

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)**

SKRIPSI

Oleh

REZMA HADI RAHMANI

NIM : 06610033



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2010**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang)**

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh
REZMA HADI RAHMANI
NIM : 06610033



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2010**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang)**

SKRIPSI

Oleh

REZMA HADI RAHMANI
NIM : 06610033

Telah Disetujui 27 Maret 2010

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM., Ak

Mengetahui :

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 19550302 198703 1 004

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)**

SKRIPSI

Oleh

REZMA HADI RAHMANI

NIM : 06610033

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada tanggal 03 April 2010

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>Ahmad Fahrudin A, SE., MM</u> NIP 19741122 199903 1 001	: ()
2. Sekretaris/ Pembimbing <u>Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM., Ak</u>	: ()
3. Penguji Utama <u>H. Ahmad Djalaluddin, Lc., MA</u> NIP 19730719 200501 1 003	: ()

Disahkan Oleh :

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA

NIP 19550302 198703 1 004

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini saya:

Nama : Rezma Hadi Rahmani
NIM : 06610033
Alamat : Jl. Barito No. 176 Nganjuk

Menyatakan bahwa ”**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam (UIN) Maulana Malik Ibrahim, dengan judul:

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG)

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan ”**duplikasi**” dan hasil karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada ”**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 27 Maret 2010
Hormat saya,

Rezma Hadi Rahmani

PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah kupanjatkan kehadiran Illahi yang telah menganugerahiku kedua orang tua yang selalu memberiku do'a, motivasi, semangat dan dukungan sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Dengan penuh kerendahan hati karya kecilku ini kupersembahkan kepada mereka yang sangat berarti dalam perjalanan hidupku.

Yang tercinta kedua orang tuaku, Ayahanda Ahmad Suhadi Abbas dan Ibunda Muji Rahayu yang telah mengiringi langkahku dalam menuntut ilmu dan menjalani kehidupan ini dengan penuh do'a, dukungan, semangat dan motivasi.

MOTTO

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٥٠﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ وَالَّذِي نَفْسِي
بِيَدِهِ لَأَنْ يَأْخُذَ أَحَدُكُمْ حَبْلَهُ فَيَحْتَطِبَ عَلَى ظَهْرِهِ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَأْتِيَ رَجُلًا فَيَسْأَلَهُ
أَعْطَاهُ أَوْ مَنَعَهُ

“Dari Abu Hurairah ra. bahwasanya Rasulullah Saw bersabda “Demi Dzat yang jiwaku ada ditangan-Nya (Demi Allah), sungguh apabila salah satu diantara kalian mengambil seutas tali, kemudian mencari kayu bakar dan dipunggunya (untuk dijual), niscaya hal itu lebih baik dan mulia baginya daripada ia memintaminta kepada orang lain, dengan resiko diberi maupun tidak diberi”. (HR. Bukhori 1377)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa mencurahkan rahmat taufik dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **"ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG)"** ini dapat terselesaikan dengan baik.

Shalawat serta salam saya haturkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita semua umat manusia menuju jalan kebenaran.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Ayahanda Ahmad Suhadi Abbas dan Ibunda Muji Rahayu yang secara tulus dan ikhlas memberikan dukungannya baik secara moral dan maupun material dalam menunjang pendidikan dalam mencapai cita-cita di masa depan.
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Pembantu Rektor Bidang Administrasi dan Umum, Bapak Pembantu Rektor bidang administrasi Akademik dan Mahasiswa, serta Pembantu Rektor bidang Kemahasiswaan yang telah memberikan saya izin penelitian skripsi.

4. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Drs. H. Abdul Kadir Usri., MM., Ak selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu memberi semangat dan sabar meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan selama penulis menyusun skripsi.
6. Bapak Supriyono selaku kepala bagian kepegawaian beserta staf yang telah membantu saya untuk memberikan data dan memberi arahan.
7. Ibu Endah selaku kepala bagian akademik beserta staf yang telah membantu saya untuk memberikan data dan memberi arahan.
8. Bapak Mujaid Kumkelo selaku kepala bagian kemahasiswaan yang telah membantu saya untuk memberikan data dan memberi arahan.
9. Bapak dan Ibu dosen fakultas ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim yang telah memberikan petunjuk serta bimbingan dan telah dan telah memberikan bekal ilmu selama penulis mengikuti perkuliahan.
10. Kakak Nia dan Kiki yang selalu menyemangati untuk segera menyelesaikan skripsi.
11. Maqdis sahabat setiaku yang selalu menjadi tempat curhatku dikala senang dan susah. Semoga skripsimu juga cepat selesai.

12. My best friends Luluk, Azizah, Mutiatul, Hana, Reny terima kasih atas persahabatan, dorongan, bantuan, support, dan semangatnya untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Teman-teman KAMMI, akhwat dan ikhwan terima kasih atas doa dan semangat yang kalian berikan kepada ana.
14. Teman-teman seperjuangan SESCOB Bayu, Nani, Abraham, Erwin, Mida, Retno, Hafid terima kasih atas semangat, support dan bantuannya.
15. Teman-teman kerjaku CSU Group Luluk, Ni'am, Yogi, Asna, Redevo semoga kita bisa benar-benar jadi wirausaha muda sukses. Semangat teman-teman!!!
16. Teman-teman seperjuangan FE 2006 khususnya kelas A, terimakasih atas motivasi, bantuan, masukan, dan atas persahabatan yang kita ukirkan.

Penulis menyadari bahwa ungkapan terima kasih ini tidak bisa penulis sebutkan satu per satu. Penulis mengucapkan terima kasih atas semua bantuan yang telah diberikan, kepada semua pihak yang berjasa dalam penulisan ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Malang, 27 Maret 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR GRAFIK.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
ABSTRAK	xviii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan penelitian	4
1.4 Batasan Penelitian	5
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teoritis	14
2.2.1 Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja.....	14
2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja	15
2.2.3 Organisasi Nirlaba.....	15
2.2.4 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.5 Evolusi Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.6 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19
1. Perspektif Keuangan.....	19
2. Perspektif Pelanggan	22
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	24
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	27
2.2.7. Hubungan Sebab Akibat Keempat Perspektif.....	40
2.3. Kerangka Berfikir.....	42
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian	43
3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian	43
3.3 Data dan Sumber Data	44
3.4 Metode Pengumpulan Data	45
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	46
3.6 Model Analisis Data.....	48

BAB IV: PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

4.1	Paparan Hasil Penelitian	51
4.1.1	Sejarah singkat Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	51
4.1.2	Visi dan Misi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	55
4.1.3	Struktur Organisasi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	56
4.1.4	Arah Pengembangan dan Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	59
4.1.5	Anggaran Pengembangan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	66
4.1.6	Data Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Pembelajaran Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	70
4.1.7	Penghargaan Telkom Smart Campus Award (TESCA)	70
4.1.8	Data Lingkup Prestasi Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	71
4.1.9	Data Pendaftar Mahasiswa Baru Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	72
4.1.10	Program Kema'hadan.....	73
4.1.11	Program Peningkatan Kemampuan Berbahasa	75
4.1.12	Lembaga Kajian Al Qur'an dan Sains.....	76
4.1.13	Data Kualifikasi Pendidikan Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	76
4.1.14	Sarana dan Prasarana Penunjang Akademik di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	78
4.1.15	Jalinan Kerjasama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	82
4.1.16	Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	86
4.1.17	Data Karyawan dan Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	88
4.1.18	Pendidikan dan Pelatihan Karyawan.....	83
4.1.19	Pembinaan <i>tarbiyah ulul albab</i>	90
4.2	Pembahasan Data Hasil Penelitian	91
4.2.1.	Perspektif Keuangan.....	91
4.2.2.	Perspektif Pelanggan	93
1.	Kepuasan Pelanggan	93
2.	Akuisisi Pelanggan.....	94
3.	Pelayanan Teknologi Informasi	96
4.2.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	97
1.	Inovasi	97

2. Proses Operasional.....	104
3. Proses Penyampaian Jasa kepada Pelanggan	110
4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	111
1. Pertumbuhan Perspektif Pelanggan	111
2. Pertumbuhan Sumber Daya Manusia.....	114
3. Retensi Karyawan dan Dosen.....	118
4. Pelatihan Karyawan	119
5. Pembinaan <i>tarbiyah ulul albab</i>	119
4.2.5. Hubungan Antar Keempat Perspektif	119
4.3 Hasil Penelitian.....	122

BAB V: PENUTUP

5.1. Kesimpulan	126
5.2. Saran.....	132

DAFTAR PUSTAKA 134

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Persamaan dan Perbedaan Penelitian Dahulu dan Sekarang	8
Tabel 4.1 : Fokus Kerjasama IDB	67
Tabel 4.2 : Anggaran Berdasarkan <i>Aide Memoire</i> Antara Pemerintah Inonesia dan IDB	68
Tabel 4.3 : Indeks Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Dosen	70
Tabel 4.4: Lingkup Prestasi Mahasiswa	72
Tabel 4.5: Rekap Mahasiswa Baru	73
Tabel 4.6: Kualifikasi Pendidikan Dosen.....	77
Tabel 4.7: Kualifikasi Pendidikan Karyawan.....	77
Tabel 4.8: Laboratorium.....	79
Tabel 4.9: Jumlah Karyawan dan dosen	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Hubungan sebab akibat antar keempat perspektif <i>balanced scorecard</i>	41
Gambar 2.2 : Kerangka Berfikir.....	42
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	59
Gambar 4.2: Tahapan Pengembangan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	66
Gambar 4.3 : Mekanisme Penjaminan Mutu Akademik Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	88
Gambar 4.4 : Penjabaran Strategi <i>Balanced Scorecard</i> Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	121

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 : Indeks Kepuasan Mahasiswa terhadap kinerja dosen	94
Grafik 4.2 : Pendaftar Mahasiswa Baru	95
Grafik 4.3 : Kualifikasi Pendidikan Dosen	101
Grafik 4.4 : Jumlah Penerima Beasiswa	103
Grafik 4.5 : Perkembangan Kerjasama	110
Grafik 4.6: Lingkup Prestasi Mahasiswa	113
Grafik 4.7 : Pertumbuhan Jumlah Karyaw an	114
Grafik 4.8 : Kualifikasi Pendidikan Karyawan	115
Grafik 4.9 : Pertumbuhan Jumlah Dosen	117
Grafik 4.10 : Retensi Karyawan dan Dosen.....	118

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Rekap Registrasi Semester Genap Tahun Akademik 2009/2010...	136
Lampiran 2: Rekap Mahasiswa Baru.....	137
Lampiran 3: Indeks Kepuasan Mahasiswa terhadap kinerja dosen.....	138
Lampiran 4: Prestasi Mahasiswa.....	139
Lampiran 5: Laboratorium.....	145
Lampiran 6: Polling website.....	150
Lampiran 7: Perhitungan Retensi Pegawai.....	151
Lampiran 8: Data Pelatihan Karyawan.....	152
Lampiran 9: Jumlah Mahasiswa Hafidz.....	154
Lampiran 10: Pedoman Wawancara.....	158
Lampiran 11: Biodata Peneliti.....	159
Lampiran 12: Bukti Kosultasi.....	161
Lampiran 13: Surat Izin Penelitian.....	162

ABSTRAK

Rezma Hadi Rahmani, 2010 SKRIPSI. Judul : “Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)
Pembimbing : Drs. H. Abdul Kadir Usry, M.Ak

Kata kunci : Kinerja, Organisasi Nirlaba, *Balanced scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan salah satu factor yang penting dalam perusahaan yaitu untuk menilai keberhasilan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur yang menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya.

Pada awalnya *balanced scorecard* digunakan oleh organisasi laba atau perusahaan, tetapi pada perkembangannya *balanced scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba. Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *balanced scorecard*. Pada organisasi laba perspektif finansial merupakan tujuan akhir, sedang pada organisasi nirlaba kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir. Maka *balanced scorecard* yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba tersebut.

Metode penelitian yang digunakan adalah *time series analysis* untuk mengetahui kinerja perusahaan. Perbandingan antara hasil tolak ukur yang dicapai saat ini dengan masa sebelumnya akan memperlihatkan apakah organisasi mengalami kemajuan atau kemunduran dan perkembangan organisasi akan dapat dilihat pada tren dari tahun ke tahun

Hasil pengukuran kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan metode *balanced scorecard* kinerja organisasi dikatakan baik. Dilihat dari perspektif keuangan baik dilihat dari universitas ini berpeluang mendapatkan dana dari Islamic development bank (IBD), kinerja dari perspektif pelanggan melalui kepuasan mahasiswa yang terlihat dari mahasiswa puas akan kinerja dosen. Perspektif proses bisnis internal juga cukup baik dilihat dengan semakin banyaknya kualifikasi dosen dengan pendidikan doktor dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik dengan rendahnya retensi pegawai.

تحليل قياس كفاءة مؤسسة " رزما هادي رحمانى ، البحث العلمى الموضوع
(دراسات فى جامعة مولانا مالك إبراهيم *balanced scorecard* غير تجارية بنظام
الإسلامية الحكمية مالانج)
المشرف : الدكتور ندوس الحاج عبد القدير عسرى المجستير

الكلمات الرئيسية : الأداء ، مؤسسة غير تجارية ، *Balanced Scorecard*

قياس الأداء هو أحد العوامل الهامة فى الشركة لتقييم مدى نجاح الشركة.
أداء الشركة هو شىء أنتجت الشركة فى فترة معينة من الإشارة إلى المعايير
التي وضعتها الشركة. أداء الشركة ينبغي أن تكون هناك نتائج قابلة للقياس والتي
تصف الحالة الفعلية للشركة.

سجل النتائج المتوازن كانت فى الأصل تستخدم من قبل المنظمة أو أرباح
الشركة ، ولكن سجل النتائج المتوازن التنمية ، كما تستخدم فى منظمة لا تبغى
الربح بطبيعة الحال ، فإن هذه التغييرات تتطلب تعديلات من المفهوم الأصلي
لأحراز متوازنة . لا تبغى الربح على المنظور المالى الهدف النهائي ، ويجري
على غير ربحية رضا العملاء هو الهدف النهائي .حتى سجل النتائج المتوازن
هو الذى سيطبق ينبغي أن تعدل لخصائص هذه منظمة لا تبغى الربح.

بحث الأساليب المستخدمة فى تحليل السلاسل الزمنية لمعرفة أداء
الشركة .مقارنات بين النتائج التي تحققت القياسى الحالى مع الفترة السابقة سوف
تظهر ما اذا كانت المنظمة التقدم أو التراجع والتطوير التنظيمى سوف ينظر فى
الاتجاهات من سنة إلى أخرى

نتائج قياس الأداء الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم
بمالانج مع الأسلوب سجل النتائج المتوازن للأداء كل من المنظمين تحدث
حسنا .ينظر إليها من منظور كل من تمويل هذه الزيارات من الجامعة ومن
المرجح للحصول على تمويل من البنك الإسلامى للتنمية (IDB) ، والأداء من
منظور الزبون من خلال الارتياح من الطلاب بدأ راضيا عن أداء المحاضرين .
العمليات التجارية الداخلية المنظور جيدة بما فيه الكفاية ينظر إليها باعتبارها
أكثر أعضاء هيئة التدريس المؤهلين ذوي التعليم الدكتوراه ومنظور التعلم والنمو
جيدة مع الاحتفاظ المنخفض من الموظفين أيضا.

Rezma Hadi Rahmani, 2010. Thesis. Title: " An Analysis of Performance Measurement At a Nonprofit Organization with a Balanced Scorecard Method (A Study a Maulana Ibrahim Malik State Islamic University of Malang)
Advisor : Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM., Ak

Keywords : Performance, Nonprofit organization, Balanced Scorecard

Performance measurement is one important factor in the company used to assess the company's success. Company's performance is something the company has produced in a given period by reference to the standards set by the company. Company's performance should be measurable results that describe the actual state of the company.

Balanced scorecard was originally used by the organization or company's profits, but the balanced scorecard development is also used in non-profit organization. Of course, these changes will require adjustments from the original concept of balanced scorecard. At profit organizations, financial perspective is the ultimate goal, while of a non-profit organizations customer satisfaction is the ultimate goal. So, balanced scorecard applied should be adjusted to the characteristics of these nonprofit organizations.

The research method used in this study is time series analysis to determine the company's performance. Comparisons between the results achieved as benchmark current and those at the previous period will show whether the organization's progress or decline and organizational development will be seen in trends from year to year.

The result of performance measurement at Maulana Ibrahim Malik State Islamic University of Malang with balanced scorecard method of performance of both organizations is good. Viewed from the financial perspective the university likely to gain funding from the Islamic Development Bank (IBD). The performance from the perspective of the customer through the student satisfaction shows that the students seemed satisfied with the performance of lecturers. Internal business process perspective is also quite good seen as more qualified faculty with doctoral education. The learning and growth perspective are also good with the low retention of employees.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, operasional, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan yaitu untuk menilai keberhasilan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur yang menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROA, Profit Margin dan Rasio Operasi sebetulnya tidak cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROA, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya

menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Saat ini terdapat alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Pengukuran kinerja yang komprehensif tersebut dilakukan dengan menggabungkan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan, sehingga perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik.

Pada awalnya *balanced scorecard* digunakan oleh organisasi laba atau perusahaan, tetapi pada perkembangannya *balanced scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba. Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *balanced scorecard*. Pada organisasi laba perspektif finansial merupakan tujuan akhir, sedang pada

organisasi nirlaba kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir. Maka *balanced scorecard* yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba tersebut.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan universitas Islam yang memiliki perkembangan yang pesat di Indonesia. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dahulu merupakan fakultas tarbiyah bagian dari IAIN Sunan Ampel Surabaya sebelum pertengahan tahun 1997. Setelah lepas dari IAIN Sunan Ampel Surabaya memiliki nama Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang.

Di dalam rencana strategis pengembangan sebagaimana tertuang dalam “Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang Sepuluh Tahun Kedepan (1998/1999-2008/2009)”, pada paruh kedua waktu periode pengembangannya STAIN Malang mecanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Melalui upaya sungguh-sungguh dan bertanggungjawab usulan menjadi universitas disetujui oleh Presiden melalui Surat Keputusan Presiden RI No. 50 tanggal 21 Juni 2004 dan pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri Malang dengan tugas utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu umum. Dengan demikian, 21 Juni dijadikan sebagai hari jadi Universitas ini (Suprayogo, 2009:1-2).

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan tentunya Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki sistem manajemen kinerja yang baik sehingga universitas ini dapat berkembang dengan cepat,

sehingga peneliti tertarik untuk mengambil judul “ **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG).**

1.2. Rumusan Masalah

Dari pemaparan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang diukur dengan metode *balanced scorecard*?”

1.3. Tujuan Masalah dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan metode *balanced scorecard*.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis
 - a. Menerapkan ilmu yang didapat selama mengikuti kuliah.
 - b. Menambah wawasan bagi penulis mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.
2. Bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

- a. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan yang cukup objektif dalam menetapkan keputusan-keputusan strategis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
 - b. Membantu Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk mengetahui kinerja yang seimbang dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
3. Bagi masyarakat
- Sebagai referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

1.4. Batasan Masalah

Untuk lebih mengarahkan pembahasan terhadap permasalahan yang akan dikaji, maka batasan masalah yang digunakan adalah

1. Perspektif keuangan, dalam perspektif ini alat yang digunakan adalah sumber-sumber pendanaan yang terangkum dalam anggaran IDB.
2. Perspektif pelanggan, meliputi *customer satisfaction* yang berupa penilaian mahasiswa terhadap kinerja dosen, dan *customer acquisition* yang berupa jumlah pendaftar calon mahasiswa baru periode 2004-2009.
3. Perspektif proses bisnis internal, meliputi program akademik, kegiatan kema'hadan, perkembangan tingkat pendidikan dosen tahun 2004-2009, kecukupan sarana dan prasarana pendidikan, pengembangan akademik, pengembangan kerjasama, serta pelaksanaan jaminan mutu.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi pemberian beasiswa kepada mahasiswa tahun 2004-2009, pertumbuhan karyawan dan dosen, retensi pegawai, pelatihan karyawan serta pembinaan *tarbiyah ulul albab*.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, terdapat penelitian terdahulu yang terkait dengan pembahasan sehingga dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan. *Pertama*, berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Trida Retnowati pada tahun 2005 dengan judul “*Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja perusahaan di PT. BPRS Bumi Rinjani Batu”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja PT. BPRS Bumi Rinjani Batu secara komprehensif selama tiga tahun. Pendekatan penelitian adalah penelitian deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan hasil dari penelitiannya bahwa kinerja keuangan PT. BPRS Bumi Rinjani Batu cukup baik, karena beberapa rasio menunjukkan adanya peningkatan. Disamping itu, kinerja dari perspektif non keuangan dalam keadaan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari perspektif pelanggan yang sudah memenuhi target perusahaan dari tahun ke tahun yakni adanya peningkatan yang signifikan pada tolak ukur lainnya. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat dilihat dari tahun ke tahun yang menunjukkan peningkatan yang stabil dengan prosentasi hampir 50% dan bahkan melebihi 50%.

Kedua, penelitian yang pernah dilakukan oleh Husnul Mubarak pada tahun 2006 dengan judul “Penerapan metode *balanced scorecard* untuk mengukur

kinerja perusahaan (studi kasus pada CV. Indah Cemerlang Singosari Malang)”. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan CV. Indah Singosari Malang dengan metode *balanced scorecard*. Pendekatan penelitian adalah penelitian deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dengan metode *time series analysis*. Sedangkan hasil pengukuran kinerja CV. Indah Cemerlang dengan menerapkan metode *balanced scorecard*, cukup baik meskipun masih ada beberapa tolak ukur kinerja yang mengindikasikan perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

Perbedaan dan persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut :

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Jenis dan pendekatan Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Trida Retnowati (2005)	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukur kinerja perusahaan di PT. BPRS Bumi Rinjani Batu	1. Perspektif Keuangan <i>Cash ratio</i> , LDR, DER, CAR, ROE, ROA, NPM, BOPO 2. Perspektif Pelanggan <i>a. Customer retention</i> <i>b. Customer acquisition</i> <i>c. Number of complaint</i> 3. Perspektif Proses Bisnis Internal	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Analisis kualitatif dan kuantitatif	Kinerja keuangan PT. BPRS Bumi Rinjani Batu cukup baik, karena beberapa rasio menunjukkan adanya peningkatan. Disamping itu kinerja dari perspektif non keuangan dalam keadaan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari perspektif pelanggan

			<p><i>a. Minimize error rate</i></p> <p><i>b. Responsive service</i></p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Perumbuhan</p> <p><i>a. Trained employee</i></p> <p><i>b. Absenteeism</i></p>			<p>yang sudah memenuhi target perusahaan dari tahun ke tahun yakni adanya penurunan yang signifikan pada tolak ukur lainnya. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat dilihat dari tahun ke tahun yang menunjukkan peningkatan yang stabil dengan prosentasi hampir 50% dan bahkan melebihi 50%.</p>
2.	Husnul Mubarak (2006)	<p>Penerapan metode <i>balanced scorecard</i> untuk mengukur kinerja perusahaan (studi kasus pada CV. Indah</p>	<p>1. Perspektif Keuangan</p> <p>GPM, OPM, ROI, ROE, <i>Sales growth</i></p> <p>2. Perspektif Pelanggan</p> <p><i>a. Customer retention</i></p> <p><i>b. Customer acquisition</i></p> <p><i>c. Number of complaint</i></p> <p><i>d. Customer profitability</i></p> <p>3. Perspektif Proses</p>	<p>Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif</p>	<p>analisis deskriptif dengan metode <i>time series analysis</i></p>	<p>Hasil pengukuran kinerja CV. Indah Cemerlang dengan menerapkan metode <i>balanced scorecard</i> kinerja perusahaan dikatakan cukup baik, meskipun masih ada beberapa tolak ukur kinerja yang mengindikasikan</p>

		Cemerlang Singosari Malang)	<p>Bisnis Internal</p> <p>a. Penjualan produk baru</p> <p>b. MCE(<i>manufacturing cycle effecivities</i>)</p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Perumbuhan</p> <p>a. <i>Number of employee productivity</i></p> <p>b. <i>Employee turnover</i></p> <p>c. <i>Number of absenteeism</i></p>			perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun.
3.	Taryana Suryana	Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia	<p>1. Perspektif Keuangan</p> <p>a. Mengendalikan biaya</p> <p>b. Meningkatkan pendapatan</p> <p>c. Meningkatkan cakupan pelayanan</p> <p>2. Perspektif Pelanggan</p> <p>a. Meningkatkan kepuasan pelanggan (mahasiswa, orang tua, pengguna lulusan)</p> <p>b. Meningkatkan</p>	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Analisis kualitatif	Kinerja keuangan Universitas Komputer Indonesia cukup baik, karena terjadi peningkatan dari tahun ke tahun. Kinerja dari perspektif pelanggan yakni peningkatan jumlah mahasiswa yang mendaftar dari tahun ke tahun. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang

			<p>promosi perguruan tinggi</p> <p>c. <i>Image and relationship</i></p> <p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <p>a. Meningkatkan efisiensi dan operasi</p> <p>b. Mengurangi mahasiswa yang menunggak</p> <p>c. Mengurangi biaya keuangan</p> <p>d. Meningkatkan kualitas dan kecepatan pelayanan</p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <p>a. Peningkatan kualitas dan kapabilitas karyawan dan dosen</p> <p>b. Memperbaiki etos kerja dan komitmen</p>			menunjukkan peningkatan.
--	--	--	--	--	--	--------------------------

4.	Rezma Hadi Rahmani (2010)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced scorecard</i> (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)	<p>1. Perspektif Keuangan</p> <p>Sumber-sumber pendanaan dalam anggaran keuangan tahunan</p> <p>2. Perspektif Pelanggan</p> <p>a. <i>Customer satisfaction</i></p> <p>b. <i>Customer acquisition</i></p> <p>3. Perspektif Proses</p> <p>Bisnis Internal</p> <p>a. Program akademik</p> <p>b. Kegiatan Kem'hadan</p> <p>c. Pengembangan tingkat pendidikan dosen</p> <p>d. Kecukupan sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>e. Pengembangan kerjasama,</p> <p>f. Pengembangan jaminan mutu.</p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan</p>	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Analisis deskriptif dengan metode <i>time series analysis</i>	<p>Hasil pengukuran kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan metode <i>balanced scorecard</i> kinerja organisasi dikatakan baik, kinerja dari perspektif keuangan baik . selain itu juga, kinerja dari perspektif non keuangan dalam keadaan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari perspektif pelanggan terpenuhinya kepuasan mahasiswa dengan terlihat bahwa mahasiswa puas akan kinerja dosen. Perspektif proses bisnis internal juga cukup baik dilihat dengan semakin banyaknya kualifikasi dosen dengan pendidikan S3 dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik</p>
----	---------------------------	---	--	--	---	---

			Pertumbuhan <i>a.</i> Beasiswa mahasiswa <i>b.</i> Pertumbuhan Sumber daya Manusia <i>c.</i> Pelatihan Karyawan <i>d.</i> Pembinaan <i>ulul albab</i>			dengan rendahnya retensi pegawai.
--	--	--	---	--	--	-----------------------------------

Tabel 2.1. Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Sekarang

Perbedaan penelitian Rezma Hadi Rahmani dengan penelitian Trida Retnowati dan Husnul Mubarak terletak pada objek yang akan diteliti. Peneliti sebelumnya meneliti tentang *balanced scorecard* pada organisasi laba sedangkan peneliti mengambil objek pada organisasi nirlaba. Selain itu, variabel yang digunakan juga berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Selain perbedaan terdapat persamaan dengan penelitian terdahulu, persamaan yaitu dalam mengukur kinerja perusahaan sama-sama menggunakan metode *balanced scorecard* serta dalam menggunakan jenis dan pendekatan penelitian sama-sama menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan

perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007:337). Sedangkang menurut Mangkunegara (2000:67) dalam id.wikipedia.org/wiki/kinerja mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, dalam id.wikipedia.org/wiki/kinerja, 2003:223)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha dan kesempatan personil, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran srtategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2.2.2. Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Diantaranya menurut Lynch dan Cross (1993) dalam

www.aliciakomputer.wordpress.com/2008, manfaat sistem pengukuran kinerja

yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2.3. Organisasi Nirlaba

Nirlaba adalah istilah yang biasa digunakan sebagai sesuatu yang bertujuan sosial, kemasyarakatan atau lingkungan yang tidak semata-mata untuk mencari keuntungan materi (uang). Organisasi nirlaba atau organisasi non profit adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal didalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba. Organisasi nirlaba meliputi sekolah negeri, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, organisasi jasa sukarelawan, serikat buruh, asosiasi profesional, institut riset, museum, dan organisasi pemerintah. (*id.wikipedia.org/wiki/organisasi_nirlaba*)

Kriteria organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45 adalah sebagai berikut :

1. Sumber daya entitas yang berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan;
2. Menghasilkan barang dan atau jasa tanpa bertujuan untuk menumpuk laba, dan kalau suatu entitas tidak menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas tersebut;
3. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas.

