



PEDOMAN
PENJAMINAN MUTU
(QUALITY ASSURANCE)
PENDIDIKAN TINGGI

Departemen Pendidikan Nasional
Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
2003

PENGANTAR

Pada tanggal 1 April 2003 Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi telah menetapkan *Higher Education Long Term Strategy 2003 - 2010* (disingkat menjadi *HELTS 2003 – 2010*).

Di dalam *Part I Chapter II HELTS 2003 – 2010* dicantumkan *Vision 2010*, atau Visi 2010 Pendidikan Tinggi di Indonesia, sebagai berikut :

*In order to contribute to the nation's competitiveness, the national higher education has to be organizationally healthy, and the same requirement also applies to institutions. A structural adjustment in the existing system is, however, needed to meet this challenge. The structural adjustment aims, by the year of 2010, of having a healthy higher education system¹, effectively coordinated and demonstrated by the following features : **Quality; Access and equity; Autonomy** (Cetak tebal oleh Penyusun).*

Dengan demikian, pada saat ini perlu dilakukan penyesuaian secara struktural sistem pendidikan tinggi nasional, agar pada tahun 2010 terdapat sistem pendidikan tinggi yang sehat, yang secara efektif

¹ A system is defined as the entire higher education system in Indonesia, whilst each individual university (with various names and types) is defined as an institution.

dikoordinasikan dan ditunjukkan oleh ciri-ciri **kualitas**, akses dan keadilan, serta otonomi.

Selanjutnya khusus mengenai ciri kualitas pendidikan tinggi nasional, di dalam *Part II Chapter III Point E HELTS 2003 – 2010* dinyatakan secara khusus tentang **Quality Assurance** (Penjaminan Mutu) sebagai berikut :

In a healthy organization, a continuous quality improvement should become its primary concern. Quality assurance should be internally driven, institutionalized within each organization's standard procedure, and could also involve external parties. However, since quality is also a concern of all stakeholders, quality improvement should aim at producing quality outputs and outcomes as part of public accountability. (Cetak tebal oleh Penyusun).

Berlandaskan *HELTS 2003 – 2010* ini, Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan, telah membahas dengan berbagai pihak terkait, merancang dan menyusun Pedoman Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, yang akan digunakan sebagai pedoman oleh perguruan tinggi untuk menjalankan proses penjaminan mutu di perguruan tinggi masing-masing, atas inisiatif sendiri (*internally driven*).

Di samping menjalankan proses penjaminan mutu pendidikan tinggi atas inisiatif sendiri, pada saat ini perguruan tinggi dapat pula menjalankan proses

akreditasi melalui Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau lembaga lain baik dalam atau luar negeri, serta wajib melakukan Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED) pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Agar ketiga macam kegiatan yang diarahkan pada pencapaian **kualitas pendidikan tinggi secara berkelanjutan** (*continuous quality improvement*) dapat saling mendukung dan melengkapi, maka di bawah ini digambarkan tujuan, sifat, dan lembaga yang menangani setiap kegiatan tersebut, sebagai berikut :

Kegiatan	Tujuan	Sifat	Lembaga
• Akreditasi	Kontrol & audit mutu pendidikan secara eksternal	Fakultatif	BAN – PT atau lembaga lain
• EPSBED	Perpanjangan ijin operasional	Wajib	Ditjen.Dikti.
• Penjaminan Mutu	Peningkatan mutu pendidikan secara internal	Inisiatif perguruan tinggi	Perguruan tinggi ybs.

Sesuai dengan sifatnya seperti dikemukakan di atas, Pedoman ini disusun tidak dengan maksud untuk ‘mendikte’ perguruan tinggi dalam melakukan proses penjaminan mutu pendidikan tinggi, melainkan untuk memberikan inspirasi tentang siapa, apa, mengapa, dan bagaimana penjaminan mutu tersebut dapat dijalankan.

Akhirnya, perkenankan kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan arahan dan masukan yang

sangat berharga bagi penyempurnaan Pedoman ini, terutama kepada Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Inspektur Jenderal, para Direktur, Ketua BAN-PT, para Koordinator Kopertis seluruh Indonesia, dan seluruh Anggota Tim *Quality Assurance* yang telah merancang dan menyusun Pedoman ini : Sudjarwadi, Tian Belawati, Tirza Hanum, SP.Mursid, I Wayan Redi Aryanta, H.Ponpon S. Idjradinata, Johannes Gunawan, Muhamad Hamzah, Hanafi, Romzi Awapa, Firdaus, Yudi Agustono, Maryanti, Farichah, Tato Setiyarto, serta seluruh Staf Subdit Sarana Perguruan Tinggi, Direktorat Pembinaan Akademik & Kemahasiswaan. Sumbangan pemikiran dan dukungan sangat besar dari Bapak Suprodjo Pusposutardjo, Direktur PAK sampai dengan bulan Juli 2003 selalu dihargai dengan penuh rasa terima kasih.

