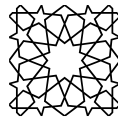


GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE
DAN IMPLIKASINYA TERHADAP PENGEMBANGAN
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH – UIN SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Sri Sumarni

Jurangrejo Karanganom Klaten, HP. 081 226 35 400



ABSTRACT

One of the programs in of the higher educational reformation during the last decade is how to enable educational institutions to become more independent, thus giving the institutions more autonomy. As a consequence, higher educational institutions such as universities need to ensure the presence of good governance in their institutions. As stated in the Law on Educational Legal Body (Badan Hukum Pendidikan = BHP), good educational institutions governance should include the following principles: autonomy, participation, accountability, transparency, responsive, and justice. However, since BHP is not yet implemented in UIN Sunan Kalijaga, an intermediate solution is needed. The government new policy to reform the practice of financial management using a body called Badan Layanan Umum (BLU = Public Service Body) proves that the management of public institution is in line with the spirit of good university governance. Therefore, BLU can be used as a solution for universities impending institutional reformation.

As the first university in Indonesia to be given the status of BLU, UIN Sunan Kalijaga has become a more autonomous institution. This can become a strategic issue that needs to be addressed wisely by Islamic Education Study Program, since the transformation will require the change in mind set among the management team, employees, lecturers, and students, to avoid the so called misperception, mis-action, and mis-allocation. This way, the Study Program will be able to determine its policy, objectives, programs and activities strategically, by using the flexibility offered by BLU status. There are two approaches that need to be considered by the Islamic Education Study Program of the Faculty of Tarbiyah of UIN Sunan Kalijaga in managing its potentials: academic approach and management approach. Academic approach should focus on the development of learning process, which includes cooperative learning, learning society, and input-process-output process. Meanwhile, the management approach should focus on the

Study Program's strategic planning using four-perspectives-Balanced Scorecard with four perspectives: 1) stakeholder perspective, 2) financial perspective, 3) Internal process perspective, and 4) Learning and Innovation perspective.

Keyword: *good university governance, pengembangan, Pendidikan Agama Islam*

I. Pendahuluan

Dalam artikelnya yang berjudul "Jangan dulu Menolak BHP"¹, Ronny Prabowo memulai dengan sebuah pertanyaan: "Mengapa lebih banyak universitas terbaik ada di AS, bukan Eropa? Bukankah Eropa yang merintis munculnya universitas modern?"¹. Dia menganalisis bahwa kunci keberhasilan universitas AS adalah independensinya terhadap negara. Universitas AS (bahkan yang PTN) bisa memperoleh dana dari berbagai sumber, seperti donatur, bisnis, negara, bahkan alumninya. Eropa dengan ideologi negara sejahtera menganggap universitas sebagai layanan publik. Dari profesor sampai tukang sapu universitas merupakan pegawai negeri. Akibatnya, organisasi universitas amat kaku, meritokrasi tidak muncul. Dengan kata lain, dosen malas atau rajin digaji sama.²

Independensi menjadi salah satu agenda reformasi universitas di Eropa. Banyak yang menganggap otonomi pendanaan akan menghambat akses kelas bawah bisa kuliah, padahal pendapatan tidak saja tergantung dari SPP, tetapi juga pengelolaan aset, baik aset *tangible* maupun aset *intangible*³ Perguruan Tinggi bisa mengembangkan *Enterprizing University*⁴.

¹ Kompas 20 Januari 2009

² Menurut The Times Higher Education Supplement (THES) 2007, 12 universitas AS berada di top 20 dan Eropa hanya punya empat wakil (semua dari Inggris). Survei Shanghai Jiao Tong University 2007 lebih mencengangkan, ada 17 universitas AS (Eropa hanya dua) yang ada di top 20.

³ Sebaliknya, karena lebih independen terhadap negara, universitas AS bisa melakukan mekanisme kontrol terhadap dosennya. Profesor cemerlang bisa digaji lebih tinggi. Selain itu, karena otonominya, perguruan tinggi di AS lebih akuntabel dalam proses pembelajaran. Kualifikasi dan kompetensi dosen dalam pembelajaran di kelas dipantau dengan jelas kinerjanya.

⁴ Kaplan dan Norton mengupas lebih jauh mengenai *tangible and intangible capital*. Sejak tahun 1996, Kaplan dan Norton terus mengembangkan metode *balanced scorecard*, dimulai dari yang mikro sebagai alat ukur kinerja, terus berkembang lebih luas yaitu *strategy-focused organization* yang membahas perilaku organisasi dalam mememanajementi strategi tahun 2000, kemudian mengkaitkan strategi dengan *intangible capital*, yaitu *human capital, information capital, serta organization capital* pada tahun 2003. Mereka melangkah lebih luas lagi dengan *alignment* antar *stakeholders* organisasi tahun 2006. Perkembangan

Menurut majalah *The Economist*: “Dengan SPP murah pun mayoritas mahasiswa Eropa berasal dari kelas menengah atas. Justru di AS seperempat mahasiswa dari golongan miskin. Di AS, negara (dan lembaga filantropi) ternyata mampu menyediakan dana pendidikan universitas bagi orang miskin”.

Model otonomi PTN ini juga bertujuan untuk mentransformasikan PTN agar naik kelas dari “*teaching university*” menjadi “*research university*”. Status *research university* sangat mendukung kinerja dosen dalam pembelajaran berbasis riset, sehingga materi pembelajaran selalu ter-update dengan berbagai penemuan dan perkembangan, baik ilmu pengetahuan, teknologi, maupun berbagai aspirasi yang terus berkembang dalam masyarakat.

II. Belajar dari Kelemahan PTAI

Sejak dasawarsa terakhir sebagian besar PTAI menghadapi kendala utama yang sama yaitu menurunnya *input* mahasiswa di PTAI. Hal tersebut, ditengarai karena kurangnya minat mereka untuk belajar di PTAI. Asumsinya, PTAI tidak bisa memberikan prospek masa depan yang baik. Ada dua sebab mengapa demikian; *pertama*, sikap inferioritas dari civitas akademika; *kedua*, perlakuan administratif dari pengguna lulusan PTAI yang sering memperlakukan tidak adil terhadap lulusan PTAI. Kondisi tersebut, diperparah dengan kurang adanya jaminan mutu dan tata kelola yang memadai dari PTAI.

