



# **PERAN LEMBAGA PENJAMINAN MUTU DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**

**(STUDI PADA LEMBAGA PENJAMINAN MUTU UNIVERSITAS  
BRAWIJAYA)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya

**ANDIKA TRIRANGGA PUTRA**

**NIM. 195030901111007**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2023**

**MOTTO**

**“Lebih baik duduk sendiri  
daripada bergaul dengan yang  
buruk, dan lebih baik tetap duduk  
dalam kebaikan daripada  
sendirian. Lebih baik berbicara  
dengan seorang pencari ilmu  
daripada berdiam diri, tetapi diam  
lebih baik dari pada kata-kata  
kosong ”**

**-Nabi Muhammad SAW**



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi yang berjudul “Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Brawijaya” tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 21 Mei 2024

Yang membuat pernyataan



Andika Trirangga Putra  
NIM. 195030901111007



## ABSTRAK

Andika Trirangga Putra, 2024. **Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Brawijaya**. Skripsi. Program Studi Administrasi Pendidikan. Departemen Administrasi Publik. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing: Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos., M.Si., Ali Maskur, S.AP., M.AP., MA. 123 hal.

---

Mutu pendidikan sangat dibutuhkan bagi institusi pendidikan, khususnya adalah perguruan tinggi. Untuk meningkatkan mutu atau kualitas pada perguruan tinggi dibutuhkan peran lembaga penjaminan mutu di setiap perguruan tinggi atau universitas. Universitas Brawijaya merupakan salah satu perguruan tinggi yang mempunyai lembaga penjaminan mutu yang biasa disebut Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya (LPM UB). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Situs penelitian berada di LPM UB. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan ketua LPM UB dan beberapa staf LPM UB serta melalui observasi langsung dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memiliki peran penting dalam keberhasilan Universitas Brawijaya untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Hal tersebut dikarenakan selain menjamin peningkatan mutu pendidikan, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga sebagai insiator dan koordinator. Peran untuk menjamin peningkatan mutu pendidikan tercermin dalam pengembangan sistem manajemen mutu yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Sedangkan sebagai inisiator dilakukan dengan penyusunan standar mutu, pelaksanaan pengukuran mutu layanan dan proses layanan, pengelolaan data dan informasi sistem manajemen mutu, serta perancangan panduan penyusunan dokumen mutu. Untuk sebagai koordinator dilakukan beberapa hal yaitu pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu atau AIM, pengoordinasian penyelenggaraan manajemen risiko akademik, pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi, pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu, dan pelaksanaan evaluasi akhir.

**Kata Kunci: Peran, Lembaga Penjaminan Mutu, Mutu Pendidikan**



## ABSTRACT

Andika Trirangga Putra, 2024. **The Role of Quality Assurance Institute in Improving Quality of Education at University of Brawijaya.** Undergraduate Thesis. Study Program of Educational Administration. Department of Public Administration. Faculty of Public Administration. Brawijaya University. Advisors: Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos., M.Si., Ali Maskur, S.AP., M.AP., MA. 123 pages.

---

The quality of education is needed for educational institutions, especially colleges. To improve the quality of the college required the role of quality assurance institutions in each university. University of Brawijaya is one of the universities with a quality control agency commonly called the University of Brawijaya's Quality Assurance Institution (LPM UB). This study aims to know the extent to which the role of quality assurance institutions in improving the quality of education at the University of Brawijaya. This research uses qualitative method with descriptive approach. The research site is in LPM UB. Data were collected through deep interviews with head of LPM UB and some LPM UB staff as well as through direct observation and documentation. The results showed that LPM UB has an important role in the success of the Brawijaya University to improve the quality of its education. This is due to initially ensuring improving the quality of education, LPM UB is also as an insiator and coordinator. The role to ensure improved quality of education is reflected in the development of quality management system conducted by LPM UB. While as the initiator is done by preparation of quality standards, implementation of service quality measurement and service process, data management and information of quality management system, and design of the quality document guide. For as coordinators is done by implementation of evaluation or Quality Internal Audit (AIM), coordination of academic risk management arrangement, implementation of accreditation and certification, implementation of the socialization of quality management system, and implementation of the final evaluation.

**Keywords: Role, Quality Assurance Institution, The Quality of Education**



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Brawijaya”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang dibuat sebagai syarat mendapatkan gelar sarjana Administrasi Pendidikan pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini dapat selesai dengan adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak terkait. Pada kesempatan kali ini peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Dr. Fadillah Amin, S.AP., M.AP., Ph.D selaku Ketua Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Ainul Hayat, S.Pd., M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos., M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing Skripsi yang telah membimbing, memberi arahan, masukan dan motivasi kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi.



5. Bapak Ali Maskur, S.AP., M.AP., MA selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah membimbing, memberikan masukan, semangat, dan dorongan serta motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi peneliti.
7. Ibu Shinta Hadiyantina, S.H., M.H selaku Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya yang telah membantu dalam penelitian di lapangan.
8. Bapak Surya Rachma Aditya Eka Putra, S.AB selaku Staf Deputy Akreditasi Organisasi dan Pendidikan yang telah membantu dalam penelitian di lapangan.
9. Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom selaku Staf Deputy Akreditasi Organisasi dan Pendidikan yang telah membantu dalam penelitian di lapangan.
10. Orang tua serta saudara-saudara peneliti yang telah memberikan dukungan dan do'a tiada henti kepada peneliti untuk menyelesaikan studi ini.
11. Teman-teman dan sahabat seperjuangan saya yang telah memberikan semangat, do'a, dan motivasi kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

Malang, 21 Mei 2024

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kontribusi Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	12
2.2 Administrasi Pendidikan .....	15
2.2.1 Definisi Administrasi Pendidikan.....	15
2.2.2 Tujuan Administrasi Pendidikan .....	16
2.2.3 Fungsi Administrasi Pendidikan.....	17
2.3 Konsep Manajemen Mutu .....	23
2.3.1 Pengertian Manajemen Mutu .....	23
2.3.2 Manajemen Mutu di Perguruan Tinggi.....	27
2.4 Mutu Pendidikan.....	29
2.4.1 Pengertian Mutu Pendidikan.....	29



2.4.2	Tujuan Mutu Pendidikan .....	30
2.4.3	Karakteristik Mutu Pendidikan.....	31
2.5	Sistem Penjaminan Mutu.....	33
2.5.1	Sistem Penjaminan Mutu Internal .....	33
2.5.2	Sistem Penjaminan Mutu Eksternal .....	35
2.6	Lembaga Penjaminan Mutu .....	36
2.6.1	Pengertian Lembaga Penjaminan Mutu.....	36
2.6.2	Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>42</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	42
3.2	Fokus Penelitian.....	43
3.3	Lokasi dan Situs Penelitian .....	44
3.4	Sumber Data.....	46
3.5	Pengumpulan Data .....	47
3.6	Instrumen Penelitian.....	49
3.7	Analisis Data.....	50
3.8	Keabsahan Data .....	52
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>		<b>54</b>
4.1	Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian.....	54
4.1.1	Gambaran Umum Universitas Brawijaya.....	54
4.1.2	Gambaran Umum Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya.....	62
4.2	Penyajian Data .....	69
4.2.1	Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Brawijaya.....	69
4.2.2	Faktor Pendukung dan Penghambat Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.....	95
4.3	Analisis dan Interpretasi .....	97
4.3.1	Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Brawijaya.....	97



4.3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Lembaga Penjaminan Mutu  
Universitas Brawijaya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan... 110

**BAB V PENUTUP** ..... 112

5.1 Kesimpulan..... 112

5.2 Saran..... 113

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 115

**LAMPIRAN**..... 120



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1. 1</b> Jumlah Perguruan Tinggi berdasarkan Kelompok .....	2
<b>Gambar 1. 2</b> Jumlah Perguruan Tinggi yang Terakreditasi berdasarkan Jenis ..	3
<b>Gambar 1. 3</b> Peringkat Universitas Brawijaya di THE World University Ranking pada Tahun 2021-2023 .....	6
<b>Gambar 1. 4</b> Peringkat Universitas Brawijaya di QS World University Ranking (WUR) .....	7
<b>Gambar 2. 1</b> Elemen Manajemen Mutu Vivek Nanda .....	25
<b>Gambar 3. 1</b> Model Analisis Interaktif.....	52
<b>Gambar 4. 1</b> Susunan Organisasi Universitas Brawijaya.....	62
<b>Gambar 4. 2</b> Susunan Organisasi Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya.....	69
<b>Gambar 4. 3</b> Sistem Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya.....	72
<b>Gambar 4. 4</b> Proses Penyusunan Standar Mutu Universitas Brawijaya.....	76
<b>Gambar 4. 5</b> Pelaksanaan Sosialisasi SPMI Awareness.....	89
<b>Gambar 4. 6</b> Halaman aplikasi SAPTO.....	92



**DAFTAR TABEL**

**Tabel 4. 1** Unsur SKM Universitas Brawijaya..... 79



**DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1.** Pedoman Wawancara .....123

**Lampiran 2.** Dokumentasi Peneliti.....125

**Lampiran 3.** Surat Riset Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya ..126

## BAB I

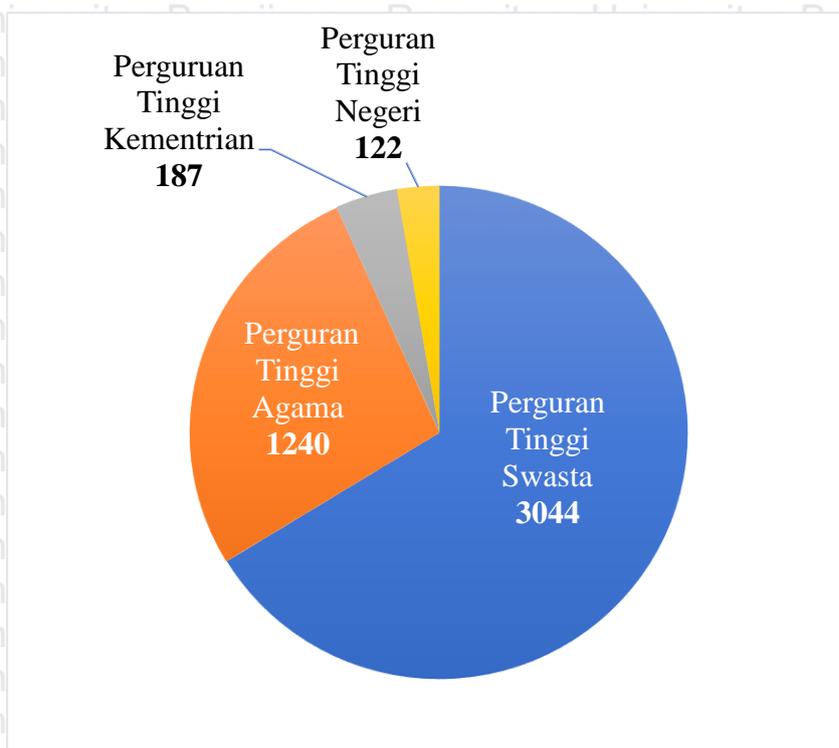
### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu sektor yang mengalami banyak permasalahan semenjak pandemi Covid-19 tersebar luas ke seluruh dunia, terutama di perguruan tinggi. Permasalahan tersebut bukan hanya mengenai proses pembelajaran, tetapi juga mengenai kualitas pada perguruan tinggi yang menjadi salah satu faktor utama. Tidaklah mudah untuk membangun perguruan tinggi yang bermutu dikarenakan berbagai permasalahannya yang begitu rumit. Maka, lembaga yang mengurus sistem penjaminan mutu di setiap perguruan tinggi sangatlah berperan dalam peningkatan kualitas.

Mutu perguruan tinggi sangatlah dibutuhkan karena beberapa hal, yaitu meningkatkan tanggung jawab kepada *stakeholders* dan *governance* yang sudah mengeluarkan banyak biaya kepada suatu institusi pendidikan, menjamin kualitas lulusannya, kerja institusi pendidikan lebih professional, dan bersaing dengan institusi-institusi pendidikan lain secara sehat (Usman, 2006: 481). Karena itu UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang dimana di dalamnya membahas mengenai penetapan mutu pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban diselenggarakannya pendidikan. Setelah itu, pemerintah mengeluarkan PP No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang di dalamnya membahas mengenai setiap satuan pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan, baik itu pendidikan non-formal maupun pendidikan formal. Hal ini dibutuhkan

agar pihak yang berkaitan dapat mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas.

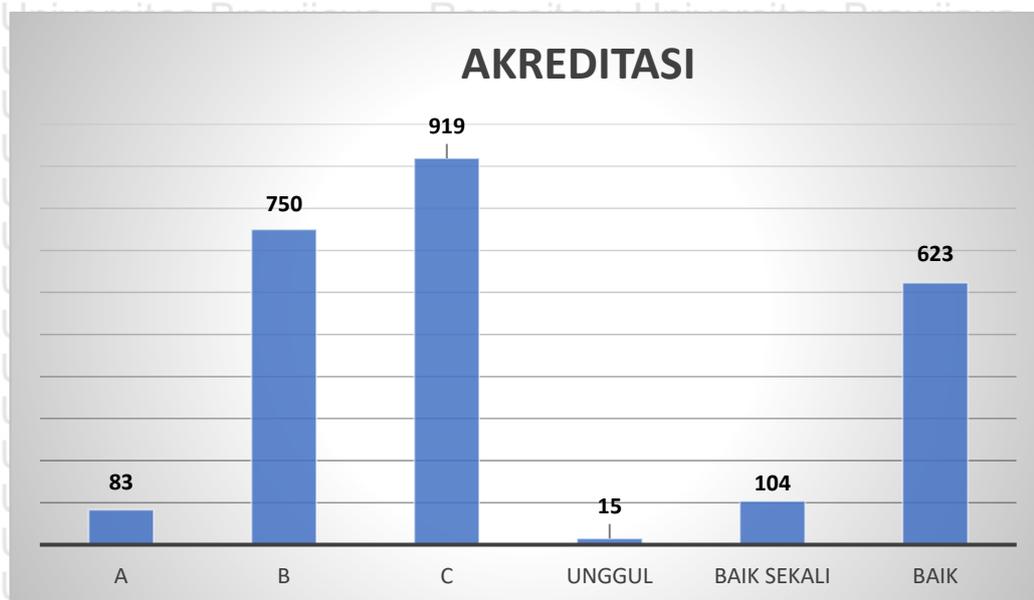


Sumber: Olahan Peneliti

**Gambar 1. 3 Jumlah Perguruan tinggi berdasarkan Kelompok**

Pada gambar 1.1 ditampilkan mengenai perguruan tinggi yang mencatat bahwa pada tahun 2021 ada 4481 perguruan tinggi di Indonesia, 2990 diantaranya adalah Perguruan Tinggi Swasta (PTS), 125 diantaranya Perguruan Tinggi Negeri (PTN), 1195 diantaranya Perguruan Tinggi Agama (PTA), dan 171 yang diantaranya Perguruan Tinggi Kementerian (PTK). Pada tahun 2020, jumlah perguruan tinggi di Indonesia mencapai angka 4593 yang berarti bahwa adanya penurunan jumlah perguruan tinggi sekitar 2

persen dari tahun 2020 sampai 2021. Hal itu terjadi karena proses akhir pengolahan data dan peningkatan mutu atau kualitas pendidikan. Kualitas perguruan tinggi dapat dilihat dari hasil akreditasi yang dilakukan dengan menggunakan 7 standar, dimana hanya sedikit yang mencapai standar A dan sebagian besar mendapatkan standar B dan C. Adapun akreditasi dilakukan dengan menggunakan IAPS 4.0 dan IAPT 3.0 dalam standar yang unggul, sangat baik dan baik.



Sumber: Olahan Peneliti

**Gambar 1. 4 Jumlah Perguruan Tinggi yang Terakreditasi berdasarkan Jenisnya**

Berdasarkan gambar 1.2 dapat diketahui bahwa dari 4481 perguruan tinggi yang ada di Indonesia, hanya 2494 perguruan tinggi yang terakreditasi. Perguruan tinggi yang terakreditasi A sejumlah 83 perguruan tinggi, dilanjutkan dengan terakreditasi B sejumlah 750 perguruan tinggi, dan 919 perguruan tinggi

yang terakreditasi C. Perguruan tinggi yang diakreditasi dengan menggunakan IAPS 4.0 dan IAPT 3.0. hanya 15 perguruan tinggi yang mendapatkan predikat unggul, 104 perguruan tinggi mendapat predikat baik sekali, dan 623 mendapatkan predikat baik. Data tersebut bisa dikatakan bahwa terdapat lebih dari 40 persen perguruan tinggi yang belum terakreditasi. Hal ini membuktikan bahwa mutu perguruan tinggi di Indonesia masih harus dibenahi. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) menetapkan standarisasi yang dianjurkan pada setiap perguruan tinggi untuk memperbaiki mutu pendidikannya. Standarisasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan mutu perguruan tinggi sehingga pola penjaminan mutu, baik itu internal ataupun eksternal bisa sesuai dengan permenristekdikti Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti).

Selain itu, berdasarkan data yang dikeluarkan oleh lembaga pemeringkatan pendidikan tinggi dunia seperti *QS World University Ranking* (QS WUR) perguruan tinggi di Indonesia belum ada yang berada di peringkat 100 dunia. Bahkan pada *Times Higher Education World University Ranking* (THE WUR) perguruan tinggi Indonesia tidak ada yang berada di peringkat 100 besar dunia bahkan Asia. Universitas Indonesia (UI) yang merupakan perguruan tinggi terbaik di Indonesia saja tidak masuk ke peringkat 200 besar. Dapat dibayangkan level perguruan tinggi lainnya yang berada di bawah Universitas Indonesia.

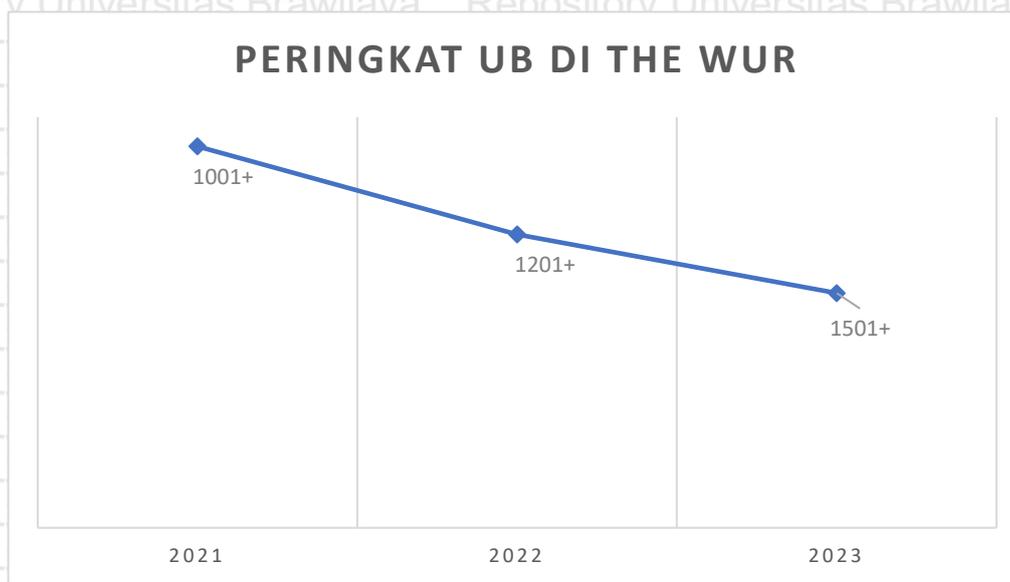


Dengan pertumbuhan jumlah perguruan tinggi dan jumlah mahasiswa yang semakin meningkat seiring dengan tuntutan untuk menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang juga makin besar, maka diperlukan kebijakan-kebijakan yang konkrit dan mendukung dari para pemangku kepentingan. Inilah yang menjadi tantangan bagi salah satu universitas di Indonesia, yaitu Universitas Brawijaya. Universitas Brawijaya merupakan salah satu perguruan tinggi dengan mahasiswa terbanyak di Indonesia. Berdasarkan data terakhir dari Badan Pusat Statistik Kota Malang di tahun 2022, jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya mencapai 55.220 mahasiswa. Pada tahun 2023, Universitas Brawijaya menjadi universitas nomor satu pendaftar Seleksi Nasional Berdasarkan Prestasi (SNBP) terbanyak pada tahun 2023. Banyaknya calon mahasiswa yang ingin menempuh pendidikan di Universitas Brawijaya membuat universitas ini menjadi lebih populer dari universitas yang memiliki peringkat di atasnya.

Peserta yang memilih Universitas Brawijaya mencapai 26.487 pendaftar

Untuk meningkatkan mutu atau kualitas pada perguruan tinggi dibutuhkan peran lembaga penjaminan mutu di setiap perguruan tinggi atau universitas. Universitas Brawijaya merupakan salah satu perguruan tinggi yang mempunyai lembaga penjaminan mutu yang biasa disebut Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya (LPM UB). Seluruh Kegiatan LPM UB ditujukan untuk (1) Terwujudnya *good university governance* dan budaya mutu melalui implementasi sistem manajemen mutu berbasis risiko di tingkat universitas, fakultas, departemen dan program studi, serta *supporting units*,

(2) Tersedianya *early warning system* penjaminan mutu akademik untuk pencapaian akreditasi unggul dan akreditasi internasional, dan (3) Tercapainya peringkat UB pada level 500+ dunia.

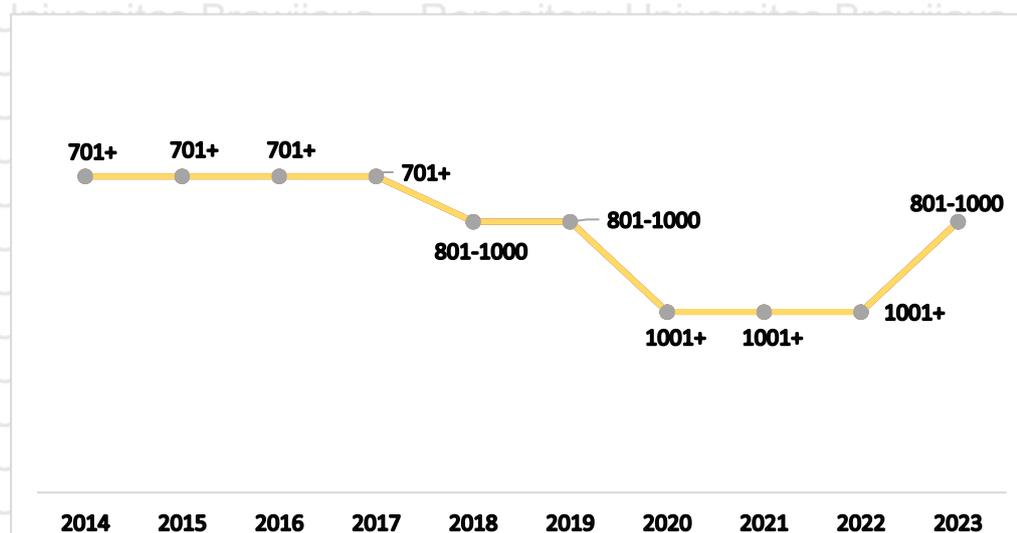


Sumber: Olahan Peneliti

**Gambar 1. 3 Peringkat Universitas Brawijaya di THE World University Ranking pada Tahun 2021-2023**

Berdasarkan data yang dilampirkan di atas, Universitas Brawijaya di *THE World University* Ranking mengalami penurunan peringkat yang cukup signifikan. Pada tahun 2021, Universitas Brawijaya menduduki peringkat 1001+ di dunia. Kemudian dilanjut pada tahun 2022 Universitas Brawijaya turun peringkat menjadi 1201+ di dunia. Pada tahun 2023, Universitas Brawijaya mengalami penurunan peringkat kembali dengan menduduki peringkat 1501+ di dunia. Dalam pemerinkatan oleh *THE World University Rankings* 2023, terdapat 1799 perguruan tinggi dari 104 negara yang dinilai.