Semoga Pedoman ini mampu memberikan inspirasi dan motivasi pada perguruan tinggi di Indonesia untuk meningkatkan mutu pendidikan tingginya secara berkelanjutan.

Jakarta, 1 Oktober 2003

Departemen Pendidikan Nasional
Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
Direktur Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan

Supeno Djanali

DAFTAR ISI

	halaman
Pengantar	1
Daftar Isi	5
Bab I : Penjaminan Mutu (<i>Quality Assurance</i>)	6
1. Definisi Penjaminan Mutu	7
2. Konsep Penjaminan Mutu	8
3. Tujuan Penjaminan Mutu	8
4. Strategi Penjaminan Mutu	10
5. Butir-Butir Mutu	10
6. Proses Penjaminan Mutu	11
7. Manajemen Kendali Mutu.....	12
Bab II : Pelaksanaan Penjaminan Mutu (<i>Quality Assurance</i>)	16
1. Komitmen	16
2. Perubahan Paradigma	17
3. Sikap mental	17
4. Pengorganisasian	18
5. Kiat	19
Daftar Pustaka	20

BAB I

PENJAMINAN MUTU

(QUALITY ASSURANCE)

Proses penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi merupakan kegiatan mandiri dari perguruan tinggi yang bersangkutan, sehingga proses tersebut dirancang, dijalankan, dan dikendalikan sendiri oleh perguruan tinggi yang bersangkutan tanpa campur tangan dari Pemerintah, dalam hal ini Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas. Dengan demikian, penyusunan Pedoman ini tidak bertujuan 'mendikte' perguruan tinggi agar menjalankan proses penjaminan mutu seperti diuraikan di dalam Pedoman ini, melainkan Pedoman ini bertujuan memberikan inspirasi tentang faktor-faktor yang pada umumnya terkandung di dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi. Kebijakan ini diambil karena disadari bahwa setiap perguruan tinggi memiliki spesifikasi yang berlainan, antara lain dalam hal ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan.

Selain itu, kebijakan untuk tidak 'mendikte' perguruan tinggi didasarkan pada pandangan Goedegebuure² :

It has been suggested that the more governments move in the direction of self-regulation and steering at a distance, the more they will seek to promote the

² Goedegebuure, et.al., *Higher Education Policy : An International and Comparative Perspective*, Oxford : Pergamon Press, 1993.

strengthening of managerial authority within institutions as well as improved systems of accountability.

Mengenai posisi dan arti penting penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, dapat dikemukakan bahwa di masa mendatang eksistensi suatu perguruan tinggi tidak semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan terutama tergantung pada penilaian *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan) tentang mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Agar eksistensinya terjamin, maka perguruan tinggi mau tidak mau harus menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Perlu dikemukakan bahwa karena penilaian *stakeholders* senantiasa berkembang, maka penjaminan mutu juga harus selalu disesuaikan pada perkembangan itu secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Penjaminan mutu itu mempunyai arti penting, berasosiasi dengan pemikiran besar dalam Gambar 1

Adapun faktor-faktor yang pada umumnya terkandung di dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi, antara lain rumusan atau definisi, konsep, tujuan, strategi, butir-butir mutu, proses, dan manajemen kendali mutu dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi.

1. Definisi Penjaminan Mutu

Secara umum yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan

standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan.

Dengan demikian, penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders* memperoleh kepuasan.

2. Konsep Penjaminan Mutu

Pendidikan tinggi di perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila :

- a. perguruan tinggi tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif);
- b. perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif), berupa:
 - kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*);
 - kebutuhan dunia kerja (*industrial needs*);
 - kebutuhan profesional (*professional needs*).

Dengan demikian perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu sebagaimana diuraikan di atas.

