

IMPLEMENTASI PENJAMINAN MUTU INTERNAL DALAM MENINGKATKAN MUTU PERGURUAN TINGGI SWASTA

Oleh:

Rizka Andhika Putra¹, Ayi Najmul Hidayat²

¹ Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia

² Universitas Islam Nusantara, Indonesia

Email koresponden: rizkaandhikaputra@gmail.com¹

Sejarah Artikel: Diterima September 2022, Disetujui Oktober 2022, Dipublikasikan November 2022

ABSTRAK

Berdasarkan data BAN PT ada beberapa Program Studi pada PTS maupun akreditasi institusi masih terakreditasi C, bahkan masih ada PTS belum memiliki penjaminan mutu internal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan: (1) Kebijakan mutu dalam implementasi penjaminan mutu internal, (2) Kapasitas organisasi dalam implementasi penjaminan mutu internal, (3) Proses implementasi penjaminan mutu internal, (4) Dampak implementasi penjaminan mutu internal. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Temuan penelitian menunjukkan (1) Kebijakan mutu dalam implementasi penjaminan mutu internal sebagai upaya peningkatan tahapan dari *teaching university* menuju tahapan *excellent teaching university* dalam mewujudkan universitas yang unggul. (2) Kapasitas organisasi dalam implementasi penjaminan mutu internal ditunjukkan melalui kepemimpinan yang efektif, teknologi informasi, infrastruktur, keuangan, sumber daya manusia, nilai dan budaya perguruan tinggi yang meliputi sikap, kebiasaan, perilaku berorganisasi, etos kerja, berkarya, melayani, berinteraksi dengan kolega, pimpinan, dan masyarakat dengan hasil yang baik. (3) Proses implementasi penjaminan mutu internal telah mengimplementasikan penjaminan mutu internal pada tingkat universitas, fakultas, program studi, dan unit pelaksana lainnya untuk menjamin kesesuaian dan kepastian terhadap norma, standar, pedoman, peraturan, dan manual yang berlaku. (4) Dampak implementasi penjaminan mutu internal menunjukkan bahwa perguruan tinggi telah memiliki akreditasi institusi dengan peringkat akreditasi B dari BAN-PT yang ditunjukkan oleh kapasitas institusi dan efektivitas pendidikan. Secara umum bahwa perguruan tinggi yang diteliti telah mengimplementasikan penjaminan mutu internal dengan baik hal ini ditunjukkan dengan hasil akreditasi perguruan tinggi dengan akreditasi B.

Kata kunci: *Penjaminan Mutu Internal, Kebijakan Mutu, Kapasitas Organisasi, Perguruan Tinggi Bermutu.*

ABSTRACT

Based on BAN PT data, there are several Study Programs at PTS and institutional accreditation that are still accredited C, and there are even PTS that do not have internal quality assurance. This study aims to analyze and describe: (1) Quality policy in internal quality assurance implementation, (2) Organizational capacity in internal quality assurance implementation, (3) Internal quality assurance implementation process, (4) Impact of internal quality assurance implementation. The research method used is descriptive method with a qualitative approach. The research findings show (1) Quality policy in the implementation of internal quality assurance as an effort to increase the stages from teaching university to excellent teaching university stage in realizing a superior university. (2) Organizational capacity in implementing internal quality assurance is demonstrated through effective leadership, information technology, infrastructure, finance, human resources, values and higher education culture which include attitudes, habits, organizational behavior, work ethic, work, serve, interact with colleagues, leaders, and society with good results. (3) The internal quality assurance implementation process has implemented internal quality assurance at the university, faculty, study program, and other implementing units to ensure conformity and certainty to applicable norms, standards, guidelines, regulations, and manuals. (4) The impact of implementing internal quality assurance shows that universities already have institutional accreditation with an accreditation rating of B from BAN-PT which is indicated by institutional capacity and educational effectiveness.

Keywords: Internal Quality Assurance, Quality Policy, Organizational Capacity, Quality Higher Education.

PENDAHULUAN

Pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) telah mengeluarkan sebuah pedoman, yaitu Pedoman Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Pendidikan Tinggi, yang secara tegas mensyaratkan bahwa proses penjaminan mutu di pendidikan tinggi merupakan keharusan yang tidak dapat ditawar lagi. Pedoman ini disusun tidak dengan maksud untuk mendikte perguruan tinggi dalam melakukan proses penjaminan mutu pendidikan tinggi, melainkan untuk memberikan inspirasi tentang siapa, apa, mengapa, dan bagaimana penjaminan mutu tersebut dapat dijalankan.

Dengan melaksanakan penjaminan mutu secara konsisten dan berkesinambungan diharapkan perguruan tinggi dapat meningkatkan kinerjanya dengan optimal, sehingga dapat bersaing secara sehat dengan perguruan tinggi yang sejenis. Lebih jauh lagi, dengan pelaksanaan penjaminan mutu artinya perguruan tinggi tersebut bisa memberi kepastian dan keyakinan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) bahwa mutu pendidikan di perguruan tinggi tersebut sudah mengikuti standar-standar yang disyaratkan oleh lembaga pemberi sertifikasi atau akreditasi. Dalam Garis-Garis Besar Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi sebagai berikut:

Agar penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi. (Dirjen Dikti, 2011)

Komitmen merupakan syarat pertama yang harus ada. Komitmen di sini meliputi komitmen semua pihak, baik pimpinan, tenaga edukatif, tenaga non edukatif, atau pun tenaga penunjang, dengan kata lain seluruh *civitas academica*. Tetapi yang terpenting adalah komitmen pimpinan, karena untuk mengubah paradigma dan sikap mental, serta pengorganisasian penjaminan mutu yang baik dibutuhkan komitmen pimpinan. Tanpa komitmen pimpinan semua hal yang sudah dirancang tidak akan ada gunanya. Jelas sekali bahwa peran pimpinan dalam melaksanakan penjaminan mutu di perguruan tinggi sangat penting.

