

MOCHAMAD ISKARIM

DISERTASI

MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN

MOCHAMAD ISKARIM

MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN
PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN



**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN
DI IAIN PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS
KELEMBAGAAN**



Oleh:

**Mochamad Iskarim
NIM. 19300016095**

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DISERTASI

Diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Doktor dalam Studi Islam

**YOGYAKARTA
2022**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

**PERNYATAAN KEASLIAN
DAN BEBAS DARI PLAGIARISME**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

menyatakan bahwa naskah disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, dan bebas dari plagiarisme. Jika di kemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batang, 27 Januari 2022



Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM. 19300016095

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PENGESAHAN

Judul Disertasi : MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN
PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN
Ditulis oleh : Mochamad Iskarim
NIM : 19300016095
Program/Prodi. : Doktor (S3) / Studi Islam
Konsentrasi : Kependidikan Islam

**Telah dapat diterima
Sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)
Dalam Bidang Studi Islam**

Yogyakarta, 14 Maret 2022

An. Rektor/
Ketua Sidang.



Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A.
NIP.: 19720912 200112 1 002

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

YUDISIUM

BISMILLĀHIRRAHMĀNIRRAHĪM

DENGAN MEMPERTIMBANGKAN JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN KEBERATAN PARA PENILAI DALAM UJIAN TERTUTUP (PADA TANGGAL 8 DESEMBER 2021), DAN SETELAH MENDENGAR JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN SANGGAHAN PARA PENGUJI DALAM SIDANG UJIAN TERBUKA, MAKA KAMI MENYATAKAN, PROMOVENDUS, **MOCHAMAD ISKARIM** NOMOR INDUK: **19300016095** LAHIR DI **BATANG**, TANGGAL **22 JANUARI 1984**,

LULUS DENGAN PREDIKAT :

PUJIAN (CUM LAUDE)/SANGAT MEMUASKAN/MEMUASKAN**

KEPADA SAUDARA DIBERIKAN GELAR DOKTOR **STUDI ISLAM** DENGAN SEGALA HAK DAN KEWAJIBAN YANG MELEKAT ATAS GELAR TERSEBUT.

***SAUDARA MERUPAKAN DOKTOR KE-827.**

YOGYAKARTA, 14 MARET 2022

REKTOR /
KETUA SIDANG,



Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A.

(NIP.: 19720912 200112 1 002)

** CORET YANG TIDAK DIPERLUKAN

**DAFTAR HADIR DEWAN PENGUJI
UJIAN TERBUKA PROMOSI DOKTOR**

Nama Promovendus : Mochamad Iskarim
NIM : 19300016095
Judul Disertasi : MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN

Ketua Sidang : Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A.

Sekretaris Sidang : H. Ahmad Muttaqin, M.Ag., M.A., Ph.D.

Anggota : 1. Prof. Dr. H. Sutrisno, M.Ag.
(Promotor/Penguji)
2. Prof. Dr. H. Tasman Hamami, M.A.
(Promotor/Penguji)
3. Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, M.Si
(Penguji)
4. Prof. Dr. H. Sangkot Sirait, M.Ag.
(Penguji)
5. Dr. Hj. Sri Rohyanti Zulaikha, S.Ag., SS., M.Si.
(Penguji)
6. Dr. Jarot Wahyudi, SH., M.A.
(Penguji)

Di Ujikan di Yogyakarta pada hari Senin tanggal 14 Maret 2022

Tempat : Aula Lt. 1 Gd. Pascasajana UIN Sunan Kalijaga
Waktu : Pukul 10.00 WIB. S.d. Selesai
Hasil / Nilai (IPK) : 3.94
Predikat Kelulusan : Pujian (*Cumlaude*) / Sangat Memuaskan / Memuaskan

Sekretaris Sidang,

H. Ahmad Muttaqin, M.Ag., M.A., Ph.D.
NIP.: 19720414 199903 1 002



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA

PENGESAHAN PROMOTOR

Promotor

Prof. Dr. H. Sutrisno, M.Ag.

()

Promotor

Prof. Dr. H. Tasman Hamami, M.A.

()

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN
PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN**


yang ditulis oleh:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
Yogyakarta, 17 Januari 2022
Promotor/Penguji,


Prof. Dr. H. Sutrisno, M.Ag.
NIP. 19631107 198903 1 003

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN
PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN**

yang ditulis oleh:

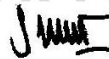
Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 17 Januari 2022
Promotor/Penguji,



Prof. Dr. H. Tasman Hamami, M.A.
NIP. 19611102 198603 1 003

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN
PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN**

yang ditulis oleh:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 13 Januari 2022
Pengantar,

Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, S.E., M.Si.
NIP. 19711129 200501 1 003

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN
PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN**

yang ditulis oleh:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 17 Januari 2022

Penguji,



Prof. Dr. H. Sangkot Sirait, M.Ag.
NIP. 19591231 199203 1 009

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN
PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN**

yang ditulis oleh:

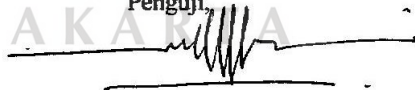
Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 14 Januari 2022

Penguji,



Dr. Sri Rohyanti Zulaikha, S.Ag., S.S., M.Si.
NIP. 19680701 199803 2 001

ABSTRAK

Fenomena alih status kelembagaan di PTKIN sudah sering terjadi, baik dari status kelembagaan sekolah tinggi menjadi institut maupun dari institut menjadi universitas. Transformasi kelembagaan tersebut semestinya dijadikan sebagai momentum awal dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi. Penguatan implementasi penjaminan mutu pendidikan di PTKIN pasca alih status kelembagaan menjadi sebuah keharusan apabila perguruan tinggi menginginkan menjadi bagian dari penyelesaian persoalan kehidupan yang sangat kompleks dan berkembang cepat. Dalam implementasi penjaminan mutu, PTKIN tidak cukup hanya fokus pada persoalan perbaikan internal kelembagaan, atau peningkatan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik saja, tetapi sudah mulai berupaya secara maksimal menghadirkan generasi muda muslim yang siap bersaing di masa mendatang (era millenium). Oleh karena itu, penguatan penjaminan mutu pendidikan di PTKIN pasca alih status kelembagaan harus menjadi agenda prioritas, baik dalam implementasi *internal quality assurance*, *interface quality assurance*, maupun *future quality assurance*.

Penelitian ini mencoba menemukan jawaban atas dua permasalahan, yaitu: (1) visi pemimpin terhadap mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan, dan (2) implementasi penjaminan mutu *internal*, *interface*, dan *future* di perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus di salah satu PTKIN yang mengalami alih status kelembagaan, yaitu IAIN Pekalongan. Data-data penelitian dikumpulkan melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi. Setelah data penelitian terkumpul, peneliti menggunakan metode analisis data 'model interaktif' yang dikembangkan Miles, Huberman, & Saldana dengan tiga prosedur: kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*display data*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data (*conclusion: drawing/verifying*).

Hasil penelitian menunjukkan: *Pertama*, visi pemimpin terhadap mutu di IAIN Pekalongan lebih pada pengejawantahan mutu sebagai: (1) bentuk kesesuaiannya dengan spesifikasi atau standar perguruan tinggi di Indonesia (*quality as 'the conformace to specification or standars'*), dan (2) kesesuaiannya dengan tujuan lembaga (*quality as 'fitness for purpose'*). *Kedua*, model penjaminan mutu pendidikan di IAIN Pekalongan masih berada pada gelombang *internal quality assurance* dan *interface quality assurance*. Sementara gelombang *future quality assurance* belum menjadi agenda tersistem dan terintegrasi dalam implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi tersebut.

Sebagai bentuk kontribusi keilmuan dalam bidang manajemen mutu perguruan tinggi, khususnya dalam implementasi penjaminan mutu pendidikan, peneliti memformulasikan teori 'lokomotif mutu perguruan tinggi'. Teori ini diharapkan menjadi sebuah kesepakatan bersama yang aplikatif dalam percepatan laju perguruan tinggi menuju keberhasilan implementasi penjaminan mutu pendidikan. Aspek-aspek penting dalam teori lokomotif mutu perguruan tinggi terdiri dari lima hal, yaitu: (1) visi & komitmen pemimpin, (2) kepemimpinan transformasional, (3) agen mutu perubahan, (4) *learning organization*, dan (5) *continuous improvement*. Kelima aspek tersebut merupakan satu kesatuan sistem yang saling berkaitan dan saling mendukung satu dengan lainnya untuk menggerakkan perguruan tinggi mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Kata Kunci: *Alih Status Kelembagaan, Penjaminan Mutu Pendidikan, Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi*

ABSTRACT

In PTKIN (State Islamic Colleges), a status switch from college to institute or from institute to university is a common phenomenon. The transformation is supposed to be a moment of college education quality improvement. The empowerment of quality assurance in the post-convert college becomes a necessity as the institutions are eager to take part in the agents of solution against the complex, fast-developing life problems. In terms of implementing college quality assurance, focusing on internal improvement and a better service and accountability are not enough, yet young Muslim generation should be stimulated to get ready welcoming the millennium era. Therefore, the empowerment of PTKIN post-convert quality assurance should be a priority, in the sense of internal quality assurance, interface quality assurance, and future quality assurance.

This study is trying to find the answers of two questions, namely (1) the head's vision toward college quality following the institution convert, and (2) the implementation of internal, interface, and future quality assurance in college after converting. This case-study research was conducted in IAIN Pekalongan after the college's conversion. Collected through documentation, interview, and observation, the data were analyzed using interactive model of data analysis method developed by Miles, Huberman, & Saldana under three procedures: data condensation, display data, and conclusion drawing/verifying.

The results show the following. *First*, the head's vision toward the quality of IAIN Pekalongan is a quality embodiment as: (1) the conformance to specification or standards of Indonesian colleges, and (2) the fitness for the institution's purposes. *Second*, the model for quality assurance in IAIN Pekalongan is still going around the internal quality assurance and the interface quality assurance. The future quality assurance, however, has not yet been a systemized agenda nor has it been integrated in the institute's quality assurance implementation.

To contribute scientifically in the quality college management field, in particular in the implementation of education quality assurance, a ‘quality college locomotive’ theory is formulated. It is expected that the theory would be a collective understanding applicable for college acceleration towards the success of education quality assurance implementation. Five essential aspects in the theory of quality college locomotive are (1) the head’s vision & commitment, (2) transformational leadership, (3) agents of quality change, (4) learning organization, and (5) continuous improvement. Together, the five aspects make a unit of system which is interrelated and has a mutual support to boost a quality college.

Keywords: *Institution status-switch, Education Quality Assurance, Quality College Locomotive*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ملخص البحث

تشهد الجامعات الإسلامية الحكومية ظاهرة التحول المؤسسي، سواء أكان تحوله من المعهد إلى الأكاديمية أو إلى الجامعة. ويجب أن يكون هذا التحول المؤسسي نقطة بداية الجهود لتحسين جودة التعليم الجامعي. كما يعد تعزيز تنفيذ ضمان جودة التعليم في الجامعات الإسلامية الحكومية بعد التحول المؤسسي أمرا ضروريا إذا كانت الجامعات تريد أن تحل مشاكل الحياة المعقدة والمتطورة. وبذلك لا تكفي الجامعات الإسلامية الحكومية بالتركيز على تحسين داخلي أو تحسين خدمات التعليم والمساءلة العامة، بل أيضا تبذل أقصى الجهود لإعداد الأجيال المستعدة للمنافسة في المستقبل. فلا بد أن يكون تعزيز ضمان جودة التعليم في الجامعات الإسلامية الحكومية بعد تحولها المؤسسي من أولويات الأعمال، سواء في تنفيذ ضمان الجودة الداخلية، وضمن جودة الواجهة، وضمن الجودة المستقبلية.

حاولت هذه الرسالة إيجاد إجابات لمشكلتين؛ (1) رؤية رئيس الجامعة لجودة التعليم الجامعي بعد التحول المؤسسي، و (2) تطبيق ضمان الجودة الداخلية والواجهة والمستقبلية في التعليم الجامعي بعد التحول المؤسسي. هذه الرسالة عبارة عن دراسة حالة في إحدى الجامعات الإسلامية الحكومية التي تشهد تغييرا في وضعها المؤسسي، وهي الجامعة الإسلامية الحكومية في بيكالونجان Pekalongan. تم جمع البيانات من خلال عملية التوثيق والمقابلات والملاحظات. ثم اعتمد الباحث بعد أن تم جمع هذه البيانات على تقنية النموذج التفاعلي الذي طورها مايلز وهورمان وسالدا نا بثلاثة إجراءات؛ تكثيف البيانات وعرضها واستنتاجها.

توصلت هذه الرسالة إلى نتائج تالية: أولاً، تتمثل رؤية رئيس الجامعة للجودة في الجامعة الإسلامية الحكومية ببيكالونجان في تجسيد الجودة على النحو التالي: (1) المطابقة مع مواصفات أو معايير الجامعات في إندونيسيا، و (2) التوافق مع أهداف المؤسسة. ثانياً، لا يزال نموذج ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية الحكومية ببيكالونجان في مستوى ضمان الجودة الداخلية والواجهة. بينما ضمان الجودة المستقبلية لم يكن أجندة منتظمة ومتكاملة في تطبيق ضمان الجودة في الجامعة.

بناء على هذا صاغ الباحث نظرية " قاطرة جودة التعليم الجامعي ". ويتوقع أن تكون هذه النظرية فهما مشتركا يمكن تسريع وتيرة التعليم الجامعي نحو التنفيذ الناجح لضمان جودة التعليم. تتكون الجوانب المهمة في هذه النظرية القاطرة لجودة التعليم الجامعي من خمسة أمور؛ (1) رؤية الرئيس الجامعة والتزامه ، (2) القيادة التحويلية، (3) سفراء تغيير الجودة، (4) منظمة التعلم، و(5) التحسين المستمر . وتشكل هذه الجوانب الخمسة نظاما موحدا مترابطا ويدعم بعضه البعض لتحريك الجامعات نحو تحقيق التعليم الجيد.

الكلمات الأساسية: التحول المؤسسي ، ضمان جودة التعليم ، قاطرة جودة التعليم الجامعي

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat *Ilahi Rabbi*, Allah Swt, Tuhan penguasa semesta alam raya. Tidak lupa, sholawat dan salam senantiasa disampaikan kepada *Khotimul Anbiya'*, Muhammad Saw. Semoga kita menjadi hamba yang selalu diberi keberkahan, dan mendapat petunjuk-Nya dalam menjalani kehidupan dengan segala aktivitasnya.

Dengan rasa hormat dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang sangat berperan dalam penyelesaian disertasi berjudul “Model Penjaminan Mutu Pendidikan di IAIN Pekalongan Pasca Alih Status Kelembagaan”, yang terhormat dan sangat cendekia:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta;
2. Prof. Noorhaidi Hasan, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D., selaku Direktur Pascasarjana & Dr. Moch. Nur Ichwan, S.Ag., M.A., selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (Periode 2015-2020);
3. Prof. Dr. H. Abdul Mustaqim, S.Ag., M.Ag., selaku Direktur Pascasarjana & H. Ahmad Muttaqin, S.Ag., M.Ag., M.A., Ph.D., selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta;
4. Ahmad Rafiq, S.Ag., M.Ag., M.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Doktor, dan Dr. Munirul Ikhwan, Lc., M.A., selaku Sekretaris Program Studi Doktor, Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta;
5. Prof. Dr. H. Sutrisno, M.Ag., dan Prof. Dr. H. Tasman Hamami, M.A., selaku Tim Promotor, yang sungguh beliau berdua sangat progresif, penuh kesabaran, ketelitian, dan sangat disiplin mendampingi penulis dalam melakukan penelitian dan penulisan disertasi;
6. Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, S.E., M.Si., Prof. Dr. H. Sangkot Sirait, M.Ag., dan Dr. Sri Rohyanti Zulaikha, S.Ag.,

- S.S., M.Si., selaku anggota penguji dalam ujian tertutup disertasi, yang telah memberikan masukan dan catatan-catatan penting untuk perbaikan naskah disertasi;
7. Rektor, Wakil Rektor, dan para pimpinan fakultas dan lembaga di IAIN Pekalongan, yang terhormat: Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M.Ag., Dr. H. Muhlisin, M.Ag., Dr. H. Zaenal Mustakim, M.Ag., Dr. Maghfur, M.Ag., Dr. Amat Zuhri, M.Ag., Muthoin, M.S.I., Dr. H. Imam Kanafi, Dr. Hj. Sopiah, M.Ag., Dr. M. Khafidz Ma'sum, M.Ag., Nanang Hasan Susanto, M.Pd., dan Aenurrofik, M.A.;
 8. Solihin, M.Sc., selaku Auditor Sistem Manajemen Mutu ISO IAIN Pekalongan, dan Rosihan Aslihudin, M.B.A selaku Konsultan Manajemen Mutu IAIN Pekalongan.
 9. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu di sini, namun sangat memberikan kontribusi berharga terselesaikannya disertasi ini.

Sebagai penulis yang tentu sudah banyak dibimbing, dibantu, dan dimudahkan dalam segala hal yang berkaitan dengan penyelesaian disertasi ini, senantiasa berharap semoga semua pihak yang telah disebutkan di atas diberi kesehatan dan keberkahan dalam kehidupan. Amin

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Batang, 28 Januari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN & BEBAS PLAGIARISME	iii
PENGESAHAN REKTOR	iv
YUDISIUM	v
DEWAN PENGUJI	vi
PENGESAHAN PROMOTOR	vii
NOTA DINAS	viii
ABSTRAK	xiii
KATA PENGANTAR	xix
DAFTAR ISI	xxi
DAFTAR TABEL	xxiv
DAFTAR GAMBAR	xxv
DAFTAR LAMPIRAN	xxvi
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
D. Kajian Pustaka	10
E. Kerangka Teori	38
1. Paradigma Gelombang Penjaminan Mutu (<i>The Wave of Quality Assurance Paradigms</i>).....	38
2. Organisasi Pembelajar (<i>Learning Organization</i>)..	47
F. Metode Penelitian	52
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	53
2. Lokasi Penelitian	54
3. Sumber Data	55
4. Teknik Pengumpulan Data	56
5. Metode Analisis Data	57
G. Sistematika Pembahasan	58

BAB II: PROGRESIFITAS PERGURUAN TINGGI	63
A. Dari Sekolah Tinggi Menjadi Institut.....	63
B. Alih Status Kelembagaan IAIN Pekalongan:	
Motivasi, Konsekuensi, dan Tantangan	67
1. Motivasi	69
2. Konsekuensi	75
3. Tantangan Pasca Alih Status Kelembagaan	81
4. Obsesi Menjadi Universitas	86
BAB III: VISI PEMIMPIN TERHADAP MUTU PERGURUAN TINGGI	91
A. Visi Pemimpin Pekalongan	91
B. Kepemimpinan Visioner dalam Penjaminan Mutu.....	98
C. Penjaminan Mutu: Akreditasi dan Pemenuhan Sarana Prasarana	100
BAB IV: PENJAMINAN MUTU ‘INTERNAL’ PERGURUAN TINGGI (INTERNAL QUALITY ASSURANCE)	107
A. Membangun Visi, Misi, dan Tujuan Perguruan Tinggi.....	107
1. Visi IAIN Pekalongan.....	107
2. Misi IAIN Pekalongan	109
3. Tujuan IAIN Pekalongan	111
B. Mendesain Sistem Pembelajaran Berbasis Mutu ..	115
C. Model Standar/Spesifikasi (<i>The Standard or Specification Model</i>)	121
D. Model Ketiadaan Masalah (<i>The Absence of Problems Model</i>)	124
1. Sistem Penjaminan Mutu (SPM) Perguruan Tinggi	125
2. Monitoring dan Evaluasi (Monev)	134
E. Membangun Budaya Mutu Akademik sebagai Strategi Perbaikan Internal (<i>Internal Improvement Strategy</i>)	148

1. Orientasi pada Standar Mutu/Akreditasi 148
2. Penguatan Sistem (*System Strengthening*) 149

BAB V: PENJAMINAN MUTU ‘INTERFACE’ PERGURUAN TINGGI (*INTERFACE QUALITY ASSURANCE*) 155

- A. Penjaminan Mutu: Kepuasan Layanan & Akuntabilitas Publik 155
- B. Model Input Sumber Daya (*The Resource-Input Model*) 157
- C. Model Kepuasan (*The Satisfaction Model*) 162
- D. Model Legitimasi (*The Legitimacy Model*) 167
- E. Model Organisasi Pembelajaran (*The Learning Organization Model*) 168
- F. Model Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management Model*) 174

BAB VI: PENJAMINAN MUTU ‘FUTURE’ PERGURUAN TINGGI (*FUTURE QUALITY ASSURANCE*) 177

- A. Relevansi Pendidikan dengan Masa Depan 177
 1. Arah Kebijakan Renstra Perguruan Tinggi ... 178
 2. *Milestone* Perguruan Tinggi 180
 3. Redesain Kurikulum Perguruan Tinggi 182
- B. Ilustrasi Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi 188
- C. Formulasi Teori ‘Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi’ 193

BAB VII: PENUTUP 199

- A. Kesimpulan 199
- B. Saran-Saran 200

DAFTAR PUSTAKA 203

LAMPIRAN-LAMPIRAN 227

DAFTAR RIWAYAT HIDUP 348

DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Pemetaan Penelitian-Penelitian Terdahulu, 27
- Tabel 5.1 Rekrutmen/Penambahan Dosen PNS IAIN Pekalongan Tahun 2018, 2019, dan 2020, 158
- Tabel 5.2 Persentase Kualifikasi Pendidikan Dosen Tetap IAIN Pekalongan, 160
- Tabel 5.3 Persentase Jabatan Fungsional Dosen Lektor Kepala dan Guru Besar IAIN Pekalongan, 161
- Tabel 5.4 Indeks Kepuasan Mahasiswa (IKM) Terhadap Layanan Akademik di IAIN Pekalongan, 165
- Tabel 6.1 Pemetaan Model Penjaminan Mutu (*Quality Assurance Models*) Pendidikan di IAIN Pekalongan, 189

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 *Milestones* IAIN Pekalongan, 113

Gambar 6.1 Perkembangan Implementasi Model Penjaminan Mutu Pendidikan di IAIN Pekalongan, 192

Gambar 6.2 Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi, 193



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Salinan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016 Tentang Institut Agama Islam Negeri Pekalongan, 227
- Lampiran 2 Kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal IAIN Pekalongan, 231
- Lampiran 3 Transkrip Wawancara, 247
- Lampiran 4 Dokumentasi (Foto), 342
- Lampiran 5 Dokumentasi Observasi Online, 344



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia pendidikan Indonesia saat ini sedang menghadapi empat tantangan besar yang sangat kompleks. *Pertama*, tantangan dalam meningkatkan nilai tambah (*added value*), yakni bagaimana meningkatkan nilai tambah dalam rangka meningkatkan produktivitas, pertumbuhan, dan pemerataan ekonomi; *Kedua*, tantangan untuk melakukan pengkajian secara komprehensif terhadap fenomena transformasi (perubahan) struktur masyarakat;¹ *Ketiga*, tantangan persaingan di tingkat global yang semakin ketat, yakni bagaimana menyiapkan generasi bangsa yang memiliki daya saing dalam mengembangkan karya-karya bermutu dan mampu bersaing dalam produktivitas ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS); *Keempat*, tantangan berikutnya dunia pendidikan di Indonesia adalah munculnya kolonialisme baru di bidang IPTEKS dan ekonomi, yang menggantikan kolonialisme politik.²

¹ Perubahan struktur masyarakat yang terjadi adalah dari masyarakat yang agraris ke masyarakat industri yang menguasai teknologi dan informasi, implikasinya pada tuntutan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)

² ‘Kolonialisme Politik’ diartikan sebagai upaya penguasaan yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang dapat berpengaruh terhadap bidang-bidang lain (termasuk bidang pendidikan). Sebagai contoh, politik pendidikan yang pernah terjadi pada saat pemerintahan Hindia Belanda yang dilatarbelakangi beberapa faktor (politik, ekonomi, rasialisme, kristenisasi, situasi dan kondisi yang terjadi di Belanda, serta kondisi umat Islam di Indonesia. Hal ini berimplikasi pada *blue print* pendidikan Islam dalam aspek kelembagaan, kurikulum, dan metode pembelajaran, Maftuh, “Kebijakan Politik Pendidikan Hindia Belanda dan Implikasinya bagi Pendidikan Islam”, Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009; Fatkhul Mubin & Abd. Aziz, “Politik Pendidikan Islam Indonesia: Perlawanan Pesantren Terhadap Hegemoni Pendidikan Barat Era Kolonialisme Belanda”, *Al-Amin: Jurnal Kajian Ilmu dan Budaya Islam*, Vol. 3, No. 1 (2020): 124. Sementara itu, pendidikan formal di Indonesia pertama kalinya dilaksanakan oleh *Zending*. Pendidikan dilakukan terbatas untuk kalangan masyarakat Belanda dan segelintir Bangsawan. Arah dari pendidikan formal ini bertujuan untuk membina kader pendeta, Sangkot Nasution, “Strategi Pendidikan Belanda pada Masa Kolonial di Indonesia”, *Ihya’ al- ‘Arabiyyah*,

Kolonialisme IPTEK dan ekonomi memberi pengertian bahwa sekarang tidak lagi berhadapan dengan kolonialisme fisik, akan tetapi kolonialisme informasi. Berkembangnya teknologi informasi dalam bentuk komputer dan jaringan internet, atau sekarang diistilahkan dengan perkembangan revolusi industri 4.0, menjadikan bangsa Indonesia sangat bergantung pada bangsa-bangsa yang lebih dulu menguasai dan mengembangkan teknologi informasi tersebut. Inilah yang kemudian menjadi semacam *virtual enemy* yang telah masuk ke seluruh penjuru dunia.³ Keempat tantangan yang telah dijelaskan di atas harus disikapi perguruan tinggi dengan cepat dan tanggap serta dibutuhkan langkah-langkah strategis futuristik.