2.2.4. Konsep *Balanced Scorecard*

Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil proyek-proyek penelitian pada multiperusahaan dan memperkenalkan pada suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *balanced scorecard*.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu, personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

Balanced scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman unit finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur berbagai unit bisnis mereka dengan menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan dan para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Gaspersz, 2005:3). Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen (Kaplan dan Norton, 1996:9) :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan,
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis,
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dari uraian diatas tampak bahwa *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan, dimana dari sini berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja perusahaan. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi yang merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

2.2.5. Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

Evolusi Perkembangan *balanced scorecard* menurut Mulyadi (2007:312), diantaranya adalah

1. *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif

Balanced scorecard dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.

2. *Balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategis

Pemanfaatan *Balanced scorecard* pada sistem perencanaan strategik sebagai alat untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan empat atribut, yaitu komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

3. *Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu dalam pengelolaan kinerja personal

Balanced scorecard tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personal (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. *Balanced scorecard* memberikan rerangka jelas dan masuk akal bagi seluruh personal untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan.

2.2.6. Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Tujuan keuangan menjadi tujuan dan ukuran di semua ukuran *scorecard* lainnya. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Oleh karena itu, laporan keuangan sangat penting karena merupakan hasil akhir dari suatu proses akuntansi.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (1996:42) dibedakan menjadi tiga tahap:

a. Pertumbuhan

Pertumbuhan merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan cash flow negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

b. Bertahan

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan berusaha mengembangkan pangsa pasar serta mempertahankan pangsa pasar yang ada.

Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Menuai

Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan menuai terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan pada tahap menuai adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

Di dalam akuntansi Islam transparansi dalam hal keuangan sangat diperlukan untuk mengungkapkan keterangan-keterangan dan informasi-informasi yang ada harus benar dan sesuai dengan realita serta tidak ada kebohongan dan kecurangan, karena data-data tersebut merupakan kesaksian, sebagaimana firman Allah SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.” (QS. At Taubah:119)

Selanjutnya Allah memperingatkan dari kesaksian pendusta sebagaimana dalam firman-Nya:

وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا ﴿٧٢﴾

”Dan orang-orang yang tidak memberikan persaksian palsu, dan apabila mereka bertemu dengan (orang-orang) yang mengerjakan perbuatan-perbuatan yang tidak berfaedah, mereka lalui (saja) dengan menjaga kehormatan dirinya.” (Al-Furqan:72)

Selama dalam pihak pelaksana perencanaan anggaran keuangan bersifat jujur, maka selama itu pula ia menjadi orang kepercayaan. Sehingga dalam pembuatan anggaran diharuskan amanah dalam semua informasi yang dipaparkannya.

Selain transparansi dalam pembuatan anggaran keuangan, juga anggaran tersebut dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*). Individu yang terlibat harus mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang diperbuat kepada pihak-pihak yang terkait (Harahap,1997). Hal ini terdapat dalam Al- Qur’an surah Al Ibrahim ayat 41.

رَبَّنَا اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ الْحِسَابُ ﴿٤١﴾

“Ya Tuhan Kami, beri ampunlah aku dan kedua ibu bapakku dan sekalian orang-orang mukmin pada hari terjadinya hisab (hari kiamat)” (QS. Ibrahim:41)

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pelanggan yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen dalam mencapai tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, posisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Menurut Gaspersz (2007:39-40) ukuran kinerja dalam perspektif pelanggan, antara lain :

a. Pangsa Pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

b. Retensi Pelanggan

Mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut.

c. Akuisisi Pelanggan

Mengukur dalam bentuk relatif maupun absolut, keberhasilan unit bisnis dalam menarik dan memenangkan bisnis baru.

d. Kepuasan Pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai.

e. Profitabilitas Pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Dalam upaya peningkatan kinerja dalam hal perspektif pelanggan, Islam melarang seorang muslim untuk melakukan penipuan karena hal ini dapat menyebabkan kerugian pada pelanggan. Secara tegas Allah SWT berfirman dalam QS. Asy Syu'araa ayat 181-183

أَوْفُوا بِالْكَيْلِ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾
 وَزِنُوا بِالْقِسْطِ أَلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾
 وَلَا تَبْخُسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾

Artinya :

“Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu merugikan orang lain; dan timbanglah dengan timbangan yang benar. Dan janganlah kamu merugikan manusia dengan mengurangi hak-haknya dan janganlah kamu membuat kerusakan di bumi”.

Ayat diatas menjelaskan bahwa perusahaan harus berlaku jujur agar mendapatkan kepercayaan pelanggan sehingga, kepuasan pelanggan akan tercapai.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

a. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini, tolok ukur yang

digunakan adalah besarnya produk-produk baru, waktu untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

Islam sangat menganjurkan bahwa umatnya harus selalu melakukan inovasi sebagaimana disebutkan dalam QS. Ar Ra'd ayat 11 dan Al Maidah ayat 48 pada hal 21.

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِن خَلْفِهِ ۖ تَحَفَّظُونَهُر مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُر ۗ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ ۗ مِن وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya :

“..... Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan diri mereka sendiri” (QS. Ar Ra'd ayat 11)

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۗ فَآحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ ۗ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۗ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَا ۗ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِن لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١١﴾

Artinya :

“Dan Kami telah turunkan kepadamu Al Quran dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, Yaitu Kitab-Kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap kitab-kitab yang lain itu; Maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang

telah datang kepadamu untuk tiap-tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya kepada Allah-lah kamu kembali semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu” (QS. Al Maidah 48)

Dari ayat tersebut bahwa manusia diberi kewenangan oleh Allah untuk mengubah keadaannya. Selain itu, manusia dianjurkan untuk selalu berlomba dalam kebaikan. Dengan demikian, sudah seharusnya sebagai umat Islam selalu melakukan inovasi dalam berbagai hal.

b. Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan.

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, rata-rata untuk menanggapi panggilan pelayanan (*service call*).

Dalam proses bisnis internal, operasional perusahaan menjadi proses yang penting. Islam menekankan dalam berproduksi haruslah halal dan baik.

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوْا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلٰلًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوْا خُطُوٰتِ الشَّيْطٰنِ ۚ إِنَّهُ ر
لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِيْنٌ

Artinya :

“Wahai manusia, makanlah dari (makanan) yang halal dan baik yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah setan. Sungguh setan itu musuh yang nyata bagimu”. (QS. Al Baqoroh 168)

Halal disini bukan hanya dalam kaitannya dengan makanan (konsumsi), akan tetapi juga halal dalam proses operasional secara Islam. Sedangkan, baik disini adalah baik dalam proses (cara) dalam operasionalisasi perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996:110)

a. Kemampuan pekerja

Peralihan ini menuntut *reskilling* para pegawai sehingga pikiran dan kemampuan kreatif mereka dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti telah dijelaskan diatas, bahwa tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumberdaya manusia yang dimiliki.

Untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan oleh pekerja, ada 3 pengukuran atas pekerja yang disebut pengukuran pekerja inti (*Core Employee Measurement*), yaitu

1) Kepuasan pegawai (*Employee Satisfaction*).

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996) terdapat beberapa elemen dari kepuasan pegawai yaitu :

- a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b) Pengakuan atas pekerjaan yang baik
- c) Akses kepada informasi yang cukup untuk bekerja dengan baik
- d) Dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif
- e) Dukungan atasan
- f) Kepuasan menyeluruh terhadap perusahaan

2) Retensi Pegawai

Mengukur retensi pegawai adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Retensi pegawai pada umumnya diukur dengan prosentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3) Produktivitas pegawai

Produktifitas pegawai merupakan suatu ukuran hasil dari pengaruh menyeluruh dari meningkatkan keahlian dan moral pegawai, inovasi, meningkatkan proses intern, dan memuaskan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan pegawai dengan jumlah pegawai yang digunakan untuk memproduksi output tersebut.

Ukuran produktifitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pegawai. Ukuran ini menunjukkan berapa banyak *output* yang dapat dihasilkan per pegawai. Sementara pegawai dan organisasi menjadi lebih efektif menjual dengan volume yang lebih tinggi serta peringkat produk dan jasa dengan nilai tambah yang lebih tinggi pula, sehingga pendapatan per pegawai harus naik.

2) Kemampuan sistem informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi

yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

3) Motivasi, Pemberdayaan dan Penyetaraan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses informasi yang luas, tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan. Adanya para pekerja yang termotivasi, dan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara, antara lain :

a) Ukuran saran yang diberikan dan dilaksanakan

Ukuran ini mengukur partisipasi para pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ukuran seperti ini dapat diperkuat lagi dengan sebuah ukuran pelengkap, jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan mengkomunikasikan tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan diperhatikan.

b) Ukuran peningkatan

Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam proses penting perusahaan adalah ukuran hasil yang baik bagi tujuan keselarasan perusahaan maupun perorangan. Ukuran ini member indikasi bahwa parapekerja secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

c) Ukuran kinerja tim

Setiap ukuran menkomunikasikan dengan jelas tujuan korporasi untuk setiap orang agar bekerja efektif dalam tim dan supaya setiap tim

di berbagai bagian perusahaan menyediakan bantuan dan dukungan yang saling menguntungkan.

Dalam Islam dikatakan bahwa sesungguhnya Allah mencintai hamba-Nya yang bekerja karena berarti hamba tersebut menggunakan kesempatan hidup di dunia ini dengan giat bekerja dan beramal. Allah SWT menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaanpun yang terlewatkan untuk mendapat imbalan di hari akhir nanti, karena semua amal dan pekerjaan kita akan disaksikan oleh Allah SWT, Rasulullah Saw dan orang mukmin yang lain. At Taubah 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Amal (kerja) menempati posisi terhormat dalam Islam. Amal menjadi bagian penting dari prinsip-prinsip ajaran agama terakhir ini. Penyebutan kata amal dalam Al Quran menjadi bukti akan urgensinya, ditambah dengan kata-kata lain yang menunjukkan arti kerja, berbuat dan bertindak, serta kata *fa'ala* dan *shana'a* (berbuat). Al Quran juga menegaskan bahwa amal merupakan pembenaran keimanan yang ada dalam hati sekaligus penentu pahala dan siksa yang akan diterima.

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهُ وَاحِدٌ ۖ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ
رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ ۚ أَحَدًا

“Katakanlah (Muhammad): “Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang telah menerima wahyu bahwa sesungguhnya Tuhan kamu adalah Tuhan Yang Maha Esa". Maka barangsiapa yang mengharap pertemuan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan kebajikan dan janganlah ia mempersekutukan dengan sesuatu pun dalam beribadah kepada Tuhannya". (Al Kahfi 110)

Penyebut kata amal shaleh yang beriringan dengan kata iman dalam Al Quran memiliki arti tersendiri yang turut menempatkan amal pada posisi terhormat. Bahwa amal menjadi bukti keimanan ini tidaklah terbatas pada ibadah-ibadah, seperti shalat, puasa, haji dan sebagainya, melainkan juga amal-amal atau kerja-kerja produktif dalam berbagai bidang kehidupan.

Suatu amal dikatakan shaleh dan ibadah jika apabila memenuhi syarat-syarat tertentu, yaitu niat atau motivasi dan *shalahiyah* (tepat dalam menunaikan tugas tertentu). Niat menjadi syarat utama, sebab niatlah penentu amal dan kualitas seseorang. Kerja dan aktivitas rutin bisa bernilai ibadah bila lahir dari motivasi atau niat ikhlas karena Allah Swt.

Niat dan *shalahiyah* menjadi standar untuk menilai suatu aktivitas sebagai amal Islami atau bukan. Bahwa setiap amal atau kegiatan yang dilakukan dengan penuh keyakinan, kesadaran, keikhlasan, optimal dan ihsan sehingga memberi manfaat kepada orang lain adalah amal shaleh.

Hidupnya organisasi oleh amal dan aktivitasnya. Amal dan aktivitas yang berkesinambungan akan menjamin kehidupan organisasi itu. Dan kesinambungan

amal dipengaruhi oleh *al jiddiyah* (kesungguhan) dan *al indhibath* (kedisiplinan) orang-orang yang terlibat didalamnya.

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾

“Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, Kami akan tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sungguh, Allah beserta orang-orang yang berbuat baik.” (Al Ankabut 69).

Al jiddiyah artinya tidak main-main dengan tugas. Menunaikannya dengan mengerahkan segenap potensi dan kemampuan yang dimiliki. Sungguh-sungguh sudah menjadi watak orang beriman. Kesungguhan dalam beramal memiliki pengertian (Djalaluddin, 2007:193-195) :

- a. *Al fauriyah li al tanfidz* (merespon dengan segera)
- b. *Quwatul al iradah* (kemauan yang kuat)
- c. *Mutsabarah ala al'amal* (tekun bekerja)
- d. *Taskhirul amkinah* (mengerahkan potensi secara maksimal)
- e. *Mughalabatul I'dzar* (mengalahkan *udzur* atau sungguh-sungguh tidak mudah menyerah oleh berbagai rintangan)

Selain memerintahkan bekerja, Islam juga menuntun setiap muslim agar dalam bekerja di bidang apapun haruslah bersikap profesional, karena hal ini merupakan salah satu penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan.

Profesional dalam Islam dicirikan dalam tiga hal (Yusanto,2002:104), antara lain :

- a. *Kafa'ah*

Makna *kafa'ah* adalah cakap atau ahli dalam bidang yang dilakukan (*the right man on the right place*). Seorang sebaiknya bekerja sesuai dengan bidangnya agar pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai dengan tujuan.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya :

Salah seorang dari kedua (wanita) itu berkata: "Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya".(QS Al Qasas ayat 26)

Dari ayat diatas terdapat dua kriteria standar yang menjadi standar penilaian dalam memilih pegawai yaitu *al quwwah* (kekuatan) dan *al amanah*. Kekuatan memiliki arti yang luas, tergantung sesuai dengan jenis dan karakter suatu pekerjaan dan profesi. Kekuatan tersebut meliputi kemampuan intelektual dan ketrampilan tertentu yang dibutuhkan untuk jenis dan karakter pekerjaan tertentu pula.

b. *Himmatul 'amal* (etos kerja)

Seseorang dikatakan profesional jika dia selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dia juga harus memiliki etos kerja (*himmatul 'amal*) yang tinggi. Islam mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuannya dalam bekerja.

Dorongan utama seorang muslim dalam bekerja adalah bahwa aktivitas kerjanya itu dalam pandangan Islam merupakan bagian dari ibadah, karena bekerja merupakan pelaksanaan salah satu kewajiban.

Selain itu, Nabi Muhammad Saw. Sangat mencintai umatnya yang mau bekerja keras sebagaimana dalam hadits bukhori 1377

أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَأَنْ يَأْخُذَ أَحَدُكُمْ حَبْلَهُ فَيَحْتَطِبَ عَلَى ظَهْرِهِ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَأْتِيَ رَجُلًا فَيَسْأَلُهُ أَعْطَاهُ أَوْ مَنَعَهُ

“Dari Abu Hurairah ra. bahwasanya Rasulullah Saw bersabda “Demi Dzat yang jiwaku ada ditangan-Nya (Demi Allah), sungguh apabila salah satu diantara kalian mengambil seutas tali, kemudian mencari kayu bakar dan dipunggungnya (untuk dijual), niscaya hal itu lebih baik dan mulia baginya daripada ia meminta-minta kepada orang lain, dengan resiko diberi maupun tidak diberi”.

Islam mencela orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Dalam hadits tersebut diumpamakan pencari kayu yang giat memanggul kayunya yang berat meskipun penghasilannya kecil ternyata lebih mulia daripada peminta-minta, yakni orang yang tidak mau bekerja keras.

Seorang muslim dalam menjalankan pekerjaan haruslah bersungguh-sungguh dan penuh semangat. Dengan kata lain, harus dengan etos kerja yang tinggi. Seorang muslim adalah seorang pekerja lebih (*smart worker*), mempunyai disiplin yang tinggi, produktif dan inovatif.

c. Amanah

Seorang muslim yang profesional haruslah memiliki sifat amanah, yakni terpercaya dan tanggung jawab. Rasulullah Saw. memerintahkan setiap muslim untuk menjaga amanah yang diberikan kepadanya

Sebagaimana pada QS. Al Qasas ayat 26 di atas bahwa pekerja selain kuat (memiliki etos kerja yang tinggi), juga harus dapat menjaga amanah.

Amanah saat ini menjadi acuan perusahaan dalam menyeleksi para pekerjanya.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya :

“Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkan dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik memberi pengajaran kepadamu. Sungguh Allah Maha mendengar, Maha melihat”.(QS. An Nisa’ ayat 58)

Ayat di atas mengandung pengertian bahwa Allah memerintahkan agar selalu menunaikan amanat dalam segala bentuknya. Seorang manajer perusahaan adalah pemegang amanat dari pemegang sahamnya, yang wajib mengelola perusahaan dengan baik, sehingga menguntungkan pemegang saham dan memuaskannya.

Sikap amanah akan memberikan dampak positif bagi para pelaku, perusahaan, masyarakat bahkan negara. Sebaliknya, sikap tidak amanah (*khianat*) tentu akan berdampak buruk.

Sikap amanah harus dimiliki orang setiap muslim. Sikap ini bisa dimiliki jika dia selalu menyadari bahwa apapun aktivitas yang dilakukan termasuk pada saat bekerja selalu diketahui oleh Allah SWT. Sikap amanah dapat diperkuat jika dia selalu meningkatkan pemahaman Islamnya dan *istiqomah* menjalankan syariat Islam.

Agar dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan dapat membentuk sumber daya manusia profesional maka dilakukan model tarbiyah *Ulul Albab*. Model

tarbiyah *Ulul Albab* di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (Suprayogo, 2009:79-82)

1. Penerapan Konsep tarbiyah *Ulul Albab*

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai perguruan tinggi yang diharapkan dapat berdiri tegak dan kukuh, memerlukan konsep pendidikan yang jelas, utuh dan komprehensif. Apa yang selama ini dijalankan, baru didasarkan pada tradisi dan pedoman legal formal yang dikeluarkan oleh pemerintah secara garis besar. Pedoman tersebut masih memerlukan elaborasi secara detail agar mudah dipahami sekaligus berhasil melahirkan cirri khas yang disandang.

2. Filosofi tarbiyah *Ulul Albab*

Sosok manusia *ulul albab* adalah orang yang mengedepankan *dzikr*, *fikr* dan *amal sholeh*. Ia memiliki ilmu yang luas, pandangan mata yang tajam, otak yang cerdas, hati yang lembut dan semangat serta jiwa pejuang (jihad di jalan Allah) dengan sebenar-benarnya perjuangan. Ia bukan manusia sembarangan, keberadaannya di muka bumi sebagai pemimpin menegakkan yang hak dan menjauhkan kebatilan.

Ulul Albab adalah manusia yang bertauhid. Kalimat syahadah menjadi pegangan pokoknya. Sebagai penyandang tauhid, ia berpandangan bahwa tidak ada kekuatan di muka bumi ini selain Allah. Semua makhluk manusia memiliki posisi yang sama. Jika terdapat seseorang atau sekelompok orang dipandang lebih mulia, karena mereka telah menyandang ilmu, iman dan amal sholeh (taqwa). Penyandang derajat *ulul albab* tidak akan takut dan

merasa rendah di hadapan siapapun sesama manusia. Kelebihan seseorang berupa kekuasaan, kekayaan, keturunan dan kekuatan tubuh tidak menjadikannya lebih mulia daripada yang lain.

Komunitas Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berjiwa dan berwatak *ulul albab*. Orientasi hidup *ulul albab* hanya pada ridho Allah SWT. Kegiatan mendidik dan belajar yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa semata-mata hanya mendekatkan diri pada Allah SWT. Men cari ilmu bukan sebatas mendapatkan ijazah dan kemudian mencari pekerjaan dan rizki. *Ulul albab* selalu yakin kepada janji Allah bahwa rizki seseorang selalu berada di bawah keputusan Allah. Tidak selayaknya seseorang merisaukan terhadap rizki dan jenis pekerjaan yang akan diperoleh. Kebahagiaan tidak semata-mata terletak pada keberhasilan mengumpulkan rizki, tetapi pada kedekatan kepada Allah SWT. Mahasiswa mencari ilmu pengetahuan lewat observasi, eksperimen dan belajar dari berbagai literature bukan semata-mata untuk mendapatkan indeks prestasi dan atau ijazah, apalagi dikaitkan untuk mendapatkan pekerjaan dan rizki, tetapi adalah kewajiban agar menyandang derajat *ulul albab*.

Identitas *ulul albab* diyakini dapat dibentuk lewat proses pendidikan yang dipola sedemikian rupa. Pola pendidikan yang dimaksudkan adalah pendidikan yang mampu membangun iklim yang dimungkinkan tumbuh dan berkembangnya *dzikr*, *fikr* dan amal shaleh. Menyesuaikan dengan konteks ke-Indonesia-an, bentuk riil pendidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang diformat sebagai penggabungan antara tradisi

pesantren (*ma'had*) dan tradisi perguruan tinggi. Pesantren telah lama dikenal sebagai wahana yang berhasil manusia-manusia yang mengedepankan *dzikir*, sedangkan perguruan tinggi dikenal mampu melahirkan manusia *fikir* dan selanjutnya atas dasar kedua kekuatan itu melahirkan manusia yang berakhlak mulia dengan selalu berkeinginan untuk beramal shaleh.

3. Ukuran keberhasilan tarbiyah *Ulul Albab*

Keberhasilan hidup bagi penyandang *ulul albab* bukan terletak pada jumlah kekayaan, kekuasaan, sahabat, dan sanjungan yang diperoleh, melainkan keselamatan dan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. Di dunia ini tidak sedikit orang kaya, berkuasa dan disanjung banyak orang, tetapi tidak selamat dan tidak bahagia. Penyandang *ulul albab* selalu memilih jenis dan cara kerja yang shaleh, artinya yang benar, lurus, tepat dan professional. Oleh karena itu, amal shaleh yang dilakukan *ulul albab* selalu disenangi oleh manusia dan bahkan oleh Allah SWT.

Ulul albab meyakini adanya kehidupan jasmani dan ruhani, dunia dan akhirat. Kedua dimensi kehidupan itu harus memperoleh perhatian secara seimbang dan tidak dibenarkan hanya memprioritaskan salah satunya. Keberuntungan dunia harus berdampak positif pada kehidupan akhirat. Demikian pula kesehatan jasmani harus member dampak positif pula pada kesehatan ruhani. Keuntungan material bisa jadi berdampak positif pada kesehatan jasmani, akan tetapi jika diperoleh dengan cara tidak halal akan berdampak pada kesehatan ruhani. Bagi *ulul albab* hal tersebut harus dihindari.

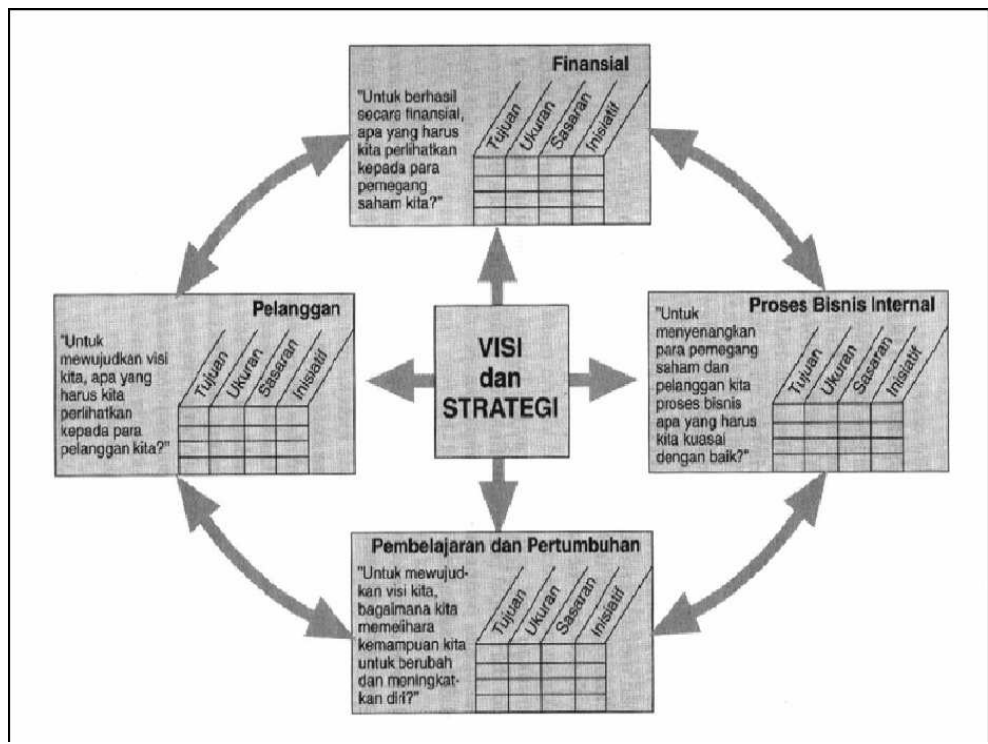
Pendidikan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang diarahkan agar seluruh mahasiswanya berilmu dan berpengetahuan luas, mampu melihat atau membaca fenomena alam dan sosial secara tepat, memiliki otak yang cerdas, berhati lembut, dan bersemangat juang tinggi karena Allah sebagai pengejawantahan amal shaleh. Jika kelima kekuatan tersebut berhasil dimiliki oleh mahasiswa, artinya pendidikan *ulul albab* sudah dipandang berhasil. Sebab, dengan cirri-ciri itu seseorang diharapkan akan memiliki kekokohan akidah dan kedalaman spriritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional.