Penjaminan mutu merupakan proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Secara spesifik, tujuan penjaminan mutu adalah memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Dengan demikian penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak lain yang berkepentingan) memperoleh kepuasan. Pendidikan tinggi di perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila:

1. Perguruan tinggi tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif).
2. Perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif) berupa:
 - a. Kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*)
 - b. Kebutuhan dunia kerja (*industrial needs*)
 - c. Kebutuhan profesional (*professional needs*). (Depdiknas, 2003)

Belum tampilnya lulusan pendidikan tinggi yang memiliki keunggulan khusus menjadi tantangan bersama. Pendidikan tidak hanya sekedar mendidik menjadi tenaga siap pakai di pasar kerja, tetapi juga membantu peserta didik untuk menjadi manusia seutuhnya. Dengan demikian kondisi akademik yang kondusif sangat menunjang keberhasilan suatu perguruan tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya dengan baik. Lulusan perguruan tinggi diharapkan mampu menjalankan fungsinya sebagai agen pembaruan dalam masyarakat (*agent of social change*), yakni pemahaman dan pemikiran masyarakat yang terbuka dan cerdas dalam bidang apapun (politik, hukum, pendidikan, kesehatan, keagamaan) dan berbagai dimensi lain. Lulusan perguruan tinggi juga diharapkan membawa pencerahan dan memberikan pengaruh bagi

peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat.

Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat diselenggarakan melalui berbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model *PDCA (Plan, Do, Check, Action)* yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau kaizen mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi. Penjaminan mutu perguruan tinggi dalam kerangka Dirjen Dikti pada dasarnya terdiri atas penjaminan mutu internal (*internal quality assurance*) dan penjaminan mutu eksternal (*external quality assurance*). Penjaminan mutu internal (*internal quality assurance*) sebagai salah satu sub sistem dari SPM-PT inilah yang telah diimplementasikan oleh perguruan tinggi di Indonesia, sedangkan penjaminan mutu eksternal dinilai dari akreditasi.

Ada beberapa hal yang mendasari penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi swasta terutama dilihat dari tantangan PTS baik secara internal maupun eksternal. Tantangan pada aspek internal dapat dilihat dari:

1. Sebagian PTS belum memiliki penjaminan mutu internal.
2. Pengajuan akreditasi tidak diawali dengan pembangunan penjaminan mutu internal, hanya bersifat *ad-hoc*.
3. Pengelolaan sebagian PTS belum memberikan kepastian, keyakinan, dan kepuasan pada *stakeholders*.
4. Sebagian besar Progam Studi pada PTS maupun akreditasi institusi masih terakreditasi C.

Selanjutnya tantangan PTS dilihat dari aspek eksternal antara lain sebagai berikut:

1. Adanya kesepakatan perdagangan bebas termasuk bidang pendidikan tinggi baik regional maupun global sehingga perguruan tinggi asing akan dapat beroperasi secara mandiri di Indonesia.
2. Akses pemerataan pendidikan saat ini menjadi tantangan perguruan tinggi karena kompetisi yang ketat akan memunculkan biaya operasional yang tinggi dengan mengaplikasikan berbagai sarana prasarana yang *over qualified* sebagai daya tarik sehingga masyarakat ekonomi lemah tidak dapat mengenyam pendidikan tinggi.

3. Regulasi pemerintah merupakan bagian politik dalam negeri yang mempengaruhi kinerja organisasi. Otonomi yang berkenaan dengan tata kelola hendaknya dibuat sesuai dengan karakteristik perguruan tinggi swasta yang berbeda dengan karakteristik perguruan tinggi negeri.

Secara umum tantangan perguruan tinggi untuk mencapai kinerja yang baik sangat berat karena berbagai faktor di atas. Untuk mengatasi tantangan tersebut perlu terus menerus dilakukan perbaikan dengan menerapkan *Good University Governance* yang didalamnya mengandung penjaminan mutu yang berkesesuaian dengan sasaran, tujuan, dan budaya perguruan tinggi. Berdasarkan dari kebijakan struktur pengawasan pendidikan tinggi melalui Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dapat dijelaskan bahwa 1) Terhadap perguruan tinggi yang otonom, tentu saja Pemerintah tidak berwenang lagi melakukan pengawasan; 2) Otonomi perguruan tinggi mengamanatkan bahwa perguruan tinggi harus mengelola secara mandiri pengawasan atas pendidikan tinggi yang diselenggarakannya; 3) Pengelolaan secara mandiri pengawasan penyelenggaraan pendidikan tinggi dilakukan melalui kegiatan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) perguruan tinggi, sebagai sub sistem dari Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPMPT).

Pada Bab III mengenai Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi pada Pasal 51, 52, 53, dan Pasal 54 Undang-Undang RI No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi bahwa pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan tinggi melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar pendidikan tinggi baik pada bidang akademik maupun non akademik dengan memperhatikan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi. Selanjutnya pada PP No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi pada pasal 6 ayat 1 dijelaskan bahwa

Dalam melaksanakan tanggung jawab dibidang pengawasan, pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan perguruan tinggi perlu menyusun dan menetapkan sistem penjaminan mutu perguruan tinggi, yang terdiri atas: 1) Sistem penjaminan mutu internal oleh setiap

perguruan tinggi, 2) Sistem penjaminan mutu eksternal yang dilakukan melalui akreditasi oleh BAN-PT dan/atau lembaga akreditasi mandiri.

