

Muhammad Arifin

Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd. (Promotor 1)

Dr. Darwin, M.Pd. (Promotor 2)

Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy

**untuk Peningkatan Komitmen Mutu
Pimpinan PTS di Sumatera Utara**



Muhammad Arifin

Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd. (Promotor 1)

Dr. Darwin, M.Pd. (Promotor 2)

Model Pendampingan
Implementasi SPMI
**Berbasis
Heutagogy**

**untuk Peningkatan Komitmen Mutu
Pimpinan PTS di Sumatera Utara**

**MODEL PENDAMPINGAN
IMPLEMENTASI SISTEM PENJAMINAN
MUTU INTERNAL(SPMI) BERBASIS
HEUTAGOGY UNTUK PENINGKATAN
KOMITMEN MUTU PIMPINAN PTS
DI SUMATERA UTARA**

Penyusun

MUHAMMAD ARIFIN

NIM: 8186114019

Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd. (Promotor)

Dr. Darwin, M.Pd. (Co-Promotor)

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
MEDAN
2023**

SPESIFIKASI MODEL

- Nama** : Model Pendampingan Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SMPI) Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara.
- Konten** : Pengembanan Model Pendampingan Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SMPI) Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara terdiri dari :
1. Analisis
 2. Desain
 3. Pengembangan
 4. Implementasi
 5. Evaluasi
- Kegunaan** :
1. Model Pendampingan Implementasi SPMI digunakan sebagai model dalam mengelola manajemen pendampingan SMPI di perguruan tinggi swasta.
 2. Model Pendampingan Implementasi SPMI digunakan untuk meningkatkan komitmen pimpinan perguruan tinggi swasta khususnya di Sumatera Utara.
 3. Model Pendampingan Implementasi SPMI digunakan untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi swasta khususnya di Sumatera Utara.
 4. Model Pendampingan Implementasi SPMI digunakan sebagai bahan masukan pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pendampingan implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI)

dengan berbasis Heutagogy dalam meningkatkan Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara.

5. Model Pendampingan Implementasi SPMI berbasis Heutagogy juga digunakan ;
 - a. Sebagai bahan masukan kepada pihak pendidik untuk meningkatkan implementasi SPMI dan mutu perguruan tinggi.
 - b. Sebagai bahan masukan bagi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah 1 Sumatera Utara dalam menentukan kebijakan terhadap pendampingan implementasi SPMI.
 - c. sebagai bahan masukan kepada rektor perguruan tinggi dalam menentukan kegiatan pendampingan implementasi SPMI terhadap program studi.
 - d. Sebagai bahan masukan kepada Badan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Swasta untuk dapat menentukan kegiatan pendampingan program studi dalam implementasi SPMI.
 - d. Sebagai bahan masukan kepada Ketua Program Studi untuk melaksanakan implementasi SPMI.

Perangkat : Buku panduan pelaksanaan Model Pendampingan Implementasi SPMI berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara dan penguatan materi.

Karakteristik : 1. Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy dikembangkan untuk meningkatkan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara.

2. Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogi yang akan dikembangkan merupakan representasi dari model faktual pendampingan implementasi yang ada di lapangan sehingga dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi Badan Penjaminan Mutu dan Ketua Prodi saat ini khususnya dalam meningkatkan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara.

PRAKATA

Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah Swt., atas nikmat kesempatan, kesehatan, kekuatan dan ketabahan untuk terus bersemangat dalam menyelesaikan buku “Pengembangan Model Pendampingan Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SMPI) Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara”.

Penyusunan buku Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara dibimbing oleh Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd., sebagai Promotor dan Dr. Darwin, M.Pd sebagai Co-Promotor.

Penulis berharap buku ini bisa menjadi inspirasi dalam pendampingan ketua program studi dalam implementasi SPMI serta untuk pimpinan PTS dalam mengambil kebijakan.

Penulis menyadari bahwa di dalam buku ini masih terdapat kekurangan, maka penulis berharap kritik dan saran dari berbagai pihak untuk perbaikan selanjutnya.

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah turut berpartisipasi dalam penerbitan buku panduan ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi banyak pihak baik secara teoritis dan praktis. Akhirnya, semua dikembalikan kepada Allah.