Itu artinya, Universitas Brawijaya berada di posisi separuh terakhir pemeringkatan di dunia.



Sumber: Olahan Peneliti

**Gambar 1. 4 Peringkat Universitas Brawijaya di QS World University Ranking (WUR)**

Adapun data mengenai peringkat Universitas Brawijaya di *QS World University Ranking* yang bisa dilihat pada gambar 1.4. Dari data di atas dapat dikatakan peringkat Universitas Brawijaya pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 mengalami konsistensi di peringkat 701+ di dunia. Namun, pada tahun 2018 peringkat Universitas Brawijaya mengalami penurunan menjadi peringkat 801-1000 di dunia. Peringkat tersebut diduduki sampai tahun 2019. Pada tahun 2020, Universitas Brawijaya mengalami penurunan kembali menjadi peringkat 1001+ di dunia dan didudukinya sampai dengan tahun

2022. Setelah itu, Universitas Brawijaya menduduki peringkat 801-1000 di dunia dari *QS World University Ranking* untuk tahun 2023. Sejak tahun 2014, Universitas Brawijaya mengalami dua kali penurunan dan hanya sekali peningkatan.

Berdasarkan data dari *THE World University Ranking* dan *QS World University Ranking* yang dipaparkan sebelumnya, angka penurunan lebih banyak dibanding peningkatan pada peringkat Universitas Brawijaya untuk beberapa tahun silam. Hal itu disebabkan karena kinerja Universitas Brawijaya masih lebih rendah dari perguruan tinggi lain. Dengan ini mengartikan bahwa peningkatan mutu di Universitas Brawijaya memiliki masalah yang perlu diperhatikan. Untuk itu, diperlukan suatu solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut agar peningkatan mutu universitas dapat dilakukan dengan baik.

Dari berbagai permasalahan yang sudah dipaparkan di atas, penulis berkeinginan untuk meneliti mengenai peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi di Universitas Brawijaya. Karena itu, peneliti mengajukan penelitian dengan berjudul: **“PERAN LEMBAGA PENJAMINAN MUTU DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI UNIVERSITAS BRAWIJAYA”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan berdasarkan judul yang diambil penulis memunculkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat Lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari penjelasan masalah-masalah yang dihadapi, adanya tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui sejauh mana peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya.
2. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mendukung serta menghambat lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu Pendidikan di Universitas Brawijaya.

## 1.4 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan berbagai kontribusi dari pihak-pihak yang berkaitan. Kontribusi yang dimaksud adalah:

1. Kontribusi Akademis

Kontribusi akademis pada penelitian ini diharapkan memperluas pengetahuan mengenai keilmuan dari administrasi pendidikan dan juga

diharapkan penelitian ini mampu melingkupi kajian yang serupa terkait dengan peningkatan mutu serta mampu menjadi pembanding dalam studi kasus yang terkait.

## 2. Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis pada penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan alternatif bagi peran Lembaga Penjaminan Mutu khususnya di Universitas Brawijaya dalam meningkatkan mutu pendidikan serta menjadi salah satu referensi karya ilmiah bagi para peneliti yang ingin melakukan penelitian tentang pendidikan, khususnya pada bidang Penjaminan Mutu Pendidikan

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dibuat agar penyusunan pokok-pokok pembahasan yang dipaparkan dalam penelitian ini mudah dipahami secara keseluruhan oleh pembaca. Berikut sistematika penulisan yang disusun:

#### 1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan mengenai latar belakang masalah yang ingin diteliti dan disusun dengan tiga kajian yaitu normatif, teoritis, dan empiris. Setelah itu ada rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta ada sistematika penulisan yang akan dibuat.

#### 2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang mendeskripsikan definisi, konsep sampai kepada tujuan. Teori tersebut juga menjadi bahan pendukung

bagi penelitian. Tinjauan pustaka ini akan digunakan sebagai alat untuk menganalisis penelitian.

### **3. BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang uraian metode yang digunakan peneliti dalam penelitian. Hal tersebut meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data, dan keabsahan data. Bab ini juga menggambarkan proses penelitian yang nantinya akan ditempuh oleh peneliti.

### **4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan gambaran umum lokasi penelitian yang mencakup focus pembahasan dan disertai data. Selain itu, dalam bab ini juga menyajikan data-data yang dihasilkan oleh peneliti dalam proses penelitian sesuai dengan fokus penelitiannya dan dianalisis dengan metode yang digunakan.

### **5. BAB V PENUTUP**

Bab ini berisikan mengenai kesimpulan yang diperoleh peneliti berdasarkan hasil penelitiannya yang dicantumkan pada bab IV. Pada bab ini, peneliti juga memberikan beberapa saran berdasarkan analisis data yang nantinya bisa dianggap sebagai masukan atau bahan evaluasi untuk pihak yang bersangkutan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu di bawah ini menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilaksanakan. Penelitian terdahulu tersebut juga membantu peneliti dalam memetakan penelitian tentang peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya. Dalam menuntaskan penelitian ini, peneliti menggunakan empat penelitian di bawah ini sebagai bahan rujukan.

*Tabel 2. 1 Peneliti Terdahulu*

Judul Jurnal	Teori yang Dipakai	Metode yang Dipakai	Temuan
Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah (Anwar, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mutu Pendidikan</li> <li>Penjaminan Mutu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studi Kasus Kualitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peran sistem penjaminan mutu di madrasah masih belum optimal dan harus diselesaikan permasalahan-permasalahan yang ada. Masih banyaknya madrasah yang belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan, seperti tenaga pendidik dan kependidikan yang belum memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang distandarkan, serta sarana dan prasarana yang belum memadai.</li> </ul>
Peran Strategis Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) dalam Peningkatan Mutu Sekolah Jenjang SMA di	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mutu Pendidikan</li> <li>Peningkatan Mutu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studi Kasus Kualitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peran Strategis Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan yaitu bantuan teknis terhadap Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang dilakukan melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) pada sekolah model dan sekolah imbas. Adapun juga hambatan yang terjadi saat pelaksanaan SPMI yaitu, keterbatasan</li> </ul>

<p>Yogyakarta (Oktaviani, 2017)</p>			<p>waktu dan biaya, kurangnya pelatihan terhadap SDM sebagai narasumber workshop. Dalam pelaksanaan SPMI berdampak pada dua aspek, yaitu aspek proses dengan tercapainya tujuan SPMI pada sekolah model dan imbas, sehingga dapat melakukan penjaminan mutu secara mandiri. Aspek hasil dari tujuan SPMI yaitu peningkatan mutu pada delapan Standar Nasional belum terlihat, karena membutuhkan proses yang cukup lama, minimal tiga tahun</p>
<p>Manajemen Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi (Arifudin, 2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi</li> <li>• Penjaminan Mutu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studi Kasus Kualitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi dibuat dengan menggunakan data dan informasi tentang perguruan tinggi dengan sangat jelas yang memuat data-data yang akurat, lengkap dan mutakhir. Dengan tujuannya menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu, efisien, produktif, dan akuntabel terhadap stakeholdersnya, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan peran dan fungsi. Oleh karenanya, dalam peran Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) tahap pengawasan (monitoring) dan evaluasi dilakukan secara berkesinambungan dengan menekankan bahwa kegiatan ini bukan mencari-cari kesalahan melainkan untuk melakukan tindakan perbaikan terus menerus</li> </ul>
<p>Peranan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di NTB (Rusnadi, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutu Pendidikan</li> <li>• Peningkatan Mutu</li> <li>• Jaminan Mutu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studi Kasus Kualitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peranan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) dalam meningkatkan mutu pendidikan di NTB sudah optimal dan itu terlihat dari kegiatan yang dilakukan LPMP NTB seperti melakukan pemetaan mutu dan supervisi pendidikan dasar dan pendidikan menengah. LPMP NTB juga melakukan pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Tidak hanya itu, Fasilitas peningkatan mutu pendidikan terhadap satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah dalam penjaminan mutu pendidikan juga diperhatikan dan kerja</li> </ul>



		sama di bidang penjaminan mutu pendidikan.
--	--	--

Berdasarkan tabel 2.1 yang dipaparkan di atas dapat diketahui bahwa

hasil penelitian terdahulu banyak yang membahas mengenai peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di tingkat dasar dan menengah. Adapun juga penelitian terhadap perguruan tinggi, namun lebih memfokuskan kepada implementasinya. Penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu juga lebih mengarah kepada sistem penjaminan mutu internalnya, yang dimana hal itu terkait aspek penyelenggaraan pendidikan tersebut.

Dari empat peneliti terdahulu sangat berbeda dengan penelitian skripsi ini. Peneliti terdahulu lebih menekankan pada peran lembaga penjaminan mutu di pendidikan dasar dan menengah, sedangkan peneliti akan meneliti peran lembaga penjaminan mutu di tingkat pendidikan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Disamping itu, belum ada yang mengkaji peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pada pendidikan tinggi, melainkan pada pendidikan pada aspek yang sama, yaitu pendidikan dasar dan menengah.



## 2.2 Administrasi Pendidikan

### 2.2.1 Definisi Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan merupakan ilmu yang mengimplementasikan kegiatan administratif di dunia pendidikan.

Administrasi pendidikan muncul sebagai sebuah teori yang memadukan antara teori administrasi dengan teori pendidikan, dimana kedua teori tersebut selalu mengalami perkembangan sejak pertama kali ada. Administrasi pendidikan dianggap sebagai bidang studi yang berkaitan dengan manajemen dan operasi organisasi pendidikan (Bush, 1999), sejarahnya penuh dengan perjuangan intelektual dan refleksi atas sifat, metodologi, tujuan, batasan, basis pengetahuan dan sebagainya di lapangan.

Secara etimologis, "administrasi" berasal dari bahasa Latin, terdiri dari "ad" dan "ministro". "Ad" diartikan sebagai "pada" dan "ministro" artinya "melayani". Jika kedua hal tersebut diartikan secara bebas, administrasi adalah pengabdian atau pelayanan pada subjek tertentu (Burhanuddin, 1998: 11).

Administrasi pendidikan adalah susunan aktivitas atau kesetuhan proses pengendalian secara sistematis atas usaha kerjasama banyak orang dalam lingkungan tertentu, khususnya pada lembaga pendidikan formal, untuk mencapai tujuan pendidikan (Nawawi dalam Burhanuddin, 1998: 11).

Adapun juga yang mengartikan administrasi pendidikan sebagai mengatur suatu kegiatan guna mencapai tujuan dan kegiatan yang mengikutsertakan banyak orang (Atmodiwirio, 2000). Serta administrasi pendidikan juga bisa

diartikan sebagai ilmu yang menelaah tentang penataan berbagai sumber daya yang dimana hal tersebut untuk mendapat tujuan tertentu, yaitu pendidikan (Engkoswara, 2010).

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi pendidikan ialah seluruh runtutan kegiatan mengenai pengendalian sumber daya pendidikan yang ditata secara sistematis dan diikutsertakan oleh banyak orang guna mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, administrasi pendidikan berbeda dengan kegiatan pelaksanaan kependidikan. Kegiatan pelaksanaan pendidikan lebih kepada kegiatan teknis pendidikan seperti kegiatan mengajar, pendampingan dan les. Untuk administrasi pendidikan lebih kepada kemampuan untuk mengendalikan kegiatan administratifnya dan bergerak untuk mencapai tujuan pendidikan.

### **2.2.2 Tujuan Administrasi Pendidikan**

Administrasi pendidikan pada umumnya bertujuan untuk tercapainya tujuan pendidikan dari semua kegiatan yang dilakukan. Dengan kata lain, administrasi yang digunakan dalam dunia pendidikan diusahakan untuk mencapai tujuan sederhana. Kalimat yang sederhana ini sebetulnya mengandung makna yang mendalam karena di dalam dunia pendidikan melibatkan banyak orang yang masing-masing harus melakukan kegiatan sendirisendiri secara teratur, sekaligus melakukan kegiatan yang sama untuk mencapai tujuan pendidikan (Burhanuddin, 1998).

Sergiovanni dan Carver (dalam Daryanto, 2016: 374) menyebut empat tujuan administrasi yaitu: a) Efektifitas produksi; b) Efisiensi; c)

Kemampuan menyesuaikan diri; dan d) Kepuasan kerja. Dari keempat tujuan tersebut dapat digunakan sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan dalam penyelenggaraan sekolah. Sebagai contoh, sekolah memiliki fungsi untuk mencapai efektivitas produksi, yaitu menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kurikulum. Dalam mencapai tujuan tersebut harus dilakukan usaha seefisien mungkin, yaitu dengan menggunakan kemampuan dana, dan tenaga seminimal mungkin, tetapi memberikan hasil sebaik mungkin, sehingga lulusan tersebut dapat melanjutkan ketingkat berikutnya dan dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan sekolahnya yang baru. Selanjutnya lulusan ini akan mencari kerja pada perusahaan yang memberi kepuasan kerja kepada mereka.

### 2.2.3 Fungsi Administrasi Pendidikan

Fungsi administrasi pendidikan merupakan aktivitas khusus yang menjalankan seluruh program pendidikan dengan tujuan yang bermanfaat dan konstruktif. Luther Gullick menyebutkan fungsi administrasi dalam bukunya "*Papers on the Science of Administration*" yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, pengarahan, pengkoordinasian, pelaporan, dan penganggaran. Adapun yang dinyatakan oleh George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Sukarna (2011) bahwa fungsi manajemen atau administrasi sebagai perencanaan, pengorganisasian, tindakan, dan pengawasan.

Berdasarkan fungsi administrasi yang disebutkan oleh ahli di paragraf sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan yang memiliki kelebihan

tersendiri. Jadi, dapat disimpulkan bahwa fungsi administrasi dalam bidang pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, tindakan, pengawasan, pengarahan, pengkoordinasian, pelaporan, dan penganggaran. Fungsi-fungsi tersebut dapat dipaparkan seperti:

#### 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan bagian awal dari berbagai tindakan, terutama tindakan administrasi. Perencanaan adalah cara manusia memproyeksikan niat terhadap apa yang ingin dicapai (Castetter, 1996: 38). Perencanaan ini berkaitan dengan konsep masa depan, mengimajinasikan permasalahan-permasalahan yang akan dihadapi, setelah itu melihat ke belakang untuk melihat acuan yang akan dilakukan, dan dicapai oleh rancangan yang telah dibuat.

#### 2. Pengorganisasian

Keberlanjutan organisasi akan lebih terjamin apabila kerjasama yang terjalin dalam pelaksanaan fungsi organisasi dalam suatu organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Pengalaman dari berbagai organisasi telah menunjukkan bahwa semakin lama suatu organisasi bertahan, tingkat efektivitas dan efisiensi yang biasanya ingin disumbangkan oleh para anggotanya pada upaya bersama yang dilakukan umumnya meningkat. Hal ini akan memperkuat pelaksanaan fungsi organisasi dalam organisasi karena didukung oleh moral dan keyakinan yang tumbuh bahwa mereka dapat mencapai tujuan bersama yang diinginkan.



Menurut Gibson sebagaimana dikutip oleh Sagala (2005: 50), pengorganisasian itu meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan manajer dan dilakukan untuk mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi suatu struktur dalam tugas tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi.

### 3. Tindakan

Tindakan atau pelaksanaan merupakan salah satu proses yang paling utama. Tahap ini lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang yang ada di dalam organisasi. Pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sampai mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran para anggota perusahaan yang mereka inginkan (Terry, 1986).

Anggota organisasi diharuskan memiliki pola pikiran yang sama dan bekerja sama dengan baik untuk menyelesaikan tujuan organisasi. Individu bagi organisasi sebagai kelompok yang lebih besar diarahkan untuk bertindak sesuai kepentingan organisasi. Namun, jangan dilupakan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik ketika mayoritas anggotanya merasa bahwa organisasi ini juga memberikan manfaat bagi tujuan pribadi mereka, artinya antara individu dengan organisasi saling membutuhkan dan memberi, bukan untuk keuntungan sendiri-sendiri.



Realitas pelaksanaan pendidikan di lapangan akan banyak ditentukan oleh petugas yang berada di barisan paling depan, yaitu kepala sekolah, guru, dan para tenaga kependidikan lainnya. Pengembangan wawasan dapat dilakukan melalui pertemuan teman sepekerjaan, pelatihan ataupun upaya pengembangan dan belajar secara individual.

#### 4. Pengawasan

Pengawasan merupakan hal yang tidak kalah penting dengan fungsi lainnya. Proses pengawasan mencatat segala peristiwa yang berkembang dalam organisasi untuk memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan rencana agar sampai pada tujuannya dan memungkinkan manajer menemukan terjadinya beberapa penyimpangan dari perencanaan yang telah dibuat serta mengambil tindakan korektif pada waktu yang tepat. Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Tindakan pengawasan terdiri dari tiga langkah universal, yaitu: (1) mengukur kinerja personil (2) membandingkan kinerja personil dengan standar yang ditetapkan (3) memperbaiki penyimpangan yang ditemukan dengan tindakan korektif (Sutisna, 1983: 203).

#### 5. Pengarahan

Pengarahan merupakan penjelasan, petunjuk, bimbingan dan pertimbangan tenaga kependidikan yang bersangkutan, termasuk yang



menduduki jabatan struktural dan fungsional, agar pelaksanaan tugas di bidangnya masing-masing dapat berjalan dengan lancar tanpa menyimpang dari garis rencana yang telah ditetapkan. Pejabat struktural di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, kepala dinas pendidikan provinsi/kabupaten/kota, dan pejabat fungsional seperti kepala sekolah/massah dan kepala sekolah, memerintahkan tenaga kependidikan dan tenaga penunjang pada tanggung jawab dan lingkungan kerja masing-masing sesuai dengan kompetensi mereka.

#### 6. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian adalah seluruh kegiatan yang menghubungkan bagian pekerjaan yang satu ke yang lainnya dalam suatu organisasi. Mengenai koordinasi terdapat perbedaan pandangan di antara para ahli. Di satu pihak ada yang memandangnya sebagai fungsi administrasi. Sementara pihak yang lain menganggapnya sebagai tujuan administrasi. Dalam pandangan yang kedua, keberhasilan koordinasi sepenuhnya tergantung pada keberhasilan atau efektivitas dari fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

#### 7. Pelaporan

Pelaporan merupakan fungsi yang berkaitan dengan pemberian informasi kepada manajer, sehingga yang bersangkutan dapat mengikuti perkembangan dan kemajuan kerja. Jalur pelaporan dapat bersifat vertikal, tetapi dapat juga bersifat horizontal. Pentingnya



pelaporan terlihat dalam kaitannya dengan konsep sistem informasi manajemen, yang merupakan hal penting dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Manajer dapat menyelenggarakan rapat bulanan yang dihadiri semua staf untuk melaporkan bagaimana organisasi bekerja, hasil yang telah dicapai, pemberian pengumuman, dan seterusnya.

#### 8. Penganggaran

Penganggaran sangat diperlukan pada pelaksanaan setiap kegiatan dalam program-program yang telah dibuat dalam suatu organisasi. Pada tahap ini, sumber keuangan organisasi sudah harus ditetapkan dari mana asalnya, bagaimana pengalokasian, dan perhitungannya sebab akan dipergunakan untuk berbagai kegiatan. Penghitungan terhadap berbagai biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan roda organisasi ini dilakukan agar segala pengeluaran tersebut dapat dipertanggungjawabkan oleh para pengelola organisasi tersebut.

Berdasarkan fungsi administrasi pendidikan di atas, Institusi pendidikan beroperasi dalam lingkungan yang dinamis. Proses perbaikan berkelanjutan tumbuh subur ketika pola pikir para pemangku kepentingan diarahkan pada pemantauan terus-menerus, identifikasi masalah, dan penelitian. Artinya, Administrasi Pendidikan melakukan pekerjaan tiga kali lipat untuk memastikan kerja yang efisien. Pekerjaan ini adalah menyatakan tujuan khusus, misi pendidikan dan misi lembaga. Dengan demikian, Administrasi Pendidikan berkaitan dengan berfungsinya institusi secara optimal dengan mengembangkan kepribadian manusia secara seimbang.



## 2.3 Konsep Manajemen Mutu

### 2.3.1 Pengertian Manajemen Mutu

Kontribusi nyata dalam dunia manajemen organisasi telah diberikan manajemen mutu untuk mendukung peningkatan mutu secara terus-menerus atau berkelanjutan. Manajemen mutu dalam KBBI dikatakan sebagai bagian dari beberapa aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi berkaitan dengan mutu. Dengan demikian, manajemen mutu pada dasarnya mengacu pada konsep kebijakan, sistem, dan proses yang ditetapkan untuk peningkatan mutu pada sebuah lembaga (Armstrong, 2006).

Manajemen mutu mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk perencanaan mutu dalam suatu organisasi, dan semua kegiatan yang diperlukan untuk mencapai sasaran atau target mutu (Nanda, 2005).

Manajemen mutu juga diartikan sebagai bidang persaingan, dengan berbagai pandangan (konsep) tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, maka diperlukan otoritas dan pedoman untuk membantu sebagian besar organisasi dalam menerapkannya. Dengan itu, standar dan model dapat digunakan untuk memandu tujuan, bukan sekedar “bagaimana” membentuk pedoman-pedoman (Knowles, 2011).

Kebutuhan organisasi dalam meningkatkan mutu produk atau layanannya telah membawa perbincangan yang bergelora tentang mutu dan mempunyai keterlibatan terhadap pengembang prinsip-prinsip dasar dari konsep tersebut. Secara umum, Dean dan Bowen (1994) berpendapat bahwa



dalam *Total Quality Management*, ada tiga prinsip dasar dan masing-masing praktek dan teknik. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. Fokus pelanggan kompatibel dengan model penghasil nilai produksi.
2. Perbaikan terus-menerus kompatibel dengan epistemologi Aristoteles dan proses metafisika.
3. Kerja tim kompatibel dengan proses metafisika.

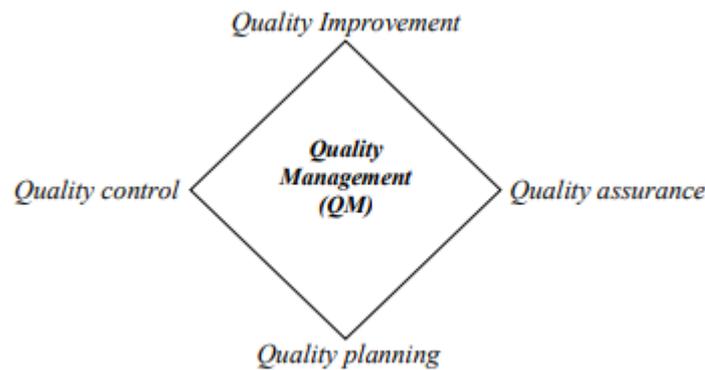
Adapun Hoyle (2007) yang menggambarkan bahwa ada delapan prinsip dasar dalam manajemen mutu yang terdiri dari:

1. Kepemimpinan
2. Fokus Pelanggan
3. Peningkatan berkelanjutan
4. Hubungan yang bersifat menguntungkan bagi supplier
5. Perlibatan oleh banyak orang
6. Pendekatan factual
7. Pendekatan sistem, dan
8. Pendekatan proses.

