

---

---

**PERAN SISTEM DALAM MENJAGA ASET PALING BERTHARGA  
UNIVERSITAS  
(STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS AIRLANGGA)**

**<sup>1</sup>Jeffits Khusnu Alif, <sup>2</sup>Noorlaily Sewarno, <sup>3</sup>Isnailita**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

Email: [jeffits.khusnu.alif-2017@feb.unair.ac.id](mailto:jeffits.khusnu.alif-2017@feb.unair.ac.id), [noorlailie-s@feb.unair.ac.id](mailto:noorlailie-s@feb.unair.ac.id), [isnailita@feb.unair.ac.id](mailto:isnailita@feb.unair.ac.id)

DOI: <https://doi.org/10.46880/jmika.Vol3No2.pp85-99>

**ABSTRACT**

*This research focuses on the status of the lecturer as the foundation of a University, because they have the responsibility to educating a new generation that could bring pride to University, so there is no doubt that lecturer could be called the most valuable asset of the University (Ramírez Córcoles, Santos Peñalver, & Tejada Ponce, 2011; Suyunus, 2011; Ulum, 2012). This research is a case study research with interpretive paradigm, which aims to determine the extent to which the result of a student evaluation of lecturer that measured by Airlangga University cybercampus questionnaires used as references by its lecturer and faculty.*

**Keywords:** *Lecturer, Teachings Quality, Universities Asset, System, Questionnaires.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini berfokus pada status dosen sebagai fondasi dari sebuah Universitas, karena bertanggung jawab mendidik generasi baru yang dapat mengharumkan nama Universitas, sehingga tidak heran apabila dosen disebut sebagai aset paling berharga dari Universitas (Ramírez Córcoles et al., 2011; Suyunus, 2011; Ulum, 2012). Penelitian ini adalah penelitian studi kasus berparadigma interpretif, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil dari penilaian mahasiswa terhadap kinerja dosen yang diukur dengan kuisioner cybercampus Universitas Airlangga dijadikan acuan oleh dosen dan fakultas.

**Kata Kunci:** *Dosen, Kualitas Pengajaran, Aset Universitas, Sistem, Kuisioner*

**PENDAHULUAN**

Sistem menurut definisi dari Miller (1978) adalah kumpulan dari sekelompok unit yang memiliki relasi antara satu sama lain. Bisa juga diartikan bahwa sistem adalah suatu kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok disini dapat mencakup sumber daya manusia, peralatan yang dipakai dan aturan didalamnya, apabila komponen-komponen tersebut bekerjasama untuk melakukan fungsi tertentu, maka hal itu dapat diartikan juga sebagai sistem.

Backlund (1993) berpendapat sebuah sistem tidak harus ditujukan untuk melakukan sebuah fungsi tertentu sebagai contohnya adalah sistem tatasurya yang tidak bertujuan untuk melakukan suatu fungsi tertentu, dan tetap saja disebut sebagai suatu sistem. Backlund (1993) dan Hammond (2003) menyebutkan bahwa sebuah sistem adalah suatu keseluruhan yang tidak dapat dipisahkan menjadi individu yang bergerak sendiri. Ketika satu elemen dalam sistem melakukan suatu aksi maka hal itu akan memiliki dampak terhadap

elemen lainnya secara keseluruhan baik positif atau negatif (Cappelli et al., 2016; Hammond, 2003; Sunarta, 2015).

Untuk penerapannya sebuah sistem tidak memiliki kriteria tertentu kapan, dimana, dan bagaimana sebuah sistem harus diterapkan. Pada masa yang moderen ini sistem berkembang melalui media Teknologi Informasi (TI) dan menyesuaikan dengan teknologi yang ada. Teknologi adalah suatu pengembangan dari aplikasi atau alat, baik berupa mesin, material hingga proses yang membantu manusia dalam mengerjakan beberapa pekerjaan dan menyelesaikan masalah Jadi secara umum sistem teknologi informasi adalah prosedur teknologi yang bermanfaat untuk mengolah data, memproses, menyusun, mengatur, mendapatkan dan menyelesaikan manipulasi data secara bersama-sama yang menghasilkan informasi berkualitas dan akurat (Brown dkk., 2012).

Kaplan dan Norton (2015) menyerankan untuk menggunakan pendekatan sistem agar organisasi dapat memastikan pencapaian yang efektif. Dengan kemajuan teknologi yang ada, khususnya Teknologi Informasi (TI), organisasi mulai merancang dan mengembangkan sistem berbasis TI untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam artikel ini penulis ingin membahas tentang sejauh mana peran sistem TI untuk mempertahankan kinerja Universitas yang menjadi strategi Universitas dalam menjaga kualitas kinerjanya. Manajer menyadari bahwa ketika merumuskan strategi korporat tidak begitu efektif untuk mendeteksi kekuatan tandingan, kesempatan dan ancaman dari industri akan meningkat, sehingga manajer harus mendeteksi kompetensi organisasi mereka dan sumber daya mereka sehingga dapat merumuskan strategi yang baik (Marr & Spender, 2004).

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja dari Universitas adalah tetap menjaga asetnya, atau bahkan menambah asetnya secara berkesinambungan. Aset terbesar dari sebuah Universitas adalah *intellectual capital* yang berupa

*intangible asset* yang tidak bisa dilihat dan sulit sekali untuk diukur, yaitu adalah pemikiran dari dosen (meliputi cara mengajar dosen, penelitian dosen, dan kontribusi dalam organisasi) (Ramírez Córcoles et al., 2011; Suyunus, 2011), sedangkan aset kedua Universitas adalah para mahasiswanya yang meliputi pemikiran mahasiswa, ide penelitian (Prihatni Amrih Rahayuningtyas & Triana, 2017). Prihatni Amrih Rahayuningtyas dan Triana (2017) berpendapat bahwa *intellectual capital* dipercaya dapat memperkuat kemampuan inovatif sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif dan daya saing Universitas, dengan demikian dapat dilihat bagaimana *intellectual capital* membantu mengembangkan budaya pembelajaran yang merubah pelayanan sosial dari organisasi non-profit menjadi organisasi pembelajaran yang dinamis (Kong, 2007). European Commission (2006) melihat *intellectual capital* sebagai kombinasi dari sumber daya tak berwujud dan kegiatan, yang memungkinkan organisasi mengubah sekumpulan materi keuangan, dan sumber daya manusia dalam suatu sistem, yang mampu menciptakan nilai pemangku kepentingan.