Medan, Februari 2023

Muhammad Arifin

DAFTAR ISI

SPESIFIKASI MODEL	ii
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	x
BAB 1	
RASIONAL MODEL	1
1.1 Rasional Model Pendampingan SPMI Berbasis Heutagogy ...	1
1.2 Tujuan Penulisan	16
BAB II	
LANDASAN TEORITIS	17
2.2 Model Pendampingan Berbasis <i>Heutagogy</i>	21
2.2.1 Model Pendampingan	21
2.2.2 Heutagogy	29
2.3 Komitmen Mutu Pimpinan	47
2.3.1 Pengertian Komitmen	47
2.3.2 Konsep Dasar Mutu	59
2.3.3 Mutu dalam Pandangan Ahli	68
2.3.4 Jaminan Mutu	71
2.3.5 Total Quality Management (TQM)	72
2.3.6. Model Implementai Jaminan Mutu	76
2.3.7 Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan	85

BAB III

MODEL PENDAMPINGAN IMPLEMENTASI BERBASIS

HEUTAGOGY 97
 3.1 Model yang dikembangkan 97

BAB IV

PEDOMAN PENGEMBANGAN MODEL 103
DAFTAR PUSTAKA 125

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Persentase Data PTS LLDIKTI Wilayah 1 Berdasarkan Akreditasi Institusi Tahun 2021 _____	7
Gambar 1.2 Persentase Data PTS LLDIKTI Wilayah 1 Berdasarkan Akreditasi Program Studi Tahun 2021 _____	9
Gambar 1.3 Diagram Hasil Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta Berdasarkan Wilayah (Pemetaan antara Pulau Jawa dan Luar Pulau Jawa). _____	13
Gambar 2.1 Gambar 2.1 Model Pendampingan ADDIE _____	23
Gambar 2.2 Model Proses Transfer of Training _____	24
Gambar 2.3 Model Pendampingan Kurikulum K 13 _____	26
Gambar 2.4 Model Pendampingan Partisipatif Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini Nonformal dan Informal (BPPAUDNI) Regional III tahun 2012. _____	28
Gambar 2.5 <i>Double-loop learning</i> _____	33
Gambar 2.6 <i>Single-Loop Learning dan Double-loop learning</i> _____	33
Gambar 2.7 Perkembangan dari pedagogy ke andragogy kemudian ke heutagogy _____	35
Gambar 2.8 Desain proses Heutagogy _____	41
Gambar 2.9 Elemen Design Heutagogy _____	45
Gambar 2.10 Kombinasi unsur-unsur yang mempengaruhi output mutu produk _____	62
Gambar 2.11 Pemahaman mengenai mutu _____	63
Gambar 2.12 Siklus PDCA _____	77
Gambar 2.13 Model Siklus USE-PDSA untuk peningkatan kualitas terus-menerus. _____	79

Gambar 2.14	Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 90001:2000	82
Gambar 2.15	Sistem Penjaminan Mutu Terpadu	83
Gambar 2.16	Model Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi	89
Gambar 2.17	Struktur lembaga negara, perencanaan, dan kebijakan mutu perguruan tinggi di Indonesia.	90
Gambar 2.18	Struktur Standar Dikti dan Pelampauan SN Dikti	93
Gambar 2.19	Implementasi SPMI	94
Gambar 3.1	Model Konseptual Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu PTS di Sumatera Utara	97
Gambar 3.2	Rancangan aktivitas Model ADDIE ke tahapan penelitian Pengembangan Model Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy.	98

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Akreditasi Perguruan tinggi Berdasarkan PT Penyelenggara atau Akreditasi Perguruan Tinggi _____	6
Tabel 1.2 Data PTS LLDIKTI Wilayah 1 Medan Berdasarkan Akreditasi Insittusi Tahun 2021 _____	7
Tabel 1.3 Data PTS LLDIKTI Wilayah 1 Medan Berdasarkan Akreditasi Program Studi Tahun 2021 _____	9
Tabel 1.4 Perbedaan Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta Antara Pulau Jawa dan Luar Pulau Jawa _____	10
Tabel 1.5 Pemetaan Hasil Implementasi SPMI Perguruan Tinggi di Indonesia _____	11
Tabel 2.1 Heutagogy sebagai Kontinum Andragogy _____	36
Tabel 2.2 Analisis perbandingan Pedagogy, Andragogy and Heutagogy	37
Tabel 2.1 Tiga Proses Umum Manajemen Mutu _____	75
Tabel 2.2 Perubahan Kebijakan Wajib dan Tidak Wajibnya Akreditasi.	87

BAB 1

RASIONAL MODEL

1.1 Rasional Model Pendampingan SPMI Berbasis Heutagogy

Pendidikan menghadapi tantangan global dan tantangan besar, tuntutan pasar dan kebutuhan dunia kerja terhadap pendidikan tinggi mengalami persaingan ketat. Dalam lima tahun terakhir trend untuk memilih perguruan tinggi terletak pada prestasi, ranking perguruan tinggi baik secara regional, nasional dan internasional. Akibatnya, kualitas sebuah perguruan tinggi menjadi persyaratan mutlak masyarakat sebagai pelanggan karena pendidikan Indonesia ke depan diarahkan pada peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia.