Begitu pula dalam Permendikbud No. 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi pada pasal 3 ayat (2) huruf (e) dijelaskan bahwa Standar Nasional Pendidikan Tinggi wajib dijadikan dasar pengembangan dan penyelenggaraan sistem penjaminan mutu internal, dan huruf (f) dijadikan dasar penetapan kriteria sistem penjaminan mutu eksternal melalui akreditasi.

Berdasarkan hal tersebut hingga saat ini belum semua perguruan tinggi swasta memiliki lembaga penjaminan mutu internal, padahal penjaminan mutu internal merupakan *self assesment* perguruan tinggi sebelum diakreditasi. Ada dua model akreditasi yang dikembangkan oleh BAN-PT, yaitu Akreditasi Program Studi dan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT).

Universitas Galuh Ciamis yang sudah lama memiliki lembaga satuan penjaminan mutu di kampus baru tahun ini mendapatkan nilai B dari BAN PT dalam akreditasi institusi, kemudian Institut Pendidikan Indonesia Garut adalah salah satu institut di wilayah priangan timur yang sudah memiliki lembaga satuan penjaminan mutu dan peringkat akreditasi institusi yang sudah lama mendapatkan nilai B dari BAN PT. Kedua perguruan tinggi ini telah berupaya meningkatkan kualitas sesuai dengan yang di standarkan oleh BAN PT melalui standar nasional pendidikan tinggi, salah satu upayanya adalah dengan mengoptimalkan lembaga penjaminan mutu internal, untuk meningkatkan kualitas mutu Lembaga dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada *stakeholders*.

Pembangunan penjaminan mutu internal sebenarnya jauh lebih penting dibandingkan dengan penjaminan mutu eksternal. Penjaminan mutu internal berfungsi sebagai kontrol pengembangan mutu yang dibangun oleh perguruan tinggi setiap tahun; sedangkan, penjaminan mutu eksternal berfungsi sebagai instrumen untuk memperoleh penghargaan. Agar keduanya dapat dicapai sekaligus, pembangunan penjaminan mutu internal di perguruan tinggi hendaknya menggunakan standar yang digunakan oleh BAN-PT. Masalah bagi sebagian perguruan tinggi adalah bahwa pengajuan akreditasi tidak diawali dengan pembangunan penjaminan mutu internal.

Pengajuan akreditasi BAN-PT oleh program studi lebih banyak didorong oleh faktor kesempatan bukan dilandasi oleh sebuah kemampuan yang terukur. Banyak sekali perguruan tinggi yang mengajukan akreditasi ke BAN-PT tidak mempunyai bangunan penjaminan mutu internal. Padahal, yang akan dinilai oleh BAN-PT untuk akreditasi adalah kadar pengelolaan kualitas yang berada di setiap program studi. Pemikiran idealnya adalah bahwa hasil penjaminan mutu internal yang sudah dibangun bertahun-tahun memerlukan kalibrasi melalui penjaminan mutu eksternal agar kualitas yang dinilai setiap tahun mempunyai nilai universal.

Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh perguruan tinggi, akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh BAN-PT atau lembaga lain secara eksternal. Dengan demikian, obyektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan studi lapangan dengan menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Adapun teknik pengolahan data melalui reliabilitas, validitas, dan triangulasi sedangkan teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, sajian data, penarikan simpulan dan verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Mutu dalam Implementasi Penjaminan Mutu Internal

Visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan perguruan tinggi untuk menjadi universitas unggul di tingkat regional maupun global memerlukan kegiatan penjaminan mutu menjadi suatu kegiatan yang terinstitusi dalam bentuk prosedur standar organisasi. Penjaminan Mutu Internal menjadi kegiatan penjaminan mutu yang memerlukan komitmen tinggi dari lembaga sehingga dibutuhkan kebijakan terhadap peningkatan mutu. Pelaksanaan penjaminan mutu internal didasarkan pada dokumen tertulis melalui kebijakan yang telah ditetapkan PT sebagai instrumen untuk

mencapai dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Penjaminan mutu internal PT dilaksanakan pada bidang akademik dan non akademik yang mengacu pada standar nasional pendidikan dan standar internasional. Penjaminan mutu internal diperlukan pengetahuan dan pemahaman oleh pemangku kepentingan internal dan eksternal melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian dan peningkatan mutu berkelanjutan. Penjaminan mutu internal yang telah dilaksanakan PT disamping mengacu pada standar nasional pendidikan, juga mengacu pada standar internasional. Model manajemen kendali mutu yang telah diimplementasikan PT menggunakan siklus PDCA dengan perbaikan berkelanjutan. Proses penetapan kebijakan penjaminan mutu internal PT disiapkan lebih dari 5 tahun dan ditetapkan melalui SK Rektor. PT telah memilih dan menetapkan sendiri standar mutu yang dijalankan melalui butir-butir mutu untuk melaksanakan proses aktivitas disemua unit kerja/lembaga agar terkendali. Manual penjaminan mutu internal PT mudah diakses oleh komunitas dilingkungan PT karena telah *online*.