Sementara itu, dunia tanpa batas merupakan kenyataan hidup saat ini, dan sekat-sekat batas antarnegara sudah menipis serasa tidak ada batas yang jelas. Dalam kenyataan dunia yang seperti ini maka arus keluar masuk komoditas barang, manusia, jasa, teknologi adalah sesuatu yang lumrah. Selain itu, pengaruh budaya antarbangsa pun tidak bisa dihindari. Efek dari semua ini tidak bisa dihindari dan akan

Vol. VI, No. 2 (2016): 254. Contoh lain sampai saat ini sering terjadi perubahan kurikulum dan sistem pembelajaran seiring pergantian kepemimpinan di kementerian, yaitu KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi) (https://id.wikipedia.org/wiki/Kurikulum_Berbasis_Kompetensi, diakses tanggal 10 Juni 2021); Kurikulum 2004; KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) (https://id.wikipedia.org/wiki/Kurikulum_Tingkat_Satuan_Pendidikan, diakses tanggal 10 Juni 2021); Kurikulum 2006; Kurikulum Berbasis KKNi (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia) Tahun 2012 (<http://kkni.ristekdikti.go.id/>, diakses tanggal 10 Juni 2021); dan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Tahun 2020 (<https://dikti.kemdikbud.go.id/>, diakses 10 Juni 2021). Perubahan kurikulum ini tidak terlepas dari kebijakan pemerintah seiring perubahan kepemimpinan di Kementerian terkait. Kebijakan-kebijakan dalam bidang pendidikan, salah satunya perubahan kurikulum, dipengaruhi oleh faktor politik, Muhammedi, “Perubahan Kurikulum di Indonesia: Studi Kritis tentang Upaya Menemukan Kurikulum Pendidikan Islam yang Ideal”, *Raudhah*, IV(1), 2016, hlm. 49. Tantangan dunia pendidikan ke depan tidak lagi dipengaruhi oleh kolonialisme politik, tetapi lebih banyak dipengaruhi pada kolonialisme IPTEKS dan ekonomi. Hal ini berimbas pada kebijakan-kebijakan pendidikan yang didasarkan pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta perkembangan ekonomi.

³ Arbangi dkk, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Depok: Kencana, 2018), hlm. xv.

terjadi persaingan global. Di era persaingan yang ketat ini kualitas (mutu) menjadi hal yang diandalkan. Dikarenakan mutu menjadi andalan, maka peranan perguruan tinggi semakin dominan untuk membentuk generasi yang bermutu. Dengan demikian, perguruan tinggi masa depan adalah perguruan tinggi bermutu.⁴

Di sisi lain, perguruan tinggi harus adaptif mengikuti perkembangan zaman, yaitu secara kontinyu mencari format ideal kebaruan dalam pengembangan organisasi dan ilmu pengetahuan.⁵ Perguruan tinggi ikut berkontribusi aktif dalam pembangunan,⁶ menjadi pusat kajian dan penelitian dalam mengentaskan kemiskinan dalam segala bentuknya, membutuhkan tindakan nyata di setiap sektor kehidupan sosial kemasyarakatan,⁷ mampu mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*),⁸ dan menyiapkan

⁴ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 140.

⁵ Dalam hal mencari kebaruan ilmu pengetahuan, perguruan tinggi perlu memperhatikan dua hal, yaitu *pertama*, bagaimana mengarahkan hal yang harus dikerjakan oleh perguruan tinggi dalam pencarian kebaruan (*novelty*); dan *kedua*, bagaimana mengelola dan memanfaatkan berbagai kebaruan yang sudah dihasilkan kampus, Mayling Oey-Gardiner dkk, *Era Disrupsi: Peluang dan Tantangan Pendidikan Tinggi Indonesia* (Jakarta: Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2017), 47.

⁶ Giselle Weybrecht, "From Challenge to Opportunity - Management Education's Crucial Role in Sustainability and the Sustainable Development Goals - An Overview and Framework", *The International Journal of Management Education*, 15 (2017):1.

⁷ Al Rosenbloom, et.al, "A PRME Response to the Challenge of Fighting Poverty: How Far Have We Come? Where Do We Need to Go Now?", *The International Journal of Management Education*, (2017): 6.

⁸ Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), 13-14. Masyarakat berbasis pengetahuan (*Knowledge-Based Society*) akan terwujud apabila pendidikan bukan saja melahirkan sumber daya manusia berkualitas, memiliki pengetahuan dan keterampilan, serta menguasai teknologi, tetapi juga merupakan jalan menuju kemajuan dan pencapaian kesejahteraan sosial dan ekonomi suatu bangsa. Hal ini dikarenakan bahwa pembangunan manusia suatu bangsa pasti sejalan dengan kemajuan ekonomi dan kesejahteraan masyarakatnya,

<https://news.okezone.com/read/2010/04/28/367/327213/menciptakan-masyarakat-berbasis-pengetahuan> diakses Kamis, 10 Juni 2021 pukul 7:48 WIB.

lulusan yang siap bersaing. Tanpa kemampuan responsibilitas dan adaptasi yang baik, perguruan tinggi akan semakin jauh dari perubahan zaman dengan segala tuntutan yang menyertainya.

Realitas dan tantangan perubahan zaman sebagaimana disampaikan di atas, mengarahkan perguruan tinggi untuk berkomitmen memperkuat pengelolaan pendidikan tingginya. Salah satu sektor penting yang perlu dilakukan penguatan adalah bidang penjaminan mutu (*quality assurance*) perguruan tinggi. Idealnya, penjaminan mutu tidak hanya berhenti pada persoalan perbaikan-perbaikan internal kelembagaan saja, akan tetapi diharapkan sampai pada relevansi pendidikan perguruan tinggi dengan kebutuhan masa depan generasi baru. Implementasi penjaminan mutu tidak hanya fokus pada persoalan pemenuhan standar-standar atau spesifikasi pendidikan dan pemenuhan kepuasan *stakeholders* saja, tetapi sudah sampai pada penyiapan generasi muda di era millenium, yaitu era globalisasi, informasi teknologi, dan ekonomi berbasis pengetahuan.

Dalam perspektif Cheng,⁹ penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi yang mampu menjawab persoalan-persoalan perubahan zaman adalah penjaminan mutu yang memenuhi tiga gelombang, yaitu: *internal quality assurance*, *interface quality assurance*, dan *future quality assurance*. *Internal quality assurance* berkaitan dengan upaya perbaikan internal kelembagaan perguruan tinggi yang disesuaikan dengan standar-standar atau spesifikasi yang telah ditentukan. *Interface quality assurance* lebih memfokuskan pada bagaimana perguruan tinggi dapat memberikan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik, sehingga harapan dan kepuasan *stakeholders* terpenuhi. Sementara *future quality assurance* berkaitan dengan upaya perguruan tinggi merelevansikan pendidikan dengan kebutuhan masa depan generasi baru di era millenium (globalisasi, teknologi informasi, dan ekonomi berbasis pengetahuan). Penguatan penjaminan mutu yang dimaksud ini menjadi tanggungjawab seluruh perguruan tinggi

⁹ Yin Cheong Cheng, "Quality Assurance in Education: Internal, Interface, and Future", *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 4 (2003): 204-209.

di Indonesia, baik negeri maupun swasta, termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri; yang kemudian disingkat PTKIN.

Pada rentang waktu dua sampai enam tahun yang lalu, PTKIN telah mengalami alih status kelembagaan.¹⁰ Hal ini menunjukkan bahwa PTKIN responsif terhadap perubahan dan tuntutan zaman. Namun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan dalam hal penjaminan mutu perguruan tinggi. Dilihat dari tingkat akreditasi perguruan tinggi misalnya, PTKIN masih jauh dari harapan.¹¹ Padahal semestinya keberhasilan alih status kelembagaan PTKIN menjadi lebih tinggi harus ditindaklanjuti dengan upaya perbaikan penjaminan mutunya. Sebagaimana disampaikan Kamaruddin Amin, bahwa alih

¹⁰ Alih status kelembagaan dari sekolah tinggi menjadi institut, atau dari institut menjadi universitas, antara lain IAIN Purwokerto <http://iainpurwokerto.ac.id/sejarah/> (2014); UIN Walisongo Semarang dalam <http://lpm.walisongo.ac.id/wp-content/uploads/2016/06/Perpres-No-130-2104-tentang-Perubahan-IAIN-Walisongo-menjadi-UIN-Walisongo.pdf> (2014); IAIN Batusangkar <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN> (2015); IAIN Bukittinggi <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN> (2015); IAIN Pekalongan <https://www.iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/sejarah> (2016); UIN <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=UIN> (2017); dan IAIN <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN> (2018), diakses Kamis, 25 Juni 2020 pukul 21:24 WIB.

¹¹ Sampai pada tahun 2020, Kementerian Agama Republik Indonesia (PTKIN) memiliki 17 UIN, 34 IAIN, dan 7 STAIN. Dari 17 UIN PTKIN, tercatat ada 7 UIN yang memiliki akreditasi universitas 'A' (41,18% dari jumlah UIN) (dalam <http://bantenexpres.com/front/br/6-iain-alih-status-jadi-uin> diakses 25 Juni 2020 pukul 20:37 WIB); selebihnya 10 UIN masih terakreditasi 'B' atau 58,82%. PTKIN yang berstatus IAIN sebagian besar masih terakreditasi 'B' (sebanyak 31 IAIN; 91,18% dari jumlah IAIN) dan ternyata masih terdapat 3 IAIN yang masih terakreditasi 'C' (8,82%). Adapun PTKIN yang berstatus STAIN; dari 7 STAIN yang dimiliki Kementerian Agama kebanyakan juga masih terakreditasi 'B' (dalam <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/>, diakses 25 Juni 2020 pukul 20:57 WIB). Apabila dipersentasekan secara keseluruhan (58 PTKIN), PTKIN yang terakreditasi 'A' sebanyak 7 PTKIN (12,07%), 42 PTKIN terakreditasi 'B' (72,41%), sisanya 9 PTKIN terakreditasi 'C' (15,52%) (dalam http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/aipt_ptkin_peringkat.php diakses 25 Juni 2020 pukul 21:33 WIB).

status kelembagaan PTKIN mendapat dukungan maksimal dari Pusat (Kementerian Agama), namun selanjutnya harus ditindaklanjuti dengan usaha maksimal dalam peningkatan mutu perguruan tinggi.¹² Hal senada juga disampaikan Arskal Salim, Direktur Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam, bahwa perubahan bentuk lembaga merupakan wujud peningkatan mutu. Perubahan bentuk kelembagaan tidak diharapkan hanya menjadi ajang kompetisi tanpa aksi prestatif, jangan sampai status kelembagaan yang baru masih terasa seperti berstatus kelembagaan yang sebelumnya.¹³ Realitasnya, harapan dari alih status kelembagaan PTKIN ini (dilihat dari perspektif penjaminan mutu) dapat dikatakan belum sepenuhnya terwujud.

Sebagai contoh PTKIN yang mengalami alih status kelembagaan adalah IAIN Pekalongan. IAIN Pekalongan mengalami alih status kelembagaan dari Sekolah Tinggi menjadi Institut.¹⁴ Progresifitas fenomenal yang ditunjukkan perguruan tinggi ini pasca alih status kelembagaan dikatakan sangat baik. Dalam hal peningkatan akreditasi institusi perguruan tinggi, IAIN Pekalongan berhasil meningkatkan peringkat akreditasi dari C menjadi B (skor 350). Selain akreditasi, IAIN Pekalongan dikatakan sangat progresif dalam hal

¹² Pernyataan ini disampaikan Kamarudin Amin selaku Direktur Pendidikan Islam Kemenag pada saat *Focus Group Discussion* (FGD) Transformasi perubahan bentuk kelembagaan IAIN ke UIN di Jakarta, 22-23 September 2019
<http://diktis.kemenag.go.id/NEW/index.php?berita=detil&jenis=news&jd=1121#.Xvxh5m0zbIU> diakses 01 Juli 2020 pukul 17:14 WIB;
<http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN> diakses Kamis 25 Juni 2020 pukul 21:24 WIB.

¹³ Pernyataan ini disampaikan M. Arskal Salim pada saat penyerahan Surat Keputusan (SK) Perubahan Bentuk PTKI dan Lembaga di Jakarta tanggal 28 Juli 2019,
<http://diktis.kemenag.go.id/NEW/index.php?berita=detil&jenis=news&jd=1078#.XvxiQm0zbIU> diakses Rabu, 01 Juli 2020 pukul 17:30 WIB.

¹⁴ Alih status kelembagaan IAIN Pekalongan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 73 Tahun 2016, <https://www.iainpekalongan.ac.id/info/512-stain-pekalongan-resmi-jadi-iain-institut-agama-islam-negeri> diakses Senin, 31 Agustus 2020 pukul 05:00 WIB; Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Pekalongan, 11; dan Rencana Strategis IAIN Pekalongan Tahun 2020-2024, 1.

percepatan pemenuhan kelengkapan sarana dan prasarana berupa gedung perkuliahan perguruan tinggi.

Tercatat selama 5 tahun berturut-turut pasca alih status kelembagaan menjadi Institut (2016), IAIN Pekalongan berhasil melakukan pembangunan gedung fakultas beserta kelengkapannya: tahun 2017 untuk gedung Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), tahun 2018 gedung Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK), tahun 2019 gedung Perkuliahan Terpadu (GPT), tahun 2020 gedung Fakultas Syariah (FASYA), dan tahun 2021 sedang melakukan pembangunan gedung Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah (FUAD) & gedung Perpustakaan.¹⁵ Capaian prestasi kelembagaan yang ditunjukkan IAIN Pekalongan menjadi salah satu bukti bahwa perguruan tinggi di bawah PTKIN ini mampu menjadi ‘organisasi pembelajar’ (*learning organization*) di masa perubahan.

Peningkatan akreditasi perguruan tinggi dan upaya pemenuhan kelengkapan sarana prasarana perkuliahan menjadi salah satu bagian dari implementasi penjaminan mutu (*quality assurance*) perguruan tinggi. Kedua upaya tersebut nampaknya masih perlu dilanjutkan dengan upaya-upaya strategis lainnya, mengingat penjaminan mutu itu tidak berhenti pada persoalan perbaikan internal kelembagaan saja (*internal quality assurance*). Perguruan tinggi selanjutnya dituntut mampu memberikan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik yang baik sehingga ekspektasi atau harapan *stakeholders* dapat tercapai (*interface quality assurance*). Implementasi *internal* dan *interface quality assurance* nampaknya sudah mulai terlihat di IAIN Pekalongan. Hanya saja, untuk menjadikan PTKIN yang mampu menjadi *problem solving* atas perubahan zaman dan tuntutan kebutuhan di masa depan, implementasi kedua penjaminan mutu tersebut tidaklah cukup.

Tugas perguruan tinggi berikutnya adalah memasuki implementasi gelombang ketiga penjaminan mutu, yaitu *future quality*

¹⁵ Observasi “Profil Gedung SBSN IAIN Pekalongan”, <https://www.youtube.com/watch?v=bkd8C95CV84> diakses pada Jumat, 15 Januari 2021; Wawancara dengan Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, di Pekalongan, 24 November 2020.

assurance (penjaminan mutu masa depan). Gelombang penjaminan mutu ketiga ini mengarahkan perguruan tinggi untuk merelevansikan pendidikan dengan kebutuhan masa depan generasi di era millenium. Perguruan tinggi menjadi sarana strategis untuk menghasilkan generasi baru yang siap bersaing, sekaligus menjadi pusat peradaban umat. Terlebih bagi PTKIN, melalui implementasi penjaminan mutu gelombang ketiga ini (*future quality assurance*), diharapkan mampu menjadi pusat peradaban muslim di era millenium (era globalisasi, informasi teknologi, dan ekonomi berbasis pengetahuan).

IAIN Pekalongan diharapkan menjadi ‘miniatur’ PTKIN dalam implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Dilihat dari progresifitas capaian prestasi pasca alih status kelembagaan perguruan tinggi ini dapat dikatakan sudah baik, namun nampaknya apabila dilihat dari perspektif implementasi penjaminan mutu dapat dikatakan belumlah sempurna. Melalui penelitian ini, dengan fokus pada implementasi penjaminan mutu, diharapkan dapat memetakan progress dan model penjaminan mutu (*quality assurance model*) di perguruan tinggi tersebut. Harapan akhirnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bersama bagi PTKIN untuk menentukan langkah-langkah dan kebijakan-kebijakan strategis peningkatan mutu perguruan tinggi melalui implementasi penjaminan mutu (*quality assurance*).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan problematika dan signifikansi penelitian yang disampaikan pada latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana visi pemimpin terhadap mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan di IAIN Pekalongan?
2. Bagaimana implementasi penjaminan mutu ‘internal’, ‘interface’, dan ‘future’ (*internal, interface, & future quality assurance*) di IAIN Pekalongan pasca alih status kelembagaan?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebagaimana disampaikan di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menemukan argumentasi filosofis yang berdasarkan fakta terkait visi pemimpin, terutama visi yang ditunjukkan pimpinan atau pengelola, terhadap mutu perguruan tinggi di IAIN Pekalongan pasca alih status kelembagaan. Visi pemimpin terhadap mutu perguruan tinggi sangat erat kaitannya dengan implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi tersebut. Kebijakan dan fokus utama penjaminan mutu pasca alih status kelembagaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin perguruan tinggi menerjemahkan mutu itu sendiri. Oleh karena itu, pembahasan terkait dengan visi pemimpin terhadap mutu perguruan tinggi menjadi hal yang sangat penting untuk disampaikan dalam penelitian ini;
2. Mengetahui secara mendalam dan dapat memetakan model implementasi penjaminan mutu di IAIN Pekalongan, yang terdiri dari: penjaminan mutu 'internal', 'interface', dan 'future' di perguruan tinggi.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Di samping memperkaya khazanah keilmuan di bidang penjaminan mutu perguruan tinggi, hasil penelitian ini dapat memberikan kesadaran kepada pimpinan IAIN pada khususnya, dan PTKIN pada umumnya, akan pentingnya penjaminan mutu perguruan tinggi. Terlebih lagi bagi perguruan tinggi yang sedang dan akan mengalami alih status kelembagaan;
2. Secara praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan sekaligus koreksi bersama pihak-pihak terkait (Kemenag, Diktis, PTKIN) dalam pengelolaan perguruan tinggi yang bermutu. Bahan pertimbangan ini selanjutnya dapat dijadikan sebagai alasan logis untuk membuat kebijakan-kebijakan strategis dalam implementasi penjaminan mutu di PTKIN.

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan penelusuran terhadap hasil penelitian yang membahas subjek atau tema penelitian yang sama. Hasil penelitian yang dikaji bisa berupa laporan penelitian akademik, dan karya-karya ilmiah lainnya seperti artikel-artikel hasil penelitian yang dipublikasikan di jurnal ilmiah. Tujuan melakukan kajian pustaka dalam penelitian ini antara lain: *Pertama*, untuk mengetahui sejauh mana penelitian yang telah dilakukan terhadap subjek atau tema bahasan. *Kedua*, untuk mengetahui distingsi penelitian-penelitian yang sudah ada dengan penelitian yang telah peneliti lakukan. *Ketiga*, untuk menunjukkan kontribusi penelitian terhadap keilmuan di bidang kajian yang sama.¹⁶

Penelitian yang mengupas tentang penjaminan mutu perguruan tinggi sudah sering dilakukan, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Eko Supriyanto yang mencoba menemukan model penjaminan mutu perguruan tinggi Muhammadiyah.¹⁷ Menurut Eko Supriyanto perguruan tinggi harus mampu mengimplementasikan sistem penjaminan sebagai upaya untuk selalu mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan. Terdapat dua model penjaminan mutu pada perguruan tinggi yang perlu diperhatikan, yaitu model penjaminan mutu untuk kegiatan pembelajaran dan model penjaminan mutu untuk dosen. Penjaminan mutu pada perguruan tinggi di bawah yayasan, seperti Muhammadiyah, merupakan kombinasi kualitas yang standarnya berunsur akademik dan ideologi organisasi. Temuan lebih lanjut, Eko Supriyanto menyatakan bahwa komitmen pimpinan dalam kebijakan mutu akademik menjadi penentu utama keberhasilan implementasi penjaminan mutu, terlebih untuk peningkatan mutu akademik dan kelembagaan pada perguruan tinggi.

¹⁶ Pedoman Penulisan Disertasi Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2015, hlm. 5-6.

¹⁷ Eko Supriyanto, "Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah", *Disertasi*, Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2008.

Abd. Waris telah melakukan penelitian yang mencoba menelusuri strategi pengembangan mutu perguruan tinggi keagamaan Islam berbasis pesantren.¹⁸ Berdasarkan penelitian Abd. Waris dapat diketahui bahwa perguruan tinggi yang bermutu adalah perguruan tinggi yang bersinergi atau mengembangkan sistem pesantren (berbasis pesantren). Khasanah keilmuan dan nilai-nilai khas pesantren terintegrasi dalam pelaksanaan pendidikan di perguruan tinggi. Selanjutnya, Abd. Waris juga menekankan bahwa standar-standar mutu yang telah ditentukan oleh lembaga resmi penjaminan mutu menjadi acuan utama dalam peningkatan mutu perguruan tinggi, ditambah dengan penguatan nilai-nilai luhur (*core values*) khas pesantren pada setiap kegiatan akademik. Standarisasi mutu tetap menjadi pedoman utama dalam peningkatan mutu pendidikan.