Dalam meningkatkan mutu yang berkelanjutan, diperlukan konsep strategis dalam penerapan manajemen mutu. Konsep *Strategic Quality Management* (SQM) diidentifikasi sebagai bentuk yang sama atau bentuk lain yang dirujuk oleh peneliti kualitas atau mutu; Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Gavin, dan peneliti lainnya. Prinsip-prinsip strategi manajemen mutu saat ini telah diwujudkan dalam *quality awards* dan standar ISO 9000. Sejalan dengan hal tersebut, konsep strategi manajemen mutu pada



hakikatnya sama dengan konsep manajemen mutu itu sendiri. Menurut Nanda (2005), strategi manajemen mutu mencakup unsur-unsur berikut:



**Gambar 2. 2 Elemen Manajemen Mutu Vivek Nanda**

1. Perencanaan Mutu (*Quality Planning*)

Perencanaan mutu sebagai bagian dari manajemen yang fokus pada penentuan tujuan mutu dan proses operasional yang dibutuhkan dan berhubungan dengan sumber untuk mencapai (memenuhi) tujuan mutu.

2. Kontrol Mutu (*Quality Control*)

Kontrol mutu merupakan bagian dari manajemen mutu yang fokus pada pemenuhan tuntutan. kontrol mutu selain dilakukan secara mandiri oleh penyedia jasa maupun produk, juga menggunakan kriteria mutu sesuai dengan tuntutan pelanggan (harapan pelanggan). Selain itu, untuk lebih meyakinkan pelanggan penyedia jasa maupun produk melakukan kontrol mutu dengan melibatkan institusi independen yang melakukan penjaminan mutu.

### 3. Jaminan Mutu (*Quality Assurance*)

Jaminan mutu adalah bagian dari manajemen mutu yang fokus pada dukungan keyakinan (untuk meyakinkan) bahwa tuntutan mutu akan terpenuhi. Baik pelanggan maupun manajer, keduanya membutuhkan penjaminan mutu sebab mereka tidak berada dalam posisi untuk melihat secara langsung keseluruhan operasi (proses) dengan sendirinya. Maka, jaminan mutu dilakukan untuk memastikan kualitas lulusan di sebuah perguruan tinggi.

### 4. Peningkatan Mutu (*Quality Improvement*)

Peningkatan mutu merupakan elemen krusial dalam manajemen mutu, sebab mutu bukan sesuatu hal yang stagnan namun dinamis sesuai dengan tuntutan atau harapan pelanggan, dan harapan pelanggan akan berubah sesuai dengan tuntutan perubahan zaman. Konsep dasar dari peningkatan mutu adalah sebuah konsep yang terdiri dari pengukuran kunci mutu, dan melakukan tindakan untuk meningkatkannya.

Keempat hal tersebut mempunyai implikasi penting bagi manajemen mutu, khususnya untuk di pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi perlu terus melakukan peningkatan mutu secara berkelanjutan, sebab pendidikan tinggi bekerja dalam wilayah yang kompetitif. baik dari sisi lembaga maupun lulusannya. Disinilah Lembaga Penjaminan Mutu dapat memainkan peran penting, terutama melakukan koordinasi terhadap unsur-unsur peningkatan mutu yang terdapat di perguruan tinggi sehingga bisa bersaing di kancah internasional.



### 2.3.2 Manajemen Mutu di Perguruan Tinggi

Manajemen mutu terpadu selain sebagai praktek juga merupakan pendekatan strategik untuk menjalankan sebuah organisasi yang fokus pada kebutuhan pelanggan dan klien mereka. Konsep ini menolak setiap *output* selain yang sempurna atau menolak yang cacat. MMT bukanlah merupakan sekumpulan slogan, akan tetapi sebuah pendekatan yang hati-hati dan sistematis terhadap pencapaian tingkat mutu tertentu dalam sebuah cara atau metode konsisten yang memenuhi atau melebihi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sehingga konsep ini dapat disebut sebagai sebuah filosofi dari *continual improvement*, yang mana hanya dapat dicapai dengan dan melalui manusia (Sallis, 2002).

Menurut Juran (1989) ada tiga hal pokok yang menjadi bagian penting dalam manajemen suatu organisasi, yaitu:

#### 1. Perencanaan Mutu

Perencanaan mutu atau kualitas merupakan suatu proses manajemen untuk mengidentifikasi pelanggan, persyaratan/kebutuhan, produk dan jasa yang sesuai dengan karakteristik pelanggan. Proses ini juga akan menghantarkan produk dan jasa dengan perlengkapan yang benar, kemudian mentransfer pengetahuan ini kepada anggota perusahaan sehingga semua pelanggan mendapat kepuasan

#### 2. Pengendalian Mutu

Bagian ini merupakan suatu proses pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara sungguh-sungguh terhadap sebuah produk dan

dibandingkan dengan persyaratan utama yang diinginkan oleh para pelanggan. Masalah yang terdeteksi akan dikoreksi demi peningkatan kualitas yang lebih baik lagi.

### 3. Perbaiki Mutu

Perbaikan kualitas merupakan suatu proses untuk mempertahankan mekanisme yang sudah baik, agar kualitas dapat dicapai secara terus menerus. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memperhatikan alokasi sumber daya, menugaskan personil untuk melaksanakan proyek mutu, memberikan pelatihan bagi para karyawan dan menetapkan strategi yang permanen untuk mempertahankan kualitas yang telah dicapai sebelumnya dan mengejar kualitas yang belum sempurna.

Berdasarkan teori Juran di atas dikemukakan bahwa untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu sebuah lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi, dibutuhkan manajemen strategi yang baik. Manajemen strategi yang baik ini tidak hanya dibutuhkan oleh sebuah perguruan tinggi yang memiliki kualitas rendah untuk meningkatkan kualitasnya, tetapi juga dibutuhkan oleh perguruan tinggi yang sudah mapan untuk bisa mempertahankan kualitasnya, bahkan untuk lebih menyempurnakan beberapa hal yang menjadi kekurangannya.

Berbagai konsep aplikatif yang telah dikembangkan oleh para ahli pengembang model manajemen mutu di atas, dalam konteks perguruan tinggi

Dirk Van Dame (2002) mengembangkan model strategi pengembangan mutu



perguruan tinggi melalui penjaminan mutu dan akreditasi dengan target-target sebagai berikut;

- Memperkuat kapasitas sistem penjaminan mutu nasional dan akreditasi: peningkatan proses dan membuatnya lebih terstandar.
- Mempromosikan lintas-standar penjaminan mutu dan pengakuan bersama dari penjaminan mutu dan akreditasi.
- Mengembangkan meta-akreditasi dari penjaminan mutu dan agensi (jaringan) akreditasi pada level internasional dan global.
- Membangun skema penjaminan mutu internasional dan akreditasi.

Berdasarkan pada beberapa konsep di atas, maka dalam penerapan manajemen mutu pada perguruan tinggi perlu memperhatikan konsep-konsep filosofis implementasi manajemen mutu dari beberapa ahli mutu. Dengan pijakan-pijakan filosofis yang tepat upaya peningkatan mutu dapat diwujudkan.

## 2.4 Mutu Pendidikan

### 2.4.1 Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu dapat dilaksanakan dengan melakukan pengendalian mutu dikarenakan mutu adalah sistem kegiatan yang bersifat rutin yang dirangkai untuk mengukur dan menilai sebuah kegiatan atau produk jasa di dalam dunia manajemen (Aedi, 2016: 155). Dilakukannya pengendalian mutu tersebut agar menjamin kegiatan yang sudah disepakati dapat berjalan sesuai dengan rencana sehingga bisa memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Umaedi dalam Aedi (2016: 155) menyatakan bahwa mutu pendidikan mengarah pada proses pendidikan dan hasil pendidikan, sehingga yang dikatakan pendidikan itu bermutu harus melibatkan beberapa unsur input seperti bahan ajar yang di dalamnya terdiri dari kognitif, efektif, dan psikomotorik. Aspek dalam mutu pendidikan selain melibatkan hal tersebut, juga melibatkan sarana dan prasarana, dukungan administrasi, dan sumber belajar untuk mendapatkan suasana yang kondusif.

Terkait dengan mutu pendidikan tinggi, Permendikbud No. 50 Tahun 2014 yang menuliskan bahwa mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan standar pendidikan tinggi yang terdiri atas standar nasional pendidikan tinggi dan standar pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh perguruan tinggi.

Berdasarkan pendapat diatas, mutu pendidikan tinggi dapat diartikan sebagai konsentrasi dalam menjalankan program pendidikan untuk mewujudkan harapan demi mencapai sistem pendidikan tinggi yang berkualitas sehingga bisa menjadi tolak ukur atau acuan untuk menciptakan sebuah peruruan tinggi yang bermutu dan memiliki daya saing.

#### **2.4.2 Tujuan Mutu Pendidikan**

Penerapan konsep mutu di dalam dunia pendidikan memiliki beberapa tujuan tertentu. Secara sederhana, konsep mutu pendidikan dapat dilihat dari perolehan hasil ujian atau kerjasama dengan lulusan dari sekolah atau perguruan tinggi tersebut mengenai kemampuannya dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang mereka dapatkan ke dalam kehidupan sehari-hari

dengan masyarakat. Beberapa tujuan dari mutu pendidikan yaitu (Parerungan, 2019:2-3):

1. Untuk pemeliharaan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan yang dilaksanakan secara teratur untuk memenuhi sebuah kebutuhan masyarakat atau *stakeholder*. Pada proses menuju pencapaian ini, dibutuhkan manajemen yang efektif agar tujuan tersebut tidak mengecewakan bagi pelanggan. Karena itu, sekolah atau perguruan tinggi harus mengambil peran aktif mewujudkan keinginan *stakeholder*.
2. Mendapatkan beberapa arahan agar konsep pengelolaan ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki beragam kultur, kompleksnya geografis, dan sosial ekonomi masyarakat.
3. Meningkatkan kesadaran bahwa peningkatan mutu itu adalah suatu hal yang menjadi tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan berfokus pada peningkatan mutu yang berkelanjutan pada tatanan sekolah atau perguruan tinggi.

### 2.4.3 Karakteristik Mutu Pendidikan

Menurut Nata dalam Khasanah (2017:39) karakteristik mutu pendidikan memiliki beberapa komponen terkait dengan kurikulum yang diberikan, proses belajar mengajar, tenaga pendidikan dan kependidikan, sarana dan prasarana, lingkungan, dan pengelolaan. Adapun juga yang

menilai bahwa karakteristik mutu pendidikan memiliki 13 komponen, yaitu (Usman, 2006: 411)

1. Kinerja, dengan menggunakan aspek fungsional dari perguruan tinggi.
2. Waktu wajar, menyelesaikan dengan waktu yang sewajarnya.
3. Handal, usia pelayanan yang prima agar dapat bertahan lama.
4. Daya Tahan, memiliki sifat yang kokoh terhadap masalah yang dihadapi.
5. Indah, terkait dengan penataan interior dan eksterior dalam prganisasi pendidikan dan dapat dipertahankan dalam jangka panjang.
6. Hubungan manusia, menjunjung tinggi nilai moral dan profesionalisme.
7. Standar tertentu, memenuhi standar-standar yang terkait pendidikan.
8. Penggunaan mudah, sarana dan prasarana yang mudah dipakai untuk kegiatan pendidikan.
9. Bentuk Khusus, memiliki keunggulan tertentu misalnya seperti unggul dalam penguasaan teknologi informasi.
10. Konsistensi, berhubungan dengan konstan dan stabilnya pendidikan.
11. Kemampuan Melayani, mampu memberikan pelayanan yang prima sehingga *stakeholder* merasa cukup.
12. Seragam, tanpa adanya variasi pelaksanaan aturan-aturan yang ditetapkan.

13. Ketetapan, berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi pendidikan yang mampu memenuhi pelanggan tentang keinginan dalam memperoleh pendidikan.

## **2.5 Sistem Penjaminan Mutu**

### **2.5.1 Sistem Penjaminan Mutu Internal**

Sistem Penjaminan Mutu Internal merupakan kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi yang dilakukan oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri serta bertujuan untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Menurut Sulaiman dan Wibowo (2016: 28) bahwa SPMI 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. SPMI Perguruan Tinggi dijalankan melalui beberapa tahapan yakni proses pelaksanaan penjaminan mutu internal, evaluasi diri, audit internal, serta tindakan koreksi. Hal ini harus didukung dengan komitmen dan kinerja pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian lembaga penjaminan mutu, sehingga proses kendali mutu dapat berjalan dengan efektif disertai dengan hasil evaluasi mutu yang positif.

Menurut pasal 3 ayat (4) Permenristekdikti No. 62 Tahun 2016 tentang SPM Dikti disebutkan bahwasannya dalam penjaminan mutu dilakukan melalui lima langkah utama biasa disingkat PPEPP, yaitu:

1. Penetapan
2. Pelaksanaan
3. Evaluasi
4. Pengendalian, dan
5. Peningkatan Standar Dikti.

Hal ini merupakan langkah dalam SPMI, bahkan merupakan inti dari SPMI setiap perguruan tinggi.

#### **2.5.1.1 Sistem Penjaminan Mutu Internal Universitas Brawijaya**

Kegiatan dan program bidang SPMI sebagian besar semua berkaitan dengan penyempurnaan dokumen SPMI di UB, baik tingkat Universitas maupun tingkat unit kerja. Pelaksanaan dan pengembangan SPMI di UB merupakan kegiatan integral untuk mencapai standar atau kriteria SPME yang diterapkan melalui akreditasi, sertifikasi dan pengakuan lain. Skema penjaminan mutu di UB menggabungkan antara SPMI dan SPME untuk mencapai mutu yang ditetapkan. Dalam menjalankan SPMI, Universitas Brawijaya menerapkan Langkah-langkah siklus penjaminan mutu yang sering disebut OSDAT yaitu:

1. Menyusun organisasi penjaminan mutu (O)
2. Menyusun sistem berupa kebijakan dan sistem dokumen (standar mutu manual mutu, manual prosedur, dan intruksi kerja) (S)
3. Sistem dijalankan (sosialisasi dan menjadi acuan kerja) (D),
4. Melakukan Audit Internal Mutu (AIM), satu siklus penjaminan mutu (A),

## 5. Tindak lanjut (T)

### 2.5.2 Sistem Penjaminan Mutu Eksternal

Lembaga pendidikan memerlukan suatu pengakuan sekaligus legalitas dari lembaga lainnya, maka dibutuhkan kriteria kualitas. Penjaminan mutu eksternal memiliki pengaruh penting untuk melihat capaian lembaga pendidikan dalam memenuhi standar yang telah ditentukan. Penjaminan mutu eksternal digunakan sebagai alat pertanggung jawaban dan publikasi terhadap stakeholder suatu lembaga pendidikan.

Cheung dan Tsui (2010) mendefinisikan penjaminan mutu eksternal sebagai *a process of sharing experience and benchmarking against best practices*. Penjaminan mutu eksternal merupakan sebuah rangkaian proses berbagi pengalaman dan benchmark terhadap praktik pendidikan yang terbaik. Tujuannya adalah untuk membantu, membuat rekomendasi, dan memberikan saran untuk mendapatkan keunggulan, relevansi, dan keragaman.

Penjaminan mutu pendidikan tinggi di Negara Indonesia telah diatur dalam UU Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, berisi mengenai penjaminan mutu, standar pendidikan tinggi dan akreditasi. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) direncanakan, dievaluasi, dilaksanakan, dikendalikan dan dikembakan oleh BAN-PT atau LAM melalui akreditasi. Dalam melaksanakannya mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti).

Jadi, Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) adalah susunan suatu proses yang memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan mutu atau kualitas suatu lembaga pendidikan. Serta digunakan sebagai alat publikasi kepada *stakeholder* dan tolak ukur dalam praktiknya.

### 2.5.2.1 Akreditasi

Akreditasi telah diatur dalam Permenristekdikti RI Nomor 32 tahun 2016 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi. Akreditasi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan Program Studi dan Perguruan Tinggi. Prinsip-prinsip akreditasi yang dijelaskan dalam undang-undang yaitu independen, akurat, objektif, transparan dan akuntabel. Adapun tujuan dari akreditasi yaitu:

1. Menentukan kelayakan Program Studi dan Perguruan Tinggi berdasarkan kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi, dan
2. Menjamin mutu Program Studi dan Perguruan Tinggi secara eksternal baik bidang akademik maupun non akademik untuk melindungi kepentingan mahasiswa dan masyarakat.

## 2.6 Lembaga Penjaminan Mutu

### 2.6.1 Pengertian Lembaga Penjaminan Mutu

Mutu adalah konsep yang kompleks yang telah menjadi salah satu daya tarik dalam semua teori manajemen. Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa dimaknai bahwa

lulusannya baik, gurunya baik, gedungnya baik, dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu itu bermutu atau tidak seseorang memberikan simbol-simbol dengan sebutan-sebutan tertentu, misalnya sekolah unggulan, sekolah teladan, sekolah percontohan dan lain sebagainya.

Menurut Crosby (1979: 58) mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*quality is conformance to customer requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik masukannya, prosesnya maupun keluarannya. Adapun Mutu yang dikatakan Deming (1986: 176) adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Sagala (2009: 170) menyatakan bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal, maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya, memuaskan kebutuhan yang diharapkan, atau yang tersirat mencakup input, proses, dan output pendidikan.

Penjaminan mutu sering diartikan sebagai upaya menjamin mutu atau memastikan mutu. Hal tersebut menunjuk pada kata *Assurance* yang berasal dari kata *to assure* yang artinya meyakinkan orang, mengusahakan sebaik-bainya, mengamankan atau menjaga. Seperti yang dikatakan oleh Heather Palmer dalam Wijono (2000) yang mengartikan penjaminan mutu itu adalah proses pengukuran mutu, menganalisis kekurangan yang ditemukan dan membuat kegiatan untuk meningkatkan penampilan yang diikuti dengan pengukuran mutu kembali untuk menentukan apakah peningkatan telah dicapai. Penjaminan mutu adalah suatu kegiatan yang sistematis, suatu siklus kegiatan yang menggunakan standar pengukuran.



Muhaimin (2006) memberikan definisi Penjaminan Mutu sebagai berikut:

- Penjaminan Mutu adalah keseluruhan aktifitas dalam berbagai bagian dari sistem untuk memastikan bahwa mutu produk atau layanan yang dihasilkan selalu konsisten sesuai dengan yang direncanakan/dijanjikan;
- Penjaminan Mutu adalah memastikan bahwa semua karakteristik dan kinerja sesuai dengan standar mutu/harapan/persyaratan melalui manual/dokumen/acuan dan audit/penilaian.

Sistem penjaminan mutu tercantum pada Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 pasal 49 yang berisi penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk memberikan bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi dengan baik. Dilanjut pada Permendikbud No. 50 Tahun 2014 pasal 1 ayat 2 yang berikan tentang sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.

### **2.6.2 Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu**

Peran adalah seperangkat tingkah laku yang diharapkan oleh orang lain terhadap seseorang sesuai kedudukannya dalam suatu sistem. Peran dipengaruhi oleh keadaan sosial baik dari dalam maupun dari luar dan bersifat stabil (Fadli dalam Kozier Barbara, 2008). Peran tidak lepas hubungannya dengan tugas yang dijalankan seseorang. Seorang ayah adalah orang yang

mempunyai tugas mencari nafkah dan melindungi anggota keluarga. seorang ulama adalah orang yang mengajak dan menyerukan berbuat baik atau kebajikan dan meninggalkan kemungkar. Camat adalah orang yang memimpin pembangunan dan kemasyarakatan ditingkat kecamatan. Dengan demikian peran adalah bagian dari tugas utama yang harus dijalankan.

Selain itu menurut Soekanto (2002: 243), peran adalah segala sesuatu yang dinamis dalam melakukan suatu kegiatan karena kedudukan yang dimilikinya. Dalam hubungan ini peranan menyangkut tiga hal yaitu:

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat.
2. Peranan merupakan suatu konsep tentang apa yang dilakukan oleh individu dalam masyarakat atau organisasi.
3. Peranan juga dapat dikatakan sebagai individu yang penting dalam struktur sosial masyarakat.

Dalam teori peran, menurut Horopoetri (2003) ada beberapa dimensi peran sebagai berikut:

1. Suatu kebijakan. Pengaruh paham ini berpendapat bahwa peran merupakan suatu kebijaksanaan yang tepat dan baik untuk dilaksanakan.
2. Strategi. Penganut peran ini mendalilkan bahwa peran merupakan strategi untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat.
3. Alat komunikasi. Peran didayagunakan sebagai instrumen atau alat untuk mendapatkan masukan berupa informasi dalam proses



pengambilan keputusan. Persepsi ini dilandaskan oleh suatu pemikiran bahwa pemerintahan dirancang untuk melayani masyarakat, sehingga pandangan dan preferensi dari masyarakat tersebut adalah masukan yang bernilai guna mewujudkan keputusan yang responsif dan bertanggung jawab.

4. Alat penyelesaian sengketa. Peran didayagunakan sebagai suatu cara untuk mengurangi atau meredam konflik melalui usaha pencapaian konsensus dari pendapat-pendapat yang ada. Asumsi yang melandasi persepsi ini adalah bertukar pikiran dan pandangan dapat meningkatkan pengertian dan toleransi serta mengurangi rasa ketidakpercayaan dan kerancuan.

Lembaga Penjaminan Mutu merupakan lembaga yang mengatur tentang penjaminan mutu di perguruan tinggi masing-masing. Setiap lembaga memiliki kewenangan dan kebijakan dalam mengatur kegiatan penjaminan mutu di perguruan tinggi. Organisasi yang menjalankan tugas dan fungsi terkait penjaminan mutu di Universitas Brawijaya adalah Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Maka dari itu, peran Lembaga Penjaminan Mutu pada hakekatnya telah tertulis dalam Tugas, Pokok, dan Fungsi yang ada. Berdasarkan Peraturan Rektor UB Nomor 12 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor, tugas utama Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya sebagai berikut:

1. Pengembangan sistem manajemen mutu Universitas Brawijaya yang terpadu.

2. Pengusunan standar mutu dalam bidang akademik untuk semua jenis dan jenjang pendidikan, kemahasiswaan, penelitian, inovasi, dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Pelaksanaan pengukuran mutu layanan dan proses layanan sesuai dengan prinsip perbaikan berkelanjutan.
4. Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu dalam akademik untuk semua jenis dan jenjang pendidikan, dan kemahasiswaan, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
5. Pengoordinasian penyelenggaraan manajemen risiko akademik
6. Pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi institusi di nasional dan internasional.
7. Pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu.
8. Pengelolaan data dan informasi sistem manajemen mutu.
9. Perancangan panduan penyusunan dokumen mutu.
10. Pelaksanaan evaluasi untuk semua jenis dan jenjang pendidikan, kemahasiswaan, penelitian, inovasi dan pengabdian kepada masyarakat.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penyusunan penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang terkait dengan peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara utuh, tidak mengisolasi individu ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi memandang individu sebagai bagian dari keutuhan (Bogdan & Taylor, 1992). Menurut pendapat Kirk dan Miller sebagaimana dikutip oleh Moleong (1990:3) mengartikan penelitian kualitatif sebagai tradisi dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan terhadap manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya serta dalam peristilahannya.