2.2.7. Hubungan Sebab Akibat Antara Keempat Perspektif

Dalam *balanced scorecard* terdapat hubungan sebab akibat yang saling berkaitan dari keempat perspektif. Pengukuran kinerja yang menggunakan *balanced scorecard* dapat membuat suatu hubungan antara sasaran dari strategi dengan keempat perspektif berjalan dengan selaras sehingga memudahkan untuk mengatur dan dapat menghasilkan hasil yang tepat. Contohnya, untuk meningkatkan ROI (*return on investment*) sebagai sasaran dari perspektif keuangan, perlu adanya peningkatan penjualan yang disebabkan oleh kesetiaan pelanggan. Seperti diketahui kesetiaan pelanggan termasuk dalam perspektif pelanggan. Untuk membuat pelanggan setia maka perusahaan harus menyelesaikan produk tepat waktu dan hasil yang baik. Untuk memenuhi kondisi diatas maka diperlukan suatu proses internal yang baik dengan meningkatkan kualitas hasil produk. Untuk memperpendek waktu produksi dan

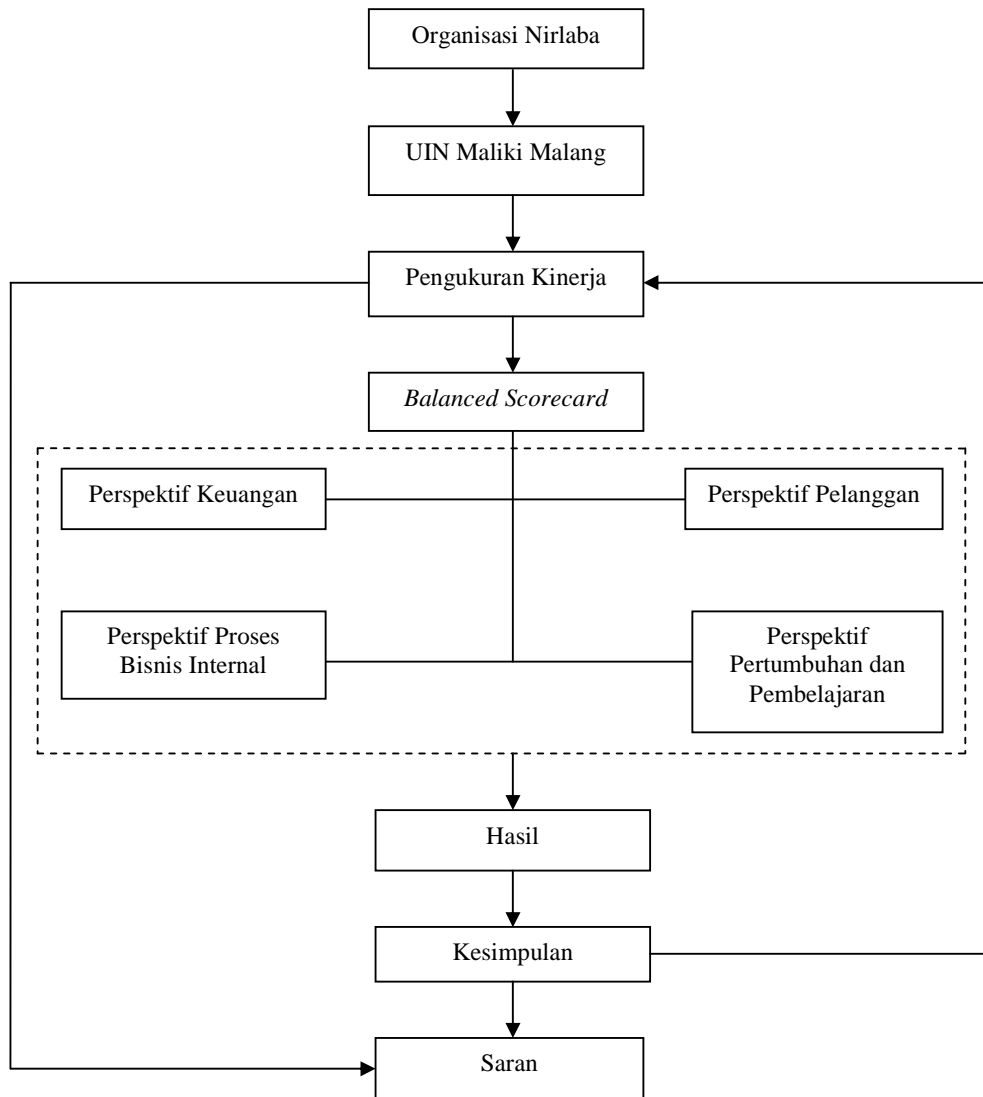
meningkatkan kualitas diperlukan pelatihan dan meningkatkan kemampuan karyawan secara terus-menerus.

Dari keterangan diatas dapat dilihat keterkaitan yang sangat erat dari keempat perspektif *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dapat membuat satu kesatuan bahasa dari visi, misi dan strategi perusahaan untuk memuaskan pelanggan terhadap karyawan dan juga menggambarkan hubungan sebab akibat.



Gambar 2.1 : Hubungan sebab akibat dalam *balanced scorecard*

2.3. Kerangka Berfikir



Gambar 2.2 : Kerangka Berfikir

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang pemecahan masalahnya menggunakan data empiris (Masyuri, 2008:13).

Sedangkan pendekatan penelitian adalah dengan pendekatan deskriptif yang menggunakan metode studi kasus. pendekatan deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan atau subjek penelitian atau seseorang, lembaga, masyarakat dan sebagian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Tujuan studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

3.3. Jenis Dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Menurut Indriantoro (1999:146) sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Sumber data penelitian terdiri atas :

1. Data Primer

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dalam penelitian ini adalah data mengenai program-program pengembangan kualitas pendidikan mahasiswa, data mengenai kebijakan pengembangan sarana dan prasarana, data mengenai pengembangan kualitas dosen, data mengenai program pelatihan karyawan dan dosen, serta data mengenai pembinaan *tarbiyah ulul albab* bagi dosen dan karyawan.

2. Data Sekunder

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data internal perusahaan, yaitu

- a. Sumber-sumber pendanaan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
- b. Kuesioner kinerja dosen

- c. Jumlah pendaftar mahasiswa baru periode 2004-2009
- d. Prestasi mahasiswa periode 2004-2008
- e. Jumlah dosen yang S3, dan guru besar periode 2004-2009
- f. Jumlah karyawan dan dosen periode 2004-2009
- g. Jumlah karyawan dan dosen baru periode 2004-2009
- h. Jumlah karyawan dan dosen yang keluar periode 2004-2009
- i. Pelatihan karyawan selama periode 2007-2009

3.3.2. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data diperoleh dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan oleh peneliti adalah:

1. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan mengumpulkan literatur-literatur yang relevan dengan pembahasan penelitian. Menurut Indriantoro, dkk (2002:146). Dari dokumen-dokumen yang ada, peneliti akan memperoleh data tentang : sejarah berdiri universitas, struktur organisasi, visi dan misi, rencana strategis universitas, sumber-sumber pendanaan, anggaran, kuesioner kinerja dosen, jumlah pendaftar mahasiswa baru, prestasi mahasiswa, kualifikasi pendidikan dosen, jumlah karyawan dan dosen, jumlah karyawan dan dosen baru, jumlah karyawan dan dosen yang keluar, serta pelatihan karyawan, pemberian beasiswa bagi mahasiswa.

2. *Interview* atau wawancara

Interview adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewee*) (Arikunto, 2002:155).

Dalam pelaksanaannya peneliti akan mewawancarai pihak terkait dengan maksud untuk melengkapi data yang diperoleh melalui dokumentasi. Data tersebut mengenai mengenai program-program pengembangan kualitas pendidikan mahasiswa, data mengenai kebijakan pengembangan sarana dan prasarana, data mengenai pengembangan kualitas dosen, data mengenai program pelatihan karyawan dan dosen, serta data mengenai pembinaan *tarbiyah ulul albab* bagi dosen dan karyawan. Pihak-pihak tersebut Pembantu Rektor bidang administrasi dan umum, Pembantu Rektor bidang administrasi akademik dan mahasiswa, serta Pembantu Rektor bidang Kemahasiswaan.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan variabel-variabel, antara lain :

1. Perspektif Keuangan

Sumber-sumber pendanaan merupakan sarana yang digunakan untuk operasional universitas.

2. Perspektif Pelanggan (mahasiswa)

- a. *Customer satisfaction* merupakan menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai. Untuk pengukuran kepuasan

pelanggan (mahasiswa) adalah dengan melihat kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen.

- b. *Customer acquisition* merupakan mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan atau bisnis baru. *Customer acquisition* dapat diukur berupa jumlah mahasiswa baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- a. Inovasi merupakan pengembangan yang dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan dengan para pesaing. Dalam hal ini Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang melakukan inovasi dalam hal program akademik, kegiatan kema'hadan serta peningkatan kualifikasi pendidikan dosen.
- b. Dalam tahap proses operasi merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam hal ini yang menjadi tolak ukur Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah kecukupan sarana dan prasarana dan pengembangan kerjasama.
- c. Dalam tahap proses pelayanan jasa kepada pelanggan merupakan aktivitas penyampaian jasa pada pelanggan. Dalam hal ini yang menjadi tolak ukur Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah pelaksanaan jaminan mutu.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Pertumbuhan perspektif pelanggan
- b. Pertumbuhan sumber daya manusia
- c. Retensi pegawai dapat dilihat melalui *labour turnover*

$$\text{labour turnover} = \frac{\text{jumlah karyawan yang diterima} - \text{yang keluar}}{0,5 (\text{jumlah karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

- d. Pelatihan karyawan
- e. Pembinaan *tarbiyah ulul albab* untuk karyawan dan dosen.

3.6. Model Analisis Data

Indriantoro, dkk (2002:11) mendefinisikan analisis data sebagai bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, yaitu dengan menggambarkan keadaan obyek penelitian yang sebenarnya untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi serta memberikan solusi.

Belum jelasnya standar baku terhadap pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard*, maka digunakan *time series analysis* untuk mengetahui kinerja perusahaan. Perbandingan antara hasil tolak ukur yang dicapai saat ini dengan masa sebelumnya akan memperlihatkan apakah organisasi mengalami kemajuan atau kemunduran dan perkembangan organisasi akan dapat dilihat pada tren dari tahun ke tahun. Pengukuran kinerja pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan metode *balanced scorecard* dilakukan dengan membandingkan hasil

tolak ukur pada setiap perspektif selama enam tahun yaitu periode tahun 2004-2009.

Selanjutnya dari hasil pengukuran tersebut akan dinilai baik buruknya berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi. Beberapa tahap dalam menganalisis data yang telah dilakukan penulis adalah

1. Melakukan perhitungan atas hasil tolak ukur yang digunakan pada masing-masing perspektif selama periode 2004-2009, perhitungan meliputi :
 - a. Perspektif keuangan, dalam perspektif ini alat yang digunakan adalah sumber-sumber pendanaan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, pemanfaatan sumber-sumber pendanaan.
 - b. Perspektif pelanggan, meliputi *customer satisfaction* dengan melihat kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen dan *customer acquisition* dengan melihat jumlah pendaftar calon mahasiswa baru.
 - c. Perspektif proses bisnis internal, meliputi program akademik, kegiatan kema'hadan, peningkatan kualifikasi pendidikan dosen, kecukupan sarana dan prasarana, pengembangan kerjasama, dan pelaksanaan jaminan mutu.
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi pertumbuhan perspektif pelanggan, pertumbuhan sumber daya

manusia, retensi pegawai, pelatihan karyawan, dan pembinaan *tarbiyah ulul albab* untuk karyawan dan dosen.

2. Menganalisis dan menginterpretasikan hasil perhitungan dari masing-masing tolak ukur dari tahun 2004 sampai 2009 untuk mengetahui kecenderungan kinerja organisasi dari tahun ke tahun.
3. Menganalisis hasil perhitungan tersebut secara keseluruhan dan komprehensif berdasarkan metode *balanced scorecard* selama tahun 2004 sampai 2009.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Negeri (UIN) Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004. Bermula dari gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama, dibentuklah Panitia Pendirian IAIN Cabang Surabaya melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 yang bertugas untuk mendirikan Fakultas Syari'ah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan secara bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Usuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No.66/1964.

Dalam perkembangannya, ketiga fakultas cabang tersebut digabung dan secara struktural berada di bawah naungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Malang merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Ampel. Melalui Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, pada pertengahan 1997 Fakultas Tarbiyah Malang IAIN Sunan Ampel beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang bersamaan dengan perubahan status kelembagaan semua fakultas cabang di lingkungan IAIN se-

Indonesia yang berjumlah 33 buah. Dengan demikian, sejak saat itu pula STAIN Malang merupakan lembaga pendidikan tinggi Islam otonom yang lepas dari IAIN Sunan Ampel.

Di dalam rencana strategis pengembangannya, sebagaimana tertuang dalam *Rencana Strategis STAIN Malang Sepuluh Tahun ke Depan (1998/1999-2008/2009)*, pada paruh kedua waktu periode pengembangannya STAIN Malang mencanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Melalui upaya yang sungguh-sungguh dan bertanggungjawab usulan menjadi universitas disetujui oleh Presiden melalui Surat Keputusan Presiden RI No. 50, tanggal 21 Juni 2004 dan diresmikan oleh Menko Kesra ad Interim Prof. H.A. Malik Fadjar, M.Sc bersama Menteri Agama Prof. Dr. H. Said Agil Husin Al Munawwar, M.A atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan tugas utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu umum. Dengan demikian, 21 Juni 2004 dijadikan sebagai hari jadi Universitas ini.

Sempat bernama Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai implementasi kerjasama antara pemerintah Indonesia dan Sudan dan diresmikan oleh Wakil Presiden RI H. Hamzah Haz pada 21 Juli 2002 yang juga dihadiri oleh Wakil Presiden Republik Sudan serta para pejabat tinggi pemerintah Sudan, secara spesifik akademik, Universitas ini mengembangkan ilmu pengetahuan tidak saja bersumber dari metode-metode ilmiah melalui penalaran logis seperti observasi dan eksperimentasi, tetapi juga bersumber dari Al Qur'an dan Hadits

yang selanjutnya disebut paradigma integrasi. Oleh karena itu, posisi Al Qur'an dan Hadits menjadi sangat sentral dalam kerangka integrasi keilmuan tersebut.

Secara kelembagaannya, sampai saat ini Universitas ini memiliki enam Fakultas, yaitu

1. Fakultas Tarbiyah, Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
2. Fakultas Syari'ah, Jurusan Al Ahwal al-Syakhshiyah, Jurusan Hukum Bisnis Syari'ah
3. Fakultas Humaniora dan Budaya, Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab
4. Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Jurusan Akuntansi, dan D3 Perbankan Syari'ah
5. Fakultas Psikologi
6. Fakultas Sains dan Teknologi, Jurusan Matematika, Fisika, Biologi, Kimia, Teknik Informatika dan Teknik Arsitektur

Program Pascasarjana mengembangkan enam Program Studi Magister, yaitu

1. Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
2. Program Magister Pendidikan Pendidikan Bahasa Arab
3. Program Magister Ilmu Agama Islam
4. Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
5. Program Magister Pendidikan Agama Islam

6. Program Magister Al Ahwal Al Syakhshiyah

Sedangkan untuk Program Doktor, Program Pascasarjana mengembangkan dua program, yaitu

1. Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam
2. Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab

Ciri khusus lain Universitas ini sebagai implikasi dari model pengembangan keilmuannya adalah keharusan bagi seluruh anggota sivitas akademika menguasai bahasa Arab dan Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan sivitas akademika mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya yaitu Al Qur'an dan Hadits dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global. Karena itu pula, Universitas ini disebut *bilingual university*. Untuk mencapai maksud tersebut, dikembangkan ma'had atau pesantren kampus dimana seluruh mahasiswa tahun pertama harus tinggal di ma'had. Karena itu, pendidikan di Universitas ini merupakan sintesis antara tradisi universitas dan ma'had atau pesantren.

Melalui model pendidikan semacam ini, diharapkan akan lahir lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional dan atau intelek profesional yang ulama. Ciri utama sosok lulusan demikian adalah tidak menguasai disiplin ilmu masing-masing sesuai pilihannya, tetapi juga menguasai Al Qur'an dan Hadits sebagai sumber utama ajaran Islam.

Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang terletak di jalan Gajayana no. 50 Malang dengan lahan seluas 14 hektar, universitas ini memodernisasi diri secara fisik sejak september 2005 dengan membangun gedung rektorat, fakultas,

kantor administrasi, perkuliahan, perpustakaan, laboratorium, kemahasiswaan, pelatihan, olahraga, *bussiness center*, poliklinik dan tentu masjid dan ma'had yang sudah lebih dahulu ada, dengan pendanaan dari *Islamic Development Bank (IDB)* melalui Surat Persetujuan IDB No. 41/IND/1287 tanggal 17 Agustus 2004.

Dengan performasi fisik yang megah dan modern dan tekad, semangat serta komitmen yang kuat dari seluruh anggota sivitas akademika seraya memohon ridha dan petunjuk Allah SWT, Universitas ini bercita-cita menjadi *center of excellence* dan *center of Islamic civilization* sekaligus mengimplementasikan ajaran Islam sebagai rahmat bagi semesta alam (*al islam rahmatan lil alamin*).

4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan Universitas Islam Negeri Maulana

Malik Ibrahim Malang

1. Visi Universitas

Visi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah menjadi universitas Islam terkemuka dengan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan professional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni yang bernafaskan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

2. Misi Universitas

Untuk mewujudkan visi tersebut, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mengembangkan misi :

- a. Mengantarkan mahasiswa memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan professional.
- b. Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bernafaskan Islam.
- c. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.
- d. Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

3. Tujuan Pendidikan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang bertujuan :

- a. Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernafaskan Islam.
- b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernafaskan Islam, dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

4.1.3. Struktur Organisasi

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah perguruan tinggi di lingkungan Departemen Agama yang dipimpin oleh Rektor yang berada

di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Agama cq. Direktur Jenderal Pendidikan Islam, dan pembinaan bidang ilmu umum secara teknis akademis dilaksanakan oleh Menteri Pendidikan Nasional cq. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. Pembinaan di bidang pengelolaan keuangan dilaksanakan oleh Menteri Keuangan. Organisasi Universitas ini terdiri dari :

1. Unsur Penanggung Jawab Universitas (Menteri Agama)
2. Unsur Pembina Universitas
 - a. Fungsional (Menteri Agama cq. Direktur Jenderal Pendidikan Islam)
 - b. Bidang Ilmu Umum (Menteri Pendidikan Nasional cq. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi)
 - c. Bidang Pengelolaan Keuangan (Menteri Keuangan)
3. Dewan Pengawas
4. Dewan Penyantun
5. Senat Universitas
6. Pimpinan Universitas
 - a. Rektor
 - b. Pembantu Rektor
7. Unsur Pelaksana Akademik
 - a. Fakultas
 - 1) Tarbiyah
 - 2) Syari'ah
 - 3) Humaniora dan Budaya
 - 4) Psikologi

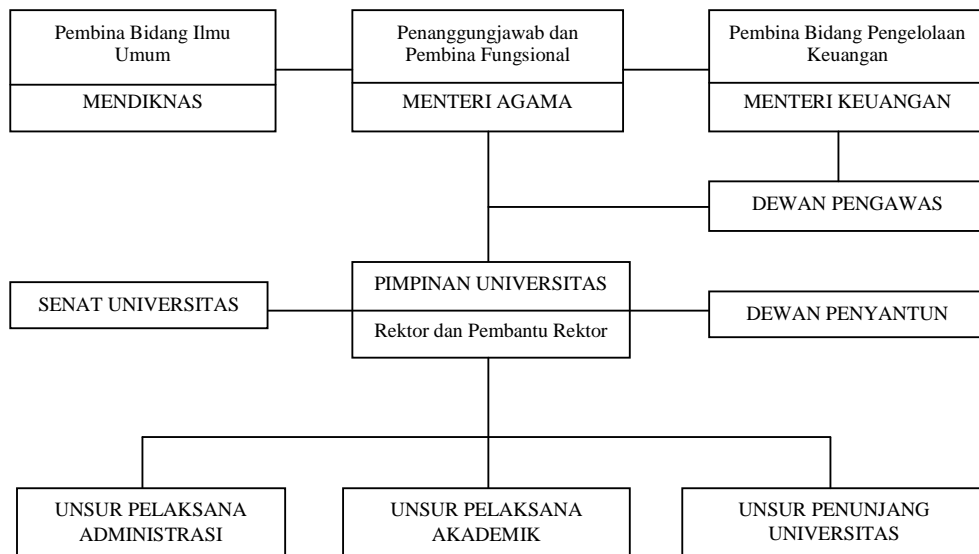
- 5) Ekonomi
 - 6) Sains dan teknologi
 - b. Program Pascasarjana
 - c. Lembaga Penelitian dan Pengembangan (Lemlitbang)
 - d. Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat (LPM)
8. Unsur Penunjang Universitas
- a. Lembaga Penjaminan Mutu Akademik
 - b. Pusat Perpustakaan
 - c. Pusat Komputer dan Sistem Informasi
 - d. Program Khusus Pengembangan Bahasa Arab (PKPBA)
 - e. Program Khusus Pengembangan Bahasa Inggris (PKPBI)
 - f. Ma'had Sunan Ampel Al-'Aly
 - g. Pusat Studi Gender (PSG)
 - h. Lembaga Kajian Al Qur'an dan Sains (LKQS)
 - i. Pusat kajian Zakat dan Wakaf (PKZW)
 - j. Pusat Belajar Mandiri
 - k. Pusat Kajian Tarbiyah Ulul Albab
 - l. Pusat Dakwah dan Pelayanan Masyarakat
 - m. Pusat Laboratorium Bahasa
 - n. Unit Penerbitan (UIN-Malang Press)
 - o. Unit Hubungan Masyarakat
 - p. Unit Informasi dan Publikasi
 - q. Unit *Search and Recruitment* (SAR)

r. Satuan Pemeriksa Intern (SPI)

9. Unsur Pelaksana Administrasi

a. Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK)

b. Biro Administrasi Umum (BAU)



Gambar 4.1. Struktur Organisasi UIN Maliki Malang

4.1.4. Arah Pengembangan dan Rencana Strategis Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang

Merespon status baru Universitas Islam Negeri Malang yang diperoleh sejak 21 Juni 2004, seluruh civitas akademika semakin termotivasi untuk mewujudkan obsesi besarnya menjadikan kampus ini sebagai *Center of Excellence* dan *Center of Islamic Civilization* yang bertumpu pada empat kekuatan yaitu kedalaman spiritual, keluasan ilmu, keluhuran akhlak dan kematangan professional menuju tercapainya insane “Ulul Albab”. Salah satu bentuk kuatnya motivasi ini tercermin

dalam usahanya untuk menyusun Rencana Strategis Pengembangan Universitas Islam Negeri Malang 25 Tahun ke Depan (2005-2030)

Pada dasarnya Rencana Strategis disusun sebagai kelanjutan dan pengembangan dari Rencana Strategis sebelumnya, yakni Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang 10 Tahun ke Depan. Rencana Strategis sebelumnya tersebut dipandang telah berhasil mengantarkan kampus ini berubah statusnya menjadi Universitas Islam Negeri Malang sehingga mendapatkan perhatian dari lembaga keuangan internasional *Islamic Development Bank (IDB)* berupa bantuan pengembangan kampus yang sangat megah.

Perencanaan Strategis Pengembangan Universitas Islam Negeri Malang 25 Tahun ke Depan diarahkan pada tiga tahapan mendasar sebagai berikut : *pertama*, dalam jangka pendek (2005-2010) untuk mencapai kemantapan kelembagaan dan penguatan akademik. *Kedua*, jangka menengah (2011-2020) untuk mencapai posisi universitas agar lebih dikenal dan diakui di tingkat regional, dan *ketiga*, dalam jangka panjang (2021-2030) untuk mencapai posisi puncak universitas, yakni agar lebih dikenal dan diakui di tingkat internasional.

1. Rencana Strategis Jangka Pendek (2005-2010)

Masa pengembangan jangka pendek Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan masa pemantapan kelembagaan dan penguatan akademik yang memberikan landasan untuk berkembang sebagai universitas terkemuka di tingkat regional, khususnya di negara-negara sahabat (Islam). Pada akhir masa pengembangan jangka pendek, Universitas Islam

Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang bisa menyelenggarakan perkuliahan untuk 12.000 mahasiswa secara layak, yang tersebar ke dalam 30 Program Studi Diploma, Sarjana, Magister, dan Doktor. Kebijakan umum pengembangan jangka pendek diarahkan pada pemenuhan kelayakan dan baku mutu universitas unggulan (*excellent university*) sehingga memberi peluang untuk dikenal sebagai universitas dengan reputasi regional.

Sembilan bidang yang menjadi fokus pengembangan universitas meliputi: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan penerbitan, pengabdian kepada masyarakat, ketenagaan, kemahasiswaan, kelembagaan, kerjasama, prasarana dan sarana, dan keuangan.

Sasaran utama dalam bidang pendidikan dan pengajaran adalah terintegrasinya sistem pendidikan Islam, sains, teknologi dan seni. Untuk mencapai sasaran tersebut program yang ditetapkan meliputi penataan kurikulum untuk meningkatkan mutu berkelanjutan, penyempurnaan kurikulum untuk memperkuat kekhususan dan relevansi, penataan dan peningkatan fungsi pembelajaran, penataan dan pemenuhan standar penyelenggaraan program pendidikan sarjana sesuai dengan keperluan dunia kerja, pengembangan dan peningkatan kualitas program terpilih S1 dan diploma dalam menyambut globalisasi, serta pembinaan suasana akademik.

Sasaran utama bidang penelitian dan penerbitan adalah meningkatkan kualitas, kuantitas dan sarana penelitian serta meningkatnya kuantitas dan status akreditasi jurnal dan penerbitan. Dalam mencapai sasaran yang

dimaksud program yang ditetapkan meliputi peningkatan kualitas; kuantitas peneliti dan sarana penelitian; peningkatan penelitian untuk penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dasar; peningkatan kerjasama penelitian dengan perguruan tinggi, lembaga penelitian dan industry maju; peningkatan sumbangan penelitian dalam pembelajaran dan kegiatan pengabdian masyarakat; peningkatan penyebaran hasil penelitian melalui media komunikasi ilmiah; peningkatan kualitas dan kuantitas jurnal ilmiah; dan peningkatan kualitas dan kuantitas penerbitan buku ilmiah.

Sasaran utama bidang pengabdian masyarakat adalah meningkatnya jumlah dan mutu program pengabdian kepada masyarakat. Dalam mencapai sasaran yang dimaksud program yang ditetapkan meliputi penyelenggaraan kerjasama dengan industri dan lembaga relevan untuk meningkatkan kemampuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, peningkatan kerjasama perguruan tinggi untuk mendukung pengembangan usaha; pelatihan dan pendidikan ulang terhadap tenaga kerja di instansi, lembaga dan industri; penyebarluasan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kemanfaatan masyarakat, dan pengkajian dan pengembangan pelaksanaan Praktek Kerja Lapangan Integratif (PKLI).

Dalam bidang ketenagaan diterapkan program-program yang meliputi pendidikan lanjut tenaga dosen; pembinaan tenaga administratif; pendidikan lanjut laboran, teknisi, dan pustakawan; dan promosi jabatan fungsional dosen.

Dalam bidang kemahasiswaan ditetapkan program-program yang meliputi pendidikan Al-Quran dan kitab klasik Islam, pendidikan dan pelatihan keustadzan untuk mahasiswa, pengembangan mekanisme penerimaan mahasiswa baru, pengembangan organisasi dan jaringan alumni, pembinaan bakat dan minat mahasiswa, peningkatan kesejahteraan mahasiswa, dan sistem pelayanan data dan informasi.