Hal di atas sesuai dengan pendapat Sugiyono (2006:38) mengemukakan tiga pengertian kebijakan (*policy*) yaitu:

- 1) Sebagai pernyataan lisan atau tertulis pimpinan tentang organisasi yang dipimpinya;
- 2) Sebagai ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap kegiatan, sehingga tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam mencapai tujuan organisasi; dan (3) Sebagai peta jalan untuk bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Kemudian dalam Pasal 51, 52, 53, dan Pasal 54 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi bahwa pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan tinggi melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar pendidikan tinggi baik pada bidang akademik maupun non akademik dengan memperhatikan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi. Selanjutnya pada Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi pada pasal 6 ayat 1 dijelaskan bahwa:

Dalam melaksanakan tanggung jawab dibidang pengawasan, pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan perguruan tinggi perlu menyusun dan menetapkan sistem penjaminan mutu perguruan tinggi, yang terdiri atas: 1) Sistem penjaminan mutu internal oleh setiap perguruan tinggi, 2) Sistem penjaminan mutu eksternal yang dilakukan melalui akreditasi oleh BAN-PT dan/atau lembaga akreditasi mandiri.

Begitu pula dalam Permendikbud No. 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi pada pasal 3 ayat (2) huruf (e) dijelaskan bahwa Standar Nasional Pendidikan Tinggi wajib dijadikan dasar pengembangan dan penyelenggaraan sistem penjaminan mutu internal, dan huruf (f) dijadikan dasar penetapan kriteria sistem penjaminan mutu eksternal melalui akreditasi. Menurut Wibowo (2013:2) menetapkan kebijakan di bidang mutu akademik pendidikan tinggi dilakukan melalui prosedur yang sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan dalam rangka penetapan kebijakan publik, yaitu:

1. Berangkat dari adanya keprihatinan di bidang mutu akademik pendidikan tinggi.
2. Melibatkan diri dalam menemukan fakta mutu akademik pendidikan tinggi
3. Memperjelas masalah yang terkait mutu akademik pendidikan tinggi
4. Mempertimbangkan alternatif kebijakan yang memungkinkan
5. Mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin muncul sebagai akibat dipilihnya kebijakan mutu akademik pendidikan tinggi
6. Menetapkan kriteria pemilihan kebijakan
7. Menetapkan pilihan kebijakan mutu akademik perguruan tinggi
8. Mengevaluasi pilihan yang telah ditetapkan.

Peneliti membandingkan antara fakta kebijakan mutu dalam implementasi penjaminan mutu internal ada beberapa hal yang sudah sesuai dengan teori mengenai kebijakan mutu, namun ada hal-hal yang perlu dijadikan pembelajaran sebagai perbaikan kedepannya, pertama Perguruan Tinggi belum mengkaji secara berkala mengenai standar mutu secara menyeluruh baik akademik maupun non akademik, masih mendapatkan kesulitan dalam penjaminan mutu internal menuju standar internasional, masih terbatasnya kesempatan staf akademik dalam meningkatkan kompetensi

nasional dan internasionalnya sesuai dengan posisi dan keahliannya, masih belum konsisten pelaksanaan PDCA di perguruan tinggi. Hal tersebut harus menjadi perhatian serius oleh Perguruan Tinggi, karena penjaminan mutu internal tidak akan berjalan dengan baik, sehingga akan mengakibatkan mutu perguruan tinggi kurang dan rasa kepercayaan dari masyarakat akan menurun.

Kebijakan mutu dalam implementasi penjaminan mutu internal menunjukkan bahwa kedua perguruan tinggi telah mengimplementasikan kebijakan mutu sebagai upaya peningkatan tahapan dari *teaching university* menuju tahapan *excellent teaching university* dalam mewujudkan universitas yang unggul baik pada tingkat nasional maupun internasional.

Kapasitas Organisasi dalam Implementasi Penjaminan Mutu Internal

Perguruan Tinggi telah memiliki penjaminan mutu internal yang dikuatkan secara yuridis formal melalui SK Rektor dengan Lembaga Pelaksana bernama Badan Penjaminan Mutu (BPM). BPM dan perangkatnya diangkat dan bertanggung jawab kepada rektor yang merupakan wakil manajemen PT yang berkaitan dengan penjaminan mutu. BPM dan perangkatnya mengawal dan memonitor implementasi penjaminan mutu sesuai dengan kedudukan/jabatan lingkup kerja yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan PT dalam melaksanakan penjaminan mutu internal ditunjukkan oleh kepemimpinan efektif melalui kepemimpinan organisasi, kepemimpinan operasional, dan kepemimpinan publik. Staf ekspertise dalam pelaksanaan penjaminan mutu internal dilakukan melalui pelatihan/Workshop oleh BPM baik dibidang akademik maupun non akademik. Penjaminan mutu internal PT telah berjalan secara efektif pada semua unit kerja yang didukung oleh sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, meliputi kepemimpinan, teknologi informasi, keuangan, infrastruktur, nilai, dan budaya PT.

Hal di atas sesuai dengan pendapat Robbins (2008:4) bahwa organisasi adalah:

Kumpulan individu sebagai suatu sistem kerjasama yang terkoordinir secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih, bisa juga dinyatakan sebagai suatu sistem yang berdiri

sendiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan.

Pada umumnya ciri organisasi menurut Etzioni (Sagala, 2007:130) adalah:

- 1) Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan, dan tanggung jawab, serta komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dipolakan begitu saja atau disusun menurut cara-cara tradisional, melainkan sengaja direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu;
- 2) Adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, pusat kekuasaan harus juga secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi, dan apa bila diperlukan harus menyusun pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi; dan
- 3) Pengertian tenaga, yaitu tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana diharapkan, dapat diganti oleh tenaga lain, dan organisasi dapat mengombinasikan anggotanya melalui proses pengalihan maupun promosi.