Adapun definisi dari penelitian kualitatif menurut Strauss dkk (2007:4) yang menyatakan bahwa jenis penelitian ini temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya, meskipun datanya dapat dihitung dan disampaikan dalam angka-angka sebagaimana dalam sensus. Penelitian kualitatif merujuk pada analisis data non-matematis, yang menghasilkan temuan melalui data-data yang dikumpulkan dengan

beragam sarana, antara lain wawancara, pengamatan, dokumen atau arsip, dan tes.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dinyatakan oleh ahli di atas, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang non-matematis dan data-datanya didapat secara langsung di lapangan serta berhubungan dengan orang-orang secara tatap muka. Dengan penjelasan tersebut, peristiwa ini dapat dianalisis menggunakan metode penelitian kualitatif karena peneliti mendeskripsikan peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan tepatnya pada Universitas Brawijaya, Kota Malang, Jawa Timur. Karena itu, penelitian ini mampu mengambil bagian terhadap peristiwa tersebut dan dibutuhkannya kerangka teoritik sebagai acuan pembantu analisis tersebut.

### 3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan salah satu komponen penting dalam sebuah penelitian. Fokus penelitian merupakan berbagai hal yang menjadi inti dari penelitian dan berfungsi untuk membatasi masalah. Menurut Moleong (2012: 94) fokus penelitian ditetapkan oleh dua hal, yaitu:

1. Membatasi studi pada bidang-bidang tertentu agar objek penelitian tidak terlalu luas. Jika peneliti membatasi pada upaya menemukan teori dasar, maka hal lainnya tidak dimanfaatkan.
2. Memenuhi kriteria suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan, baik itu keluar ataupun masuk. Dengan adanya suatu fokus, peneliti akan tahu data apa saja yang akan dibutuhkan.

Dengan melihat rumusan masalah yang dibuat peneliti, maka fokus penelitian ini adalah:

1. Peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya yang meliputi:
  - a) Pengembangan sistem manajemen mutu
  - b) Penyusunan standar mutu dalam bidang akademik
  - c) Pelaksanaan pengukuran mutu layanan dan proses layanan
  - d) Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu dalam akademik
  - e) Pengoordinasian penyelenggaraan manajemen risiko akademik
  - f) Pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi
  - g) Pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu
  - h) Pengelolaan data dan informasi sistem manajemen mutu
  - i) Perancangan panduan penyusunan dokumen mutu
  - j) Pelaksanaan evaluasi
2. Faktor pendukung dan penghambat Lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya

### 3.3 Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti mencari data-data yang valid dan akurat serta berbagai hal yang berhubungan dengan penelitiannya. Lokasi penelitian ini berada di Universitas Brawijaya. Peneliti memilih di Universitas Brawijaya karena salah satu universitas favorit yang terletak di Malang, Jawa Timur. Dilanjutkan dengan situs penelitian yang diartikan sebagai tempat peneliti mendapatkan informasi yang berkaitan

dengan permasalahan yang diangkat. Untuk Situs penelitian ini berada pada Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya merupakan lembaga yang memiliki wewenang dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dari pemaparan lokasi dan situs penelitian di atas, peneliti memiliki alasan untuk memilih penelitian ini karena:

1. Universitas Brawijaya mempunyai potensi yang cukup besar untuk berada di peringkat yang lebih tinggi di *QS World University Ranking* dan *THE World University Ranking* tetapi belum diimbangi dengan peningkatan mutu yang tinggi. Hal ini dikarenakan kinerja Universitas Brawijaya yang masih tertinggal dari perguruan tinggi lain. (wawancara dengan staf Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya)
2. Universitas Brawijaya menjadi universitas nomor satu pendaftar Seleksi Nasional Berdasarkan Prestasi (SNBP) terbanyak pada tahun 2023. Banyaknya calon mahasiswa yang ingin menempuh pendidikan di Universitas Brawijaya membuat universitas ini menjadi lebih populer dari universitas yang memiliki peringkat di atasnya. Peserta yang memilih Universitas Brawijaya mencapai 26.487 pendaftar. (kompas.tv)

### 3.4 Sumber Data

Sumber data menjadi hal yang penting dalam sebuah penelitian. Suatu penelitian itu bisa disimpulkan dan diketahui hasilnya dari sumber data yang diperoleh peneliti. Sumber data pada penelitian ini, yaitu kualitatif, berupa kata-kata dan Tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan sebagainya (Moleong, 2013: 157). Sumber data memiliki dua jenis yaitu:

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti di lapangan. Data primer ini didapatkan melalui wawancara terhadap narasumber dan juga observasi di lapangan, bukan didapatkan dalam bentuk file atau dokumen. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh peneliti melalui wawancara dengan:

- a) Ibu Shinta Hadiyantina, S.H., M.H selaku Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya
- b) Bapak Yudie Wiro Eko Setyawan, S.Si selaku Staf Deputy Akreditasi Organisasi
- c) Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom selaku Staf Deputy Akreditasi Organisasi dan Pendidikan
- d) Bapak Surya Rachma Aditya Eka Putra, S.AB selaku Staf Deputy Akreditasi Organisasi dan Pendidikan

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung namun data yang diperoleh tetap berkaitan dengan objek penelitian.



Dengan begitu, data sekunder bisa dikatakan data yang diyakini untuk melengkapi serta memperkuat data primer. Data yang dimaksud berupa beberapa dokumen atau arsip yang diperoleh di Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data sekunder yang berupa dokumen-dokumen seperti Rencana Strategis (RENSTRA), Rencana Kerja (RENJA), dan beberapa dokumen yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.

### 3.5 Pengumpulan Data

Data adalah informasi atau keterangan yang bersifat fakta, bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian. Teknik pengumpulan data adalah metode yang digunakan dalam menggali data-data penelitian yang dibutuhkan. Adapun teknik-teknik yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Observasi merupakan metode, teknik, atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data penelitian dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan informasi yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan penelitian (Arikunto, 2006: 203). Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat diketahui bahwa observasi yang akan digunakan peneliti adalah model observasi non-partisipan, artinya peneliti hanya mengamati peristiwa-peristiwa atau fenomena yang sedang diteliti tanpa ikut andil dalam peristiwa tersebut. Dalam

penelitian ini, data-data yang didapatkan melalui proses observasi ini antara lain adalah mengenai permasalahan kualitas perguruan tinggi di Indonesia serta melihat peran lembaga penjaminan mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan metode atau cara yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun data-data penelitian dengan cara melakukan peneliti mengajukan pertanyaan secara langsung kepada orang yang diwawancarai untuk dapat mendapatkan jawaban atau data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian (Sugiyono, 2019:140).

Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Menurut Arikunto (2006:270) wawancara semi terstruktur adalah salah satu bentuk wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan prosedur membuat daftar pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden kemudian dari setiap pertanyaan tersebut dilakukan pendalaman secara fleksibel untuk mendapatkan data dan informasi yang lebih lengkap dan mendalam.

Peneliti menggunakan jenis wawancara semi terstruktur ini dikarenakan dapat mengetahui informasi-informasi yang dibutuhkan secara lebih mendalam untuk mendeskripsikan kondisi di lapangan secara lebih rinci. Peneliti menggunakan wawancara ini untuk mendapatkan informasi secara langsung dari pihak Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya mengenai peningkatan mutu

pendidikan di Universitas Brawijaya serta strategi yang digunakan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam melaksanakan proses peningkatan mutu pendidikan.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode, teknik, atau cara yang dilakukan oleh seorang peneliti untuk menghimpun data-data penelitian dengan cara melakukan pengumpulan dokumen-dokumen atau arsip yang memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian (Arikunto, 2006: 203). Dokumentasi ini dapat berbentuk buku, majalah, notulensi rapat, dan sebagainya. Metode dokumentasi ini digunakan untuk mencari data yang tersedia dalam bentuk catatan dokumen, atau berbentuk foto, video, dan rekaman yang dapat digunakan sebagai bahan validitas data dalam pengujian.

### 3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian sangat diperlukan dalam melakukan penelitian. Instrumen penelitian adalah alat pengumpul data pada penelitian kualitatif (Moleong, 2014: 168). Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian merupakan alat untuk mempermudah peneliti agar proses pengumpulan data yang didapat bisa disusun secara lengkap dan sistematis.

Instrumen penelitian dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Manusia atau peneliti itu sendiri. Maksudnya adalah peneliti adalah orang yang melakukan pengumpulan data, penyajian data, penafsir

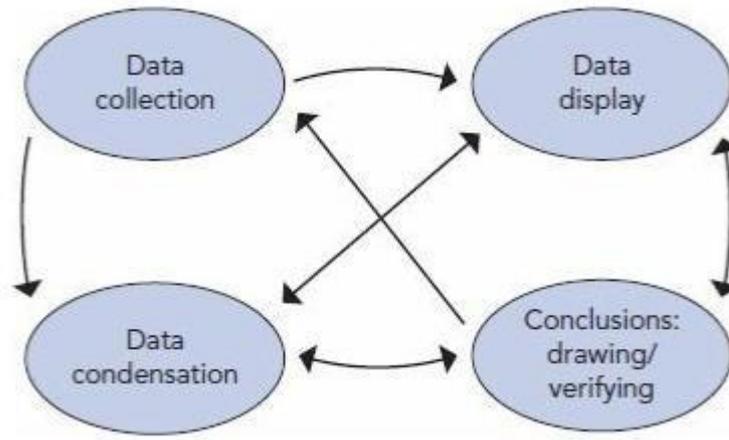
data, melakukan analisis data, dan menyimpulkan data dari hasil penelitian yang dilakukan,

2. Pedoman wawancara. Untuk memperlancar kegiatan wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara yang berisikan pertanyaan-pertanyaan pokok untuk diajukan kepada informan. Hal ini bertujuan untuk mengarahkan peneliti mendapatkan data atau informasi yang relevan.

### 3.7 Analisis Data

Analisis data adalah sebuah proses pengaturan urutan data yang mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan dasar (Moleong, 2013:103). Pada penulisan analisis data, data yang dianalisis merupakan data yang sudah dikumpulkan kemudian diurutkan dan diklasifikasikan.

Teknis analisis data yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu model analisis yang dinyatakan oleh Miles, Huberman dan Saldana. Data yang dianalisis dengan teori Miles, Huberman, dan Saldana (2014) menggunakan tiga langkah yaitu: kondensasi data, kemudian penyajian data, setelah itu penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, pengerucutan, penyederhanaan, peringkasan, dan transformasi data. Untuk pemaparan lebih terperinci, langkah-langkah dari teori Miles, Huberman, dan Saldana (2014) diterapkan sebagai berikut:



Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014)

**Gambar 3. 1 Model Analisis Interaktif**

### 1. Kondensasi Data

Miles, Huberman, dan Saldana (2014: 10) "*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*". Maksudnya adalah kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi data, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasi data yang ditampilkan pada catatan lapangan maupun salinan.

### 2. Penyajian Data

Setelah data selesai dirangkum atau direduksi, dilanjutkan dengan penyajian data. Data yang telah dikumpulkan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis kemudian dituliskan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan, dan catatan dokumentasi. Data yang sudah dituliskan dalam bentuk catatan-catatan tersebut diberi tanda untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan singkat dan lancar. Peneliti membuat daftar awal tanda yang

sesuai dengan pedoman wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data-data yang sudah diberikan tanda dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk naskah.

### 3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan langkah terakhir dalam analisis data kualitatif. Peneliti membuat kesimpulan berdasarkan data yang sudah dituliskan dengan tanda-tanda dan direduksi. Kesimpulan tersebut didukung dengan bukti yang kuat pada

Tahap pengumpulan data dan disimpulkan oleh peneliti sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan. Data-data yang telah dideskripsikan kemudian disimpulkan secara umum meliputi unsur transitivitas, hubungan unsur transitivitas dengan konteks sosial dan unsur transitivitas digunakan dalam konteks sosial. Setelah menyimpulkan data-data tersebut, analisis data kembali ke tahap awal sampai semua data kompleks.

### 3.8 Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan aktivitas untuk memeriksa data secara teliti agar mendapatkan hasil penelitian yang bisa dipertanggungjawabkan (Moleong, 2014: 320). Uji keabsahan data ini bermaksud untuk memeriksa data-data yang diperoleh peneliti dan membuktikan bahwa data tersebut bersifat ilmiah. Uji keabsahan data pada penelitian ini meliputi beberapa hal:

1. Uji Kredibilitas, merupakan uji keyakinan terhadap data hasil penelitian yang dilakukan dengan meningkatkan kesungguhan dalam penelitian,

triangulasi, dan diskusi dengan teman sebaya. Peneliti meningkatkan kesungguhan dalam penelitian ini dengan membaca referensi buku maupun hasil penelitian atau berbagai dokumen yang terkait dengan temuan yang diteliti. Setelah itu, peneliti melakukan diskusi tentang hasil penelitian bersama dosen pembimbing dan teman sebaya.

2. Triangulasi, dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, berbagai cara, dan berbagai waktu (Wijaya, 2018: 119). Ada tiga hal yang membedakan triangulasi, yaitu triangulasi sumber, teknik pengumpulan data, dan waktu. Untuk penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan teknik pengumpulan data. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data yang didapatkan dari lapangan melalui berbagai sumber. Maksudnya adalah data yang diperoleh peneliti tidak hanya dari satu sumber di satu pihak saja, tetapi juga dari pihak-pihak yang bersangkutan dengan peningkatan mutu pendidikan Universitas Brawijaya. Beralih ke triangulasi teknik pengumpulan data yang mana dilakukan dengan cara memeriksa data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Pengumpulan data yang dilakukan bukan hanya wawancara saja, melainkan juga dengan observasi dan dokumentasi.



## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Universitas Brawijaya

Universitas Brawijaya merupakan salah satu universitas ternama di Negara Indonesia. Berdasarkan penilaian Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (KEMENRISTEKDIKTI), Universitas Brawijaya menduduki peringkat 8 terbaik bersama dengan Institut Pertanian Bogor, Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Universitas Airlangga, Institut Teknologi Bandung, Institut Sepuluh November dan Universitas Hasanuddin. Sedangkan berdasarkan penilaian *Quacquarelli Symonds (QS)* tingkat dunia pada tahun 2023 Universitas Brawijaya menduduki peringkat 801+ dan tingkat Indonesia berada pada rangking 8.

Universitas Brawijaya (UB) merupakan universitas di Indonesia yang berdiri pada tahun 1963 di Kota Malang, Jawa Timur. Berdasarkan Ketetapan Menteri Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan Nomor 1 tahun 1963 pada tanggal 5 Januari 1963. Pada tanggal tersebut ditetapkan sebagai Dies Natalis Universitas Brawijaya. Nama Brawijaya diberikan khusus oleh Presiden pertama Negara Indonesia yaitu Presiden Ir. Soekarno. Harapannya agar mampu gemilang seperti Raden Wijaya (Brawijaya I) selaku pendiri Kerajaan Majapahit. Sekaligus menjadi kampus kebanggan bangsa Indonesia yang berada di Kota Malang.

Universitas Brawijaya memiliki empat kampus. Kampus utama terletak di sebelah barat Kota Malang yaitu di Jalan Veteran. Kampus kedua terletak di Puncak Dieng atau dikenal dengan UB Dieng, yang digunakan sebagai fasilitas olahraga outdoor dan beberapa riset dan gedung perkuliahan. Kampus ketiga berada di Jalan Pringgodani Kediri. Dan kampus empat berada di Jalan Abdul Muis, Kota Jakarta Pusat.

#### 4.1.1.1 Sejarah

Universitas Brawijaya (UB) terletak di Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia. Pada tanggal 5 Januari 1963, Universitas Brawijaya didirikan dengan Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) Nomor 1 Tahun 1963. Setelah itu dikukuhkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 196 Tahun 1963 pada tanggal 23 September 1963. Universitas Brawijaya ini semula berstatus swasta dengan embrio sejak tahun 1957, yaitu berupa Fakultas Hukum dan Fakultas Ekonomi yang merupakan cabang Universitas Swasta Sawerigading, Makassar. Kedua fakultas itu perkembangannya nampak kurang mengembirakan, sehingga dikalangan mahasiswa timbul keresahan.

Beberapa orang dan tokoh mahasiswa yang menyadari hal ini kemudian mengadakan pendekatan kepada para pemuka masyarakat. Pada suatu pertemuan yang mereka lakukan di Balai Kota Malang pada tanggal 10 Mei 1957, tercetus gagasan untuk mendirikan sebuah Universitas Kotapraja (Gemeentelijke Universiteit) yang diharapkan lebih dapat menjamin masa depan para mahasiswa. Pada tanggal 28 Mei 1957 dibentuklah Yayasan

Perguruan Tinggi Malang merupakan langkah pertama yang dilakukan. Kemudian yayasan ini membuka Perguruan Tinggi Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (PTHPM) pada tanggal 1 Juli 1957. Mahasiswa dan dosen PTHPM terdiri dari bekas mahasiswa dan dosen Fakultas Hukum Universitas Sawerigading. Pada tanggal 15 Agustus 1957 hampir bersamaan dengan itu dibangun yayasan lain yakni Yayasan Tinggi Ekonomi Malang mendirikan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang (PTM).

Pada perkembangan berikutnya, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kotapraja Malang dengan sebuah keputusan bertanggal 19 Juli 1958 mengakui PTHPM sebagai milik Kotapraja Malang. Pada peringatan Dies Natalis III PTHPM tanggal 1 Juli 1960, diresmikan pemakaian nama Universitas Kotapraja Malang. Universitas itu kemudian mendirikan Fakultas Administrasi Niaga (FAN) pada tanggal 10 Nopember 1960. Pada acara peringatan Dies Natalis IV Universitas Kotapraja Malang, nama universitas diganti menjadi Universitas Brawijaya. Nama Universitas Brawijaya diberikan oleh Presiden Indonesia melalui kawat nomor: 258/K/1961 tanggal 11 Juli 1961. Pada tanggal 3 Oktober 1961 diadakan penggabungan antara Yayasan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang yang mengasuh PTM ke dalam sebuah yayasan baru yang bernama Yayasan Universitas Malang.

Universitas Brawijaya memiliki empat fakultas atas dasar penggabungan yang telah dilakukan. Fakultas-fakultas tersebut antara lain Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (FHPM) yang semula PTHPM, Fakultas Ekonomi (FE) yang semula bersama PTM, Fakultas



Administrasi Niaga (FAN) dan Fakultas Pertanian (FP). Penggabungan tersebut adalah salah satu usaha harus ditempuh untuk memperoleh status negeri bagi Universitas Brawijaya. Pada saat itu, walaupun Universitas Brawijaya diakui sebagai milik Kotapraja Malang, semua pembiayaan universitas masih menjadi tanggung jawab yayasan. Guna untuk memenuhi persyaratan menjadi perguruan tinggi negeri, maka pada tanggal 26 Oktober 1961. Universitas Brawijaya mendirikan sebuah fakultas baru yakni Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan (FKHP).

Pada sebuah pertemuan antara Panglima Daerah Militer VIII Brawijaya, Presiden Universitas Brawijaya, Presiden Universitas Tawangalun (Jember) serta Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan pada tanggal 7 Juli 1962 membuahkan hasil. Akhirnya usaha yang dirintis selama beberapa tahun tersebut menemukan sebuah titik terang dengan disetujuinya perubahan Universitas Brawijaya menjadi perguruan tinggi negeri oleh Menteri PTIP secara bertahap. Adapun tahapannya yaitu dimulai dari fakultas-fakultas ilmu eksakta, sedangkan fakultas ilmu sosial masih dalam pertimbangan. Pada tanggal 1 Agustus 1961 melalui Surat Keputusan Menteri PTIP Nomor 92 Fakultas Pertanian dan Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan memperoleh status negeri, terhitung sejak tanggal; 1 Juli 1962. Serta, berada dibawah naungan Universitas Airlangga Surabaya.

Pada tanggal 30 September 1962 sembari menunggu proses selanjutnya, Fakultas Administrasi Niaga (FIA) berdasarkan PP No. 27 tahun 1982 tentang Penataan Fakultas pada Universitas atau Institut Negeri.



Sementara itu pada tanggal 28 Oktober 1961 di Probolinggo dibuka sebuah Perguruan Tinggi Jurusan Perikanan Laut oleh Yayasan Pendidikan Tinggi Probolinggo. Berdasarkan SK Menteri PTIP No. 163 Tahun 1963 pada tanggal 25 Mei 1963, jurusan di Perguruan Tinggi Probolinggo menjadi menjadi salah satu jurusan dari Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan.

Pada tanggal 5 Januari 1963, Universitas Brawijaya dengan seluruh fakultasnya dinegerikan dengan Keputusan Menteri PTIP No.163. Fakultas Pertanian serta Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan yang semula berada dibawah naungan Universitas Airlangga dikembalikan kepada Universitas Brawijaya. Selain itu juga, diresmikan cabang-cabang Universitas Brawijaya di Jember yaitu Fakultas Pertanian, Fakultas Ilmu Pendidikan, dan Fakultas Kedokteran. Cabang di Jember ini semula merupakan fakultas-fakultas dari Universitas Tawangalun. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri PTIP Nomor 97 Tahun 1963 Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan di Kediri, terhitung sejak tanggal 15 Agustus 1963 ditetapkan sebagai cabang Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan Universitas Brawijaya. Surat Keputusan Menteri PTIP yang telah dilayangkan tentang penegerian, telah dikukuhkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 1196 Tahun 1963. Surat tersebut berlaku sejak tanggal 15 Januari 1963. Selanjutnya, tanggal tersebut resmi ditetapkan sebagai hari lahir (Dies Natalis) Universitas Brawijaya.



#### 4.1.1.2 Visi dan Misi

Sebagai salah satu lembaga yang akan menjalankan tugasnya dalam dunia pendidikan, Universitas Brawijaya memiliki visi dan misi yang akan dicapai. Adapun visi dari Universitas Brawijaya yaitu: “Menjadi perguruan tinggi pelopor dan pembaharu dengan reputasi internasional dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama yang menunjang industri berbasis budaya untuk kesejahteraan masyarakat”. Adanya visi tersebut menjadikan acuan Universitas Brawijaya sebagai salah satu perguruan tinggi ternama di Indonesia untuk selalu maju ke depan dan terus bersaing, baik tingkat nasional maupun internasional.

Sejalan dengan visi, terdapat misi untuk mendukung pelaksanaan dan menjalankan visi yang telah disebutkan sebelumnya. Misi yang ditetapkan Universitas Brawijaya terdiri dari dua poin yaitu:

1. Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki moral dan budi pekerti yang luhur, mandiri, serta professional, dan berjiwa entrepreneur.
2. Menyelenggarakan peran perguruan tinggi sebagai agen pembaruan pelapor dan penyebar ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan humaniora serta sebagai agen pembangunan ekonomi bangsa dengan berdasar pada nilai kearifan lokal dan luhur.
3. Menyelenggarakan tata kelola pendidikan tinggi yang unggul, berkeadilan, dan berkelanjutan.