Sasaran utama bidang kelembagaan adalah terakreditasinya semua jurusan secara bertahap hingga peringkat A, dan terselenggaranya jurusan atau program studi sebagaimana digariskan dalam *body of knowledge* universitas, serta terbentuknya pusat-pusat kajian dan pengembangan, pusat-pusat studi, pusat-pusat layanan, dan laboratorium. Dalam mencapai sasaran dimaksud ditetapkan program-program yang meliputi pengembangan Fakultas Tarbiyah, pengembangan Fakultas Syari'ah, pengembangan Fakultas Humaniora dan Budaya, pengembangan Fakultas Psikologi, pengembangan Fakultas Ekonomi, pengembangan Fakultas Sains dan Teknologi, menyiapkan berdirinya Fakultas Ilmu-ilmu Kesehatan dan insfratuktur pendukungnya, pengembangan Program Pascasarjana, optimalisasi fungsi Penjaminan Mutu Pendidikan, pemberdayaan perpustakaan; pembentukan pusat penunjang (kajian, penerbitan, kerjasama dan laboratorium), pusat computer dan sistem informasi setiap fakultas, dan Lembaga Audit (LAU).

Sasaran utama dalam bidang kerjasama adalah kerjasama internal bidang kerjasama peningkatan akademik. Program-program yang ditetapkan adalah

pemanfaatan laboratorium dan perpustakaan di lingkungan Malang dan Surabaya, pertukaran mahasiswa dengan lembaga pendidikan di dalam dan luar negeri, dan kerjasama dengan dunia usaha.

Dalam bidang prasarana dan sarana beberapa program yang direncanakan adalah pengembangan perangkat perkuliahan berbaris teknologi informasi dan pengadaan ruang laboratorium dan *workshop*. Dalam bidang keuangan beberapa program yang ditetapkan adalah ekstensifikasi dan intensifikasi sumber-sumber pendanaan program dan peningkatan efisiensi dan akuntabilitas penggunaan anggaran

2. Rencana Strategis Jangka Menengah (2011-2020)

Masa pengembangan jangka menengah (2011-2020) merupakan pencapaian reputasi regional, khususnya dengan negara-negara sahabat (Islam). Karena itu, kebijakan umum pengembangan sepuluh tahun kedua diarahkan kepada pemenuhan baku mutu universitas unggulan (*excellent university*) sehingga memberi peluang untuk dikenal secara internasional.

Masa pengembangan jangka menengah bertujuan :

- a. Memenuhi semua baku mutu kelayakan dan kinerja sebagai penyelenggara program pendidikan Sarjana (S1), Program Magister (S2) dan Program Doktor (S3) dengan reputasi nasional.
- b. Memenuhi semua persyaratan dasar sebagai universitas Islam unggulan
- c. Memenuhi persyaratan dasar sebagai universitas unggulan nasional.

3. Rencana Strategis Jangka Panjang (2021-2030)

Masa pengembangan jangka panjang (2021-2030) merupakan pencapaian reputasi internasional. Karena itu, kebijakan umum pengembangan lima tahun kelima diarahkan pada pemenuhan baku mutu universitas unggulan dengan reputasi internasional yang mampu memberikan layanan pendidikan tinggi berkualitas internasional tanpa membedakan asal usul peserta didik dan memberikan kontribusi keilmuan, teknologi dan kebudayaan bagi masyarakat internasional.

Masa pengembangan jangka panjang bertujuan :

- a. Memenuhi semua baku mutu kelayakan dan kinerja sebagai penyelenggara program pendidikan Sarjana (S1), Program Magister (S2) dan Program Doktor (S3) dengan reputasi internasional
- b. Memenuhi semua persyaratan sebagai universitas Islam unggulan di kalangan masyarakat Islam internasional
- c. Memenuhi baku mutu minimum sebagai universitas internasional
- d. Memenuhi baku mutu sebagai universitas internasional dan pusat keunggulan ilmu, teknologi dan kebudayaan.

Dalam melaksanakan rencana strategis pengembangan tersebut ditempuh strategi umum yang berprinsip pada keterpaduan dalam penyelenggaraan program, keterpaduan penyelenggaraan administrasi, optimisasi pemanfaatan sumberdaya, partisipasi masyarakat dalam pembiayaan, pengelolaan berbasis kinerja untuk penjaminan mutu pelayanan, pelestarian tradisi kelembagaan dan akademik.

TAHAPAN PENGEMBANGAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG (2005-2030)				
			Tahap IV dan V	
		Tahap II dan III		
Tahap I				
Lima Tahun I (2005-2010)	Lima Tahun II (2010-2015)	Lima Tahun III (2016-2020)	Lima Tahun IV (2021-2025)	Lima Tahun V (2026-2030)

Gambar 4.2. Tahapan Pengembangan UIN Maliki Malang

4.1.5. Anggaran Pengembangan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mendapat kucuran dana dari *Islamic Development Bank* (IDB) sekitar US\$ 34.900.000.000. *Islamic Development Bank* (IDB) merupakan lembaga keuangan multiratetal yang didirikan pada tahun 1975 oleh Organisasi Konferensi Islam (OKI) untuk meningkatkan kualitas kehidupan sosial ekonomi negara anggota dan masyarakat muslim di negara bukan anggota berlandaskan prinsip-prinsip keislaman (syariah).

Islamic Development Bank (IDB) memiliki hubungan yang dekat dengan Indonesia karena Indonesia merupakan negara anggota dan sekaligus salah satu pendiri IDB. Sejak berdiri *Islamic Development Bank* (IDB), negara kita telah aktif memanfaatkan berbagai fasilitas *Islamic Development Bank* (IDB), baik berupa pembiayaan, hibah (*grant*), *capacity building*, maupun bantuan beasiswa.

Fokus kerjasama Indonesia dengan IDB sebelum 1998 sebagian besar berupa pengembangan infrastruktur, pendidikan, kesehatan, pertanian dan irigasi, pengembangan teknologi, pengembangan wilayah. Sedangkan pada tahun 1998-2006 berfokus pada kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

Tabel 4.1

Fokus kerjasama IDB

No.	Bidang	Prosentase
1.	Pendidikan Tinggi	60,5%
2.	Pembangunan wilyah	14,6%
3.	Kesehatan	6%
4.	Pertanian	6%
5.	Infrastruktur	12%

Sumber : UIN Maliki Malang

Dalam konteks pendanaan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, *Islamic Development Bank* (IDB) memberikan pendanaan dalam pengembangan sarana dan prasarana fisik serta kelengkapannya. Oleh karena itu, pemerintah memberikan dana pendamping dalam rangka pengembangan yang berkaitan dengan peningkatan sumber daya manusia melalui pelatihan, *workshop*, studi lanjut dosen, dan sebagainya.

Berikut ini disertakan anggaran yang berasal dari pemerintah Indonesia dan *Islamic Development Bank* (IDB) yang digunakan dasar untuk

menganalisis kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang ditinjau dari perspektif keuangan.

Tabel 4.2

Anggaran Berdasarkan *Aide Memoire* antara
Pemerintahan Indonesia (GOI) dan IDB
(dalam US\$ million)

No.	Component	GOI	IDB		Total
			<i>Istisna'</i>	<i>Installment Sale</i>	
1.	<i>Land Acquisition</i>	3.032	-	-	3.032
2.	<i>Civil Works</i>	-	18.831	-	18.831
3.	<i>Furniture & Fixture</i>	4.000	-	-	4.000
4.	<i>Equipment</i>	-	-	4.475	4.475
5.	<i>Consultancy Services</i>	-	0.565	0.135	0.700
6.	<i>PMU</i>	0.060	0.035	-	0.095
7.	<i>Auditing</i>	-	0.090	-	0.090
8.	<i>Start-up workshop & familiarization visits</i>	-	0.030	-	0.030
	<i>Sub Total</i>	7.092	19.551	4.610	31.253
	<i>Contingencies (10%)</i>	0.709	1.955	0.461	3.126
	Total	7.801	21.506	5.071	34.379
		7.801	26.578		34.379
	<i>Percentage (%)</i>	23%	77%		100%

Sumber : UIN Maliki Malang

Pembiayaan pemerintah Republik Indonesia (GOI) merupakan pembiayaan merupakan dana yang diberikan pemerintah sebagai dana pendamping bagi pengembangan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dalam lima program, yaitu pengadaan tanah, *curriculum*

development, institutional program, operasional PMU dan pengadaan furniture dan fixture.

Sedangkan pembiayaan yang berasal dari pihak *Islamic Development Bank* (IDB) membuat dua jenis pembiayaan proyek pengembangan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yaitu

1. *Istisna'a* (Project No. IND-90), adalah perjanjian pembiayaan pembangunan gedung-gedung fasilitas kampus Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang beserta para konsultan. Gedung-gedung tersebut terdiri dari *Administrative/Rectorate Building, Library Building, Multipurpose/Campus Hall, Language Faculty and Laboratory Building, Micro Teaching Building, Green House Building, Faculty Apartement Building, Faculty Housing, Student Center, Information Center Building, Science Technology Faculty & Engineering Lab. Building, Social Science Departementand Lecture Building, Graduate Studies Building, Dormitory Building.*
2. *Installment Sale* (Project No. IND-91) adalah perjanjian pembiayaan pengadaan peralatan penunjang fasilitas belajar mengajar dan konsultannya. Fasilitas tersebut terdiri dari *Language Lab. Equipment, Micro Teaching Lab. Equipment, Resource Learning Center, Arabic Language Center Equipment, Statistic Lab. Equipment, Computer Technology Lab. Equipment, Advance Computation Lab. Equipment, Architecture Lab., Information Tech. & Image Proc. Lab. Equipment,*

Internet Self Access Center & Resource Learning, Biology Lab. Equipment, dan Biotechnology Lab. Equipment.

4.1.6. Indeks Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Pembelajaran Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Pada Semester Genap 2008/2009

Darri keseluruhan sampel dosen semua fakultas, dapat ditentukan indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen untuk setiap aspek kinerjanya dan untuk indeks kepuasan mahasiswa secara keseluruhan. Berikut ini merupakan tabel dan grafik IKM untuk setiap fakultas secara keseluruhan dan rata-ratanya.

Tabel 4.3

Indeks Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Dosen
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Semester Genap Tahun Akademik 2008/2009

	Padegogik	Profesional	Kepribadian	Sosial	IKM
Ekonomi	3,68	3,70	3,77	3,73	3,72
Humbud	3,82	3,75	3,89	3,88	3,83
Psikologi	3,67	3,72	3,80	3,71	3,72
Saintek	3,66	3,58	3,89	3,74	3,69
Syari'ah	3,70	3,71	3,85	3,72	3,74
Tarbiyah	3,75	3,75	3,91	3,78	3,79
Rata-Rata	3,71	3,70	3,85	3,76	3,75

Sumber : UIN Maliki Malang

4.1.7. Penghargaan Telkom Smart Campus Awards (TESCA)

Telkom Smart Campus Awards (TESCA) adalah program penghargaan nasional yang diinisiasi PT TELKOM untuk meningkatkan ICT awareness di komunitas Perguruan Tinggi. Program Smart Campus Awards merupakan salah satu bagian dari program *Corporate Social Responsibility* Telkom yang mendukung pengembangan kualitas hidup masyarakat secara berkelanjutan melalui pemberdayaan ICT di lingkungan edukasi (pendidikan) khususnya di kampus dan Perguruan Tinggi.

Kategori dalam penyelenggaraan TESCA, antara lain :

1. TESCA *Awards* Universitas
2. TESCA *Awards* Institusi/Akademi/Politeknik
3. TESCA *Awards* Sekolah Tinggi
4. TESCA *Special Awards*
 - a. *Inovation*
 - b. *ITC Growth*
 - c. Perguruan Tinggi Islam
 - d. *ICT Leadership*
 - e. *Digitapreneur Incubation*

4.1.8.Data Lingkup Prestasi Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Berikut ini adalah tabel prestasi mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang mengikuti lomba dari berbagai lingkup prestasi :

Tabel 4.4

Lingkup Prestasi Mahasiswa
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Malang
Periode 2004-2008

Lingkup Prestasi Mahasiswa	Jumlah Prestasi
Regional	34
Nasional	17
Se-Asia Tenggara	3

Sumber : data diolah (Lampiran 1)

4.1.9.Data Pendaftar Mahasiswa Baru Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dalam kegiatan penerimaan mahasiswa baru menggunakan lima jalur seleksi, yaitu jalur Penelusuran Minat dan Kemampuan (PMDK), jalur Prestasi, jalur Kemampuan Khusus, jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN), dan jalur Reguler.

Tabel 4.5

Rekap Mahasiswa Baru
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Periode 2004-2009

No.	Tahun	Pendaftar Mahasiswa Baru	Kenaikan dari Tahun Sebelumnya (%)
1.	2004	1331	
2.	2005	1555	14%
3.	2006	1710	9%
4.	2007	1944	12%
5.	2008	2159	9%
6.	2009	3773	42%

Sumber : UIN Maliki Malang

4.1.10. Program Kema'hadan

1. Peningkatan kompetensi akademik, meliputi :

a. *Ta'lim al Afkar al Islamiyah*

Ta'lim sebagai proses belajar mengajar diselenggarakan dua kali dalam satu pekan selama dua semester, diikuti oleh semua santri di masing-masing unit hunian dan diasuh langsung oleh para pengasuhnya. Pada setiap akhir semester diselenggarakan tes. Kitab panduan yang dikaji adalah *al Tadzhib* karya Dr. Musthafa Dieb al Bagha. Kitab yang lain adalah *Qami al Thughyan* karya Shiekh Muhammad Nawawi b. Umar al Bantani.

b. *Ta'lim Al Qur'an*

Ta'lim ini diselenggarakan dua kali dalam sepekan selama dua semester, diikuti oleh semua santri dengan materi yang meliputi *tashwit, qiro'ah, tarjamah, dan tafsir.*

c. *Khatm al Qur'an*

Program ini diselenggarakan secara bersama setiap selesai sholat Subuh pada hari Jum'at.

2. Peningkatan Kompetensi Kebahasaan, meliputi :

a. Penciptaan lingkungan kebahasaan

Labelisasi benda-benda di sekitar ma'had dengan memberi nama dalam bahasa arab maupun inggris, pemberian materi kosakata kedua bahasa asing tersebut, memberlakukan wajib berbahasa Arab maupun Inggris bagi semua penghuni ma'had pada hari tertentu.

b. Pelayanan konsultasi bahasa

Pelayanan ini dipandu oleh *musyrif/ah* di unit masing-masing. Pelayanan ini dimaksudkan untuk membantu santri yang mendapatkan kesulitan merangkai kalimat benar, melacak arti kata yang benar, dan lain-lain.

c. *Al yaum al Araby*

Al yaum al Araby adalah hari yang dipersiapkan untuk pemberian materi bahasa, pelatihan membuat kalimat yang baik dan benar, permainan kebahasaan, diskusi berbahasa Arab.

d. *Al Musyabaqah al Arabiyah*

Kegiatan ini dimaksudkan untuk memacu kreatifitas kebahasaan dengan cara mengkompetisikan ketrampilan dan kecakapan santri dalam berbahasa Arab melalui lomba kebahasaan.

e. *English day*

English day adalah hari dipersiapkan untuk pemberian materi bahasa Inggris, pelatihan membuat kalimat yang baik dan benar, permainan kebahasaan, diskusi berbahasa Inggris.

f. *English Contest*

Kegiatan ini dimaksudkan untuk memacu kreatifitas kebahasaan dengan cara mengkompetisikan ketrampilan dan kecakapan santri dalam berbahasa Inggris melalui lomba kebahasaan.

g. *Shabah al Lughah*

Bentuk kerjasama yang diformat untuk membekali kosakata baik bahasa Arab maupun Inggris. Kegiatan ini dilakukan setiap pagi setelah sholat Shubuh di masing-masing unit *mabna*.

4.1.11. Program Peningkatan Kemampuan Berbahasa

1. Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA)

Program ini merupakan program untuk meningkatkan kemampuan mahasiswa di bidang bahasa Arab yang wajib diikuti selama satu tahun yaitu pada semester 1 dan 2. Metode pembelajaran yang digunakan adalah dengan pendekatan komunikatif sesuai dengan buku *al Arabiyah Baina Yadaik*.

2. Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI)

Program ini merupakan program untuk meningkatkan kemampuan mahasiswa di bidang bahasa Arab yang wajib diikuti selama satu tahun yaitu pada semester 3 dan 4. Program ini merupakan program pengajaran bahasa Inggris reguler untuk seluruh mahasiswa sesuai dengan kurikulum di masing-masing jurusan dan fakultas.

4.1.12. Lembaga Kajian Al Qur'an dan Sains

Lembaga ini merupakan lembaga khusus Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang mengkaji Al Qur'an dikaitkan dengan sains. Lembaga ini bertugas mencari format dan sekaligus melakukan kajian secara terus menerus untuk menghasilkan bangunan keilmuan yang terintegrasi antara ilmu pengetahuan yang bersumber dari ayat-ayat Qauliyah yakni al-Qur'an dan hadits sekaligus bersumber dari ayat-ayat kauniyah yaitu hasil observasi, eksperimen dan penalaran logis.

4.1.13. Data Kualifikasi Pendidikan Dosen dan Karyawan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Peningkatan mutu dan tingkat pendidikan dosen menjadi program unggulan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penambahan dosen dengan kualifikasi doktor terus menjadi program prioritas universitas kedepannya dan diharapkan pada tahun 2012 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mempunyai 100 dosen dengan kualifikasi doktor

Tabel 4.6

Kualifikasi Pendidikan Dosen
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
 Tahun 2009

Pendidikan	Tahun					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Sarjana (S1)	35	39	39	35	16	9
Magister (S2)	167	197	192	192	224	235
Doktor (S3)	8	8	15	15	29	36
Guru Besar	3	3	3	5	5	7
Jumlah	213	247	249	247	274	287

Sumber : UIN Maliki Malang

Tabel 4.7

Kualifikasi Pendidikan Pegawai
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
 Tahun 2009

Pendidikan	Tahun					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SD	1	1	1	1	1	1
SMP	-	-	-	-	-	1
SMA	9	22	23	21	20	34
Diploma	2	6	6	4	3	3
Sarjana (S1)	11	27	34	38	36	45
Magister (S2)	1	2	2	3	7	8
Jumlah	24	58	66	67	67	92

4.1.14. Sarana dan Prasarana Penunjang Akademik di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan salah satu institusi yang memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat yang telah dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Untuk pelayanan administrasi pendidikan maka Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah memiliki gedung-gedung yang cukup representatif terdiri dari :

- a. Gedung Rektorat
- b. Gedung Fakultas Sains dan Teknologi
- c. Gedung Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial
- d. Gedung Pascasarjana
- e. Gedung Pusat Informasi

Sedangkan untuk kegiatan perkuliahan semua jurusan dan mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang terpusat pada tiga gedung yaitu :

- a. Gedung A yang terdiri dari 20 ruang
- b. Gedung B yang terdiri dari 66 ruang
- c. Gedung Pascasarjana

Sebagai penunjang kegiatan belajar dan mengajar akademik, maka Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang juga dilengkapi dengan laboratorium-laboratorium yang berfungsi sebagai tempat praktikum

dan tempat penelitian mahasiswa dan dosen. Sarana dan prasarana laboratorium tersebut adalah

Tabel 4.8

Laboratorium UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Fakultas	Jumlah Laboratorium
Tarbiyah	7
Syari'ah	3
Humaniora dan Budaya	1
Ekonomi	5
Psikologi	2
Sains dan Teknologi	
Jurusan Matematika	4
Jurusan Biologi	11
Jurusan Kimia	8
Jurusan Fisika	12
Jurusan Teknik Informatika	8
Jurusan Teknik Arsitektur	10
Pascasarjana	2

Sumber : UIN Maliki Malang

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki perpustakaan pusat yang memiliki koleksi lebih dari 100.000 eksemplar buku berbahasa Indonesia, Inggris dan Arab. Selain perpustakaan pusat, masing-masing fakultas juga mempunyai perpustakaan dengan koleksi yang spesifik.

Sebagai universitas yang menggabungkan tradisi pesantren dengan universitas, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dilengkapi sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan-kegiatan keagamaan, yaitu :

- a. Masjid Tarbiyah khusus mahasiswa putra dan Masjid Ulul Albab khusus mahasiswa putri
- b. Gedung Ma'had Putra yang terdiri dari Mabna Al Farabi, Ibnu Khaldun, Ibnu Sina, dan Al Ghazali
- c. Gedung Ma'had Putri yang terdiri dari Mabna Khatijah Al Kubra, Fatimatuzzahro, Ummu Salamah, dan Asma' binti Abu Bakar
- d. Rumah dinas kyai

Aktivitas mahasiswa juga menjadi bagian penting bagi pengembangan mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, hal ini karena dalam aktivitas ini, banyak dikembangkan *softskill*. Oleh karena itu, dilengkapi sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan kemahasiswaan, yang terdiri dari :

- a. Gedung *Sport Center* yang terdiri dari Pusat Perkantoran organisasi kemahasiswaan dan gedung serbaguna yang dapat digunakan untuk berbagai kegiatan, seperti olahraga dan pertemuan.
- b. Lapangan basket
- c. Lapangan *volley ball*
- d. Lapangan futsal.

Kesehatan segenap civitas akademika juga mendapat perhatian penting, oleh karenanya Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah menyediakan poliklinik yang dapat dimanfaatkan oleh semua pihak baik semua civitas akademika maupun masyarakat umum.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang menyadari pentingnya teknologi informasi dalam pengembangan universitas. Oleh karena itu, pembangunan infrastruktur teknologi informasi menjadi salah satu prioritas. Pembangunan Sistem Informasi meliputi peningkatan *Bandwith Internet* dan wilayah jangkauan internet, pembangunan jaringan, dan pengembangan *software* untuk administrasi umum maupun akademik.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah mengembangkan *software* untuk administrasi akademik yang dikenal dengan nama Sistem Akademik Online (Siakad Online) yang berbasis Web (internet). Sehingga mahasiswa dapat melakukan administrasi akademik misalnya pendaftaran mahasiswa baru, daftar ulang, pengisian Kartu Rencana Studi, mengecek jadwal, mengecek kelas, mengecek nilai, dan lain-lain dengan cukup membuka web universitas melalui fasilitas internet dimanapun, sehingga ini akan memberikan kemudahan bagi mahasiswa dan dosen sehingga meningkatkan efisiensi. Selain itu, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki alamat web yaitu www.uin-malang.ac.id sebagai sarana administrasi akademik, web tersebut juga berfungsi sebagai media komunikasi dengan pihak luar karena segala informasi perkembangan kampus diberitakan dalam web ini.

4.1.15. Jaringan Kerjasama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Kerjasama yang telah dikembangkan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang secara umum dimaksudkan untuk memperkuat organisasi dalam melaksanakan fungsinya dan meningkatkan perannya dalam lingkup yang lebih luas. Di samping itu, kerjasama dilakukan dalam rangka mengatasi segala keterbatasan pada sumber daya yang dimiliki, baik pada sumber daya manusia, sumber daya material, sumber daya keuangan, maupun sumber daya teknologi.

1. Kerjasama dengan Lembaga-Lembaga Dalam Negeri

- a. Kerjasama dengan Perguruan Tinggi Nasional
 - 1) Universitas Brawijaya Malang
 - 2) Universitas Gajah Mada Yogyakarta
 - 3) VEDC Malang
 - 4) Institut Teknologi Bandung
 - 5) Serta kampus lain baik Perguruan Tinggi Umum maupun Perguruan Tinggi Agama Islam
- b. Kerjasama dengan Lembaga Pendidikan Lainnya
 - 1) Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan
 - 2) Ma'had Aly Al Hikam Malang
 - 3) Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan.
- c. Kerjasama dengan Instansi Pemerintahan di Wilayah Jawa Timur
 - 1) Pemerintah Provinsi Jawa Timur

- 2) Pemerintah Kotamadya Malang
- 3) Pemerintah Kota Batu
- 4) Pemerintah Kabupaten Pasuruan
- d. Kerjasama dengan Lembaga Non Pemerintahan di Wilayah Jawa Timur
 - 1) PT. Rajagrafindo Persada Jakarta
 - 2) Stasiun TVRI Surabaya
 - 3) Agropolitan TV
 - 4) Bank Indonesia Kantor Malang
 - 5) BTN Syariah
 - 6) BMT MMU Pasuruan
 - 7) PT. Indosat Tbk. Regional Indonesia Timur
 - 8) PT. Milenium Penata Future
 - 9) Radar Malang
 - 10) Bank Muamalat Indonesia
 - 11) Dan lain-lain

2. Kerjasama Dengan Lembaga-Lembaga Negara-Negara Timur Tengah

- a. *Islamic Development Bank (IDB)*
- b. Kerjasama dengan pemerintah Sudan
- c. Menindaklanjuti pertemuan beberapa rektor universitas terkemuka Indonesia dengan Menteri Pendidikan Saudi Arabia pada November 2006 di Riyadh.

d. Menindaklanjuti kesepakatan kerjasama dengan lembaga-lembaga

Timur Tengah :

- 1) Liga Universitas Islam di Mesir
 - 2) *Islamic Culture Center* untuk pengiriman dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk mengikuti *short course* selama lima bulan di Qum.
 - 3) Atase Agama Kedubes Saudi Arabia untuk pendirian Pusat Dakwah dan Pelayanan Masyarakat, pengadaan mushaf Al Qur'an, buku, haji untuk dosen dan karyawan.
 - 4) Pengiriman dosen PKPBA ke King Saud University (Dr. Miftahul Huda, M.Ag.) untuk mengikuti Program Diploma Tinggi selama bulan September 2008, setelah menjalani tes oleh pihak penyelenggara.
 - 5) Pengiriman dosen-dosen PKPBA untuk mengikuti pelatihan dosen-dosen Bahasa Arab di Universitas Ummul Qura Makkah Al Mukarramah, yang diselenggarakan oleh Ma'had al-Lughah, Jami'ah Umm al-Qura Makkah pada tanggal 5 Juli sampai 15 Agustus 2008.
- e. Pengiriman alumni Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang ke Timur Tengah (Mesir, Sudan, Saudi Arabia, Maroko, dan lain-lain), melalui ujian yang dilakukan oleh Departemen Agama RI atau melalui jalur-jalur lain yang bisa ditempuh.

- f. Kerjasama dengan *Mu'assasah al-Waqf al-Islami* dan Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Departemen Agama. Kerjasama tersebut dilaksanakan dalam bentuk pelatihan-pelatihan dosen-dosen bahasa Arab di PTAIN dan PTAIS se-Indonesia di Batu pada bulan Juni 2007.
- g. Kerjasama dengan pemerintah Saudi Arabia melalui Kedubes Saudi Arabia dalam bentuk *Saudi Arabian Corner* yang telah diterima oleh Perpustakaan Pusat Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang pada tanggal 18 Mei 2008 berupa buku-buku. Bantuan buku tersebut untuk koleksi perpustakaan sekitar 3500 judul dan lebih dari 20.000 eksemplar.
- h. Kerjasama dengan kantor *Rabithah Alam Islami* di Riyadh dalam bentuk pengiriman dosen dan karyawan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melaksanakan ibadah haji.

