model For The University Of Malawi's Polytechnic Use Balanced Scorecard (BSC) Perspectives In The Service Sector: A Case Study On The Jordanian Private Universities	Financial, Customer, Internal Processes, Innovation And Learning Financial, Customer, Internal Processes, Learning And Growth
--	---	--

Sumber: diolah dari jurnal penelitian 2018.

Bedasarkan penelitian terdahulu, Peneliti menawarkan model *BSC* yang dikembangkan dari Kaplan (1996), Emmanuel Intsiful and Peter Maassenn (2017), Altbach (2013), Altbach & Balan (2007), Salmi (2009), Taylor, J., & Bains, C. (2012), Küper, 2013, Tapions, Dyson, & Meadows 2005, Papenhausen & Einstein 2006, McDevitt, Giapponi, & Solomon 2008, Asan & Tanyas 2007, Umashankar & Dutta 2007 didasarkan pada 5 (lima) perspektif, antara lain: (1) *organisational changes: research*, (2) *organisational changes: human resource policies* (3) *academic program* (4) *organisational changes: internal governance* dan (5) *finance* yang terintegrasi dalam suatu model strategi UNIDA Gontor untuk menuju WCU. Untuk menganalisis implementasi BSC, Indikator yang digunakan berfungsi sebagai ukuran untuk menganalisis apakah perubahan sedang terjadi, antara lain (1) *organisational changes: research* yang bertujuan untuk memperkuat kegiatan penelitian antara lain: hibah atau pendanaan penelitian penelitian kolaborasi dan publikasi. (2) *organisational changes: human resource policies indicator* yang digunakan antara lain perubahan prosedur rekrutmen, perubahan kreteria SDM dan reward atau system insenti. (3) *academic program, indicator* yang digunakan adalah program master/ doctor, perubahan system kurikulum dan program internasionalisasi akademik (4) *organisational changes: internal governance*, indicator yang digunakan adalah perubahan dalam pengambilan keputusan, perubahan struktur organisasi, perubahan budaya kerja dan (5) *Finance*, dengan indicator peningkatan penganggaran dibidang penelitian, SDM, *academic program* serta *internal governance* (tata kelola). Dengan kata lain, bahwa indikator-indikator dapat diformulasikan sebagai strategi terhadap visi WCU. Oleh karena itu peneliti mengembangkan kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 1 Kerangka Berpikir



Sumber: dikembangkan untuk penelitian

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami proses dimana fenomena terjadi (Maxwell, 2005). Selain itu penelitian ini, didasarkan pada paradigma interpretative, dikaitkan dengan proses kualitatif seperti fenomenologi dan tradisi studi kasus (Prasad, A., & Prasad, P., 2002). Untuk mencapai hal ini, dalam penelitian ini memastikan bahwa pimpinan UNIDA Gontor dalam menginterpretasi strategi WCU tercermin dalam pemilihan sumber data, pengumpulan data dan dalam analisis data.

Data yang dikumpulkan dalam rangka studi kasus dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai subjek penelitian yang ada (Yin, 2014). Dengan demikian studi kasus ini juga bisa dikatakan sebagai penelitian explorative (Moleong, L.J., 2011). Oleh karena itu, desain penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yaitu bagaimana strategi UNIDA Gontor menuju WCU dengan pendekatan strategi BSC.

Pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data yang lebih banyak pada observasi (participant observation), wawancara mendalam (depth interview), dan dokumentasi. Menurut Marshall, C., Rossman, G. B. (2011), *"the fundamental methods relied on by qualitative researchers for*

gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review". Sumber data menitik beratkan pada orang-orang yang terlibat langsung dalam membuat kebijakan serta unit yang menangani penelitian, publikasi ilmiah, sehingga dapat memberikan informasi tentang startegi menuju WCU. Wawancara ditujukan kepada informan antara lain: Rektor, Wakil Rektor I, LPM, LP2M, Bagian Organisasi dan Kepegawaian serta Bagian Perencanaan dan Keuangan dan dosen senior. Adapun analisis data bersifat induktif analitik, yang menekankan pada pemaknaan kekhususan suatu kasus yang berpijak pada logika positivisme dan fenomenologi. Oleh karena itu teknik analisis data yang digunakan adalah diskriptif explorative.

Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian ini startegi yang dikembangkan UNIDA Gontor untuk menuju *WCU* dengan Pendekatan BSC dari Kaplan (1996), Emmanuel Intsiful and Peter Maassenn (2017), Altbach (2013), Altbach & Balan (2007) dan Salmi (2009) yang dikembangkan dalam 5 (lima) perspektif, anantara lain: (1) *Organisational Changes: Research*, (2) *Human Resource Policies* (3) *Academic programmes* dan (4) *Internal Governance* dan (5) *financial*.

Perspektif Organisational Changes: Research.

Dalam perspektif organisational changes: research, Menurut Emmanuel Intsiful and Peter Maassen (2017) dapat dilihat pada tabel 3

Tabel 3

Perspektif Organisational Changes: Research	
Organisational Changes: Research	Indikator
	Hibah/Pendanaan penelitian
	Kolaborasi
	Publikasi

Sumber : dikembangkan dari Emmanuel Intsiful and Peter Maassen, 2017

Menurut Solichan "*Dalam hal Pendanaan penelitian, UNIDA Gontor mengalami peningkatan signifikan, misalnya ada Rp 15 juta Rp 40 juta, dan bahkan sampai Rp 200 juta, sebagainya. Harapan kita punya kesadaran yang sama, dan ini lompatan PTKIN diakui, dengan dana pas-pasan itu bisa melakukan lompatan intelektual, fokus, publikasi dan terindeks dimana-mana dengan dana pas-pasan. Itu artinya ghiroh semangat luar biasa, apalagi dengan anggaran yang sekarang mau gak mau harus ada kebijakan sense of riset. Riset, kepedulian treatment berkelanjutan dan harus melaraskan kebutuhan visi misi Walisongo*

menjadi riset terdepan harus disengkuyung. Untuk penelitian kolaboratif pada 3 tahun Sudah banyak. Kolaborasi Australia, Singapura, Malaysia, Thailand, Amerika.”