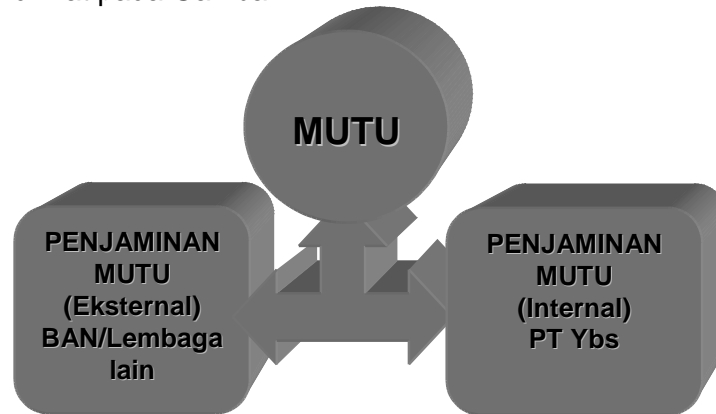
3. Tujuan Penjaminan Mutu

Memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh

suatu perguruan tinggi secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi.

Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh perguruan tinggi, akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh BAN-PT atau lembaga lain secara eksternal.

Dengan demikian, obyektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2: Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi secara Internal dan Eksternal.

4. Strategi Penjaminan Mutu

Strategi penjaminan mutu pendidikan tinggi di Indonesia adalah:

- a. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas menetapkan Pedoman Penjaminan Mutu pendidikan tinggi di Perguruan Tinggi;
- b. Perguruan tinggi menggalang komitmen untuk menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya;
- c. Perguruan tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya untuk tiap program studi;
- d. Perguruan tinggi menetapkan dan menjalankan organisasi beserta mekanisme kerja penjaminan mutu pendidikan tinggi;
- e. Perguruan tinggi melakukan *benchmarking* mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, baik ke dalam maupun ke luar negeri.

5. Butir-Butir Mutu

Sebagaimana dikemukakan di atas, perguruan tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi untuk tiap program studi. Pemilihan dan penetapan standar itu dilakukan dalam sejumlah aspek yang disebut butir-butir mutu, di antaranya:

- Kurikulum program studi;
- Sumber daya manusia (dosen, dan tenaga penunjang);

- Mahasiswa;
- Proses pembelajaran;
- Prasarana dan sarana;
- Suasana akademik;
- Keuangan;
- Penelitian dan publikasi;
- Pengabdian kepada masyarakat;
- Tata pamong (*governance*) ;
- Manajemen lembaga (*institutional management*) ;
- Sistem informasi;
- Kerjasama dalam dan luar negeri.

6. Proses Penjaminan Mutu

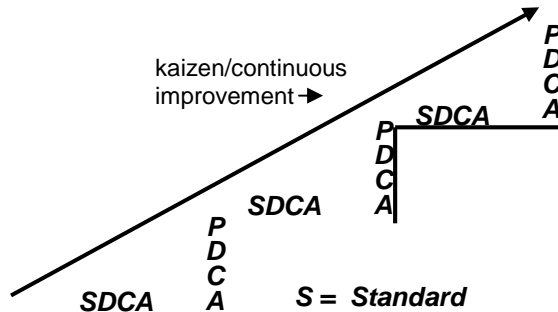
Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dijalankan melalui tahap-tahap yang dirangkai dalam suatu proses sebagai berikut :

- a. Perguruan tinggi menetapkan visi dan misi perguruan tinggi yang bersangkutan;
- b. Berdasarkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut, setiap program studi menetapkan visi dan misi program studinya;
- c. Visi setiap program studi kemudian dijabarkan oleh program studi terkait menjadi serangkaian standar mutu pada setiap butir mutu sebagaimana disebutkan di atas;
- d. Standar mutu dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi perguruan tinggi (secara deduktif) dan kebutuhan *stakeholders* (secara induktif). Sebagai standar, rumusannya harus spesifik dan terukur yaitu mengandung unsur

- ABCD (Audience, Behavior, Competence, Degree)*;
- e. Perguruan tinggi menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu;
 - f. Perguruan tinggi melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu di bawah ini;
 - g. Perguruan tinggi mengevaluasi dan merevisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

7. Manajemen Kendali Mutu

Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat diselenggarakan melalui pelbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model *PDCA (Plan, Do, Check, Action)* yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau *kaizen* mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi. Model manajemen *PDCA* dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 : Manajemen *PDCA*

Beberapa prinsip yang harus melandasi pola pikir dan pola tindak semua pelaku manajemen kendali mutu berbasis *PDCA* adalah :

a. *Quality first*

Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan tinggi harus memprioritaskan mutu;

b. *Stakeholder- in*

Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholders*;

c. *The next process is our stakeholders*

Setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan tinggi, harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder*-nya yang harus dipuaskan;

d. *Speak with data*

Setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperolehnya terlebih dahulu, bukan berdasarkan pengandaian atau rekayasa ;

e. *Upstream management*

Semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan tinggi dilakukan secara partisipatif, bukan otoritatif.