Dalam konteks tersebut, peninjauan kembali visi dan misi PTAI sangat penting, karena eksistensi lembaga tersebut sangat tergantung dari kejelasan visi dan misinya. Visi dan misi PTAI perlu menyesuaikan tantangan jaman dan perkembangan tuntutan masyarakat yang sangat dinamis, serta perubahan fundamental yang mempengaruhi tuntutan bagaimana sebuah perguruan tinggi seharusnya dikelola. Secara global,

yang terakhir adalah keluarnya konsep terbaru dari Kaplan dan Norton yang berjudul *Execution Premium*, tahun 2008.

⁵ Pertama, PTN akan berusaha melakukan efisiensi biaya maupun peningkatan utilisasi asetnya. Kedua, PTN akan mengatur intelektual kapitalnya agar mampu menghasilkan revenue yang lebih signifikan. Dengan demikian, maka PTN diharapkan mengintensifkan UUB (Unit-Unit Bisnis) dengan basis modal intelektualnya dengan PTN sebagai perusahaan holdingnya. Model “pinjam” bendera tadi tentunya dengan sendirinya akan berubah menjadi model “sharing” bendera. Pengalman ITB sebagai PT BHMN menunjukkan bahwa dengan aturan yang “sistemik” tapi transparan, maka “perusahaan di dalam perusahaan” yang berbasis model intelektual di ITB telah mampu direduksi dan bertransformasi menjadi UUB dengan model sharing modal antara para dosen dengan ITB.

trend perguruan tinggi ideal ditandai adanya ciri-ciri: *good corporate*, modern, berbasis IT, dan *knowledge enterprizing*. Tuntutan ini telah disikapi oleh Diknas dengan mencanangkan *Higher Education Long Term Strategy* atau biasa disebut HELTS 2003 - 2010 yang bertumpu pada tiga pilar utama, yaitu: *autonomy*, *organizational health*, dan *nation's competitiveness*.

Oleh karena itu, untuk menjadi PTAI yang eksis bahkan mampu berkembang secara baik, perlu mengadopsi tiga pilar utama HELTS agar *good governance* betul-betul dapat diterapkan dan menjadi perguruan tinggi yang semakin diperhitungkan bahkan diunggulkan dalam percaturan nasional maupun global.

III. Esensi Dasar *Good Governance*

Salah satu aspek penting yang menjadi tolok ukur keberhasilan perguruan tinggi dewasa ini adalah *good governance*, suatu sistem yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi. Konsep *governance* dikembangkan sebagai bentuk kekecewaan terhadap konsep *government* yang terlalu meletakkan negara (pemerintah) dalam posisi yang terlalu dominan. Dalam konsep *government*, negara merupakan institusi publik yang mempunyai kekuatan pemaksa secara sah yang merepresentasikan kepentingan publik.

Mekanisme pemerintahan yang paling menentukan adalah kapasitas ruling dan regulating, yang membuat pemerintah mampu mengarahkan dan mengatur semua komponen yang ada di dalam masyarakat. Pemikiran semacam ini dianggap oleh banyak pihak mendorong, atau minimal membenarkan, pemerintah yang bukan hanya kuat, namun juga pemerintah yang terlalu dominan dan meremehkan kekuatan yang ada di masyarakat, baik kekuatan bisnis maupun *civil society*. Konsep ini mempunyai banyak kelemahan, terutama pada sisi dominasi negara yang meletakkan nasib rakyat pada efektivitas negara semata. Selain itu, energi yang sinergis antara negara dan masyarakat tidak banyak dieksplor dan dikembangkan.

Terminologi *governance* digunakan dalam pengertian yang berbeda. Pada tataran yang lebih mikro, terjadi perdebatan yang sangat panjang tentang karakteristik *governance*. Namun, dalam menemukan esensi dasar pengertian *governance*, sebenarnya bisa dibatasi pada upaya untuk meminimalisasi kelemahan yang ada dalam konsep *government*. Dengan kata lain, *governance* seharusnya difokuskan pada pengembangan sinergi antara negara, masyarakat bisnis dan *civil society*, yang dilandasi pada kapasitas untuk membangun konsensus, bekerjasama dan saling akomodatif yang dilandasi oleh relasi saling kesetaraan. Hal ini juga terlihat pada rumusan UNDP (1997) yang mendefinisikan *governance* sebagai pelaksanaan otoritas politik, ekonomi dan administrasi untuk

mengatur urusan-urusan negara, yang memiliki mekanisme, proses, hubungan, serta kelembagaan yang kompleks di mana warga negara dan berbagai kelompok mengartikulasikan kepentingan mereka, melaksanakan hak dan kewajiban mereka serta menengahi perbedaan yang ada di antara mereka. Proses *governance* tidak semata-mata dimonopoli oleh negara, namun juga peran penting sektor swasta dan civil society.

Dalam proses *governance*, kepentingan yang bervariasi dan saling berbenturan diakomodasikan, dikerjasamakan dan disinergikan. Arena yang digunakan dalam proses ini bisa berupa arena informal di mana para pelaku bisa mencapai kesepakatan, dan institusi formal yang menjamin ketaatan para pihak. Esensi dasar *governance*, sebagai kritik pada konsep government, terletak pada relasi antar aktor yang dilandasi oleh kesetaraan agar sinergi antar aktor bisa dikembangkan. Masalahnya adalah bagaimana menjamin kesetaraan tersebut tatkala antara negara, bisnis dan civil society mempunyai orientasi, mekanisme kerja, dan otoritas yang berbeda. Relasi kesetaraan memerlukan kebebasan, namun ia tidak bisa hidup dalam suasana keanarkian. Oleh karena itu, *governance* bukan hanya membutuhkan *willingnes* dari masing-masing aktor untuk mengembangkan kerjasama, konsensus, dan akomodasi. Namun, *governance* juga membutuhkan kapasitas regime yang memungkinkan terjadinya kesetaraan, menghadang monopoli dan hegemoni satu.

Tatkala konsep government dikritik karena bisa memberikan ruang bagi dominasi negara, konsep *governance*-pun harus diwaspadai karena bisa memfasilitasi kesemena-menaan terhadap negara dan memberikan ruang berlebihan kepada yang lain (bisnis dan civil society), yang berarti menjauhi kesetaraan yang menjadi karakter *governance*. Selain itu, *governance* juga memerlukan kapasitas politik untuk menjamin ketaatan (compliance) dari para pelaku terhadap konsensus yang dibuat untuk menjamin kepastian hukum (*rule of law*).