#### 4.1.1.3 Tujuan

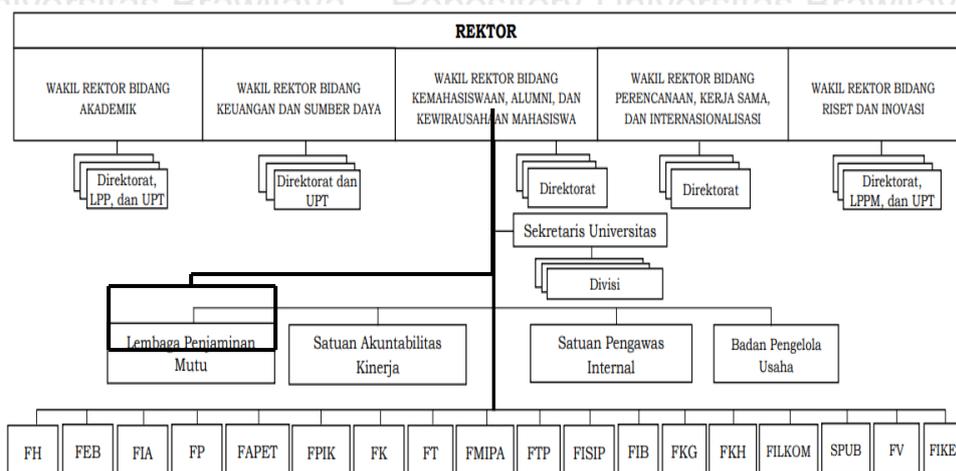
Dalam menjalankan visi dan misi Universitas Brawijaya memiliki tujuan untuk mencapai pendidikan yang bermutu serta mampu bersaing dengan universitas lain baik di dalam atau di luar negeri. Adapun tujuan yang ingin dicapai yaitu:

1. Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademik, berjiwa entrepreneur, profesional, mandiri, beretos kerja, disiplin, berbudi pekerti luhur, berwawasan teknologi mutakhir sehingga mampu bersaing, unggul, di tingkat nasional dan internasional.
2. Menghasilkan karya-karya inovasi teknologi, seni, sosial, budaya yang mampu berperan dalam pembangunan ekonomi bangsa, membangun kemandirian, berdasar nilai luhur budaya yang bermanfaat serta unggul di tingkat nasional maupun internasional.
3. Mewujudkan lingkungan pendidikan tinggi yang ramah, berdaya saing unggul, berteknologi tinggi sehingga mampu mengembangkan potensi setiap insan sivitas akademik.
4. Mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel, tepat guna, efisien, mutakhir, dan terintegrasi sehingga mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.



#### 4.1.1.4 Organisasi

Universitas Brawijaya menawarkan pendidikan yang sesuai untuk kepemimpinan global pada era yang berkembang pesat pada saat ini, terutama di Negara Indonesia. Universitas Brawijaya memiliki 18 fakultas pilihan, serta 221 program studi yang terbagi menjadi 2 rumpun yaitu rumpun saintek (IPA) dan sosial humaniora (IPS). Universitas Brawijaya siap untuk bersaing melalui sumber daya manusia yang mumpuni dan berkualitas.



**Gambar 4. 3 Susunan Organisasi Universitas Brawijaya**

Sumber: Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 12 Tahun 2023

Bagan diatas merupakan struktur organisasi di Perguruan Tinggi Universitas Brawijaya. Bagan tersebut menunjukkan Universitas Brawijaya tidak hanya fokus kepada bidang akademik saja, namun juga non akademik.

Sebagai salah satu bentuk implementasi dari Tri Dharma Perguruan Tinggi, Universitas Brawijaya juga mengembangkan penelitian dan pengabdian

masyarakat. Maka dari itu, sangat membutuhkan sistem manajerial yang baik melalui struktur organisasi yang teratur dan terarah.

#### 4.1.2 Gambaran Umum Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya

##### 4.1.2.1 Sejarah

Pengelolaan UB membutuhkan Sistem Penjaminan Mutu (SPM) demi meningkatkan mutu secara berkelanjutan, relevansi dan efisiensi layanan UB di era global. Pada tahun 2002, Rektor UB membentuk Tim Monitoring dan Evaluasi (Monev) dengan tugas melaksanakan sistem pembinaan, pemantauan dan evaluasi implementasi PHK DueLike. Karena kegiatan Tim Monev internal masih terbatas, maka tugas *quality control* tersebut digantikan oleh Tim *Benefit Monitoring and Evaluation* (BME) dengan SK Rektor No. 022/SK/2003 tertanggal 04 Maret 2003 beranggotakan tujuh (7) orang, diketuai oleh Alm. Prof. Dr. Ir. Tri Susanto, M.App.Sc.

Sejalan dengan program Kementerian Pendidikan Tinggi untuk penyehatan organisasi melalui inisiasi pembentukan unit penjaminan mutu, maka UB merubah peran Monevin PHK yang lebih bersifat *quality control* menjadi lengkap dengan *quality assurance* dan *quality improvement* bidang akademik termasuk Akreditasi Program Studi S-1 (APS) sesuai SK Rektor No. 017A/SK/2005 tertanggal 12 Februari 2005 tentang pembentukan Pusat Jaminan Mutu (PJM UB) dengan anggota tujuh (7) orang. Kelembagaan dan tugas tim diperbarui tiap tahun melalui SK Rektor sesuai dinamika dan kapasitas UB. Berdasarkan SK Rektor No. 023A/SK/2006 tertanggal 13

Februari 2006, maka tugas PJM UB diperpanjang dengan tugas melanjutkan kegiatan sebelumnya.

Hibah SP4 *Batch* 3 pada tahun 2005 untuk fungsionalisasi PJM UB telah mempercepat kinerja UB melalui penetapan analisis jabatan, struktur organisasi, sasaran dan tersedianya perangkat dokumen SPM UB. Sampai dengan tahun 2007, SPM UB masih memprioritaskan pada kegiatan akademik. Dokumen akademik dan dokumen mutu yang disusun telah mengacu pada Rencana Strategis 2006-2011 dan Program Kerja Rektor 2007-2011. Berdasarkan SK 010A/SK/2007 tertanggal 19 Januari 2007 ditetapkan tim PJM UB beranggotakan 14 orang perwakilan fakultas/program dengan kualifikasi doktor. Dengan dukungan dana awal dari *Indonesian Managing Higher Education Relevance and Efficiency (IMHERE) Component 2a* dan selanjutnya dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) UB, kegiatan siklus SPM (termasuk kegiatan AIM) untuk 50 Unit Kerja Pelaksana Akademik (UKPA: Jurusan dan Fakultas/Program) sudah dilaksanakan rutin dua kali per tahun sejak Nopember 2007 (satu siklus), 2008 (dua siklus), 2009 (dua siklus), 2010 (dua siklus) dan 2011 (dua siklus) sehingga sudah 9 siklus. Sedangkan untuk Unit Kerja Penunjang Pelaksana Akademik 17 (UKPPA: Biro-biro dan unit lain) secara internal sudah diaudit internal mutu dua siklus, bahkan 4 UKPPA sudah diaudit secara eksternal melalui lembaga sertifikasi ISO.

Sejak dibentuk tahun 2005 hingga saat ini, PJM telah mengalami restrukturisasi beberapa kali, yaitu dengan keluar dan masuknya personil.



Untuk jabatan ketua, PJM pertama kali dibentuk diketuai oleh Prof. Dr. Ir. Soebarinoto, salah satu guru besar dari Fakultas Peternakan. Beliau mengabdikan sebagai Ketua PJM UB sejak 2005 sampai 2012, sehingga dijuluki Bapak PJM Universitas Brawijaya karena jasa beliau mengembangkan dan merintis unit penjaminan mutu di UB.

Pada tahun 2012, Prof. Dr. Ir. Soebarinoto memasuki masa pensiun sehingga digantikan oleh Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS., yaitu guru besar dari Fakultas Teknik. Melalui kepemimpinan Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS., PJM UB mengalami banyak perubahan yang progresif, sehingga dapat berperan lebih aktif di tingkat universitas dengan merangkul unit kerja lain untuk menjalankan program secara bersama-sama. Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS. mengabdikan sebagai Ketua PJM UB dari tahun 2011 sampai 2013. Pada tahun 2013, Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS. diberi amanah untuk menjadi Dekan Fakultas Teknik, sehingga jabatan Ketua PJM UB dilanjutkan oleh Ir. Achmad Wicaksono, MEng., PhD. hingga tahun 2016.

Pada tahun 2016, terbit Permenristekdikti Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Brawijaya. Pada tahun itu, terjadi perubahan besar dalam struktur organisasi UB, termasuk PJM UB. Sejak awal, PJM UB merupakan unit independen, pada tahun tersebut diintegrasikan dengan enam (6) unit lain menjadi satu lembaga, yaitu Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M) yang membawahi 10 pusat. Ketua PJM (Ir. Achmad Wicaksono, M.Eng., PhD.) ditugaskan Rektor UB untuk menjabat sebagai Sekretaris LP3M. Oleh karena



itu pada tahun 2016, Rektor UB menunjuk perintis dan sekretaris PJM UB di awal berdirinya (Dr. Endang Arisoesilaningsih) sebagai Ketua PJM UB untuk periode 2016 s.d 2017. Pada tahun 2018, dengan pertimbangan kaderisasi, maka Ketua PJM UB periode 2017 s.d 2018 diamanatkan kepada Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H. Beliau dipilih dan ditunjuk sebagai Ketua PJM UB karena telah menjadi personil PJM UB aktif paling lama.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 108 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Brawijaya, UB mengalami perubahan status otonomi yang awalnya sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Perubahan yang berlaku sejak Januari 2022, turut mempengaruhi organisasi PJM UB. Organisasi Pusat Jaminan Mutu Universitas Brawijaya (PJM UB) mengalami perubahan nama menjadi Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya (LPM UB) atas dasar usulan UB kepada pemerintah dalam menindaklanjuti PP Nomor 108 Tahun 2021.

Sejalan dengan perubahan status UB yang menjadi PTN-BH, Rektor UB mengeluarkan Peraturan Rektor (Pertor) UB Nomor 1 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 93 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor. Salah satu kandungan dari Pertor tersebut menjelaskan bahwasanya LPM UB sebagai lembaga yang bertugas melaksanakan evaluasi, dikembalikan fungsinya menjadi lembaga yang independen dengan statusnya yang dilepaskan dari



Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M). Status yang disandang LPM UB saat ini secara langsung membatalkan Permenristekdikti Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Brawijaya, hal ini dinilai lebih memudahkan birokrasi LPM UB dan meningkatkan efisiensi organisasi. Karena saat ini struktur organisasi LPM UB bukan lagi sebagai sub-unit, melainkan sebuah lembaga yang berada langsung dibawah Rektor UB. Selama masa peralihan PJM UB menjadi LPM UB, Ketua LPM UB tetap dijabat oleh Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H. untuk periode 2022 s.d 2023 dan periode 2023 s.d. 2025.

#### 4.1.2.2 Visi dan Misi

Sebagai lembaga yang melaksanakan penjaminan mutu Universitas Brawijaya, tentunya memiliki visi dan misi untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai agar mutu Universitas Brawijaya meningkat dan tetap terjaga. Visi dari LPM UB yaitu “Menjadi *center of excellence* dalam pengembangan dan implementasi SPMI Perguruan Tinggi (PT)”. Adanya visi tersebut menjadikan acuan Lembaga Penjaminan Mutu untuk terus maju dalam pengembangan sistem manajemen mutunya.

Mewujudkan visi yang sudah ditetapkan membutuhkan beberapa misi yang akan dilakukan. Adapun misi dari Lembaga Penjaminan Mutu yaitu:

1. Mengembangkan sistem manajemen dan budaya mutu untuk mewujudkan *good university governance*.
2. Mengembangkan *early warning system* penjaminan mutu akademik menuju daya saing internasional.

3. Meningkatkan reputasi UB di tingkat nasional dan internasional.

#### 4.1.2.3 Tujuan

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan visi dan misi harus memiliki tujuan. Adapun tujuan yang dimiliki Lembaga Penjaminan Mutu yaitu:

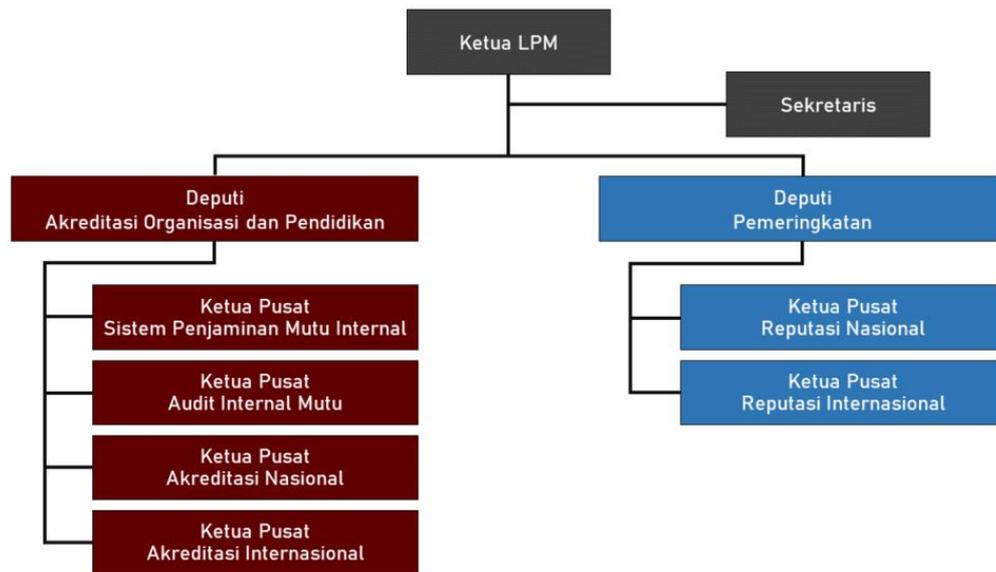
1. Terwujudnya *good university governance* dan budaya mutu melalui implementasi sistem manajemen mutu berbasis risiko di tingkat universitas, fakultas, departemen dan program studi, serta *supporting units*.
2. Tersedianya *early warning system* penjaminan mutu akademik untuk pencapaian akreditasi unggul dan akreditasi internasional.
3. Tercapainya peringkat UB pada level 500+ dunia.

#### 4.1.2.4 Organisasi

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya saat ini diketuai oleh Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H. yang dibantu oleh satu sekretaris dan dua deputy. Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D. yang menjabat sebagai Sekretaris LPM UB, Dr. Slamet Wahyudi, S.T., M.T. yang menjabat sebagai Deputy Akreditasi Organisasi dan Pendidikan, dan Adharul Muttaqin, S.T., M.T. yang menjabat sebagai Deputy Peningkatan. Deputy Akreditasi Organisasi dan Pendidikan membawahkan Pusat Sistem Penjaminan Mutu Internal, Pusat Audit Internal Mutu, Pusat Akreditasi Nasional, dan Pusat



Akreditasi Internasional. Sedangkan Deputi Pemeringkatan membawahkan Pusat Reputasi Nasional dan Pusat Reputasi Internasional.



Sumber: Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 12 Tahun 2023

**Gambar 4.4 Susunan Organisasi Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya**

Bagan di atas menjelaskan bahwasannya Ketua LPM UB menaungi beberapa unit kerja, baik itu yang mengurus sistem penjaminan mutu internal maupun eksternal. Tugas LPM UB dapat dijalankan dengan bantuan dan kerjasama dari para staf dan dosen yang ada di seluruh fakultas.

## 4.2 Penyajian Data

### 4.2.1 Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu

#### Pendidikan di Universitas Brawijaya

Dalam hal ini, peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu pendidikan di Universitas Brawijaya yang dimaksud adalah mendeskripsikan sejauh mana Lembaga Penjaminan Mutu di Universitas Brawijaya dalam melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Peran Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya telah ditetapkan dalam Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 93 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor yang kemudian diperbarui pada Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 1 Tahun 2022 hingga Peraturan Rektor Universitas Brawijaya 12 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor. Dalam penelitian ini akan melihat apa saja yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya sesuai dengan Peraturan Rektor Universitas Brawijaya.

#### 4.2.1.1 Pengembangan Sistem Manajemen Mutu

Meningkatkan mutu pendidikan harus didukung dengan pengembangan sistem manajemen mutu baik, karena pengembangan sistem manajemen mutu adalah proses yang dibentuk agar suatu organisasi mampu untuk menjaga kualitasnya serta memungkinkan perbaikan yang berkelanjutan. Dalam pengembangan sistem manajemen mutu, Lembaga

Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya bekerja sama dengan para dosen di setiap fakultas dan juga dengan beberapa unit yang berhubungan dengan sistem manajemen mutu seperti SPI (Sistem Pengawas Internal) dan SAK (Satuan Akuntabilitas Kinerja).

Sistem manajemen mutu merupakan aspek penting bagi perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan, baik nasional maupun internasional. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya sebagai lembaga yang mempunyai peran untuk mengembangkan sistem manajemen mutu telah berupaya dalam menjalankan sistem penjaminan mutu di Universitas Brawijaya. Hal tersebut disampaikan langsung oleh ibu Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H. selaku Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya:

“tentunya kalo penjaminan mutu di UB kita berangkatnya dari SPMI dulu dong, jadi SPMI-nya dulu yang dikuatin untuk UB, kemudian gimana sih untuk melakukan penetapan, pelaksanaan, nah evaluasinya kan dari AIM jadi di AIM itu untuk evaluasi, kemudian hasil dari evaluasi itu nanti ada tindak lanjut yang termasuk dari pengendalian.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Berdasarkan wawancara dan gambar di atas, Universitas Brawijaya menerapkan sistem penjaminan mutu yang sering disebut OSDAT, yaitu Organisasi, Sistem, Dijalankan, Audit, dan Tindak lanjut. Hal tersebut sudah disesuaikan dengan Permenristekdikti No. 62 Tahun 2016 tentang SPM Dikti yang menyebutkan bahwa penjaminan mutu dilakukan melalui lima langkah utama yang disebut PPEPP, yaitu Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan.





Sumber: LPM UB

**Gambar 4.3 Sistem Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya**

Penetapan dalam sistem penjaminan mutu Universitas Brawijaya mencakup organisasi dan sistem. Dalam hal ini, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya menjadi lembaga yang bertanggung jawab terkait dengan akademik. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga membantu rektor untuk membuat dokumen induk dan perencanaan serta dokumen operasional, salah satunya yaitu Rencana Induk Pengembangan (RIP). Dikarenakan transformasi dari PTN BLU ke PTN BH ini, Universitas Brawijaya belum mempunyai Rencana Induk Pengembangan (RIP) sendiri yang dimana dokumen ini diperlukan untuk mengembangkan Universitas Brawijaya ke depannya. RIP Universitas Brawijaya sebenarnya sudah ada di dalam RENSTRA Universitas Brawijaya tahun 2022-2027, akan tetapi belum

ada dokumen tersendiri. Hal tersebut disampaikan oleh Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H. sebagai berikut:

“harusnya ada dokumen tersendiri, kyk misalnya blue print program studi misalnya, jadi nggk serta merta misalnya kan kita sudah PTN BH trus ada yang mengajukan program studi baru gitu ya tapi tanpa ada analisis. Nah itu yang LPM nggk mau karena untuk pembukaan program studi baru contohnya itu harus ada perencanaan. Apakah dosennya memenuhi, rasio dosen mahasiswa, apalagi Sekarang di pemantauan PDDIKTI itu ada dosen pembagi rasio. Trus juga kemampuan seperti mungkin nggk si di Gedung yang ingin membuka program studi baru itu nanti nambah program studi, cukup nggk sarprasnya maksudnya gitu. Itukan perlu ada blue printnya. Jadi perencanaannya seperti apa sih? Kapan sih punya program studi baru pada saat apa? Walaupun sudah 100% terakreditasi unggul, tapi apakah sdmnya memenuhi? Sarprasnya memenuhi? Itukan harus dipetakan.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Berdasarkan wawancara di atas, RIP sangat dibutuhkan agar fakultas tidak serta merta mengajukan untuk membuka program studi baru tanpa adanya analisis yang matang. Perlu diperhatikan beberapa poin seperti perencanaannya, rasio dosen dan mahasiswa, sarana dan prasarana, dan lain sebagainya. Karena itu, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya selalu mengingatkan pimpinan untuk membuat RIP menjadi dokumen tersendiri.

Adapun pelaksanaan dalam sistem penjaminan mutu Universitas Brawijaya disebut sebagai dijalankan. Dalam hal ini, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya melaksanakan tugasnya sesuai tugasnya yang diatur dalam Peraturan Rektor Universitas Brawijaya 12 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor seperti pelaksanaan akreditasi, pelaksanaan sosialisasi, pelaksanaan evaluasi, dan lain sebagainya.

Selain itu evaluasi dalam sistem penjaminan mutu Universitas Brawijaya yang disebut sebagai audit. Audit terbagi menjadi dua, yaitu Audit Internal Mutu (AIM) dan Audit Eksternal atau akreditasi. Audit Eksternal dilakukan oleh pihak luar yang akan menilai dokumen-dokumen yang dimiliki universitas. Sedangkan AIM dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu untuk mengetahui kesesuaian standar terhadap pelaksanaan yang telah dilakukan berbagai aspek yang telah ditetapkan dalam lingkup AIM.

Pengendalian dan peningkatan dalam sistem penjaminan mutu Universitas Brawijaya disatukan menjadi tindak lanjut. Tahap tindak lanjut ini adalah proses lanjutan dari AIM yaitu Permintaan Tindakan Koreksi (PTK) yang nantinya akan menjadi laporan tinjauan manajemen. Dengan merujuk pada laporan tinjauan manajemen tersebut, akan diketahui apa tindakan perbaikan dan pencegahan untuk peningkatan standar. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H:

“LPM berusaha untuk menginisiasi laporan tinjauan manajemen. Jadi seharusnya yang membuat laporan tinjauan manajemen kan pimpinan univ ya, tp LPM itu membantu pimpinan untuk membuat laporan untuk tinjauan manajemennya UB. Dari hasil AIM kemudian kita coba untuk melihat analisis swot gitu, kira-kira kelemahannya UB itu seperti apa? Nah dari situ ada rekomendasi yang kita sampaikan kpd pimpinan, terserah pimpinan mau membuat rekomendasi itu untuk proker pimpinan untuk tahun depan atau tidak itu kita kembalikan kepada pimpinan.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Berdasarkan wawancara tersebut, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya berupaya untuk menginisiasi laporan tinjauan manajemen. Hasil dari AIM yang sudah dilakukan akan dianalisis oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya untuk mengetahui

kelemahan dan kekuatan dari Universitas Brawijaya. Setelah itu, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya merekomendasikan beberapa hal yang harus dilakukan oleh pimpinan. Hal tersebut sangat membantu para pimpinan universitas dalam melakukan proses tindak lanjut.

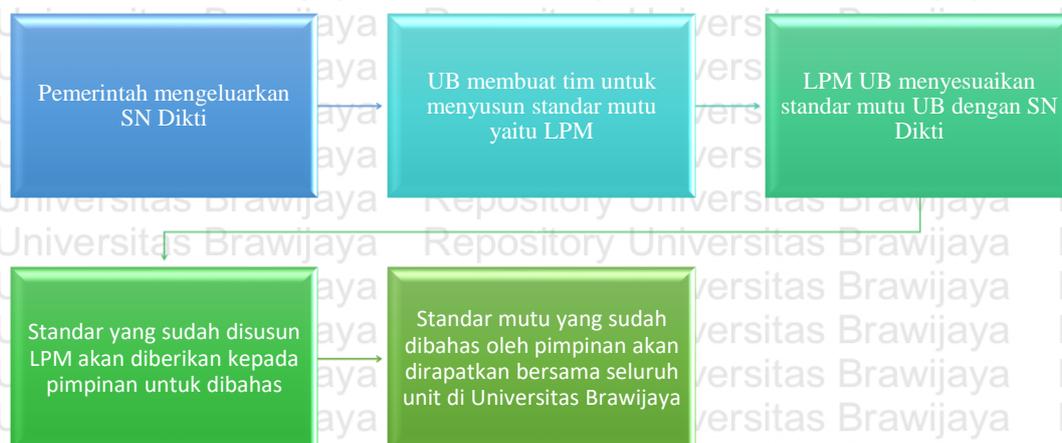
Jadi, dalam pengembangan sistem manajemen mutu, pihak Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya membantu pimpinan universitas terkait aktivitas yang berkaitan dengan akademik dari perencanaan sampai tindak lanjut untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

#### **4.2.1.2 Penyusunan Standar Mutu dalam Bidang Akademik**

Perguruan tinggi yang berkualitas adalah perguruan tinggi yang memastikan pemikiran dan pengelolaan penjaminan mutu secara serius dari berbagai unsur di sekitarnya. Tanpa adanya kedua hal tersebut, tidak mungkin perguruan tinggi mampu menyediakan layanan pendidikan yang bermutu bagi masyarakat secara keseluruhan. Sebagai bagian dari konsep pengelolaan penjaminan mutu akademik di setiap perguruan tinggi adalah memiliki Standar Mutu Akademik untuk dasar perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi atau audit yang memiliki keterkaitan dengan kegiatan akademik.