Universitas mengembangkan sebuah sistem agar aset-aset tersebut tetap terjaga, yaitu adalah dengan sistem kuisisioner pada cybercampus yang harus diisi oleh mahasiswanya untuk mengevaluasi dosen yang mengajar. Kuisisioner tersebut berisi tentang kritik, saran, dan review terhadap dosen yang melakukan pengajaran pada satu semester. Diharapkan kepada dosen yang direview oleh mahasiswanya, mereka dapat memberikan timbal balik terhadap kuisisioner tersebut, sehingga dengan demikian ada simbiosis mutualisme yang bisa saling menjaga mutu dari mahasiswa dan juga dosen. Peneliti meragukan keefektifan dari sistem yang digunakan oleh Universitas Airlangga untuk mempertahankan kualitas asetnya. Karena adanya keraguan itulah maka studi ini akan mencari tau kebenaran dari efektifitas kuisisioner dan mengkritisi sistem tersebut.

Bahkan strategi yang bagus akan gagal bila implementasinya tidak dilakukan dengan semestinya, namun bukan berarti suatu organisasi bisa memutuskan sebuah strategi secara apa adanya. Cabrera, Colosi dan Lobdell (2008) dan Fuenmayor (1991) berpendapat bahwa kebutuhan akan sistem yang efektif jelas dibutuhkan dalam pengimplementasian strategi, dengan kemajuan teknologi yang terus terjadi, maka mendorong desain dan penyebaran sistem berbasis TI.

Alasan utama pertumbuhan layanan dengan Internet atau TI adalah mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan, sekaligus memperkaya kenyamanan pelanggan melalui kemudahan dan kecepatan, hal tersebut disampaikan oleh Onay, Ozsoz and Helvacioğlu (2008) dalam karya ilmiahnya yang meneliti tentang efektifitas dari *Internet Banking*. Peneliti beranggapan bahwa pemikiran pengajar dan mahasiswa Universitas dianggap suatu aset paling berharga dari Universitas karena kedua hal tersebut dapat meningkatkan *Brand* dari Universitas tersebut (Whisman, 2009) dan merupakan tenaga utama Universitas dalam mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Prihatni Amrih Rahayuningtyas dan Triana, 2017; Ramírez Córcoles dkk., 2011; Suyunus, 2011; Ulum, 2012). Ketika mereka mulai memperbaiki diri mereka dari dalam maka komunikasi antara staff, pengajar, dan pelajar menjadi lebih baik, sehingga Universitas mendapatkan kepercayaan dari pihak luar dan perlahan-lahan merena telah membangun brandnya (*branding*), dan juga salah satu cara memperbaiki atau mengembangkan citra Universitas yang paling efektif adalah melalui internal Universitas (Whisman, 2009).

Cara untuk mengukur apakah seorang dosen memiliki kualitas yang layak untuk menjadi pengajar di Universitas salah satunya adalah dengan mempertimbangkan pendapat dari para

mahasiswanya. Untuk mengumpulkan pendapat dari mahasiswa pihak Universitas bisa saja menggunakan metode wawancara karena metode ini memiliki kekuatan untuk mengumpulkan informasi yang lebih akurat, namun metode ini membutuhkan waktu dalam pelaksanaannya, apabila dengan jumlah informan yang banyaknya tidak dapat dihitung dengan jari. Karena metode wawancara memiliki kelemahan dalam aspek waktu pengumpulannya, maka satu jalan tercepat untuk mengumpulkan pendapat mahasiswa terhadap dosen adalah dengan menggunakan kuisisioner. Di negara yang maju pendidikannya seperti Amerika dan Australia, *feedback* dari murid-murid mempengaruhi masa jabatan dan promosi dari dosennya sehingga institusi pendidikan berkembang secara signifikan (Rowley, 2003).

Dengan munculnya teknologi baru yang terus berkembang, maka pendistribusian kuisisioner juga telah berubah bentuk menjadi lebih praktis dan mencakup lebih banyak responden. Metode kuisisioner digital tersebut tidak hanya akan menambah efisiensi pembagian kuisisioner dan penghematan biaya penelitian, namun juga kesempatan untuk memperbesar kelompok sampel dan ruang lingkup studi, karena pada dasarnya dunia digital sangatlah luas (Abeysekera, 2011; Álvarez García, 2014; García Becerra, 2016). Seperti pendapat dari Rowley (2003) yang berkata bahwa di australia dan amerika pendidikan berkembang dengan signifikan karena adanya *feedback* dari siswa, maka muncul perdebatan apakah instrumen seperti kuisisioner sudah valid untuk dijadikan alat survey.

Memang benar bahwa dengan bantuan teknologi maka kuisisioner dapat tersebar ke lebih banyak responden, tetapi untuk menemukan responden yang secara sukarela mengisinya termasuk sulit. Hal itu dikarenakan tidak ada penjelasan yang mendalam tentang untuk apa kuisisioner tersebut, lalu tidak adanya kompensasi yang diberikan oleh peneliti kepada subjeknya.

Jumlah subjek penelitian akan bertambah dengan internet, tapi apakah rasio tanggapan akan ikut bertambah juga dibandingkan dengan kuisioner tradisional? (Chiaro dan Nocella, 2012).

Chiaro dan Nocella (2012) berpendapat bahwa rasio tanggapan dari kuisioner tradisional adalah 10%-15%, jumlah itu dikali dua apabila menggunakan kuisioner online, dengan opini bahwa kuisioner tersebut lebih mudah diisi karena hanya membutuhkan beberapa kali klik saja. namun pada kenyataan yang peneliti temui di lapangan rasio tanggapan dari responden ternyata menyerupai kuisioner tradisional. Walaupun sebaran kuisioner online memang lebih luas, tetapi karena peneliti dan subjek penelitiannya tidak bertemu secara langsung maka para subjek tersebut merasa bahwa mereka tidak memiliki kewajiban untuk mengisi kuisioner tersebut. Rowley (2003) berpendapat bahwa masih dipertanyakan jika mahasiswa memiliki kapasitas untuk menilai dosennya, dan mahasiswa juga mungkin berada dalam posisi yang lebih baik untuk menilai sebuah pengajaran setelah dua atau tiga tahun kelas selesai, dibandingkan jawaban yang diberikan langsung setelah kelas berakhir.