IV. Karakteristik Good Governance

Sebelum wacana *good governance* mendominasi arah reformasi pemerintahan di Indonesia, terminologi seperti '*less-government*', '*entrepreneurial government*', dan sejenisnya sempat menjadi wacana yang dominan. Buku yang ditulis oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1994) yang berjudul *Reinventing Government*, yang pada prinsipnya mengenalkan kewirausahaan dalam pemerintahan, telah menjadi modul training yang diikuti oleh puluhan ribu birokrat di Indonesia, termasuk Fadel

Muhammad⁵ telah berupaya menerapkan dan mensosialisasikan birokrasi pemerintah daerah dengan prinsip-prinsip kewirausahaan, kreativitas, akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi. Sebagian dari sepuluh prinsip *Reinventing Government* dijadikan rujukan bertindak oleh para birokrat. Sepuluh prinsip tersebut pada dasarnya mengkampanyekan mekanisme pasar di sektor publik, yaitu:

1. mengembangkan kompetisi antar penyedia pelayanan;
2. memberdayakan masyarakat dalam mengontrol birokrasi;
3. berorientasi pada outcomes (bukan input) dalam mengukur kinerja;
4. dikendalikan oleh misi, bukan oleh regulasi dan kewenangan;
5. mendefinisikan klien sebagai pelanggan dan memberikan pilihan kepada mereka
6. mencegah masalah
7. memperoleh uang/pendapatan, bukan semata membelanjakan
8. mendesentralisasikan otoritas dan mengembangkan manajemen partisipatif
9. memprioritaskan mekanisme pasar
10. mengkatalisasi semua sektor, bukan semata menyediakan pelayanan.

Seperti halnya ketika membaca *Reinventing Government*, banyak praktisi dan akademisi yang terbatas pada upaya untuk mencermati butir-butir karakter *good governance* yang ditulis oleh banyak institusi, tanpa berusaha untuk menangkap filosofinya. UNDP memerinci beberapa karakter *good governance* sebagai berikut:

1. Partisipasi
2. Transparansi
3. Akuntabel
4. Efektif dan efisien
5. Mengembangkan kepastian hukum (*Rule of Law*)
6. Responsif
7. *Consensus oriented*
8. *Equity and Inclusiveness*

World Bank mengemukakan karakteristik *good governance*: masyarakat sipil yang kuat dan partisipatoris; terbuka; pembuatan kebijakan yang dapat diprediksi; eksekutif yang bertanggungjawab; birokrasi yang profesional; dan aturan hukum yang jelas. Lembaga yang sama seringkali juga merumuskan definisi yang sedikit berbeda dari waktu ke waktu. Walaupun demikian, semua karakter yang dirumuskan oleh lembaga-lembaga internasional tersebut berangkat dari sebuah pemikiran

⁶ Gubernur Gorontalo telah menulis buku *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah yang merupakan pengembangan pemikiran dari disertasinya*

yang mendekat ke gagasan otonomi. Pembatasan kekuasaan negara menjadi bagian penting dalam gagasan *good governance*. Pemerintahan (*government*) yang dianggap terlalu menekankan pada kewenangan pemerintah, harus diganti dengan pemerintahan (*governance*) yang menekankan kepada hubungan timbal balik antar tiga pilar: pemerintah, civil society dan pelaku bisnis. Dalam pengertian ini, pemerintahan yang baik menuntut peran pemerintah yang minimal dan meniru logika pasar.

V. Bagaimana Perguruan Tinggi Merintis *Good Governance*?

Independensi menjadi salah satu agenda reformasi perguruan tinggi di Indonesia pada dasawarsa terakhir. Hal ini telah disebutkan dalam agenda HELTS Tahun 2003 - Tahun 2010 yang telah disebutkan di atas, di mana salah satu pilarnya adalah otonomi, dan telah disikapi oleh berbagai PTN dan PTAIN di Indonesia dengan memasukkan agenda otonomi ke dalam rencana strategisnya.

Konsekuensi logis adanya otonomi perguruan tinggi adalah tata kelola yang baik atau lebih sering disebut *good governance*. Semakin otonom suatu lembaga maka tuntutan untuk memiliki tata kelola yang baik semakin kuat. Dengan tata kelola yang baik diharapkan perguruan tinggi dapat meningkatkan citranya kepada publik yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan dan partisipasi publik terhadap peran perguruan tinggi. Dengan demikian, Angka Partisipasi Kasar (APK) pendidikan tinggi yang baru mencapai 17% dan masih jauh tertinggal dari negara-negara tetangga di ASEAN dapat terus ditingkatkan.

Penerapan tata kelola yang baik dalam penyelenggaraan perguruan tinggi tidak lepas dari masalah akuntabilitas program dan kegiatan yang direncanakan, dijalankan, serta indikator-indikator penilaian kinerjanya. Isu akuntabilitas perguruan tinggi dewasa ini mendapat perhatian semakin serius seiring dengan adanya tuntutan masyarakat akan pendidikan yang bermutu. Bahkan resonansinya semakin keras, sekeras tuntutan akan reformasi dalam segala bidang. Ini membuktikan bahwa kecenderungan masyarakat pada masa kini berbeda dengan masa lalu. Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001) menyatakan: "Bila di masa lalu masyarakat cenderung menerima apa pun yang diberikan oleh pendidikan, maka sekarang mereka tidak dengan mudah menerima apa yang diberikan oleh pendidikan. Masyarakat yang notabene membayar pendidikan merasa berhak untuk memperoleh pendidikan yang lebih baik bagi dirinya dan anak-anaknya".

Citra dunia pendidikan yang mulai kabur dari pandangan masyarakat sudah seharusnya dikembalikan kepada maknanya yang hakiki. Penekanannya terletak pada penguatan tata kelola akuntabilitas dan citra publik terhadap dunia pendidikan yang merupakan salah satu

dari tiga pilar kebijakan pelaksanaan pembangunan pendidikan. Bagi lembaga-lembaga pendidikan hal ini mulai disadari dan disikapi dengan melakukan redesain sistem yang mampu menjawab tuntutan masyarakat, yaitu dengan mengembangkan model manajemen pendidikan yang akuntabel.