Hal ini juga disampaikan oleh Muhammad Khoirul Umam¹⁹ dalam penelitiannya, bahwa peningkatan mutu lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui optimalisasi fungsi dan tujuan standarisasi, yaitu: (1) standarisasi berfungsi sebagai dasar manajemen mutu pendidikan nasional; (2) standarisasi sebagai upaya menjamin mutu pendidikan dalam rangka mewujudkan cita-cita bangsa menuju kehidupan dan peradaban yang bermartabat; (3) standarisasi mutu harus tetap disempurnakan secara terarah, terencana, dan berkelanjutan sesuai tuntutan perubahan kehidupan global dengan tetap memelihara kearifan lokal suatu bangsa. Melalui pemahaman mendalam terhadap standar mutu tersebut dapat dijadikan sebagai panduan manajemen dan arah pengambilan kebijakan dalam peningkatan mutu di lembaga pendidikan.

¹⁸ Abd. Waris, “Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Berbasis Pesantren (Studi Mutikasus pada Institut Ilmu Keislaman Annuqayah dan Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Kabupaten Sumenep Madura)”, *Tesis*, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.

¹⁹ Muhamad Khoirul Umam, “Dinamisasi Manajemen Mutu Perspektif Pendidikan Islam”, *Jurnal Al-Hikmah* Vol. 8 (2020): 73.

Ari Juliana²⁰ dalam penelitiannya menyampaikan bahwa upaya peningkatan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan memegang prinsip mutu berbasis *Total Quality Management (TQM)*, meliputi: (1) didasarkan pada strategi; (2) memiliki obsesi terhadap kualitas; (3) memiliki komitmen jangka panjang; (4) *team-work* (kerjasama); (5) perbaikan sistem yang dilakukan secara terus menerus (*continuous improvement*); (6) adanya pengawasan yang ketat; (7) memiliki kesatuan dalam mencapai tujuan; (8) pelibatan dan pemberian wewenang kepada staf. Implementasi manajemen mutu perguruan tinggi membutuhkan strategi untuk mensosialisasikan dan internalisasi yang rasional, sistematis, terstruktur dan terus menerus.

Secara spesifik, penelitian Ari Juliana ini diperkuat oleh Muhammad Fadhli²¹ bahwa dalam upaya peningkatan mutu pendidikan lembaga pendidikan, termasuk perguruan tinggi, harus dapat memberikan pelayanan dan mutu yang baik agar memiliki eksistensi dan daya saing yang tinggi. Lebih lanjut, Muhammad Fadhli menambahkan ada beberapa hal yang mempengaruhi mutu lembaga pendidikan, antara lain: (1) dukungan pemerintah; (2) faktor kepemimpinan yang efektif; (3) kinerja pegawai yang optimal; (4) kurikulum lembaga pendidikan yang relevan; (5) lulusan yang berkualitas; (6) budaya dan iklim organisasi yang mendukung; (7) adanya dukungan dari masyarakat dan orang tua peserta didik. Di sisi lain, Hadis dan Nurhayati²² menyatakan terdapat beberapa hal yang sangat mempengaruhi mutu pendidikan secara makro, yaitu: (1) kurikulum yang dikembangkan, (2) kebijakan, fasilitas, dukungan aplikasi teknologi dalam kegiatan pembelajaran, (3) penerapan metode-strategi-pendekatan yang adaptif dan modern, evaluasi pendidikan yang efektif, (4) biaya pendidikan yang memadai, (5)

²⁰ Ari Juliana, "Manajemen Kualitas Terpadu pada Universitas Terbuka Indonesia dari Perspektif Sistem Manajemen Mutu", *Disertasi*, (Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran Bandung, 2015).

²¹ Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* Vol.1 No.02 (2017): 220-238.

²² Ahmad Hadis & B. Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010): 3.

implementasi manajemen pendidikan yang profesional, (6) sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi dalam mutu.

Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang²³ berkesimpulan bahwa kunci utama perbaikan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan terletak pada sumber daya manusia (SDM). SDM pada lembaga pendidikan harus ditingkatkan keterampilan dan pengetahuannya secara kontinyu untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya, kinerja yang ditunjukkan SDM ini yang dapat mempengaruhi akselerasi perwujudan mutu pendidikan di lembaga tersebut. Perubahan yang terjadi pada lembaga pendidikan harus diiringi dengan upaya perbaikan kinerja pengelola lembaga pendidikan tersebut.

Apabila yang dimaksud SDM oleh Abu Teir & Ren-Qian Zhang adalah salah satunya dosen, maka dosen juga sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Dengan demikian, kualitas dosen harus tetap ditingkatkan. Menurut Santa Manurung *et. al.*²⁴ dalam penelitiannya ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas dosen dan berimbas pada mutu akademik lembaga pendidikan, diantaranya: (1) pelatihan yang diikuti dosen, (2) kegiatan terstruktur penjaminan mutu, (3) kompetensi pedagogik yang dimiliki dosen, dan (4) *self efficacy* para dosen. Selain dosen, menurut M. Hasbi²⁵ pegawai juga ikut mempengaruhi mutu pendidikan pada lembaga pendidikan. kualitas layanan administrasi yang ditunjukkan pegawai, seperti: bukti fisik, jaminan, empati, kehandalan, daya tanggap berpengaruh terhadap kepuasan peserta didik yang muara

²³ Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang, "The Current Practices of Human Resource Management in Higher Education Institutions in Palestine", *Jurnal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 4, No.1 (2016): 66.

²⁴ Santa Manurung, Rais Hidayat, Yuyun Elizabeth Patras, & Rhini Fatmasari, "Peningkatan Efektivitas Kerja melalui Perbaikan Pelatihan, Penjaminan Mutu, Kompetensi Akademik dan Efikasi Diri dalam Organisasi Pendidikan", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.3 No.1 (2018): 70.

²⁵ M Hasbi, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi terhadap Kepuasan Peserta Didik di MTs Negeri 1 Model Palembang", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.3 No.1 (2018): 104.

akhirnya *customer satisfaction*. Di antara kualitas layanan pegawai tersebut yang paling dominan adalah empati.

Penelitian-penelitian serupa lainnya yang mengkaji tentang penjaminan mutu perguruan tinggi pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain: Ojat Darajat, Fathul Jannah, Wiwik Suryandartiwi A., Ebrahim Soltani dan Adrian Wilkinson, Imam Makruf, Ulfatur Rahmah, dan Subiyantoro. Dalam penelitiannya, Ojat Darajat²⁶ berkesimpulan bahwa keberhasilan implementasi penjaminan mutu pendidikan (*quality assurance*) dipengaruhi oleh lingkungan eksternal perguruan tinggi, antara lain: bahasa daerah, teknologi pendidikan yang digunakan, lembaga penjaminan mutu dari luar (eksternal), pemerintah, dan para mahasiswa yang ikut berpartisipasi dalam penerapan *quality assurance*. Kepuasan mahasiswa sebagai pengguna (*users*) menjadi tolak ukur keberhasilan implementasi *quality assurance* pada sebuah perguruan tinggi. Dengan demikian perbaikan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*) dan evaluasi secara kontinyu menjadi prinsip fundamental yang menentukan keberhasilan program tersebut.

Menurut Wiwik Suryandartiwi A.,²⁷ eksistensi dan peran kontributif implementasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) menjadi sesuatu yang urgent dalam peningkatan mutu perguruan tinggi. Kebijakan mutu yang menjadi komitmen pimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen mutu pada perguruan tinggi. Di samping itu budaya mutu yang ditunjukkan oleh sivitas akademika juga ikut andil menentukan keberhasilan peningkatan mutu pada perguruan tinggi. Pelibatan *stakeholders* dan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki komitmen tinggi menjadi penguat dalam

²⁶ Ojat Darajat, “Quality Assurance in Distance Teaching Universities: A Comparative Study in Thailand, Malaysia, and Indonesia”, *Disertation*, Curriculum Theory and Implementation Program Faculty Education, Simon Fraser University, 2013.

²⁷ Wiwik Suryandartiwi Anggarawati, “Implementasi Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah Tinggi dan Akademi Bidang Kesehatan melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Disertasi*, (Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, 2017)mujiibu.

menjalankan sistem penjaminan mutu internal. Selain penguatan SPMI, Iskarim²⁸ menyampaikan bahwa implementasi manajemen berbasis ISO 9001:2015 juga dapat dijadikan sebagai alternatif dalam peningkatan mutu perguruan tinggi.

Manajemen mutu berbasis ISO 9001:2015 dapat dijadikan sebagai panduan bagi lembaga pendidikan untuk selalu melakukan perbaikan terus menerus (*continuous quality improvement*) yang muara akhirnya terwujudnya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Hal serupa juga diinformasikan Subiyantoro²⁹, pemimpin yang mampu melakukan pengembangan lembaga pendidikan adalah mereka yang menggunakan prinsip dalam manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*), meliputi: strategi perbaikan terus menerus, perubahan kultur, terjaganya hubungan dengan pelanggan, fokus kepada pelanggan dan mutu pembelajaran.

Fathul Jannah,³⁰ melalui penelitiannya menyatakan bahwa peningkatan mutu akademik perguruan tinggi menjadi sesuatu hal yang sangat *urgent*. Perguruan tinggi dapat meningkatkan mutu akademik melalui program yang direncanakan secara matang, meliputi: (1) peningkatan mutu jurusan dengan membuka prodi baru, melaksanakan kegiatan-kegiatan workshop penguatan prodi, orientasi kurikulum, dan lain sebagainya; (2) peningkatan mutu mahasiswa dengan menerapkan sistem rekrutmen dan seleksi melalui beberapa jalur (prestasi dan tes); (3) begitu juga dalam upaya peningkatan mutu dosen adalah dengan rekrutmen dan seleksi yang ketat berdasarkan kebutuhan dan kualitas; (4) peningkatan sarana prasarana dengan

²⁸ Mochamad Iskarim, "The Quality Management of Arabic Language Education Based On The Quality Management System (SMM) ISO 9001:2015", *ALSINATUNA: Journal of Arabic Linguistics and Education*, Vol.3 No.2 (2018): 225.

²⁹ Subiyantoro, "Strategi Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan MAN Provinsi DIY Perspektif *Total Quality Management* (TQM)", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.1 No.2 (2016): 170.

³⁰ Fathul Jannah, "Manajemen Mutu Akademik Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Kasus STAIN dan STIS di Samarinda)", *Disertasi*, (Makassar, Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, 2014).

penambahan perlengkapan yang langsung berhubungan dengan kegiatan akademik; (5) peningkatan mutu proses perkuliahan dengan penyusunan jadwal dan penempatan dosen yang sesuai dengan mata kuliah yang ditawarkan.

Terdapat perbedaan peningkatan mutu akademik yang dilakukan perguruan tinggi negeri dan swasta. Perguruan tinggi negeri cenderung lebih memiliki kemampuan dalam upaya peningkatan mutu. Di sisi lain, perguruan tinggi swasta yang cenderung masih memiliki banyak kekurangan, misalnya: kualifikasi dosen yang belum sesuai bidang keahlian, dan sarana prasarana yang belum memadai.

Imam Makruf³¹ memperkuat temuan penelitian Fathul Jannah, dia menyampaikan bahwa upaya peningkatan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan penerapan manajemen mutu layanan akademik berbasis ICT (*Information & Communication Technology*). Penguatan infrastruktur yang berbasis ICT menjadi harapan bagi perguruan tinggi di masa mendatang. Selain ICT, kebijakan dan komitmen yang dilakukan pimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen mutu layanan akademik di suatu perguruan tinggi.

Temuan senada juga disampaikan Ebrahim Soltani dan Adrian Wilkinson,³² kepemimpinan efektif juga sangat mempengaruhi terwujudnya organisasi atau lembaga yang bermutu. Lebih lanjut Ebrahim dan Adrian menyampaikan bahwa implementasi penjaminan mutu sangat berpengaruh terhadap keefektifan dan kemajuan organisasi. SDM pada organisasi harus mampu bekerja secara maksimal menciptakan jasa atau produk yang berkualitas. Sebelumnya, Ulfatur Rahmah³³ dalam penelitiannya juga telah

³¹ Imam Makruf, "Manajemen Mutu Layanan Akademik Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)", *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. 25 No. 1 (2018): 130-131.

³² Ebrahim Soltani & Adrian Wilkinson, "TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible?", *European Management Review* (2018): 22-23.

³³ Ulfatur Rahmah, "Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SD Al-Hikmah Surabaya", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 2 (2016): 111.

menyampaikan bahwa keberhasilan peningkatan mutu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pemimpin, komunikasi yang efektif antar-*stakeholders* lembaga pendidikan, penghargaan dan sanksi yang sesuai kebutuhan, dan adanya pengukuran mutu pendidikan yang dilakukan secara kontinyu baik internal maupun eksternal.

Artikel-artikel jurnal ilmiah yang membahas tentang manajemen mutu di perguruan tinggi nampaknya juga sudah banyak ditemukan. Secara umum para penulis jurnal tersebut mengkaji tentang implementasi penjaminan mutu yang dilakukan oleh perguruan tinggi. Penulis-penulis itu antara lain: Cathal de Paor, Peter P.T. Cheung & Cecilia B.S. Tsui, Markus Seyfried & Philipp Pohlenz, Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, *et. al.*, Noha Elassy, Maureen Snow Andrade, *et.al.*, Heni Sukrisno, Rita Prima Bendriyanti, Achmad Supriyanto, Alhamudin, Bunyamin, Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar, Maisah *et. al.*, Lolytasari, Endah Cristianingsih, Aswin Bancin, dan Muh. Fitrah *et. al.*, Muhammad Thoyib, dan Nisa Islami.

Cathal de Paor³⁴ dalam artikelnya menyampaikan bahwa akreditasi yang dilakukan secara profesional sangat mendukung upaya implementasi penjaminan mutu pada program pendidikan tinggi. Standar-standar akreditasi menjadi bagian penting bagi institusi untuk mempersiapkan kualitas program pendidikan tinggi dan adanya kemudahan mempertanggung-jawabkan sesuai standar tersebut. Menanggapi hasil kajian Cathal de Paor, Markus Seyfried & Philipp Pohlenz³⁵ menyatakan bahwa keberhasilan penjaminan mutu pendidikan tinggi tidak cukup pada standarisasi akreditasi, tetapi harus diberikan *support* (dukungan) dari manajer atau pimpinan perguruan tinggi. Dukungan (*support*) yang diberikan manajer atau pimpinan

³⁴ Cathal de Paor, "The Contribution of Professional Accreditation to Quality Assurance in Higher Education", *Quality in Higher Education*, Vol. 22, No.3 (2016): 1-15.

³⁵ Markus Seyfried & Philipp Pohlenz, "Assessing Quality Assurance in Higher Education: Quality Managers' Perceptions of Effectiveness", *European Journal of Higher Education*, Vol. 8, No.3 (2018): 1-15.

perguruan tinggi yang berkolaborasi dengan agen penjaminan mutu berpengaruh signifikan dalam upaya keberhasilan implementasi penjaminan mutu (*quality assurance*) di perguruan tinggi tersebut. Sementara hal-hal yang bersifat administratif ternyata lebih rendah pengaruhnya dibandingkan dengan *support* pimpinan/manajer perguruan tinggi.

Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, *et. al.*,³⁶ menambahkan dalam implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi dibutuhkan proses regulasi dan standarisasi yang konsisten. Kedua aspek ini merupakan komponen penting dari harmonisasi internasional sistem pendidikan. Pendidikan tinggi diharapkan mampu menghasilkan spesialis (ahli) yang sesuai dengan kebutuhan masa depan pasar tenaga kerja domestik dan internasional. Persyaratan kualitas pendidikan di pasar tenaga kerja menuntut perguruan tinggi untuk melakukan pembenahan pada manajemen organisasi pendidikannya. Beberapa hal yang bisa dilakukan perguruan tinggi untuk tuntutan-tuntutan pasar tenaga kerja tersebut, antara lain: tingkat penilaian yang lebih tinggi, kualitas lembaga pendidikan yang sesuai dengan standar manajemen internasional melalui audit eksternal yang dilakukan oleh ahli independen, akreditasi publik profesional program pendidikan, dan perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi.

Peter P.T. Cheung & Cecilia B.S. Tsui³⁷ menekankan pada upaya reformasi pendidikan tinggi. Perguruan tinggi, sebagai lembaga penyelenggara pendidikan tinggi, harus memperkuat penjaminan mutu eksternalnya (*external quality assurance*). Ada beberapa cara memperkuat penjaminan mutu eksternal perguruan tinggi, yaitu: pendekatan formatif berdasarkan kepercayaan (*formative approach based on trust*), kriteria dan prosedur yang jelas (*clear criteria and*

³⁶ Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, *et. al.*, "Quality Assurance as Internal Mechanism of Increasing the Competitiveness of the Higher Education Institution in the Context of International Integration", *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 9, No. 47 (2016):1-12

³⁷ Peter P.T. Cheung & Cecilia B.S. Tsui, "Quality Assurance for All", *Quality in Higher Education*, Vol. 16, No. 2, (2010): 169-171.

procedures), evaluasi diri (*self-evaluation*), penggunaan rekan eksternal (*use of external peers*), dan adanya keterbukaan (*transparency*).

Sementara Noha Elassy,³⁸ menawarkan sebuah model keterlibatan siswa dalam sistem penjaminan mutu di tingkat institusi perguruan tinggi. Tiga tingkat keterlibatan siswa dalam model ini antara lain: (1) tingkat internal, yang terdiri dari tiga sub tingkat, yaitu: menyediakan informasi, penyusunan laporan penilaian diri, dan adanya lembaga yang bertanggungjawab; (2) tingkat eksternal, meliputi dua sub tingkat, yaitu: memberikan informasi dalam konsultasi eksternal, dan siswa sebagai anggota eksternal peninjau program.; dan (3) tingkat tata kelola lembaga *quality assurance*, terdiri dari tiga sub tingkat, yaitu: siswa sebagai perencana program evaluasi/akreditasi, sebagai anggota dari badan konsultatif, dan sebagai anggota badan tata kelola.

Dalam konteks pembelajaran jarak jauh yang dilakukan perguruan tinggi, Maureen Snow Andrade, *et.al.*,³⁹ menyampaikan bahwa seringkali kualitas pendidikan perlu diperhatikan. Untuk itu, penjaminan mutu (*quality assurance*) harus tetap menjadi hal yang utama sebagai pengontrol kualitas pendidikan, terutama pendidikan yang dilakukan secara *online* (jarak jauh). Lebih lanjut, Maureen, *et.al.*, menekankan pentingnya standar yang jelas dan terukur sebagai kriteria minimal yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh yang bermutu. Perguruan tinggi harus responsif terhadap perkembangan zaman, termasuk adaptasi penggunaan pembelajaran berbasis internet (*online*). Hal ini dilakukan sebagai upaya pelayanan pendidikan kepada publik. Namun demikian, penyelenggaraan pendidikan *online* tersebut harus tetap menggunakan standar yang jelas dan terukur demi ketercapaian mutu pendidikan.

³⁸ Noha Elassy, "A Model of Student Involvement in the Quality Assurance System at Institutional Level", *Quality Assurance in Education*, Vol. 21, No. 2 (2013): 162-198.

³⁹ Maureen Snow Andrade, *et.al.*, "Online Learning in Schools of Business: The Impact of Quality Assurance Measures", *Journal of Education for Business*, Vol. 95, No. 1 (2020): 1-8.

Heni Sukrisno⁴⁰ menegaskan bahwa akuntabilitas mutu pelayanan akademik sebagai bentuk perwujudan implementasi sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi salah satunya dilakukan dengan secara terus menerus melakukan peningkatan mutu pelayanan akademik. Lebih lanjut Heni Sukrisno mengatakan bahwa akuntabilitas mutu pelayanan akademik adalah bentuk pertanggungjawaban terhadap kepercayaan dan tugas yang diberikan oleh *stakeholders* dalam memaksimalkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien untuk mewujudkan mutu pelayanan akademik.

Sementara mutu pelayanan akademik adalah kesesuaian antara pencapaian terhadap standar pelayanan akademik yang telah ditetapkan dengan harapan dan kebutuhan mahasiswa. Upaya-upaya yang dapat dilakukan perguruan tinggi dalam peningkatan mutu pelayanan akademiknya antara lain: (1) membentuk unit penjaminan mutu (UPM); (2) mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi bagi dosen dan karyawan; dan (3) mendorong percepatan kenaikan jabatan akademik dosen dan studi lanjut dosen.

Penelitian Heni Sukrisno di atas diperkuat penelitiannya Rita Prima Bendriyanti,⁴¹ bahwa dalam rangka upaya meningkatkan mutu pelayanan akademik di perguruan tinggi ada beberapa hal yang sangat perlu diperhatikan, yaitu: (1) kebijakan bidang pendidikan yang berorientasi pada: peningkatan mutu layanan akademik, profesionalisme, kepribadian dan kemampuan sosial, kompetitif, perluasan kesempatan dan akses untuk memperoleh pendidikan tinggi, penguatan program studi dan kurikulum, peningkatan mutu proses dan hasil belajar mengajar, peningkatan program sertifikasi profesi pendidik, serta memperkuat jaringan kemitraan dengan lembaga lokal, nasional, dan internasional; (2) penyelenggaraan pelayanan akademik

⁴⁰ Heni Sukrisno, "Akuntabilitas Mutu Pelayanan Perguruan Tinggi", *Jurnal Pendidikan & Pembelajaran*, Vol. 18 No. 1 (2011): 86-87.

⁴¹ Rita Prima Bendriyanti, "Manajemen Mutu Layanan Akademik dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan di Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Bengkulu", *Tarbawi*, Vol. 1 No. 1 (2015): 17-19

harus dijalankan oleh segenap komponen perguruan tinggi (dosen, pegawai, dan staf akademik). Secara teknis operasional kegiatan penjaminan mutu dikoordinir oleh satuan kerja atau lembaga yang ditugaskan di perguruan tinggi; (3) pengendalian mutu pelayanan akademik dilakukan secara berkala dan proses manajemennya mencakup input, proses, output, dan kepuasan *stakeholders*; dan (4) pengawasan terhadap layanan mutu akademik di perguruan tinggi dapat terwujud apabila diperkuat sumber daya manusia yang berkualitas baik.

Achmad Supriyanto⁴² lebih menekankan penelitiannya pada implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam sistem manajemen mutu pembelajaran di institusi pendidikan. Ada empat hal yang menjadi temuan dalam penelitiannya, yaitu: (1) tingkat keberhasilan implementasi TQM pada sistem manajemen mutu pembelajaran dipengaruhi oleh tiga aspek (perumusan tujuan peningkatan mutu, penerapan prinsip-prinsip TQM, dan komponen pendukung TQM); (2) implementasi TQM pada sistem manajemen mutu pembelajaran yang bermuara pada ketercapaian mutu yang diharapkan sangat membutuhkan dukungan pimpinan, pelaksana, dan tim khusus; (3) tidak dipungkiri bahwa dalam implementasi TQM banyak hambatan, sehingga membutuhkan strategi dalam mengatasinya, di antaranya: pendidikan dan komunikasi, partisipasi, fasilitas dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, dan pemaksaan; (4) hasil utama implementasi TQM pada sistem manajemen mutu pembelajaran adalah monitoring dan evaluasi (monev) pembelajaran dan naskah dokumen penjaminan mutu akademik yang berupa kebijakan akademik, standar akademik, manual mutu, dan standar operasional prosedur audit mutu akademik.

Sementara itu, penelitian Alhamuddin⁴³ lebih menyoroti pada persoalan mutu dan relevansi kurikulum pendidikan tinggi keagamaan

⁴² Achmad Supriyanto, "Implementasi Total Quality Management dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran di Institusi Pendidikan", *Cakrawala Pendidikan*, Vol. 10 No. 1 (2011): 27

⁴³ Alhamuddin, "Kurikulum Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam: Mutu dan Relevansi", *Al-Murabbi*, Vol. 3 No. 1 (2016): 13.