Kemudian Moeljono (2005:12) memperjelas dengan mengartikan bahwa: "Budaya organisasi sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku". Kemudian Schein (2005:21) memberikan definisi budaya organisasi sebagai berikut:

An organization's culture is a pattern of basic assumptions invented. Discovered or developed by a given group as learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.

Menurut Depdiknas, 2003, menyatakan bahwa:

Agar penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu komitmen,

perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi.

Robbins (2008). *“Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals”*. Rivai dan Mulyadi (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kadang juga diartikan sebagai sebuah alat membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.
2. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Peneliti membandingkan antara fakta tentang kapasitas organisasi dalam implementasi penjaminan mutu internal dengan teori diatas sudah relevan, namun ada beberapa hal yang perlu pengoptimalan, yaitu: Program pengembangan sumber daya manusia belum merupakan bagian dari aktivitas reguler yang terencana secara optimal, kultur kedua perguruan tinggi belum terbentuk secara kuat sehingga belum dapat digunakan untuk membedakan dirinya dengan universitas lain, belum memiliki sistem pemilihan pimpinan yang menghasilkan pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi.

Kekurangan di atas dijadikan bahan untuk terus melakukan perubahan-perubahan ke ranah yang jauh lebih baik, sehingga kapasitas organisasi bisa berjalan sesuai dengan yang seharusnya. Kapasitas organisasi dalam implementasi penjaminan mutu internal menunjukkan bahwa kedua perguruan tinggi dalam mengimplementasikan penjaminan mutu internal dengan kapasitas organisasi yang dimiliki melalui kepemimpinan, teknologi informasi, infrastruktur, keuangan, sumber daya manusia, nilai dan budaya perguruan tinggi yang meliputi sikap, kebiasaan, perilaku berorganisasi, etos kerja, berkarya, melayani, berinteraksi dengan kolega, pimpinan, dan masyarakat dengan hasil yang baik dan masih perlu peningkatan lebih.

Proses Implementasi Penjaminan Mutu Internal

Strategi internalisasi budaya mutu dituangkan dalam Buku Panduan Akademik Universitas, leaflet, pamflet, buku saku bagi pegawai yang sekaligus bermanfaat dalam rangka sosialisasi nilai-nilai dan budaya organisasi. Cara yang ditempuh PT dalam melakukan sosialisasi implementasi penjaminan mutu internal yang efektif kepada pemangku kepentingan internal yaitu penumbuhan nilai-nilai dari budaya organisasi sedangkan secara eksternal diinformasikan melalui TV, internet, web, media silaturahmi dalam media cetak seperti ukhuwah dan bultetin lainnya. Penerapan penjaminan mutu internal bertujuan untuk menghasilkan produk dan jasa pendidikan yang memenuhi kebutuhan, persyaratan, dan kepuasan pelanggan dan stakeholders, visi, misi, tujuan, kebijakan mutu dan sasaran mutu sesuai peraturan yang berlaku. Evaluasi terhadap penjaminan mutu internal dilakukan oleh audit mutu internal (AMI). Evaluasi terhadap Penjaminan mutu internal dilakukan oleh pihak internal melalui Audit Mutu Internal, sedangkan evaluasi oleh pihak eksternal dilakukan oleh BAN-PT atau lembaga lain dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, prosedur evaluasi yang dilakukan dalam penjaminan mutu internal secara internal dilakukan oleh BPM dan perangkatnya. Hasil evaluasi terhadap penjaminan mutu internal digunakan sebagai dasar pengembangan penjaminan mutu internal melalui tindakan koreksi sebagai masukan bagi rektor untuk pengambilan keputusan untuk kelangsungan pelaksanaan program pada tahun berikutnya. Cara penggunaan hasil evaluasi implementasi untuk pengembangan penjaminan mutu internal dilakukan melalui proses untuk peningkatan secara terus menerus dan digunakan sebagai alat untuk perbaikan efektivitas dan efisiensi internal organisasi serta meningkatkan kepuasan pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan. Penjaminan mutu internal perguruan tinggi di evaluasi secara berkala oleh BPM secara internal setelah tiap semester berakhir atau dua bulan setelah berakhirnya tahun akademik. Model penjaminan mutu internal yang dilaksanakan perguruan tinggi didasarkan pada SNP Pendidikan Tinggi dan standar mutu internasional.

Hal di atas sesuai menurut Loukkola dan Zhang (2010) bahwa proses penjaminan mutu sebagai berikut:

The process of internal quality assurance in Universities can be distinguished into these following phases: defining institutional mission and strategic goals and knowing what quality means in the light of its own goals, setting up processes to ensure that quality is reached and to monitor progress in this regard, and finally being able to react when all is not well, or being able and willing to improve continuously even when things seem to be working properly

Menurut Mishra (2007) bahwa “Siklus PDCA ini sejalan dengan semua model jaminan kualitas, dan juga cocok digunakan lembaga pendidikan tinggi.” Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kegiatan inti dalam jaminan kualitas di lembaga pendidikan tinggi adalah pembentukan siklus PDCA. Oleh karena itu, sebagaimana didefinisikan dalam EUA (2009), bahwa “Proses penjaminan mutu internal harus mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan mendefinisikan, meyakinkan dan meningkatkan kualitas universitas dari perencanaan strategis untuk staf dan pengembangan kurikulum.”