Dewasa ini telah terjadi pergeseran orientasi masyarakat terhadap pendidikan tinggi, antara lain: 1) perubahan orientasi dari ilmu ke gelar dan kemudian menjadi berorientasi pada kemampuan mendapatkan pekerjaan; 2) bertambahnya tuntutan program pendidikan tinggi, baik jumlah maupun jenis program studi; 3) kesadaran dan kemampuan masyarakat untuk mengevaluasi apakah sebuah lembaga pendidikan telah dikelola secara baik.

Dalam dunia pendidikan, karakteristik *good governance* mengidealkan diberlakukannya Undang-undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan yang memiliki karakteristik sama dengan *good governance*, yaitu: otonomi, partisipasi, akuntabel, transparansi, responsif, dan keadilan. Walaupun BHP menjadi suatu yang ideal dari tata kelola perguruan tinggi, akan tetapi sampai sekarang undang-undang tersebut belum *implementing*, mengingat aturan-aturan teknisnya belum diputuskan oleh pemerintah.

VI. BLU Sebagai *Intermediate Solution* bagi Perguruan Tinggi

Walaupun BHP belum *implementing*, tetapi arus reformasi tata kelola perguruan tinggi semakin sulit dibendung. Hal ini dapat dilihat dari rencana strategis berbagai perguruan tinggi yang selalu menetapkan otonomi sebagai salah satu program prioritasnya, baik PT BHMN maupun Non BHMN. Oleh karena itu, diperlukan *intermediate solution* agar tata kelola perguruan tinggi tidak semakin terpuruk, terutama masalah birokrasi yang kaku, organ-organnya yang kurang visioner-strategic, pengelolaan program/kegiatan PNBK yang selalu menjadi masalah/temuan setiap tahun, dll.

Di tengah dunia global yang begitu dinamis di mana arus ilmu pengetahuan dan teknologi, serta arus modal dan sumber daya mengalir begitu cepat dari satu ke negara ke negara lain tanpa mengenal batas kedaulatan dan wilayah telah memberikan peluang dan sekaligus tantangan bagi setiap individu, kelompok maupun institusi. Bagi yang kreatif dan antisipatif dengan mudah dapat mengubah ancaman menjadi peluang melalui pola korporasi untuk membentuk kekuatan dalam memenangkan persaingan. Namun, tidak demikian bagi yang tidak siap, secara natural mereka justru akan ditinggalkan atau bahkan menjadi lemah karena sumberdaya yang dimiliki termobilisasi ke tempat lain yang lebih menguntungkan.

Dapat kita saksikan sekarang bahwa banyak Perguruan Tinggi di Indonesia yang mengalami peningkatan cukup signifikan dalam hal aset, baik fisik maupun non fisik. Begitu pula, banyak perguruan tinggi yang berlomba membuka program studi baru namun tidak dibarengi dengan studi kelayakan yang memadai, sehingga banyak lulusan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan dan pertanggungjawabkan kepada stakeholders. Demikian pula, dalam hal perencanaan strategis di perguruan tinggi, selama ini masih sangat sentralistik karena hanya mengandalkan dukungan dana dari pemerintah yang sering kali jauh dari kebutuhan riil tingkat eksekutor akademik (fakultas dan prodi).

Langkah pemerintah mengeluarkan kebijakan reformasi di bidang pengelolaan keuangan melalui **Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Badan Layanan Umum (BLU)** membuktikan bahwa pola pengelolaan lembaga publik dalam era reformasi dan globalisasi yang bercorak desentralisasi telah sesuai dengan semangat *good governance*. Selama ini pembahasan program-program kegiatan dan pola pembiayaan yang sentralistik sangat dirasakan sebagai penghambat oleh banyak instansi pelayanan publik termasuk perguruan tinggi (PT), terutama dalam manajemen strategik dan pengambilan keputusan.

Pengelolaan keuangan negara yang “terlalu rigid”, kaku, tidak fleksibel telah berpuluh-puluh tahun membelenggu kreativitas Perguruan Tinggi. Program dan kegiatan sering kali telah ditentukan dari pusat dengan model MAK-MAK yang kurang fleksibel. Pada hal perguruan tinggi tidak dapat dikelola dengan pendekatan birokrasi yang kaku, tidak dinamis, dan tidak strategik. Perguruan tinggi harus memiliki otonomi dalam kiprah akademiknya. Birokrat murni model ‘kantoran’ dengan model berpikir ‘*in box*’ sulit diterapkan di Perguruan Tinggi. Perguruan Tinggi butuh pemikiran yang kreatif-inovatif bila perlu ‘*out of box*’.

Permasalahan tersebut bisa terjawab dengan menerapkan BLU, karena perguruan tinggi adalah lembaga publik yang dalam penyelenggaraan kegiatannya tidak mengutamakan mencari keuntungan. Prinsip inilah yang menjadi syarat substantif dari Badan Layanan Umum. Oleh karena itu, sudah selayaknya perguruan tinggi mulai merintis dan membangun *Good Governance* melalui BLU yang ditandai dengan prinsip-prinsip :

1. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi material dan relevan.
2. Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana organisasi dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip - prinsip organisasi yang sehat.

3. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan organisasi terlaksana secara efektif.
4. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan organisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Kewajaran (fairness), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Walupun BLU masih merupakan organ pemerintah, tetapi dalam beberapa hal telah memiliki otonomi, antara lain, Struktur Organisasi dan Tata Kelola (SOTK) yang bisa dirumuskan sesuai kebutuhan strategik lembaga, adanya standar pelayanan minimal yang berperan memantau pelayanan pimpinan, dosen, pegawai agar tetap *on the right track*, adanya *enterprizing* university yang mengelola aset agar tidak *idle*, dll.

VII. BLU dan Perubahan Manajemen UIN

Di bidang keuangan pemerintah, telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan keuangan negara setelah dikeluarkan undang undang Nomor 17 tahun 2003. Sejalan dengan undang-undang ini, pemerintah telah menetapkan beberapa UIN sebagai instansi pemerintah yang menerapkan Badan Layanan Umum (BLU). Perubahan ini harus dibarengi dengan perubahan paradigma pengelolaan UIN dari *public administration* bergeser menjadi *public management* yang dapat menyesuaikan perkembangan kebutuhan dan kompleksitas pelaksanaan fungsi sebagai perguruan tinggi yang dinamis. UIN harus merancang sistem manajemen universistas dari *Public Goods* yang bercirikan 'birokrasi' dalam mengatur organisasi universitas seperti legislasi, regulasi, otorisasi dan kontrol terhadap semua unit di bawahnya menjadi *Semi Public Goods* yang berorientasi pada pelayanan non-profit (*Public Service Deliveries*) dan *Internal Services Agencies* yang memberi kewenangan kepada semua fakultas dan unit kerja lainnya bersifat semi otonomi.