Penelitian ini berfokus pada apakah sudah efektif penerapan kuisioner online untuk menilai performa dari dosen, karena berbeda dengan kuisioner tradisional yang dalam proses pengisiannya terdapat pengawasan. Kuisioner online dapat diisi dari mana saja selama ada koneksi internet dan dapat diwakilkan kepada orang lain, apabila terjadi hal demikian maka penilaian mahasiswa terhadap dosennya menjadi tidak objektif, dan seakan-akan kuisioner hanya kumpulan pertanyaan yang wajib diisi namun tidak memiliki arti.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan paradigma interpretif karena bertujuan untuk memperjelas pemahaman tentang efektifitas dan efisiensi dari sistem kuisioner

*Cybercampus* untuk menilai kinerja aset Universitas Airlangga. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk mendalami suatu fenomena dengan lebih dalam dan akan ditafsirkan dan dijelaskan secara lebih detil dan jelas, karena peneliti menempatkan dirinya langsung masuk kedalam lingkungan dimana fenomena yang diteliti tersebut terjadi (Cresswell, 2013:58-59). Paradigma interpretif diinformasikan dengan penekanan untuk memahami dunia apa adanya, untuk memahami dasar alam dunia ilmu sosial pada level pengalaman subjektif. Paradigma intpretif bertujuan untuk menjelaskan stabilitas perilaku dari sudut pandang individu yaitu dari sudut pandang periset (Burell & Morgan, 1979).

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus untuk mempelajari efektifitas dan efisiensi dari sistem kuisioner *Cybercampus* untuk menilai kinerja aset Universitas Airlangga. Riset studi kasus adalah sebuah studi yang mencakup tentang pembahasan suatu kasus dalam kehidupan yang nyata, dalam konteks atau setting kontemporer (Yin, 2009), Sedangkan peneliti akan menggunakan wawancara dan observasi kepada staff pengajar Universitas Airlangga, untuk mengumpulkan data penelitian, dengan mahasiswa Universitas Airlangga, dan staff pengembangan mutu Universitas Airlangga sebagai penyedia kuisioner. Peneliti juga akan menggunakan studi literatur untuk memperkuat pendapat yang digunakan untuk mengkritisi maupun menanggapi pendapat dari responden.

## **Kajian Pustaka**

Swardjono (2005;254) mendefinisikan aset sebagai sumber daya yang dikuasai oleh suatu entitas karena kejadian yang timbul pada masa lalu, dapat digunakan dalam kegiatan produktif (penyediaan barang atau jasa), dan dapat mendatangkan manfaat ekonomik pada masa mendatang. Stewart (1997) menjabarkan bahwa *intellectual capital* terdiri dari tiga elemen utama yaitu *human capital*, *structural capital*, dan

*relational capital*. *Human capital* terdiri dari jumlah pengetahuan dari *staff* Universitas (pengajar, peneliti, manajer, tenaga administrasi), *structural capital* terdiri dari proses internal, komunikasi dan manajemen pengetahuan teknis dan ilmiah Universitas, sedangkan *relational capital* terdiri dari kumpulan manfaat ekonomi, politik, dan relasi institusi antara Universitas dan partnersnya (Leitner, 2004; Secundo, Margherita, Elia, & Passiante, 2010).

Universitas adalah institusi yang *input* dan *outputnya* berupa pengetahuan dan Universitas juga adalah sebuah institusi yang memproduksi, mengembangkan, dan menyebarluaskan pengetahuan, sedangkan dosen adalah *human capital* Universitas yang termasuk dalam elemen *intellectual capital* Universitas (Cañibano dan Paloma Sánchez, 2009; Prihatni Amrih Rahayuningtyas dan Triana, 2017; Ramírez Córcoles et al., 2011; Ulum dan Novianty, 2012),

### **Hasil dan Pembahasan**

Marsh and Roche (2008) berpendapat bahwa tujuan dari mengoleksi pendapat mahasiswa terhadap dosennya adalah untuk:

1. Mendiagnosa timbal balik terhadap fakultas demi kegunaan untuk meningkatkan kualitas pengajaran.
2. Untuk mengukur efektivitas dari pengajaran untuk dipakai oleh individu atau organisasi sebagai dasar pengambilan keputusan.
3. Informasi untuk siswa agar mereka dapat memilih kelas dan pengajarnya.
4. Sebagai hasil atau proses deskriptif untuk penelitian.

Kuisisioner atau sistem untuk menilai pengajar dalam Universitas sudah sewajarnya digunakan untuk hal-hal diatas, karena pada dasarnya sekarang sebuah Universitas bukan hanya sebuah institusi pendidikan, namun sudah berubah menjadi industri pendidikan. Universitas dituntut untuk selalu

meningkatkan kualitas inputnya (pengajar) demi meningkatkan kualitas dari outputnya (mahasiswa).

Sebuah Universitas sudah sewajarnya harus memprioritaskan para pengajar baru yang akan masuk dan bekerja didalam organisasi. Iman Harymawan selaku Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga berkata

*“garbage in, garbage out”* (sampah masuk, sampah keluar)

Logikannya adalah apabila Universitas mengambil dan mengembangkan aset yang baik, maka mereka akan mendapatkan kualitas output aset (mahasiswa) yang berkualitas baik juga. Dalam paper ini berkali-kali peneliti berbicara bahwa dosen dan mahasiswa adalah aset suatu Universitas (Ramírez Córcoles et al., 2011; Suyunus, 2011; Ulum, 2012). Hubungan antara dosen mahasiswa berupa hubungan timbal balik, dimana mahasiswa membutuhkan dosen karena membutuhkan *transfer* ilmu dari dosen, sedangkan dosen membimbing mahasiswa karena membutuhkan bantuan mereka untuk memenuhi kewajiban tridharma perguruan tinggi, khususnya untuk membantu penelitian mereka.