Islam (PTKI). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam pengembangan kurikulum PTKI diperlukan adanya kerangka berpikir yang jelas (*framework of thinking*). Hal ini diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan, dan berimplikasi pada peningkatan mutu baik lulusan maupun perguruan tinggi itu sendiri. Pengembangan kurikulum bukan sekadar melakukan inovasi dan perubahan sejumlah mata kuliah, jumlah SKS atau lainnya, tetapi yang lebih penting adalah harus ditindaklanjuti perubahan-perubahan dalam *actual curriculum* di dalam proses pembelajaran. Lebih lanjut, pengembangan atau penyusunan kurikulum pada perguruan tinggi merupakan usaha yang secara terus menerus dilakukan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing perguruan tinggi. Perkembangan pendidikan yang sangat cepat berimbas pada paradigma pendidikan yang turut berkembang pula. Dengan demikian, perlu kesadaran akademis bahwa bagian-bagian teknis tertentu dari proses pengembangan dan penyusunan kurikulum perguruan tinggi secara berkala disesuaikan dengan perkembangan tersebut.

Artikel hasil penelitian Bunyamin dan Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar keduanya sama-sama memfokuskan pembahasan pada manajemen mutu perguruan tinggi keagamaan Islam swasta (PTKIS). Bunyamin⁴⁴ menegaskan bahwa strategi pengembangan mutu sistem pendidikan tinggi Islam swasta (PTKIS) setidaknya harus: (1) berorientasi pada pengembangan mutu akademik berskala internasional, sehingga *academic and social needs* untuk skala nasional dan regional secara otomatis mampu terpenuhi. Penguatan manajemen ini harus didukung oleh antara lain: (a) implementasi akreditasi dengan skala regional dan internasional, (b) otonomi pengelolaan pendidikan tinggi yang lebih matang, (c) akuntabilitas aplikasi pendidikan tinggi Islam yang didukung oleh *stakeholders*, sehingga seluruh pihak dapat berpartisipasi secara aktif untuk terus membenahi dan mengevaluasi *quality improving* di perguruan tinggi, (d) kompetensi sumber daya infrastruktur dan SDM perguruan tinggi semakin ditingkatkan melalui kebijakan *resources*

⁴⁴ Bunyamin, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. XXVIII No. 2 (2013): 219.

improving yang berkelanjutan; (2) aplikasi manajemen mutu harus didukung oleh *good academic atmosphere* sehingga upaya peningkatan mutu akademik dapat berjalan lebih cepat dan efektif; (3) *humanistic sense of diversity* harus menjadi *primary supporting* perguruan tinggi dalam rangka internasionalisasi pendidikan Islam yang lebih humanis dan menjalin *international academic networking* yang luas untuk mendukung SDM dalam negeri menjadi lebih maju, inovatif, dan produktif.

Kesimpulan terakhir penelitian Bunyamin di atas senada dengan hasil penelitian Maisah, *et. al.*,⁴⁵ bahwa strategi dalam pengembangan mutu perguruan tinggi tidak hanya dimulai dari membangun sarana prasarana yang memadai, tetapi juga sangat diperhatikan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) agar memiliki daya saing baik di level nasional dan juga level internasional. Menurut peneliti perguruan tinggi yang bermutu itu mampu menjawab tantangan, kebutuhan, dan keinginan masyarakat seiring dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus maju, sehingga dibutuhkan SDM yang lebih responsif, inovatif, dan produktif.

Sementara hasil penelitian Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar⁴⁶ menegaskan pentingnya optimalisasi tahapan manajemen penjaminan mutu sebagaimana tahapan manajemen secara umum: (1) tahapan perencanaan manajemen mutu perguruan tinggi dimulai dengan penetapan kebijakan dari perguruan tinggi; (2) tahapan pelaksanaannya meliputi: membangun strategi pengembangan, menciptakan kepercayaan (*trust*) dan percaya diri (*confidence*) *stakeholders* perguruan tinggi, membangun *competitive advance centres*, mengembangkan ICT, membangun profesionalisme, menjamin kualitas dan menjaga hubungan baik dengan *stakeholders*, membangun kerjasama dengan institusi lain, dan mengembangkan

⁴⁵ Maisah, *et. al.*, “Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi”, *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, Vol. 1 No. 5 (2020): 416.

⁴⁶ Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar, “Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS)”, *Jurnal Perspektif*, Vo. 3 No. 1 (2019): 106-107.

komitmen keislaman pada sivitas akademika; dan (3) tahapan evaluasi berupa penilaian konseptual yang dapat dikembangkan, meliputi: (a) pengembangan keilmuan yang merupakan integrasi antara sains dan agama; (b) model konseptual perencanaan strategik pengembangan mutu akademik PTKIS yang mengintegrasikan antara konsep perencanaan strategik, konsep manajemen mutu, dan konsep manajemen mutu berbasis Qur'ani; (c) perencanaan strategik pengembangan mutu kurikulum dikembangkan berdasarkan konsep integrasi ilmu dan agama yang disesuaikan dengan program studi serta kompetensi lulusan dan kebutuhan pasar; (d) perencanaan strategik pengembangan mutu proses pembelajaran dikembangkan berdasarkan teori-teori pembelajaran modern, manajemen mutu pembelajaran yang dipadukan dengan konsep pembelajaran menurut Islam; (e) perencanaan strategik pengembangan mutu suasana akademik dikembangkan berdasarkan integrasi antara nilai-nilai ideal religious dan akademik, untuk mewujudkan suasana kampus yang edukatif, ilmiah, dan religius.

Hasil penelitian Lolytasari, Endah Christianingsih, Aswin Bancin, dan Muh. Fitrah *et. al.*, pada dasarnya menguatkan atau saling melengkapi hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain tentang implementasi manajemen mutu di perguruan tinggi. Lolytasari⁴⁷ dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa untuk peningkatan mutu perguruan tinggi menuju *World Class University* salah satunya perlu dibuat program khusus manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang mengelola pengetahuan yang tercipta maupun yang masih belum tercipta (*tacit*). Oleh karenanya, dibutuhkan SDM yang menguasai bidang tersebut (manajemen pengetahuan). Endah Christianingsih⁴⁸ dalam penelitiannya menggarisbawahi bahwa kepemimpinan visioner dan kinerja dosen berpengaruh secara positif

⁴⁷ Lolytasari, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta", *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, Vol. 8 No. 1 (2019): 196.

⁴⁸ Endah Christianingsih, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi (Studi tentang Kepemimpinan Visioner dan Kinerja Dosen terhadap Mutu Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung)", *Manajerial*, Vol. 9 No. 18 (2011): 31.

dan signifikan terhadap upaya penjaminan mutu perguruan tinggi (universitas).

Aswin Bancin⁴⁹ dan Muh. Fitrah *et. al.*,⁵⁰ berkesimpulan bahwa dalam manajemen mutu perguruan tinggi harus diperkuat dengan sistem penjaminan mutunya. Penjaminan mutu di perguruan tinggi bertujuan memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Sistem penjaminan mutu ini dilakukan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi, dan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, menerapkan manajemen kendali mutu adalah sebuah keharusan (mutlak).

Nilai penting dari sistem penjaminan mutu adalah apabila ada temuan selanjutnya ditindaklanjuti oleh perencana dan pelaksana program untuk perbaikan di masa-masa mendatang. Sistem penjaminan mutu dibuat sebagai dasar untuk mengendalikan pengelolaan pendidikan tinggi bermutu dengan standar nasional. Proses sistem penjaminan mutu ini tidak terlepas dari kebijakan mutu, sasaran mutu penyelenggaraan pendidikan, serta seluruh dokumen mutu yang harus disosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika dan pimpinan lembaga agar diimplementasikan secara optimal.

Lebih lanjut, Muhammad Thoyib⁵¹ dalam penelitiannya menegaskan bahwa: (1) implementasi manajemen mutu pendidikan tinggi agar mampu menghasilkan lulusan yang lebih produktif, kompetitif dan stabil, maka perguruan tinggi harus mengedepankan komitmen yang tinggi dan konsistensi yang baik dalam menerapkan manajemen mutu tersebut; (2) Pada dasarnya, manajemen mutu

⁴⁹ Aswin Bancin, "Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 1 (2017): 11.

⁵⁰ Muh. Fitrah, *et. al.*, "Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 4 No. 1 (2018): 84.

⁵¹ Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi: Studi Kualitatif pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta* (Ponorogo: STAIN Ponorogo Press, 2014), 372-374.

program pendidikan tinggi merupakan upaya komprehensif terhadap penerapan *Total Quality Management* yang menuntut adanya sinergitas, kontinuitas, serta *systematical tool of working design* (perangkat yang sistematis dari pola kerjanya) sehingga benar-benar dapat mendukung upaya pencapaian mutu pendidikan tinggi yang diharapkan oleh perguruan tinggi; (3) untuk lebih mengoptimalkan aplikasi fungsi manajemen pendidikan tinggi, perguruan tinggi harus lebih berani melakukan upaya restrukturisasi manajemen pendidikan tingginya secara lebih profesional, dan melakukan upaya pengembangan kompetensi personilnya secara lebih komprehensif, kontinyu, dan simultan melalui program intensifikasi kompetensi, baik secara internal maupun eksternal; (4) untuk menghasilkan mutu pendidikan tinggi yang lebih stabil, kompetitif dan maju, perguruan tinggi harus melakukan upaya pengembangan budaya organisasi yang lebih komprehensif dan simultan yang melibatkan seluruh sivitas akademika yang ada, baik level universitas, fakultas maupun unit-unitnya dengan menggalakkan program intensifikasi penanaman nilai-nilai dan komitmen yang lebih baik.

Secara lebih spesifik, Nisa Islami⁵² menyampaikan pandangan ilmiahnya dalam artikel hasil penelitiannya tentang manajemen teknis akreditasi institusi bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Berdasarkan temuannya, Nisa Islami menyampaikan beberapa hal yang perlu diperhatikan PTKIN agar mendapatkan akreditasi terbaik, yaitu: (1) meraih nilai akreditasi terbaik bagi PTKIN sekarang menjadi sebuah keniscayaan secara mutlak. Sebab akreditasi institusi merupakan seperangkat penilaian yang mengevaluasi secara langsung pengelolaan serta mutu setiap perguruan tinggi; (2) merealisasikan PTKIN agar mampu meraih nilai akreditasi terbaik dapat dilakukan melalui pendekatan manajemen teknis akreditasi institusi PTKIN.

Manajemen teknis dijadikan sebagai dasar pijakan dalam menyusun borang serta kelengkapan dokumen hingga proses visitasi

⁵² Nisa Islami, "Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)", *Jurnal Tawadhu*, Vol. 2 No. 2 (2018): 602-608.

akreditasi. Idealnya, manajemen teknis dipahami secara komprehensif oleh pengelola perguruan tinggi, supaya akreditasi institusi dapat menembus nilai terbaik. Adapun beberapa aspek yang harus dikelola melalui manajemen teknis pada akreditasi institusi PTKIN diantaranya sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan dan penetapan target nilai akreditasi; (b) studi banding dan benchmarking; (c) membentuk tim penelusur data dan dokumen; (d) membentuk tim penyusun borang; (e) penyusunan borang dan kelengkapan dokumen; (f) melakukan review mandiri; (g) melakukan review borang bersama pakar; dan (h) mempersiapkan pelaksanaan visitasi akreditasi institusi.

Untuk memudahkan pembacaan terhadap penelitian-penelitian terdahulu sebagaimana dipaparkan di atas, di bawah ini peneliti menyajikannya dalam bentuk tabel pemetaan. Tabel ini menginformasikan tentang penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya serta fokus dan hasil penelitiannya.

Tabel 1.1

Pemetaan Penelitian-Penelitian Terdahulu

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Eko Supriyanto (2008)	Model penjaminan mutu perguruan tinggi swasta (Muhammadiyah), yaitu model penjaminan mutu pembelajaran dan model penjaminan mutu dosen.
Hadis dan Nurhayati (2010)	Ada beberapa hal yang sangat mempengaruhi mutu pendidikan secara makro, yaitu: kurikulum, kebijakan, fasilitas, dukungan aplikasi teknologi, metode-strategi-pendekatan adaptif dan modern, biaya pendidikan, implementasi manajemen pendidikan yang profesional, dan sumberdaya manusia yang berkomitmen tinggi dalam mutu
Peter P.T. Cheung &	Sebagai bentuk upaya reformasi pendidikan tinggi, perguruan tinggi harus memperkuat penjaminan mutu eksternalnya (<i>external</i>)

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Cecilia B.S. Tsui (2010)	<i>quality assurance</i>). Ada beberapa cara memperkuat penjaminan mutu eksternal perguruan tinggi, yaitu: pendekatan formatif berdasarkan kepercayaan (<i>formative approach based on trust</i>), kriteria dan prosedur yang jelas (<i>clear criteria and procedures</i>), evaluasi diri (<i>self-evaluation</i>), penggunaan rekan eksternal (<i>use of external peers</i>), dan adanya keterbukaan (<i>transparency</i>).
Heni Sukrisno (2011)	Akuntabilitas mutu pelayanan akademik sebagai bentuk perwujudan implementasi sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi salah satunya dilakukan dengan secara terus menerus melakukan peningkatan mutu pelayanan akademik. Mutu pelayanan akademik adalah kesesuaian antara pencapaian terhadap standar pelayanan akademik yang telah ditetapkan dengan harapan dan kebutuhan mahasiswa.
Achmad Supriyanto (2011)	Penelitiannya menekankan pada implementasi <i>Total Quality Management (TQM)</i> dalam sistem manajemen mutu pembelajaran di institusi pendidikan.
Endah Christianingsih (2011)	Kepemimpinan visioner dan kinerja dosen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap upaya penjaminan mutu perguruan tinggi (universitas).
Noha Elassy (2013)	Menawarkan sebuah model keterlibatan siswa dalam sistem penjaminan mutu di tingkat institusi perguruan tinggi. Tiga tingkat keterlibatan siswa dalam model ini, antara lain: (1) tingkat internal, yang terdiri dari tiga sub tingkat, yaitu: menyediakan informasi,

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
	<p>penyusunan laporan penilaian diri, dan adanya lembaga yang bertanggungjawab; (2) tingkat eksternal, meliputi dua sub tingkat, yaitu: memberikan informasi dalam konsultasi eksternal, dan siswa sebagai anggota eksternal peninjau program; dan (3) tingkat tata kelola lembaga <i>quality assurance</i>, terdiri dari tiga sub tingkat, yaitu: siswa sebagai perencana program evaluasi/akreditasi, sebagai anggota dari badan konsultatif, dan sebagai anggota badan tata kelola.</p>
Bunjamin (2013)	<p>Strategi pengembangan mutu sistem pendidikan tinggi Islam swasta (PTKIS) setidaknya harus: (1) berorientasi pada pengembangan mutu akademik berskala internasional, sehingga <i>academic and social needs</i> untuk skala nasional dan regional secara otomatis mampu terpenuhi; (2) aplikasi manajemen mutu harus didukung oleh <i>good academic atmosphere</i> sehingga upaya peningkatan mutu akademik dapat berjalan lebih cepat dan efektif; (3) <i>humanistic sense of diversity</i> harus menjadi <i>primary supporting</i> perguruan tinggi dalam rangka internasionalisasi pendidikan Islam yang lebih humanis dan menjalin <i>international academic networking</i> yang luas untuk mendukung SDM dalam negeri menjadi lebih maju, inovatif, dan produktif.</p>
Ojat Darajat (2013)	<p>Keberhasilan implementasi penjaminan mutu pendidikan (<i>quality assurance</i>) dipengaruhi oleh lingkungan eksternal perguruan tinggi, antara lain: bahasa daerah, teknologi</p>

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Fathul Jannah (2014)	pendidikan yang digunakan, lembaga penjaminan mutu dari luar (eksternal), pemerintah, dan para mahasiswa yang ikut berpartisipasi dalam penerapan <i>quality assurance</i> . Kepuasan mahasiswa sebagai pengguna (<i>users</i>) menjadi tolak ukur keberhasilan implementasi <i>quality assurance</i> pada sebuah perguruan tinggi.
Muhammad Thoyib (2014)	Perguruan tinggi dapat meningkatkan mutu akademik melalui program yang direncanakan secara matang, diantaranya: peningkatan mutu jurusan, peningkatan mutu mahasiswa), rekrutmen dan seleksi dosen, Peningkatan sarana prasarana; dan peningkatan mutu proses perkuliahan. Terdapat perbedaan peningkatan mutu akademik yang dilakukan perguruan tinggi negeri dan swasta. Perguruan tinggi negeri cenderung lebih memiliki kemampuan dalam upaya peningkatan mutu. Di sisi lain, perguruan tinggi swasta yang cenderung masih memiliki banyak kekurangan, misalnya: kualifikasi dosen yang belum sesuai bidang keahlian, dan sarana prasarana yang belum memadai.
Muhammad Thoyib (2014)	Manajemen mutu program pendidikan tinggi merupakan upaya komprehensif terhadap penerapan <i>Total Quality Management</i> yang menuntut adanya sinergitas, kontinuitas, serta <i>systematical tool of working design</i> (perangkat yang sistematis dari pola kerjanya) sehingga benar-benar dapat mendukung upaya pencapaian mutu pendidikan tinggi yang diharapkan oleh perguruan tinggi.

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Abd. Waris (2015);	Strategi pengembangan mutu perguruan tinggi berbasis pesantren. Perguruan tinggi yang bermutu adalah perguruan tinggi yang bersinergi dengan sistem pesantren (berbasis pesantren).
Ari Juliana (2015)	Peningkatan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan memegang prinsip mutu berbasis <i>Total Quality Management (TQM)</i>
Rita Prima Bendriyanti (2015)	Prosedur peningkatan mutu pelayanan akademik di perguruan tinggi, yaitu: kebijakan bidang pendidikan, dijalankan oleh segenap komponen perguruan tinggi (dosen, pegawai, dan staf akademik), pengendalian mutu pelayanan akademik dilakukan secara berkala dan penguatan sumber daya manusia yang berkualitas baik.
Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang (2016)	Kunci utama perbaikan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan terletak pada sumber daya manusia (SDM)
Cathal de Paor (2016)	Akreditasi yang dilakukan secara profesional sangat mendukung upaya implementasi penjaminan mutu pada program pendidikan tinggi. Standar-standar akreditasi menjadi bagian penting bagi institusi untuk mempersiapkan kualitas program pendidikan tinggi dan adanya kemudahan mempertanggungjawabkan sesuai standar tersebut.
Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, et. al. (2016)	Proses regulasi dan standarisasi pendidikan tinggi yang konsisten merupakan komponen penting dari harmonisasi internasional sistem pendidikan. Pendidikan tinggi diharapkan mampu menghasilkan spesialis yang sesuai

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
	<p>dengan kebutuhan masa depan pasar tenaga kerja domestik dan internasional. Persyaratan kualitas pendidikan di pasar tenaga kerja menuntut perguruan tinggi untuk melakukan pembenahan pada manajemen organisasi pendidikannya. Beberapa hal yang bisa dilakukan perguruan tinggi untuk tuntutan-tuntutan pasar tenaga kerja tersebut, antara lain: tingkat penilaian yang lebih tinggi, kualitas lembaga pendidikan yang sesuai dengan standar manajemen internasional melalui audit eksternal yang dilakukan oleh ahli independen, akreditasi publik profesional program pendidikan, dan perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi.</p>
Ulfatur Rahmah (2016)	<p>Keberhasilan peningkatan mutu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pemimpin, komunikasi yang efektif antar-<i>stakeholders</i> lembaga pendidikan, penghargaan dan sanksi yang sesuai kebutuhan, dan adanya pengukuran mutu pendidikan yang dilakukan secara kontinyu baik internal maupun eksternal.</p>
Alhamuddin (2016)	<p>Penelitiannya membahas persoalan mutu dan relevansi kurikulum pendidikan tinggi keagamaan Islam (PTKI). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam pengembangan kurikulum PTKI diperlukan adanya kerangka berpikir yang jelas (<i>framework of thinking</i>). Pengembangan kurikulum bukan sekadar melakukan inovasi dan perubahan sejumlah mata kuliah, tetapi yang lebih penting adalah</p>

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Wiwik Surayandarwati A. (2017)	<p>harus ditindaklanjuti perubahan-perubahan dalam <i>actual curriculum</i> di dalam proses pembelajaran.</p>
Muhammad Fadhli (2017)	<p>Eksistensi dan peran kontributif implementasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) menjadi sesuatu yang <i>urgent</i> dalam peningkatan mutu perguruan tinggi. Kebijakan mutu yang menjadi komitmen pimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen mutu pada perguruan tinggi. Di samping itu budaya mutu yang ditunjukkan oleh sivitas akademika juga ikut andil menentukan keberhasilan peningkatan mutu pada perguruan tinggi. Pelibatan <i>stakeholders</i> dan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki komitmen tinggi menjadi penguat dalam menjalankan sistem penjaminan mutu internal.</p>
Markus Seyfried & Philipp Pohlenz (2018)	<p>Upaya peningkatan mutu pendidikan lembaga pendidikan, termasuk perguruan tinggi harus dapat memberikan layanan dan mutu yang baik agar memiliki eksistensi dan daya saing tinggi.</p> <p>Hasil kajian ini menjelaskan bahwa dukungan (<i>support</i>) yang diberikan manajer atau pimpinan perguruan tinggi yang berkolaborasi dengan agen penjaminan mutu berpengaruh signifikan dalam upaya keberhasilan implementasi penjaminan mutu (<i>quality assurance</i>) di perguruan tinggi. Sementara hal-hal yang bersifat administratif ternyata lebih rendah pengaruhnya dibandingkan dengan <i>support</i> pimpinan/manajer perguruan tinggi.</p>
Aswin Bancin (2017); Muh.	<p>Manajemen mutu perguruan tinggi harus diperkuat dengan sistem penjaminan mutunya.</p>

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Fitrah, et. al. (2018)	Sistem penjaminan mutu ini dilakukan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi, dan untuk memenuhi kebutuhan <i>stakeholders</i> melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Proses sistem penjaminan mutu ini tidak terlepas dari kebijakan mutu, sasaran mutu penyelenggaraan pendidikan, serta seluruh dokumen mutu yang harus disosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika dan pimpinan lembaga agar diimplementasikan secara optimal.
Santa Manurung et. al. (2018)	Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas dosen dan berimbas pada mutu akademik lembaga pendidikan, diantaranya: pelatihan yang diikuti dosen, kegiatan terstruktur penjaminan mutu, kompetensi pedagogik yang dimiliki dosen, dan <i>self efficacy</i> para dosen
M. Hasbi (2018)	Kualitas layanan administrasi yang ditunjukkan pegawai pada lembaga pendidikan, seperti: bukti fisik, jaminan, empati, kehandalan, dan daya tanggap berpengaruh terhadap kepuasan peserta didik yang muara akhirnya <i>customer satisfaction</i> . Diantara kualitas layanan pegawai tersebut yang paling dominan adalah empati.
Mochamad Iskarim (2018)	Implementasi manajemen berbasis ISO 9001:2015 juga dapat dijadikan sebagai alternatif dalam peningkatan mutu perguruan tinggi. Manajemen mutu berbasis ISO 9001:2015 dapat dijadikan sebagai panduan bagi lembaga pendidikan untuk selalu

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Imam Makruf (2018)	melakukan perbaikan terus menerus (<i>continuous quality improvement</i>) yang muara akhirnya terwujudnya kepuasan pelanggan (<i>customer satisfaction</i>).
Ebrahim Soltani & Adrian Wolkinson (2018)	Implementasi penjaminan mutu sangat berpengaruh terhadap keefektifan dan kemajuan organisasi. SDM pada organisasi harus mampu bekerja secara maksimal menciptakan jasa atau produk yang berkualitas
Nisa Islami (2018)	Penelitiannya tentang manajemen teknis akreditasi institusi bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Adapun beberapa aspek manajemen teknis akreditasi, yaitu: menyusun perencanaan dan penetapan target nilai akreditasi, studi banding dan <i>benchmarking</i> , membentuk tim penelusur data dan dokumen, membentuk tim penyusun borang, penyusunan borang dan kelengkapan dokumen, melakukan review mandiri, melakukan review borang bersama pakar; dan mempersiapkan pelaksanaan visitasi akreditasi institusi.
Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar (2019)	Pentingnya prosedur manajemen dalam implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi, meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
Lolytasari (2019)	Peningkatan mutu perguruan tinggi menuju <i>World Class University</i> salah satunya perlu dibuat program khusus manajemen

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
	pengetahuan (<i>knowledge management</i>) yang mengelola pengetahuan yang tercipta maupun yang masih belum tercipta (<i>tacit</i>). Oleh karenanya, dibutuhkan SDM yang menguasai bidang tersebut (manajemen pengetahuan).
Maureen Snow Andrade, <i>et.al.</i> (2020)	Dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh (online) harus tetap menggunakan standar mutu yang jelas dan terukur. Implementasi penjaminan mutu menjadi sangat penting dalam pelaksanaan pendidikan jarak jauh ini (online). Pendidikan jarak jauh merupakan bentuk layanan pendidikan kepada publik, memudahkan akses pendidikan yang tidak terbatas oleh jarak, tempat, dan waktu. Namun demikian, kriteria-kriteria atau standar mutu harus tetap ditekankan sebagai panduan penjaminan mutu pendidikan.
Maisah, et. al. (2020)	Strategi dalam pengembangan mutu perguruan tinggi tidak hanya dimulai dari membangun sarana prasarana yang memadai, tetapi juga sangat diperhatikan pengembangan SDM agar memiliki daya saing baik di level nasional dan juga level internasional. Perguruan tinggi yang bermutu itu mampu menjawab tantangan, kebutuhan, dan keinginan masyarakat seiring dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus maju, sehingga dibutuhkan SDM yang lebih responsif, inovatif, dan produktif.
Muhammad Khoiril Umam (2020)	Peningkatan mutu lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui optimalisasi fungsi dan tujuan standarisasi. Pemahaman mendalam terhadap standar mutu tersebut dapat dijadikan

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
	sebagai panduan manajemen dan arah pengambilan kebijakan dalam peningkatan mutu di lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil penelusuran penelitian-penelitian terdahulu, peneliti berkesimpulan bahwa: (1) penelitian-penelitian yang membahas tentang penjaminan mutu di perguruan tinggi nampaknya sudah banyak dilakukan. Tentu hal ini menjadi rujukan atau referensi penting (konsep, teori, prosedur, dan lain-lain) dalam penelitian ini untuk menambahkan, memperkuat, atau menemukan hal baru (*novelty*) terkait tema penelitian; (2) penelitian yang secara spesifik-komprehensif membahas tentang pemetaan model penjaminan mutu ‘internal’, ‘interface’, dan ‘future’ (*internal, interface, & future quality assurance*) di perguruan tinggi nampaknya belum pernah dilakukan, terlebih implementasinya di PTKIN.