Selanjutnya proses penjamin mutu menurut Rinda Hedwig (2007:2) yaitu sebagai berikut:

1. Perguruan tinggi melakukan evaluasi diri untuk mengetahui tantangan dan hambatan yang dihadapi, kemudian melakukan tinjauan terhadap kesesuaian visi dan misi dalam menjawab tantangan dan hambatan tersebut, termasuk di dalamnya menetapkan visi dan misi.
2. Visi dan misi dijabarkan menjadi serangkaian kebijakan mutu dan sasaran mutu.
3. Sasaran mutu memuat lebih jelas mengenai ukuran yang hendak ditetapkan oleh perguruan tinggi.
4. Bila proses pendukung telah ditetapkan maka selanjutnya yang disusun adalah struktur organisasi yang di dalamnya memuat unit yang memberikan dukungan terhadap proses penjaminan mutu.
5. Tahap berikutnya adalah perguruan tinggi mulai melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen mutu.

Selanjutnya menurut Sutomo (2012) bahwa proses penjaminan mutu perguruan tinggi meliputi:

1. Penetapan standar, dengan acuan visi dan misi universitas, Undang-Undang Sisdiknas, Standar Nasional Pendidikan, Undang-Undang Perguruan Tinggi, butir-butir mutu dalam pedoman penjaminan mutu dikti, BAN-PT, dan Standar Internasional yang digunakan.
2. Pelaksanaan standar meliputi sosialisasi terhadap pemangku kepentingan, internalisasi budaya mutu, komitmen yang tinggi dari para pimpinan, ketersediaan sumber daya manusia dan sumber daya lain, dan memiliki organisasi penjaminan mutu.
3. Monitoring, dilakukan secara on going atau paralel dengan tahap pelaksanaan.
4. Evaluasi diri, dilakukan secara rutin sekali dalam setahun.
5. Audit mutu, dilakukan secara periodik sekali dalam setahun.
6. Tindakan koreksi, dilakukan atas dasar temuan audit.
7. Peningkatan mutu/*benchmarking*.

Proses yang menjaga agar penjaminan ini secara konsisten dilakukan adalah proses pengawasan (monitoring) dan evaluasi secara internal yaitu di dalam proses tersebut memuat kegiatan audit, asesmen dan evaluasi. Kegiatan ini walaupun secara teori dipisah-pisah, namun secara praktis tidak dipisahkan antara satu dengan yang lain.

Tugas dan fungsi dari monitoring dan evaluasi menurut Rinda Hedwig dalam Komara (2009) sebagai berikut:

- 1) Meninjau pemenuhan persyaratan dan sistem yang diwajibkan
- 2) Mengkaji dan menilai seberapa baik rencana dan produk memenuhi kepuasan stakeholder
- 3) Menilai dan menentukan apakah produk yang dihasilkan penting atau tidak penting, pantas atau tidak pantas, bagus atau buruk, benar atau salah sesuai atau tidak sesuai
- 4) Meninjau kepatuhan persyaratan dan sistem yang diwajibkan
- 5) Mengkaji apakah standar yang ditetapkan sudah dipenuhi
- 6) Menilai dan menentukan apakah produk yang dihasilkan menarik, sukar, berguna, efektif secara fungsional, mahal, terlalu banyak, terlalu rumit, terlalu sedikit atau berantakan.
- 7) Meninjau kepatuhan terhadap rencana dan program kerja

- 8) Meninjau adakah masalah dengan produk
- 9) Hasil dari audit dan asesmen dievaluasi dan dijadikan bahan pengambilan keputusan, tinjauan manajemen, tindakan koreksi dan perbaikan mutu secara atermus menerus.
- 10) Proses yang dijalankan sesuai dengan apa yang ditulis
- 11) Meninjau bagaimana produk dikembangkan lagi.
- 12) Memeriksa manual mutu, catatan mutu, prosedur kerja, instruksi kerja, wewenang dan tanggung jawab, formulir sudah dijalankan sesuai dengan ketentuan
- 13) Mendeteksi secara dini masalah, hambatan dan penyimpangan terhadap proses yang berlangsung.
- 14) Mengirim pesan kepada pimpinan dan penanggung jawab kegiatan atas penyimpangan yang terjadi

Pelaporan hasil audit dalam bentuk *comply, not comply (major and minor)*, observasi Pelaporan hasil berupa rekaman bagus tidaknya spesifikasi produk, proses dan rekomendasi, dijadikan bahan feedback kepada yang berwenang.

Lebih lanjut Hedwig (2007, hlm.6) mengemukakan prosedur monitoring dan evaluasi sebagai berikut:

1. Tujuan: Untuk mengatur verifikasi pelaksanaan dan efektivitas penerapan sistem penjaminan mutu di institusi.
2. Ruang lingkup: Seluruh Departemen/Unit/Biro/UPT pada institusi.
3. Prosedur.

Perbandingan antara fakta dan teori berkaitan dengan implementasi penjaminan mutu internal sudah sesuai namun ada beberapa hal yang perlu konsentrasi dalam peningkatan dan perbaikan yang berkelanjutan, yaitu: mekanisme evaluasi terhadap penjaminan mutu internal karena pada komunikasi sebagai alat koordinasi antar bagian (fakultas dan lini organisasi) belum dijalankan secara optimal, masih terlihat ada bagian yang membuat rumusan dan pelaksanaan program kerja berjalan sendiri tanpa arahan atau visi yang jelas dari atasan. Agar dapat dioperasikan dengan baik, proses penjaminan mutu membutuhkan dukungan dari struktur kelembagaan khusus untuk membuat proses kualitas internal yang lebih baik dan sistematis.