*“kan publikasi ndak harus jadi first author to? Iya ndak harus. Mereka kan bimbing banyak mahasiswa, nanti hasil bimbingan mahasiswa itu dipublish sama-sama. Satu dosen itu kan bisa bimbing sampai lima mahasiswa, kalau semua selesai kan lihat saja sudah dapat berapa publikasi itu. Palahan biasane itu yo mas, dosen yang mikir lebih banyak Cuma mahasiswanya saja yang*

*disuruh ngetik. Jadi sebenarnya itu kan hasil penelitian dosene juga”*

Hubungan timbal balik dosen mahasiswa juga nantinya dapat memberikan manfaat kepada universitas airlangga, hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya lulusan universitas airlangga yang menjadi dosen di universitas airlangga.

*“kita kan ndak ada pendidikan buat jadi dosen kan, adanya pendidikan buat yang mau jadi guru. Jadi saya dulu jadi dosen itu karena mencontoh dosen saya dulu. apalagi banyak dosen yang di FEB sekarang itu dulu murid-murid saya semua, bu dekan itu bukan cuma mahasiswa palah anak bimbingan saya dulu. Pak rektor juga promotornya saya. Sekarang itu dosen muda-mudanya kan kebanyakan dari Unair, Cuma beberapa saja yang dari luar (selain unair)”*

Didalam laporan keuangan Universitas memang nilai dari mahasiswa dan dosen tidak tercantum didalamnya, dan tidak salah pula apabila banyak dari Universitas menganggap bahwa gedung dan aset berwujud lainnya adalah aset terbesar mereka. Kenyataan yang banyak terjadi adalah ketika hubungan mahasiswa dan dosen tidak terjalin erat seperti apa yang seharusnya terjadi. Banyak dari mahasiswa yang beranggapan bahwa mereka hanya dijadikan sapi perah oleh dosen dan universitas. Mahasiswa seakan-akan dimanfaatkan untuk menjadi garda terdepan dalam publikasi ilmiah, sedangkan dosen merasa selalu dikejar-kejar oleh universitas dalam urusan publikasi ilmiah.

*“mahasiswa jadi garda terdepan palah. Oh iya, kalau dalam urusan penelitian ilmiah mahasiswa itu jadi garda terdepan universitas, bukan dosennya”*

*“Mereka yang bergelas guru besar itu kan dituntut terutama risetnya, minimal harus terindeks scopus. Itu yang menentukan bukan unair, tapi kemenristekdikti. Walaupun sekarang diturunkan harus terindeks sinta, tapi tetep sama saja. Kan ditarget, departemen akuntansi aja ditarget 78 pertahun. Padahal dosen Cuma 55, jadi harus ada dosen yang risetnya lebih. Tarjet dari perguruan tinggi dan itu yang mensyaratkan dari dirjen dikti.”*

*“kan kita dituntut untuk world class, dengan cara apa? Dengan cara scopus. kita itu dikasi reward, tapi nanti orang itu cenderung nggak seneng ngajar, senenge penelitian. Tapi orang penelitian juga belum tentu dapat reward yang bener, karena nggak publish di scopus. Padahal untuk publish di scopus itu butuh kompetensi tinggi, butuh effort yang tinggi. Nah itu nggak ada pendampingan, seperti itu nggak ada. Kita dituntut seolah-olah Sertifikasi dosen itu hak, sehingga kita itu berkewajiban, dituntut untuk memenuhi tridharma perguruan tinggi seideal mungkin, padahal kan ndak nutut. Kalo ndak publikasi yo nanti sertifikasi dosene dicabut. Kita tu harus publikasi, harus menggunakan metode belajar mengajar yang baru ya kan tuntutan nya beda tapi bagaimana kesejahteraan dosen itu yang harus menjadi perhatian”*

Adanya perbedaan pendapat antara dosen-mahasiswa-universitas dalam memandang peran masing-masing membuat posisi dosen dan

mahasiswa sebagai aset universitas menjadi buram. Tollington dan Liu (1998) mendefinisikan bahwa aset memerlukan akses ke manfaat ekonomi masa depan harus dihasilkan dari transaksi atau acara sebelumnya. Jadi wajar saja kalau dosen atau mahasiswa terkadang lupa untuk diperhatikan maknanya sebagai aset, karena tidak menghasilkan kejelasan manfaat ekonomi.

Tollington and Liu (1998) Kata “ekonomi” adalah kata umum yang merujuk terutama pada penciptaan kekayaan dan memuaskan keinginan manusia. Kata "manfaat" berarti meningkatkan atau mempromosikan, dalam hal ini, penciptaan kekayaan. Kalimat Tollington and Liu (1998) masih terlalu umum dan tidak menyebutkan secara spesifik apa yang merupakan ekonomi. Untuk meningkatkan dan mempromosikan dosen, Universitas Airlangga menggunakan kuisisioner yang terdapat dalam cybercampus setiap mahasiswanya. Kuisisioner tersebut wajib diisi oleh mahasiswa bila mahasiswa tersebut ingin melihat nilai mereka pada semester yang lalu. Kuisisioner tersebut khusus dibuat oleh Direktorat Pengembangan Mutu (DPM) Universitas Airlangga demi mempertahankan performa atau meningkatkan performa dari dosennya. Kuisisioner tersebut juga selalu dikembangkan oleh DPM agar mengikuti perkembangan zaman, sehingga isi dari kuisisioner tersebut dapat diandalkan. Perwakilan dari DPM Universitas Airlangga dalam wawancara bersama peneliti memberikan keterangan:

*“iya kuisisioner itu kami yang buat, bersama dengan pendidik juga jadi banyak kepala yang berkontribusi”*

Dalam masa yang kompetitif ini bahkan sebuah Universitas harus menunjukkan atau mempromosikan apa yang dimilikinya, namun tentu saja dosen-dosen tersebut harus diukur kemampuannya agar dapat dibanggakan oleh Universitas Airlangga.

*“kalau tidak diukur bagaimana kita tau nanti perkembangannya, perkembangan dari apa yang ada dalam kuisisioner ini”*

Pengukuran tersebut dijadikan tolak ukur perkembangan dari dosen tersebut setiap semester, bagaimana performanya menurut pandangan dari mahasiswa yang diajarnya. Proses untuk mengukur tersebut pun telah diperbaiki atau dikembangkan sejak lama. Terhitung dari tahun 2011 bahwa Universitas Airlangga tidak lagi menggunakan kuisisioner tradisional untuk mengukur performa dosennya. Hal ini membuat sistem pengumpulan data lebih mudah dan efektif, atau seharusnya demikian.