Menurut Syamsul Maarif “dengan dana riset yang terus meningkat, UNIDA Gontor mampu memfasilitasi jumlah penelitian dan bantuan penerbitan yang diajukan para dosen yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Selain itu, peningkatan dana juga memungkinkan melakukan kegiatan joint research antara dosen peneliti UNIDA Gontor dengan mitra akademisi perguruan tinggi dunia. Dengan membangun networking sangat penting menjalani jejaring, fund rising menyelesaikan masalah nation state, cerdas dan memberi impact luar biasa. Kultur, membangun jejaring dan kreatif membuat program, saya pikir dampaknya akan bisa dirasakan tidak hanya membangun program, tapi juga jejaring. Apapun Sustabilitas atau keberlanjutan program itu adalah untuk apa program bagus tapi tidak berjalan. Ganti pemimpin ganti prgram. Kalau sudah on the track sesuai visi misi, saya pikir akan menikmati di kemudian hari. Kita harus support habis-habisan keluaran tulisan ke luar negeri dan dampaknya luar biasa. Pengalaman, kemandirian, peningkatan metodologi, sense kritis dan kemampuan menjawab sebuah kebutuhan-kebutuhan penelitian. Itu saya pikir luar biasa dan baru dilakukan. Dampaknya bisa dirasakan, dan itu perlu dilakukan evaluasi yang berkelanjutan dalam sistem yang mapan.”

Dalam hal publikasi, pada Jurnal Nasional Akreditasi Nasional UNIDA Gontor tahun 2018 terdapat 22 jurnal dimana rata-rata jurnal tersebut terbit 2 kali dalam setahun. Adapun jurnal yang terakreditasi nasional sejumlah 5 jurnal atau 22 % dari jurnal yang ada sedangkan belum ada jurnal internasional. Jumlah artikel yang dipublikasikan terutama jurnal yang terindeks scopus masih rendah, berdasarkan IKU ada 7 jurnal internasional tahun 2017 sudah terlampaui. Namun dilihat dari jumlah dan kualitas tulisan artikel yang dimiliki oleh para dosen masih perlu ditingkatkan, karena banyak dosen yang bisa menulis artikel, namun hanya untuk kepentingan kenaikan pangkat, tidak dipublikasikan apalagi ditingkat internasional atau terindeks scopus.

Huhyar Fanani menyatakan “bahwa banyak dosen yang melakukan penelitian tapi hasil dari penelitiannya tidak terpublikasikan. Walaupun penelitiannya potensial, namun gaungnya hanya berhenti pada institusi tempat peneliti tersebut mengabdikan. Karena itu, bantuan publikasi ilmiah diharapkan mampu mengangkat kualitas publikasi dosen UNIDA Gontor. Jika tulisan-tulisan para dosen dapat dipublikasikan di jurnal nasional dan internasional, maka potensi mengangkat ranking perguruan tinggi menuju WCU akan segera terwujud, karena publikasi salah satu ukuran world class university. Apa lagi Dikti memberikan bantuan publikasi ilmiah dalam rangka meningkatkan mutu publikasi ilmiah. Ini bertujuan agar karya-karya para dosen

tidak hanya tersimpan rapi dalam lemari, namun dapat dibaca publik sebagai bukti kualitas publikasi ilmiah.”

Pwespaktif Human Resource Policies

Dalam perspektif human resource policies, indicator yang digunakan dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4
Perspektif Human Resource Policies

Kebijakan Sumber Daya Manusia	Indikator
	Perubahan prosedur rekrutmen
	Reward / Sistem Insentif

Sumber : dikembangkan dari Emmanuel Intsiful and Peter Maassen, 2017

Dalam perspektif human resource policies, capain kinerja SDM UNIDA Gontor dapat diukur dari kualifikasi dosen. Terdapat 19 dosen yang bergelar Profesor, sedangkan 25,5% dosen bergelar doctor dari seluruh dosen. Melihat capaian kinerja SDM, kualifikasi dosen UNIDA Gontor perlu ditingkatkan dengan kebijakan-kebijakan yang dapat mempercepat peningkatan kualifikasi dosen dalam rangka WCU.

Menurut Muhibbin *“Untuk membangun aktivitas riset dan publikasi UNIDA Gontor berlandaskan pada: Rekrutmen sumberdaya manusia efektif dan berkualitas. Peningkatan efektifitas dan kualitas rekrutmen sumber daya karyawan dan dosen dimaksudkan demi mendapatkan SDM yang profesional dan berdedikasi tinggi. Sasaran meningkatkan efektivitas dan kualitas rekrutmen dilaksanakan dengan program terstruktur, terukur, terencana, dan sistematis. rekrutmen yang dilakukan berdasarkan pada kompetensi. Bentuk program untuk mencapai sasaran ini yaitu: (1) sistem rekrutmen karyawan dan dosen berdasarkan kebutuhan dan kompetensi; (2) sistem rekrutmen terbuka; dan 3) persyaratan kualifikasi yang tinggi untuk peminat. Sedangkan Untuk system reward di UNIDA Gontor menggunakan remunerasi merupakan sistem pemberian penghasilan atau penggajian kepada pegawai yang lebih objektif dan adil. Remunerasi yang diberlakukan di institusi pemerintahan bersumber dari dana Rupiah Murni (RM) yang biasa disebut juga dana APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) dan/atau bersumber dari dana Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) atau biasa disebut dari dana BLU. Remunerasi terdiri dari gaji, honorarium dan insentif kinerja (KMK 1178 tahun 2015). Jika dilihat dari unsur remunerasi, sistem penggajian menjadi lebih simpel dan mengarah kepada penggajian berbasis kinerja. Gaji dibayarkan dengan memperhatikan golongan, nilai jabatan, tanggung jawab dan/atau masa kerja. Honororarium diberikan kepada Dewan Pengawas BLU yang bersumber dari dana PNBP. Insentif Kinerja diberikan*

kepada Pejabat pengelola/pegawai yang bersumber dari dana PNBP berdasarkan capaian Key Performance Indicator (KPI) yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja.”

Perspektif Academic Programmes

Dalam Perspektif Academic Programmes indicator yang digunakan dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 5.