Di dalam tahap '*check*' pada manajemen kendali mutu berbasis *PDCA*, terdapat titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) dimana setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus mengaudit hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar mutu

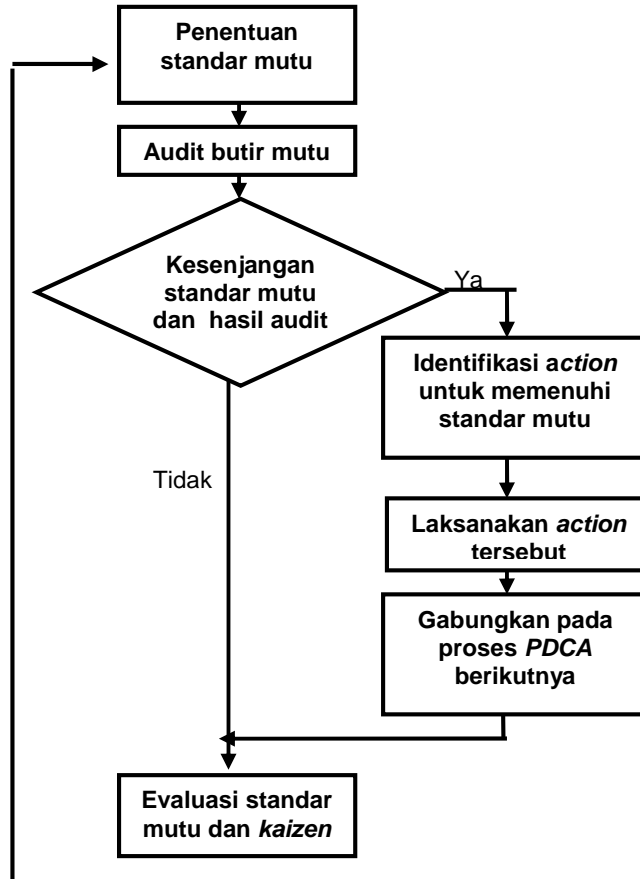
yang telah ditetapkan. Sebagai contoh tindakan tes formatif yang dilakukan pada akhir setiap pokok bahasan, merupakan titik kendali mutu dalam proses pembelajaran, yang dilakukan untuk mengaudit apakah standar mutu pembelajaran sebagaimana dirumuskan dalam bentuk Tujuan Instruksional Khusus (TIK) telah dapat dicapai.

Apabila hasil audit ternyata positif dalam arti telah mencapai standar (S dalam *SDCA*) mutu sebagaimana dirumuskan dalam TIK, maka pada proses perencanaan atau *Plan* (P dalam *PDCA*) berikutnya standar mutu tersebut harus ditinggikan, sehingga akan terjadi **kaizen** mutu pendidikan tinggi, sebagaimana dilukiskan di dalam Gambar 3 di depan.

Sedangkan apabila hasil evaluasi ternyata negatif dalam arti standar mutu sebagaimana dirumuskan dalam TIK belum atau tidak tercapai, maka harus segera dilakukan tindakan atau *Action* (A dalam *PDCA*) agar standar mutu dapat dicapai. Sebagai contoh, apabila Tes Formatif ternyata menunjukkan hasil di bawah TIK, maka dosen harus melakukan *Action* (A dalam *PDCA*) yang dapat berupa pengulangan pembahasan pokok bahasan terkait sampai TIK dapat dicapai.

Oleh sebab itu, menetapkan titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) pada setiap satuan kegiatan dalam manajemen kendali mutu berbasis *PDCA*, merupakan *conditio sine qua non* atau *a must*.

Manajemen kendali mutu dalam penjaminan mutu pendidikan tinggi dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4 : Manajemen kendali mutu

BAB II

PELAKSANAAN PENJAMINAN MUTU

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

1. Komitmen

Para pelaku proses pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, baik yang memimpin maupun yang dipimpin, harus memiliki komitmen yang tinggi untuk senantiasa menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Tanpa komitmen ini di semua lini organisasi suatu perguruan tinggi, niscaya penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi tersebut akan berjalan tersendat, bahkan mungkin tidak akan berhasil dijalankan.

Terdapat aneka cara yang dapat dipilih untuk menggalang komitmen dari semua lini di suatu perguruan tinggi, tergantung dari ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan dari/di perguruan tinggi tersebut.