Selain itu, penelitian terdahulu yang secara spesifik membahas penjaminan mutu di perguruan tinggi nampaknya masih fokus pada ranah penjaminan mutu ‘internal’ (perbaikan internal perguruan tinggi, standarisasi mutu pendidikan), seperti penelitiannya: Eko Supriyanto (2008), Hadis & Nurhayati (2010), Bunyamin (2013), Fathul Jannah (2014), Abd. Waris (2015), Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang (2016), Cathol de Paor (2016), Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, *et. al.* (2016), Alhamuddin (2016), Markus Seyfried & Philipp Pohlenz (2018), Maureen Snow Andrade, *et.al.* (2020), Muhammad Khoiril Umam (2020), dan lainnya.

Ranah penjaminan mutu ‘interface’ (layanan pendidikan dan akuntabilitas publik untuk kepuasan *stakeholder*), seperti penelitiannya: Peter P.T. Cheung & Cecilia B.S. Tsui (2010), Heni Sukrisno (2011), Achmad Supriyanto (2011), Ojat Darajat (2013), Noha Elassy (2013), Muhammad Thoyib (2014), Ari Juliana (2015), Rita Prima Bendriyanti (2015), Muhammad Fadhli (2017), M. Hasbi (2018), dan lainnya. Secara umum, pembahasannya pun (antara ‘internal’ dan ‘interface’) masih terpisah-pisah. Sementara itu, penelitian terdahulu yang secara spesifik membahas tentang

penjaminan mutu 'future' (*future quality assurance*) di perguruan tinggi nampaknya juga belum terlihat.

Berbeda halnya dengan penelitian ini yang mana pembahasannya dilakukan secara komprehensif dalam satu rangkaian gelombang penjaminan mutu yang progresif, dimulai dari penjaminan mutu 'internal' (*internal quality assurance*), penjaminan mutu 'interface' (*interface quality assurance*), sampai pada penjaminan mutu 'future' (*future quality assurance*). Harapannya, penelitian ini menjadi satu kontribusi tersendiri dalam memberikan informasi penting tentang implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi, khususnya di PTKIN. Peneliti berpendapat bahwa penelitian ini dapat menjadi 'titik temu' dari penelitian-penelitian sebelumnya, dan dapat menjadi bahan pertimbangan pengambilan kebijakan di PTKIN dalam upaya penguatan penjaminan mutu pendidikan pasca alih status kelembagaan.

E. Kerangka Teori

Kerangka teori dalam penelitian ini terdiri dari dua *grand theory*, yaitu teori 'paradigma gelombang penjaminan mutu' (*the wave paradigms of quality assurance*) yang dikembangkan oleh Yin Cheong Cheng, dan teori 'organisasi pembelajar' (*learning organization*) dari Peter Senge. Kedua teori ini dijadikan sebagai alat atau 'pisau bedah' untuk menganalisis data-data penelitian, sehingga data-data tersebut bermakna (*making of meaning*). Adapun penjelasan lebih mendalam dari kedua teori tersebut sebagaimana dibahas berikut ini.

1. Paradigma Gelombang Penjaminan Mutu (*The Wave Paradigms of Quality Assurance*)

Sebelum membahas tentang paradigma gelombang mutu (*the wave paradigms of quality assurance*), di awal bagian ini peneliti akan menyampaikan definisi mutu dalam beberapa pendekatan. Selanjutnya, definisi mutu ini sangatlah berkaitan dengan teori paradigma gelombang mutu yang dikembangkan oleh Cheng. Pemahaman beberapa definisi mutu dapat membantu kita memahami paradigma gelombang penjaminan mutu secara komprehensif.

Mutu (*quality*) bukanlah konsep modern, dan telah digunakan berabad-abad yang lalu dengan peradaban yang berbeda.⁵³ Sebagai contoh, mutu dalam perspektif Mesir Kuno diartikan sebagai “*a sign of perfection*” (tanda kesempurnaan), karena saat itu mutu arsitektur dalam membangun Piramid menjadi sesuatu yang utama.⁵⁴ Konsep mutu di pendidikan tinggi (*higher education*) baru muncul pada tahun 1980-an yang sebelumnya lebih dikenal di dunia industri dan komersial.⁵⁵ Namun pada era itu mutu masih didefinisikan secara abstrak, karena belum ada definisi dan tolak ukur mutu secara jelas. Selanjutnya, pada tahun 1990-an, pembahasan mengenai mutu (*quality*) sudah sangat berubah dan menjadi sesuatu yang dapat didefinisikan dan diukur.⁵⁶ Pada tahun 2000-an, konsep mutu sudah umum diterima dan tidak terlalu dipertanyakan. Hal ini dikarenakan ‘mutu’ dianggap sebagai pergerakan hidup yang alami (*a force of nature movement*) dan sangat menarik.⁵⁷

Definisi mutu sangatlah bervariasi disesuaikan dengan konteksnya.⁵⁸ Di sini, mutu setidaknya dapat didefinisikan dengan beberapa pendekatan (*approaches*), yaitu sebagai berikut: *Pertama*, *Quality as “the conformance to specification or standard”* (mutu sebagai kesesuaian dengan spesifikasi atau standar). Mutu biasanya digunakan pada bidang jasa pelayanan publik, dan erat kaitannya dengan *quality control* pada bidang industri manufaktur. Dalam pengertian ini, mutu suatu produk diukur dari segi kesesuaiannya

⁵³ Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 23, No. 3, (2015): 251.

⁵⁴ Ahmad K. Elshennawy, “Quality in the New Age and the Body of Knowledge for Quality Engineers”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, No. 5, (2004): 604.

⁵⁵ Jethro Newton, “Views from Below: Academics Coping with Quality”, *Quality in Higher Education*, Vol. 8, No. 1, (2002): 45.

⁵⁶ Janne Perry, “Quality in Higher Education”, in Schuller, T. (Ed.), *The Future of Higher Education*, SRHE/Open University Press, Buckingham, (1991), 91; Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”: 251.

⁵⁷ Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”: 251.

⁵⁸ Van Kemenade, E., Pupius, M. & Hardjono, T. (2008), “More Value to Defining Quality”, *Quality in Higher Education*, Vol. 14, No. 2, (2008): 176.

dengan spesifikasi, dan untuk melihat apakah memenuhi standar yang ditetapkan.⁵⁹ Di bidang pendidikan tinggi, istilah ‘standar’ berarti level kondisi yang harus dipenuhi perguruan tinggi untuk diakreditasi oleh lembaga akreditasi.⁶⁰ Mutu adalah tentang proses, sedangkan standar adalah tentang hasil. Di sinilah peran penjaminan mutu

⁵⁹ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?*, 1st ed. (Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University, 1994), 13.; Maria Alejandra C. & Alberto Paucar-Caceres, “A Conceptual Framework for Integrating Methodologies in Management: Partial Results of a Systemic Intervention in a Textile SME in Argentina”, *Systems Research and Behavioral Science*, Vol.36 No.1, (2019): 31.; Yao Lu *et al.*, “Internal Quality Assurance for External Contributions in GitHub: An Empirical Investigation”, *Journal of Software: Evolution and Process*, Vol.30 No.4, (2017): 14.; Helen S. Joyner (Melito) & Clinton D. Stevenson, “If You Don’t Know, Ask! Using Expert Knowledge to Determine What Content is Needed in an Undergraduate Food Quality Management and Control Course”, *Journal of Food Science Education*, Vol.16 No.1, (2017): 19-20.; Kouichi Inoue & Saburo Hasebe, “The Quality Assurance and Quality Control Issues for Sponsors on GCP Compliance in Japan”, *The Quality Assurance Journal*, Vol.3 No.2, (1999): 68.; Joanne Clarke, Julia K.T., Ron C.B., J.M. Roberts, “Assuring the Quality of Quality Assurance, Seeding Abnormal Slides Into the Negative Papanicolaou Smears That Will Be Rapid Rescreened”, *American Cancer Society Journal*, Vol.114 No.5, (2008): 294.; M. I. Jones *et al.*, “Quality Assurance and Benchmarking: An Approach for European Dental Schools”, *European Journal of Dental Education*, Vol.11 No.3, (2007): 139-140.; Marta van Zanten, D. McKinley, I.D. Montiel, & C.V. Pijano, “Medical Education Accreditation in Mexico and the Philippines: Impact on Student Outcomes”, *Medical Education*, Vol.46 No.6, (2012): 587.

⁶⁰ Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”...: 252.; Camino Ferreira, Javier Vidal & Maria José Vieira, “Student Guidance and Attention to Diversity in the Processes of Quality Assurance in Higher Education”, *European Journal of Education*, Vol.49 No.4, (2014): 575.; L. DiAnne Borders, K.L. Wester, M.J. Fickling, & N.A. Adamson, “Research Training in Doctoral Programs Accredited by the Council for Accreditation of Counseling and Related Educational Programs”, *Counselor Education & Supervision Journal*, Vol.53 No.2, (2014): 145.; J. S. Eaton, “Accreditation and Competency-Based Education”, *Competency-Based Education*, Vol.1 No.1, (2016): 15.; Julee T. Flood & Jeff Roberts, “The Evolving Nature of Higher Education Accreditation: Legal Considerations for Institutional Research Leaders”, *Chapter 6: New Direction for Institutional Research*, No.172, (2017): 73.; Larry M. Dooley, “Standards and Accreditation of HRD Academic Programs”, *Handbook of Human Resource Development*, (New Jersey: Wiley & Sons, Inc., 2014), 675.

(*quality assurance*) untuk memeriksa kesesuaian antara proses pendidikan dengan standar yang ditetapkan.⁶¹ Mutu akademik ditafsirkan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan standar akademik.⁶²

Kedua, Quality as "fitness for purpose" (mutu sebagai kesesuaian untuk tujuan). Definisi mutu ini seringkali diadopsi oleh pengambil kebijakan (*policymaker*) di sektor pendidikan tinggi, dimana sesuatu dapat dinilai bermutu apabila produk atau layanan memenuhi tujuan yang ditetapkan.⁶³ Pengertian ini lebih fokus pada "*a threshold judgement*" (penilaian ambang batas)⁶⁴ yang mengacu pada persyaratan standar minimum; jika tujuan itu dipenuhi lembaga maka berarti bermutu, padahal tidak demikian untuk yang lainnya. Fokus mutu lebih kepada kesesuaiannya dengan tujuan yang ditetapkan (sebagaimana berlaku pada sektor manufaktur); bisa saja sesuatu itu dikatakan bermutu menurut kelompok tertentu, namun tidak halnya dengan kelompok lain.

Ketiga, Quality as "effectiveness in achieving institutional goals" (mutu sebagai efektivitas dalam mencapai tujuan kelembagaan).⁶⁵ Definisi mutu ini menyiratkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya atau manajemen yang efektif dan memiliki implikasi yang signifikan untuk pendidikan tinggi.⁶⁶ Definisi mutu ini

⁶¹ Ourania Filippakou & Ted Tapper, "Quality Assurance and Quality Enhancement in Higher Education: Contested Territories?", *Higher Education Quarterly*, Vol.62 No.1/2, (2008): 86-87.; Irakli Gvaramadze, "From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area", *European Journal of Education*, Vol.43 No.4, (2008): 444.; Galina Motova & Ritta Pykko, "Russian Higher Education and European Standards of Quality Assurance", *European Journal of Education*, Vol.47 No.1, (2012): 25.; Noha Elassy, "The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement": 252.

⁶² Ming Cheng, "Transforming the Learner Versus Passing the Exam: Understanding the Gap between Academic and Student Definitions of Quality", *Quality in Higher Education*, Vol. 17, No. 1, (2011): 11.

⁶³ Sangeta Sahney, "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 2, (2004): 147; Diana Green, *What is Quality in Higher Education.*, 15.

⁶⁴ Janne Perry, "Quality in Higher Education", 92.

⁶⁵ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 15.

⁶⁶ Sangeta Sahney, "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education", 147

merupakan salah satu bagian dari model *'fitness for purpose'* yang berfokus pada evaluasi mutu pendidikan tinggi. Sebuah institusi dikatakan bermutu tinggi apabila memiliki misi yang jelas dan mengetahui bagaimana usaha untuk mencapai tujuan institusi tersebut.⁶⁷

Keempat, Quality as "meeting customers' stated or implied needs" (mutu sebagai pemenuhan kebutuhan pelanggan yang dinyatakan/tersirat).⁶⁸ Mutu sangat erat kaitannya dengan kebutuhan pelanggan; pentingnya mengetahui siapa pelanggannya, apa kebutuhannya dan bagaimana memuaskannya. Dalam pengertian ini, mutu menjadi sesuatu yang sangat penting dalam promosi lembaga. Informasi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) menjadi salah satu kunci sebuah institusi dikatakan bermutu.⁶⁹

Kelima, mutu berkaitan dengan "transformation" (transformasi), di mana pendidikan diyakini sebagai proses transformasi berkelanjutan yang mencakup pemberdayaan dan peningkatan pelanggan (*customers*).⁷⁰ Pada pendekatan ini mutu

⁶⁷ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 15.

⁶⁸ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 16.; Louise Morley, *Quality and Power in Higher Education*, 1st ed., (Maidenhead: The Society for Research into Higher Education & Open University press, 2003), 1.

⁶⁹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 84; Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), 306; Sri Uchtiawati, *et.al.*, "Penerapan Penjaminan Mutu Pendidikan pada Sekolah Menengah Atas Berstandar Internasional", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Vol.2 No.1, (2014): 52; Hasyim Asy'ari dkk, "Implementasi Prinsip-Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK Ekonomika Depok Jawa Barat", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.2 No.2, (2017): 210-211.; Itay Abuhav, *ISO 9001:2015 A Complete Guide to Quality Management Systems* (New York: Taylor & Francis Group, 2017), 39.; John S. Oakland, *Total Quality Management and Operational Excellence Fourth Edition*, (London & New York: Roudledge, 2014), 4.; Yan Dong, Kefeng Xu, Yi Xu, & Xiang Wan, "Quality Management in Multi-Level Supply Chains with Outsourced Manufacturing", *Production and Operations Management*, Vol.25 No.2, (2016): 299.; Kim-Soon Ng (ed), *Quality Management and Practices* (Croatia, InTech, 2012), 4.

⁷⁰ Sangeta Sahney, "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education"...: 147

sudah berkaitan dengan nilai tambah (*added values*) yang ditunjukkan dengan kemauan untuk selalu memperbaiki diri secara terus menerus (*quality continuous improvement*),⁷¹ dan sudah membentuk budaya mutu (*quality culture*)⁷² yang senantiasa fokus pada pelanggan (*customer focus*).⁷³ Untuk sampai pada pendekatan mutu ini sebuah lembaga atau organisasi tentu sudah berhasil menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*).⁷⁴

⁷¹ Michael Olalekan Olatunji, "Ensuring and Promoting The Pedagogical Competence of University Lectures in Africa", *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, Vol.3 No.3, (2013): 76.; David L. Goetsch & Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, (United States of America: Pearson, 2014), 2.; Michel Jaccard, *The Objective is Quality, Introduction to Quality, Performance and Sustainability Management Systems* (Switzerland: EPFL Press, 2013), 19.; Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2009), 3-4.

⁷² Egle Katiliute & Bronius Neverauskas, "Development of Quality Culture in the Universities", *Economics & Management*, No.14 (2009): 1069.; Mantz Yorke, "Developing a Culture in Higher Education", *Tertiary Education and Management*, No. 6 (2000): 21.; G.W.G Bendermacher, M.G.A. oude Egbrink, I.H.A.P. Wolfhagen, & D.H.J.M. Dolmans, "Unravelling Quality Culture in Higher Education: A Realist Review", *High Education*, No. 73 (2017): 41-42.; J.F. Strydom, N. Zulu, & L. Murray, "Quality, Culture and Change", *Quality in Higher Education*, Vol. 10, No. 3, (2004): 208.

⁷³ Michel Jaccard, *The Objective is Quality, Introduction to Quality, Performance and Sustainability Management Systems* (Switzerland: EPFL Press, 2013), 19.; Jingxian Zhang *et al.*, "Influence of Curriculum Quality and Educational Service Quality on Student Experiences: A Case Study in Sport Management Programs", *Journal of Hospitality, Leisure, Sport, & Tourism Education*, Vol.18, (2016): 83.; La Ode Almana, Sudarmanto, & Ismail Suardi Wekke, *Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Akreditasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 121-123.; Eric Wibisono, "The New Management System ISO 21001:2018: What and Why Educational Organizations Should Adopt It", *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management*, 2018: 70-72.

⁷⁴ Robert Cornesky, Sam McCool, Larry Byrnes, & Robert Weber, *Implementing Total Quality Management in Higher Education* (United States of America: Magna Publications, 1992), 57.; T. Hillman Willis & Albert J. Taylor, "Total Quality Management and Higher Education: The Employers Perspective", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7 (1999): 999.; Sangeta Sahney, "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education": 148-149.

Kelima pendekatan definisi mutu sebagaimana dijelaskan di atas sangat berkaitan dengan teori penjaminan mutunya Cheng. Penjaminan mutu (*Quality Assurance* disingkat QA) memiliki peran penting dalam mewujudkan mutu pendidikan di perguruan tinggi. Sampai saat ini persoalan mutu menjadi tidak terpisahkan di bidang pendidikan tinggi, sehingga QA menempati posisi sentral dalam kebijakan pendidikan.⁷⁵ Konsep QA diadopsi dari sektor bisnis, dan baru diimplementasikan di sektor pendidikan tinggi pada tahun 1980-an.

Cheng membagi QA menjadi tiga paradigma gelombang penjaminan mutu, yaitu: *Internal Quality Assurance* (paradigma gelombang pertama); *Interface Quality Assurance* (paradigma gelombang kedua), dan *Future Quality Assurance* (paradigma gelombang ketiga).⁷⁶ *Internal QA* berfokus pada memperbaiki lingkungan dan proses internal lembaga, sehingga proses pendidikan dipastikan mencapai tujuan yang direncanakan. *Interface QA* memastikan bahwa layanan pendidikan (proses dan hasil) memenuhi kebutuhan *stakeholders* sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. *Future QA* menekankan pada relevansi tujuan, materi, praktik, dan hasil pendidikan untuk masa depan generasi baru. Pendidikan dihubungkan dengan kebutuhan masa depan individu dan masyarakat.⁷⁷ Ketiga paradigma gelombang QA ini merepresentasikan definisi mutu dalam pendidikan, dan juga menghasilkan strategi dan pendekatan yang berbeda dalam upaya penjaminan mutu pendidikan.

⁷⁵ Elaine El-Khawas, "Quality Assurance as a Policy Instrument: What's Ahead?", *Quality in Higher Education*, Vol. 19, No. 2, (2013): 248.; Noha Elassy, "The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement", 255.

⁷⁶ Yin Cheong Cheng, "Quality Assurance in Education: Internal, Interface, and Future", *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 4 (2003): 202-213.

⁷⁷ Yin Cheong Cheng, "Quality Assurance in Education:...: 203.; Noha Elassy, "The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement"...: 255.

Paradigma gelombang pertama (*Internal Quality Assurance*) mencerminkan pendekatan pertama definisi mutu, yaitu ‘kualitas sebagai kesesuaian dengan standar’ (*Quality as “the conformance to specification or standard”*), dan berkaitan juga dengan pendekatan definisi mutu ketiga, yaitu ‘mutu sebagai efektivitas dalam mencapai tujuan lembaga’ (*Quality as “effectiveness in achieving institutional goals”*).⁷⁸ Paradigma gelombang kedua (*Interface Quality Assurance*) lebih mendekati pendekatan definisi mutu keempat, yaitu kepuasan (*satisfaction*) yang dikembangkan Green.⁷⁹

Relasinya terlihat pada konsepsi mutu pendidikan sebagai kepuasan *stakeholders/users* terhadap layanan pendidikan, sebagaimana disampaikan oleh Cheng.⁸⁰ Sementara untuk paradigma gelombang ketiga (*Future Quality Assurance*) berhubungan dengan paradigma baru pendidikan, yaitu proses kontekstualisasi *multiple intelligence* ke dalam proses individualisasi, lokalisasi, dan globalisasi. Pada paradigma gelombang ketiga, para pemangku kebijakan dan para pendidik di setiap negara berpikir ulang bagaimana meredesain kurikulum dan pedagogik untuk mempersiapkan generasi di masa depan. Nampaknya paradigma gelombang ketiga ini lebih berkaitan dengan pendekatan mutu sebagai ‘*transformation*’; mutu berkaitan upaya-upaya strategis menyesuaikan tuntutan perubahan zaman.

Cheng menunjukkan beberapa model QA pada setiap paradigma gelombang di bidang pendidikan.⁸¹ Untuk paradigma gelombang pertama (*Internal Quality Assurance*), lembaga pendidikan dapat menggunakan tiga model, yaitu: (1) *The Goal and Specification*

⁷⁸ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 13.; Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”...: 255.