Pendidikan bermutu hanya bisa dibangun melalui orang-orang yang memiliki idealisme dan komitmen untuk berjuang menegakkan mutu pendidikan, baik di tingkat pemerintah selaku pembuat dan pengawas kebijakan, maupun di tingkat unit-unit pengelolaan pendidikan. Tanpa kehadiran orang-orang bermutu yang memiliki komitmen yang dipayungi regulasi dan kebijakan nasional yang tepat dan benar, maka perguruan tinggi tidak akan memiliki cukup untuk menjadi pembangunan nasional (Susilo, 2018:15). Hal ini dipertegas pendapat, (Mursidi, 2020 : 41) pendidikan bermutu khususnya perguruan tinggi apabila mampu meningkatkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif), serta mampu memenuhi kebutuhan /memuaskan stakeholder (aspek induktif) yaitu kebutuhan masyarakat, dunia kerja dan profesional. Untuk mewujudkan itu semua, diperlukan syarat-syarat mutlak normatif yang wajib dipenuhi oleh setiap perguruan tinggi yaitu, a) Komitmen, b) Internally driven, c) Tanggungjawab/pengawasan melekat, d) kepatuhan terhadap rencana, e) evaluasi, dan f) Peningkatan mutu berkelanjutan.

Pendapat Flumerfelt, S and Banachowki, M (2011:224:247) bahwa kurangnya pemimpin yang berkomitmen atau kompetensi kepemimpinan yang lemah,

konsentrasi pada kontrol dan tindakan yang menghambat kelancaran arus informasi dan menjadikannya nilai yang sulit dijangkau, merupakan faktor yang pasti menghambat budaya kualitas.

Sebagai lembaga penyedia jasa layanan masyarakat di bidang pendidikan yang sering dinyatakan (dalam bentuk janji) untuk diterima dan didukung. Maka, kelangsungan hidup perguruan tinggi tidak bisa lepas dari masyarakat pendukung maupun masyarakat yang berkepentingan (stakeholder). Wajarlah apabila perguruan tinggi dituntut tanggungjawabnya atas layanan yang dinyatakan (dijanjikan) kepada masyarakat. Tanggungjawab itu dinyatakan sebagai akuntabilitas perguruan tinggi atas peran dan fungsi yang dijalankan; kinerja penyelenggaraannya; atas pelayanan yang diberikan. (Ghafur, 2010:8).

Hampir setiap saat perguruan tinggi disibukkan dengan akreditasi dan pemringkatan yang dikeluarkan sejumlah lembaga dunia yang memiliki reputasi, bahkan selalu menunggu relis yang dikeluarkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Ristek dan Pendidikan Tinggi terkait ranking pencapaian indikator utama (IKU) perguruan tinggi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Giorgia Miotto, (2020:1) yang menegaskan reputasi sebagai aset tidak berwujud yang penting untuk kinerja dan kelangsungan hidup organisasi terutama dengan mempertimbangkan lingkungan persaingan saat ini.

Hal ini sejalan dengan Migne Sontaitte, (2015: 115–130) Model Pengukuran Reputasi Perusahaan pada Institusi Pendidikan Tinggi dari Perspektif Pelanggannya ada 41 indikator pengukuran reputasi di perguruan tinggi dan 10 faktor pengukuran reputasi di institusi pendidikan tinggi yaitu *emotional appeal* (daya tarik emosional), *behavior* (perilaku), *Studies* (studi), *Citizenship and Social Responsibility* (Kewarganegaraan dan Tanggungjawab Sosial), *Leadership* (Kepemimpinan), *Performance* (Kinerja), *Workplace* (Tempat Kerja), *Competition* (Persaingan), *Career* (Karir), dan *Innovation* (Inovasi).

Faktor terpenting bagi pelanggan institusi pendidikan tinggi adalah; inovasi, perilaku, kinerja dan studi. Para pengelola perguruan tinggi harus memberikan perhatian besar terhadap faktor-faktor tersebut. Sedangkan faktor yang tidak penting bagi institusi pendidikan tinggi adalah kepemimpinan, kewarganegaraan dan tanggungjawab sosial, tempat kerja, kompetisi. Pengelola perguruan tinggi kurang memperhatikan faktor-faktor tersebut. Namun, masing-masing faktor pengukuran reputasi di perguruan tinggi memiliki pengaruh yang besar terhadap reputasi perusahaan di perguruan tinggi sehingga faktor dengan bobot terkecilpun tidak dapat dievaluasi.