Otonomisasi unit universitas yang berbasis agensifikasi tersebut perlu ditunjang adanya 1) semua program dan kegiatan dirumuskan melalui perencanaan strategis dengan perspektif yang jelas dan komprehensif (lihat Kaplan dan Norton), 2) perlu dirintis embrio lembaga-lembaga strategik BLU berdasarkan SOTK yang baru dan penunjukan pejabat yang kompeten, 3) kebebasan dalam mengelola aset secara bisnis, 4) fleksibilitas yang dibarengi akuntabilitas, 5) mekanisme finansial dikelola secara transparan dan *business like*, 6) pengawasan yang ketat dalam tarif layanan, 7) masyarakat banyak diberi pilihan sesuai dengan kebutuhan, 8) pengaturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab, 9) penetapan target yang jelas dan terukur, dll.

Dengan pergeseran pola tata kelola tersebut, BLU UIN dalam melakukan kordinasi dengan semua lembaga struktural dan non struktural dapat melakukan hubungan dengan dua pola yakni **pertama** unit kerja yang melaksanakan **tupoksi** seperti fakultas diberikan kebebasan dalam mengembangkan program studi, penelitian dan pelayanan yang responsif dengan kebutuhan yang berkembang di masyarakat, termasuk kegiatan bersifat penunjangnya seperti workshop, seminar, pendidikan dan pelatihan yang bertujuan **untuk tidak mencari keuntungan**. **Kedua** lembaga yang sengaja dibentuk untuk tujuan komersial yang dirancang untuk mencari keuntungan dalam rangka menunjang kekuatan keuangan universitas, dikelola secara profesional, efisien, efektif dan produktif sebagaimana layaknya lembaga bisnis.

Kebutuhan pengadaan barang dan jasa yang muncul di fakultas dan unit kerja lain yang menjalankan tupoksi yang menjadi *nature of business* universitas dilakukan oleh unit komersial. Universitas menjalankan fungsi regulasi, pengendalian dan pengawasan dengan cara membentuk Dewan Pengawas dan Satuan pengawas internasl (SPI) yang bertanggung jawab langsung kepada Rektor agar arah unit sosial dan komersial tersebut konsisten dengan kebijakan universitas yakni peningkatan kualitas pendidikan, penelitian dan pelayanan masyarakat dapat tercapai sesuai dengan indikator dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Bisnis (Renstra Bisnis) lima tahunan dan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) tahunan.

Dalam pengembangan lembaga komersial di lingkungan UIN dapat digunakan PP No: 6 tahun 1997 dengan pola sewa, kerjasama operasional (KSO), dan bangun sewa guna (BSG). Akan tetapi ketentuan tersebut belum bisa digunakan secara optimal untuk mengembangkan unit bisnis PK BLU dilingkungan UIN, karena masih dalam proses revisi. Namun demikian, ke depan sangat dimungkinkan satker BLU dapat melakukan pengembangan bisnis yang lebih luas seperti penerbitan saham.

Untuk itu perlu dirintis pula sebuah organisasi induk bisnis untuk mengkonsentrasikan semua unit bisnisnya baik dalam aspek perencanaan, permodalan, pengendalian dan pengawasan, sehingga memungkinkan semua unit bisnis dapat tumbuh secara kelembagaan maupun finansial sesuai dengan target dan sasaran yang telah dirumuskan dengan perspektif tertentu.

Dalam konteks tersebut, maka menjadi staker BLU bagi UIN memiliki konsekuensi terhadap keharusan adanya perubahan *mind set* dari para pejabat pengelola, pegawai, dosen, mahasiswa agar tidak *miss perception, miss action, dan miss alocation*. Selanjutnya, juga diperlukan sosialisasi yang lebih luas kepada para pemangku kepentingan, agar mereka memberikan kepercayaan/*trust* semakin besar kepada UIN,

sehingga pada gilirannya meningkatkan partisipasi mereka akan pendidikan yang lebih bermutu di UIN.

VIII. UIN Sunan Kalijaga Merintis Good Governance

Sebagaimana diketahui bahwa pada perkembangan dasawarsa terakhir ini telah terjadi transformasi kelembagaan di beberapa PTAI, tidak ketinggalan di UIN Sunan Kalijaga. Bagi UIN Sunan Kalijaga sebagai salah satu Perguruan Tinggi Islam di bawah Departemen Agama dituntut peran yang tidak ringan, karena di pundak lembaga ini ada dua tugas besar yang harus dikembangkan yaitu memperjelas identitas keilmuan yang menjadi keunggulannya dan menjalankan pembaharuan manajemen.

Dalam memperjelas identitas keilmuannya, melihat dan belajar dari kelemahan PTAI dan juga Perguruan Tinggi Umum, UIN Sunan Kalijaga telah melakukan upaya pengembangan keilmuan yang diharapkan mampu meminimalisir semaksimal mungkin kelemahan dari kedua model pendidikan tersebut, sehingga dapat memiliki identitas yang kuat dan karakteristik keilmuan yang khas.

Hal tersebut dilakukan melalui upaya pengembangan keilmuan yang saling menyapa satu dengan lainnya sehingga menjadi satu bangunan keilmuan dengan menggunakan pendekatan integratif dan interkoneksi.⁶ Integrasi dan interkoneksi keilmuan ini diwujudkan dan dikembangkan melalui pembukaan fakultas-fakultas umum, seperti fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora dan fakultas Sains dan Teknologi. Pengembangan keilmuan ini ditetapkan melalui Keppres Nomor 50 Tahun 2004 tentang Perubahan IAIN menjadi UIN Sunan Kalijaga.

Dalam hal pengembangan kelembagaan dan tata kelolanya, UIN Sunan Kalijaga mengambil referensi dari paradigma baru pengembangan pendidikan tinggi, sebagaimana telah disebut di atas. terdiri dari: *Autonomy, Organizational Health*, dan *Nation's Competitiveness*. Dalam implementasinya, UIN Sunan Kalijaga telah merumuskan pola manajemen baru melalui beberapa tahap: 1) *Redefining Vision and Mission*, 2) *Encouraging Institution to the Need for Self-evaluation*, 3) *Redefining the University Governance/Organization*.