⁷⁹ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 16.; Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”...: 255.

⁸⁰ Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education:...”, : 203.

⁸¹ Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education:...”, 204-207.; Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”,...: 255.

Model. QA pada model ini mengarahkan lembaga pendidikan menetapkan spesifikasi dan tujuan institusi, serta untuk memastikan pencapaian tujuan sesuai dengan spesifikasi yang diberikan; (2) *The Process Model*. Model ini untuk mengetahui kelancaran proses internal dan keberhasilan proses pembelajaran, meliputi: proses manajemen (kepemimpinan, kebijakan, dan lain-lain), dan proses pembelajaran (metode, strategi, sikap, tingkat kehadiran, dan lain-lain); dan (3) *The Absence of Problem Model*. Model ini dapat digunakan terutama ketika kriteria mutu pendidikan tidak jelas, tetapi strategi perbaikan internal diperlukan (monitoring dan evaluasi).⁸²

Pada paradigma gelombang kedua (*Interface Quality Assurance*) dapat menggunakan lima model, yaitu: (1) *The Resource-Input Model*. Model ini mengasumsikan bahwa sumber daya yang langka dan bermutu diperlukan bagi lembaga pendidikan untuk mencapai beragam tujuan dan memberikan layanan terbaik. Misalnya, kualifikasi SDM, rasio pegawai dan mahasiswa, sponsor, sarana dan prasarana yang lengkap, dan lain-lain.; (2) *The Satisfaction Model*. Model ini menggunakan survei layanan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan; (3) *The Legitimacy Model*. Model ini digunakan untuk membangun relasi dengan pihak-pihak terkait, akuntabilitas publik, promosi lembaga, reputasi dan status di masyarakat; (4) *The Organizational Learning Model*. Model ini merupakan respon terhadap perubahan lingkungan. Mutu pendidikan merupakan konsep dinamis yang melibatkan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan anggota, praktik, proses, dan hasil dari suatu lembaga pendidikan. Model ini menekankan pentingnya perilaku pembelajaran organisasi (*learning organization*) untuk memastikan pendidikan yang bermutu;⁸³ dan (5) *The Total Quality Management Model*. Model ini

⁸² Yin Cheong Cheng, "Quality Assurance in Education:...", 204-205.

⁸³ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, (New York: Double Day, 1990), 3.; David A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* 71 (July-Agustus 1993): 80; James M. Sinkula *et. al.*, "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 4 (1997): 305

mendefinisikan mutu pendidikan sebagai karakter seperangkat elemen dalam input, proses, dan output dari lembaga pendidikan yang menyediakan layanan sepenuhnya untuk memuaskan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Kunci utama untuk memastikan mutu dapat dilihat dari kepemimpinan, manajemen orang, manajemen proses, informasi dan analisis, perencanaan mutu strategis, kepuasan pelanggan internal dan eksternal, hasil pendidikan, dan dampak pada masyarakat.⁸⁴

Sementara untuk paradigma gelombang ketiga (*Future Quality Assurance*) lembaga pendidikan dapat menggunakan *Multiple Development Model*. Individu dan masyarakat membutuhkan pengembangan multi di bidang teknologi, ekonomi, sosial, politik, budaya, dan beberapa aspek pembelajaran lain dalam rangka menghadapi perubahan era yang sangat cepat. Pada paradigma gelombang ketiga ini lembaga pendidikan membangun paradigma ‘Triplization’ baru, yaitu: *Individual Learning*, *Localized Learning*, dan *Globalized Learning*. Lembaga pendidikan memberikan kesempatan kepada pembelajar untuk mengembangkan kemampuan belajarnya dari sumber lokal dan global melalui internet, pembelajaran berbasis *website*, *video-conferencing*, *cross-cultural sharing*, dan menggunakan pembelajaran interaktif berbasis multimedia. Pada paradigma gelombang QA yang ketiga ini, lembaga pendidikan sudah berfokus pada menyiapkan generasi baru yang siap bersaing dan mampu bertahan di era millenium (era globalisasi, informasi teknologi, dan ekonomi berbasis pengetahuan).⁸⁵

2. Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)

Teori organisasi pembelajar (*learning organization*) dipopulerkan oleh Peter Senge dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Menurut Senge, organisasi pembelajar merupakan suatu organisasi di mana setiap anggotanya secara terus menerus meningkatkan atau memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka

⁸⁴ Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education:...”, 206-207.

⁸⁵ Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education:...”, 207-209.

inginkan, aspirasi bersama dibiarkan secara bebas, dan anggota-anggotanya secara terus menerus belajar bagaimana belajar bersama-sama.⁸⁶ Selain Senge, ada beberapa tokoh yang membahas tentang organisasi pembelajar, diantaranya: Paul Shrivastava, Duncan & Weiss, dan Garvin. Shrivastava mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai sebuah proses pembelajaran yang lebih bersifat keorganisasian daripada proses individu.

Organisasi pembelajar sangat penting untuk perumusan strategi organisasi dan perubahan organisasi yang lebih luas. Keluaran organisasi pembelajar adalah terciptanya sistem tindakan (*action systems*) yang terintegrasi. Untuk keberhasilan organisasi pembelajar sangat dibutuhkan agen pembelajar (*agent of learning*).⁸⁷ Senada dengan Shrivastava, Duncan & Weiss sebagaimana dikutip Mary Crossan, organisasi pembelajar berfokus pada pertumbuhan dan perubahan pengetahuan organisasi dalam meningkatkan tindakan organisasi, efektivitas organisasi, dan *outcome* sesuai tujuan organisasi.⁸⁸

Garvin mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasinya menjadi kebiasaan atau perilaku yang menunjukkan pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi pembelajar merupakan sebuah proses dan semacam 'perusahaan kognitif' dari waktu ke waktu untuk menemukan hal terbaik.⁸⁹ Organisasi yang berkemampuan selalu belajar disebut

⁸⁶ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, (New York: Double Day, 1990), 3.

⁸⁷ Paul Shrivastava, "A Typology of Organizational Learning Systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1 (1983): 16-24.; Mary M. Crossan, *et al.*, "Organizational Learning: Dimensions for a Theory", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 4 (1995): 342.

⁸⁸ Duncan & Weiss, "Organizational Learning: Implications for Organizational Design". in B. Straw (Ed.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, (1979): 75-124; Mary M. Crossan, *et al.*, "Organizational Learning: Dimensions for a Theory"...: 342

⁸⁹ David A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* 71 (July-Agustus 1993): 80; James M. Sinkula *et al.*, "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values,

learning organization (organisasi pembelajar).⁹⁰ Organisasi pembelajar ini hanya dapat diwujudkan apabila organisasi mampu bersifat fleksibel, adaptif, dan produktif agar dapat tetap bertahan pada situasi yang cepat berubah sekalipun. Oleh karenanya, perlu menemukan cara untuk mampu menyadap komitmen dan kapasitas anggota organisasi agar terus belajar pada semua tataran organisasi.

Organisasi harus terus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan mereka, membutuhkan perubahan pikiran (*shift of mind*) yang fundamental di antara anggota organisasi. Di samping itu, organisasi pembelajar harus mampu belajar adaptif (*adaptive learning*). Namun menurut Senge hal ini belumlah cukup untuk bertahan hidup sehingga perlu menggabungkan dengan belajar generatif (*generative learning*), yaitu belajar yang memperbaiki kapasitas untuk mencipta.⁹¹ Gabungan *adaptive learning* dan *generative learning* akan berhasil menemukan jati diri manusia, karena menurut Senge, “pembelajaran sesungguhnya menyentuh perasaan yang berhubungan dengan apa arti menjadi manusia”.

Senge menegaskan bahwa untuk membangun organisasi pembelajar (*building learning organization*) dapat dilakukan dengan menerapkan lima disiplin (*The Fifth Discipline*), yaitu: (1) berpikir sistemis (*system thinking*); (2) penguasaan pribadi (*personal mastery*); (3) model-model mental (*mental models*); (4) membangun visi bersama (*building shared vision*), dan (5) tim pembelajaran (*learning team*).⁹²

Knowledge, and Behavior”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 4 (1997): 305

⁹⁰ James M. Sinkula *et. al.*, “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior”,...: 305

⁹¹ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization...*, 14.

⁹² Peter M. Senge, *The Fifth Discipline* terjemahan Nunuk Adiarni, *Disiplin Kelima: Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajar*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 6-10; David A. Garvin, “Building a Learning Organization” (July-Agustus 1993 Issue), <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> diakses Kamis, 29 Oktober 2020 pukul 07:03 WIB; Joko Widodo, *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), 44; Olivier Serrat, *Knowledge Solutions: Tools,*

System thinking merupakan suatu cara berpikir tentang bahasa untuk menguraikan dan memahami kekuatan-kekuatan dan hubungan-hubungan antarpribadi yang membentuk perilaku sistem. Disiplin ini membantu pribadi (organisasi) melihat bagaimana mengubah sistem secara lebih efektif; *Personal mastery* merupakan disiplin belajar untuk meningkatkan kapasitas seseorang untuk menciptakan hasil yang paling diinginkan dan menciptakan suatu lingkungan organisasional yang mendorong semua anggotanya untuk mengembangkan diri mereka ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang ditentukan; *Mental models* merupakan disiplin belajar yang terus menerus untuk melakukan perenungan, mengklarifikasi, dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita; *Building shared vision* merupakan disiplin membangun suatu rasa mempunyai komitmen dalam suatu kelompok dengan membuat gambaran-gambar bersama tentang masa depan yang coba diciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktik-praktik penuntut yang diharapkan berfungsi sebagai sarana untuk menciptakan masa depan itu; dan *Learning team* merupakan disiplin untuk mengubah keahlian komunikasi dan keahlian berpikir kolektif sehingga kelompok-kelompok manusia dapat diandalkan dan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya secara individual.

Untuk membangun organisasi pembelajar (*learning organization*) memerlukan suatu iklim pembelajaran yang kondusif, budaya belajar, mengembangkan sumber daya manusia, dan proses transformasi organisasi yang berkelanjutan (kontinyu). Dalam membangun organisasi pembelajar ini perlu adanya pembangunan komitmen belajar bersama (*building learning commitment*), mekanisme perubahan pada diri pembelajar, dan harus responsif atau terbuka terhadap dunia luar.⁹³ Di samping itu, perlu didukung seorang

Methods, and Approaches to Drive Organization Performance, (Singapore: Springer, 2017), 360.

⁹³ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, (London: Nicholas Brealey Publishing, 1995), 59.

pemimpin yang mampu membangun visi inspiratif bersama para bawahan untuk mewujudkan tujuan organisasi.⁹⁴

Dalam proses perubahan atau pengembangan organisasi, *learning organization* membimbing pemimpin untuk memikirkan kembali (*re-think*), mengevaluasi kembali (*re-evaluate*), dan jika diperlukan merevisi tujuan organisasi yang sudah tidak relevan dengan perkembangan zaman.⁹⁵ Oleh karenanya, organisasi pembelajar membutuhkan kepemimpinan transformasional dimana seorang pemimpin mampu mencari terobosan-terobosan baru untuk memajukan organisasi.⁹⁶

Secara umum, menurut Nadushan & Shargh dan Olivier Serrat, faktor-faktor yang mempengaruhi terwujudnya organisasi pembelajar adalah sebagai berikut: (1) *management and leadership*; (2) *culture*, (3) *knowledge, information and communication systems*; dan (4) *organizational structure and systems, which are used for facilitating and instrumenting change, like technology*.⁹⁷

Perguruan tinggi sebagai organisasi atau lembaga pendidikan dapat menerapkan teori *learning organization* ini agar tetap memiliki eksistensi dalam rangka meningkatkan kualitas dan daya saing perguruan tinggi, yang muara akhirnya memiliki peran strategis dalam upaya ikut mencerdaskan dan menghasilkan generasi bangsa yang bermutu dan siap bersaing dalam percaturan kehidupan. Vajihah & Zeynab⁹⁸ dalam penelitiannya menyebutkan apabila lembaga

⁹⁴ Olivier Serrat, *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches*..., 65

⁹⁵ Richard P. Winter *et. al.*, "Reframing Managers' Control Orientations and Practices: A Proposed Organizational Learning Framework", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5 No. 1 (1997): 10.

⁹⁶ Richard P. Winter *et. al.*, "Reframing Managers' Control Orientations and Practices: A Proposed Organizational Learning Framework"...: 10.

⁹⁷ Masudi Nadushan & Javan Shargh, "Organizational Learning and The Strategy of Learning Organization", *The Quarterly Of Modiri-at-efarda*, Vol. 3 No. 9 (2005): 76.; Olivier Serrat, *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches*..., 58.

⁹⁸ Vajihah Saadat & Zeynab Saadat, "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success", *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 219.

pendidikan menjadi organisasi pembelajar maka lembaga pendidikan tersebut akan mendapatkan kemampuan kompetitif dan kestabilan keberhasilan organisasi. Untuk itu, menurut Bierly & Hamalainen dalam organisasi pembelajar diperlukan strategi pembelajaran pada domain eksternal dan internal. Pembelajaran eksternal berfokus pada empat domain strategis yang berkaitan dengan lingkungan organisasi, yaitu: *customers, competitors, networks, dan institutions*. Sementara pembelajaran internal terdiri dari: *individual, intrafunctional, interfunctional, dan multi level learning*.⁹⁹ Organisasi pembelajar dimulai dari pembelajaran *individual, group, organizational, dan inter-organizational*¹⁰⁰ dengan melalui tahapan sebagai berikut: (1) *search and collecting information*; (2) *interpreting information*; (3) *learning by practical using of information*.¹⁰¹

F. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam sebuah penelitian sangat menentukan kualitas hasil penelitian itu sendiri. Oleh karena itu, metode penelitian harus diperhatikan dan didesain secara sistematis. Dalam sub bab ini dijelaskan beberapa hal penting dalam metode penelitian, meliputi: jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.

⁹⁹ Paul E. Bierly & Timo Hamalainen, "Organizational Learning and Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No.3 (1995): 222.

¹⁰⁰ Mary M. Crossan *et. al.*, "Organizational Learning: Dimensions for a Theory", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 4 (1995): 343-346.

¹⁰¹ Richard L. Daft & Karl E. Weick, "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 (1984): 286.; Vajihah Saadat & Zeynab Saadat, "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success"...: 223.; George P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1 (1991): 90.; Mary M. Crossan *et. al.*, "An Organizational Learning Framework: From Institution to Institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 3 (1999): 524.

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mencoba mengkaji implementasi penjaminan mutu pendidikan secara spesifik di IAIN Pekalongan pasca alih status kelembagaan. Dengan demikian, penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan ilmu manajemen mutu dalam mendeskripsikan, menganalisis, dan menemukan teori yang berhubungan dengan penjaminan mutu di perguruan tinggi.

Penelitian lapangan (*field research*) adalah penelitian yang dilakukan guna mendapatkan data yang diperlukan untuk mendeteksi dan menganalisa fenomena, peristiwa, sikap, aktivitas sosial, kepercayaan, persepsi, dan berkaitan dengan pemikiran orang baik individu atau kelompok.¹⁰² Hal ini memperkuat pendapatnya Creswell yang mengatakan bahwa penelitian kualitatif lapangan mendorong peneliti untuk membuat gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terperinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang bersifat alami.¹⁰³

Menurut Bogdan & Biklen, yang juga diperkuat pendapat Gall & Borg, penelitian kualitatif setidaknya memiliki 5 (lima) ciri, yaitu: (1) memiliki latar alami dan peneliti berperan sebagai instrumen kunci; (2) bersifat deskriptif; (3) menekankan proses daripada produk; (4) cenderung analisa data secara induktif; dan (5) makna memiliki posisi penting, karena sifatnya *to making of meaning* (menghasilkan makna).¹⁰⁴ Dengan demikian, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kualitatif lapangan yang secara deskriptif, eksploratif, dan eksplanatif mengkaji tentang penjaminan mutu pendidikan perguruan tinggi (PTKIN).

¹⁰² Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 60

¹⁰³ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions* (London: SAGE Publication, 2012), 15.

¹⁰⁴ Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn and Bacon Inc., 2007), 27-29; Meredith D. Gall, Joyce P. Gall, & Walter R. Borg, *Educational Research: An Introduction Seventh Edition*, (London: Pearson, 2003), 435-436.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil objek studi kasus di IAIN Pekalongan. Perguruan tinggi ini, menurut hemat peneliti, memiliki progresifitas fenomenal dalam bidang peningkatan mutu pendidikan pasca alih status kelembagaan. IAIN Pekalongan dikatakan berhasil melakukan terobosan-terobosan perbaikan internal perguruan tinggi melalui percepatan pembangunan gedung perguruan tinggi selama 5 tahun berturut-turut (2017, 2018, 2019, 2020, 2021) pasca alih status kelembagaan. Di samping itu, IAIN Pekalongan juga mampu meningkatkan akreditasi institusi dari terakreditasi C menjadi B (skor 350) dalam rentang waktu 2 tahun (2016-2018). Peningkatan akreditasi dan pemenuhan sarana prasarana perguruan tinggi, yang dilakukan IAIN Pekalongan, merupakan bagian penting dalam penjaminan mutu di perguruan tinggi.

Progresifitas fenomenal yang ditunjukkan IAIN Pekalongan menjadi alasan akademis bagi peneliti untuk memilih perguruan tinggi tersebut menjadi objek studi kasus dalam penelitian yang kajiannya tentang penjaminan mutu perguruan tinggi. Pasalnya, dalam upaya perbaikan internal pasca alih status kelembagaan, khususnya dalam penjaminan mutu, tentu membutuhkan kemampuan manajerial dan *leadership* dalam pengelolaan perguruan tinggi di masa transisi. Kiranya, tidak semua PTKIN mampu *leading* dalam pencapaian prestasi kelembagaan tertentu (fenomenal) dalam bidang penjaminan mutu pasca alih status kelembagaan.¹⁰⁵ Kemampuan melakukan

¹⁰⁵ Sebagai contoh misalnya (1) IAIN Kudus berubah status kelembagaannya menjadi IAIN pada tahun 2018, tetapi sampai tahun 2021 ini akreditasi institusinya masih terakreditasi C, https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_pt/RjNEREFEOEUtQzY4RS00MzIILTIENjgtQjFEQTYzQTJCMzI1 diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 13:55 WIB; https://www.banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi.php; (2) IAIN Batusangkar yang mengalami alih status kelembagaan menjadi IAIN tahun 2015 memperoleh akreditasi institusi ‘Baik Sekali’ pada tahun 2021 (No. SK: 591/SK/BAN-PT/Akred/PT/VI/2021). Artinya, perguruan tinggi tersebut baru mendapatkan akreditasi dengan peringkat tersebut setelah 6 tahun menjadi IAIN; <http://iainbatusangkar.ac.id/halaman/detail/sejarah-iain-batusangkar> diakses Selasa, 28 Desember 2021; https://www.banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi.php; (3) IAIN

percepatan dalam hal peningkatan akreditasi institusi perguruan tinggi dan juga pemenuhan kelengkapan sarana dan prasarana, menjadi bukti bahwa IAIN Pekalongan sebenarnya juga mampu melakukan upaya strategis dalam penjaminan mutu pendidikan pasca alih status kelembagaan, tentu dalam implementasi penjaminan mutu yang menyeluruh (*internal, interface, dan future quality assurance*).

3. Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian yang mencoba mengungkap upaya perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi melalui penjaminan mutu (*quality assurance*). Dikarenakan berkaitan dengan pejaminan mutu sebuah lembaga, maka sumber data dalam penelitian ini berasal dari pelaku dan unsur-unsur penjaminan mutu yang terdiri dari: (1) unsur pimpinan di perguruan tinggi tersebut, meliputi: Rektor, para Wakil Rektor, Ketua Lembaga (Lembaga Penjaminan Mutu dan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat), dan Kepala Bidang yang berkaitan dengan topik penelitian; (2) pengguna (*users*) atau pelanggan layanan mutu perguruan tinggi, seperti: dosen, mahasiswa, pegawai, dan (3) pihak-pihak eksternal, seperti: konsultan¹⁰⁶ dan auditor¹⁰⁷ mutu pada perguruan tinggi.

Di samping sumber data dari informan internal dan eksternal sebagaimana disampaikan di atas, penelitian ini juga banyak mengambil data dari dokumen-dokumen penting yang berkaitan dengan penjaminan mutu akademik perguruan tinggi, antara lain: statuta perguruan tinggi, rencana strategis (Renstra), rencana induk

Bukittinggi baru mendapatkan peringkat ‘Baik Sekali’ (No. SK: 430/SK/BAN-PT/Akred/PT/V/2021) atau sederajat dengan B saat akreditasi menggunakan 7 standar, setelah 7 tahun alih status kelembagaan menjadi IAIN (2014).; <https://iainbukittinggi.ac.id/sejarah-iain-bukittinggi/> diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 14:40 WIB.; https://www.banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi.php.

¹⁰⁶ Konsultan adalah lembaga/perorangan yang diminta untuk mendampingi upaya peningkatan mutu di perguruan tinggi.

¹⁰⁷ Auditor adalah orang-orang yang diberi tugas untuk melakukan audit mutu di perguruan tinggi, termasuk audit terhadap pelaksanaan sistem manajemen mutu berbasis ISO.

pengembangan (RIP), sistem penjaminan mutu, borang akreditasi, dokumen perguruan tinggi dalam angka, tingkat kepuasan layanan akademik, dan dokumen-dokumen akademik lainnya yang dapat digunakan sebagai sumber data pendukung dalam penelitian ini.

4. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan sesuatu yang penting dalam sebuah penelitian. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dan dapat menjawab persoalan-persoalan penelitian. Data yang terkumpul tidak harus banyak, namun data yang lengkap. Artinya, data tersebut dapat menjawab persoalan atau rumusan masalah penelitian. Untuk mendapatkan data yang lengkap peneliti harus menggunakan teknik pengumpulan data secara efektif dan efisien, serta prioritas penggunaan teknik pengumpulan data. Sebagai upaya sistematis dan ilmiah untuk mendapatkan data yang lengkap, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu: dokumentasi, wawancara, dan observasi.

Di era revolusi industri 4.0, dimana jaringan dan keterbukaan akses internet sangat mendominasi (*Internet of Things*), digitalisasi dokumen dan informasi (*big data*) menjadi sebuah kebutuhan dan dirasa sangat penting (*urgent*), maka menempatkan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data yang pertama adalah sebuah keniscayaan. Dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian dapat dikumpulkan melalui internet (*website*) dan aplikasi-aplikasi lain yang memudahkan mengakses secara *online* (jarak jauh). Meskipun demikian, tentu saja ada dokumen-dokumen yang harus diakses secara *offline*, mendatangi langsung sumber data (dokumen), terutama dokumen yang tidak atau belum diunggah di *website* perguruan tinggi yang bersangkutan.

Teknik pengumpulan data yang kedua adalah wawancara. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data yang tidak ditemukan pada teknik dokumentasi, misalnya tentang motivasi, visi pemimpin, dan argumentasi-argumentasi logis yang berkaitan dengan penjaminan mutu akademik perguruan tinggi. Selain itu, teknik wawancara ini digunakan untuk melakukan pendalaman lebih lanjut, konfirmasi, dan

sekaligus klarifikasi atas data-data atau informasi yang ditemukan di dokumentasi.

Untuk memperkuat kedua teknik di atas (dokumentasi dan wawancara), peneliti juga melakukan observasi melalui kunjungan langsung ke lokasi penelitian, observasi terhadap jejak digital (video, rekaman, youtube, dan lain sebagainya) yang berkaitan dengan objek dan tema penelitian, atau bisa melalui observasi kegiatan-kegiatan perguruan tinggi yang dilakukan secara *daring* (mengingat saat penelitian dilakukan sedang terjadi wabah pandemi covid-19).