Reputasi yang baik memberikan keuntungan bagi organisasi sebagaimana penelitian Karimi, O., Javid, A., Javaheri, M., & Shabsavan, R. (2017:8) yang menjelaskan reputasi perusahaan yang kuat dan positif menawarkan tanda dan simbol perusahaan dan mengurangi biaya transaksi serta menciptakan banyak manfaat bagi organisasi. Ditemukan, pelanggan dari organisasi yang bereputasi baik menunjukkan perilaku yang mendukung (bagi organisasi).

Devinney dalam Safon (2009:9) menyatakan beberapa keuntungan yang dapat diperoleh perguruan tinggi yang bermutu dengan reputasi yang baik, di antaranya: (1) dapat meningkatkan jumlah peserta didik; (2) dapat menetapkan biaya pendidikan dengan harga premium; (3) dapat meningkatkan kualitas dalam perguruan tinggi tersebut; (4) menciptakan rasa bangga di kalangan mahasiswa, alumni dan karyawan.

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat di atas reputasi adalah sebuah entitas bisnis yang penilaiannya tergantung pada stakeholder terutama konsumen. Reputasi yang baik merupakan keunggulan kompetitif yang bisa menjadi pembeda antara satu perguruan tinggi dengan perguruan tinggi lainnya. Reputasi dibangun karena ada kualitas dari perguruan tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Enas Ahmed Al Shuqairat1 & Mohammed Salem Al-Shura (2021:27–42) dalam penelitian *Organizational Reputation within the Framework of Total Quality*

Management: the University of Jordan as a Model ditemukan bahwa ada pencapaian tinggi di Universitas of Jordan terkait Total Quality Manajemen yang cermin dari reputasinya, dan ada perbedaan statistik yang signifikan pada tingkat ($\alpha, 0,5$) dalam reputasi universitas sebagai hasil akibat penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Manajemen* yang dijelaskan oleh standar tinggi dari variabel organisasi reputasi, seperti kreativitas, kekuatan keuangan, kualitas layanan, tanggungjawab sosial, sedangkan daya tarik adalah yang paling tidak efektif.

Menurut hasil penelitian Giorgia Miotto, (2020:1) reputasi universitas memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap legitimasi. Penelitian ini mengukur reputasi dan legitimasi dengan mensurvei 509 profesor dari 47 universitas yang berbeda di Spanyol, dengan menghubungkan pengaruh jenis legitimasi pragmatis, moral dan kognitif serta menganalisis indikator reputasi kinerja, inovasi, kewarganegaraan, layanan, tata kelola, dan iklim tempat kerja.

Reputasi universitas dapat diukur dari kepopuleran nama universitas (brand identity), jumlah pendaftar secara keseluruhan dan rasio antara jumlah yang diterima dengan jumlah pendaftar (Indrajit & Djokopranoto, 2006:7).

Menurut hasil penelitian Lafuente-Ruiz-de-Sabando, (2017:1–9) peringkat perguruan tinggi yang diterbitkan memiliki pengaruh signifikan pada penilaian reputasi masa depan oleh pihak yang terkait dengan pendidikan tinggi.

Dari penjelasan beberapa ahli di atas diketahui bahwa reputasi memiliki hubungan dengan *total quality management*. Penerapan prinsip-prinsip TQM ternyata mampu berkontribusi signifikan terhadap reputasi sebuah perguruan tinggi.

Hal ini sependapat dengan data perguruan tinggi di Indonesia pun semakin banyak menunjukkan reputasinya sebagai perguruan tinggi berkelas dunia karena banyak yang masuk dalam pemeringkatan paling populer tentang kinerja universitas tersebut. (Purwadi, 2021:1). Hal ini sejalan dengan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemdikbudristek) Nizam, pencapaian perguruan tinggi di jajaran top universitas

dunia atau WCU sebagai dampak peningkatan mutu. Jika mutu perguruan tinggi tinggi di Indonesia meningkat, hasilnya makin bermutu dan banyak, maka reputasi internasional meningkat. Kondisi ini perlu ditekankan bahwa PT di Indonesia harus memastikan meningkat kualitas dan hasilnya sesuai dengan kebutuhan pembangunan bangsa. Itu meliputi lulusan unggul, dan hasil riset yang menjawab masalah bangsa sert digunakan industri dan masyarakat. Jadi riset tidak lagi sekadar publikasi atau untuk kenaikan pangkat. (Napitupulu, 2021:43).