Sebagai wujud dari pengembangan ini adalah ditetapkannya UIN Sunan Kalijaga sebagai perguruan tinggi pertama, baik di lingkungan Departemen Agama maupun Departemen Pendidikan Nasional yang menerapkan Badan Layanan Umum (BLU) melalui SK Menteri Keuangan Nomor 301/KMK.05/2007 tanggal 2 Juli 2007. Dengan penetapan tersebut maka UIN Sunan Kalijaga memasuki tonggak sejarah baru, yaitu menjadi

⁶ Abdullah, Amin. *Islamic Studies dalam Paradigman Integrasi-Interkoneksi*. Yogyakarta: Suka Press. 2007.

lembaga yang semi otonom yang oleh Direktorat Pendidikan Tinggi Islam diharapkan menjadi Perguruan Tinggi Papan Atas. Dengan adanya otonomi tersebut maka semakin besar tanggungjawab yang diberikan, akan tetapi juga dituntut semakin akuntabel.

IX. Program Studi PAI Menyambut *Good Universtity Governance*

Program Studi menempati posisi yang paling strategis dalam melakukan layanan akademik, khususnya proses pembelajaran bagi para mahasiswanya. Proses pembelajaran yang berkualitas berkaitan erat dengan banyak faktor seperti manajemen pelayanan, dosen, mahasiswa, sarana dan prasarana, kurikulum, dan lingkungan. Untuk dapat mewujudkan pembelajaran yang berkualitas diperlukan kemampuan manajemen dan performan pembelajaran dari dosen. Kemampuan manajemen ini terutama berkaitan dengan aspek perencanaan strategis, sedangkan performan dosen dalam pembelajaran merupakan kemampuan dosen dalam melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan perencanaan pembelajaran. Dengan manajemen yang baik dan performan dosen yang berkualitas, akan dapat diwujudkan suatu proses pembelajaran yang efektif, produktif dan menyenangkan sehingga dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang berkualitas dan mampu bersaing di era global.

Latar belakang dibukanya Jurusan/Program Studi PAI adalah adanya kebutuhan masyarakat yang sangat mendesak terhadap mutu pendidikan agama Islam, perbaikan kondisi masyarakat dari gejala degradasi moral, dan tersedianya para pendidik Muslim yang profesional. Oleh karenanya Jurusan/Program Studi Pendidikan Agama Islam menghendaki para lulusannya berkompeten dalam penguasaan landasan dan wawasan pendidikan, penguasaan substansi kajian pendidikan agama Islam, dan pengembangan keahlian pedagogis, profesional, kepribadian dan sosial sebagai seorang pendidik.

Secara lebih rinci, kompetensi lulusan Jurusan/Program Studi Pendidikan Agama Islam pada Fakultas Tarbiyah dapat dikelompokkan dalam beberapa rumpun⁷, yaitu *pertama*, penguasaan landasan pendidikan dan wawasan kebijakan pendidikan agama Islam di Indonesia sebagai titik tolak dalam mengembangkan kependidikan Islam. *Kedua*, penguasaan substansi kajian pendidikan agama Islam menyangkut penguasaan substansi ilmu-ilmu keislaman, isi dan bahan ajar pendidikan agama Islam, dan penguasaan cara pengembangan bahan ajar pendidikan agama Islam. *Ketiga*, penguasaan pembelajaran pendidikan agama Islam menyangkut kemampuan mengidentifikasi karakteristik peserta didik,

⁷ Lihat Buku Kompetensi Program Studi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (Yogyakarta: Pokja Akademik, 2006) h 102 - 107.

penyusunan rancangan pembelajaran, penetapan strategi pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, perencanaan dan pelaksanaan evaluasi, perencanaan dan pelaksanaan penelitian, dan kemampuan mengelola laboratorium. *Keempat*, penguasaan ketrampilan membimbing dan menggerakkan kegiatan keagamaan Islam pada jalur pendidikan formal dan non-formal. *Kelima*, penguasaan pengelolaan satuan pendidikan keagamaan Islam menyangkut kemampuan merencanakan program pendidikan keagamaan Islam, mengorganisir komponen satuan pendidikan keagamaan Islam, melaksanakan program pendidikan keagamaan Islam, melakukan supervisi, monitoring dan evaluasi program pendidikan keagamaan Islam, serta mengembangkan inovasi-inovasi program dan bentuk penyelenggaraan pendidikan keagamaan Islam. *Keenam*, pengembangan kepribadian dan profesionalitas yang menyangkut kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, baik bekerja secara mandiri maupun kemitraan, penguasaan sumber-sumber baru untuk pengembangan keahliannya, dan memiliki komitmen terhadap profesi dan tugas profesional.

Sampai dengan tahun ini, Program Studi Pendidikan Agama Islam masih termasuk prodi yang terfavorit di Lingkungan UIN Sunan Kalijaga. Lebih lagi dengan berlakunya Undang-undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen telah menjadi isu strategis bagi pengembangan prodi PAI. Hal ini bisa menjadi peluang sekaligus ancaman bagi prodi PAI. Peluang, jika prodi ini mampu merumuskan tujuan dan program strategis, dengan memanfaatkan fleksibilitas yang ditawarkan oleh universitasnya. Menjadi ancaman jika isu-isu strategis yang ada di depan mata, tidak disikapi secara kreatif dan “hilang” begitu saja.