3. Kerjasama dengan Lembaga-Lembaga Negara-Negara Barat

Berikut ini adalah beberapa lembaga internasional yang menjalin mitra kerjasama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang :

- 1) ADS
- 2) RELO
- 3) OMPA

4.1.16. Lembaga Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

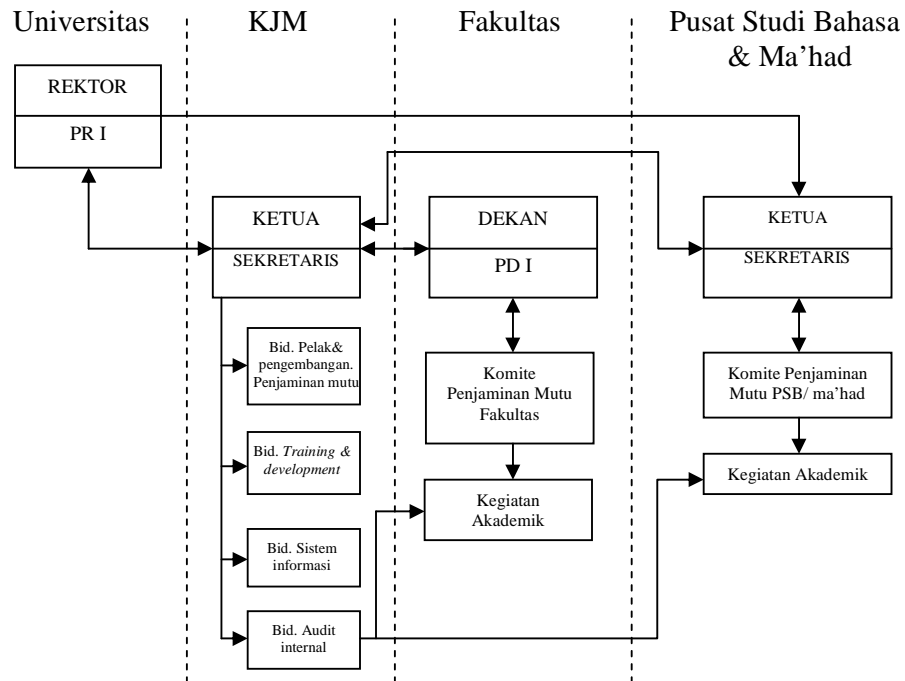
Dalam melaksanakan penjaminan mutu, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang membentuk Lembaga Penjaminan Mutu Akademik yang bertanggung jawab kepada Rektor dan Pembantu Rektor. Lembaga Penjaminan Mutu Akademik melaksanakan proses Sistem Penjaminan Mutu, mulai dari perencanaan sistem, pembuatan dokumen, implementasi dan pelaksanaan audit internal di lingkungan universitas. Di setiap unit pelaksanaan teknis, dibentuk Komite Penjaminan Mutu.

Komite Penjaminan Mutu Fakultas, Komite Penjaminan Mutu Ma'had melakukan pemeriksaan terhadap ketercapaian sasaran mutu dan melaporkannya kepada Dekan dan Lembaga Penjaminan Mutu Akademik. Setiap enam bulan sekali Lembaga Penjaminan Mutu Akademik akan melakukan kegiatan audit internal. Proses audit internal dilakukan terhadap lingkup Sistem Penjaminan Mutu Universitas yang terjadi di semua program studi atau jurusan, PKPBA, PKPBI, dan ma'had. Hasil audit internal akan diolah oleh bidang Sistem Informasi Jaminan Mutu Akademik. Ketua Lembaga Jaminan Mutu Akademik akan memberikan laporan dan rekomendasi kepada Rektor. Berdasarkan pada temuan audit mutu internal, Ketua Lembaga Jaminan Mutu Akademik juga dapat mengajukan Permintaan tindakan koreksi kepada Rektor.

Rektor melalui Pembantu Rektor akan memerintahkan kepada Dekan, Jurusan atau program studi, Ketua PKPBA, PKPBI, ma'had untuk melakukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan yang berkaitan dengan ketidakcukupan infrastruktur dan sumber daya harus difasilitasi oleh fakultas, PPs, PKPBA, PKPBI dan ma'had. Sedangkan ketidakcukupan yang berkaitan dengan kompetensi personal harus ditindaklanjuti oleh fakultas, dimana fakultas dapat bekerja sama dengan Lembaga Penjaminan Mutu Akademik.

Bidang *training and development* juga dapat melakukan pelatihan pada dosen maupun tenaga administratif atas persetujuan Pembantu Rektor. Bidang *training and development* dan Komite Penjaminan Fakultas, PPs, PKPBA, PKPBI dan ma'had harus melakukan evaluasi atau pengukuran terhadap dampak dari tindakan perbaikan yang telah dilakukan.

Hasil audit, laporan pemeriksaan dari Komite Penjaminan Mutu Fakultas akan dibahas dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). RTM diselenggarakan bersama antara Fakultas, PPs, PKPBA, PKPBI dan ma'had dengan Lembaga Penjaminan Mutu Akademik dan Rektorat.



Gambar 4.3. Mekanisme Penjaminan Mutu Akademik UIN Maliki Malng

4.1.17. Data Karyawan dan Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik

Ibrahim Malang

Berikut ini adalah jumlah karyawan dan dosen Universitas Islam Negeri

Maulana Malik Ibrahim Malang periode 2004-2009 :

Tabel 4.9
 Jumlah Karyawan dan Dosen
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

No.	Tahun	Karyawan		Dosen PNS & Kontrak	Jumlah
		PNS	Kontrak		
1.	2004	43	110	213	366
2.	2005	58	113	247	418
3.	2006	66	120	249	435
4.	2007	67	127	247	441
5.	2008	67	139	269	475
6.	2009	92	150	296	538

Sumber : UIN Maliki Malang

4.1.18. Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Pada tahun 2004 sampai 2009 dilakukan beberapa pendidikan dan pelatihan (diklat), antara lain :

- a. Semua Calon Pengawai Negeri Sipil (CPNS) yang telah diterima menjadi dosen maupun karyawan diwajibkan untuk mengikuti diklat prajabatan. Pendidikan dan pelatihan (diklat) prajabatan ini pun dibedakan menjadi dua golongan, yaitu

- 1) Golongan 1 dan 2 untuk karyawan yang berpendidikan SMP dan SMA
 - 2) Golongan 3 untuk karyawan atau dosen yang berpendidikan S1 maupun S2
- b. Para kabag dan kasubbag mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) PIM III yang diikuti oleh 3 orang
 - c. Para kabag dan kasubbag mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) PIM IV yang diikuti oleh 13 orang
 - d. Pendidikan dan pelatihan (diklat) adum diikuti oleh 4 kabag

Sedangkan untuk pendidikan dan pelatihan (diklat) dosen berdasarkan wawancara pada tanggal 17 Februari 2020 kepada bapak Tri selaku staf bagian kepegawainan dilakukan oleh pihak fakultas sesuai dengan kebutuhan fakultas masing-masing guna peningkatan kualitas dosen tersebut.

4.1.19 Pembinaan Tarbiyah *Ulul Albab*

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang menerapkan tarbiyah *ulul albab* tidak hanya bagi mahasiswa, akan tetapi juga untuk para dosen dan karyawan. Pembinaan ini bertujuan agar para karyawan dan dosen dapat mengimplementasikan tarbiyah *ulul albab* sebagai sandaran aktivitas dalam bekerja. Pembinaan tersebut dilakukan dengan cara menganjurkan para karyawan dan dosen untuk melakukan sholat dhuhur berjamaah di masjid At Tarbiyah yang selanjutnya terdapat kultum setelah sholat dhuhur. Selain itu juga, terdapat qotmil qur'an pada hari jum'at akhir tiap bulan.

4.2. Pembahasan Data Hasil Penelitian

4.2.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi bagian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Dalam tahapan siklus bisnis terdapat tahap pertumbuhan, bertahan dan menuai. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang saat ini masih berada dalam tahap pertumbuhan mengingat status universitas ini baru resmi menjadi universitas pada tahun 2004. Dalam tahap ini Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang menciptakan potensi untuk mengembangkan tatanan kelembagaan universitas menjadi lebih mantap dan suasana akademik menjadi lebih baik dan bermutu.

Transformasi kelembagaan dari STAIN Malang menjadi Universitas Islam Negeri Malang merupakan momentum untuk memperbaiki sistem pengelolaan kelembagaan secara keseluruhan. Di antara perubahan yang dilakukan oleh Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah sistem administrasi keuangan perguruan tinggi negeri menjadi sistem pengelolaan keuangan dengan pola yang dapat memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, dibentuklah Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) yang memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyedia barang dan jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Misalnya, maksimalisasi

layanan pendidikan dengan penyelenggaraan program pelatihan, pelayanan asrama, kerjasama baik dalam maupun luar negeri, bantuan luar negeri baik berupa infaq maupun wakaf dan lain-lain.

Semakin fleksibel Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mendapatkan dana dari berbagai sumber, membuka peluang untuk mendapatkan dari luar negeri, diantaranya adalah *Islamic Development Bank (IDB)*. *Islamic Development Bank (IDB)* menjalin kerjasama dengan Indonesia paling tinggi diarahkan pada fokus pendidikan tinggi sebesar 60,5% (hal. 61). Hal ini merupakan kesempatan bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk mendapatkan dana dari *Islamic Development Bank (IDB)*.

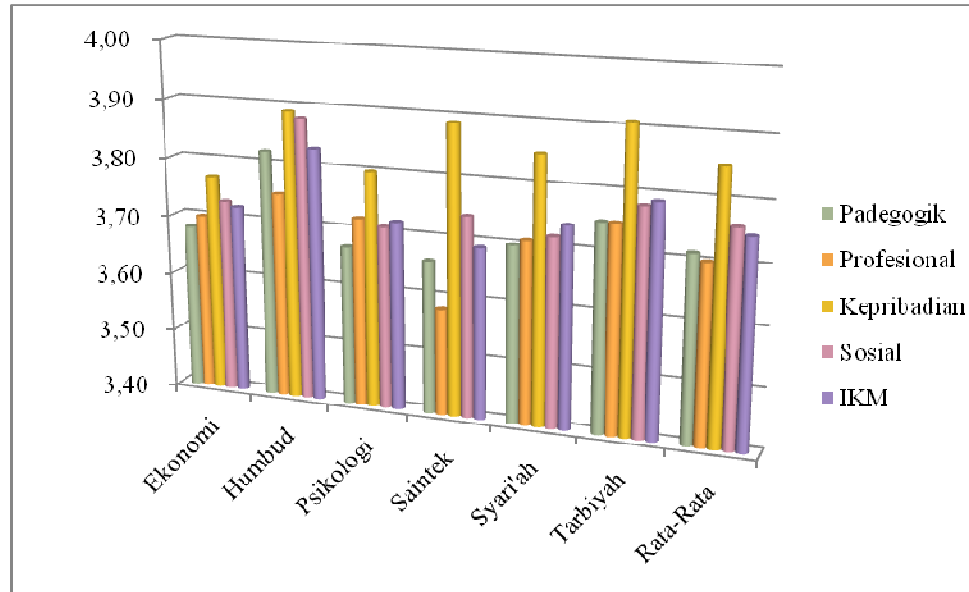
Berdasarkan data pada halaman 61, dana US\$ 26.578 juta berasal dari *Islamic Development Bank (IDB)* atau sebesar 77% dari keseluruhan anggaran pengembangan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang lebih besar daripada berasal dari pemerintah Indonesia US\$ 7.801 juta atau sebesar 23%. Hal ini merupakan salah satu bukti bahwa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mampu mendapatkan pendanaan diluar bantuan pemerintah karena pemerintah saat ini mengurangi anggaran pendanaan untuk pendidikan tinggi dengan menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum, sehingga untuk kedepannya dapat digali sumber-sumber pendanaan lebih maksimal dari pihak Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sendiri maupun berasal dari pihak lain.

Berdasarkan anggaran pemerintah Indonesia dengan IDB ketersediaan anggaran penyediaan sarana dan prasarana terhadap total anggaran sebesar US\$ 8.475 juta sedangkan total anggaran sebesar US\$ 34.379 juta. Prosentase ketersediaan anggaran penyediaan sarana dan prasarana terhadap total anggaran sebesar 24,7%. Jadi, belum memenuhi target sebesar 30% (berdasarkan Pelayanan Minimum pada Universitas Islam Negeri Malang). Sedangkan ketersediaan anggaran pengembangan SDM terhadap total anggaran sebesar US\$ 30 ribu sehingga prosentase ketersediaan anggaran pengembangan SDM terhadap total anggaran sebesar $8,7 \times 10^5$ %. Jadi, belum memenuhi target sebesar 20% (berdasarkan Pelayanan Minimum pada Universitas Islam Negeri Malang).

4.2.2. Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Kepuasan mahasiswa merupakan hal yang penting untuk menilai kinerja dari sebuah universitas. Mahasiswa menilai kinerja dosen dalam empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.



Grafik 4.1 IKM terhadap kinerja dosen UIN Maliki Malang

Berdasarkan grafik diatas, indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan nilai terendah pada nilai 3,58 dan tertinggi pada nilai 3,91 berada diatas standart kepuasan mahasiswa yang ditetapkan universitas yaitu rata-rata minimum 3,4. Dengan demikian, indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen tercapai.

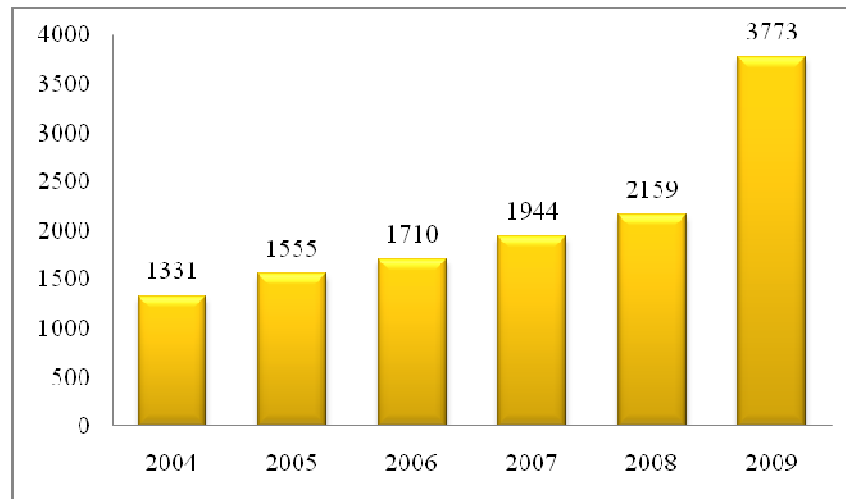
2. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dalam kegiatan penerimaan mahasiswa baru menggunakan lima jalur seleksi, yaitu jalur

Penelusuran Minat dan Kemampuan (PMDK), jalur Prestasi, jalur Kemampuan Khusus, jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN), dan jalur Reguler.

Para peminat yang mendaftar ke Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Jumlah yang diterima atau lulus seleksi masih dibatasi disesuaikan dengan kapasitas ma'had tempat para mahasiswa berdomisili.

Keadaan pendaftar yang diterima dari tahun 2004 sampai 2009 mengalami peningkatan. Hal tersebut dapat dilihat pada grafik di bawah ini :



Grafik 4.2 Pendaftar Mahasiswa Baru

Berdasarkan jumlah pendaftar mahasiswa baru diatas terlihat bahwa semakin meningkatnya dari tahun ke tahun terutama pada tahun 2009. Pada tahun 2005 terjadi kenaikan jumlah pendaftar sebesar 14% dari tahun sebelumnya. Tahun 2006 terjadi kenaikan jumlah pendaftar sebesar 9% dari tahun sebelumnya. Tahun 2007 terjadi kenaikan jumlah pendaftar sebesar 12% dari tahun sebelumnya. Tahun 2008 terjadi kenaikan jumlah pendaftar sebesar 9% dari tahun sebelumnya. Serta tahun 2009 terjadi kenaikan jumlah pendaftar sebesar 42% dari tahun sebelumnya.

Prosentase kenaikan paling tinggi adalah pada tahun 2009. Kenaikan jumlah pendaftar dari tahun 2008 ke 2009 dipicu oleh dibukanya jurusan baru yaitu akuntansi yang pada tahun 2009 baru dibuka akan tetapi, jumlah pendaftarnya banyak serta semakin meningkatnya pendaftar jurusan teknik informatika sebanyak tiga kali lipat pada tahun 2009 yaitu pada tahun 2008 jumlah pendaftar sebanyak 215 orang, pada tahun 2009 meningkat menjadi 645 orang. Selain itu juga, jumlah pendaftar untuk jurusan lain juga meningkat (lampiran 2).

Jika dilihat dari jumlah pendaftar, ternyata mayoritas meningkat pada jurusan-jurusan non agama, seperti manajemen, psikologi, akuntansi, bahasa inggris, matematika, biologi dan teknik arsitektur (lampiran 2). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah berhasil mensosialisasikan integrasi antara ilmu umum dengan ilmu agama.

3. Pelayanan Teknologi Informasi

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang meraih penghargaan TESCA dari Telkom merupakan salah satu bukti bahwa kampus ini menggunakan sistem informasi untuk peningkatan layanan kepada mahasiswa. Teknologi informasi yang sampai saat ini dilakukan adalah pemrograman mata kuliah, melihat hasil ujian, heregistrasi, pendaftaran mahasiswa baru, ataupun juga seorang dosen mengirim hasil ujian. Pemanfaatan teknologi informasi masih terbatas pada unit-unit pelayanan tertentu.

4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi :

2. Inovasi

Inovasi merupakan hal yang penting bagi perkembangan suatu organisasi baik organisasi laba maupun nirlaba. Islam sangat menganjurkan bahwa umatnya harus selalu melakukan inovasi sebagaimana disebutkan dalam QS. Ar Ra'd ayat 11 dan Al Maidah ayat 48 pada hal 21-22. Dari ayat tersebut bahwa manusia diberi kewenangan oleh Allah untuk mengubah keadaannya. Selain itu, manusia dianjurkan untuk selalu berlomba dalam kebaikan. Dengan demikian, inovasi mutlak harus dilakukan oleh Universitas Islam Negeri

Maulana Malik Ibrahim Malang agar dapat bertahan dalam persaingan dunia pendidikan.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang melakukan inovasi dalam hal program akademik, kegiatan kema'hadan beserta peningkatan pendidikan dosen.

1. Program Akademik

Dalam upaya pengembangan akademik dan meraih cita-cita luhur kampus ini, yakni melahirkan ulama yang intelek profesional dan atau intelek profesional yang ulama maka pendidikan di kampus ini diformat dalam bentuk sintesa antara tradisi universitas dan tradisi ma'had. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut, maka dikembangkan Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) dan Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI). Dengan program PKPBA dan PKPBI dapat membantu mahasiswa dalam meningkatkan kemampuan berbahasa. Melalui bahasa Arab, diharapkan civitas akademika mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya yaitu Al Qur'an dan Hadits dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global.

2. Kegiatan Kema'hadan

Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly merupakan ma'had yang berada dilingkungan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Keberadaan ma'had secara intensif mewujudkan lembaga pendidikan tinggi

yang ilmiah dan religius, sekaligus sebagai bentuk implementasi terhadap pembentukan mahasiswa yang memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional yang merupakan visi dan misi universitas ini. Untuk mewujudkannya, kegiatan kema'hadan memiliki program-program diantaranya, program akademik dan program bahasa. Melalui program ma'had tersebut mahasantri dapat menggali ilmu keagamaan dari kitab *al Tadzhib* dan *Qami al Thughyan*. Kitab *al Tadzhib* yang berisi tentang persoalan fiqh dengan dicantumkan penjelasan dari al Qur'an dan hadits sebagai dasar normatifnya dan penjelasan ulama sebagai komparasinya. Sedangkan untuk kitab *Qami al Thughyan* berisi tentang pokok-pokok keimanan.

Meskipun sebelumnya mahasantri tidak pernah belajar kitab kuning akan tetapi, dengan metode pembelajaran yang mudah dan di pandu oleh pengasuh dengan diartikan menggunakan bahasa Indonesia, maka mahasantri dapat dengan mudah dalam memahami isi kitab tersebut. Oleh karena itu, metode pembelajaran tersebut cukup efektif untuk dilaksanakan dan dikembangkan.

Selain mengkaji kitab, mahasantri juga harus dapat membaca dan memahami al Qur'an. Dalam program akademik ma'had Sunan Ampel Al 'Aly diwajibkan kepada setiap mahasantri untuk mengikuti program *ta'lim al Quran*. Setiap santri akan diajari baik yang belum bisa baca al Quran dengan benar maupun yang sudah. Dengan adanya *ta'lim* ini diharapkan segenap mahasantri mampu membaca al Qur'an dengan baik dan benar, hafal surat-

surat tertentu, terlebih lagi mahasantri mampu untuk menerjemahkan dan menafsirkan al Qur'an.

Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly menganjurkan mahasantrinya dapat menghafal Al Qur'an melalui kegiatan *ta'lim Al Qur'an*. Sampai saat ini mahasantri yang dapat menghafal Al Qur'an minimal 10 juz sebanyak 115 orang. Padahal target minimum sebanyak 220 orang (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang).

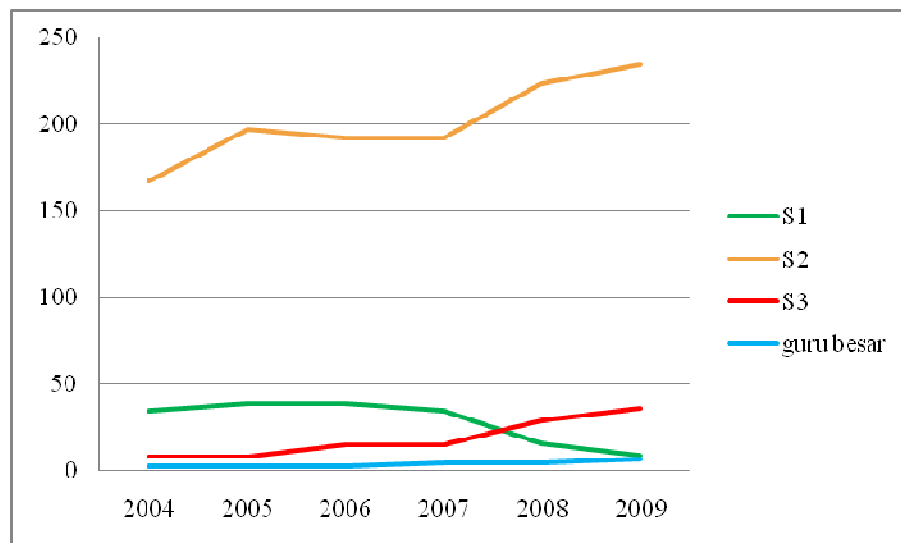
Program ma'had Sunan Ampel Al 'Aly selain dibidang akademik juga terdapat program kebahasaan yaitu bahasa arab dan Inggris. Program ini dilaksanakan intensif agar dapat menggali kemampuan mahasantri dalam kedua bahasa tersebut. Program ini cukup efektif karena didukung oleh suasana yang kondusif dengan diwajibkannya program-program kebahasaan ini bagi mahasantri.

Program-program ma'had Sunan Ampel Al 'Aly dilaksanakan secara intensif. Akan tetapi, kelemahan ada pada sistem administrasinya yang belum tertata. Sehingga, pencapaian kinerja belum dapat diukur dengan jelas.

3. Perkembangan Kualifikasi Pendidikan Dosen

Peningkatan mutu dan tingkat pendidikan dosen menjadi program unggulan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Hal ini mengingat Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

adalah universitas yang baru berdiri, sehingga sebagian pengajarnya berusia muda dengan komposisi pendidikan mayoritas S1 dan S2. Oleh karena itu, diadakan program bantuan pendidikan bagi dosen untuk menempuh S2 dan S3. Penambahan dosen dengan kualifikasi doktor terus menjadi program prioritas universitas kedepannya dan diharapkan pada tahun 2012 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mempunyai 100 dosen dengan kualifikasi doktor. Perkembangan tingkat pendidikan dosen S3 dan guru besar Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dilihat pada grafik di bawah ini :



Grafik 4.3 Kualifikasi Pendidikan Dosen

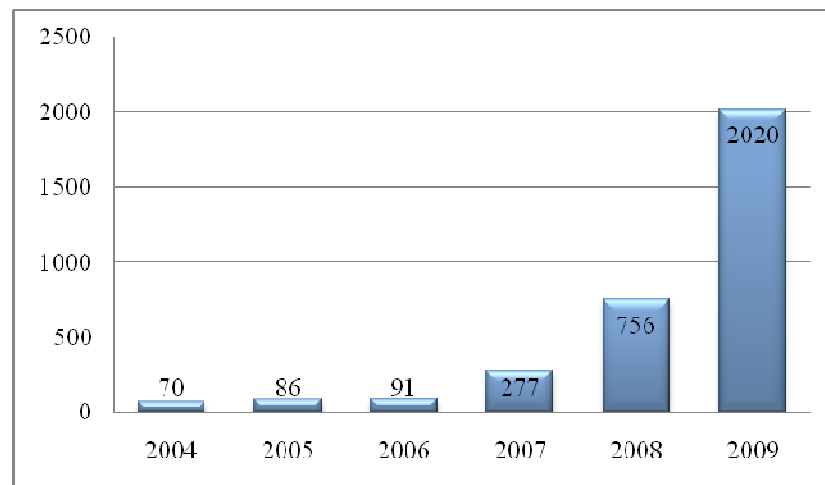
Dari grafik di atas terlihat bahwa kualifikasi pendidikan dosen S1 semakin menurun. Akan tetapi kenaikan terjadi pada kualifikasi pendidikan dosen S2 yang merupakan mayoritas kualifikasi dosen di universitas ini. Selain itu, semakin meningkatnya dosen yang berpendidikan S3 yaitu pada tahun 2009 sebanyak 36 orang. Selain itu, jumlah guru besar juga meningkat menjadi 7 orang pada tahun 2009 yang sebelumnya pada tahun 2007 dan 2008 sebanyak 5 orang. Sehingga, terlihat bahwa bertambahnya dosen dengan kualifikasi doktor merupakan tahapan terlaksananya program Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memiliki 100 dosen yang berpendidikan S3 pada tahun 2012.

Selain itu, target prosentase dosen S3 dibandingkan dengan total dosen yaitu pada tahun 2007 targetnya sebesar 6%, tahun 2008 sebesar 15% dan tahun 2009 sebesar 25% (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang). Sedangkan hasil prosentase dosen S3 dibanding dengan total dosen adalah pada tahun 2007 sebesar 6%, tahun 2008 sebesar 11% dan tahun 2009 sebesar 12%. Dengan demikian, target dosen S3 dibanding dengan total dosen belum memenuhi target sehingga perlu dievaluasi kembali.

4. Pemberian Beasiswa Kepada Mahasiswa

Penghargaan beasiswa mahasiswa berprestasi di bidang akademik maupun non akademik memiliki multi fungsi, yaitu disamping sebagai media stimulus penghargaan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan

pada masyarakat luar, juga sebagai media untuk pengembangan kreativitas memenuhi bakat, minat dan kegemarannya, baik berbentuk hafalan, terjemah serta latihan-latihan. Oleh karena itu, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memberikan penghargaan dalam bentuk beasiswa kepada mahasiswa berprestasi dan kurang mampu.



Grafik 4.4 Jumlah Penerima Beasiswa

Berdasarkan grafik diatas terjadi penambahan jumlah beasiswa dari tahun ke tahun. Pada tahun 2004 penerima beasiswa sebanyak 70 orang, tahun 2005 penerima beasiswa sebanyak 86 orang, tahun 2006 penerima beasiswa sebanyak 91 orang, tahun 2007 penerima beasiswa sebanyak 277 orang, tahun 2008 penerima beasiswa sebanyak 756 orang, tahun 2009 penerima beasiswa sebanyak 2020 orang, Hal ini menunjukkan bahwa kinerja unit kemahasiswaan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah berhasil karena jumlah penerima beasiswa sebesar 2020 mahasiswa

melebihi dari ukuran yang telah ditetapkan sebanyak 1260 mahasiswa (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang). Sehingga dengan banyaknya mahasiswa yang memperoleh beasiswa diharapkan akan meningkatkan prestasi mahasiswa baik di bidang akademik maupun non akademik.

3. Proses Operasional

Pada tahap ini merupakan tahap dimana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berupaya untuk memberikan pelayanan kepada mahasiswa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan mahasiswa. Pada proses ini dilakukan program kecukupan sarana dan prasarana serta pengembangan kerjasama.