*“ya kertas gini kalo ribuan terus scanningnya, pusing mas kalo manual itu mas. Enak digital kalo manual itu susah dan tingkat kesalahannya sangat tinggi”*

Sebuah sistem yang baik akan menjadi sia-sia apabila pengimplementasian sistem tersebut tidak dilakukan dengan baik. Pihak Universitas Airlangga telah memperbaiki sistem kuisisioner mereka dari model tradisional ke model digital sehingga

pengumpulan data, pemrosesan data, pengiriman data dapat lebih efisien. Tetapi bagaimana dengan penerapan data tersebut? atau mungkin data tersebut justru tidak digunakan oleh pihak fakultas ataupun dosen tersebut. pihak DPM mengklaim bahwa data yang mereka dapatkan sudah objektif.

*“oh ada tindak lanjutnya, ada. dua tahun lalu peringkat terburuk ada di ruang baca lalu kita perbaiki ruang baca, tahun depan taun depannya lagi baru kita liat data sebenarnya membaik”*

*“kita per tiga bulan itu mengevaluasi ke tiap departemen, tiap fakultas, jumlah publikasinya berapa yang masuk ke scopus berapa yang masuk nasional terakreditasi tu berapa, terus nextnya seperti apa. Jadi itu ada evaluasi tiap tiga bulan dari BPI (Badan Pengendalian Internal). Untuk kasus dosen purna tugas, kita liat performanya juga dari evaluasi mahasiswa. Bila performanya bagus tapi evaluasi mahasiswanya jelek yo ndak bisa kita paksakan buat kita perpanjang.”*

Data yang didapat oleh DPM setiap tahunnya dirapatkan bersama-sama pemangku kepentingan yang ada dalam Universitas. Menurut keterangan dari pihak BPI universitas airlangga, setiap departemen akan dilakukan evaluasi dan rencana untuk masa depan setiap tiga bulan, sehingga perkembangan tiap-tiap departemen tetap terjadi. Pendapat yang senada juga dituturkan oleh Noorlaily seorang dosen akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Airlangga yang menyatakan bahwa semua data dari DPM akan dirapatkan dalam internal fakultas sebelum diberikan

tindak lanjutnya kepada dosen terkait. Apabila dosen tersebut memang diketahui performanya tidak ada peningkatan atau memburuk maka dosen itu dapat diberikan sanksi.

Salah satu mahasiswa memaparkan bahwa dirinya merasa frekuensi bertemu dengan dosen yang dianggap penilaiannya buruk semakin berkurang pada semester berikutnya.

*“memang ada terasa, terasa setelah semester itu berlalu, kan kita memang menilai semester yang sudah lalu to. Ada kita mencoba untuk mengkritik dosen, ada dulu satu dosen yang penilaiannya jelek itu frekuensi mengajarnya menurun”*

Bila strategi yang baik diikuti dengan realisasi yang baik maka peneliti merasa tidak heran jika Universitas Airlangga dapat mempertahankan eksistensinya sebagai salah satu Universitas terbaik di indonesia. Mempertahankan bukan berarti terus menjadi lebih baik, karena tidak semua dosen nampaknya tidak menganggap bahwa data dari DPM tersebut mencerminkan performa mengajarnya.

*“mungkin dulu data itu dipakai ya, tapi sekarang kok saya merasa bahwa data dari kuisioner tersebut itu hanya sebagai formalitas saja”*

Senada dengan pendapat tersebut, salah satu profesor akuntansi FEB UNAIR berkata.

*“gimana ini mahasiswa, wong selalu dikasih kesempatan bertanya tapi bilang ndak pernah bertanya. Ini kan ndak bener”*

Peneliti mencoba mengkonfirmasi kepada mahasiswa yang menilai dosennya bahwa para



dosen itu kebanyakan tidak ada perubahan yang signifikan.

*“kalo aku si lihatnya dosen itu si sama aja, baik-baik aja”*

*“dari dulu bapaknya masih gitu-gitu aja, ndak ada yang beda”*

*“kalo aku merasa ya, ada perubahan, tapi tidak begitu signifikan”*

Dari hasil wawancara, peneliti mendapatkan informasi bahwa kebanyakan dosen memang tidak mengalami perubahan yang signifikan dari sebelum atau sesudah di lakukannya penilaian oleh mahasiswa, baik sebelum kuisioner itu masih berbentuk cetak atau kuisioner tradisional ataupun sudah berbentuk digital pada cybercampus. Perbedaan pandangan mengenai hasil evaluasi mahasiswa lewat kuisioner cybercampus dapat dikarenakan adanya perspektif yang berbeda mengenai dosen yang dievaluasi. Dari perspektif mahasiswa, banyak dosen yang tidak berubah secara signifikan setelah dilakukan evaluasi melalui cybercampus. Perspektif dari DPM dan beberapa dosen menganggap bahwa ada perubahan dari dosen ketika evaluasi cybercampus dari mahasiswa tentang mereka tidak menunjukkan hasil yang positif. Tidak semua dosen memang berpikiran bahwa hasil dari kuisioner adalah cerminan dari kinerjanya selama satu semester atau satu tahun pengajaran, karena memang ada kemungkinan bahwa hasil kuisioner cybercampus yang diisi oleh mahasiswa dapat berupa pendapat yang subjektif atau tidak mencerminkan kebenaran.

Peneliti beranggapan bahwa tidak adanya perubahan kepada dosen setelah evaluasi yang dilakukan mahasiswa dapat disebabkan oleh perbedaan kepentingan dosen dan tujuan universitas. Universitas airangga setiap tahun diberikan target oleh kemenristekdikti, target tersebut kemudian dibagi rata oleh rektorat kepada setiap fakultas sehingga dapat tercapai. Setiap fakultas kemudian mensosialisasikan target yang diberikan oleh rektorat kepada para dosen dan target tersebut harus dipenuhi oleh mereka, apabila target tersebut tidak dapat dipenuhi maka akan ada sanksi yang didapatkan baik oleh dosen atau fakultas secara keseluruhan.