Oleh karena itu, posisi dan peran pengelola Program Studi PAI sangat penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas proses pembelajaran dan pencapaian lulusan yang berkualitas. Oleh karena itu, selaras dengan manajemen BLU, ada dua jenis pendekatan utama yang perlu mendapat perhatian, yaitu :

1. Pendekatan Akademik

Pendekatan akademik yang dimaksud adalah upaya yang dilakukan dalam pengembangan prodi PAI bidang akademik. Salah satu kelemahan penyelenggaraan pendidikan selama ini menurut para analis⁸ disebabkan oleh kebijakan dan pelaksanaan pendidikan yang hanya menekankan aspek input pendidikan dan kurang memperhatikan aspek proses dan *outcome*-nya, terlalu birokratis-sentralistik, dan kurang

⁸ Azyumardi Azra “Strategi PTAIN di Era Global” makalah disampaikan pada acara forum Rektor UIN/IAIN/STAIN se-Indonesia tanggal 28-29 Desember 2004 di UIN Jakarta.

memberdayakan masyarakat (*stakeholders*)⁹. Untuk mengatasi hal itu maka perlu tiga pendekatan berikut ini: *cooperative learning*, *learning society*, dan *pendekatan input-proses-output*.¹⁰

Konsep **pembelajaran kooperatif** (*cooperative learning*) digunakan dengan alasan bahwa permasalahan yang dihadapi dunia pendidikan saat ini sangatlah kompleks sehingga perlu didekati dengan pendekatan yang sifatnya holistik dan integral. Untuk itu perlu adanya kerja sama dunia pendidikan (program studi) dengan lembaga-lembaga pemakai jasa pendidikan, sekolah, perusahaan, masyarakat, yayasan dan lain-lain. Dari sisi Prodi PAI perlu dilakukan pembelajaran berbasis riset, sehingga hasil-hasil riset yang juga menjadi harapan *stakeholders* dapat menjadi landasan dalam pengembangan kurikulum PAI.

Sedangkan konsep **masyarakat belajar** (*learning society*), memandang bahwa belajar di masa sekarang tidak dapat hanya dilakukan di ruang kelas, melainkan dengan cara mengintegrasikan seluruh sumber informasi yang ada dalam masyarakat ke dalam kegiatan belajar mengajar. Informasi yang terdapat pada media massa, seperti surat kabar, televisi, internet, radio, dan pengalaman lainnya di masyarakat harus dimanfaatkan untuk kepentingan pembelajaran.

Kemudian **pendekatan input-proses-output** merupakan suatu pendekatan untuk meninjau dan menganalisis keberadaan Program Studi secara lebih efektif dan efisien. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan sebagaimana yang diharapkan, maka seluruh komponen pendidikan yang ada di Program Studi harus mendapatkan perhatian secara proporsional dan obyektif, tidak saja masukan (*input*), tetapi juga masukan alat (*instrumental input*), masukan lingkungan (*environmental input*), Proses (*transformation*), keluaran (*output*) dan manfaat atau kontribusi (*outcome*). Untuk kepentingan ini, perlu disusun standar pelayanan minimal pembelajaran prodi PAI, bukan saja dosen, tetapi semua yang terlibat di sana, mulai dari pimpinan sampai staf pendukungnya.

2. Pendekatan Manajemen

Pengembangan status lembaga atau universitas yang lebih otonom melalui Badan Layanan Umum dapat menjadi isu strategis yang perlu disikapi secara arif dan lebih kreatif oleh prodi PAI dalam melakukan pengembangan manajemen. Hal tersebut membutuhkan perubahan *mind set* dari para pejabat pengelola, pegawai, dosen, mahasiswa agar tidak *miss*

⁹ 12 Muhaimin, Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan (Bandung: Penerbit Nuansa, 2003), h. 299.

¹⁰ Nata, Abuddin, Paradigma Pendidikan Islam: Kapita Selekta Pendidikan Islam (Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001), h. 149.

perception, miss action, dan miss allocation, serta mampu merumuskan kebijakan, tujuan, program, dan kegiatan secara strategis, dengan memanfaatkan fleksibilitas yang ditawarkan.

Untuk itu, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh Program Studi PAI, khususnya fakultas Tarbiyah, UIN Sunan Kalijaga dalam mengelola potensi yang dimilikinya, antara lain perubahan pendekatan dalam penyusunan perencanaan strategis agar lebih komprehensif dengan *Balanced Scorecard* (lihat Kaplan dan Norton). Berikut rancangan program dan kegiatan yang dianalisis melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* yang sangat memungkinkan untuk diimplementasikan dalam rangka pengembangan Prodi PAI, yaitu:

a. Perspektif Stakeholders

- 1) Melakukan pemberdayaan *stakeholders* seperti tokoh masyarakat, tokoh agama, pemerintah, dan para pengguna jasa;
- 2) Memperluas apresiasi publik atas usaha institusi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat) melalui berbagai macam publikasi dan promosi;
- 3) Meningkatkan peran serta prodi dalam kegiatan-kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat;
- 4) Menjalani kerja sama dengan berbagai media massa, baik elektronik maupun cetak.

b. Perspektif Keuangan

- 1) Menjadikan institusi sebagai lembaga yang efektif dan efisien dalam pemanfaatan sumber-sumber daya dengan menyusun skala prioritas program/kegiatan;
- 2) Memberikan *reward and punishment* kepada dosen dan pegawai berdasarkan hasil evaluasi kinerja yang jelas.
- 3) Mengintegrasikan kegiatan *planning, implementing, monitoring, reporting, dan evaluating* secara terus menerus terhadap program dan kegiatan yang dilaksanakan;
- 4) Meningkatkan kerjasama sponsorship, utamanya program pembinaan kegiatan kemahasiswaan dan beasiswa;
- 5) Mengoptimalkan pengelolaan aset sesuai dengan *core bussines-nya*, seperti: penyelenggaraan training-training, penulisan buku, modul-modul, dan sebagainya.

c. Perspektif Proses Internal

- 1) Visi dan misi Program Studi perlu disusun secara jelas dan komprehensif dengan melibatkan seluruh komponen terkait;
- 2) Kurikulum Program Studi yang mendukung tercapainya visi dan misi perlu segera direalisasi, disosialisasikan, dan direview secara terus menerus;

- 3) Meningkatkan kinerja dosen melalui implementasi penjaminan mutu;
- 4) Memperkuat dan memperluas komitmen pada kerjasama dan komunitas keilmuan;
- 5) Penyediaan fasilitas pendukung Program Studi PAI, seperti peralatan laboratorium *micro teaching*, laboratorium bahasa, komputer, dan fasilitas perpustakaan;
- 6) Mengembangkan media pembelajaran dan sumber belajar mahasiswa sesuai dengan kemajuan IPTEKNI;
- 7) Meningkatkan kualitas pembelajaran kontekstual berbasis riset melalui skema *cooperative learning* dengan *stakeholders* dan industri;
- 8) Mengkaji program mayor minor untuk dikembangkan sebagai alternasi profesi bagi lulusan.

d. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

- 1) Menjadi pusat pengembangan pendidikan agama Islam yang mampu mengantisipasi dampak era globalisasi terhadap perilaku, sikap mental dan budaya masyarakat;
- 2) Dalam kaitannya dengan pengembangan Prodi Pendidikan Agama Islam, perlu memperhatikan aspek perkembangan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang makin pesat.
- 3) Melakukan pengembangan keahlian dosen dan pegawai berdasarkan hasil pemetaan SDM yang jelas.
- 4) Membudayakan kerja "kreatif-inovatif" dan cepat tanggap terhadap perubahan kepada dosen/pegawai;
- 5) Meningkatkan pemahaman tentang dunia kerja dan sekitarnya.