Perspektif Academic Programmes	
Program akademik	Indikator
	Program Master/Doktor
	Pengembangan Kurikulum
	Program Internasional

Sumber : dikembangkan dari Emmanuel Intsiful and Peter Maassen, 2017

UNIDA Gontor terdapat 7 program master yaitu : Ilmu Agama Islam, Ilmu Falak, Ilmu Al Qur'an dan Tafsir; Ekonomi Syariah, Pendidikan Agama Islam, Manajemen Pendidikan Islam, komunikasi dan Penyiaran Islam. Sedangkan 1 program doctor yaitu studi Islam. Menurut Muhaya “*pengembangan kurikulum, paradigm yang dikembangkan adalah Semua ilmu pada dasarnya adalah satu kesatuan yang berasal dari dan bermuara pada Allah melalui wahyu-Nya baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan konsep keilmuan Bangunan integrasi ilmu yang dikembangkan di dasarkan pada paradigma yang dinamakan wahdat al-ulum (unity of science). Paradigm ini menegaskan bahwa semua ilmu pada dasarnya adalah satu kesatuan yang berasal dari dan bermuara pada Allah melalui wahyu-Nya baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, semua ilmu sudah semestinya saling berdialog dan bermuara pada satu tujuan yakni mengantarkan pengkajian semakin mengenal dan dekat kepada Allah sebagai al-alim (yang maha tau). Kebijakan kurikulum dikembangkan berdasarkan paradigma integrasi keilmuan berbasis unity of science. Sedangkan strategi implementasi integrasi keilmuan dalam penyusunan kurikulum, memasukkan nilai-nilai agama ke dalam kurikulum dan RPS (Rencana Pembelajaran Semester) Pembinaan dosen-dosen Baru untuk mengembangkan kompetensi unity of science pembuatan template pengembangan RPS yang unity of science.*”

Musahdi menyatakan bahwa “*Program Internasional UNIDA Gontor banyak dilakukan oleh program 4 in 1 The Support to Quality Improvement of Islamic Higher Education Project merupakan proyek kerjasama antara Islamic Development Bank dengan UNIDA Gontor yang telah dilaksanakan sejak tahun 2013. Ada beberapa program yang dilakukan antara lain: (1) Non degree training – overseas: pelatihan di luar negeri dalam berbagai*

bidang disiplin ilmu yang relevan dengan kebutuhan UNIDA Gontor. Selama program telah melaksanakan 19 training keluaran negeri dengan 268 peserta dosen dan karyawan; (2) Visiting professor merupakan Program yang secara khusus diperuntukkan bagi para guru, terdapat 11 profesor yang mengikuti program ini; (3) Doctoral Research Program dan Post-doctoral Program adalah program bantuan penelitian di luar negeri yang diberikan kepada dosen UNIDA Gontor yang sedang menempuh studi program doctor dan sedang menyelesaikan doctor yang telah diikuti oleh 54 Orang; (4) Comparative study – overseas : Program ini diperuntukkan bagi para dosen dan pimpinan mahasiswa yang bertujuan untuk memperluas wawasan dan keahlian keilmuan yang dimiliki, meningkatkan daya saing dan menjalin dan memperkuat kemitraan dan kerjasama pada level internasional. Selama program telah dilaksanakan 18 program yang diikuti oleh 73 dosen, karyawan dan mahasiswa; (5) Pembukaan Program Kelas Internasional, Prodi Studi Agama-Agama (Prodi SAA) dalam upaya menjadikan UNIDA Gontor mampu bersaing di tingkat Asia dan Dunia. Dari sisi pendekatan keilmuan, prodi SAA menggunakan pendekatan multi dan interdisipliner sejalan dengan visi dan misi UNIDA Gontor yang berbasis paradigma “kesatuan ilmu” (unity of sciences atau wahdatul ulum); (6) Joint research atau kolaborasi riset melalui kompetisi dana-dana hibah dengan perguruan tinggi bereputasi internasional; (7) Guest lecturing dan lecturers exchange dan (8) Joint international conference konferensi internasional yang dilaksanakan bekerjasama dengan perguruan tinggi dalam maupun luar negeri.”

Perspektif Internal Governance (Tata Kelola)

Dalam Perspektif Internal Governance (Tata Kelola), indikator yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 6

Perspektif Internal Governance (Tata Kelola)	
Internal Governance (Tata kelola)	Indikator
	Perubahan dalam badan perguruan Tinggi
	Perubahan struktur organisasi

Sumber : Emmanuel Intsiful and Peter Maassen, 2017

Pada perspektif Internal Governance (tata kelola) UNIDA Gontor merupakan perguruan tinggi berbadan hukum Badan Layanan Umum (BLU). Menurut PP Nomor 23 Tahun 2005 “BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Sedangkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yang

selanjutnya disebut PPK-BLU, adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.”

Menurut Muhibbin, *“Sejak tahun 2009, UNIDA Gontor semula satuan kerja satker menjadi BLU melalui Keputusan Menteri Keuangan No. 68/KMK.05/2009 tentang Perubahan Penetapan Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang Pada Departemen Agama Sebagai Instansi Pemerintah Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Berdasarkan Perubahan dalam badan Perguruan Tinggi menjadi BLU, Ada 4 aspek yang dititik beratkan, yaitu: leadership, pembelajaran (teaching), penelitian (research), dan supporting staf. Secara kelembagaan berkaitan dengan reputasi dan citra UNIDA Gontor semakin lama dipercaya publik. Kolaborasi nasional maupun internasional didasarkan kepada sistem pengelolaan perguruan tinggi secara professional, akuntabel, dan transparan. Pondasi ini terus dikuatkan dalam tata kelola perguruan tinggi yang sehat dan baik, untuk menciptakan sistem manajemen sesuai dengan kebutuhan serta memiliki daya lenting (resiliensi) dalam mengikuti tantangan zaman.”*

Pengembangan perguruan tinggi yang sehat berlandaskan pada penerapan tata kelola perguruan tinggi atau *good university governance (GUG)*, maka UNIDA Gontor mendeklarasikan menjadi kampus wilayah bebas korupsi sejak 3 Januari 2012. Sampai sekarang UNIDA Gontor memegang komitmen sebagai kampus bebas dari korupsi. Menurut Muhibbin

“saya mewajibkan kepada semua pejabat UNIDA Gontor agar tidak menerima gratifikasi baik dari mitra, maupun pemenang tender proyek pengembangan. Hal ini dilakukan agar kampus ini bersih dan bebas dari suap menyuap dan korupsi. Parcel hari raya yang diberikan mitra semua saya kembalikan, hal ini untuk menjaga dari gratifikasi. Selain itu UNIDA Gontor ditetapkan sebagai universitas yang menerapkan zona integritas terbaik di lingkungan PTKI. Zona Integritas harus mampu membangun akuntabilitas yang bisa dipercaya oleh masyarakat. Zona integritas itu maksudnya, pengawasan bukan hanya dari pimpinan, tetapi dimulai dari diri sendiri. Perbuatan yang dilakukan berintegritas, baik dibenarkan secara agama maupun aturan yang berlaku. Esensi yang paling fundamental dalam zona integritas adalah pengawasan berada pada individu masing-masing dan menjadi sebuah keyakinan ataupun perbuatan sehari-hari. Pengelolaan dalam aspek manajemen, tata kelola organisasi, dan sumber daya manusia. Mereka semua harus memiliki komitmen yang sama dapat menjalankan amanahnya yang beringritas. Menurut Muhibbin, Jadi, tidak ada istilah berbuat baik ketika

ada pimpinan saja. Atau berbuat tidak baik ketika tidak ada pimpinan. Zona integritas harus memiliki prosedur standar operasional yang jelas dalam setiap pelaksanaan program.”