*“Yo ada to, misalnya yang mencapai guru besar ada berapa, lektor kepala ada berapa, dosen dosen baru ada berapa, kan ada targetnya. Terus untuk mencapai rasio dosen mahasiswa udah terpenuhi apa belum, kan tiap tahun ada yang pensiun, sudah nemu penggantinya apa belum. yo ada, semua itu ada punishmentnya. Misalnya kalo kita nerima 300 ya harus lulus 300, kalo ada do 10 nanti harus konfirmasi ke kemenristekdikti. Kita sanggup nerima S2 50 yo harus lulus 50, nanti akan berpengaruh ke akreditasi, sangat berpengaruh itu nanti. Kalo alasan keluarnya karena akademik berarti kita salah nerimanya, tetapi kalo alasan lain ya ndak apa-apa. Yo memang koyok pabrik mas, aturan negarane ngono mosok kene buat aturan sendiri. Banyak target-target departemen itu banyak, misalnya rasio guru besar, rasio dosen, rasio lektor kepala dari jumlah dosen.”*

*“Kan ditarget, departemen akuntansi aja ditarget 78 pertahun. Padahal dosen Cuma 55, jadi harus ada dosen yang risetnya lebih. Yo ndak kejem, apa namanya, tarjet dari perguruan tinggi dan itu yang mensyaratkan dari dirjen dikti. Satu unair itu hampir seribu, dan ke fakultas ekonomi ada berapa nanti dibagi ke departemen. Semua itu amanat dari dirjen dikti.”*

*“ada, ada kewajiban publikasi minimal internasional terakreditasi. Kalo ndak terpenuhi ya serdosnya (sertifikasi dosen) dicabut.”*

Adanya target yang diberikan kepada dosen dapat membuat dosen menjadi berkembang atau menjadi lebih baik. Namun ketika target yang ditetapkan untuk setiap dosen sama dan tidak memandang kompetensi yang dimiliki dosen tersebut, maka target tersebut hanya menjadi beban. Contohnya adalah ketika setiap dosen menerima target yang sama yaitu publikasi ilmiah internasional setiap tahun. Dosen yang tidak melakukan publikasi ilmiah maka akan mendapatkan sanksi dicabutnya sertifikasi dosen mereka atau terganjalnya kesempatan para dosen tersebut untuk naik ke jabatan berikutnya.

Berbanding terbalik dengan kewajiban para dosen yang harus melakukan publikasi ilmiah pada jurnal internasional terakreditasi, hak yang didapatkan para dosen agar mereka bisa mempublikasikan karya ilmiahnya dianggap masih kurang. Setiap dosen memang memiliki hak untuk mendapatkan pelatihan seperti yang tercantum pada PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS

AIRLANGGA, 2015 Pasal 12 Ayat D bahwa dosen berhak untuk “meningkatkan kompetensi, mendapat akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat”. Akan tetapi pelatihan yang diberikan kepada dosen masih sangat minim, bahkan masih ada beberapa dosen yang harus membiayai sendiri pelatihannya demi memenuhi kewajiban publikasi dari kemenristekdikti.

*“iya kita itu pelatihan tiap tahunnya, wajib itu nek gak ikut keno tegor kita. Oh ndak!! Kadang kita itu berangkat gituan yo pake duit sendiri. Kadang dibayari sama fakultas tapi kadang juga bayar sendiri. Bertahun-tahun biaya sendiri saya itu, tahun 2018 saya ke Jepang sama ke Korea biaya sendiri. Karena budget ndak ada, tahun 2019 ini ada pelatihan tapi orangnya dipilih, karena budgetnya terbatas”*

*“semuanya wajib untuk mengikuti dan kita wajib mengikutkan pelatihan, tapi tidak semua dosen dapat kita berangkatkan tiap tahun. Kan tergantung anggarannya ada apa tidak”.*

*“tapi orang penelitian pun ndak tentu dapet reward yang bener, karena ndak publish di scopus. Padahal publish di scopus itu butuh kompetensi yang tinggi butuh effort yang tinggi. Nah pendampingan untuk seperti itu tu ndak ada.”*

*“untuk scopus itu rewardnya jelas, tapi untuk dapat scopus kan ndak gampang, jadi hanya orang itu itu saja yang dapat. Nah ini kan ndak fair, seharusnya kalau organisasi sehat kan semua orang punya*

*kesempatan yang sama tapi ini ndak. Karena tadi ini, karena ndak ada bimbingan, pendampingan, dan lain sebagainya. Kalau ekonomi itu sudah bagus, sudah sering mendatangkan bimbingan, bagaimana si cara untuk nulis scopus itu. Tetapi hanya pelatihan di bidang itu, pendampingan setelah submit, terus habis itu proofread itu ndak. Jadi intine pelatihannya itu Cuma gimana si kamu itu nulis scopus gitu aja.”*

Peneliti berpendapat bahwa adanya ketidakseimbangan hak dan kewajiban yang didapat oleh dosen telah membuat tekanan tersendiri pada dosen. Tekanan tersebut datang dari para pemangku jabatan yang lebih tinggi dari dosen tersebut, yaitu Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi berupa kewajiban tridharma perguruan tinggi, yaitu menyelenggarakan Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (UU No. 12 Tahun 2012, Pasal 1 Ayat 9) yang mau tidak mau harus dilaksanakan seideal mungkin oleh para dosen. Ketika seorang dosen tidak memenuhi kewajiban tridharma perguruan tingginya dengan ideal atau seimbang, maka dosen tersebut bisa mendapatkan sanksi, atau tidak dapat meraih pangkat yang lebih tinggi.