Proses implementasi penjaminan mutu internal di kedua perguruan tinggi secara umum menunjukkan bahwa kedua perguruan tinggi tersebut telah mengimplementasikan penjaminan mutu internal pada tingkat universitas, fakultas, jurusan/program studi, dan unit pelaksana lainnya untuk menjamin kesesuaian dan kepastian terhadap norma, standar, pedoman, peraturan, dan manual yang berlaku meliputi kebijakan mutu, sasaran mutu, rencana mutu, manual mutu, prosedur mutu, peraturan akademik, kompetensi lulusan, proses pembelajaran, sumber daya manusia, dan sumber daya lain yang memenuhi harapan, persyaratan, dan kepuasan pelanggan maupun *stakeholders*.

Dampak Implementasi Penjaminan Mutu Internal

Dampak positif dari implementasi penjaminan mutu internal dapat dilihat terutama diterapkannya kurikulum KBK dan tingkat pelayanan yang diberikan Unit Kerja/Fakultas terhadap mahasiswa dan *stakeholders* berkategori baik. Dampak implementasi penjaminan mutu internal di UNIGAL dapat dilihat dari akreditasi institusi kedua lembaga mendapat akreditasi B dari BAN-PT yang ditunjukkan oleh kapasitas institusi dicerminkan dalam ketersediaan dan kecukupan berbagai perangkat dasar yang diperlukan untuk menyelenggarakan pendidikan dan dilihat dari efektivitas pendidikan dicerminkan dengan tersedianya sejumlah masukan, proses, dan suasana yang dilakukan dalam proses pendidikan serta produk kegiatan akademik. Hal tersebut ditunjukkan dari beberapa aspek, yaitu mahasiswa dan lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, tata kelola, kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik, pembiayaan/keuangan, sarana prasarana, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, layanan dan kerjasama.

Hal di atas sesuai dengan apa yang diamanatkan oleh pemerintah dimana misi suatu perguruan tinggi tercermin dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, sesuai dengan falsafah yang diamanatkan oleh pemerintah bagi institusi ini yaitu: 1) Kegiatan dalam bidang Pendidikan, 2) Kegiatan dalam bidang Penelitian, dan 3) Kegiatan dalam bidang Pengabdian Masyarakat. Kemudian kegiatan pengelolaan program Tri-Dharma sangat dipengaruhi oleh bagaimana pernyataan misi dan tujuan Tri-Dharma. Unsur-unsur dalam

organisasi Tri-Dharma, tidak lain adalah juga unsur milik perguruan tinggi yang bersangkutan. Penerapan karakteristik lulusan yang diinginkan, misalnya sifat lulusan yang: a) Berkualitas baik dan b) Relevan (sesuai) dengan kebutuhan. Banyak interpretasi yang timbul dari 2 (dua) tujuan sifat lulusan tersebut, yang masing-masing membawa konsekuensi beban pencapaian yang berbeda, dengan materi staf yang ada.

Kemudian pendapat Fakry (2012:228) bahwa:

Dalam proses pendidikan di perguruan tinggi terjadilah proses pembelajaran yang teramat kompleks, yang melibatkan unsur kurikulum, teknologi, SDM, fasilitas yang memenuhi standar perguruan tinggi, manajemen yang memfasilitasi terjadinya proses pendidikan yang efektif, efisien, dan produktif serta *finance* yang mendukung secara kuat setiap *fase* dalam proses pembelajaran. Perguruan tinggi adalah sebuah sistem pendidikan terbuka yang sensitif terhadap berbagai perkembangan dan perubahan yang terjadi di masyarakat. Untuk menjaga agar perguruan tinggi ini dalam posisi yang memiliki daya respon tinggi terhadap kebutuhan yang berkembang, maka perguruan tinggi harus memiliki kemampuan manajemen tinggi dengan kepemimpinan yang kuat.

Dengan demikian paradigma baru yang mempersyaratkan hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan dan dilandasi kreativitas, ingenuitas dan produktivitas sivitas akademika melalui pola manajemen yang berasaskan otonomi dan akuntabilitas itu, perguruan tinggi diharapkan dapat memberikan kompetensi global pada masyarakat dan membukukannya di tempat lembaga itu berada.

Dampak implementasi penjaminan mutu internal dengan kebijakan sudah sesuai namun demikian ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian perguruan tinggi yang perlu ditingkatkan antara lain: Keberadaan fasilitas, masalah kenyamanan, masalah kinerja pimpinan lembaga kemahasiswaan, pengembangan kurikulum adalah upaya untuk melakukan *resource sharing* berbagai subyek pembelajaran yang memiliki kandungan yang sama, koordinasi antar unit akademik dengan dukungan manajemen perlu ditingkatkan untuk

mencapai efisiensi kurikulum dan peningkatan standar kompetensi yang semakin tinggi, efektifitas kerjasama internasional perlu peningkatan. Hal tersebut perlu diperhatikan dan diperbaiki sehingga dapat memberikan dampak positif yang lebih baik lagi.

Dampak implementasi sistem penjaminan mutu internal menunjukkan bahwa kedua perguruan tinggi telah terakreditasi institusi dengan perolehan akreditasi B. Hasil yang baik namun masih ada hal-hal yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki secara berkelanjutan, serta mempertahankan hal-hal yang sudah berjalan sesuai dengan standar.