Beberapa teknik pengumpulan data sebagaimana disebutkan di atas bersifat komplementer, meskipun ada prioritas dalam penggunaannya. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data tersebut (dokumentasi, wawancara, dan observasi) diharapkan mampu mendapatkan data-data yang utuh (komprehensif) dan valid, yang selanjutnya secara efektif dapat menjawab persoalan-persoalan penting dalam penelitian ini.

5. Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data, selanjutnya dianalisis supaya data tersebut memiliki makna dan dapat menjawab persoalan-persoalan penelitian. Untuk itu, peneliti mencoba menggunakan analisis data yang bersifat deskriptif kualitatif-kritis. Data-data yang terkumpul disajikan secara deskriptif, sistematis sesuai dengan tema pembahasan, dan selanjutnya peneliti mengkritisi hal-hal yang dirasa tidak sesuai, dengan menggunakan teori-teori yang ada. Melalui analisis deskriptif-kritis ini diharapkan penelitian ini tidak hanya sekedar mendeskripsikan temuannya saja, namun ada upaya kritis yang dapat dijadikan sebagai masukan atau koreksi terhadap fenomena yang ditemukan.

Berkaitan dengan analisis deskriptif kualitatif, peneliti menggunakan analisis 'Model Interaktif' (*Interactive Model*) yang membagi kegiatan analisisnya menjadi 3 (tiga) tahapan, yaitu: kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data (*conclusions: drawing/verifying*). Ketiga tahapan aktivitas tersebut dan proses

pengumpulan data (*data collection*) membentuk siklus yang saling berhubungan (interaktif).¹⁰⁸

Adapun operasionalisasi analisis model interaktif sebagaimana disinggung di atas, adalah sebagai berikut: *Pertama*, data-data penelitian yang sudah dikumpulkan melalui metode yang ditentukan selanjutnya dipilih, difokuskan, disederhanakan, diabstraksikan sesuai tema penelitian dan diubah menjadi catatan lapangan tertulis (transkripsi). *Kedua*, data-data yang sudah dilakukan pemilahan sesuai tema penelitian selanjutnya disajikan dalam bentuk narasi sistematis. Dalam menarasikan data tersebut dapat disertakan matrik, grafik, bagan, tabel, dan bentuk-bentuk lain, guna memudahkan pembaca dalam memahami isi laporan penelitian. *Ketiga*, tahapan selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah melakukan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

Kesimpulan dibuat peneliti berdasarkan persoalan-persoalan penelitian (rumusan masalah) yang dicocokkan dengan data-data yang ada. Untuk mendapatkan kesimpulan yang tepat, bisa jadi peneliti melakukan pembacaan atau pengecekan ulang terhadap data-data yang sudah terkumpul. Jika diperlukan peneliti melakukan pengumpulan data tambahan dari sumber-sumber lain yang lebih dapat dipercaya.

G. Sistematika Pembahasan

Supaya laporan penelitian ini menjadi utuh dan sistematis, peneliti menyampaikan sistematika pembahasan yang terdiri dari 7 (tujuh) bagian atau bab yang sambung-menyambung secara utuh. Ketujuh bab dan rincian-rinciannya dipaparkan secara komprehensif berikut ini.

Bab Pertama merupakan bagian awal dari laporan penelitian, meliputi: (1) latar belakang masalah penelitian yang menyampaikan problematisasi masalah dan signifikansi penelitian; (2) rumusan masalah yang akan dicari tahu jawabannya melalui penelitian. Perumusan masalah menjadikan penelitian lebih fokus pada

¹⁰⁸ Mathew B. Miles, A. Michael Huberman, & Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis -3rd Edition*, (London: Sage Publication, 2014), 10-12.

permasalahan penelitian yang akan diteliti, sehingga tidak melebar ke persoalan-persoalan lain yang tidak berhubungan dengan tema atau subjek penelitian; (3) tujuan dan kegunaan penelitian ini dilakukan; (4) kajian pustaka untuk mengetahui relevansi dan distingsi dari penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya. Tema-tema penelitian yang sama dipaparkan untuk menemukan perbedaan dan menemukan sisi lain yang belum pernah tersentuh dalam penelitian sebelumnya; (5) kerangka teori dalam penelitian ini dijadikan sebagai kerangka konseptual untuk membahas dan menganalisis temuan di lapangan (data empirik). Hasil analisis ini muara akhirnya untuk menemukan teori baru, melemahkan teori yang sudah ada, atau memperkuat teori tersebut; (6) metode penelitian; bagian ini menjelaskan prosedur ilmiah dalam penelitian sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah; dan (7) sistematika penulisan; pada bagian ini dijelaskan susunan penulisan laporan penelitian dari bab awal sampai akhir, sehingga menjadi satu rangkaian laporan yang sistematis dan utuh (komprehensif).

Setelah memaparkan bab pertama, selanjutnya peneliti memulai menyampaikan temuan-temuannya pada Bab Kedua. Pada bab kedua ini membahas tentang progresifitas perguruan tinggi. Pembahasannya terdiri dari perjalanan perguruan tinggi dari sekolah tinggi menjadi institut; dan perihal perubahan perguruan tinggi yang di dalamnya terdapat motivasi, konsekuensi, tantangan pasca alih status kelembagaan, dan obsesi menjadi universitas.

Pada Bab Ketiga peneliti menyampaikan pembahasan tentang visi pemimpin terhadap mutu akademik perguruan tinggi. Pembahasan bab ketiga ini dimulai dari pemaparan visi pemimpin IAIN Pekalongan, dilanjutkan pembahasan mengenai kepemimpinan visioner dalam penjaminan mutu, dan diakhiri sub bab pembahasan penjaminan mutu yang tidak sekadar persoalan akreditasi dan pemenuhan sarana prasarana perguruan tinggi.

Dilanjutkan Bab Keempat, peneliti menyampaikan implementasi penjaminan mutu 'internal' (*internal quality assurance*) perguruan tinggi. Pembahasan bab keempat dimulai dari upaya membangun visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi; dilanjutkan sub

bab kedua tentang sistem pembelajaran berbasis mutu; dan sub bab berikut-berikutnya membahas tentang model penjaminan mutu ‘internal’, yaitu: model standar/spesifikasi (*the standard or specification model*), dan model ketiadaan masalah (*the absence of problems model*). Pada bagian akhir bab keempat ini dipaparkan tentang upaya membangun budaya mutu akademik sebagai strategi perbaikan internal (*internal improvement strategy*).

Setelah peneliti menyampaikan penjaminan mutu ‘internal’ (*internal quality assurance*) di bab keempat, selanjutnya pada bab Kelima peneliti menyampaikan pembahasan tentang penjaminan mutu ‘interface’ (*interface quality assurance*) perguruan tinggi. Pada sub bab awal dibahas mengenai penjaminan mutu ‘interface’ sebagai bentuk upaya memberikan kepuasan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik. Dilanjutkan sub bab pembahasan berikutnya secara berturut-turut berkaitan dengan model penjaminan mutu ‘interface’, yaitu: model input sumber daya (*the resource-input model*), model kepuasan (*the satisfaction model*), model legitimasi (*the legitimacy model*), model organisasi pembelajar (*the learning organization model*), dan model manajemen mutu terpadu (*total quality management model*).

Pada bab Keenam peneliti membahas tentang penjaminan mutu ‘future’ (*future quality assurance*) perguruan tinggi. Pada awal pembahasan bab keenam, disampaikan penjaminan mutu ‘future’ yang dilihat dari arah kebijakan renstra perguruan tinggi, *milestone* perguruan tinggi, dan redesain kurikulum perguruan tinggi. Setelah selesai membahas penjaminan mutu ‘future’ perguruan tinggi, di bab keenam ini juga disampaikan tentang ilustrasi model penjaminan mutu akademik perguruan tinggi, yang merupakan *mapping* (pemetaan) dari keseluruhan implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi objek penelitian. Tidak ketinggalan pula di akhir bab keenam ini peneliti menyampaikan formulasi teori yang dapat dijadikan sebagai kontribusi keilmuan dalam penelitian ini, yaitu teori ‘lokomotif mutu perguruan tinggi’.

Diakhiri bab Ketujuh, yaitu penutup. Pada bab penutup ini peneliti memberikan kesimpulan dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya. Kesimpulan ini menjadi jawaban atas pertanyaan atau persoalan yang tersaji di rumusan masalah. Selain kesimpulan, pada bab keenam ini disampaikan juga saran-saran kepada pihak-pihak terkait. Saran-saran ini sekiranya dapat dijadikan sebagai masukan atau bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi, khususnya di IAIN Pekalongan dan PTKIN.





STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB VII PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan fakta dan data-data sebagaimana dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, peneliti dapat memberikan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

Pertama, visi pemimpin terhadap mutu menjadi ‘ruh’ dan ‘arah kebijakan’ yang dapat dijadikan sebagai spirit dan fokus tersendiri dalam upaya pencapaian prestasi penjaminan mutu di perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Visi pemimpin terhadap mutu di IAIN Pekalongan lebih pada pengejawantahan mutu sebagai: (1) bentuk kesesuaiannya dengan spesifikasi atau standar perguruan tinggi di Indonesia (*quality as ‘the conformance to specification or standard’*), dan (2) kesesuaiannya dengan tujuan lembaga (*quality as ‘fitness for purpose’*).

Kedua, model penjaminan mutu pendidikan di IAIN Pekalongan masih berada pada gelombang penjaminan mutu ‘internal’ dan ‘interface’. Untuk model penjaminan mutu ‘future’, peneliti melihat belum menjadi agenda terencana dalam implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi tersebut (bahkan mungkin saja di PTKIN lainnya). Penjaminan mutu ‘internal’ (*internal quality assurance*) di perguruan tinggi ditunjukkan dengan upaya-upaya perbaikan internal kelembagaan yang mengacu pada standar-standar nasional pendidikan, baik di bidang pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Sementara sebagai bentuk penjaminan mutu ‘interface’ (*interface quality assurance*), perguruan tinggi senantiasa berusaha meningkatkan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik untuk memenuhi harapan *stakeholders* perguruan tinggi. Pemenuhan harapan atau kepuasan *stakeholders* ini juga merupakan bagian dari pemenuhan spesifikasi atau standar tertentu yang ditekankan pada penjaminan mutu internal.

B. Saran-Saran

Memperhatikan temuan atas fakta-fakta selama penelitian dan beberapa kesimpulan yang disampaikan di atas, peneliti mencoba memberikan saran rekomendasi kepada pihak-pihak terkait. *Pertama*, saran ditujukan kepada IAIN Pekalongan secara khusus, dan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (negeri/swasta) secara umum, sebagai berikut:

1. Pasca alih status kelembagaan perguruan tinggi, penjaminan mutu pendidikan adalah sesuatu hal yang sangat *urgent* dan prioritas. Untuk itu, sangatlah dibutuhkan komitmen bersama antara pimpinan dan sivitas akademika perguruan tinggi secara menyeluruh, tanpa terkecuali;
2. Agenda penjaminan mutu pendidikan perguruan tinggi tidak diharapkan berhenti pada gelombang ‘internal’ atau ‘interface’ saja, namun harus diupayakan sampai pada gelombang penjaminan mutu ‘future’. Hal ini sangat penting, mengingat peran strategis perguruan tinggi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pembentuk generasi muda yang siap berkompetisi di masa mendatang (millenium).
3. Semangat penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi semestinya sudah menuju pada terwujudnya budaya mutu (*quality culture*), yaitu terciptanya *self-transformation* pada sivitas akademika. Pemenuhan terhadap spesifikasi atau standar-standar mutu menjadi tolak ukur minimal, sistem penjaminan mutu tetap ditingkatkan sebagai *tools* yang mengikat, namun selanjutnya penjaminan mutu harus memberikan dampak positif pada tumbuhnya budaya mutu sebagai bentuk tanggung jawab akademik dan juga kebiasaan (*habits*).

Kedua, saran ditujukan kepada Direktorat Pendidikan Tinggi Islam (DIKTIS) Kementerian Agama Republik Indonesia, yaitu sebagai berikut:

1. Sangat dibutuhkan kebijakan dalam implementasi penjaminan mutu pendidikan perguruan tinggi secara komprehensif.

Peningkatan terus menerus pada implementasi penjaminan mutu 'internal' dan 'interface', serta agenda memasuki gelombang penjaminan mutu 'future' di perguruan tinggi. Implementasi penjaminan mutu 'future' di perguruan tinggi akan menjadikan PTKI (negeri/swasta) memiliki eksistensi dalam pembentukan generasi muda muslim masa depan, berkontribusi aktif memberikan manfaat bagi kehidupan, menjadi pusat pengembangan keilmuan (agama dan umum), dan menjadi perwujudan keberdayaan umat Islam di Indonesia (dan harapannya juga di dunia).

2. Saran sebagaimana disampaikan pada nomor 1 di atas membutuhkan sistem monitoring dan evaluasi yang baik, didukung dengan data-data valid (berbasis data), sehingga tindak lanjut dari setiap agenda penjaminan mutu pendidikan perguruan tinggi menjadi efektif dan efisien.

Akhirnya, semoga laporan penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada semuanya; pihak-pihak terkait dan pembaca sekalian. Apabila ada kekurangan dan hal-hal lain dalam penelitian ini, sudilah kiranya para peneliti dan pembaca menyempurnakannya dengan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif dengan ruang lingkup dan objek kajian yang lebih luas. Sebagai manusia biasa, peneliti selalu mengharapkan keridhaan sekaligus ampunan dari Allah SWT.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

REFERENSI BUKU:

- Abuhav, Itay. *ISO 9001:2015: A Complete Guide to Quality Management Systems*. New York: Taylor & Francis Group, 2017.
- Almana, La Ode, Sudarmanto, & Ismail Suardi Wekke. *Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Akreditasi*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Arbangi *et. al.* *Manajemen Mutu Pendidikan*. Depok: Prenadamedia Group, 2018.
- Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari Knopp. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. London: Allyn and Bacon Inc., 2007.
- Cook, Curtis W. & Philip E. Hunsaker. *Management and Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill, 2001.
- Cornesky, R., McCool, S., Byrnes, L., & Weber, R. *Implementing Total Quality Management in Higher Education*. United States of America: Magna Publications, 1992.
- Creswell, John. W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publication, 2012.
- Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2004.
- Djohan, A.J. *6 Pilar Manajemen Perubahan*. Malang: Media Nusa Creative, 2018.
- Dooley, Larry M. "Standars and Accreditation of HRD Academic Programs", *Handbook of Human Resource Development*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc., 2014.

- Duncan & Weiss. *Organizational Learning: Implications for Organizational Design*. in B. Straw (Ed.) *Research in Organizational Behavior* (75-124). Greenwich, CT: JAI Press, 1979.
- Fatah, Nanang. *Strategi dan Manajemen Pendidikan Tinggi dalam Konteks Peningkatan Daya Saing Global Menuju Masyarakat 5.0*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019.
- Gall, Meredith D., Gall, Joyce P. & Borg, Walter R. *Educational Research: An Introduction Seventh Edition*. London: Pearson, 2003.
- Goetsch, David L. & Stanley Davis. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. United States of America: Pearson, 2014.
- Green, Diana. *What is Quality in Higher Education?*, 1st ed. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University, 1994.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. *Behaviour in Organization*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2003.
- Hadis, Ahmad & Nurhayati, B. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Jaccard, Michel. *The Objective is Quality, Introduction to Quality, Performance, and Sustainability Management Systems*. Switzerland: EPFL Press, 2013.
- Kim-Soon Ng (ed). *Quality Management and Practices*. Croatia: InTech, 2012.
- Kreitnet, Robert & Knicki, Angelo. *Organization Behaviour*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2001.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. *Qualitative Data Analysis -3rd Edition*. London: Sage Publication, 2014.

- Morley, Louise. *Quality and Power in Higher Education*, 1st ed.. Maidenhead: The Society for Research into Higher Education & Open University press, 2003.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005.
- Oakland, John S. *Total Quality Management and Operational Excellence Fourth Edition*. London & New York: Routledge, 2014.
- Oey-Gardiner, Mayling dkk., *Era Disrupsi: Peluang dan Tantangan Pendidikan Tinggi Indonesia*. Jakarta: Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2017.
- Pasmore, William A. *Creating Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Perry, Janne. "Quality in Higher Education", in Schuller, T. (Ed.), *The Future of Higher Education*. Buckingham: SRHE/Open University Press, Buckingham, 1991.
- Rohayana, Ade Dedi *et.al.* *IAIN Pekalongan dalam Angka (IDA) 2019*. Pekalongan: IAIN Pekalongan Press, 2019.
- Razik, Taher A. & Swanson, Austin D. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- Robbins, Stephen P. *Organization Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Interantional, Inc., 2001.
- Rolfe, Paula. *Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know*. Newfoundland: Nurseleader, 2011.
- Sadler, Philip. *Leadership*. London: Kogan Page Limited, 1997.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Double Day, 1990.

_____. *The Fifth Discipline*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1995.

Serrat, Olivier. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organization Performance*. Singapore: Springer, 2017.

Suharsaputra, Uhar. *Manajemen Pendidikan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2015.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.

Sunyoto, Dadang & Burhanudin. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service, 2015.

Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2009.

Thoyib, Muhammad. *Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi: Studi Kualitatif pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*. Ponorogo: STAIN Ponorogo Press, 2014.

Weert, Tom J. Van & Arthur Tatnall. *Information and Communication Technologies and Real-Life Learning: New Education for the New Knowledge Society*. New York: Springer, 2005.

Widodo, Joko. *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*. Malang: Bayumedia Publishing, 2013.

Winardi. *Manajemen Perubahan: (The Management of Change)*. Jakarta, Prenadamedia Group, 2015.

Wuradji. *The Educational Leadership, Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media, 2008.

Yulk, Gary. *Leadership in Organizations*. USA: Pearson, 2013.

ARTIKEL JURNAL/PAPER:

- Allen, Natalie J. & Meyer, John P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Issue 63 (1990): 1-18.
- Alejandra C., Maria & Alberto Paucar-Caceres. “A Conceptual Framework for Integrating Methodologies in Management: Partial Results of a Systemic Intervention in a Textile SME in Argentina”, *Systems Research and Behavioral Science*, Vol.36 No.1, (2019): 20-35.
- Alhamuddin, “Kurikulum Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam: Mutu dan Relevansi”, *Al-Murabbi*, Vol.3 No.1 (2016): 1-15.
- Andrade, Maureen Snow, *et.al.*, “Online Learning in Schools of Business: The Impact of Quality Assurance Measures”, *Journal of Education for Business*, Vol. 95, No. 1 (2020): 1-8.
- Asmawi, A., N. Kamaruzaman, K.W. Chew & N.S. Othman. “Framework for Alliance Capabilities: A Study in Malaysian University-Industry R&D Alliances”, Paper dipresentasikan pada *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Macao 2019.
- Asy’ari, Hasyim, Zahrudin, & Syipa Fauziah. “Implementasi Prinsip-Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK Ekonomika Depok Jawa Barat”, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.2 No.2, (2017): 210-211.
- Bancin, Aswin, “Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi”, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 1 (2017): 1-12.

- Bavarsad, Belghis, S. Jafari, S.A. Hosseini & A.A. Hozhabri. "Analyzing the Impact of Entrepreneurial Marketing on Sustainable Competitive Advantage in SMEs", Paper dipresentasikan pada *9th International Conference on e-Commerce in Developing Countries: With focus on e-Business (ECDC)*, Isfahan 2015.
- Bendermacher, G.W.G, oude Egbrink, M.G.A, Wolfhagen, I.H.A.P & Dolmans, D.H.J.M. "Unravelling Quality Culture in Higher Education: A Realist Review", *High Education*, No. 73, (2017): 39-60.
- Bendriyanti, Rita Prima, "Manajemen Mutu Layanan Akademik dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan di Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Bengkulu", *Tarbawi*, Vol.1 No.1 (2015): 1-22.
- Bierly, Paul E. & Hamalainen, Timo. "Organizational Learning and Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No.3 (1995): 209-224.
- Boal, K.B. & Bryson, J.M. "Charismatic Leadership: A Phenomenological and Structural Approach. In J. G. Hunt, B. R. Baligia, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA: Lexington Books (1988): 11-28.
- Borders, L. DiAnne, Kelly L.W., Melissa J.F. & Nicole A.A. "Research Training in Doctoral Programs Accredited by the Council for Accreditation of Counseling and Related Educational Programs", *Counselor Education & Supervision Journal*, Vol.53 No.2, (2014): 145-160.
- Bunyamin, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol.XXVIII No.2 (2013): 203-220.
- Cathal de Paor, "The Contribution of Professional Accreditation to Quality Assurance in Higher Education", *Quality in Higher Education*, Vol. 22, No.3 (2016): 1-15

- Cheng, Yin Cheong. "Quality Assurance in Education: Internal, Interface, and Future", *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 4 (2003): 202-213.
- Clarke, J., Julia K.T., Ron C.B., & J.M. Roberts, J.M., "Assuring the Quality of Quality Assurance, Seeding Abnormal Slides Into the Negative Papanicolaou Smears That Will Be Rapid Rescreened", *American Cancer Society Journal*, Vol.114 No.5, (2008): 294-320.
- Coccia, Mario & Rolfo, Secondo, "Human Resource Management and Organizational Behavior of Public Research Institutions", *International Journal of Public Administration*, Vol.36 No.4, (2013): 256-268.
- Conger, J.A. "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on the Developing Streams of Research", *The Leadership Quarterly*, 10, (1999): 145-180.
- Cheng, Ming. "Transforming the Learner Versus Passing the Exam: Understanding the Gap between Academic and Student Definitions of Quality", *Quality in Higher Education*, Vol. 17, No. 1, (2011): 3-17.
- Cheung, Peter P.T. & Tsui, Cecilia B.S., "Quality Assurance for All", *Quality in Higher Education*, Vol. 16, No.2, (2010): 169-171.
- Christianingsih, Endah, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi (Studi tentang Kepemimpinan Visioner dan Kinerja Dosen terhadap Mutu Peguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung)", *Manajerial*, Vol.9 No.18 (2011): 31-41.
- Crossan, Mary M., Lane, H.W., & White, R.E. "An Organizational Learning Framework: From Institution to Institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 3 (1999): 522-537.
- Crossan, Mary M., Lane, H.W., White, R.E., & Djurfeldt, Lisa. "Organizational Learning: Dimensions for a Theory", *The*

International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, No. 4 (1995): 337-360.

Daft, Richard L. & Weick, Karl E. "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 (1984): 284 -295.

Dong, Yan, Kefeng Xu, Yi Xu & Xiang Wan. "Quality Management in Multi-Level Supply Chains with Outsourced Manufacturing", *Production and Operations Management*, Vol.25 No.2, (2016): 290-305.

Dugarova, Dulma Tsyrendashiyevna, *et. al.*, "Quality Assurance as Internal Mechanism of Increasing the Competitiveness of the Higher Education Institution in the Context of International Integration", *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 9, No. 47 (2016):1-12.

Eaton, J. S. Eaton. "Accreditation and Competency-Based Education", *Competency-Based Education*, Vol.1 No.1, (2016): 12–16.

Elassy, Noha. "A Model of Student Involvement in the Quality Assurance System at Institutional Level", *Quality Assurance in Education*, Vol. 21, No. 2 (2013): 162-198.

Elassy, Noha. "The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement", *Quality Assurance in Education*, Vol. 23, No. 3, (2015): 250-261.

El-Khawas, Elaine. "Quality Assurance as a Policy Instrument: What's Ahead?", *Quality in Higher Education*, Vol. 19, No. 2, (2013): 248-257.

Elshennawy, A.K. "Quality in the New Age and the Body of Knowledge for Quality Engineers", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, No. 5, (2004): 603-614.

Fadhli, Muhammad. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan". *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*. Vol.1 No.02 (2017): 215-240.