Dalam melaksanakan zona Integritas, di betuk TIM Tim Pembangunan Zona Integritas yang terdiri 40 orang dari berbagai unit. Pengukuhan itu digelar saat peluncuran UIN jadi kampus Zona Integritas (ZI) menuju kampus Wilayah Bebas Korupsi (WBK), sekaligus Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Faizah mengatakan bahwa, *”Nanti tim yang akan menyiapkan item-item yang harus dipenuhi menuju perguruan tinggi berzona integritas yang bebas korupsi. Sedikitnya ada enam item yang harus dipenuhi. Antara lain perubahan, akuntabilitas, kesiapan memberikan pelayanan prima, dan item lain. Setelah dipersiapkan, akan dilakukan evaluasi secara mendalam oleh lembaga terkait, baik dari Men-PAN, Ombudsman, bahkan KPK.”*

Demikian juga dalam tata kelola hukum juga perlu dikembangkan sesuai dengan kemajuan-kemajuan yang dicapai dalam bidang informasi dan teknologi. Harapannya, tata kelola hukum yang efisien dan efektif dapat meningkatkan kualitas lembaga. Dalam rangka mewujudkan good university governance, Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang meluncurkan aplikasi SIDOKU (Sistem Dokumentasi dan Informasi Hukum Berbasis Web) yang merupakan wadah pendayagunaan bersama atas dokumen hukum.

Najib menyatakan bahwa *“Kami berharap aplikasi ini dapat memenuhi kebutuhan publik UIN pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya, terkait dengan ketersediaan dokumen dan informasi hukum. Sampai saat ini kami memang fokus pada kebutuhan internal UIN, tetapi tentu tidak menutup kemungkinan publik dapat memanfaatkan aplikasi ini juga, misalnya untuk kebutuhan mencari referensi produk hukum,”*

Dalam rangka mewujudkan tata kelola yang baik pegawai atau dosen, UNIDA Gontor telah Launching SKP Online Penyusunan Analisis jabatan dan Analisis beban Kinerja yang. Penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja serta informasi faktor jabatan di lingkungan UNIDA Gontor sesuai dengan Teori *good governance* dimana pola pemerintahan yang sangat sesuai dengan sasaran strategis lembaga. Faizah menyatakan bahwa *“Kita punya target, kampus kita masa efisiensi, sasarannnya membangun tata kelola yang baik. Setelah tata kelola ini berjalan dengan baik baru kita memperbaiki kinerja utamanya.”* SKP Online ini merupakan salah satu bentuk dari penilaian kinerja tenaga kependidikan dalam melakukan tugas. SKP online bisa dilakukan di website skp.walisongo.ac.id Pengadaan aplikasi ini mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, baik dari kalangan dosen, pegawai maupun mahasiswa.

Dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan Dalam bidang perencanaan dan keuangan, UNIDA Gontor telah meluncurkan aplikasi Sistem Informasi Realisasi Anggaran (SIRA). Sistem Informasi Realisasi Anggaran adalah sebuah aplikasi yang dibangun untuk memenuhi kebutuhan satuan kerja akan sebuah aplikasi yang mampu menjadi alat dalam pelaksanaan pengelolaan dan pengawasan keuangan negara yang efisien, efektif, dapat diandalkan dan user friendly. Sistem ini mempunyai 5 sub sistem antara lain administrator, operator, perjalanan dinas, pembukuan bendahara pengeluaran dan pembukuan bendahara pengeluaran pembantu.

Lu'luatil menyatakan bahwa: *"Sistem informasi yang digunakan pada bagian perencanaan dan keuangan ini yaitu SIRA (Sistem Informasi Realisasi Anggaran). Tujuan SIRA ini agar lebih terkontrol dalam penganggaran. Dulu ketika masih manual memakai Ms. Excel kita tidak bisa memonitoring penganggaran. SIRA ini mengadopsi dari pendis pusat, namun tidak semua kemenag menggunakan SIRA. Semua komponen yang ada pada SPJ bisa dibuat lewat SIRA. Usernya, untuk admin saya sendiri, pimpinan untuk memonitoring realisasi anggaran masing-masing fakultas maupun pusat, operator per unit fakultas juga ada, user BPP untuk mengeluarkan SPP dan SPM. Software ini customisasi, maksudnya SIRA ini masih butuh pengembangan sesuai dengan kebutuhan yang kita inginkan. SIRA ini memonitoring realisasinya berapa, prosentasenya berapa untuk mengejar atau mempercepat pencairan supaya setiap fakultas sesuai dengan matriks jadwal pencairannya. Ada ketidaksesuaian yang terjadi biasanya ketika mereka sudah input lama tapi belum dicair-cairkan. Itu semua tergantung mereka, tapi ketika kita monitoring karena sudah diinput jadi terkadang sudah masuk dalam realisasi. Jadi ada selisih antara realisasi yang sudah benar-benar cair dengan yang baru diinput. Ketika sudah jadi SPP biasanya sudah sampai sini, namun terkadang ketika sudah jadi SPP berkasnya masih di SPI atau masih dipegang operatornya. Akan tetapi karena sudah diinput di SIRA biasanya ada GAP waktu sekitar satu minggu. Jadi, ada realisasi berbeda dengan pencairan riilnya. Kedepannya memang untuk perbaikan kualitas SIRA ini akan diadakan pelatihan bagi SDM serta pengembangan dari SIRA sendiri. Selain itu SIRA di gunakan untuk monitoring terkait dengan realisasi anggaran, yang digunakan sebagai strategi penyerapan anggaran."*

Indikator kedua dari tata kelola adalah adanya perubahan organisasi dampak dari dilakukannya transformasi menjadi BLU. Dalam UU No. 12 Tahun 2012 Pasal 65 Dan PP No. 4 Tahun 2014 Pasal 27 Membagi Pola Pengelolaan PTN yakni sebagai satuan kerja yang tunduk di bawah Kemendikbud, badan layanan umum (BLU), atau PTN Badan Hukum (PTN BH). *Konsekuensi dari perubahan perubahan status kelembagaan, UNIDA Gontor dari*

satker menjadi BLU terjadi perubahan jenis dosen, sistem rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan, sistem renumerasi dosen dan peneliti, pengelolaan penelitian dan struktur organisasi yang tertuang dalam statute, oleh karena itu sejalan dengan tugas pokok dan fungsi di bidang pendidikan tinggi dalam mewujudkan *world class university* dan *recognition global* maka dibentuk organisasi baru yang menjalankan tugas menjalin kerjasama layanan internasional bagi civitas akademik.