PENUTUP

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa simpulan sesuai dengan permasalahan yang diteliti, sebagai berikut:

1. Kebijakan mutu dalam implementasi penjaminan mutu internal di kedua kampus menunjukkan telah mengimplementasikan kebijakan mutu sebagai upaya peningkatan tahapan dari *teaching university* menuju tahapan *excellent teaching university* dalam mewujudkan universitas yang unggul baik pada tingkat nasional maupun internasional. Sistem penjaminan mutu bagi proses pendidikan dan non pendidikan pada kedua perguruan tinggi dilaksanakan secara berjenjang pada bidang akademik dan non akademik. Namun demikian pada kedua perguruan tinggi masih ada kelemahan dalam beberapa aspek yaitu pengkajian secara berkala mengenai standar mutu secara menyeluruh baik akademik maupun non akademik, masih mendapatkan kesulitan dalam penjaminan mutu internal menuju standar internasional, masih terbatasnya kesempatan staf akademik dalam meningkatkan kompetensi nasional dan internasionalnya sesuai dengan posisi dan keahliannya, dan konsistensi pelaksanaan model PDCA di perguruan tinggi
2. Kapasitas organisasi dalam implementasi penjaminan mutu internal di kedua perguruan tinggi dalam mengimplementasikan penjaminan mutu internal dengan kapasitas organisasi yang dimiliki melalui kepemimpinan, teknologi informasi, infrastruktur, keuangan, sumber daya manusia, nilai dan budaya perguruan tinggi yang meliputi sikap, kebiasaan,

perilaku berorganisasi, etos kerja, berkarya, melayani, berinteraksi dengan kolega, pimpinan, dan masyarakat dengan hasil yang baik. Namun demikian ada beberapa kekurangan dalam beberapa aspek, antara lain: Program pengembangan sumber daya manusia belum merupakan bagian dari aktivitas reguler yang terencana secara optimal, Kultur UNIGAL belum terbentuk secara kuat sehingga belum dapat digunakan untuk membedakan dirinya dengan universitas lain, belum memiliki sistem pemilihan pimpinan yang menghasilkan pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi.

3. Proses implementasi penjaminan mutu internal di kedua perguruan tinggi secara umum telah mengimplementasikan penjaminan mutu internal pada tingkat universitas, fakultas, jurusan/program studi, dan unit pelaksana lainnya untuk menjamin kesesuaian dan kepastian terhadap norma, standar, pedoman, peraturan, dan manual yang berlaku meliputi kebijakan mutu, sasaran mutu, rencana mutu, manual mutu, prosedur mutu, peraturan akademik, kompetensi lulusan, proses pembelajaran, sumber daya manusia, dan sumber daya lain yang memenuhi harapan, persyaratan, dan kepuasan pelanggan maupun *stakeholders*. Namun demikian masih ada beberapa kelemahan dalam proses implementasi di kedua perguruan tinggi tersebut, yaitu komunikasi sebagai alat koordinasi antar bagian (fakultas dan lini organisasi) belum dijalankan secara optimal, sehingga masih terlihat ada bagian yang membuat rumusan dan pelaksanaan program kerja berjalan sendiri tanpa arahan atau visi yang jelas dari atasan, sehingga perlu peningkatan proses monitoring dan evaluasi, proses penjaminan mutu membutuhkan dukungan dari struktur kelembagaan khusus untuk membuat proses kualitas internal yang lebih baik dan sistematis.
4. Dampak implementasi penjaminan mutu internal menunjukkan bahwa kedua perguruan tinggi telah memiliki akreditasi institusi dengan peringkat akreditasi B dari BAN-PT yang ditunjukkan oleh kapasitas institusi dicerminkan dalam ketersediaan dan kecukupan berbagai perangkat dasar yang diperlukan untuk menyelenggarakan

pendidikan dan dilihat dari efektivitas pendidikan dicerminkan dengan tersedianya sejumlah masukan, proses, dan suasana yang dilakukan dalam proses pendidikan serta produk kegiatan akademik. Namun demikian masih ada beberapa kekurangan pada kedua perguruan tinggi tersebut, antara lain: Keberadaan fasilitas, masalah kenyamanan, masalah kinerja pimpinan lembaga kemahasiswaan, pengembangan kurikulum adalah upaya untuk melakukan *resource sharing* berbagai subyek pembelajaran yang memiliki kandungan yang sama, koordinasi antar unit akademik dengan dukungan manajemen perlu ditingkatkan untuk mencapai efisiensi kurikulum dan peningkatan standar kompetensi yang semakin tinggi, efektifitas kerjasama internasional perlu peningkatan

DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas. 2003. Undang-undang RI No.20 tahun 2003.tentang sistem pendidikan nasional.
- Ditjen Dikti Depdiknas. 2004. Tanya Jawab Seputar Unit dan Proses Pembelajaran di Perguruan Tinggi. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Komara, Endang. 2012. Penelitian Tindakan Kelas dan Peningkatan Profesionalitas Guru. Bandung: PT Refika Aditama.
- Loukkola, T., & Zhang, T. (2010). Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions. European University Association. <https://doi.org/ISBN9789078997214>
- Hedwig, Rinda. 2007. Sistem Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi. Monitoring dan Evaluasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mishra, P.C., & Shyam, M. (2007). Social Support and Job Involvement in Prison Officers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 31. 7-11.
- Moeljono. 2005. Budaya Organisasi dalam Tantangan. Jakarta : Elex Media
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2003). Kepemimpinan dan Perilaku. Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2008. Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia. Klaten: PT Intan Sejati.
- Sagala, Syaiful. 2007. Konsep dan Makna Pembelajaran. Bandung: CV. Alfabeta.
- Schein. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2006. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2013. Perilaku dalam Organisasi.. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.