Penyusunan standar mutu dalam bidang akademik diatur dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang standar nasional pendidikan tinggi. Setelah itu, diikuti dengan peraturan terbaru yang dikeluarkan pemerintah yaitu Permenristekdikti Nomor 53 tahun 2023 mengenai SN Dikti yang harus dipenuhi oleh setiap perguruan tinggi yaitu terdiri atas standar nasional pendidikan, standar

penelitian, dan standar pengabdian kepada masyarakat. Universitas Brawijaya disusun berdasarkan Peraturan Universitas Brawijaya Nomor 1 Tahun 2017 yang mengacu pada peraturan sebelumnya yang menyatakan bahwa standar mutu Universitas Brawijaya terdiri dari standar mutu pendidikan, standar mutu penelitian, standar mutu pengabdian kepada masyarakat, dan standar mutu kerja sama.



Sumber: Olahan Peneliti

**Gambar 4. 4 Proses Penyusunan Standar Mutu Universitas Brawijaya**

Berdasarkan gambar di atas, penyusunan standar mutu dalam akademik yang disusun oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya disusun berdasarkan pada SN Dikti. Setelah itu, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya menyesuaikan Standar Mutu UB dengan SN Dikti yang dikeluarkan pemerintah. Setelah disesuaikan, draf Standar Mutu UB akan diberikan kepada pimpinan untuk dibahas dan akan dirapatkan bersama unit kerja yang ada di Universitas Brawijaya. Hal tersebut

disampaikan oleh Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. selaku Staf Deputi Akreditasi Organisasi dan Pendidikan:

“menyusun iya, membuat iya, kita juga menyinkronkan. Kita selalu berangkatnya dari SN Dikti sih, jadi di SN Dikti itu ada berapa poin, ada berapa pasal, kita akan menyesuaikan itu. itu dilakukan supaya kita nggak keluar jalur. Jadi kita yang menyinkronkan bahwa aturan pemerintah begini dan yang dari UB begini, dah kita menyesuaikan tuh. intinya kita juga bertanggung jawab dalam Menyusun standar mutu, tetapi tidak bertanggung jawab sepenuhnya. Itu akan direkonsiliasikan. Pimpinan kita kasih drafnya, setelah itu monggo dibahas, dipaparkan, dicoret yang mau dicoret, ditambahin yang mau ditambahin, dikulik yang mau dikulik. jadi, drafnya itu dari kita, LPM, berangkatnya dari kita. Kita sudah 70% dilanjutkan dengan pimpinan yang *finishing* dan itu akan dirapatkan se UB.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya tidak sepenuhnya bertanggung jawab terkait dengan penyusunan Standar Mutu Akademik. Hal tersebut juga melibatkan pimpinan universitas yang nantinya akan dibahas bersama.

#### 4.2.1.3 Pelaksanaan Pengukuran Mutu Layanan dan Proses Layanan

Pengukuran mutu layanan dan proses layanan di lingkungan Universitas Brawijaya dilakukan di masing-masing unit kerja. Hal tersebut dilakukan karena untuk mengetahui tingkat kepuasan sumber daya manusia terhadap layanan yang diberikan oleh masing-masing unit tersebut. Responden dari pengukuran ini adalah dosen dan staf yang terkait dengan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya seperti Gugusan Jaminan Mutu (GJM) yang berada di tingkat fakultas, dan Unit Jaminan Mutu (UJM) yang berada di tingkat prodi. Menurut Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. sebagai berikut:

“LPM ini kan layanannya ke universitas ya, kalau ke dosen pun kita ke GJM sama UJM. Jadi kalau misalnya mau nyari survey dari mereka, setiap ada kegiatan yang melibatkan mereka ya kita survey. Untuk setiap kegiatan kita masih survey aja. Nggak sampai pake audit si ya. Survey Kepuasan Masyarakat atau biasa disingkat SKM, kita ngikut aja yang ada di ub. Kita sih masih ngeliat dari situ. Kalau secara teknis, dalam menjalankan program orang tuh suka tempat yang gimana? trus kegiatannya suka yang kyk gimana? Ada yang berpendapat kalau materinya yang bisa menampilkan demo sekalian, jadi nggak cuman materi. Trus pematerinya suka yang gmn, oh yang begini-begini.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Berdasarkan wawancara di atas, Pengukuran mutu layanan dan proses layanan yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya menggunakan Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) yang dimana secara komprehensif mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang telah diberikan.

	Unsur Pelayanan
1	Kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya
2	Kemudahan prosedur layanan
3	Kecepatan layanan
4	Ketepatan waktu layanan
5	Kewajaran biaya layanan
6	Layanan sesuai maklumat layanan
7	Hasil layanan sesuai standar layanan
8	Kemampuan sumber daya manusia
9	Sikap sumber daya manusia
10	Kualitas sarana dan prasarana
11	Penanganan pengaduan

Sumber: Olahan Peneliti

**Tabel 4. 1 Unsur SKM Universitas Brawijaya**

Proses pengukuran mutu layanan juga disampaikan oleh Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H. sebagai berikut:

“kita ada survey kepuasan jadi misalnya kalo akreditasi internasionalkan mba rintani melayani ps-ps yang ingin akreditasi internasional, jadi kita buat survey. Surveynya apasih? Misalnya kan ada asesor pendamping tuh, mba rintani biasanya ngasih survey “gmn sih asesor pendamping ini membantu ps betul apa nggk?” nah itu kalo misalnya yang nggk mendampingi, itu menjadi *blacklist*nya mba rintani “ohh ternyata ps itu nggk suka dengan ini”. Misalnya ps disuruh ngerjain sendiri trus dia cuman menilai kyk gitu nggk mendampingi ngisinya kyk gmn, ini strateginya harus apa sih, gitu-gitu. Itu juga termasuk pengembangan kapasitas dari kita untuk layanan. Misalnya ada yang nggk puas dengan layanannya LPM, lelet, trus websitenya nggk update atau apa itutuh kita bisa tangani. Tapi alhamdulillah untuk UB CAREnya LPM ini ya sejauh ini nggk ada yang komplain.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran mutu layanan dan proses layanan yang diberikan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam keadaan yang baik.

#### **4.2.1.4 Pelaksanaan Evaluasi dan Pengendalian Mutu dalam Akademik**

Sebelum dilakukan evaluasi tahap akhir, dilakukan evaluasi dan pengendalian mutu dalam akademik di perguruan tinggi. Hal tersebut merupakan proses pengujian yang sistemik dan untuk memastikan pelaksanaan kegiatan di perguruan tinggi sesuai dengan prosedur. Kegiatan ini juga merupakan hal penting dikarenakan menjamin kesesuaian sistem terdokumentasi terhadap persyaratan standar yang diacu serta kesesuaian aktivitas yang diterapkan dengan sistem terdokumentasi.

Evaluasi dan pengendalian mutu dalam akademik yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya disebut juga sebagai Audit

Internal Mutu (AIM). Adapun beberapa hal dalam pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu menurut Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. yaitu:

“Evaluasi dan pengendalian mutu itu lebih ke universitas, seperti melaksanakan SPMI. AIM itu indikatornya dari akreditasi, dokumen wajib mutu yang universitas punya, fakultas juga punya. Jadi ketersediaan visi misinya, RENSTRANYA, RPJP, dan segala macamnya. Itu hal-hal di dalam AIM. sebenarnya akreditasi internasional pun juga di AIM, makanya kita tuh ada instrumen ada lingkup. Lingkup ini itu bicara tentang tindak lanjut, terus instrumen pemantauan PS, terus indikator kinerja tambahan, ini dari fakultas biasanya. Jadi kan IKU ada 8, nah tambahan tuh misalnya dia punya khas sendiri di fakultasnya, itu pengaruh. Misalnya Filkom ingin meningkatkan riset inovasi dan butuh beberapa inovasi yang dilakukan. Itu kan di luar IKU tuh. Tapi itu jadi targetnya mereka. Itu juga merupakan salah satu kebanggaan mereka, raport yang bisa ditonjolkan yang mana, gitu. Terus laporan *tracer study* sama ketersediaan laporan monitoring dan evaluasi ini tambahan, ada titipan juga.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Berdasarkan wawancara di atas, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu memeriksa ketersediaan dokumen wajib yang dimiliki universitas maupun fakultas. Ketersediaan yang dimaksud seperti visi misi, RENSTRA, RPJP, dan dokumen lainnya.

Beberapa hal yang telah disebutkan oleh Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. dalam pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu dalam bidang akademik menjadi perhatian bagi beberapa pihak, baik itu dosen, tenaga kependidikan, bahkan pimpinan universitas. Mereka meyakini bahwa pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu atau bisa dikatakan juga sebagai pelaksanaan AIM ini sangat tidak praktis dan merepotkan. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. sebagai berikut:

“banyak yg bilang pelaksanaan Aim ini tuh ribet dan ngerepotin. Itusih terserah mau diisi apa nggk, tapi ini sebenarnya mempermudah beberapa hal karena tiap kali pertanyaannya asesor ketika visitasi pasti ditanyain tentang proses penjaminan mutu di fakultas gmn sih, trus tanya fungsi PPEPP-nya gmn sih, kan gitu.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Jadi, dengan adanya evaluasi dan pengendalian mutu yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya ini sangat mempermudah masing-masing fakultas untuk meningkatkan mutunya sesuai apa yang dibutuhkan. Walaupun ada beberapa pihak yang mengatakan bahwa evaluasi dan pengendalian mutu itu merepotkan, akan tetapi hal ini mempermudah berbagai urusan yang berkaitan dengan pihak eksternal, seperti pelaksanaan akreditasi, penjaminan mutu, dan lain sebagainya.

#### **4.2.1.5 Pengordinasian Penyelenggaraan Manajemen Risiko Akademik**

Dalam mewujudkan pengelolaan pendidikan tinggi yang bermutu dan berstandar internasional, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya melakukan pengoordinasian penyelenggaraan manajemen risiko akademik. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H.:

“manajemen resiko ini juga ada dua sisi ya di UB, manajemen resiko akademik itu ada di LPM dan yang non akademik itu ada di SPI (satuan pengawas internal). SPI itu kan audit sarpras, audit keuangan, audit BMN, audit sdm, itu ada di SPI. Kalo terkait dengan manajemen resiko akademik itu ada di LPM, jadi kita punya standar mutu berbasis resiko. Kita coba menganalisis resiko-resiko apa yang muncul kalo misalnya tadi pembukaan ps baru. Apakah munculnya ps baru akan menjadi resiko di UB? oh ya mungkin karena dengan ps baru itu kan misalnya jumlah mahasiswa barunya itu kan nggk boleh turun. Nahh itu kan harus dijaga, harus 10% kenaikannya jadi nggk boleh turun, harus nambah terus, itu mampu nggk UB, misalnya gitu. Standar mutu berbasis resiko kita udah petakan, resiko-resiko apa yang muncul, nah tapi itu pun juga UB nunggu

SNDIKTI yang baru. Nanti kalo tahun ini sudah keluar ya kita ganti lagi standar mutunya. Untuk gantinya tergantung dari pusat, kemaren itu tahun 2022 standar mutu berbasis resikonya itu kita ganti dari standar mutu yang 2017 itu, karena UB kan PTN BH, jadi kita menyesuaikan.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Berdasarkan wawancara di atas, Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H menjelaskan mengenai manajemen risiko akademik dan non-akademik. Berbeda dengan manajemen risiko akademik yang penyelenggaraannya berkaitan dengan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya, sedangkan penyelenggaraan manajemen risiko non-akademik berkaitan dengan SPI. Manajemen risiko akademik yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya adalah mencoba menganalisis resiko-resiko apa yang muncul dalam pelaksanaan yang akan dilakukan Universitas Brawijaya.

Adapun pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. sebagai berikut:

“manajemen risiko itu sih semacam sosialisasi ya, tapi belum mendarah daging aja. Itu bagian dari pengembangan kalau kita sudah memetakan risiko-risiko seperti ini, gitu ya tapi kan pelaksanaannya masih minim sekali. Terkadang seperti itu, dokumen ada segala macam, tetapi pelaksanaannya yang perlu bertubi-tubi gitu, perlu bertahap. Terkadang pelaksanaannya udah, dokumennya yang nggk ada, kayak RIP dan segala macam itu. Sebenarnya itu juga jadi pr kita ya. Sebenarnya kita cuman bisa mengingatkan, paling banter kalo nggk mengingatkan ya kita trus mengimbau. Mengimbau sambil didampingin mengenai manajemen risiko ini.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Jadi, pengoordinasian penyelenggaraan manajemen risiko dalam akademik untuk hal yang berkaitan dengan dokumen sudah cukup baik, akan tetapi masih kurang dalam pengembangannya yang dikarenakan

pelaksanaanya yang masih minim. Karena itu, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya selalu menghimbau dan mendampingi para pimpinan terkait dengan manajemen risiko dalam akademik.

#### 4.2.1.6 Pelaksanaan Akreditasi dan Sertifikasi

Salah satu arti dari perguruan tinggi yang berkualitas atau bermutu adalah menetapkan standar dan mampu memenuhinya. Selain memenuhi Standar SPMI, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga memenuhi standar-standar eksternal yang menjadi bagian dalam Sistem Penjaminan Mutu Eksternal atau biasa disebut akreditasi, baik nasional maupun internasional.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, Lembaga Penjaminan Mutu memiliki mekanisme dalam melakukan akreditasi nasional. Beberapa hal tersebut tertulis dalam web Lembaga Penjaminan Mutu itu sendiri, yaitu:

1. Lembaga Penjaminan Mutu memantau status peringkat dan masa berlaku akreditasi program studi secara berkala dan melaporkannya kepada pimpinan universitas.
2. Lembaga Penjaminan Mutu menetapkan asesor pendampingan pada H-1,5 tahun dari batas akhir masa berlaku akreditasi program studi.
3. Tim akreditasi program studi dan asesor pendamping berkoordinasi untuk Menyusun dokumen usulan akreditasi program studi.
4. Lembaga Penjaminan Mutu memantau kemajuan dan hambatan pendampingan secara berkala.

5. Ketua program studi dan Lembaga Penjaminan Mutu mengajukan usulan akreditasi ke BAN-PT/LAM pada H-6,5 bulan dari batas akhir masa berlaku akreditasi program studi.
6. Program studi memperoleh Dana Bantuan Operasional Akreditasi termin 1.
7. Asesor pendamping melakukan simulasi visitasi akreditasi.
8. BAN-PT/LAM melakukan asesmen dan menetapkan hasil akreditasi program studi.
9. Program studi memperoleh Dana Bantuan Operasional Akreditasi termin 2.

Pelaksanaan akreditasi nasional pada dasarnya dilakukan sesuai masa aktif atau kadaluarsa suatu program studi. Sesuai yang diungkapkan oleh Bapak Surya Rachma Aditya Eka Putra, S.AB selaku Staf Deputi Akreditasi Organisasi dan Pendidikan yaitu:

“akreditasi nasional dilakukan sesuai masa aktif atau kadaluarsa program studi tersebut. Serta pihak siapa saja yang terlibat, yang pertama adalah *stakeholder* dari universitas, kemudian dibantu oleh LPM untuk mengkoordinir program studi-program studi mana saja yang mau melakukan sertifikasi akreditasi nasional.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Berbeda dengan akreditasi nasional, akreditasi internasional dan sertifikasi memiliki mekanisme pendampingan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh badan akreditasi yang digunakan, seperti AQAS, ASIIN, dan lain sebagainya. Dilansir dari web Lembaga Penjaminan Mutu Universitas



Brawijaya itu sendiri, program studi yang sudah terakreditasi atau tersertifikasi internasional berjumlah 109 program studi.

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya sedang memantau program studi mana yang bisa ditingkatkan, baik itu dari akreditasi B atau akreditasi minimum. Berikut penjelasan dari Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. :

“kalo akreditasi kita di tahun ini menyelesaikan pantau sama yang beberapa prodi yang masih B ke unggul gitu, cuman karena ada SN DIKTI baru kita nanti punya Langkah baru. Trus untuk akreditasinya yang masanya udah mau habis, di tahun depan harapannya bisa reakreditasi, itu sih. Kita udah sempat sosialisasikan kepada ps-ps yang masih akreditasi B kalau di tahun ini kalau bisa untuk reakreditasi tahun depan, sudah siap datanya. kalo ps baru itu namanya akreditasi minimum, dan itu pr juga sebenarnya jadi salah satu tanggungan. Pembagi rasio akreditasi kan nanti berkurang ya, jadi kecil lagi. Padahal kita punya target misalnya di tahun ini sudah harus 80% atau 90% sudah unggul, tapi dengan adanya ps baru ya turun lagi. Dan sekarang ps di ub udah 184 udah bukan 170-an lagi.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Berdasarkan wawancara di atas, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya bukan hanya memantau program studi yang akan ditingkatkan akreditasinya, akan tetapi juga mensosialisasikan kepada program studi yang masih terakreditasi B agar menyiapkan data-data yang diperlukan untuk reakreditasi tahun depan.

Selain pelaksanaan akreditasi, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya bertanggung jawab dalam pelaksanaan sertifikasi.

Dalam pelaksanaan sertifikasi, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memeriksa auditor yang dimana untuk mengakomodasi kebutuhan

fakultas. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. yaitu:

“kalo kan sertifikasi cuman auditor. Auditor ini sih, sebenarnya untuk mengakomodasi kebutuhan dari fakultas, karena kan yang mengaudit ps itu kan nanti GJM. Nah GJM pasti butuh tuh partner yang anak auditor itu, supaya sesuai gimana? Kita kemarin menjaring sih sistemnya, jadi di fakultas ini dia butuh auditor berapa, yang aktif berapa, kalo nggak aktif yaudah ini mau disertifikasikan. Karena kan mau nggak mau AIM ini harus jalan karena bentuk dari SPMI. Kita sekarang melakukan hal-hal itu kan untuk menjaga SPMInya ya, tidak hanya akreditasi capaiannya, tapi kan Ketika SPMInya itu berjalan, berarti kualitasnya kan juga berusaha untuk ditingkatkan. Karena kalo kualitasnya bagus, berarti tidak ada masalah dengan pelaporan, data, dan segala macam karena faktanya kan begitu.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. juga menambahkan mengenai sertifikasi internasional yang nantinya tidak akan dipergunakan lagi. Berikut yang disampaikan oleh beliau:

“kalau sertifikasi internasional itu kita udah nggak pake lagi karena sesuai tahun 2020 itu kan ada permen no 83, bahwa yang dipakai adalah akreditasi internasional dengan *accord*-nya yang sudah ditentukan sama kementerian. Jadi sertifikasi sudah tidak dianggap lagi. Istilahnya daripada cuman untuk pemenuhan IKU 8 ya, daripada buang-buang duit ya kasarnya gitu, jadi kita nggak pake sertifikasi lagi. Kalo dulu kan kita pake sertifikasinya AUN-QA. Sebenarnya bukan dihapus, emang nggak diakui, kenapa pengakuan itu supaya nanti kan bisa ke akreditasi ya, ke unggul ke rekognisi, kita kalau dari ub sendiri itu cuman menghabiskan ini sih, kan kemaren AUN-QA tuh terakhir tahun 2019, jadi dari tahun itu berlaku sampai 2024. Setelah itu kita nggak akan nambah lagi. sebenarnya ada lagi, Lab iso. Itukan ada lssr. Tapi itu kebanyakan kayak MIPA itu menjalankan iso-nya sendiri, jadi kita cuman cukup tahu aja si ya. Kita kan dulu pakai LRQA untuk iso, jadi salah satu Lembaga yang melaksanakan, bukan hanya melaksanakan, dia juga mengasses menggunakan iso. Kebetulan di tahun berapa itu ya, ub ditawarkan mau iso nggak? Nggak dulu. Mungkin berat sih kalo pake iso itu. jadinya parsial sih sekarang, MIPA mau pake ya pake. Lab itu kan harus ya, tapi itu di luar jangkauan sih. Sebenarnya yang di tahun berapa itu kita yang urus, tapi kemarin-kemarin kita nggak urus karena urus akademik aja udah lumayan, jadi lab itu mengerjakan sendiri, pelaporannya kita isi sudah

ter-iso, gitu sih.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Jadi, sertifikasi internasional untuk Universitas Brawijaya seperti AUN-QA sudah tidak digunakan lagi. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya lebih memfokuskan pada akreditasi internasional yang sesuai dengan apa yang ditetapkan kementerian.