International office didirikan untuk mendukung penuh visi dan misi UNIDA Gontor, salah satu mimpi menjadi bagian dari komunitas akademik internasional. Kedudukan unit pelaksanaan teknis (UPT) di bawah Wakil Rector Kemahasiswaan alumni dan kerjasama, tugas utamanya memperluas jaringan, mendatangkan mahasiswa dan dosen dari luar negeri negeri serta mempromosikan kampus UIN keluar negeri Oleh karena itu *international office* yang merupakan lembaga baru fungsinya untuk mendukung pencapaian visi UNIDA Gontor menuju WCU.

Perspektif Finance

Untuk membangun WCU, tentunya memerlukan dukungan dari segi finansial maupun non-finansial. Dukungan non-finansial antara lain bisa berupa hasil riset yang bermutu, prestasi mahasiswa, dan lain-lain. Sedangkan untuk dukungan finansial, membutuhkan dana yang diperoleh sumber-sumber pendapatan dari biaya pendidikan mahasiswa, keuntungan dari ventura, keuntungan dari hasil-hasil riset yang ada, pendanaan melalui APBN, donasi pihak swasta dan peran lembaga-lembaga. Adapun anggaran untuk UNIDA Gontor bersumber pada: Rupiah Murni (RM), Rupiah Murni Pendamping (RMP), BLU, Hibah dan Kerjasama serta Pinjaman Luari Negeri PLN, anggaran yang berasal dari BLU dapat dijelaskan pada tabel 7

Tabel 7

Anggaran UNIDA Gontor Tahun 2015-2018 (dalam Jutaan Rupiah)				
Keterangan	2015	2016	2017	2018
RM	135,703	106,316	117,637	129,475
RMP	14,880	13,423	-	-
BLU	28,843	35,056	40,644	54,518
PLN	14,616	-	24,385	88,751
Jumlah	194,043	177,830	182,667	272,744

Sumber: Bagian Perencanaan dan Keuangan UNIDA Gontor diolah 2018
 Dari table menunjukkan bahwa, anggaran UNIDA Gontor berfluktuasi, pada tahun 2015-2016 mengalami penurunan 8,35%, sedangkan pada tahun 2016-2018 mengalami peningkatan 4,93%. Berdasarkan alokasi yang telah ditetapkan dalam RPJMN 2015 – 2019, kerangka pendanaan Pendidikan Islam 2015 – 2019 yang berasal dari sumber pendanaan APBN adalah Rp 127 triliun, dan Rp 4,904 triltun dialokasi untuk peningkatan mutu PTKI. Jadi pada rata-

rata anggaran UNIDA Gontor hanya 5,56% dari anggaran seluruh PTKI. Dengan anggaran yang terbatas, dituntut untuk meningkatkan mutu akademik dan yang mampu bersaing di tingkat internasional dalam rangka menuju WCU.

Altbach, P. (2004) menyatakan bahwa *“Charles W. Eliot, presiden Harvard selama hampir 40 tahun di akhir abad ke-19, ketika ditanya oleh John D. Rockefeller apa yang diperlukan untuk menciptakan setara dengan universitas kelas dunia, menjawab bahwa itu akan membutuhkan \$ 50 juta dan 200 tahun. Dia salah. Pada awal abad ke-20, Universitas Chicago menjadi lembaga kelas dunia dalam dua dekade dan sedikit lebih dari \$ 50 juta disumbangkan pada saat itu oleh Rockefeller sendiri. Harga telah melonjak, bukan hanya karena inflasi tetapi karena institusi akademik menjadi jauh lebih kompleks dan mahal. Persaingan juga menjadi semakin sengit. Sekarang, mungkin dibutuhkan lebih dari \$ 500 juta.”*

Syamsul menyatakan bahwa, *“bukan rahasia lagi, bahwa tidak banyak PTKI di Indonesia yang mampu bersaing di tingkat internasional, bahkan untuk level nasional saja, sebagian besar belum memenuhi harapan. Faktor penyebabnya antara lain : tradisi universitas yang relatif baru, pembiayaan yang minim, kualifikasi sumber daya dosen yang rendah, fasilitas yang tidak memadai, tidak ada atau kurangnya jaringan nasional dan internasional. Hal inilah yang membuat berkumandangnya seruan berulang untuk meningkatkan peringkat universitas di WCU.”* Demikian juga menurut Agung & Santosa (2017) *“salah satu persyaratan menuju WCU adalah kemandirian institusi dalam mengelola bidang anggaran. Melalui kemandirian inilah sebuah institusi pendidikan dituntut untuk mampu mengembangkan cara-cara mencari dan memanfaatkan berbagai peluang, guna memenuhi kebutuhan anggaran perguruan tinggi, baik bersifat rutin maupun menjalankan suatu program WCU.”*

Menurut Musahadi menyatakan bahwa, *“demikian halnya dengan UNIDA Gontor, kegiatan yang dilaksanakan untuk menuju WCU masih bertumpu dari sumber pemerintah. Selain itu mendapat bantuan dana dari IsDB yang digunakan untuk program-program menuju WCU melalui project The Support to Quality Improvement of the Islamic Higher Education yang didanai oleh IsDB. Adapun ruang lingkup proyek meliputi : (1) peningkatan akses : pembangunan 8 gedung baru (pengembangan ruang kuliah, laboratorium modern, planetarium, perpustakaan modern dan central administration), Pembangunan Infrastruktur pendukung, pengadaan furniture/fixture), (2) Peningkatan kualitas : curriculum development, management, overseas training, kemahasiswaan dan IT Development.”* Secara umum, program ini menunjukkan hasil yang menggembirakan, versi webeometrik UNIDA Gontor

termasuk lima besar peringkat WCU di kalangan PTKI dan Akreditasi institusi perguruan tinggi (AIPT) mendapat nilai A oleh BAN-PT.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan bahwa strategi UNIDA Gontor menuju WCU dengan pendekan BSC sebagai berikut: (1) *Perspektif organisational changes: research*. Menunjukkan semakin meningkatnya variasi penelitian dan penelitian kolaborasi internasional. Pada tahun 2016 terdapat 2 penelitian kolaborasi dan pada tahun 2018 meningkat menjadi 8 penelitian kolaborasi. Demikian juga mengenai publikasi, terdapat 22% jurnal yang telah terakreditasi nasional, namun belum ada jurnal internasional. Sedangkan publikasi dosen yang menulis dalam jurnal Internasional, masih terbatas walaupun Indeks Kinerja Utama (IKU) sudah terlampaui yaitu 7 jurnal internasional terindeks *scopus*. Jadi dalam *Perspektif organisational changes: research* penelitian kolaborasi internasional dan publikasi internasional perlu ditingkatkan dalam rangka menuju WCU.