1. Kecukupan Sarana dan Prasarana

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mendapatkan dukungan dana dari *Islamic Development Bank* (IDB) sekitar \$ 34.900.000.000 untuk mengembangkan sarana dan prasarana pendidikan berupa gedung perkantoran, ruang belajar, laboratorium, perpustakaan, gedung pertemuan, asrama mahasiswa, dan gedung olah raga.

Bangunan gedung yang baru dirancang berbeda dengan gedung-gedung kampus pada umumnya. Bangunan yang tampak besar bukan saja untuk ruang kelas, melainkan lebih banyak digunakan tempat laboratorium dan tempat pelatihan lainnya.

Untuk pelayanan administrasi pendidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah memiliki gedung-gedung yang cukup representatif seperti gedung rektorat, gedung fakultas sains dan teknologi, gedung fakultas ilmu-ilmu sosial, gedung pascasarjana serta gedung pusat informasi dirasa cukup untuk pelayanan administrasi. Sedangkan ruang perkuliahan masih kurang karena sampai saat ini masih terpusat pada tiga gedung yaitu gedung A dan B untuk mahasiswa D3 dan S1 dan gedung pascasarjana untuk mahasiswa S2 dan S3.

Perhitungan jumlah gedung yang diperlukan :

1) Jumlah ruang perkuliahan : Gedung A = 20 ruang

Gedung B = 66 ruang +

86 ruang

2) Jumlah mahasiswa : 6150 mahasiswa* (dengan asumsi yang masih mengikuti perkuliahan adalah angkatan 2006-2009)

* data pada lampiran 1

3) Rata-rata 1 hari 4 kali mata kuliah dengan asumsi 3 kali sebelum waktu dhuhur dan 1 kali sesudah waktu dhuhur. Karena setiap mahasiswa berbeda dalam mengambil mata kuliah maka, setiap mahasiswa diasumsikan mengambil 8 mata kuliah. 1 minggu terdapat 5 hari perkuliahan. Jadi, 1 minggu terdapat 32 mata kuliah atau 32 ruang kelas yang terpakai.

Jumlah mata kuliah 1 minggu = 32 mata kuliah x 86 ruang kelas

$$= 2.752 \text{ mata kuliah}$$

Perkuliahan selama 1 minggu = 6150 mahasiswa x 8 mata kuliah x
5 hari

$$= 246.000$$

Kecukupan ruang kelas = $246.000 : 2.752$

$$= 89 \text{ ruang kelas}$$

Jumlah kekurangan ruang kelas = $89 - 86 = 3$ ruang kelas

Jadi, agar pemebelajaran dapat berjalan efektif dibutuhkan tambahan ruang kelas sebanyak 3 kelas

Dalam menunjang kegiatan belajar dan mengajar akademik, maka Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dilengkapi dengan laboratorium-laboratorium yang berfungsi sebagai tempat praktikum dan tempat penelitian mahasiswa dan dosen. Semua laboratorium sudah memenuhi sebagai tempat praktikum mahasiswa disemua jurusan dan fakultas akan tetapi kurang maksimal dalam pelaksanaannya. Misalnya, laboratorium pasar modal pada fakultas ekonomi selain jumlah komputer sebanyak 15 komputer tidak cukup untuk satu kelas (rata-rata kelas untuk jurusan manajemen keuangan sebanyak 22 mahasiswa). Selain itu,

laboratorium pasar modal belum pernah secara khusus dijadikan sebagai praktikum pasar modal.

Selain sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan akademik, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang juga dilengkapi sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan-kegiatan keagamaan seperti ma'had, masjid dan rumah dinas kyai. Empat gedung untuk ma'had putri dan empat gedung bagi ma'had putra sudah dapat menampung semua mahasantri baru maupun mahasantri lama yang tetap ingin tetap tinggal di ma'had karena memang jumlah mahasantri baru disesuaikan dengan kuota kamar yang ada. Lokasi antara ma'had putra dan putri terpisah maka, dibangun masjid sebagai sarana untuk sholat dan kegiatan akademik kema'hadan. Selain itu, agar mahasantri lebih mudah dalam belajar, dibangunlah rumah dinas kyai didekat mabna baik untuk ma'had putra maupun putri. Dengan terpenuhinya sarana dan prasarana tersebut diharapkan mahasantri lebih mudah dalam pembelajaran keagamaan.

Aktivitas mahasiswa dalam pengembangan *softskill* menjadi bagian penting bagi pengembangan mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Oleh karena itu, terdapat sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan kemahasiswaan, seperti gedung *sport center*, lapangan basket, lapangan voli, dan lapangan futsal. Sesungguhnya sarana tersebut masih kurang karena mengingat lokasi universitas ini yang sempit sehingga tidak bisa membangun sarana dan prasarana olahraga yang lengkap.

Adanya Program Khusus Pengembangan Bahasa Arab (PKPBA) di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tentunya diperlukan sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang kegiatan belajar bahasa Arab. Sarana penunjang pembelajaran tersebut, antara lain : parabola, audio visual arab, laboratorium bahasa arab, komputer arab, audio bahasa arab, media studi islamika, kelas terbuka, ruang halaqah dan perpustakaan. Sarana pembelajaran bahasa arab tersebut ada delapan unit sehingga sarana tersebut lebih dari yang ditargetkan yaitu enam unit pada tahun 2009 (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang). Selain, Program Khusus Pengembangan Bahasa Arab (PKPBA) juga terdapat Program Khusus Pengembangan Bahasa Inggris (PKPBI) untuk menunjang kemampuan bahas Inggris mahasiswa. Sarana penunjang pembelajaran tersebut, antara lain : *tape recorder*, kaset-kaset yang berisi *English songs*, *English Coverations*, *pronunciation/dictations*, *flash cards*, gambar-gambar, OHP, LCD, fasilitas SAC (*Self Accses Center*), laboratorium Bahasa dan Auditorium. Sarana pembelajaran bahasa Inggris tersebut ada sebelas unit sehingga sarana tersebut lebih dari yang ditargetkan yaitu enam unit pada tahun 2009 (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang).

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah mengembangkan *software* untuk administrasi akademik yang dikenal dengan nama Sistem Akademik Online (Siakad Online). Dengan adanya

Siakad Online memberikan kemudahan bagi mahasiswa dan dosen sehingga meningkatkan efisiensi. Selain itu, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki situs website sebagai media komunikasi dengan pihak luar. Akan tetapi, isi website ini kurang menarik terlihat dari poling pengunjung sebanyak 2453 pengunjung dari 4678 pengunjung atau sekitar 52,4% yang mengatakan biasa-biasa saja (lampiran 9). Sehingga, hal ini dapat menjadi pertimbangan dari bagian akademik untuk dapat meningkatkan kualitas dan isinya.

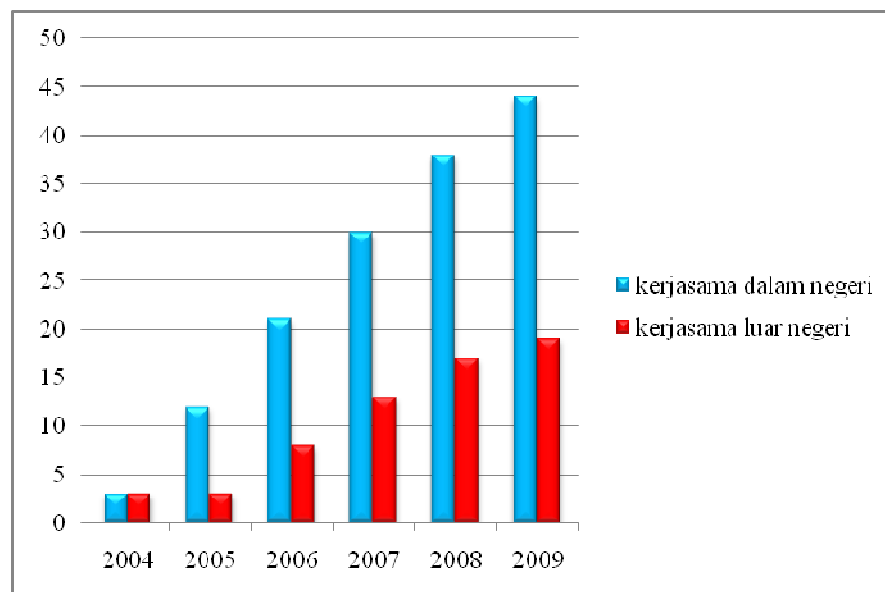
2. Pengembangan Kerjasama

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang senantiasa bergerak menempuh langkah-langkah strategis mewujudkan untuk menjadi *the excellence and the center of islamic civilization*. Oleh karena itu, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang melakukan kerjasama bagi pengembangan kelembagaan secara keseluruhan.

Salah satu upaya untuk menopang kegiatan tersebut Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan membentuk lembaga kerjasama yang lebih luas. Dalam jangka panjang melakukan peningkatan hubungan kerjasama tingkat nasional maupun internasional, dan dalam jangka menengah serta pendek meningkatkan kapasitas lembaga, kapasitas pimpinan, kecakapan tenaga pengajar, ketersediaan infrastruktur untuk membangun akses dan kerjasama dengan potensi dan kekuatan eksternal, baik universitas maupun lembaga-lembaga yang ada di dalam dan di luar negeri.

Kerjasama dilakukan dengan berbagai lembaga di tingkat nasional, regional dan internasional. Lembaga-lembaga dan unit-unit penunjang akademik didorong dan diberikan kewenangan yang luas untuk mengembangkan jalin kerjasama dengan berbagai pihak. Lingkup kerjasama pada umumnya dalam bentuk bantuan tenaga ahli, lembaga kajian, beasiswa serta bantuan sarana dan prasarana belajar mengajar.

Berikut ini adalah statistik kerjasama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan institusi lain baik dalam negeri maupun luar negeri :



Grafik 4.5 Perkembangan Kerjasama UIN Maliki Malang

Jalinan kerjasama dalam negeri Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan sebanyak 44 buah sedangkan kerjasama dengan luar negeri 19 buah. Sehingga total kerjasama sebanyak 63 buah. Hal ini masih kurang karena target sebesar 65 buah pada tahun 2009 (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang).

3. Proses Penyampaian Jasa kepada Pelanggan

Pada proses akhir dalam perspektif proses bisnis internal ini, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang melakukan pelaksanaan jaminan mutu. Pelaksanaan jaminan mutu merupakan upaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada mahasiswa.

Sebagai perguruan tinggi yang mulai tumbuh, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang meniscayakan tumbuhnya organisasi yang sehat agar dapat melakukan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pengembangan kelembagaannya. Oleh karena itu, pelaksanaan jaminan mutu mutlak untuk dilaksanakan.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang membentuk Lembaga Penjaminan Mutu yang berfungsi untuk perencanaan sistem, pembuatan dokumen, implementasi dan pelaksanaan audit internal. Mekanisme penjaminan mutu yang telah dilakukan saat ini sudah tepat. Dengan demikian, terlaksananya mekanisme penjaminan mutu yang tepat maka kualitas pendidikan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik

Ibrahim Malang dapat terjamin dan dapat terus ditingkatkan. Sehingga visi, misi dan tujuan pendidikan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat terlaksana.

4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dikembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh.

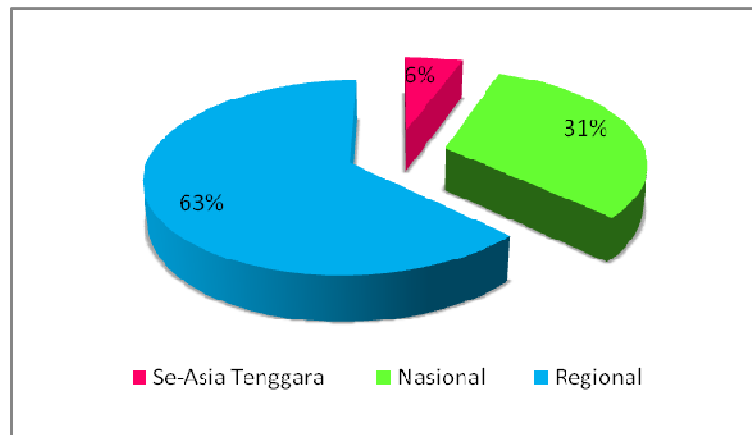
1. Pertumbuhan perspektif Pelanggan

Perubahan *performance* Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memberikan dampak yang besar terhadap anggapan masyarakat. Dahulu orang-orang banyak menilai bahwa universitas Islam adalah kampus yang kecil dengan mata kuliah seputar bidang keagamaan. Akan tetapi, sekarang anggapan tersebut berubah seiring perubahan yang dilakukan oleh universitas ini. Dengan demikian, berangsur-angsur banyak orang yang mendaftarkan untuk kuliah di kampus ini yang dapat dilihat dari semakin meningkatnya jumlah pendaftar mahasiswa baru.

Semakin banyaknya mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka untuk lebih meningkatkan kemampuan mahasiswa pihak manajemen universitas dituntut untuk memperhatikan dan meningkatkan mutu pendidikan di universitas ini. Mutu dan tidaknya sebuah perguruan tinggi biasanya dapat dilihat dari kualitas peserta didik. Oleh karena itu, peningkatan dan keberhasilan mutu pendidikan menjadi

keniscayaan bagi kampus ini sebagai perguruan tinggi Islam modern. Melalui mutu ini, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.

Mutu dan kualitas pendidikan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah dibuktikan dalam berbagai prestasi yang telah diraih oleh mahasiswanya. Terdapat banyak prestasi yang telah diraih oleh mahasiswa dari waktu ke waktu, baik di bidang pendidikan, penalaran, seni dan olahraga. Berikut grafik lingkup prestasi mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2004 sampai 2008 :



Grafik 4.6 Lingkup Prestasi Mahasiswa

Berdasarkan *event* kejuaraan yang telah diikuti dan diraih oleh mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dapat dikategorikan bahwa prestasi mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang meliputi tingkat regional, nasional dan se-Asia Tenggara. Hampir di setiap event regional, kontingen mahasiswa

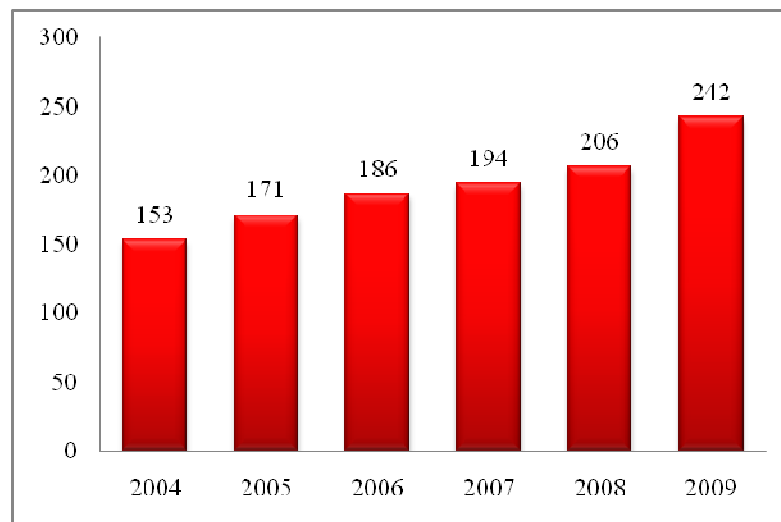
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang hampir selalu juara. Sementara itu, kesuksesan dalam *event* kejuaraan tingkat nasional menunjukkan bahwa mahasiswa di lingkungan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.

2. Pertumbuhan Sumber Daya Manusia

1. Pertumbuhan Karyawan

a. Pertumbuhan jumlah karyawan

Dalam melayani kebutuhan mahasiswa, fungsi karyawan untuk melayani mahasiswa dalam hal administrasi maupun yang lainnya. Berikut ini adalah grafik pertumbuhan karyawan baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun kontrak Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

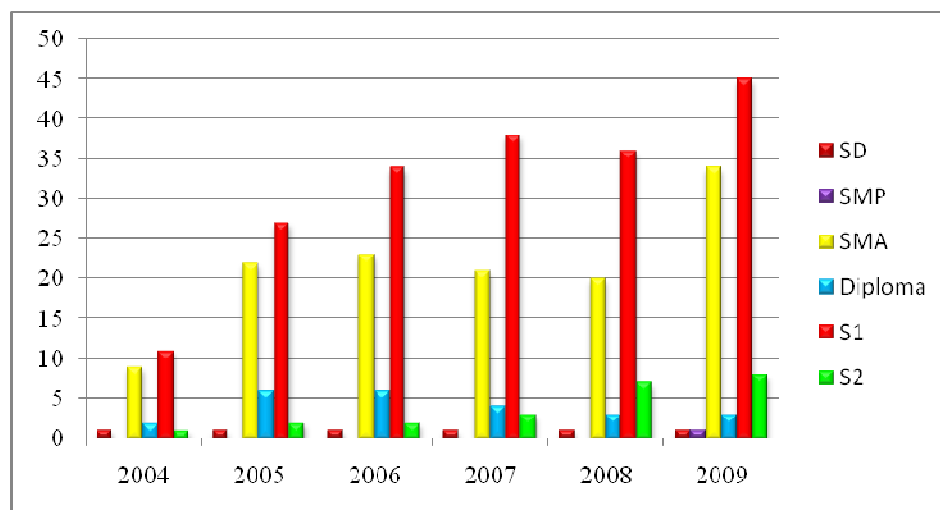


Grafik 4.7 Pertumbuhan Jumlah Karyawan

Pertumbuhan jumlah karyawan diatas semakin meningkat dari tahun ke tahun sesuai dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa di kampus ini. Jumlah karyawan sebanyak 242 sedangkan jumlah mahasiswa sebanyak 6.778 (lampiran 1). Perbandingan antara karyawan dengan mahasiswa adalah 1 : 28. Jadi, tiap satu karyawan melayani 28 mahasiswa.

b. Pertumbuhan Kualifikasi Pendidikan Karyawan

Tingkat pendidikan karyawan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang juga menjadi perhatian untuk peningkatan kualitas layanan kepada mahasiswa. Berikut ini grafik pertumbuhan kualifikasi pendidikan karyawan :



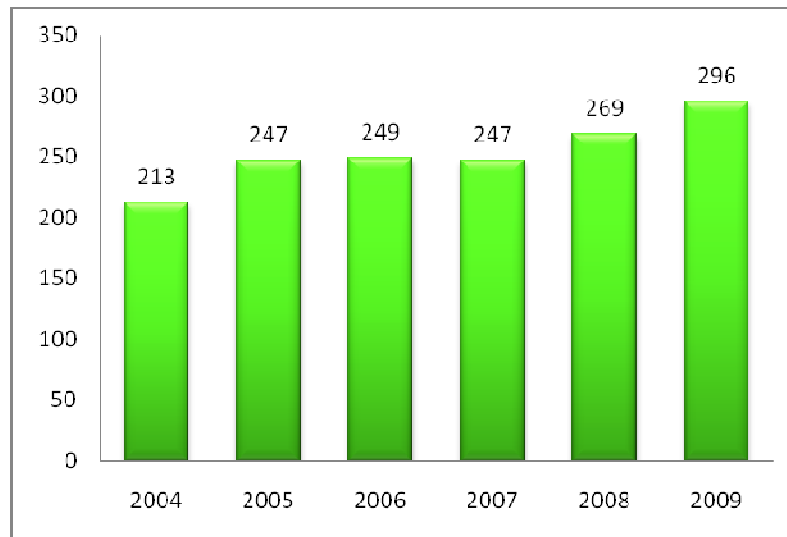
Grafik 4.8 Kualifikasi Pendidikan Karyawan

Pendidikan karyawan SD hanya terdapat satu orang dari tahun 2004-2009. Pendidikan SMP hanya satu orang pada tahun 2009. Pendidikan SMA pada tahun 2004 sebanyak 9 orang, tahun 2005 sebanyak 22 orang, tahun 2006 meningkat menjadi 23 orang, tahun 2007 menurun menjadi 21 orang, tahun 2008 turun lagi menjadi 20 orang dan tahun 2009 meningkat menjadi 34 orang. Pendidikan diploma pada tahun 2004 sebanyak 2 orang, tahun 2005 sebanyak 6 orang, tahun 2006 meningkat menjadi 6 orang, tahun 2007 menurun menjadi 4 orang, tahun 2008 turun lagi menjadi 3 orang dan tahun 2009 tetap 3 orang. Pendidikan S1 pada tahun 2004 sebanyak 11 orang, tahun 2005 sebanyak 27 orang, tahun 2006 meningkat menjadi 34 orang, tahun 2007 meningkat menjadi 38 orang, tahun 2008 turun lagi menjadi 36 orang dan tahun 2009 meningkat menjadi 45 orang. Pendidikan S2 pada tahun 2004 sebanyak 1 orang, tahun 2005 sebanyak 2 orang, tahun 2006 meningkat menjadi 2 orang, tahun 2007 menurun menjadi 3 orang, tahun 2008 meningkat menjadi 7 orang dan tahun 2009 meningkat menjadi 8 orang.

Target dalam Standar Pelayanan Minimum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah pendidikan karyawan adalah 50% dengan kualifikasi pendidikan S1 dibanding dengan total karyawan. Sedangkan jumlah karyawan dengan pendidikan S1 pada tahun 2009 adalah 45 orang dengan total karyawan sebanyak 92 orang yaitu sebesar 48% sehingga jumlah karyawan dengan pendidikan S1 belum 50% dari total karyawan.

2. Pertumbuhan Dosen

Selain pertumbuhan jumlah karyawan juga terdapat pertumbuhan jumlah dosen yang merupakan pelaksana program pengajaran kepada mahasiswa. Berikut ini adalah grafik pertumbuhan dosen baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun kontrak Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Grafik 4.9 Pertumbuhan Jumlah Dosen

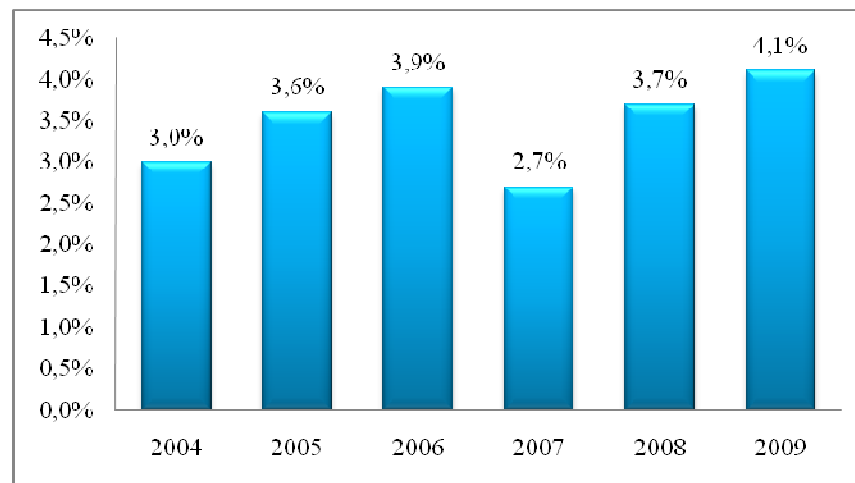
Pertumbuhan jumlah dosen diatas semakin meningkat dari tahun ke tahun sesuai dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa di kampus ini. Jumlah dosen sebanyak 296 sedangkan jumlah mahasiswa sebanyak 6.778 (lampiran 1). Perbandingan antara dosen dengan mahasiswa adalah 1 : 22. Jadi, tiap satu dosen mengajar 22 mahasiswa. Perbandingan tersebut merupakan perbandingan yang kurang baik karena idealnya perbandingan antara dosen dengan mahasiswa adalah 1 : 20 (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang). Oleh karena itu, jumlah dosen harus ditambah agar dapat memberikan keefektifan dalam proses belajar mengajar.

3. Retensi Karyawan dan Dosen

Dalam pelaksanaan Rencana Strategis pasti diperlukan kinerja sumber daya manusia yang handal agar dapat tercapai. Oleh karena itu, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Status pegawai di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang terdiri dari dua yaitu PNS dan tenaga kontrak. Retensi pegawai dapat dilihat pada tabel dibawah ini :



Grafik 4.10 Retensi Karyawan dan Dosen

Dari tabel di atas terlihat bahwa retensi pegawai sangat rendah. Keluarnya pegawai rata-rata karena telah masa pensiun, maupun mutasi. Hal ini dapat diketahui bahwa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat mempertahankan pegawainya.

4. Pelatihan Karyawan

Pelatihan digunakan untuk menyiapkan sumber daya manusia guna melakukan pekerjaan-pekerjaan yang akan dihadapi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang melakukan pelatihan untuk para karyawan dan dosen untuk meningkatkan kemampuan mereka. Selama ini pendidikan dan pelatihan tersebut diikuti oleh karyawan yang baru maupun untuk karyawan lama. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan merupakan sarana efektif untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan masing-masing.

5. Pembinaan tarbiyah *Ulul Albab*

Tarbiyah *ulul albab* tidak hanya dilakukan oleh mahasiswa akan tetapi, dosen dan karyawan sebagai pelaksana. Pembinaan yang selama ini dilakukan cukup efektif dalam pelaksanaannya sehingga dengan demikian, tarbiyah *ulul albab* dapat dijadikan pedoman oleh para karyawan dan dosen dalam bekerja.

2.2.5. Hubungan Antar Keempat Perspektif

Balanced scorecard yang baik harus mampu mengintegrasikan antara visi dan misi dengan strategi organisasi ke dalam empat perspektif. Empat perspektif tersebut merupakan barometer untuk mengukur kinerja organisasi. Kekoherenan *strategic objective* pada setiap organisasi dapat dievaluasi dengan mencari hubungan sebab akibat antara *strategic objective* perspektif tertentu dengan perspektif lainnya, mulai dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

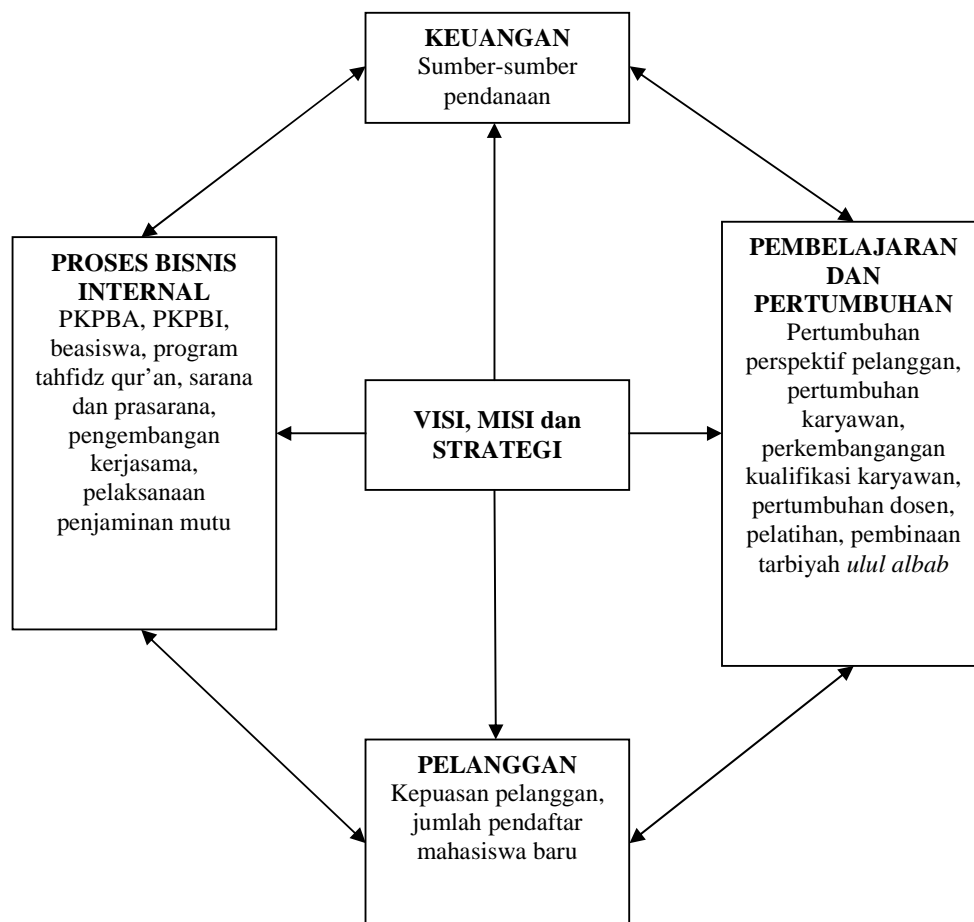
Dari penjabaran rencana strategis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang ke depan kedalam pencapaian peningkatan kepuasan pelanggan (mahasiswa) dilakukan melalui perspektif pelanggan melalui kepuasan pelanggan dengan cara penilaian mahasiswa terhadap kinerja dosen. Serta akuisisi pelanggan yang diukur dengan jumlah pendaftar mahasiswa baru.