- Ferreire, Camino, Javier Vidal & María José Vieire. "Student Guidance and Attention to Diversity in the Processes of Quality Assurance in Higher Education", *European Journal of Education*, Vol.49 No.4, (2014): 575-589.
- Ferreira, Jorge, Sofia Cardim, Frederico Branco. "Dynamic Capabilities, Marketing and Innovation Capabilities and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance", Paper dipresentasikan pada *Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, Caceres 2018.
- Filippakou, Ourania & Ted Tapper. "Quality Assurance and Quality Enhancement in Higher Education: Contested Territories?", *Higher Education Quarterly*, Vol.62 No.1/2, (2008): 84-100.
- Fitrah, Muh. *et. al.*, "Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 4 No. 1 (2018): 76-86.
- Folkman, Susan & Moskowitz, Judith Tedlie, "Positive Affect and The Other Side of Coping", *American Psychologist*, Vol. 55 No. 6. (2000): 647-654.
- Flood, Julee T. & Jeff Roberts. "The Evolving Nature of Higher Education Accreditation: Legal Considerations for Institutional Research Leaders", *Chapter 6: New Direction for Institutional Research*, No.172, (2017): 73-84.
- Garvin, David A. "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* 71 (July-Agustus 1993): 78-91
- Gvaramadze, Irakli. "From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area", *European Journal of Education*, Vol.43 No.4, (2008): 443-455.
- Haiyan, Wu & W. Youmei. "Investigation on Principals Leadership of Educational Technology in Elementary and Secondary School", Paper dipresentasikan pada *International*

Conference on Electrical and Control Engineering, Yichang 2011.

- Hasbi, M. “Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi terhadap Kepuasan Peserta Didik di MTs Negeri 1 Model Palembang”. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol.3 No.1 (2018): 87-109.
- Huber, George P. “Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1 (1991): 88-11.
- Hutchison, Amy & David Reinking. “Teachers’ Perceptions of Integrating Information and Communication Technologies Into Literacy Instruction: A National Survey in the United States”, *Reading Research Quarterly*, Vol.46 No.4, (2011): 312-333.
- Inoue, Kouichi & Saburo Hasebe. “The Quality Assurance and Quality Control Issues for Sponsors on GCP Compliance in Japan”, *The Quality Assurance Journal*, Vol.3 No.2, (1999): 65-69.
- Islami, Nisa, “Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)”, *Jurnal Tawadhu*, Vol.2 No.2 (2018): 588-610.
- Iskarim, Mochamad. “The Quality Management of Arabic Language Education Based On The Quality Management System (SMM) ISO 9001:2015”. *ALSINATUNA: Journal of Arabic Linguistics and Education*. Vol.3 No.2 (2018): 225-243.
- Jones, M. I., R.S. Hobson, A.J. Plasschaert, S. Gundersen, P. Dummer, V. Roger-Leroi, A. Sidlauskas, & J. Hamlin. “Quality Assurance and Benchmarking: An Approach for European Dental Schools”, *European Journal of Dental Education*, Vol.11 No.3, (2007): 137-143.

- Joyner, Helen S. (Melito) & Clinton D. Stevenson. "If You Don't Know, Ask! Using Expert Knowledge to Determine What Content is Needed in an Undergraduate Food Quality Management and Control Course", *Journal of Food Science Education*, Vol.16 No.1, (2017): 19-27.
- Katiliute, Egle & Neverauskas, Bronius. "Development of Quality Culture in the Universities", *Economics & Management*, No.14, (2009): 1069-1076.
- Kirkpatrick, S.A., Wofford, J.C., & Baum, J.R. "Measuring Motive Imagery Contained in the Vision Statement", *The Leadership Quarterly* 13 (2002): 139-150.
- Lolytasari, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta", *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, Vol.8 No.1 (2019): 174-206.
- Lowther, Deborah L., Fethi A. Inan, J. Daniel Strahl, dan Steven M. Ross. "Does Technology Integration Work When Key Barriers are Removed?", *Educational Media International*, Vol. 45 No.3, (2008): 195-213.
- Lu, Yao Lu, Xinjun Mao, Zude Li, Yang Zhang, Tao Wang, & Gang Yin. "Internal Quality Assurance for External Contributions in GitHub: An Empirical Investigation", *Journal of Software: Evolution and Process*, Vol.30 No.4, (2017): 1-16.
- Maisah, *et. al*, "Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, Vol. 1 No. 5 (2020): 416-424.
- Makruf, Imam. "Manajemen Mutu Layanan Akademik Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)". *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 25 No.1 (2018): 129-139.

- Manurung, S., Hidayat, R., Patras, Yuyun E. & Fatmasari, R. “Peningkatan Efektivitas Kerja melalui Perbaikan Pelatihan, Penjaminan Mutu, Kompetensi Akademik dan Efikasi Diri dalam Organisasi Pendidikan”. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol.3 No.1 (2018): 69-85.
- Mohamad, Norizah, S. Kamaruddin, & U.S. Purwanto. “The Effects of Organizational Innovation on Operational Performance and Other Types of Innovation”, Paper dipresentasikan pada *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)*, Dubai 2015.
- Morgeson, Frederick P., Herman Aguinis, & David A. Waldman. “Extending Corporate Social Responsibility Research to The Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to The Future”, *Personel Psychology Journal*, Vol.66 No.4, (2013): 805–824.
- Motova, Galina & Ritta Pykko. “Russian Higher Education and European Standards of Quality Assurance”, *European Journal of Education*, Vol.47 No.1, (2012): 25-36.
- Mubin, Fatkhul & Aziz, Abd., “Politik Pendidikan Islam Indonesia: Perlawanan Pesantren Terhadap Hegemoni Pendidikan Barat Era Kolonialisme Belanda”, *Al-Amin: Jurnal Kajian Ilmu dan Budaya Islam*, Vol.3 No.1, (2020): 123-135.
- Muhammedi, “Perubahan Kurikulum di Indonesia: Studi Kritis tentang Upaya Menemukan Kurikulum Pendidikan Islam yang Ideal”, *Raudhah*, Vo.IV No.1 (2016): 49-70.
- Nadushan, Masudi & Shargh, Javan. “Organizational Learning and The Strategy of Learning Organization”, *The Quarterly Of Modiriat-efarda*, Vol. 3 No. 9 (2005): 76-79.
- Nasution, Sangkot, “Strategi Pendidikan Belanda pada Masa Kolonial di Indonesia”, *Ihya' al- 'Arabiyyah*, Vol.VI, No. 2, (2016): 254-258.

- Newton, Jethro. "Views from Below: Academics Coping with Quality", *Quality in Higher Education*, Vol. 8, No. 1, (2002): 39-61.
- Olatunjil, Michael Olalekan. "Ensuring and Promoting The Pedagogical Competence of University Lectures in Africa", *Journal of Educational and Instructional Studies in The World*, Vol.3 No.3, (2013): 73-85.
- Pawlowski, Jan M. "The Quality Adaptation Model: Adaptation and Adoption of the Quality Standard ISO/IEC 19796-1 for Learning, Education, and Training", *Educational Technology & Society*, Vol.10 No.2 (2007): 3-16.
- Pearce, C.L., Conger, J.A., & Locke, E.A. "Shared Leadership Theory", *The Leadership Quarterly*, 19, (2008): 622-628.
- Ertmer, Peggy A. & Anne T. Ottenbreit-Leftwich. "Teacher Technology Change: How Knowledge, Confidence, Beliefs, and Culture Intersect", *Journal of Research on Technology in Education*, Vol. 42 No.3, (2010): 255-284.
- Rahmah, Ulfatur. "Implementasi *Total Quality Management (TQM)* di SD Al-Hikmah Surabaya". *Manageria: Jurnal Managemen Pendidikan Islam*. Vol.1 No.2 (2016): 111-131.
- Ramdhan, Dadan F. & Siregar, Hariman Surya, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS)", *Jurnal Perspektif*, Vo.3 No.1 (2019): 75-109.
- Rosenbloom, Al. *et.al.* "A PRME Response to the Challenge of Fighting Poverty: How Far Have We Come? Where Do We Need to Go Now?", *The International Journal of Management Education* (2017): 1-21
- Saadat, Vajihah & Saadat, Zeynab. "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success", *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 219-225.

- Sahney, Sangeta. "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 2, (2004): 145-159.
- Seyfried, Markus & Pohlenz, Philipp, "Assessing Quality Assurance in Higher Education: Quality Managers' Perceptions of Effectiveness", *European Journal of Higher Education*, Vol. 8, No.3 (2018): 1-15.
- Sinkula, J. M., Baker, W.E., & Noordewier, T., "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 4 (1997): 305-318.
- Soltani, Ebrahim & Wilkinson, Adrian. "TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible?". *European Management Review* (2018): 1-26.
- Subiyantoro. "Strategi Kepemimpinan Pendiidkan dalam Pengembangan MAN Provinsi DIY Perspektif *Total Quality Management* (TQM)". *Manageria: Jurnal Managemen Pendidikan Islam*. Vol.1 No.2 (2016): 169-194.
- Subhashini, G.K. & T. Vinesh. "Educational Leadership: The Effects of Leadership in Students Educational Performance in Engineering Institutes", Paper dipresentasikan pada *International Conference on Electrical and Control Engineering*, Conference Paper, 2014.
- Sukrisno, Heni. "Akuntabilitas Mutu Pelayanan Perguruan Tinggi", *Jurnal Pendidikan & Pembelajaran*, Vol.18 No.1 (2011): 81-89.
- Supriyanto, Achmad. "Implementasi Total Quality Management dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran di Institusi Pendidikan", *Cakrawala Pendidikan*, Vol.10 No.1 (2011): 17-29.

- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, Vol. 4, No. 4 (1993): 577-594.
- Shrivastava, Paul, "A Typology of Organizational Learning Systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1 (1983): 7-28
- Strange, J.M. & Mumford, M.D. "The Origins of Vision Charismatic Versus Ideological Leadership", *The Leadership Quarterly* 13 (2002): 343-377.
- Strydom, J.F., Zulu, N., & Murray, L. "Quality, Culture and Change", *Quality in Higher Education*, Vol. 10, No. 3, (2004): 208-217.
- Teir, Raed A.S. Abu & Zhang, Ren-Qian. "The Current Practices of Human Resource Management in Higher Education Institutions in Palestine". *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. Vol. 4, No.1 (2016): 65-83.
- Tidström, Annika & Åsa Hagberg-Andersson. "Critical Events in Time and Space When Cooperation Turns into Competition in Business Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol.41 No.2, (2012): 333-343.
- Uchtiawati, Sri & Irwani Zawawi. "Penerapan Penjaminan Mutu Pendidikan pada Sekolah Menengah Atas Berstandar Internasional", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Vol.2 No.2, (2014): 52-56.
- Umam, Muhamad Khoirul. "Dinamisasi Manajemen Mutu Perspektif Pendidikan Islam". *Jurnal Al-Hikmah* Vol. 8 (2020): 61-74.
- van Zanten, Marta, Danette McKinley, Irene Durante Montiel, & Concepcion V Pijano. "Medical Education Accreditation in Mexico and the Philippines: Impact on Student Outcomes", *Medical Education*, Vol.46 No.6, (2012): 586-592.

- van Kemenade, E., Pupius, M. and Hardjono, T. "More Value to Defining Quality", *Quality in Higher Education*, Vol. 14, No. 2, (2008): 175-185.
- Weybrecht, Giselle. "From Challenge to Opportunity - Management Education's Crucial Role in sustainability and the Sustainable Development Goals - An Overview and Framework", *The International Journal of Management Education*, Vol.15 (2017): 1-15.
- Wibisono, Eric. "The New Management System ISO 21001:2018: What and Why Educational Organizations Should Adopt It", *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management*, (2018): 66-73.
- Willis, T.H. & Taylor, A.J. "Total Quality Management and Higher Education: The Employers Perspective", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, (1999): 997-1007.
- Winter, R. P., Sarros, J.C., & Tanewski, G. A. "Reframing Managers' Control Orientations and Practices: A Proposed Organizational Learning Framework", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5 No. 1 (1997): 9-24
- Yorke, Mantz. "Developing a Culture in Higher Education", *Tertiary Education and Management*, No. 6, (2000): 19-36.
- Yuetong, He & Li Taoran, "Organizational Learning and Strategic Flexibility Have the Moderating Effect of Innovative Capacity", Paper dipresentasikan pada *6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Xi'an 2013.
- Zhang, Jingxian, Junqi Wang, Sophia D.M., Kenny K.C., & Haiyan Huang. "Influence of Curriculum Quality and Educational Service Quality on Student Experiences: A Case Study in Sport Management Programs", *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, Vol.18, (2016): 81-91.

LAPORAN PENELITIAN:

- Anggarawati, Wiwik Suryandartiwi. “Implementasi Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah Tinggi dan Akademi Bidang Kesehatan melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Disertasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, 2017.
- Darajat, Ojat. “Quality Assurance in Distance Teaching Universities: A Comparative Study in Thailand, Malaysia, and Indonesia”, *Disertasi*, Curriculum Theory and Implementation Program Faculty Education, Simon Fraser University, 2013.
- Jannah, Fathul. “Manajemen Mutu Akademik Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Kasus STAIN dan STIS di Samarinda), *Disertasi*, Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, 2014.
- Juliana, Ari. “Manajemen Kualitas Terpadu pada Universitas Terbuka Indonesia dari Perspektif Sistem Manajemen Mutu”, *Disertasi*, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran Bandung, 2015.
- Maftuh, “Kebijakan Politik Pendidikan Hindia Belanda dan Implikasinya Bagi Pendidikan Islam”, *Tesis*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009.
- Supriyanto, Eko. “Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah”, *Disertasi*, Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2008.
- Waris, Abd. “Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Berbasis Pesantren (Studi Mutikasuk pada Institut Ilmu Keislaman Annuqayah dan Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Kabupaten Sumenep Madura)”, *Tesis*, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.

SUMBER ELEKTRONIK & INTERNET:

ASQ Quality Press, "What is The Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?", *Quality Resources*. Diakses Senin, 15 Februari 2021 pukul 21:21 WIB. <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

BantenExpres, "6 IAIN Switches UIN Status", *News*, April 11, 2017. Diakses Kamis, 25 Juni 2020 pukul 20:37 WIB. <http://bantenexpres.com/front/br/6-iain-alih-status-jadi-uin>

Dirjen Pendis Kemenag, "Rangking Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (IAIN)", *Data PTKIN*, 2020, diakses Kamis 25 Juni 2020 pukul 21:24 WIB. <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN>

_____, "Rangking Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (UIN)", *Data PTKIN*, 2020, diakses Kamis 25 Juni 2020 pukul 21:13 WIB. <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=UIN>

_____, "Pemenang MTQ Difabel Tingkat Nasional Dapat Masuk PTKIN dan Mendapat Beasiswa", *News*, January 12, 2022. Diakses Rabu, 01 Juli 2020 pukul 17:14 WIB. <http://diktis.kemenag.go.id/NEW/index.php?berita=detil&jenis=news&jd=1121#.Xvxh5m0zbiU>

_____, "Islamic Education Data", *Data Pendidikan Islam*, October 2020. Diakses Kamis, 20 Mei 2021 pukul 15:10 WIB. <http://www.pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=urutandirjen>

_____, "Visi dan Misi Pendidikan Islam", *Profil*, Diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 15:32 WIB. <http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=visimisipendis>

IAIN Batusangkar, “Sejarah IAIN Batusangkar”, *Profil*, Diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 14:01 WIB.
<http://iainbatusangkar.ac.id/halaman/detail/sejarah-iain-batusangkar>

IAIN Bukittinggi, “Sejarah IAIN Bukittinggi”, *Profil*, Diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 14:40 WIB.
<https://iainbukittinggi.ac.id/sejarah-iain-bukittinggi/>

IAIN Pekalongan, “Sejarah IAIN Pekalongan”, *Profil*, Diakses Kamis, 25 Juni 2020 pukul 20:00 WIB.
<https://www.iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/sejarah>

_____, “STAIN Pekalongan Resmi Jadi IAIN (Institut Agama Islam Negeri)”, *News*, August 22, 2016. Diakses Senin, 31 Agustus 2020 pukul 05:00 WIB.
<https://www.iainpekalongan.ac.id/info/512-stain-pekalongan-resmi-jadi-iain-institut-agama-islam-negeri>

_____, “IAIN Pekalongan FGD Title Preparation for Transfer status to UIN”, *News*, August 07, 2020. Diakses pada tanggal 01 September 2020 pukul 21:35 WIB.
<https://www.iainpekalongan.ac.id/info/790-iain-pekalongan-gelar-fgd-persiapan-alih-status-menjadi-uin>

_____, “Visi, Misi dan Tujuan”, *Profil*, Diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 5:46 WIB.
<https://www.iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/visi-misi-dan-tujuan>

_____, “Kemenag Lakukan Asesmen Transformasi Kelembagaan IAIN Pekalongan Menjadi UIN”, *News*, March 17, 2021. diakses Senin, 26 April 2021 pukul 10:11 WIB.
<http://iainpekalongan.ac.id/info/859-kemenag-lakukan-asesmen-transformasi-kelembagaan-iain-pekalongan-menjadi-uin>

_____, “Acceleration of Doctoral Program, IAIN Pekalongan Offers Alternative Solutions”, *News*, December 02, 2020. Diakses pada Kamis, 14 Januari 2021 pukul 13:59 WIB.

<https://iainpekalongan.ac.id/info/829-akselerasi-program-doktor-iain-pekalongan-tawarkan-solusi-alternatif>

_____, “E-Journal IAIN Pekalongan”, Diakses Kamis, 6 Mei 2021 pukul 10:07 WIB. *Open Journal Systems (iainpekalongan.ac.id)*

_____, “Pencegahan Infeksi COVID-19 di Lingkungan IAIN Pekalongan”, *News*, March 15, 2020. diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:15 WIB. <https://iainpekalongan.ac.id/info/746-pencegahan-infeksi-covid-19-di-lingkungan-iain-pekalongan>

_____, “Serah Terima Jabatan Rektor IAIN Pekalongan Periode 2021-2025”, *News*, March 05, 2021. Diakses Sabtu, 22 Mei 2021 pukul 14:55 WIB. <http://iainpekalongan.ac.id/info/857-iain-pekalongan-selenggarakan-sertijab-rektor-periode-2021-2025>

_____, “IAIN Pekalongan Melaunching Aplikasi Si-Iman”, *News*, June 29, 2020. Diakses Kamis, 27 Juli 2021 pukul 16:35 WIB. <https://www.iainpekalongan.ac.id/info/777-iain-pekalongan-luncurkan-aplikasi-si-iman>

IAIN Surakarta, “11 State Islamic Institute (IAIN) Preparing to Transfer Status to State Islamic University (UIN)”, *News*, September 23, 2019. Diakses Rabu, 13 Januari 2021 pukul 9:53 WIB. <https://iain-surakarta.ac.id/11-institut-agama-islam-negeri-iain-bersiap-alih-status-menjadi-universitas-islam-negeri-uin/>

Kemenag RI, “Visi dan Misi Kementerian Agama”, *Profil*, November 26, 2007. diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 15:16 WIB. <https://www2.kemenag.go.id/artikel/12433/visi-dan-misi-kementerian-agama>

Kompas.com, “Nawa Cita, 9 Agenda Prioritas Jokowi”, *News*, Mei 21, 2014. Diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 15:10 WIB. <https://nasional.kompas.com/read/2014/05/21/0754454/.Nawa.Cita.9.Agenda.Prioritas.Jokowi-JK>

- LPM IAIN Pekalongan, “Sertifikat dan SK Akreditasi”, *Data Perguruan Tinggi*, February 21, 2018. Diakses pada Sabtu, 16 Januari 2021 pukul 6:43 WIB.
<http://lpm.iainpekalongan.ac.id/akreditasi.html>
- Okezone, “Menciptakan Masyarakat Berbasis Pengetahuan”, *News*, Wednesday 28, 2010. Diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:35 WIB.
<https://news.okezone.com/read/2010/04/28/367/327213/menciptakan-masyarakat-berbasis-pengetahuan>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 130 Tahun 2014, *Peraturan*, Diakses Kamis, 25 Juni 2020 pukul 20:35 WIB.
<http://lpm.walisongo.ac.id/wp-content/uploads/2016/06/Perpres-No-130-2104-tentang-Perubahan-IAIN-Walisongo-menjadi-UIN-Walisongo.pdf>
- PDDikti, “Profil Perguruan Tinggi”, *Data Perguruan Tinggi*, 2021. Diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 13:55 WIB.
https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_pt/RjNEREFEOEUtQzY4RS00MzI1LTIENjgtQjFEQTYzQTJCMzI1
- Siedoo.com, “11 IAIN Bertransformasi Menjadi UIN”, *News*, 2020. Diakses Kamis, 14 Januari 2021 pukul 4:36 WIB.
<https://siedoo.com/berita-25378-11-iain-bertransformasi-menjadi-uin-berikut-daftarnya/>
- Wikipedia, “PDCA”, *a free encyclopedia*, Diakses Senin, 15 Februari 2021 pukul 21:24 WIB.
<https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA> diakses Senin, 15 Februari 2021 pukul 21:24 WIB.
- _____, “Abdul Malik Fadjar”, *a free encyclopedia*, October 28, 2020. diakses Kamis, 20 Mei 2021 pukul 15:15 WIB.
https://id.wikipedia.org/wiki/Abdul_Malik_Fadjar
- _____, “Kurikulum Berbasis Kompetensi”, *a free encyclopedia*, Diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:35 WIB.
https://id.wikipedia.org/wiki/Kurikulum_Berbasis_Kompetensi

_____, “Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan”, *a free encyclopedia*, Diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:35 WIB.

https://id.wikipedia.org/wiki/Kurikulum_Tingkat_Satuan_Pendidikan

PERUNDANG-UNDANGAN/PERATURAN:

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pekalongan menjadi Institut Agama Islam Negeri Pekalongan.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2020 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Pekalongan.

Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2015-2019.

PEDOMAN/LAPORAN:

Borang Akreditasi Perguruan Tinggi IAIN Pekalongan, 2018.

Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Akademik, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2018

Laporan Indeks Kinerja Akademik Dosen (IKAD) IAIN Pekalongan Tahun 2016, 2017, 2018.

Pedoman Penulisan Disertasi Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2015.

Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan Tahun 2020-2024.

Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036.

Standar Mutu Sistem Penjaminan Mutu Internal, LPM IAIN Pekalongan, 2017.

TERWAWANCARA:

1. Ade Dedi Rohayana, Dr., M.Ag., Rektor IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 25 November 2020.
2. Aenurrofik, M.A., Dosen IAIN Pekalongan & Kepala Pusat Pengembangan Mutu IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 24 November 2020.
3. Amat Zuhri, M.Ag., Ketua Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 03 Desember 2020.

4. Imam Kanafi, Dr., M.Ag., Dekan Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, by phone, 05 Desember 2020.
5. Maghfur, Dr., M.Ag., Ketua Lembaga Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 05 Januari 2021.
6. Muhlisin, Dr., M.Ag., Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 05 Januari 2021.
7. Mutho'in, M.Ag., Kepala Pusat Akreditasi dan Pengendali Mutu LPM IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, by phone, 25 November 2020.
8. M. Khafidz Ma'sum, Dr., M.Ag., Wakil Dekan 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, by phone, 05 Desember 2020.
9. Nanang Hasan Susanto, M.Pd.I., Kepala Pusat Penelitian LP2M IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, by phone, 30 November 2020.
10. Rosihan Aslihuddin, M.Sc. Konsultan Manajemen Mutu IAIN Pekalongan, by phone, 2 Desember 2020.
11. Solihin, M.Sc., Auditor Sistem Manajemen Mutu ISO IAIN Pekalongan, by phone, 2 Desember 2020.
12. Sopiah, Dr., M.Ag., Wakil Dekan 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 04 November 2020.
13. Zaenal Mustakim, Dr., M.Ag., Wakil Rektor II IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 24 November 2020.