Ke empat perspektif tersebut telah memiliki berbagai keseimbangan dalam merintis *good university governance*, antara lain: Kepentingan Internal dan Eksternal (*Stakeholders*), Rutinintas dan Inovasi, Keuangan dan Non Keuangan, Masa Kini dan Masa Depan, Jangka Pendek dan Jangka Panjang dan sebagainya.

X. Penutup

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, dapat dikemukakan beberapa hal sebagai kesimpulan berkaitan dengan upaya peningkatan manajemen Program Studi PAI adalah:

1. Independensi menjadi salah satu agenda reformasi perguruan tinggi di Indonesia pada dasawarsa terakhir. Konsekuensi logis adanya otonomi perguruan tinggi adalah tata kelola yang baik atau lebih sering disebut *good governance*.
2. Dalam dunia pendidikan, karakteristik *good governance* mengidealkan

diberlakukannya Undang-undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan yang memiliki karakteristik sama dengan *good governance*, yaitu : otonomi, partisipasi, akuntabel, transparansi, responsif, dan keadilan. Akan tetapi sampai sekarang undang-undang tersebut belum *implementing*, mengingat aturan-aturan teknisnya belum diputuskan oleh pemerintah.

3. Walaupun BHP belum *implementing*, tetapi arus reformasi tata kelola perguruan tinggi semakin sulit dibendung. Oleh karena itu, diperlukan *intermediate solution* agar tata kelola perguruan tinggi tidak semakin terpuruk, terutama masalah birokrasi yang kaku, organ-organnya yang kurang visioner-strategic, pengelolaan program/kegiatan PNBK yang selalu menjadi masalah/temuan setiap tahun, dll.
4. Langkah pemerintah mengeluarkan kebijakan reformasi di bidang pengelolaan keuangan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Badan Layanan Umum (BLU) membuktikan bahwa pola pengelolaan lembaga publik dalam era reformasi dan globalisasi yang bercorak desentralisasi telah sesuai dengan semangat *good governance*. Oleh karena itu, BLU bisa menjadi *intermediate solution* bagi perguruan tinggi untuk mereformasi dirinya.
5. Sebagai perguruan tinggi pertama yang memperoleh status BLU dari Menteri Keuangan, UIN Sunan Kalijaga telah menjadi lembaga yang lebih otonom. Hal ini dapat menjadi isu strategis yang perlu disikapi secara arif dan lebih kreatif oleh prodi PAI, karena membutuhkan perubahan *mind set* dari para pejabat pengelola, pegawai, dosen, mahasiswa agar tidak *miss perception*, *miss action*, dan *miss allocation*, serta mampu merumuskan kebijakan, tujuan, program, dan kegiatan secara strategis dengan memanfaatkan fleksibilitas yang ditawarkan.
6. Ada dua pendekatan yang perlu diperhatikan oleh Program Studi PAI, khususnya fakultas Tarbiyah, UIN Sunan Kalijaga dalam mengelola potensi yang dimilikinya, yaitu : pendekatan akademik dan pendekatan manajemen. Pendekatan akademik terdiri dari: *cooperative learning*, *learning society*, dan *pendekatan input-proses-output*. Sedangkan pendekatan manajemen antara lain menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam penyusunan perencanaan strategis yang terdiri dari empat perspektif : 1) Perspektif *Stakeholders*, 2) Perspektif Keuangan, 3) Perspektif Proses Internal, 4) Perspektif Inovasi dan Pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Amin. *Islamic Studies dalam Paradigman Integrasi-Interkoneksi*. Yogyakarta: Suka Press, 2007.
- Azra, Azyumardi. "Strategi PTAIN di Era Global". Makalah disampaikan pada acara forum Rektor UIN/IAIN/ STAIN se-Indonesia tanggal 28-29 Desember 2004 di UIN Jakarta, 2004.
- _____. 2002. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Penerbit Logos Wacana Ilmu, 2002.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Kerjasama Depdiknas, Bappenas, dan Adicita Karya Nusa, 2001.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga, 2000.
- Muhammad, Fadel. *Reinventing Local Government*. Jakarta: PT. Gramedia, 2008.
- Muhaimin, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan* Bandung: Penerbit Nuansa, 2003.
- Nata, Abuddin, *Paradigma Pendidikan Islam: Kapita Selekta Pendidikan Islam* Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001.
- Osborne, David and Ted Gaebler. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume, 1993.
- Tampubolon, Daulat P. *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia. 2001.
- UNDP. *Reconceptualising Governance*, Discussion Paper 2, New York, January , 1997.

Dokumen

- Departemen Pendidikan Nasional. *Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003 – 2010*, Jakarta: 2003.
- Undang-undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan

Sekretariat Tim Penyusunan RPP BLU. Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU), Jakarta : 2005

Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah RI Nomor 6 tahun 1997

Keppres Nomor 50 Tahun 2004 tentang Perubahan IAIN menjadi UIN Sunan Kalijaga.

SK Menteri Keuangan Nomor 301/KMK.05/2007 tanggal 2 Juli 2007 tentang Penetapan UIN Sunan Kalijaga sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pola pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum .

Republik Indonesia, *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen* (Bandung: Citra Umbara, 2006), hal. 3.

Pokja Akademik UIN Sunan Kalijaga. *Kompetensi Program Studi UIN Sunan Kalijaga*. Yogyakarta : 2006.

Surat Kabar

Prabowo, Ronny. "*Jangan dulu Menolak BHP*", Kompas 20 Januari 2009.

Dra. Sri Sumarni, M.Pd. Lahir di Klaten, 5 Juli 1963, Golongan/Pangkat III/d /Penata Tk. I, E-mail: marniuinsuka@yahoo.com