2. Perubahan Paradigma

Paradigma lama penjaminan mutu, yaitu mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi akan dapat dipelihara serta ditingkatkan apabila dilakukan pengawasan atau pengendalian yang ketat oleh pemerintah (dhi. Ditjen Dikti Depdiknas), harus diubah menjadi suatu paradigma baru.

Paradigma baru penjaminan mutu pendidikan tinggi, yaitu perguruan tinggi harus menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya agar visinya dapat diwujudkan melalui pelaksanaan misi, serta agar *stakeholders* dapat dipuaskan.

Dengan paradigma baru tersebut, tugas pengawasan oleh pemerintah diringankan, akuntabilitas perguruan tinggi meningkat, *stakeholders* berperan lebih besar dalam menentukan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi.

3. Sikap Mental

Harus diakui bahwa sebagian terbesar perguruan tinggi di Indonesia menyelenggarakan pendidikan tinggi tanpa didahului dengan perencanaan. Dapat dikemukakan fakta bahwa dalam skala makro, Rencana Induk Pengembangan (RIP) suatu perguruan tinggi, sebagian besar disusun untuk memenuhi persyaratan akreditasi, sedangkan dalam skala mikro dapat dikemukakan fakta tentang rendahnya persentase dosen yang membuat rencana pembelajaran berupa Satuan

Acara Perkuliahan (SAP), dan masih banyak lagi fakta yang menunjukkan bahwa suatu perguruan tinggi menjalankan pendidikan tinggi tanpa perencanaan. Kalaupun terdapat perencanaan, pada umumnya bukanlah karena kebutuhan, melainkan karena persyaratan perijinan atau akreditasi.

Sikap mental semacam itu harus diubah pada suatu sikap mental baru, yaitu rencanakanlah pekerjaan anda dan kerjakanlah rencana anda (*plan your work and work your plan*).

4. Pengorganisasian

Mengenai pengorganisasian serta mekanisme kerja organisasi penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, tidak terdapat pola baku yang harus diikuti oleh semua perguruan tinggi. Pengorganisasian penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi sangat tergantung pada ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan dari/di perguruan tinggi tersebut.

Sebagai contoh, dapat dikemukakan bahwa suatu perguruan tinggi dapat mengadakan unit penjaminan mutu di dalam struktur organisasinya yang dipimpin oleh seorang wakil rektor, atau suatu unit yang independen terlepas dari struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang dosen. Contoh model pengorganisasian lainnya adalah kegiatan penjaminan mutu inheren atau *built-in* di dalam proses manajemen pendidikan tinggi di

perguruan tinggi yang bersangkutan. Dengan demikian tidak dibutuhkan unit organisasi khusus yang dipimpin oleh pejabat yang menangani penjaminan mutu pendidikan tinggi.

Kebebasan menentukan model pengorganisasian penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi masing-masing, adalah sesuai dengan karakter kemandirian perguruan tinggi di Indonesia di masa mendatang.

Faktor terpenting yang perlu mendapat perhatian dalam pengorganisasian penjaminan mutu pendidikan tinggi, adalah bahwa pengorganisasian tersebut mampu menumbuhkan kesepahaman tentang penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi tersebut, yang pada gilirannya akan menumbuhkan sikap suportif dari seluruh komponen di perguruan tinggi itu terhadap upaya penjaminan mutu pendidikan tinggi.

5. Kiat

- a. Adakan lokakarya agar tumbuh pemahaman, antusiasme, dan komitmen terhadap penjaminan mutu;
- b. Susun rencana penjaminan mutu yang jelas, rinci, dan realistik;
- c. Hubungi pihak-pihak yang kompeten dalam penjaminan mutu sebagai fasilitator awal;
- d. Informasi : qa_dikti@yahoogroups.com

DAFTAR PUSTAKA

Assumption University – Thailand, Quality Assurance Manual, AuQS 2000 Center for Excellence, 2001;

Directorate General of Higher Education, Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003 – 2010;

Sallis, E., Total Quality Management in Education, Kogan Page Limited, London, 1993;

Sallis, E. and Jones, G. Knowledge Management in Education, Kogan Page Limited, London, 2002;

Goedegebuure, et.al., Higher Education Policy : An International and Comparative Perspective, Oxford : Pergamon Press, 1993;

Delors, J., Learning : The Treasure Within, Report to UNESCO of the International Commission on Education for the 21st Century, tanpa tahun;

Brennan, J. and Shah, T., Managing Quality in Higher Education, OECD, SRHE and Open University Press, Buckingham, 2000;

Goodlad, S., The Quest for Quality, SRHE and Open University Press, Buckingham, 1995.