*“contoh seperti ini lho bu EL\*\* M. Kenal ndak? Pangkatnya lho asisten ahli, eh pangkatnya lho III/A fungsionalnya juga masih asisten ahli. Karena dia ndak punya karya tulis, jabatan fungsionalnya tergantung tridharma yang dia lakukan. Jadi ada aturannya, ada angka kredit tiap*

*tingkatan fungsionalnya. Padahal dia udah jadi dosen lama sekali.”*

*“saya dosen lho 32 tahun kerja, gaji lho Cuma 4 juta. Kareja gajine yo mek (Cuma) 4 juta.”*

Dengan adanya tekanan kuat yang datang dari pihak yang memiliki kekuasaan lebih tinggi, maka tidak heran apabila dosen tidak memperhatikan evaluasi yang datang dari mahasiswanya. Peneliti menemukan bahwa masih ada perbedaan pandangan mengenai posisi dosen sebagai aset terpenting universitas. Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi mewajibkan semua dosen untuk melakukan publikasi, namun tidak memandang apakah dosen tersebut sanggup atau memiliki minat atau tidak dalam melakukan publikasi. Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi juga seakan-akan mengacuhkan dosen yang lebih memiliki minat dalam bidang pengajaran, ketika pangkat dosen tidak dapat naik apabila tidak melakukan publikasi ilmiah. Peneliti melihat fenomena tersebut sebagai tindak diskriminasi, ketika menyamakan semua kewajiban tanpa memandang minat dan bakat dosen dan sumber daya pendukungnya. Pihak dosen juga ada yang menyesalkan tindakan universitas airtangga yang membiarkan saja hal tersebut, dengan hanya memfasilitasi dosen yang memiliki minat pada publikasi. Fasilitas tersebut bisa dalam bentuk *reward* yang diberikan, maupun pelatihan untuk publikasi ilmiah.

Banyaknya kewajiban yang disematkan kepada dosen menjadi beban tersendiri untuk dosen tersebut. Hal itu menyebabkan segala macam

evaluasi dari mahasiswa, dengan bentuk kuisisioner tradisional maupun berbasis digital tidak berjalan efektif sebagaimana yang menjadi tujuan awal diadakannya evaluasi dari mahasiswa terhadap dosen. Pihak dosen yang lebih memperhatikan pemenuhan kewajibannya terhadap kemenristekdikti sehingga menomor duakan kewajiban pada mahasiswanya.

## **KESIMPULAN**

Dalam merancang perkuliahan, fakultas memilih metode pengajaran secara independen yang cocok dengan siswa yang ada didalam kelas, namun metode pengajaran yang lebih sering digunakan adalah metode yang sesuai dengan gaya mengajar dari individu dosen tersebut (Thompson, 1997) begitu juga yang terjadi di FEB UNAIR. Tidak adanya perubahan atau perkembangan positif pada dosen dari tahun ke tahun menjadi ancaman serius yang menyebabkan terjadinya stagnasi kualitas pendidikan. Ditambah dengan Universitas Airlangga yang sudah berdiri sejak dahulu dan juga sistem penilaian dosen yang sudah diterapkan sejak lama membuat rata-rata nilai rata-rata penilaian mahasiswa terhadap dosen mengalami stagnasi dan tidak memungkinkan untuk berubah secara signifikan.

Sudah menjadi kewajiban bagi Universitas Airlangga tetap menjaga kualitas dosen yang masuk, calon mahasiswa yang akan belajar, dan sistem penilaian kinerja agar kualitas Universitas Airlangga tetap terjaga atau bahkan mengalami peningkatan. Sistem *Cybercampus* yang digagas untuk menggantikan sistem kuisisioner dalam mengumpulkan pendapat mahasiswa tentang dosen ditemukan tidak begitu berpengaruh dalam meningkatkan mutu pengajaran dari dosen. Dalam wawancara dengan narasumber mengenai Sistem *Cybercampus* Universitas Airlangga, ada pandangan bahwa sistem tersebut hanya sekedar formalitas belaka, atau tidak mencerminkan apa yang terjadi di lapangan.

Ludwig von Bertalanffy dan Kenneth Boulding dalam Hammond (2003) berpendapat bahwa setiap sistem pasti dibangun atau dibuat dengan tujuan tertentu, demikian juga organisasi sebagai suatu sistem juga memiliki tujuan tertentu, karena adanya upaya pencapaian tujuan, maka setiap organisasi selalu terdapat interaksi, kestabilan, kemampuan beradaptasi dan mengalami perkembangan. Merujuk pada pendapat Ludwig von Bertalanffy dan Kenneth Boulding dalam Hammond (2003), peneliti berpendapat bahwa belum tentu setiap pihak memiliki tujuan atau pandangan yang sama mengenai Sistem *Cybercampus* Universitas Airlangga. Karena didalam sebuah sistem dalam suatu organisasi, individu juga dapat membentuk kelompok dan memiliki tujuannya masing-masing sehingga saling bertumpang tindih (Cappelli et al., 2016; Hammond, 2003:103), maka untuk menjaga mutu dari pendidikan Universitas Airlangga kembali pada tujuan individu yang ada didalam Universitas Airlangga.

Dosen yang berkualitas akan memberikan pendidikan yang berkualitas kepada mahasiswanya, terlepas dari hasil evaluasi mengenai diri mereka, dengan demikian maka secara tidak langsung kualitas pengajaran dari Universitas akan terangkat, dan Universitas tersebut akan dicap memiliki pencitraan yang baik (Whisman, 2009).

## **KETERBATASAN**

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang memerlukan perbaikan pada masa mendatang. Keterbatasan yang muncul adalah pada saat melakukan pengumpulan data dari pihak Direktorat Pengembangan Mutu Universitas Airlangga. Pihak DPM beranggapan bahwa kuisisioner yang mereka buat telah mencakup ukuran-ukuran yang tepat dalam mengukur kinerja dosen, tanpa peneliti mengetahui secara jelas ukuran mana yang menjadi faktor penentu terbesar dalam menilai kinerja dosen, karena dianggap sebagai informasi rahasia. Adanya faktor kerahasiaan itulah yang