Untuk mewujudkan kepuasan mahasiswa maka diperlukan pelayanan yang baik melalui perspektif proses bisnis internal yang dilakukan dengan cara melakukan inovasi. Inovasi tersebut berupa program akademik, kegiatan kema'hadan serta peningkatan kualifikasi pendidikan dosen. Proses operasional yang dilakukan dengan cara kecukupan sarana dan prasarana dan pengembangan kerjasama serta pengembangan jaminan mutu sebagai proses penyampaian jasa kepada pelanggan.

Agar perspektif proses bisnis internal dapat terlaksana maka diperlukan pemberdayaan sumber daya manusia yang dapat mendorong kinerja menjadi

lebih baik melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif ini dilakukan peningkatan kemampuan karyawan diwujudkan dengan pelatihan karyawan, pertumbuhan karyawan dan dosen, retensi pegawai serta pemberian motivasi kerja kepada karyawan dilakukan dengan pembinaan *tarbiyah ulul albab*. Dari ketiga perspektif diatas, tentunya diperlukan sumber-sumber pendanaan yang merupakan bagian dari perspektif keuangan.

Berikut ini merupakan gambaran penjabaran strategi berdasarkan metode *balanced scorecard* :



Gambar 4.4. Penjabaran Strategi *Balanced Scorecard* UIN Maliki Malang

4.3. Hasil Penelitian

	Ukuran	Indikator Keberhasilan	Hasil
Perspektif Keuangan	Ketersediaan anggaran penyediaan sarana dan prasarana terhadap total anggaran	30%	Prosentase ketersediaan anggaran penyediaan sarana dan prasarana terhadap total anggaran sebesar 24,7%. Jadi, belum memenuhi target
	Ketersediaan anggaran pengembangan SDM terhadap total anggaran	20%	prosentase ketersediaan anggaran pengembangan SDM terhadap total anggaran sebesar $8,7 \times 10^5$ %. Jadi, belum memenuhi target
Perspektif pelanggan	Indeks Kepuasan mahasiswa (IKM)	Skala 3,4	IKM terendah berada pada skala 3,58. Jadi, indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen tercapai.
	Jumlah pendaftar		Tahun 2009 terjadi

	mahasiswa baru		kenaikan jumlah pendaftar sebesar 42% dari tahun sebelumnya
Perspektif Proses Bisnis Internal	Pencapaian mahasiswa hafal Al Qur'an minimal 10 juz	220 mahasiswa	Mahasiswa hafal Al Qur'an minimal 10 juz yaitu sebanyak 115 orang artinya belum mencapai target
	Prosentase dosen dengan jenjang pendidikan S3	25 %	Total dosen S3 sebanyak 36 orang dibanding dengan total dosen belum memenuhi target sehingga perlu dievaluasi kembali.
	Pemberian beasiswa kepada mahasiswa	1260 mahasiswa	karena jumlah penerima beasiswa sebesar 2020 mahasiswa melebihi dari ukuran yang telah ditetapkan
	Penyediaan ruang kuliah/laboratorium	94%	Jumlah ruang kuliah yang ada sebanyak 86 ruang sementara dibutuhkan sebanyak 89

			ruang. Jadi, jumlah ruang yang tersedia sebanyak 97% melebihi target
	Sarana belajar bahasa Arab	6 unit	Sarana pembelajaran bahasa Arab ada delapan unit sehingga sarana tersebut lebih dari yang ditargetkan
	Sarana belajar bahasa Inggris	6 unit	Sarana pembelajaran bahasa Inggris ada sebelas unit sehingga sarana tersebut lebih dari yang ditargetkan
	Jumlah kerjasama dengan institusi lain	65 buah	Kerjasama yang telah terjalin baik dalam negeri maupun luar negeri sebanyak 63 buah
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Rasio karyawan administrasi dengan mahasiswa		Perbandingan antara karyawan dengan mahasiswa adalah 1 : 28
	Kualifikasi pendidikan	50% dari total	48% karyawan berpendidikan S1 dari

	karyawan S1	karyawan	total karyawan
	Rasio dosen dengan mahasiswa	1:20	Perbandingan antara dosen dengan mahasiswa adalah 1 : 22
	Retensi Karyawan		Retensi karyawan rendah yaitu kurang dari 5% per tahun

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Pengukuran Kinerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dapat diketahui hasilnya dari berbagai perspektif, antara lain :

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan anggaran pemerintah Indonesia dengan IDB ketersediaan anggaran penyediaan sarana dan prasarana terhadap total anggaran sebesar US\$ 8.475 juta sedangkan total anggaran sebesar US\$ 34.379 juta. Prosentase ketersediaan anggaran penyediaan sarana dan prasarana terhadap total anggaran sebesar 24,7%. Jadi, belum memenuhi target sebesar 30% (berdasarkan Pelayanan Minimum pada Universitas Islam Negeri Malang). Sedangkan ketersediaan anggaran pengembangan SDM terhadap total anggaran sebesar US\$ 30 ribu sehingga prosentase ketersediaan anggaran pengembangan SDM terhadap total anggaran sebesar $8,7 \times 10^5$ %. Jadi, belum memenuhi target sebesar 20% (berdasarkan Pelayanan Minimum pada Universitas Islam Negeri Malang).

2. Perspektif Pelanggan

Kepuasan mahasiswa merupakan hal yang penting untuk menilai kinerja dari sebuah universitas. Mahasiswa menilai kinerja dosen dalam empat

kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan nilai terendah pada nilai 3,58 dan tertinggi pada nilai 3,91 berada diatas standart kepuasan mahasiswa yang ditetapkan universitas yaitu rata-rata minimum 3,4. Dengan demikian, indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen tercapai.

Selanjutnya, akuisisi pelanggan yang diukur berdasarkan jumlah pendaftar mahasiswa baru , terlihat bahwa semakin meningkatnya dari tahun ke tahun terutama pada tahun 2009. Kenaikan jumlah pendaftar dari tahun 2008 ke 2009 dipicu oleh dibukanya jurusan baru yaitu akuntansi yang pada tahun 2009 baru dibuka akan tetapi, jumlah pendaftarnya banyak serta semakin meningkatnya pendaftar jurusan teknik informatika sebanyak tiga kali lipat pada tahun 2009 yaitu pada tahun 2008 jumlah pendaftar sebanyak 215 orang, pada tahun 2009 meningkat menjadi 645 orang. Selain itu juga, jumlah pendaftar untuk jurusan lain juga meningkat. Selain itu, jika dilihat dari jumlah pendaftar, ternyata mayoritas meningkat pada jurusan-jurusan non agama, seperti manajemen, psikologi, akuntansi, bahasa inggris, matematika, biologi dan teknik arsitektur. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah berhasil mensosialisasikan integrasi antara ilmu umum dengan ilmu agama.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam upaya pengembangan akademik dikembangkan Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) dan Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) yang dapat membantu mahasiswa dalam meningkatkan kemampuan berbahasa. Melalui bahasa Arab, diharapkan civitas akademika mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya yaitu Al Qur'an dan Hadits dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global.

Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly menganjurkan mahasantrinya dapat menghafal Al Qur'an melalui kegiatan *ta'lim Al Qur'an*. Sampai saat ini mahasantri yang dapat menghafal Al Qur'an minimal 10 juz sebanyak 115 orang. Padahal target minimum sebanyak 220 orang (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang).

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang meraih penghargaan TESCA dari Telkom merupakan salah satu bukti bahwa kampus ini menggunakan sistem informasi untuk peningkatan layanan kepada mahasiswa. Teknologi informasi yang sampai saat ini dilakukan adalah pemrograman mata kuliah, melihat hasil ujian, heregistrasi, pendaftaran mahasiswa baru, ataupun juga seorang dosen mengirim hasil ujian.

Pemanfaatan teknologi informasi masih terbatas pada unit-unit pelayanan tertentu.

Semakin meningkatnya dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang berpendidikan S3 yaitu pada tahun 2009 sebanyak 36 orang serta jumlah guru besar juga meningkat menjadi 7 orang pada tahun 2009 yang sebelumnya pada tahun 2007 dan 2008 sebanyak 5 orang. target prosentase dosen S3 dibandingkan dengan total dosen yaitu pada tahun 2007 targetnya sebesar 6%, tahun 2008 sebesar 15% dan tahun 2009 sebesar 25% (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang). Sedangkan hasil prosentase dosen S3 dibanding dengan total dosen adalah pada tahun 2007 sebesar 6%, tahun 2008 sebesar 11% dan tahun 2009 sebesar 12%. Dengan demikian, target dosen S3 dibanding dengan total dosen belum memenuhi target sehingga perlu dievaluasi kembali.

Dalam hal pengembangan sarana dan prasarana pendidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang semakin lengkap dari tahun ke tahun. Akan tetapi, terdapat sarana yang sangat penting yang masih belum tercukupi yaitu jumlah ruang kelas yang masih kurang.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang melakukan kerjasama bagi pengembangan kelembagaan secara keseluruhan. Kerjasama dengan berbagai lembaga di tingkat regional, nasional, dan internasional terus dikembangkan baik atas inisiatif pimpinan universitas maupun atas

inisiatif unit-unit organisasi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Lembaga-lembaga dan unit-unit penunjang akademik didorong dan diberikan kewenangan yang luas untuk mengembangkan jalin kerjasama dengan berbagai pihak.

Dalam melaksanakan Penjaminan Mutu, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang membentuk Lembaga Penjaminan Mutu Akademik. Lembaga ini melaksanakan proses Sistem Penjaminan Mutu, mulai dari perencanaan sistem, pembuatan dokumen, implementasi dan pelaksanaan audit internal di lingkungan universitas. Dengan adanya lembaga jaminan mutu, maka kualitas pendidikan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat terjamin dan akan terus ditingkatkan. Sehingga visi, misi dan tujuan pendidikan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat terlaksana.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dikembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Pertumbuhan perspektif pelanggan dengan bertambahnya jumlah pendaftar mahasiswa baru dan banyaknya mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang meraih kejuaraan.

Pertumbuhan jumlah karyawan diatas semakin meningkat dari tahun ke tahun sesuai dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa di kampus ini. Jumlah karyawan sebanyak 242 sedangkan jumlah mahasiswa sebanyak 6.778

(lampiran 1). Perbandingan antara karyawan dengan mahasiswa adalah 1 : 28. Jadi, tiap satu karyawan melayani 28 mahasiswa.

Target dalam Standar Pelayanan Minimum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah pendidikan karyawan adalah 50% dengan kualifikasi pendidikan S1 dibanding dengan total karyawan. Sedangkan jumlah karyawan dengan pendidikan S1 pada tahun 2009 adalah 45 orang dengan total karyawan sebanyak 92 orang yaitu sebesar 48% sehingga jumlah karyawan dengan pendidikan S1 belum 50% dari total karyawan.

Pertumbuhan jumlah dosen diatas semakin meningkat dari tahun ke tahun sesuai dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa di kampus ini. Jumlah dosen sebanyak 296 sedangkan jumlah mahasiswa sebanyak 6.778 (lampiran 1). Perbandingan antara dosen dengan mahasiswa adalah 1 : 22. Jadi, tiap satu dosen mengajar 22 mahasiswa. Perbandingan tersebut merupakan perbandingan yang kurang baik karena idealnya perbandingan antara dosen dengan mahasiswa adalah 1 : 20 (berdasarkan Standar Pelayanan Minimum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang).

Retensi pegawai Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sangat rendah. Keluarnya pegawai rata-rata karena telah masa pensiun, maupun mutasi. Hal ini dapat diketahui bahwa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat mempertahankan pegawainya.

5.2. Saran

Sebagai tindak lanjut dari beberapa temuan penelitian maka peneliti merekomendasikan dalam bentuk saran sebagai berikut :

1. Untuk lebih efektif dan efisien dalam menentukan penilaian kinerja sebaiknya ditentukan target atau ukuran-ukuran dalam penilaian kinerja pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sehingga dengan mudah dapat mengetahui barometer keberhasilan suatu program kerja.
2. Ketersediaan anggaran untuk sarana dan prasarana perlu ditingkatkan karena hal ini sangatlah penting untuk kelancaran belajar-mengajar. Selain itu juga ketersediaan anggaran untuk pengembangan sumber daya manusia perlu ditingkatkan karena sebagai investasi sumber daya manusia.
3. Indeks Kepuasan Mahasiswa sudah memenuhi target oleh karena itu target Indeks Kepuasan Mahasiswa minimum harus ditingkatkan menjadi 3,8-4,0 pada semester berikutnya.
4. Ruang kelas merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam lembaga pendidikan. Belum tercukupinya ruang kelas yang ada pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sebaiknya sesegera mungkin direalisasikan pembangunannya dengan memasukkan tambahan anggaran pendanaan. Jika memang kesulitan untuk menambah lokasi pembangunan sebaiknya memanfaatkan lokasi yang ada, misalnya gedung B dibuat menjadi 5 lantai maupun pembangunan gedung perkuliahan didekat gedung pascasarjana.

5. Perapian administrasi ma'had agar kinerja ma'had dapat diukur sehingga evaluasi dapat dilakukan secara intensif.
6. Kualifikasi dosen S3 belum memenuhi target sehingga perlu tambahan dana untuk program beasiswa dosen S3 serta evaluasi dosen yang telah mendapatkan beasiswa S3 agar dapat menyelesaikan studi secara cepat.
7. Penambahan jumlah dosen dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Al Qur'an dan terjemahannya. PT. Syaamil Cipta Media

Arikunto, Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rieneka cipta, Jakarta.

Ceacilia Srimindarti. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal diakses 14 Oktober 2009

Djalaluddin, Ahmad, 2007. *Manajemen Qur'ani Menerjemahkan Iradah Ilahiyah dalam Kehidupan*. UIN Malang Press, Malang.

Gasperzs, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Gramedia, Jakarta.

Sai'in. 2009. *Perencanaan Masih Perlukah?*, GEMA, edisi 42 : 13

Haruman, Tendi dan Sri Rahayu. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Graha Ilmu, Bandung.

id.wikipedia.org/wiki/kinerja diakses 14 desember 2009

id.wikipedia.org/wiki/organisasi_nirlaba diakses 17 desember 2009

Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2002. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.

Ismail, M. Yusanto dan M. Karebet Widjayakusuma. 2002. *Menggagas Bisnis Islami*. Gema Insani Press, Jakarta.

Kaplan, Robert dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard*. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Masyuri dan Zainuddin. 2008. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Refika Aditama, Bandung.

Mubarok, Husnul. 2006. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada CV. Indah Cemerlang Singosari Malang). *Skripsi*. Malang. FE UIN

Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.

Munir, Misbahul, 2007. *Ajaran-Ajaran Ekonomi Rasulullah Kajian Hadits Nabi dalam Perspektif Islam*. UIN Malang Press, Malang.

Retnowati, Trida. 2005. *Balanced scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Perusahaan di PT. BPRS Bumi Rinjani Batu. *Skripsi*. Malang. FE UIN

Rusdin. 2006. *Pasar Modal (Teori, Masalah, dan Kebijakan Dalam Praktik)*. Alfabeta, Bandung.

Suprayogo, Imam. 2009. *4 Tahun Universitas Islam Negeri (UIN) Malang*. UIN Malang Press, Malang.

www.aliciakomputer.wordpress.com/2008. diakses 14 Oktober 2009

www.uin-malang.ac.id diakses 5 Maret 2010

Lampiran : 1

REKAP REGISTRASI SEMESTER GENAP TAHUN AKADEMIK 2009/2010

Jurusan	Angkatan							Total
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Pendidikan Agama Islam	9	24	44	219	259	256	294	1105
Pendidikan IPS	2	3	3	80	92	116	124	420
Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyyah	-	-	-	-	32	67	158	257
Al Ahwal Al Syakhshiyah	7	28	37	89	85	56	92	394
Hukum Bisnis Syariah	-	-	-	-	-	64	76	140
Bahasa dan Sastra Arab	7	12	17	85	105	45	49	320
Bahasa dan Sastra Inggris	13	11	53	102	125	137	158	599
Pendidikan Bahasa Arab	-	-	-	-	17	88	128	233
Psikologi	4	14	44	117	127	166	173	645
Ekonomi	7	15	46	97	118	143	147	573
Akuntansi	-	-	-	-	-	-	80	80
Perbankan Syari'ah	-	-	-	-	-	-	16	16
Matematika	1	4	9	62	88	79	115	358
Biologi	8	8	25	61	73	72	93	340
Kimia	5	10	10	25	37	67	56	210
Fisika	7	9	10	27	25	23	47	148
Teknik Informatika	-	23	83	117	139	142	216	720
Teknik Arsitektur	-	8	8	30	60	49	65	220
Total Akhir	119	169	389	1111	1382	1570	2087	6778

Lampiran : 2

REKAP MAHASISWA BARU

N O	FAKULTA S	JURUSAN	PENDAFTAR					
			2004	2005	2006	2007	2008	2009
1.	Tarbiyah	PAI	229	239	251	277	257	490
		Pend.IPS	74	61	78	84	214	182
		PGMI	-	-	-	95	162	230
2.	Syari'ah	Al Ahwal Al Syakhsiyah	89	83	98	102	162	230
		Hukum Bisnis Syariah	-	-	-	-	60	118
3.	Humbud	Bahasa dan Sastra Arab	77	84	107	118	146	112
		Bahasa dan Sastra Inggris	194	236	220	288	221	288
		Pendidikan Bahasa Arab	-	-	-	17	97	219
4.	Psikologi	Psikologi	158	187	244	152	238	311
5.	Ekonomi	Manajemen	147	195	206	186	204	280
		Akuntansi	-	-	-	-	-	212
		Perbankan Syariah	-	-	-	-	-	13
6.	Saintek	Matematika	81	92	88	113	68	160
		Biologi	35	52	63	60	67	135
		Kimia	21	39	41	26	63	88
		Fisika	15	20	23	13	28	61
		Teknik Informatika	187	243	254	384	114	645
		Teknik Arsitektur	24	24	37	29	58	93
JUMLAH			1331	1555	1710	1944	2159	3773

*Jumlah pendaftar diatas adalah pendaftar dari jalur PMDK dan Reguler

Lampiran : 3

IKM Terhadap Kinerja Dosen

<i>Nilai Persepsi</i>	<i>Interval IKM</i>	<i>Interval Nilai IKM</i>	<i>Interval Konvesrsi IKM</i>	<i>Kinerja Pembelajaran</i>
<i>1</i>	<i>4,1 - 5,0</i>	<i>81% - 100%</i>	<i>80,01 - 100,00</i>	<i>Sangat baik</i>
<i>2</i>	<i>3,1 - 4,0</i>	<i>61% - 80%</i>	<i>60,01 - 80,00</i>	<i>Baik</i>
<i>3</i>	<i>2,1 - 3,0</i>	<i>41% - 60%</i>	<i>40,01 - 60,00</i>	<i>Cukup</i>
<i>4</i>	<i>1,1 - 2,0</i>	<i>21% - 40%</i>	<i>20,01 - 40,00</i>	<i>Tidak baik</i>
<i>5</i>	<i>0,0 - 1,0</i>	<i>0% - 20%</i>	<i>0,00 - 20,00</i>	<i>Sangat tidak baik</i>

Lampiran : 4

Tabel Prestasi Mahasiswa UIN Maliki Tahun 2004-2008

No	Jenis Kegiatan	Tempat	Tahun	Prestasi
1.	Festival music sholawat II Jawa Pos Radar Malang- Remas masjid Sabilillah	Halaman Masjid Sabilillah Malang	2004	Juara I
2.	Tahfidz Al-Quran se-Kota Malang	Malang	2004	Juara I
3.	Lomba Qiro'ah se-Kota Malang	Malang	2004	Juara I
4.	Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ) tingkat Kota Malang	Malang	2004	Juara I
5.	Festival sholawat se-Malang	Ponpes Bachrul Ulum Karang Duren Pakis Aji Malang	2004	Juara III
6.	Try Out Tae Kwondo se- Malang	Universit as Brawijay a	2004	Juara III
7.	Cabang Pop Singer Inovatif Putra dalam Pekan Invitasi Olahraga Seni dan Research	IAIN Sunan Gunung	2004	Juara II

	(PIONIR) PTAI se-Indonesia	Djati Bandung		
8.	Cabang Pop Singer Inovatif Putra dalam Pekan Invitasi Olahraga Seni dan Research (PIONIR) PTAI se-Indonesia	IAIN Sunan Gunung Djati Bandung	2004	Juara III
9.	Cabang bola voly dalam Pekan Invitasi Olahraga Seni dan Research (PIONIR) PTAI se-Indonesia	IAIN Sunan Gunung Djati Bandung	2004	Juara IV
10.	Akademi Kreasi Musik Islami (AKMI) se-Malang	Batu TV Malang	13 September 2005	Juara I
11.	Pertandingan Futsal antar mahasiswa se-Malang Raya	Universitas Brawijaya	2005	Juara I
12.	Pertandingan Futsal antar mahasiswa se-Malang Raya dan Bali	Universitas Merdeka Malang	2005	Juara III
13.	Tae Kwon Do pada Pekan Olahraga Mahasiswa Daerah (POMDA)	Surabaya	2005	Juara III

14	Bupati Cup se-Jawa Bali	Pemda Lumajang	2005	Juara III
15	Try Out Tae Kwon Do se-Malang	Universitas Brawijaya	2005	Juara I
16	Try Out Tae Kwon Do se-Malang	Universitas Brawijaya	2005	Juara II
17	Try Out Tae Kwon Do se-Malang	Universitas Brawijaya	2005	Juara III
18	Lomba Award Karya Ilmiah Mahasiswa PTAI dalam Rangka Bantuan Operasional Mutu (BOMM) PTAI 2005	Depag RI	2005	Terbaik II
19	Lomba Award Karya Ilmiah Mahasiswa PTAI dalam Rangka Bantuan Operasional Mutu (BOMM) PTAI 2005	Depag RI	2005	Harapan XI
20	Lomba Award Karya Ilmiah Mahasiswa PTAI dalam Rangka Bantuan Operasional Mutu (BOMM) PTAI 2005	Depag RI	2005	Terbaik XIII
21	Lomba Award Karya Ilmiah	Depag RI	2005	Harapan

.	Mahasiswa PTAI dalam Rangka Bantuan Operasional Mutu (BOMM) PTAI 2005			V
22	Lomba Debat Bahasa Inggris se-Malang	UIN Malang	19-24 Februari 2005	Juara I
23	Lomba Mujadalah se-Malang	UIN Malang	19-24 Februari 2005	Juara II
24	Cabang MKQ Gol Hiasan Mushaf Puteri Musabaqah Tilawatil Qur'an Tingkat Propinsi Jawa Timur XXI Tahun 2005	Sumenep	2-8 Juli 2005	Terbaik I
25	MQK Gol Dekorasi pada Musabaqoh Tilawatil Qur'an Propinsi Jawa Timur XXI	Sumenep	2-8 Juli 2005	Juara II
26	Pekan Ilmiah Mahasiswa	Depag RI	2005	4 mahasiswa masuk nominator 20 besar
27	Cabang Khitobah Bahasa Arab Festival Lomba antar pesantren dan PTAI se-Jawa Timur dalam Menyambut Tahun Baru Islam 1427 H	Ponpes Sidogiri	2006	Juara I

28	Cabang Iluminasi pada Festival Lomba antar pesantren dan PTAI se-Jawa Timur dalam Menyambut Tahun Baru Islam 1427 H	Ponpes Sidogiri	2006	Juara II
29	MSQ Orasi pada MTQ Malang Raya II yang diadakan oleh Forum Silaturahmi Qurro' dan Huffadz (FSQH) Malang Raya	Masjid Agung Baiturrohmman Kapanjen Malang	30 Maret 2006	Juara I
30	MSQ Dewasa Putra pada MTQ Malang Raya II yang diadakan oleh Forum Silaturahmi Qurro' dan Huffadz (FSQH) Malang Raya	Masjid Agung Baiturrohmman Kapanjen Malang	30 Maret 2006	Juara III
31	Lomba Terbang Jidor se-Malang Raya	Masjid al-Zam-Zam Turen Malang	2006	Juara II
32	Cabang MKQ Gol Hiasan Mushaf Puteri MTQ Nasional	Kendari	29 Juli-5 Agustus 2006	Delegasi Jawa Timur
33	Futsal Holic se-Malang	UIN Malang	2007	Juara III

34	MSQ-Syarhil Qur'an pada Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ) tingkat Propinsi Jawa Timur XXII	Blitar	1-7 Juli 2007	Juara III
35	Open Turnament Tae Kwon Do Walikota Cup	Universitas Merdeka Malang	2007	Juara I Kelas Welther (Putra)
36	Debat bahasa Arab tingkat Institute Perguruan Tinggi se-Asia Tenggara	USIM Malaysia	19-23 Juli 2007	Juara IV
37	Nominator Peserta Bahasa Arab tingkat Institute Perguruan Tinggi se-Asia Tenggara	USIM Malaysia	19-23 Juli 2007	Terbaik VII
38	Pemilihan Kakang Mbakyu se-Malang	Malang	4 Agustus 2007	Juara Wakil II
39	Seleksi Calon Duta Bahasa Provinsi Jawa Timur tahun 2007	Surabaya	21 Agustus 2007	Juara I
40	Cabang Lomba Khotmil Qur'an / Kaligrafi pada Pekan Ilmiah, Olahraga, Seni, dan Riset (PIONIR) Mahasiswa PTAI se-Indonesia	STAIN Pontianak	22-25 Agustus 2007	Juara I
41	Cabang Lomba Futsal pada	STAIN	22-25	Juara I

.	Pekan Ilmiah, Olahraga, Seni, dan Riset (PIONIR) Mahasiswa PTAI se-Indonesia	Pontianak	Agustus 2007	
42.	Lomba Mawaris se-Malang	Masjid Sabilillah Malang	30 September 2007	Juara I
43.	Lomba Mawaris se-Malang	Masjid Sabilillah Malang	30 September 2007	Juara I
44.	Pemilihan Duta Bahasa Tingkat Nasional yang diselenggarakan Pusat Bahasa dalam Rangka Bulan Bahasa dan Sastra 2007	Kepala Pusat Bahasa Depdiknas	8 November 2007	Juara I
45.	Lomba Debat Ilmiah Bahasa Inggris dalam acara Annual Conference on Islamic Studies 2007	Pekanbaru, Riau	21-24 November 2007	Juara I
46.	Lomba Karya Tulis Mahasiswa (LKTM)	Pemprov Jawa Timur	2007	Nominator 20 Besar
47.	Lomba Karya Tulis Ekonomi Islam	Jakarta	2007	Juara III