(2) *Perspektif human resource policies*. Dari jumlah 402 dosen terdapat 19 Profesor atau 4,7% sedangkan dosen bergelar doktor 25,5% atau 100 dosen. Idealnya untuk menjadi perguruan tinggi berkualitas minimal memiliki guru besar sebanyak 40 persen dari total dosen, hal ini dikarenakan salah satu tolak ukur dari adanya pemeringkatan WCU adalah minimal 40 persen professor terdapat diperguruan tinggi, dengan beragamnya kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi UNIDA Gontor dalam terus melakukan program percepatan internasionalisasi menuju WCU. Jadi dalam perspektif human resource policies, perlu ditingkatkan jumlah dosen bergelar professor maupun doktor, melalui kebijakan percepatan pengembangan kualitas dosen, supaya dosen cepat doktor, yang doktor harus cepat profesor. Selain itu, UNIDA Gontor harus mempunyai program khusus agar ada percepatan doktor hingga percepatan professor.

(3) *Perspektif academic programmes*. Program Internasional UNIDA Gontor banyak dilakukan oleh 4 in 1 “*The Support to Quality Improvement of Islamic Higher Education Project*” merupakan proyek kerjasama antara Islamic Development Bank dan UNIDA Gontor dengan berbagai variasi program kegiatan antara lain : *Non degree training-overseas, Visiting professor, Doctoral Research Program, Post-doctoral Program, Comparative study-overseas, Pembukaan Program Kelas Internasional, Joint research* atau kolaborasi riset, *Guest lecturing dan lecturers exchange, Joint international conference* serta pemberian beasiswa program doctor. Selain itu lebih dari lebih dari 20% prodi yang ada telah terakreditasi A BAN-PT. Dalam *Perspektif academic programs*, program internasionalisasi sangat bervariasi, namun

perlu dipertahankan dan dikembangkan. Untuk tetap eksis dan bisa bersaing di dunia global, perlu dirintis prodi terakreditasi Internasional, karena belum ada prodi yang terakreditasi Internasional. Oleh karena itu, UNIDA Gontor mulai menata diri melalui persiapan, strategi yang inovatif menuju WCU dan berkontribusi dalam pemecahan masalah global.

(4) *Perspekti Internal Governance* (tata kelola). Sejak tahun 2009, UNIDA Gontor telah menjadi BLU dari satker biasa, dan pada tahun 2015 mentransformasikan diri dari IAIN menjadi UNIDA Gontor, sehingga terjadi perubahan struktur organisasi yang tertuang dalam statuta. Selain itu UNIDA Gontor mendeklarasikan menjadi kampus wilayah bebas korupsi, dan pada tahun 2018 ditetapkan sebagai universitas yang menerapkan zona integritas terbaik di lingkungan PTKI sehingga dapat membangun akuntabilitas dan kepercayaan publik. Dalam *Perspekti Internal Governance*, merupakan perspektif yang paling siap UNIDA Gontor menuju WCU.

(5) *Perspektif financial*. Anggaran UNIDA Gontor rata-rata mengalami peningkatan, terutama adanya anggaran dari pinjaman luar negeri dari *Islamic Development Bank* melalui *program 4 in 1 The Support to Quality Improvement of Islamic Higher Education Project*, yang digunakan untuk pengembangan peningkatan kualitas dan program internasionalisasi dalam rangka mewujudkan WCU. Dalam *Perspektif financial*, UNIDA Gontor perlu mengembangkan dan menggali sumber-sumber pendanaan. Selama ini sebagian besar pendanaan dari pemerintah dan pinjaman luar negeri, sehingga diperlukan perluasan dan kerjasama melalui program tri dharma perguruan tinggi baik dengan mitra dalam maupun luar negeri dalam memperkuat pendanaan program-program internasionalisasi menuju WCU.

Daftar Pustaka

- Adamu, Y.A. & Addamu, A.M. (2012), Quality assurance in Ethiopian higher education: procedures and practices, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 69, 838-846.
- Agung, I & Santosa A. (2017), *Dinamika LPTK Menuju Perguruan Tinggi Kelas Dunia (World Class University/Wcu)*, *Perspektif Ilmu Pendidikan*, 31(1), 43-53
- Alden, J., & Lin, G. (2004), *Benchmarking the characteristics of a world-class university: Developing an international strategy at university level*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Altbach PG, & Balán J. (2007), *World Class Worldwide: Transforming research universities in Asia and Latin America*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Altbach, P. (2004), *The costs and benefits of world-class universities*. American Association of University Professors.
- Altbach, P.G. (2004), *Globalisation and the university: myths and realities in an unequal world*, *Tertiary Education & Management*, 10(1), 3-25.