#### 4.2.1.7 Pelaksanaan Sosialisasi Sistem Manajemen Mutu

Sosialisasi adalah sebuah proses penanaman atau transfer kebiasaan atau nilai dan aturan dari satu generasi ke generasi lainnya dalam sebuah kelompok atau masyarakat. Karena itu, sosialisasi sistem manajemen mutu merupakan sesuatu yang sangat penting dalam suatu lembaga, karena untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

Pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu yang dilaksanakan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya diantaranya adalah SPMI Awareness. Kegiatan ini diharapkan dapat membantu para pimpinan serta unit pelaksana akademik dalam menyusun laporan tinjauan manajemen yang komprehensif dan berdaya guna. Hal ini merupakan kegiatan yang penting bagi Universitas Brawijaya. Seperti yang dijelaskan oleh Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H yaitu:

“kenapa SPMI Awareness itu penting, karena pimpinan itu kan selalu baru, jadi beliau-beliau ini perlu adanya pemahaman tentang kepemimpinan. Misalnya gini, dekan FIA, beliau paham nggk si tentang SPMI itu? apa aja sih yang harus dikerjakan seorang dekan? Walaupun itu dibantu Wakil Dekan I di bidang akademik. Tapi, kira-kira pak dekan



peduli nggak sih dengan akreditasi? Beliau tuh peduli nggak sih tentang pemeringkatan? Kenapa sih harus ada AIM? Nah itu yang kita sosialisasikan ke beliau. Sebenarnya itu *executive briefing* gitu loh untuk pimpinan. Jadi mengenalkan untuk para pimpinan apa saja yang harus dikerjakan untuk menjamin mutu. Sebenarnya penjamin mutunya UB itu ya pimpinan-pimpinan yang ada di UB ini dari rektor sampe dekan.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)



Sumber: Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya

#### ***Gambar 4.5 Pelaksanaan Sosialisasi SPMI Awareness***

Selain pelaksanaan *SPMI Awareness*, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya melakukan peningkatan implementasi SPMI pada GJM dan UJM. Kegiatan ini membahas apa saja yang harus dilakukan oleh para GJM serta UJM dalam melaksanakan akreditasi. Hal ini dikatakan oleh Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H:

“Peningkatan SPMI pada GJM dan UJM, kita ada koordinasi dengan GJM dan UJM itu setiap bulan sekarang. Hal tersebut membahas apa yang harus dilakukan mereka, tahapannya seperti apa itu agar mereka

tahu apa saja yang harus dipenuhi sebelum mereka dapat penetapan akreditasi pertama. GJM itu untuk fakultas, UJM itu ada di level departemen. Jadi agar mereka itu peduli. LPM sudah menyusun instrumen AIM itu kita bagikan ke GJM dan UJM. Jadi masukannya apa nih? Kita buat seperti ini, kira-kira masukan mereka apa, begitu. Kenapa sekarang kita minta masukan? Karena mereka ini sebagai auditor dan audite. Kalau misalnya kita membuat instrumen seperti ini mereka kesulitan nggk sih? Nah jadi biar nyambung gitu.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga melakukan sosialisasi pemeringkatan universitas. Kegiatan ini menyampaikan informasi tentang kebutuhan apa saja yang harus dimiliki dalam pemeringkatan universitas. Seperti yang diungkapkan Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H:

“kalau yang sosialisasi pemeringkatan UB ini sebenarnya kita menyampaikan bagaimana sih caranya mencari responden, mengisinya dan sebagainya itu kita ada kegiatan untuk itu. Jadi, relasi itu sangat penting kalo misalnya UB butuh survei kerja sama gitu ya. Nah bagaimana memastikan institusi yang bekerja sama dengan UB mau mengisi itu merupakan hal yang agak sulit memang, atau surveinya kepanjangan atau apa kita juga belum tau. Maka dari itu, kita harus sosialisasikan bagaimana caranya mengumpulkan responden dan segala macam keperluan yang dibutuhkan untuk pemeringkatan. Kalau bicara tentang pemeringkatan kan tidak hanya LPM yang bekerja, ada juga direktorat kerja sama sekarang. LPM itu tidak bekerja sendirian, melainkan melibatkan unit-unit yang terkait, akan tetapi kita selalu yang mengingatkan “ini loh belum”, “survei kepuasannya dari eksternal belum masuk” dan sebagainya.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Hal ini juga dijelaskan oleh Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom:

“kalau sosialisasi pemeringkatan itu kita mengundang representasi dari masing-masing fakultas, entah itu ada di IRO, ada di PSIK, pokoknya yang diberikan tugas untuk mengumpulkan data fakultas. Nggk tau itu operatornya, atau tim datanya, tapi biasanya tim data. Nah itu pasti semuanya akan jadi satu. Ada tim ad hoc itu supaya bisa kordinasi langsung ke pimpinan gitu loh. Makanya kalau tim ad hoc itu bisa langsung dari rektor, misalnya pak rektor minta data-data atau hal yang terkait dengan pemeringkatan, bisa langsungkan. Jadi laporannya nanti bisa langsung ke pimpinan tanpa harus melewati lembaga.” (Wawancara



di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Dari kedua wawancara di atas, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam sosialisasi pemeringkatan Universitas Brawijaya menyampaikan bagaimana cara mencari responden dan cara pengisiannya. Dalam perihal pemeringkatan universitas memang bukan tugas Lembaga Penjaminan Mutu saja, akan tetapi mereka selalu yang mengingatkan kepada pihak yang terkait dalam pemeringkatan universitas untuk melakukan tugasnya dengan baik. Selain pimpinan fakultas, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam sosialisasi pemeringkatan mengundang representasi dari seluruh fakultas yang bertanggung jawab mengumpulkan data fakultas.

Jadi, pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya diantaranya ada SPMI *Awareness*, peningkatan implementasi SPMI pada GJM dan UJM, dan sosialisasi pemeringkatan universitas. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya mengundang pimpinan universitas serta pihak yang terkait dengan sosialisasi sistem manajemen mutu Universitas Brawijaya.

#### **4.2.1.8 Pengelolaan Data dan Informasi Sistem Manajemen Mutu**

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya ditugaskan sebagai penanggung jawab dalam hal pengelolaan data dan informasi sistem manajemen mutu. Seluruh data yang akan dilaporkan ke pusat, seperti hasil akreditasi, hasil pantau dan dokumen-dokumen lain akan ditata oleh

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Sesuai yang disampaikan oleh Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. yaitu:

“sebenarnya fungsinya seperti pelaporan sih ya, kan kita ada SPMI, itu harus dilaporkan ke SPMI pusat. Terkadang tiap tahun pertanyaannya juga beda-beda, pemenuhannya apa. Kalo Mas Adit ada tuh SAPTO BAN-PT. jadi maksudnya pengelolaan tuh misalkan ada hal yang masuk pantau, ada yang akreditasinya jadi diakui, ada yang akreditasinya jadi turun, dokumennya kurang apa segala macam, baik itu akreditasi perguruan tinggi, pake SAPTO itu. jadi penanggung jawab sistem yang harusnya di universitas nomor satu ya LPM, tapi tergantung dari bidangnya. Untuk pemeliharannya ya itu sih, biasanya pusat selalu bersurat sih, jadi mau dikti, mau belmawa, mau kemendikbud pasti mereka bersurat bahwa ini ada waktunya pelaporan, dari akademik, SPMI, dan kita harus menyiapkan data-datanya segala macam itu. Trus di SPMI itu permintaannya apa, yang diukur di tahun ini tuh apa, kemarin sosialisasinya begini-begini, jadi itu data yang disiapkan.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Sumber: Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya

**Gambar 4.6 Halaman aplikasi SAPTO**

Berdasarkan wawancara di atas, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya menata dan mengolah data universitas yang nantinya akan dilaporkan ke pusat. Hasil dari pengolahan data tersebut akan

ditampilkan pada *website* Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya.

Karena itu, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya saat ini sedang mengembangkan webnya agar bisa membagikan info dengan mudah dan dapat dijangkau oleh banyak orang, baik itu pihak Universitas Brawijaya atau pihak luar. Namun, tidak semua bisa diakses oleh pihak luar dikarenakan ada beberapa dokumen terkendali yang hanya bisa diakses oleh pihak Universitas Brawijaya. Selaras dengan yang dikatakan oleh Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. yaitu:

“makanya sekarang *website* LPM tuh lebih aktif daripada yang lalu karena *website* itu bisa dijangkau banyak orang, nggk cuman internal UB aja tetapi orang-orang luar tuh juga bisa liat beritanya apa. Kalau misalnya ada dokumen yang tidak bisa dibuka di *website* itu ya berarti itu dokumen terkendali, gitu. Trus kita juga pasti ada akses yang mungkin nggk update langsung kalo nggk pimpinan sendiri yang update. jadi data ya begitu semua data yang kita dapat ini harus fix, harus rigid dan itu dilaporkan. Ketika itu dilaporkan dan itu yang akan keluar trus nanti ada pertanyaan misalnya mengenai datanya atau hasilnya, hal tersebut bisa dipertanggungjawabkan.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Dari penyajian data di atas, pengolahan data dan informasi sistem manajemen mutu yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memanfaatkan web dan juga aplikasi. Dengan adanya hal tersebut, maka akan memudahkan pelaksanaan pengolahan data dan informasi sistem manajemen mutu.

#### 4.2.1.9 Perancangan Panduan Penyusunan Dokumen Mutu

Perancangan panduan penyusunan dokumen mutu menjadi salah satu tupoksi dari Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Mereka mendokumentasikan dan membuat langkah apa saja yang akan dilakukan

kedepannya. Hal ini memiliki tujuan untuk menata proses aktivitas universitas agar terarah dan tidak sebarang. Diungkapkan juga oleh Ibu

Rintani Janarindhita, S.I.Kom. sebagai berikut:

“kalau merancang ya, itukan sebenarnya tupoksi ya. Hal-hal yang kayak gitu tuh sebenarnya kita mendokumentasikan atau membuatnya itu sebagai langkah yang bisa dilakukan aja sih. Jadi kalau dokumen perancangan itu sebenarnya kita cuman menunjukkan kalau aktivitas yang akan dilakukan universitas tuh langkahnya apa saja, biar nggak ngawur. Karena gini, karena orang itu lebih sulit menulis dikertas kosong daripada template. Jadi kalau misalnya dokumen-dokumen yang perancangan kayak gitu intinya memberikan arahan seperti bagaimana langkah-langkahnya, data-data perancangannya itu bagaimana. Karena gini, ada kasus dimana ada kepala pusat itu berangkat ke fakultas. Mereka akan menyusun borang akreditasi. Orang akreditasi itukan sebenarnya ada matrixnya bahwa suatu persoalan yang dibutuhkan datanya itu seperti apa. Tapi banyak yang bingung untuk menarik datanya seperti apa dan bagaimana. Jadi pemahaman itu ternyata untuk menyusun dokumen itu ada aja. Makanya kita harus ada template, ada perancangan, supaya itu benerin mindsetnya dulu bagaimana untuk melaksanakan hal ini dan itu.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, hal yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam perancangan panduan penyusunan dokumen mutu adalah membuat rancangan yang akan dilakukan universitas untuk kedepannya. Hal tersebut akan dijadikan arahan bagi pihak universitas untuk memudahkan dalam aktivitas yang akan dilakukan. Karena itu, pentingnya pemahaman tentang penyusunan dokumen agar aktivitas yang dilakukan universitas selanjutnya bisa terlaksana dengan baik. Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H menambahkan bahwa pentingnya pemahaman tendik dalam perancangan panduan penyusunan dokumen mutu. Berikut yang beliau katakan:

“Itu kita ada SOP nya, dan keterlibatannya pun juga sama seperti tupoksi lain, yaitu melibatkan dosen dan tendik. Tendik itu juga harus menguasai bagaimana caranya, walaupun mereka hanya membantu ketik-ketik saja ya tapi semua arahan dari kita. Mereka itu juga harus paham, seperti misalnya Mas Adit mau upload akreditasi tuh bagaimana sih? Dia bisa buka sistem apa tidak? Hal seperti itu tuh dia harus bisa.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Berdasarkan penyajian data di atas menjelaskan bahwa adanya perancangan panduan penyusunan dokumen mutu yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya mempermudah fakultas dalam menyusun dokumen mutu, seperti akreditasi. Hal tersebut dilakukan untuk menjamin konsistensi serta peningkatan mutu yang berkelanjutan.

#### 4.2.1.10 Pelaksanaan Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi akhir yang dimaksud dalam hal ini adalah tindak lanjut yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Kegiatan ini dilakukan ketika seluruh rangkaian program kerja Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya sudah terlaksana sesuai dengan apa yang ingin dicapai. Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. menjelaskan bahwa peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam melaksanakan evaluasi adalah mengatur serta mengarahkan fakultas agar mengetahui apa yang harus ditindak lanjuti. Berikut yang dinyatakan oleh beliau:

“sebenarnya fungsi pengendalian mutunya itu kan dari dokumen yang mereka laporkan trus tindak lanjutnya mau bagaimana, itu sih. Jadi dari kesulitannya mereka itu punya strategi apa, punya solusi apa, punya bayangan atau langkah panjang itu bagaimana, kita cuman mengkontrol itu sih. Kalo pengendalian tuh lebih mereka itu sudah tau nggk mau kemana, kalau belum tau ya kita arahkan. Kita bantu cari apa yang mereka nggk tahu dan apa yang mereka butuhkan. fungsi pengendaliannya bukan memaksakan ya, tapi itu tadi kalau yang sudah

tahu langkahnya ya begini. Kalau untuk LPM ya kita yang melaksanakan. Misalnya ada bagian bawaan dari tindak lanjut dan ada langkah yang LPM harus ikut andil, ya itu akan kita laksanakan. Berarti itu akan menjadi tanggung jawab yang akan kita tangani secara langsung. Tapi kalau fungsinya itu untuk ke pimpinan ya kita akan bantu pimpinan. Kita menegaskan kepada pimpinan karena ada hal-hal yang memang misalnya tindak lanjut itu nggak serta merta jadi pernyataan saja, tapi bisa menjadi peraturan, bisa jadi SK, pimpinan sudah harus menyediakan itu. dan itu harus. Kita juga tugasnya mengarahkan sih, ketika fakultas sudah disepakati bersama untuk langkah yang akan diambil, tapi mungkin lupa, atau pemimpinya kurang perhatian, kita yang akan menyarankan karena kemaren yang disepakati itu seperti ini. Jadi tanggung jawab kita sampai segitunya memang.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Hampir sama dengan Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom., Dr. Shinta

Hadiyantina, S.H., M.H menjelaskan sebagai berikut:

“sebenarnya evaluasi kita kan yang kelihatan ada AIM. AIM sampai nanti proses verifikasi atau PTK (Permintaan Tindakan Koreksi). Tindakan koreksinya itu ya tindak lanjut yang kita jaring, kita masukkan di laporan AIM bahwa dari temuan yang seperti ini, mereka akan melakukan hal ini. Berarti di tahun depan, harusnya temuan yang sudah dilaporkan itu tidak terjadi lagi. Karena AIM itu intrumennya sudah banyak, sudah berusaha mencakup semuanya. Kalau yang nggak kelihatan adalah akreditasi. Akreditasi itu meskipun yang menulis masing-masing program studi, tapi mereka juga akan diajarkan mengisi datanya itu bagaimana dan menarik datanya itu bagaimana, dan strategi yang bisa digunakan bagaimana, LPM yang sebenarnya membantu hal-hal itu. Supaya akreditasi bisa unggul tuh bagaimana, kita akan carikan asesor pendamping dan segala macam dibawah naungan LPM. Maksudnya dibawah naungan LPM ya kita juga bertanggung jawab untuk mengarahkan bahwa pencapaian unggul itu bisa seperti begini dan begitu.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Berdasarkan wawancara di atas, Lembaga Penjaminan Mutu

Universitas Brawijaya mengarahkan setiap fakultas agar bisa menentukan apa yang akan ditindak lanjuti. Setiap fakultas yang belum mengetahui strategi atau langkah apa yang ingin dilakukan akan diarahkan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Arahan yang diberikan tidak

bersifat memaksa, jika fakultas sudah memiliki strategi apa yang akan diambil, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya akan mengikuti dan mendokumentasikan hal tersebut yang nantinya akan dipertanggungjawabkan pada pelaksanaan evaluasi selanjutnya.

Pada intinya, pelaksanaan evaluasi atau tindak lanjut yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memudahkan fakultas dalam menindaklanjuti hasil dari pencapaiannya.

#### 4.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Lembaga Penjaminan Mutu

##### Universitas Brawijaya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

##### 4.2.2.1 Faktor Pendukung Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Langkah yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak terlepas dari faktor pendukung. Faktor pendukung yang dimaksud adalah suatu keadaan yang membantu, mendorong, serta mensukseskan. Berikut faktor pendukung yang didapatkan peneliti dalam melakukan penelitian:

1. Adanya perjanjian kinerja yang memudahkan untuk mengontrol UB dalam pemenuhan standar yang diperlukan. Menurut Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. bahwasanya:

“UB punya perjanjian kinerja dengan kementerian dan setelah itu di *breakdown* untuk dibagi ke masing-masing unit. Ini juga merupakan salah satu yang mempermudah kontrolnya UB. Kita tuh harus memenuhi standar yang mana saja, ujung-ujungnya ke IKU itu loh. IKU itu kan sebenarnya penilaian dari se-Indonesia trus programnya tuh untuk mengontrol itu.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

2. *Support* yang diberikan oleh pimpinan, mulai dari fasilitas yang akan digunakan sampai anggaran yang cukup besar. Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H mengatakan bahwa:  
 “*support* dari pimpinan tentunya ya, jadi *support* dari pimpinan itu ya banyak hal seperti misalnya kita difasilitasi kemudian kita disupport anggaran yang sangat besar dari rektor, itu aja sih. Pimpinan tuh sangat *support* terhadap kita.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

#### 4.2.2.2 Faktor Penghambat Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Proses untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak lepas dari hambatan-hambatan yang dialami oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. memaparkan tentang hambatan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya:

“Untuk hambatan yang paling keliatan sih memang kalau organisasi besar yang bisa kita pahami bersama itu butuh tenaga besar untuk bisa satu pandangan. Termasuk dengan masalah komunikasi, hal itu masalah lumrah sebenarnya, aku dulu juga komunikasi organisasi jadi aku tau, ada teori-teori organisasi yang perlu kita ketahui.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 17 Juli 2023)

Adanya perbedaan pandangan yang terjadi dikarenakan Universitas Brawijaya masih belum mempunyai satu RIP yang dimana dokumen ini diperlukan untuk mengembangkan Universitas Brawijaya ke depannya. Dr. Shinta Hadiyantina, S.H., M.H menambahkan terkait hambatan dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagai berikut:

“kita anggap hambatan itu sebagai tantangan sebenarnya. Seperti halnya pimpinan yang ingin membutuhkan data-data atau dokumen dengan cepat terkait dengan akreditasi atau terkait dengan hal akademik di akhir pekan. Akan tetapi, para staf justru tidak mengaktifkan *handphone*-nya pada saat itu. Akhirnya, dokumen tersebut agak terlambat sedikit tersampainya.” (Wawancara di kantor Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya pada tanggal 25 Juli 2023)

Berdasarkan hasil wawancara di atas Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya memiliki beberapa hambatan. Hal tersebut adalah masih adanya perbedaan pandangan untuk setiap pimpinan, masalah komunikasi dalam menjalankan program kerja, serta masih adanya budaya lambat dalam organisasi. Beberapa hal tersebut sebenarnya lumrah terjadi di suatu organisasi. Kalau hal-hal tersebut bisa di kontrol, maka peningkatan akan berjalan dengan lancar begitu pun sebaliknya, jika tidak bisa maka peningkatan akan terhambat.

### 4.3 Analisis dan Interpretasi

#### 4.3.1 Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Brawijaya

Peran dari Lembaga Penjaminan Mutu bagi universitas tidak lepas dari berbagai permasalahan terkait dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan juga Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME). Dua hal tersebut sangat berpengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan. Karena itu, Lembaga Penjaminan Mutu harus memiliki strategi manajemen mutu yang baik agar mampu mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Strategi manajemen mutu yang dimaksud seperti yang dijelaskan oleh Vivek Nanda

(2005). Nanda menyatakan bahwa strategi manajemen mutu memiliki beberapa elemen yakni, perencanaan mutu, kontrol mutu, jaminan mutu, dan peningkatan mutu.

Beberapa elemen tersebut kemudian akan disandingkan dengan peran Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan Peraturan Rektor UB Nomor 12 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur yang Berada di Bawah Rektor.

#### 4.3.1.1 Pengembangan Sistem Manajemen Mutu

Pengembangan sistem manajemen mutu merupakan salah satu tugas yang diberikan kepada Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, baik secara nasional maupun internasional. Manajemen mutu itu sendiri merupakan aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi yang meliputi perencanaan, pengelolaan, sampai dengan tindak lanjut dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan.

Kegiatan ini berkaitan dengan adanya administrasi pendidikan sebab dalam administrasi pendidikan mempelajari bagaimana pengelolaan kegiatan pendidikan di sebuah lembaga pendidikan. Adanya pengembangan sistem manajemen mutu yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya ini untuk merencanakan sistem manajemen mutu yang akan dilakukan agar dapat mempertahankan atau meningkatkan mutu universitas. Hal ini membuktikan bahwa Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya telah melakukan perencanaan mutu.

Kegiatan pengembangan sistem manajemen mutu yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya menjadi salah satu kegiatan untuk meningkatkan mutu universitas. Nanda (2005) mengatakan perencanaan mutu ialah bagian dari manajemen yang fokus pada penentuan tujuan mutu dan proses operasional yang dibutuhkan dan berhubungan dengan sumber untuk mencapai tujuan mutu. Karena itu, kegiatan pengembangan sistem manajemen mutu yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya tersebut hadir sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pihak universitas sebagai upaya untuk membantu pihak universitas dalam menata sistem manajemen mutu akademik bagi setiap fakultas guna meningkatkan mutu pendidikan Universitas Brawijaya.

#### 4.3.1.2 Penyusunan Standar Mutu dalam Bidang Akademik

Penyusunan standar mutu dalam bidang akademik dilakukan untuk menyusun tolak ukur kinerja sistem pendidikan yang meliputi proses sampai hasil serta manfaat pendidikan yang harus dipenuhi oleh unit kerja. Seperti yang dikatakan oleh Crosby (1979: 58) mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*quality is conformance to customer requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik masukannya, prosesnya maupun keluarannya. Penyusunan standar mutu dalam bidang akademik yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga termasuk elemen yang dijelaskan oleh Nanda (2005) yaitu perencanaan mutu.

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya salah satu unit kerja yang bertanggung jawab dalam kegiatan penyusunan standar mutu akademik. Mereka menyusun, membuat serta menyinkronkan standar mutu yang akan ditetapkan oleh Universitas Brawijaya dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti) yang berlaku. Kemudian draf standar mutu yang sudah disusun oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya akan diberikan kepada pimpinan universitas untuk ditanggapi lebih lanjut dan hasilnya akan dirapatkan oleh seluruh unit kerja yang terkait dengan penyusunan standar mutu tersebut. Berdasarkan hasil penyajian data di atas dijelaskan bahwa Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya menyesuaikan standar mutu yang akan digunakan Universitas Brawijaya dengan SN Dikti yang berlaku pada saat ini. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya.

#### 4.3.1.3 Pelaksanaan Pengukuran Mutu Layanan dan Proses Layanan

Pengukuran mutu layanan dan proses layanan adalah kegiatan untuk mengukur tingkat kepuasan sumber daya manusia terhadap layanan yang diberikan oleh suatu lembaga atau organisasi yang memberikan pelayanan tersebut. di lingkungan Universitas Brawijaya dilakukan di masing-masing unit kerja. Seperti yang dijelaskan oleh Usman (2006: 411) salah satu karakteristik dari mutu pendidikan yaitu kemampuan melayani, mampu memberikan pelayanan yang prima sehingga stakeholder merasa cukup. Hal ini termasuk dari elemen yang dijelaskan oleh Nanda (2005) yaitu

peningkatan mutu. Konsep dasar dari peningkatan mutu adalah sebuah konsep yang terdiri dari pengukuran kunci mutu, dan melakukan tindakan untuk meningkatkannya.

Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) menjadi kegiatan yang digunakan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam pelaksanaan pengukuran mutu layanan dan proses layanan. Responden dari pengukuran ini melibatkan dosen dan staf yang terkait dengan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya seperti Gugusan Jaminan Mutu (GJM) yang berada di tingkat fakultas, dan Unit Jaminan Mutu (UJM) yang berada di tingkat prodi. Berdasarkan hasil penyajian data sudah terlihat bahwa SKM menjadi kegiatan yang dilakukan untuk pengukuran mutu layanan dan proses layanan. Hal ini seharusnya membuat Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya termotivasi agar lebih baik lagi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

#### 4.3.1.4 Pelaksanaan Evaluasi dan Pengendalian Mutu dalam Akademik

Menurut Nanda mengenai kontrol mutu atau bisa dikatakan dengan pengendalian mutu itu adalah bagian dari manajemen mutu yang fokus pada pemenuhan tuntutan. Kontrol mutu selain dilakukan secara mandiri oleh penyedia jasa maupun produk, juga menggunakan kriteria mutu sesuai dengan tuntutan pelanggan (harapan pelanggan). Juran (1989) juga menjelaskan bahwa pengendalian mutu merupakan suatu proses pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara sungguh-sungguh terhadap sebuah produk dan dibandingkan dengan persyaratan utama yang diinginkan oleh

para pelanggan. Masalah yang terdeteksi akan dikoreksi demi peningkatan kualitas yang lebih baik lagi.

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya sudah berupaya dalam pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu dalam akademik atau lebih disebut sebagai Audit Internal Mutu (AIM). Mereka memeriksa ketersediaan visi misi, RENSTRA, RPJP, dan segala hal yang terkait dengan dokumen wajib yang dimiliki universitas atau fakultas. Selain itu, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memantau fakultas-fakultas yang memiliki indikator kinerja utama tambahan. Walaupun demikian, banyak pihak fakultas yang mengatakan bahwa AIM ini rumit dan merepotkan. Padahal AIM ini mempermudah beberapa hal karena setiap kali asesor datang untuk visitasi pasti ditanyakan mengenai proses penjaminan mutunya.