membuat peneliti tidak bisa mengetahui lebih dalam mengenai keefektifan dari sistem kuisioner *cybercampus*. Adanya keterbatasan informasi mengenai peran hasil evaluasi kuisioner *cybercampus* dalam mengevaluasi kinerja dosen, hal tersebut dikarenakan peneliti tidak menemukan konfirmasi yang meyakinkan dari bagian Sumber Daya Manusia dan Direktorat Pengembangan Mutu Universitas Airlangga.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abeysekera, I., (2011). *Chapter 7 Findings and interpretation – survey questionnaire. Studies in Managerial and Financial Accounting* (Vol. 21). Elsevier. [https://doi.org/10.1108/s1479-3512\(2011\)0000021015](https://doi.org/10.1108/s1479-3512(2011)0000021015)
- Álvarez García, J. (2014). Los efectos de las prácticas de gestión de la calidad en los resultados clave: muestra de cuestionarios para el sector del alojamiento turístico en España. *Review of Business Management*, 16(52), 351–373. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1614>
- Backlund, A. (1993). The Definition of System. *Behavioral Ecology*, 6(4), 109–115. <https://doi.org/10.1097/CCM.0b013e31818c3801>
- Brown, C. V, Dehayes, D. W., Hoffer, J. A., Martin, W., & Perkins, W. C. (2012). *Managing Information Technology*. New Jersey: Pearson.
- Burell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Cabrera, D., Colosi, L., & Lobdell, C. (2008). Systems thinking. *Evaluation and Program Planning*, Volume:31(Issue:3), 299–310.
- Cañibano, L., & Paloma Sánchez, M. (2009). Intangibles in universities: current challenges for measuring and reporting. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(2), 93–104. <https://doi.org/10.1108/14013380910968610>
- Cappelli, C., Pirola, I., Daffini, L., Formenti, A., Iacobello, C., Cristiano, A., ... Castellano, M. (2016). Teori-Teori Organisasi, 26(2), 197–202. <https://doi.org/10.1089/thy.2015.0422>
- Chiaro, D., & Nocella, G. (2012). Interpreters' Perception of Linguistic and Non-Linguistic Factors Affecting Quality: A Survey through the World Wide Web. *Meta: Journal Des Traducteurs*, 49(2), 278. <https://doi.org/10.7202/009351ar>
- Cresswell, J. W. (2013). *PENELITIAN KUALITATIF & DESAIN RISET Memilih di antara Lima Pendekatan*. (S. Z. Qudsy, Ed.) (Edisi Indo). Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- European Commission. (2006). *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development, and Innovation in SMEs. Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS*. <https://doi.org/10.1103/PhysRevB.78.045204>
- Fuenmayor, R. (1991). The roots of reductionism: A counter-ontoepistemology for a systems approach. *Systems Practice*, 4(5), 419–448. <https://doi.org/10.1007/BF01104460>
- García Becerra, O. (2016). Survey Research on Quality Expectations in Interpreting: The Effect of Method of Administration on Subjects' Response Rate. *Meta: Journal Des Traducteurs*, 60(3), 542. <https://doi.org/10.7202/1036142ar>
- Hammond, D. (2003). *The Science of Synthesis: Exploring the Social Implications of General Systems Theory*. Boulder, Colorado: University Press of Colorado. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1d8h9jg>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). How to Implement New Strategy without disrupting your organization. *J. Meindl*. Retrieved from [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

- Kong, E. (2007). An Intellectual Capital Perspective of Non-profit Strategy. *1*, 1–23.
- Leitner, K. H. (2004). Intellectual capital reporting for universities: Conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation, 13*(2), 129–140.  
<https://doi.org/10.3152/147154404781776464>
- Marr, B., & Spender, J. C. (2004). Measuring knowledge assets – implications of the knowledge economy for performance measurement. *Measuring Business Excellence, 8*(1), 18–27.  
<https://doi.org/10.1108/13683040410524702>
- Marsh, H. W., & Roche, L. (2008). The Use of Students' Evaluations and an Individually Structured Intervention to Enhance University Teaching Effectiveness. *American Educational Research Journal, 30*(1), 217–251.  
<https://doi.org/10.3102/00028312030001217>
- Miller, J. G. (1978). *Living Systems*. Niwot: University Press of Colorado.
- Onay, C., Ozsoz, E., & Helvacioğlu, A. D. (2008). The Impact of Internet-banking on Bank Profitability. In *Oxford Business & Economics Conference Program*.
- Prihatni Amrih Rahayuningtyas, D., & Triana, E. (2017). Modal Intelektual dan Daya Saing Perguruan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi, 18*(2), 153–162.  
<https://doi.org/10.18196/jai.180279>
- Ramírez Córcoles, Y., Santos Peñalver, J. F., & Tejada Ponce, Á. (2011). Intellectual capital in Spanish public universities: stakeholders' information needs. *Journal of Intellectual Capital, 12*(3), 356–376.  
<https://doi.org/10.1108/14691931111154689>
- Rektor Universitas Airlangga. Peraturan Rektor Universitas Airlangga Nomor 45 Tahun 2015 (2015). Indonesia.
- Rowley, J. (2003). Designing student feedback questionnaires. *Quality Assurance in Education, 11*(3), 142–149.  
<https://doi.org/10.1108/09684880310488454>
- Secundo, G., Margherita, A., Elia, G., & Passiante, G. (2010). Intangible assets in higher education and research: Mission, performance or both? *Journal of Intellectual Capital, 11*(2), 140–157.  
<https://doi.org/10.1108/14691931011039651>
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*.
- Sunarta, S. (2015). Konflik dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan). *EFISIENSI - KAJIAN ILMU ADMINISTRASI, 10*(1).  
<https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3969>
- Suwardjono. (2005). *Teori Akuntansi: Perekayasaan Pelaporan Keuangan* (3rd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Suyunus, M. (2011). Mengikuti Perjalanan Pembawa Bendera: Penyebaran Pemikiran Radikal Riset Akuntansi Multiparadigma. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*.
- Thompson, T. C. (1997). Learning styles and teaching styles: Who should adapt to whom? *Business Communication Quarterly, 60*(2), 125–127.
- Tollington, T., & Liu, J. (1998). When is an asset not an asset? *Management Decision, 36*(5), 346–349.  
<https://doi.org/10.1108/00251749810220559>
- Ulum, I. (2012). Konstruksi Komponen Intellectual Capital untuk Perguruan Tinggi di Indonesia. *Reviu Akuntansi Dan Keuangan, 2*(2), 251–262. [https://doi.org/10.1016/S0167-9473\(97\)00038-8](https://doi.org/10.1016/S0167-9473(97)00038-8)
- Ulum, I., & Novianty, N. (2012). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Intellectual Capital Pada Official Website

Perguruan Tinggi Indonesia. *Jurnal Dan Prosiding SNA - Simposium Nasional Akuntansi*, 15, 1–22.

Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product and Brand Management*, 18(5), 367–370.  
<https://doi.org/10.1108/10610420910981846>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: STUDY Design and Methods* (4th ed., Vol. 4). California: Thousand Oaks.