- Altbach, Philip G, Salmi Jamil. (2011), *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*, World Bank, Washington D.C.
- Altbach, Philip G., (2007), *Globalization and the University: Realities in an Unequal World*, dalam *International Handbook of Higher Education, Part One: Global Themes and Contemporary Challenges*, Springer, Dordrecht.
- Asan, S.E., & Tanyas, M. (2007), Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for strategic management: The case of higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 999–1014.
- Aula, H., Tienari, J. (2015), *Constructing Reputation in a University Merger*, Helsinki, School of Business.
- Barnabe, F., & Busco, C. (2012), The causal relationships between performance drivers and outcomes: reinforcing Balanced Scorecards' implementation through system dynamics models. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 528–538.
- Beck, K. (2012), Globalization/s: reproduction and resistance in the internationalization of higher education, *Canadian Journal of Education*, 35(3), 133-148.
- Bejinaru R., Prelipcean G., (2017), Successful strategies to be learnt from world-class universities, *Proceedings of the 11 th International Conference on Business Excellence*, 350-358.
- Bogdan & Biklen, 2005. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods. California: Sage*
- Brandenburg, U. & de Wit, H. (2011), Has international education lost its way, *The Chronicle of Higher Education*, 1(1) 1-5.
- Cantwell, B. and Maldonado-Maldonado, A. (2009), Four stories: confronting contemporary ideas about globalisation and internationalisation in higher education, *Globalisation, Societies & Education*, 7(3), 289-306.
- Cloete N, Bunting I, Sheppard C (2010), Diversity in higher education in South Africa: From inequality to differentiation. Paper presented at the SANTED conference, Aucklandpark, 22 November.
- Creswell, John W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park: Sage Publications.
- De Wit, H. (2006), Quality assurance of internationalization. Paper presented at the Osaka Conference on Internationalization of Universities, Osaka, Japan. CT: Greenwood Press.
- Deem, R., Mok, K.H. and Lucas, L. (2008), Transforming higher education in whose image? Exploring the concept of the 'world-class' university in Europe and Asia, *Higher Education Policy*, 21(1), 83-97.
- Dill, D.D. & Soo, M. (2005), Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-National Analysis of University Ranking Systems. *Higher Education*, 49(4), 495-533
- Eisenhart M. (2008), Globalization and science education in a community-based after-school program. *Cultural Stud*, 3, 73-95.
- Emmanuel Intsiful and Peter Maassen (2017). Actors' Interpretations and Organisational Change Processes: The Case of the University of Ghana's Strategic Vision of Becoming a World Class University. *Journal of Education and Practice*, 8(5) 1-11.

- Fourie CM (2010), Ranking of universities. Paper presented at SANTED Conference. Johannesburg, 22 November.
- Giddens, Anthony (2006): Sociology, 5th edition, Polity Press, Cambridge. [11]
- Hopkins, A.G. (Ed) (2002), Globalization in World History, Pimlico, London.
- Horsthemke K, Enslin P. (2008), African Philosophy of Education: The Price of Unchallengeability. Studies on the Philosophy of Education.
- Horta, H. (2009), Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State, Higher Education, 58(3), 387-405.
- Huang, M. (2012). Opening the black box of QS world university rankings. Research Evaluation.
- Huisman, J. (2008), World-class universities, Higher Education Policy, 21(1), 1-4.
- Hurrell Andrew (2003): Globalization in Ian McLean and Alstair Mc Millan: Oxford Concise.
- Ilyasin M, Zamroni. (2017), Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education, Dinamika Ilmu, 17(2).
- IT Online (2010), Universities fail students in globalisation, sustainability. IT Online, 18 June.
- Jamaludin, D. (2013), Character Education In Islamic Perspective. International Journal of Scientific & Technology Research, 2(2).
- Jansen J (2010). Praat saam. Onderhoud met Lynette Francis.
- Juhl, H. J., & Christensen, M. (2008), Quality management in a Danish business school—A head of department perspective. Total Quality Management & Business Excellence, 19(7-8), 719-732.
- Kaba, A. J. (2012), Analyzing the Anglo-American hegemony in the Times Higher Education rankings. Education Policy Analysis Archives, 20(21).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001), The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004), Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008), The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston MA, Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Massachusetts, Harvard Business Review.
- Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005), Applying the Balanced Scorecard to education. The Journal of Education for Business, 80(4), 222-230.
- Kraus, K. & Lind, J. (2010), The impact of the corporate Balanced Scorecard on corporate control – a research note, Management Accounting Research, 13(3), 323-343.

- Krishnan, R. T. (2005), Building World Class Universities. *Economic and Political Weekly*, 40 (17).
- Küper, H. U. (2013), A specific accounting approach for public universities, *Journal of Business Economics*, 83(7), 805–829.
- Levin H. M, Dong Wook Jeong dan Dongshu Ou. (2006). *What is a world class university?*. Paper presentation at the 2006 Conference of the Comparative & International Education Society, Honolulu, Hawaii.
- Lieven M & Martin G. (2006), Higher education in a global market: The case of British overseas provision in Israel. *Higher Educ*, 52, 41-68.
- Ling, Peter. (2005), From a Community of Scholars to a Company' dalam K, Fraser (Ed) *Education Development and Leadership in Higher Education – Developing an Effective Institutional Strategy*. NewYork: RoutledgeFalmer
- Liu, N. C., L. Liu, Y. Cheng, and T. T. Wan. (2003), 985 Project' Narrows Down the Gap between Chinese Top Universities and Other World-Class Universities [In Chinese.] *Chinese Higher Education* 17: 22–24.
- Liu, Nian Cai and Cheng, Ying. (2005), The Academic Ranking of World Universities, *Higher Education in Europe*, 30(2), 127-136.
- Lovaglio, P. G. (2011), Model building and estimation strategies for implementing the Balanced Scorecard in Health sector, *Quality & Quantity*, 45(1), 199-212.
- Marginson, S. (2012), Different roads to a shared goal: political and cultural variation in world-class universities, in Wang, Q., Cheng, Y. and Liu, N.C. (Eds), *Building World-Class Universities: Different Approaches to a Shared Goal* (Section 1), Sense Publishers, Rotterdam, 13-33.
- Marginson, S. and van der Wende, M. (2007), To rank or to be ranked: the impact of global rankings in higher education, *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 306-329.
- Marshall Gordon et.al. (1998), *Globalization, Globalization Theory* in Gordon Marshall ed. *Oxford Dictionary of Sociology*, Indian Edition, Second Edition, Fourth Impression, New Delhi. [SEP]
- Marshall, C., Rossman, G. B. (2011), *Primary Data Collection Methods Designing Qualitative Research*. Los Angeles, CA: SAGE
- Masrokan, P. (2010). *Balanced Scorecard: Implementasi di Perguruan Tinggi*. Jakarta: Penerbit Universitas.
- Maxwell, Joseph A. (2005), *Qualitative Research Design, An Interactive A Halroach*. California: Sage Publications, Inc
- McDevitt, R., Giapponi, C., & Solomon, N. (2008), Strategy revitalization in academe: A Balanced Scorecard approach. *International Journal of Educational Management*, 22(1), 3247.
- Merisotis J, Sadlak J. (2005), Higher Education Rankings: Evolution, Acceptance, and Dialogue, *Higher Education in Europe* 30(2):97-101. DOI: 10.1080/03797720500260124 diakses 12 Desember 2018.
- Moleong, L.J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Moodie G (2007), Changing higher education. *Minerva*, 45, 73-84.
- Morey, A. I. (2004), Globalization and the emergence of for-profit higher education. *Higher Education*, 48, 131–150.
- Nath B (2003), Education for sustainable development: The Johannesburg Summit and Beyond. *Environ. Dev. Sustainability*, 5, 231-254.
- Nayeri, M. D., Mashhadi, M.M., & Mohajeri, K. (2007), Universities strategic evaluation using Balanced Scorecard. *International Journal of Social Sciences*, 2(4), 231–236.
- Nel JP (2010), Establishing a positive quality culture in education, training and development. Pretoria: Mentornet.
- Nigusse W. Reda. (2017), Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices, *Quality Assurance in Education*, 25(4), 489-499.
- Niven, P. R. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics. Maintaining Maximum Performance*, Hoboken NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Niven, P.R. (2008), *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, Hoboken NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Norreklit, H., Norreklit, L., Mitchell, F., & Bjomenak, T. (2012), The rise of the Balanced Scorecard! Relevance gained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 490-510.
- North-West University (2010), Viskansellier hou internasionaal die leisels vas. *Noordwes-Universiteit Alumni Tydskrif*, 2(2), 8-9.
- Nurul Hayati Dan Lolytasari. (2017), Produktivitas Dosen Uin Syarif Hidayatullah Jakarta Pada Jurnal Terindeks Scopus: Suatu Kajian Bibliometri, *Al-Maktabah*, 16(1), 22-31.
- OECD. (2010). *PISA 2009 Results: Executive Summary*. New York: Columbia University.
- Osterhammel, J. and Petersson, N.P. (2005), *Globalization. A short history*, Princeton University Press.
- Papenhause, C., & Einstein, W. (2006), Insights from the Balanced Scorecard - implementing the Balanced Scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15-22.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Pietrzak M, Paliszkiwicz J, Klepacki B. (2015), The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151-164.
- Pietrzak, M. (2014), Using the strategy map as a strategic communication tool in higher education: A case study of Warsaw University of Life Sciences, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(2), 26-42.
- Pike, G. R. (2004), Measuring quality: A comparison of "U.S. News" rankings and NSSE benchmarks. *Research in Higher Education*, 45(2).
- Pinheiro, R. (2011), Understanding the complexity associated with the university and its role in regional development. Paper presented at the 6th RIP Seminar in Lund, Lund, Sweden.