48	Lomba Musabaqah Qira'atil Kutub Tingkat Nasional	Kalimantan Selatan	2008	Juara I
49	The Third ASEAN Intersity Arabic Debate Championship	Jiran-Malaysia	2008	Juara I
50	Kontes Duta Bahasa	Balai Bahasa Jatim	2008	Juara I
51	Festival Musik Religius se-Jatim	Surabaya	2008	Juara II
52	Debat Bahasa Inggris	Unibraw	2008	Juara I
53	Lomba Cerpenis Nasional	Jakarta	2008	Juara II
54	Musabaqah Tilawatil Qur'an Tingkat Nasional	Banten	2008	Delegasi Jatim

Lampiran : 5

Laboratorium di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

1. Fakultas Tarbiyah

- a. Laboratorium Pendidikan Agama Islam
- b. Laboratorium Pendidikan IPS
- c. Laboratorium PGMI
- d. Laboratorium Pengembangan Pendidikan dan Pembelajaran Islam, yang terdiri dari :
 - 1) Laboratorium Pendidikan dan Pembelajaran (*Micro Teaching*)
 - 2) Laboratorium Media dan Sumber Belajar
 - 3) Pusat Pelatihan dan Penelitian
 - 4) Pusat Studi Islam

2. Fakultas Syari'ah

- a. Laboratorium Turats
- b. Laboratorium Hukum
- c. Laboratorium Falak

3. Fakultas Humaniora dan Budaya

Laboratorium Bahasa

4. Fakultas Ekonomi

- a. Laboratorium Akuntansi
- b. Laboratoriumm Pasar Modal
- c. Laboratorium Komputer
- d. Laboratorium Perbankan

e. Laboratorium Manajemen

5. Fakultas Psikologi

a. Laboratorium Psikodiagnostik

b. Laboratorium Psikometri

6. Fakultas Sains dan Teknologi

a. Jurusan Matematika

1) Laboratorium Statistik

2) Laboratorium Pemodelan

3) Laboratorium Internet

4) Laboratorium Komputer Dasar

b. Jurusan Biologi

1) Laboratorium Pendidikan Biologi

2) Laboratorium Mikrobiologi

3) Laboratorium Fisiologi Hewan

4) Laboratorium Biosistemik

5) Laboratorium Ekologi

6) Laboratorium Fisiologi Tumbuhan

7) Laboratorium Genetika dan Kultur Jaringan

8) Laboratorium Biokimia

9) Laboratorium Riset Gentika

10) Laboratorium Biomolekuler

11) *Green House*

Jurusan biologi dilengkapi dengan alat-alat canggih dan modern diantaranya :

- 1) DNA Sequencer
- 2) Ultra Centrifuse
- 3) PCR
- 4) Dot Blotter
- 5) Electroforesis Vertikal/Horisontal
- 6) Laminar Airflow
- 7) Dan lain-lain

c. Jurusan Kimia

- 1) Laboratorium Kimia Dasar
- 2) Laboratorium Kimia Analitik
- 3) Laboratorium Kimia Fisika
- 4) Laboratorium Kimia Organik
- 5) Laboratorium Kimia Anorganik
- 6) Laboratorium Biokimia
- 7) Laboratorium Komputasi Kimia
- 8) Laboratorium Instrumentasi

Jurusan kimia dilengkapi dengan alat-alat baru dan modern yaitu AAS, HPLC, GC-MS, UV-Vis, Spektroskopi IR

d. Jurusan Fisika

- 1) Laboratorium Fisika Dasar
- 2) Laboratorium Mekanika

- 3) Laboratorium Optik dan Zat Padat
- 4) Laboratorium Medan Listrik
- 5) Laboratorium Akustik
- 6) Laboratorium Geofisika
- 7) Laboratorium Fisika Atom dan Modern
- 8) Laboratorium Thermodinamika
- 9) Laboratorium Komputasi
- 10) Laboratorium Instrumentasi
- 11) Bengkel Mekanik
- 12) Bengkel Elektronika

e. Jurusan Teknik Informatika

- 1) *Informatic Server Room*
- 2) Laboratorium Komunikasi Data dan LAN
- 3) Laboratorium Multimedia
- 4) Laboratorium Pemrograman
- 5) Laboratorium Database
- 6) Laboratorium Internet
- 7) Laboratorium Tugas Akhir
- 8) *Software Service*

f. Jurusan Teknik Arsitektur

- 1) Laboratorium Komputasi dan Animasi Arsitektur
- 2) Laboratorium Perkembangan Arsitek
- 3) Laboratorium Akustik

- 4) Laboratorium Struktur
- 5) Studio Tugas Akhir
- 6) Studio Gambar
- 7) Laboratorium Sains Arsitek dan Teknologi
- 8) Laboratorium Perencanaan Wilayah Kota
- 9) Laboratorium Lansekap
- 10) Galeri

7. Pascasarjana

- 1) Perpustakaan
- 2) Laboratorium *microteaching*

Lampiran : 6

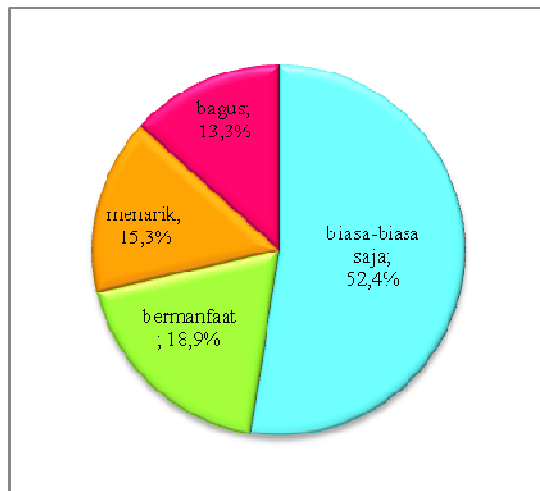
Bagaimana Pendapat Anda Tentang Website Kami?

Biasa-biasa saja : 2453 (52.4%)

Bermanfaat : 885 (18.9%)

Menarik : 718 (15.3%)

Bagus : 622 (13.3%)



Jumlah Pemilih : 4678

Pemilih Pertama : Kamis, 20 November 2008 15:11

Pemilih Terakhir : Jumat, 19 Maret 2010 13:50

Lampiran : 7

Perhitungan Retensi Pegawai

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2004} &= \frac{14-3}{0,5(352+366)} = \frac{11}{359} = 0,03 \\ \text{Tahun 2005} &= \frac{16-2}{0,5(366+418)} = \frac{14}{392} = 0,036 \\ \text{Tahun 2006} &= \frac{20-3}{0,5(418+435)} = \frac{17}{427} = 0,039 \\ \text{Tahun 2007} &= \frac{17-5}{0,5(435+438)} = \frac{12}{437} = 0,027 \\ \text{Tahun 2008} &= \frac{20-3}{0,5(438+475)} = \frac{17}{457} = 0,037 \\ \text{Tahun 2009} &= \frac{25-4}{0,5(475+538)} = \frac{21}{507} = 0,041 \end{aligned}$$

Lampiran : 8

DATA PELATIHAN KARYAWAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PER DESEMBER 2009

No	Nama	Pangkat	Jabatan	Diklat yang diikuti	Tahun
1.	Supriyono, SE	Penata III/c	Kabag Kepegawaian	Adum dan PIM IV	2004 dan 2005
2.	Sai'in, SE	Penata TK I / III d	Kabag penyusun anggaran	PIM IV	2005 dan 2009
3.	Mukrodji, SE	Penata / III / c	Kasubbag umum fak. tarbiyah	PIM IV	2005
4.	Dra. Nur Emi Irodah	Penata / III / c	Kasubbag TU bagian umum	PIM IV	2005
5.	Drs. H. Muhammad Aidar	Pembina / IV a	Kabag TU Fak. Humbud	Adum dan PIM III	2006
6.	Sunik Ami, S.Ag	Penata / III / c	Kasubbag Pengembangan dan kesejahteraan pegawai bag. Kepegawaian	PIM IV	2006
7.	A. Zubairi, S.Ag	Penata / III / c	Kasubbag Akademik Fak. Humaniora	PIM IV	2006

8.	Drs. H. Achmad Heru A H. M Si	Penata TK I / IIIId	Kabag Umum	Adum dan PIM III	2007
9.	Sulkhatun, BA	Penata TK I / IIIId	Kabag Keuangan	Adum dan PIM III	2007 dan 2009
10.	Triasih Esti Nugraheni, SE	Penata / III / c	Kasubbag Fak. Ekonomi	PIM IV	2007
11.	Drs.Sutikno Edyanto	Penata / III / c	Kasubbag Adm. Pendidikan Bag. Akademik	PIM IV	2007
12.	Siti Farkhatul Lu'aini, SE	Penata / III / c	Kasubbag Umum Fak. Syariah	PIM IV	2007
13.	Muhammad Robby, SE	Penata / III / c	Kasubbag Umum Fak. Psikologi	PIM IV	2007
14.	Faridah Abu Bakar M, S. Ag	Penata / III / c	Kasubbag Umum Fak. Humbud	PIM IV	2007
15.	H. Achmad Karim	Penata / III / c	Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan	PIM IV	2005 dan 2008
16.	Suki	Penata Muda Tk I	Kasubbag Mutasi Pegawai	PIM IV	2008

Lampiran : 9

**DATA HAFALAN ANGGOTA HAI'AH TAHFIZH AL-QUR'AN UNIT
MAHASISWA**

FAKULTAS TARBIYAH

NO	NAMA	N I M	SEMESTER	JUMLAH HAFALAN	
Jurusan Pendidikan Agama Islam				Awal masuk UIN	2010
1.	Romdloni	05120014	Lulus	Juz 'Amma	10 juz
2.	Uuz Chafidz Nawawi	07110230	5	Juz 'Amma	10 juz
3.	Agus Faizin el-Nur	06110203	7	Juz 'Amma	10 juz
4.	Fuad Jamaluddin	08110199	3	Juz 'Amma	10 juz
5.	Siti Lailiyah	08110182	3	Juz 'Amma	10 juz
6.	Nurul Qomariyah	0911	1	11 juz	12 juz
7.	Amirotun Nahdhiyah	06110116	7	Juz 'Amma	15 juz
8.	Abdul Bazed R.	07110153	5	5 juz	15 juz
9.	M. Lukmanul Hakim	07110138	5	10 juz	15 juz
10.	Misbahuddin Aziz	08110234	3	10 juz	15 juz
11.	Nur Fatimatuz Zahro	09110003	1	15 juz	15 juz
12.	Sholikin	09110140	1	15 Juz	15 Juz
13.	M. Muhsin Armawan	09110204	1	15 juz	15 juz
14.	M. Habibi Kafabih	09110189	1	20 Juz	20 Juz
15.	Moh. Tulus Yamani	05110158	Lulus	25 juz	25 juz
16.	Siti Huriyah	09110273	1	30 juz	30 juz
17.	Hikmatu Sa`diyah	05110143	Lulus	Juz 'Amma	30 juz
18.	Ismi Arofah	05110027	Lulus	15 juz	30 juz
19.	Nurul Fadhilah	07110265	5	30 juz	30 juz
20.	M. Imamul Muttaqien	07110257	5	30 juz	30 juz
21.	Nur Azizah	07110056	5	30 juz	30 juz
22.	Ismiyatur Rofi`ah	07110250	5	30 juz	30 juz
23.	Arif Nugroho	07110264	5	30 juz	30 juz
24.	Halimah Sa`diyah	08110203	3	30 juz	30 juz
25.	Nurma Yunita	09110203	1	30 juz	30 juz
26.	Ediawan	09110219	1	30 juz	30 Juz
Jurusan Ilmu Pendidikan Sosial					
1.	Suhendri	06130069	7	5 juz	10 juz
2.	Hammam Farozdaq	08130124	3	30 juz	30 juz
Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah					
1.	Choirul Anwar	09140122	1	16 juz	16 Juz

FAKULTAS SYARIAH

NO	NAMA	N I M	SEMESTER	JUMLAH HAFALAN	
Jurusan Al-Ahwal Asy-Syakhshiyah				Awal Masuk UIN	2010
1.	Handoko	06210030	7	10 juz	10 juz
2.	Supardi	06210029	7	5 juz	10 juz
3.	M. Dzulfikar	06210065	7	2 juz	10 juz
4.	Mufidul Himam	07210051	5	10 juz	10 juz
5.	Siti Fatimah	05210007	7	10 juz	10 juz

6.	Ika Chusnia Anggraeni	06210106	7	3 juz	10 juz
7.	M. Ilham Tanzilullah	06210041	7	3 juz	10 juz
8.	Hasbil Ma`ani	06520075	7	5 juz	10 juz
9.	Moh. Anas Kholish	05210048	Lulus	3 juz	10 juz
10.	Dirga Septia Nugraha	09210002	1	13 juz	13 juz
11.	Umar Faqih	09210016	1	15 Juz	15 Juz
12.	M. Habibi	09210023	1	19 Juz	19 Juz
13.	Nafisatul Mukhoyyaro	06210104	7	5 juz	20 juz
14.	Mustaen	06210023	7	5 juz	20 juz
15.	Alif Chandra K	08210048	3	30 juz	30 juz
16.	Abdul Rouf	08210057	3	30 juz	30 juz
17.	Siti Nur Azizah	05210063	Lulus	30 juz	30 juz
18.	Nafisatul Mukhiyyaroh	06210104	7	30 juz	30 juz
19.	Helmy Susanto	09210007	1	30 juz	30 Juz
Juruan Hukum Bisnis Syari'ah					
1.	M. Badrun Munir	09220044	1	30 Juz	30 Juz
2.	Miftahul Muslih	09220036	1	30 Juz	30 Juz

FAKULTAS EKONOMI

NO	NAMA	N I M	SEMESTER	JUMLAH HAFALAN	
Jurusan Manajemen				Awal Masuk UIN	2010
1.	M. Adib Mawardi	06610041	7	Juz 'Amma	10 juz
2.	Rifqotul Maulidah	08510101	3	3 juz	10 juz
3.	Qosimil Junaidi	09610102	1	10 juz	10 Juz
4.	Annajmuts Tsaqib	08510119	3	10 juz	15 juz
5.	M. Husen Arifin	08510154	3	5 juz	15 juz
6.	Sholihin	06610051	7	30 juz	30 juz
7.	Hilyatu Millati R	05610035	Lulus	15 juz	30 juz
8.	Babur Rachman	07510101	5	30 juz	30 juz

FAKULTAS HUMANIORA DAN BUDAYA

NO	NAMA	N I M	SEMESTER	JUMLAH HAFALAN	
Jurusan Bahasa dan Sastra Arab				Awal Masuk UIN	2010
1.	Faisol	04310014	Lulus	Juz 'Amma	10 juz
2.	Alfiyatus Syarofah	07310014	5	4 juz	10 juz
3.	M. Fauzan Arif	08310043	3	5 juz	10 juz
4.	M. Muttaqin	05310041	Lulus	10 juz	15 juz
5.	M. Zainul Abidin	06310035	7	10 juz	20 juz
6.	Uswatun Hasanah	05310015	Lulus	7 juz	20 juz
7.	Mujnah	08310008	3	18 juz	20 juz
8.	Mushtofa Al Makky	05310072	Lulus	20 juz	30 juz
9.	Munjiyat	04310010	Lulus	15 juz	30 juz
10.	Moh. Nizar Asyrofi	04310090	Lulus	25 juz	30 juz
11.	Awwaluddin Fithroh	05310073	Lulus	25 juz	30 juz
12.	Habib Hidayat	05310049	Lulus	30 juz	30 juz
13.	Agus Rinjani		5	30 juz	30 juz
14.	Luthfiyah Inayati	06310081	7	17 juz	30 juz
15.	Rodliyatus Sholihah	08310036	3	30 juz	30 juz

16.	Arina Dewi Nasrifah	09310020	1	30 juz	30 juz
17.	Syahrotul Hawiyah	09310005	1	30 juz	30 juz
18.	M. Ulil Abshor	09310004	1	30 Juz	30 Juz
19.	Andri Kurniawan	09310060	1	30 Juz	30 Juz
20.	Mahfud Suyuti	04310079	13	30 juz	30 juz
Jurusan Bahasa da Sastra Inggris					
1.	Badrul Kamal AsSalimi	0832	3	12 juz	12 juz
2.	Vina Laila Maulidah	09320095	1	12 juz	12 juz
3.	Barrotun Mabarroh	0632	Lulus	20 juz	30 Juz
4.	Munjiyat	0532	Lulus	25 juz	30 Juz
Jurusan Pendidikan Bahasa Arab					
1.	Ahmad Dzikri	09330112	1	10 juz	10 juz
2.	Adiib Zamroni	09330059	1	30 Juz	30 Juz
3.	Padhlan Mu'arif	09330060	1	30 Juz	30 Juz

FAKULTAS PSIKOLOGI

NO	NAMA	N I M	SEMESTER	JUMLAH HAFALAN	
Jurusan Psikologi				Awal Masuk UIN	2010
1.	M. Ali Manshur	07410133	5	8 juz	10 juz
2.	Asdir	09410106	1	30 juz	30 Juz
3.	Azmi Sahabuddin		3	15 juz	15 juz
4.	Yuswo Wibowo	06410122	7	15 juz	15 juz
5.	Misbah Aslamiyah	09410151	1	15 juz	15 juz
6.	Imam Abdullah	09410115	1	18 juz	20 Juz
7.	Khodijah Al Kubro	07410014	5	25 juz	27 juz
8.	Maftuhah	09410152	1	30 juz	30 juz
9.	Nely Ilmi Qoth'iyah	07410095	5	30 juz	30 juz
10.	Zakiyah Umami	06410039	7	30 juz	30 juz
11.	M. Iksan	04410098	Lulus	30 juz	30 juz
12.	Alfan Syulukh	05410075	Lulus	30 juz	30 juz
13.	Adzro' Hanimah	08410110	3	30 juz	30 juz
14.	Ivada El Ummah	09410113	1	30 juz	30 juz

FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI

NO	NAMA	N I M	SEMESTER	JUMLAH HAFALAN	
Jurusan Biologi				Awal Masuk UIN	2010
1.	Ulil Amri DT	08620069	3	10 juz	12 juz
2.	Nilatul Nikmah	09520002	1	11 juz	12 juz
3.	Ibnu Arobi	06520039	7	12 juz	15 juz
4.	Abdur Rahman	09520051	1	30 juz	30 Juz
Jurusan Kimia					
1.	Sholeh Afif	08630056	3	11 juz	15 juz
2.	M. Syahril Kirom	07630046	5	18 juz	20 juz
3.	Zuhriyatus Sholichah	09630057	1	30 juz	30 juz
Jurusan Fisika					

1.	Khilfatin Nabawiyah	06540022	7	25 juz	30 juz
<i>Jurusan Matematika</i>					
1.	M. Syafi'i	07610085	5	13 juz	15 juz
<i>Jurusan Teknik Informatika</i>					
1.	M. Nuris Fakhurrrazi	08650099	3	12 juz	15 juz
2.	Ahmad Husain	09650049	1	15 Juz	15 Juz
3.	Ahmad Baihaqy	09650212	1	15 Juz	15 Juz
4.	Fatta Bayu Irwanta	09650111	1	23 Juz	23 Juz
5.	Manzilur Rahman R	07650151	5	30 juz	30 juz
6.	M. Razin Fazaa al-Mubarak	09650027	1	30 Juz	30 Juz
7.	Chakim An Nubaha	09650193	1	30 Juz	30 Juz

Lampiran : 11

BIODATA PENELITI

A. Data Pribadi

1. Nama : Rezma Hadi Rahmani
2. Tempat & Tanggal Lahir : Nganjuk, 18 November 1987
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Alamat Asal : Jl. Barito no. 176 Nganjuk
5. Telepon : 0857 4941 0721
6. E-mail : richanfresh@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan Formal

1. TK. Khodijah tahun 1992 – 1994
2. SDN Begadung 1 Nganjuk tahun 1994 – 2000
3. SMPN 1 Nganjuk tahun 2000 - 2003
4. SMAN 2 Nganjuk tahun 2003 – 2006
5. UIN Maulana Malik Ibrahim tahun 2006

C. Pendidikan Non Formal

1. Kursus Bahasa Inggris ELP
2. Pelatihan program SPSS UIN Maliki Malang
3. IDX – *Stock Exchange Game* PT Bursa Efek Indonesia
4. Workshop Bintang Wirausaha Muda Mandiri 2009
5. Young Action Entrepreneur Malang
6. Seminar Cara Gila Jadi Pengusaha oleh Entrepreneur University

D. Pengalaman Organisasi

1. KAMMI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2. SESCOM
3. Fossei Malang

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

Malang, 27 Maret 2010

Rezma Hadi Rahmani



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/S1/II/2007
Jalan Gajayana 50 65144 Malang, Telepon/Faksimile (0341) 558881
<http://www.ekonomi.uin-malang.ac.id>; e-mail:ekonomi@uin-malang.ac.id

BUKTI KONSULTASI

Nama : Rezma Hadi Rahmani
NIM/Jurusan : 06610033 / Manajemen
Pembimbing : Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM., Ak
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	26 Oktober 2009	Proposal	1.
2.	4 November 2009	Revisi Proposal	2.
3.	14 November 2009	ACC Proposal	3.
4.	5 Desember 2009	Seminar Proposal	4.
5.	14 Desember 2009	BAB I, II, III	5.
6.	24 Desember 2009	Revisi BAB I, II, III	6.
7.	26 Desember 2009	Revisi BAB I, II, III	7.
8.	9 Maret 2010	Revisi BAB I, II, III	8.
9.	17 Maret 2010	ACC BAB I, II, III	9.
10.	18 Maret 2010	BAB IV, V	10.
11.	23 Maret 2010	Revisi BAB IV, V	11
12.	25 Maret 2010	Revisi BAB IV, V	12.
13.	26 Maret 2010	ACC Keseluruhan	13.

Malang, 27 Maret 2010
Mengetahui
Dekan,

Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA.
NIP 19550302 198703 1 004

LAMPIRAN KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 NOMOR 122 TAHUN 2007
 TENTANG
 PENETAPAN STANDAR PELAYANAN MINIMUM
 PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG

A. Standar Pelayanan Perspektif Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*)

No	Standar Pelayanan	Satuan	Tahun				
			2007	2008	2009	2010	2011
1	Akseptasi pasar terhadap lulusan	%	60	65	70	75	80
2	Tingkat kehadiran dosen mengajar	%	80	80	80	90	95
3	Mahasiswa yang tertampung di Ma'had putra	orang	746	897	1077	1292	1434
4	Mahasiswi yang tertampung di Ma'had putri	orang	841	1016	1220	1463	1888
5	Layanan pengambilan Kartu Tanda Mahasiswa (KTM) bagi mahasiswa baru	hari	14	10	7	3	3
6	Layanan pengambilan Kartu Rencana Studi (KRS) dan Kartu Program Studi (KPS) bagi mahasiswa	hari	14	10	7	7	7
7	Layanan pengambilan Kartu Hasil Studi (KHS) bagi mahasiswa baru	hari	14	10	7	7	7
8	Layanan pengambilan ijasah/transkrip nilai	hari	15	12	10	8	6
9	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan administrasi akademik	Skala 1-4	2,5	2,8	3,1	3,4	3,8
10	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap pembelajaran Bahasa Arab Intensif	Skala 1-4	3	3,25	3,4	3,6	3,75
11	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap pembelajaran Bahasa Inggris Intensif	Skala 1-4	2,8	3	3,25	3,5	3,75
12	Indeks kepuasan mahasiswa	Skala 1-4	3	3,2	3,4	3,6	3,8

	terhadap pembelajaran di jurusan						
13	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan di perpustakaan	Skala 1-4	3	3,2	3,4	3,6	3,8
14	Persentase aplikasi sistem komputerisasi akademik	%	25	90	100	100	100

B. Standar Pelayanan Perspektif Manajemen Administrasi dan Keuangan
(Administration and Finance)

No	Standar Pelayanan	Satuan	Tahun				
			2007	2008	2009	2010	2011
1	Jumlah dosen tetap	orang	249	270	290	310	330
2	Jumlah tenaga administrasi	orang	67	80	96	116	139
3	Jumlah pustakawan	orang	3	4	5	6	6
4	Jumlah pengasuh Ma'had	orang	10	10	12	12	14
5	Penyediaan peralatan kuliah/laboratorium	%	45	80	85	90	95
6	Penyediaan ruangan kuliah/laboratorium	%	90	92	94	96	98
7	Sarana belajar bahasa Arab	unit	2	4	6	7	9
8	Sarana belajar bahasa Inggris	unit	2	4	6	7	9
9	Ketersediaan anggaran penyediaan sarana dan prasarana terhadap total anggaran	%	7,1	30	35	40	40
10	Ketersediaan anggaran pengembangan sumber daya manusia terhadap total anggaran	%	7,5	15	20	25	30
11	Pengelolaan kerjasama penelitian dan pengembangan dengan pihak lain	buah	12	18	24	38	36
12	Jumlah kerjasama dengan institusi lain	buah	57	60	65	70	75

C. Standar Pelayanan Perspektif Proses Pendidikan dan Pengembangan
(Teaching and Learning Process)

No	Standar Pelayanan	Satuan	Tahun				
			2007	2008	2009	2010	2011
1	Persentase dosen tetap dengan jenjang pendidikan S-3/Doktor	%	6	15	25	35	50
2	Jumlah dosen penerima beasiswa jenjang pendidikan S-3	orang	116	15	25	30	40
3	Jumlah dosen penerima beasiswa jenjang pendidikan S-2	orang	33	25	20	10	0
4	Pemberian beasiswa kepada mahasiswa	orang	45	1255	1260	1265	1270
5	Masa studi program S-1	semester	10	10	9	9	8
6	Masa studi program S-2 (Magister)	semester	5	5	4	4	4
7	Masa studi program S-3 (Doktor)	semester	-	-	-	8	8
8	Persentase IPK lulusan 3,00 - 3,50	%	50	55	60	65	70
9	Frekuensi ujian skripsi per semester	kali	2	3	3	4	4
10	Jumlah kegiatan pengabdian masyarakat oleh Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM)	buah	40	60	80	100	119
11	Jumlah kegiatan penelitian dan pengembangan ilmiah melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan (Lemlitbang)	buah	150	180	200	225	250
12	Hasil penelitian dan pengembangan ilmiah yang tidak dipublikasikan	buah	110	140	185	215	250
13	Hasil penelitian dan buku-buku teks yang dipublikasikan dari dosen	judul	50	60	70	75	80


D. Standar Pelayanan Perspektif Etos dan Budaya Kerja (*Ethos and Culture*)

No	Standar Pelayanan	Satuan	Tahun				
			2007	2008	2009	2010	2011
1	Kunjungan rata-rata dosen per hari ke perpustakaan universitas	orang	25	35	50	75	100
2	Kehadiran mahasiswa dalam kegiatan perkuliahan	%	85	88	92	95	98
3	Kunjungan rata-rata mahasiswa per hari ke perpustakaan universitas	orang	750	975	1268	1650	2250
4	Kehadiran mahasiswa dalam kegiatan keagamaan di Ma'had	%	80	85	90	95	99
5	Kunjungan rata-rata dosen per hari ke unit Self Acces Center (SAC)	orang	10	20	25	30	40
6	Kunjungan rata-rata mahasiswa per hari ke unit Self Acces Center (SAC)	orang	25	35	50	65	80
7	Pencapaian mahasiswa hafal al Qur'an minimal 10 juz	orang	160	180	195	220	250
8	Diskusi mengenai kajian sains dan Islam oleh Lembaga Kajian Al-Qur'an dan Sains (LKQS)	Per bulan	4	6	6	8	8

Ditetapkan di Jakarta

Pada tanggal 4 Desember 2007

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA


 MUHAMMAD M. BASYUNI