Berdasarkan hasil penyajian data, wawancara dan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya sudah berusaha untuk mendampingi setiap fakultas dalam pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu dalam akademik atau AIM. Walaupun masih banyak yang mengatakan hal ini rumit, akan tetapi kegiatan ini untuk perbaikan berkelanjutan Universitas Brawijaya.

#### 4.3.1.5 Pengoordinasian Penyelenggaraan Manajemen Risiko Akademik

Parerungan (2019) menjelaskan bahwa salah satu tujuan dari mutu pendidikan adalah untuk pemeliharaan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan yang dilaksanakan secara teratur untuk memenuhi sebuah kebutuhan masyarakat atau stakeholder. Pada proses menuju pencapaian ini,



dibutuhkan manajemen yang efektif agar tujuan tersebut tidak mengecewakan bagi pelanggan. Karena itu, pengoordinasian manajemen risiko akademik dilakukan untuk menjamin bahwa organisasi dapat mengukur serta memonitor berbagai risiko yang terjadi dan memastikan untuk mengendalikan berbagai risiko yang ada. Hal ini termasuk elemen yang dijelaskan oleh Nanda yaitu pencanaan mutu.

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya menganalisis risiko-risiko apa saja yang muncul pada kegiatan yang akan dijalankan. Salah satu yang disampaikan adalah pembukaan program studi baru. Dengan membuka program studi baru, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya menganalisis apakah jumlah mahasiswanya itu cukup dan apakah universitas bisa untuk meningkatkan jumlah mahasiswa tersebut. Akan tetapi, pelaksanaan dari manajemen risiko ini masih tergolong minim. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya berusaha untuk mengimbau serta mendampingi mengenai pengoordinasian manajemen risiko tersebut.

Berdasarkan hasil penyajian data, wawancara serta hasil observasi dapat disimpulkan bahwa Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya masih berproses dalam pengoordinasian penyelenggaraan manajemen risiko akademik. Hal yang berkaitan dengan dokumen sudah cukup baik, akan tetapi masih kurang dalam pengembangannya yang dikarenakan pelaksanaannya yang masih minim. Karena itu, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya selalu mengimbau dan mendampingi para pimpinan terkait dengan manajemen risiko dalam akademik.



#### 4.3.1.6 Pelaksanaan Akreditasi dan Sertifikasi

Nanda (2005) menjelaskan bahwa salah satu strategi manajemen mutu yaitu adanya jaminan mutu. Jaminan mutu adalah bagian dari manajemen mutu yang fokus pada dukungan keyakinan (untuk meyakinkan) bahwa tuntutan mutu akan terpenuhi, baik pelanggan maupun manajer. Jaminan mutu dilakukan untuk memastikan kualitas lulusan di sebuah perguruan tinggi dari proses sampai outputnya. Karena itu, pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi dilakukan untuk menentukan status mutu perguruan tinggi serta mendapat pengakuan resmi yang diberikan oleh beberapa lembaga. Hal ini sejalan dengan Dirk Van Dame (2002) yang mengembangkan model strategi pengembangan mutu perguruan tinggi melalui penjaminan mutu dan akreditasi.

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya telah ditugaskan dalam pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam pelaksanaan akreditasi nasional ditugaskan untuk memantau, mereviu, dan menyediakan pendampingan pengajuan usulan akreditasi. Berbeda dengan akreditasi nasional, akreditasi internasional memiliki mekanisme pendampingan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh badan akreditasi yang digunakan, seperti AQAS, ASIIN, dan lain sebagainya. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga memeriksa auditor yang diminta untuk mengakomodasi kebutuhan fakultas. Sertifikasi internasional untuk Universitas Brawijaya seperti AUN-QA sudah tidak digunakan lagi. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya lebih



memfokuskan pada akreditasi internasional yang sesuai dengan apa yang ditetapkan kementerian.

Berdasarkan hasil dari penyajian data, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memiliki peran yang sangat berpengaruh dalam pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya membantu fakultas-fakultas dalam pelaksanaan akreditasi, baik nasional maupun internasional. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga memeriksa fakultas mana yang membutuhkan sertifikasi untuk mengakomodasi kebutuhan fakultas tersebut.

#### 4.3.1.7 Pelaksanaan Sosialisasi Sistem Manajemen Mutu

Menurut Nanda (2005) konsep dasar dari peningkatan mutu adalah sebuah konsep yang terdiri dari pengukuran kunci mutu, dan melakukan tindakan untuk meningkatkannya. Dalam meningkatkan mutu tidak lepas dari pengukuran mutu dan harapan pelanggan. Maka, perlu diketahui apakah mutu produk atau layanan telah memenuhi atau bahkan melebihi kriteria mutu yang sudah ditetapkan. Pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu menjadi salah satu kegiatan untuk meningkatkan mutu di perguruan tinggi. Juran (1989) pun menjelaskan agar kualitas dapat dicapai secara terus menerus dapat dilakukan dengan cara memperhatikan alokasi sumber daya, menugaskan personil untuk melaksanakan proyek mutu, memberikan pelatihan bagi para karyawan dan menetapkan strategi yang permanen untuk mempertahankan kualitas yang telah dicapai sebelumnya dan mengejar kualitas yang belum sempurna.

Pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu yang dilaksanakan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya diantaranya adalah SPMI Awareness. Kegiatan ini diharapkan dapat membantu para pimpinan serta unit pelaksana akademik dalam menyusun laporan tinjauan manajemen yang komprehensif dan berdaya guna. Selain pelaksanaan SPMI Awareness, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya melakukan peningkatan implementasi SPMI pada GJM dan UJM. Kegiatan ini membahas apa saja yang harus dilakukan oleh para GJM serta UJM dalam melaksanakan akreditasi. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga melakukan sosialisasi pemeringkatan universitas. Kegiatan ini menyampaikan informasi tentang kebutuhan apa saja yang harus dimiliki dalam pemeringkatan universitas.

Berdasarkan hasil penyajian data, wawancara serta hasil observasi dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya diantaranya adalah SPMI Awareness, peningkatan implementasi SPMI pada GJM dan UJM, serta sosialisasi pemeringkatan universitas. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya untuk meningkatkan mutu pendidikan Universitas Brawijaya.

#### 4.3.1.8 Pengelolaan Data dan Informasi Sistem Manajemen Mutu

Pengelolaan data adalah proses yang melakukan kegiatan mengolah data yang nantinya akan menghasilkan pengetahuan dari data tersebut sehingga membentuk sistem informasi. Maka, pengelolaan data dan



informasi sistem manajemen mutu adalah proses yang melakukan kegiatan mengolah data sistem manajemen mutu yang hasilnya nanti akan diinformasikan untuk pihak-pihak yang terkait. Hal ini termasuk elemen yang dijelaskan oleh Nanda (2005) mengenai kontrol mutu yaitu bagian dari manajemen mutu yang fokus pada pemenuhan tuntutan. Selain itu, untuk lebih meyakinkan pelanggan penyedia jasa maupun produk melakukan kontrol mutu dengan melibatkan institusi independen yang melakukan penjaminan mutu.

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam pengelolaan data dan informasi sistem manajemen mutu menata seluruh data yang akan dilaporkan ke pusat, seperti hasil akreditasi, hasil pantau dan dokumen lainnya. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya untuk saat ini sedang mengembangkan webnya agar bisa membagikan info dengan mudah dan dapat dijangkau oleh banyak orang, baik itu pihak Universitas Brawijaya atau pihak luar. Namun, tidak semua bisa diakses oleh pihak luar dikarenakan ada beberapa dokumen terkendali yang hanya bisa diakses oleh pihak Universitas Brawijaya. Menurut penyajian data di atas pengolahan data dan informasi sistem manajemen mutu yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memanfaatkan web dan juga aplikasi. Dengan adanya hal tersebut, maka akan memudahkan pelaksanaan pengolahan data dan informasi sistem manajemen mutu.

#### 4.3.1.9 Perancangan Panduan Penyusunan Dokumen Mutu

Dokumen mutu merupakan salah satu penerapan sistem manajemen mutu. Adanya dokumen mutu tersebut memberikan pedoman kerja bagi pelaksana proses, membantu dalam proses pelatihan pegawai baru serta memudahkan manajemen suatu perusahaan atau lembaga dalam menerapkan sistem manajemen mutu. Seperti yang dijelaskan oleh Nanda (2005) bahwa manajemen mutu mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk perencanaan mutu dalam suatu organisasi, dan semua kegiatan yang diperlukan untuk mencapai sasaran atau target mutu. Dalam hal ini, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya menjadi lembaga yang ditugaskan dalam perancangan panduan penyusunan dokumen mutu.

Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya telah ditugaskan dalam perancangan panduan penyusunan dokumen mutu sesuai dengan peraturan rektor yang berlaku. Kegiatan ini mendokumentasikan dan membuat langkah apa saja yang akan dilakukan universitas untuk kedepannya. Tujuannya adalah untuk menata proses aktivitas universitas agar terarah dan tidak sebarang. Perancangan panduan penyusunan dokumen mutu ini juga melibatkan dosen dan tenaga kependidikan. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga menekankan bahwa pemahaman tenaga kependidikan sangat dibutuhkan dalam perancangan panduan penyusunan dokumen mutu. Berdasarkan hasil penyajian data di atas bahwa adanya perancangan panduan penyusunan dokumen mutu yang dilakukan Lembaga



Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya mempermudah fakultas dalam menyusun dokumen mutu, seperti akreditasi.

#### 4.3.1.10 Pelaksanaan Evaluasi

Menurut Nanda (2005) peningkatan mutu merupakan elemen krusial dalam manajemen mutu dikarenakan mutu bukan sesuatu hal yang stagnan namun dinamis sesuai dengan tuntutan atau harapan pelanggan, dan harapan pelanggan akan berubah sesuai dengan tuntutan perubahan zaman. Maka, pelaksanaan evaluasi harus dipenuhi untuk setiap lembaga maupun organisasi, terutama yang berkaitan dengan pendidikan. Dengan adanya pelaksanaan evaluasi, lembaga atau organisasi pendidikan bisa mengidentifikasi apa yang harus dibenahi untuk meningkatkan mutu pendidikannya.

Peran Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam melaksanakan evaluasi adalah mengatur serta mengarahkan fakultas agar mengetahui apa yang harus ditindak lanjuti. Jadi dari kesulitan yang dimiliki fakultas, apa saja strategi yang mereka punya, apakah itu merupakan solusi yang dapat menghadapi kesulitan fakultas tersebut, serta apakah seluruh fakultas sudah mempunyai bayangan atau langkah panjang yang akan dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikannya, hal itulah yang dikontrol oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Kemudian terkait dengan evaluasi akreditasi, meskipun hal tersebut yang menulis masing-masing program studi, tapi mereka juga akan diarahkan dalam mengisi datanya itu bagaimana dan menarik datanya itu bagaimana, dan strategi yang



bisa digunakan bagaimana oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Berdasarkan penyajian di atas pelaksanaan evaluasi atau tindak lanjut yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memudahkan fakultas dalam menindaklanjuti hasil dari pencapaiannya.

#### **4.3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Adapun faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

##### **4.3.2.1 Faktor Pendukung Lembaga Penjaminan Mutu Universitas**

###### **Brawijaya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Menurut Nanda (2005) strategi manajemen untuk meningkatkan mutu perlu memiliki beberapa elemen yakni, perencanaan mutu, kontrol mutu, jaminan mutu, dan peningkatan mutu. Dalam hal ini berkaitan dengan perencanaan mutu dan kontrol mutu. Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya mendapat dukungan dari berbagai pihak, serta menjalankan perannya berjalan dengan baik agar tercapainya tujuan yang maksimal. Dukungan dan bantuan yang diberikan untuk Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dalam meningkatkan mutu pendidikan begitu besar.

Selama menjalani perannya, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya mendapat banyak bantuan yang bersifat mendukung dan menunjang seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu



pendidikan. Hal tersebut yaitu adanya perjanjian kinerja yang memudahkan untuk mengontrol UB dalam pemenuhan standar yang diperlukan. Perjanjian tersebut juga mengacu pada Indikator Kinerja Utama (IKU) yang diprogramkan untuk mengontrol universitas. Selain itu, support yang diberikan oleh pimpinan universitas. Hal tersebut sudah seharusnya dan kewajiban pimpinan untuk memberikan dukungan. Meskipun tidak ikut andil di seluruh kegiatan yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya, akan tetapi turut serta dalam menyiapkan segala hal dari fasilitas yang akan digunakan sampai anggaran yang cukup besar.

#### 4.3.2.2 Faktor Penghambat Lembaga Penjaminan Mutu Universitas

##### Brawijaya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Hambatan Lembaga Penjaminan Mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya adalah visi yang masih belum satu pandangan. Hal tersebut merupakan hal yang wajar dikarenakan organisasi besar yang bisa kita pahami bersama itu membutuhkan tenaga besar untuk bisa satu pandangan. Permasalahan tersebut berdampak juga kepada komunikasi yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dengan para pimpinan universitas. selain itu, masih adanya budaya lambat dalam organisasi. Beberapa hal tersebut sebenarnya lumrah terjadi di suatu organisasi. Kalau hal-hal tersebut bisa di kontrol, maka peningkatan akan berjalan dengan lancar begitu pun sebaliknya, jika tidak bisa maka peningkatan akan terhambat.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan bahwa Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memiliki peran penting dalam keberhasilan Universitas Brawijaya untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Hal tersebut dikarenakan selain menjamin peningkatan mutu pendidikan, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya juga sebagai insiator dan koordinator. Peran untuk menjamin peningkatan mutu pendidikan tercermin dalam pengembangan sistem manajemen mutu yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya. Sedangkan sebagai inisiator dilakukan dengan penyusunan standar mutu, pelaksanaan pengukuran mutu layanan dan proses layanan, pengelolaan data dan informasi sistem manajemen mutu, serta perancangan panduan penyusunan dokumen mutu. Untuk sebagai koordinator dilakukan beberapa hal yaitu pelaksanaan evaluasi dan pengendalian mutu atau AIM, pengoordinasian penyelenggaraan manajemen risiko akademik, pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi, pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu, dan pelaksanaan evaluasi akhir.

Dalam penelitian ini, faktor pendukungnya adalah adanya perjanjian kinerja yang memudahkan untuk mengontrol UB dalam pemenuhan standar yang diperlukan. Perjanjian tersebut juga mengacu pada Indikator Kinerja Utama (IKU) yang diprogramkan untuk mengontrol universitas. Selain itu,



*support* yang diberikan oleh pimpinan universitas. Meskipun tidak ikut andil di seluruh kegiatan yang dilakukan Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya, akan tetapi turut serta dalam menyiapkan segala hal dari fasilitas yang akan digunakan sampai anggaran yang cukup besar. Faktor penghambatnya adalah visi yang masih belum satu pandangan. Hal tersebut berdampak juga kepada komunikasi Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya dengan para pimpinan universitas. selain itu, masih adanya budaya lambat dalam organisasi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya dan membahas faktor yang memengaruhinya, peneliti memberikan saran rekomendasi sebagai berikut:

1. Menyatukan pandangan setiap fakultas adalah memudahkan Universitas Brawijaya untuk memiliki langkah yang baik kedepannya. Oleh karena itu, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya serta para pimpinan universitas diharapkan membuat RIP menjadi satu dokumen tersendiri yang akan digunakan seluruh fakultas. Setelah itu, Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya memakai sistem yang ada untuk memantau seluruh fakultas agar sesuai dengan RIP tersebut.

2. Adanya budaya lambat dalam pekerjaan, harus dihindarkan sebab dapat menghambat Universitas Brawijaya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal tersebut dapat diatasi dengan cara menghadirkan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk mengetahui berapa lama pekerjaan tersebut harus dilaksanakan. Setelah itu, harus ada *reward and punishment* atas pelaksanaan SOP agar staf atau pihak yang memiliki permasalahan tersebut termotivasi agar menjadi pekerja yang kompeten.

## DAFTAR PUSTAKA

- Komariah, A., dan Engkoswara. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Aedi, N. 2016. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Arimbi, H., dan Santosa, A. 2003. *Peran Serta Masyarakat Dalam Mengelola Lingkungan*. Jakarta: Walhi
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Management Techniques (Third)*. London: Kogan Page Limited.
- Barbara, K. 1995. *Peran Dan Mobilitas Kondisi Masyarakat*. Jakarta: Gunung Agung. h. 21
- Bogdan, R. C., dan Taylors, S. J. 1992. *Qualitative Researctch for Education An Introduction to Theory and Metdods*. Boston: Ally and Bacon Inc
- Burhanuddin, Y. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia. h. 11
- Bush, T. 1999. *Crisis or crossroads? The discipline of educational management in the late 1990s*. Educational Management and Administration, Vol. 27 No. 3, pp. 239-52.
- Crosby, P. B. 1979. *Quality is Free*. New York: New American Library. hlm. 58
- Damme, D. V. 2002. *Trends and Model in International Quality Assurance and Accreditation in Higher Education Services*. In OECD/US Forum on Trade in Educational Services. Washington, D.C. USA: OECD.



Daryanto. 2016. *Media Pembelajaran: Peranannya sangat penting dalam mencapai tujuan pembelajaran*. Gava Medi, Yogyakarta. hlm 374.

Dean Jr, J. W. dan Bowen, D. E. 1994. *Management theory and total quality: improving research and practice through theory development*. Academy of Management Review, 19(3), pp. 392-418.

Deming, E. W. 1986. *Out of Crisis*. Cambridge: Massachussets Institute of Technologi. hlm. 176.

Knowles, G. 2011. *Quality Management*. Graeme Knowles & bookboon.com. p-38

Hoyle, D. 2007. *Quality Management Essentials (First)*. Oxford: Elsevier Limited.p-25

Juran, J. M. 1989. *Juran on Leadership for Quality*. New York: Macmillan.

Khasanah, N. 2017. *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Darussalam Surakarta*. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

Moleong, L. J. 1990. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moleong, L. J. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Moleong, L. J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.



Moleong, L. J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Moleong, L. J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Muhaimin. 2006. *Peningkatan Dan Pengembangan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di PTAIN*. Jakarta: UIN Malang.

Nanda, V. 2005. *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. Florida: CRC Press.p-8

Parerungan, Y. 2019. *Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Pelayanan Prima*. Diakses melalui <https://www.academia.edu>. (3 April 2023)

Peraturan Pemerintah No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Permenristekdikti Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti).

Sagala, S. 2009. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta. hlm 170.

Sallis, E. 2002. *Total Quality Management in Education (Third edit)*. London: Kogan Page Ltd.p-25

Soekanto, S. 1983. *Tuntunan Dakwah dan Pembinaan Pribadi*. Jakarta: Pustaka Amini. Cet. Ke-2, h. 15.

- Soekanto, S. 2002. *Teori Peranan*. Jakarta: Bumi Aksara. hal. 243.
- Strauss, A., dan Corbin, J. 2007. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, A. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sukarna. 2011. *Dasar –dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Sulaiman, A., dan Wibowo, U. B. 2016. *Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Gadja Mada*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Vol.4.
- Sutisna, O. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: angkasa.
- Terry, G. R., dan Rue, L. W. 1986. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Usman, H. 2006. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijaya, H. 2018. *Analisis Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray. ISBN: 978-602-52060-4-7

Wijono, D. 2000. *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Vol. 1. Surabaya: Airlangga University Press.

REPOSITORY.UB.AC.ID

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



REPOSITORY.UB.AC.ID

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



REPOSITORY.UB.AC.ID

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Pedoman Wawancara

#### PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana dengan penyusunan standar mutu dalam bidang akademik di Universitas Brawijaya?
2. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan standar mutu?
3. Bagaimana pelaksanaan pengukuran mutu layanan dan proses layanan yang dilakukan LPM UB?
4. Siapa saja yang terlibat dalam pengukuran mutu layanan dan proses layanan?
5. Sebagai pengoordinasi manajemen risiko akademik, apa yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Brawijaya?
6. Siapa sajakah yang terlibat dalam pengoordinasian manajemen risiko akademik?
7. Bagaimana pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu di Universitas Brawijaya?
8. Pihak mana sajakah yang terlibat dalam pelaksanaan sosialisasi sistem manajemen mutu?
9. Bagaimanakah proses pengelolaan data dan informasi sistem manajemen mutu di Universitas Brawijaya?
10. Siapa saja yang terlibat dalam proses pengelolaan data dan informasi sistem manajemen mutu?

11. Langkah apa saja yang dilakukan dalam pengembangan sistem manajemen mutu di Universitas Brawijaya?
12. Dalam pengembangan sistem manajemen mutu, pihak mana sajakah yang terlibat?
13. Bagaimana pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi baik nasional maupun internasional yang dilakukan oleh LPM UB?
14. Pihak mana saja yang terlibat dalam pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi?
15. Bagaimana perancangan panduan penyusunan dokumen mutu yang dilakukan LPM UB?
16. Siapa sajakah yang terlibat dalam perancangan panduan penyusunan dokumen mutu?
17. Bagaimanakah pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh LPM UB?
18. Pihak mana sajakah yang terlibat dalam pelaksanaan evaluasi?
19. Apa sajakah faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat dalam peningkatan mutu di Universitas Brawijaya?



## Lampiran 2. Dokumentasi Peneliti



**Dokumentasi Wawancara Ibu Rintani Janarindhita, S.I.Kom. selaku Staf Deputy Akreditasi Organisasi dan Pendidikan**



**Dokumentasi Wawancara Bapak Surya Rachma Aditya Eka Putra, S.AB selaku Staf Deputy Akreditasi Organisasi dan Pendidikan**



**Dokumentasi Ruangn Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya**

### Lampiran 3. Surat Riset Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telepon: +62-341-553737, 568914, 558226 Fax: +62-341-558227  
Website: <http://fia.ub.ac.id> Email: [fia@ub.ac.id](mailto:fia@ub.ac.id)

Nomor : 10383/UN10.F03.11/PP/2023 11 Juli 2023  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian dan Kesbang, Data, Izin Wawancara Karyawan, Izin Observasi Lapangan

Yth. Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya  
Universitas Brawijaya, Jl. Veteran, Ketawanggede Malang, 65145

Berkenaan dengan proses pembelajaran dan perkuliahan Program Sarjana S1 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, sebagai tugas akhir mahasiswa diwajibkan melaksanakan penelitian untuk itu mahasiswa kami :

Nama : Andika Trirangga Putra  
NIM : 195030901111007  
Tingkat / Semester : 8 (Delapan)  
Handphone : 081382609496  
Program Studi/Jurusan : Administrasi Pendidikan / Jurusan Administrasi Negara/Publik  
Judul Penelitian : Peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Brawijaya  
Dosen Pembimbing : 1. MUJIBUR RAHMAN KHAIRUL MULUK, DR., S.SOS., M.SI.  
2. ALI MASKUR S.AP., M.AP., MA  
Penelitian di : Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Brawijaya

Mohon dengan hormat diperkenankan / diijinkan melaksanakan ijin penelitian, permohonan data, wawancara karyawan, observasi lapangan di Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, rencana akan diselenggarakan pada bulan : Juli-Agustus 2023

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terima kasih.



a.n. Dekan  
Ketua Departemen Administrasi Publik,  
  
Dr. Dr. Fadillah Amin, MAP, Ph.D M.A.P.,  
Ph.D.  
NIP. 196912052005011003

Tembusan:  
1. Dekan FIA UB sebagai laporan  
2. Dosen Pembimbing