- Pourkarimi J. (2016), The assessment of ICT literacy of Iranian teachers through the ISST model, *The International Journal of Information and Learning Technology*, 33(4), 236-247.
- Prasad, A., & Prasad, P. (2002), The coming age of interpretive organizational research. *Organizational Research Methods*, <https://doi.org/10.1177/1094428102051002> diakses 12 Desember 2018.
- Price M (2010), Crucial time for SA universities as higher education goes global. *Sunday Times*.
- Purwoko.(2016), Analisis Artikel Civitas Akademika Universitas Islam Negeri Yang Terindex Scopus, <https://www.researchgate.net/publication/306082982> diakses 11 Desember 2018
- Qing Hui Wang, Qi Wang, and Nian Cai Liu. (2011), *Building World-Class Universities in China: Shanghai Jiao Tong University, The Road to Academic Excellence*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Washington DC. 33-59.
- Ramaprasad, A. (2016), *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 10(1), 45-54.
- Rauhvargers, A. (2011), *Global university rankings and their impact*. Brussels, Belgium.
- Rauhvargers, A. (2013), *Global university rankings and their impact - Report II*, European University Association, Brussels, Belgium.
- Robbins, S.P., Langton, N. (2010), *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. 4th Ed. New York: Prentice Hall.
- Salmi J, Saroyan A. (2007), *League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses*, Higher Education Management and Policy, OECD Publishing, 19(2), 1-38.
- Salmi J. (2009), *The Challenge of Establishing World-Class Universities*.
- Salmi, J, Altbach, P.G. (2011), *The Road to Academic Excellence: The Making of World-class Research Universities*, World Bank, Washington, DC.
- Salterio, S. (2012), Balancing the scorecard through academic accounting research: opportunity lost? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 458-476.
- Sanyal B, Johnstone (2012), *International Trends in the Public and Private Financing of Higher Education*, *Quarterly Review of Comparative Education*, Springer, 41(1), 157-175.
- Stanz K (2010), *Educating and developing the professional HR practitioner of the future*. SABPP Professional Review, Midrand.
- Stearns, P.N. (2010), *Globalization in World History*, Routledge, London and New York.
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005), The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. *Production Planning and Control*, 16(2), 189–198.
- Taylor, J., & Bains, C. (2012), *Performance Management in UK Universities: Implementing the Balanced Scorecard*. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111-124.
- Taylor, M, Perakaki P, Trachana V, Gialis S. (2014), Rankings are the sorcerer's new apprentice, *Ethics Sci Environ Polit*, 13, 1-27.

- Teichler U (2003), The Future of Higher Education and the Future of Higher Education Research. *Tertiary Educ. Manage*, 9, 171-185.
- Tofallis, C. (2012). A different approach to university rankings. *Higher Education* 63(1), 1-18
- Tomlinson S (2003), Globalization, race and education: Continuity and change. *J. Educ. Change*, 4, 213-230.
- Umashankar, V., & Dutta, K. (2007), Balanced Scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *International Journal of Education Management*, 21(1), 54-67.
- Wang, Q., Cheng, Y. and Liu, C.N. (Eds.) (2012), *Building World-Class Universities. Different Approaches to a Shared Goal*. Boston: Sense Publishers.
- Wangenge-Ouma G. (2007), Higher education marketisation and its discontents: the case of quality in Kenya. *Higher Educ*, 1-23.
- Williams R, Van Dyke N. (2007), Measuring the international standing of universities with an application to Australian universities. *Higher Educ*, 53, 819-841.
- Yang R. (2003), Globalisation and higher education development: A critical analysis. *Int. Rev. Educ*, 49(3-4), 269-291.
- Yang R. (2004), Openness and reform as dynamics for development: A case study of internationalisation at South China University of Technology. *Higher Educ*, 47, 473-500.
- Yin, R.K, (2014), *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Sage Publication Inc.
- Zare, M Nazarzadeh, J Pourkarimi, G Zaker Salehi, S Rezaeian. (2011), In search of a world-class university in Iran, *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(4), 522-539.