Pendapat Nizam diperkuat Cameron, (1998:494) yang menegaskan bahwa reputasi merupakan bagian dari mutu. Berdasarkan tabel litetatur pendekatan utama mutu dalam pendidikan tinggi yakni sumber daya, isi, lulusan, nilai tambah, produktivitas, berbasis konstituen dan reputasi. Pada reputasi ini defenisikan sebagai pandangan kualitas dalam aspek pengakuan dan keterkenalan nama lembaga seperti ranking dan rating sebuah universitas. Berikut top universitas di Indonesia berdasarkan uniRan tahun 2021.

Namun, kenyataan di lapangan berdasarkan top universitas di Indonesia berdasarkan uniRan 2021 bahwa mutu perguruan tinggi swasta di Sumatera Utara belum pada level baik. Hasil pemringkatan (Lampiran 08) untuk universitas kategori perguruan tinggi swasta khususnya di Sumatera Utara perguruan tinggi swasta di Sumatera Utara belum masuk 50 besar, hanya ada dua universitas swasta di Medan yang masuk dalam 100 besar Universitas Medan Area (56) dan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (59)

Fakta di lapangan menggambarkan bahwa mutu penyelenggaraan perguruan tinggi di Indonesia dan khususnya di Sumatera Utara belum bisa dinyatakan baik. Hal ini selaras dengan data BAN PT yang diambil dari laman resmi BAN PT tahun 2022 dan diakses pada 8 April 2022 menunjukkan bahwa penyelenggara perguruan tinggi swasta (PTS) dan program studi yang bermutu terakreditasi Unggul ataupun A masih sedikit dibandingkan jumlah program studi yang terakreditasi Baik Sekali (B) dan Baik (C). Data bisa dilihat dalam tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.1 Akreditasi Perguruan Tinggi Berdasarkan PT Penyelenggara atau Akreditasi Perguruan Tinggi (APT)

PT Penyelenggara	A	B	C	Unggul	Baik Sekali	Baik	Tidak Terakreditasi	Total
PTAN	6	48	8	1	7	8	0	78
PTAS	0	34	259	0	9	270	98	670
PTKL	7	59	1	2	13	15	1	98
PTN	37	42	0	7	11	12	0	109
PTS	31	632	724	9	70	381	56	1903
Total	81	815	992	19	110	686	155	2858

Sumber : Ban PT

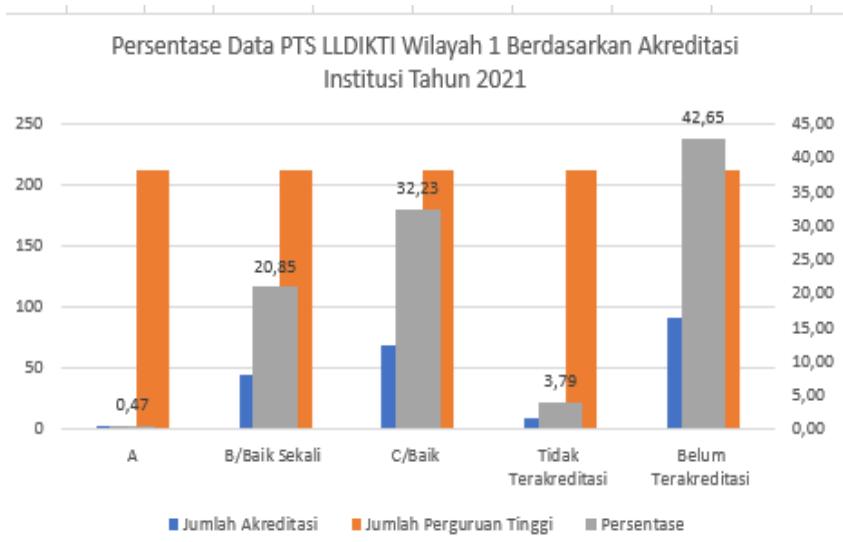
Dari tabel di 1.1 menggambarkan bahwa PTS yang terakreditasi A di Indonesia lebih kecil dibandingkan dengan yang terakreditasi B, C. Sedangkan yang unggul hanya 9 PTS, lebih kecil dibandingkan yang terakreditasi Baik Sekali (70 PTS), akreditasi baik (381), tidak terakreditasi 56 PTS dari total 1903.

Sementara di Sumatera Utara berdasarkan Berdasarkan data BAN PT Tahun 2021 yang diliris Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah 1 dalam Laporan Kinerja Tahun LLDIKTI Wilayah 1 tahun 2021, dari 211 Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah Sumatera Utara yang akreditasi institusinya A 1 (0,47%) yaitu Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), akreditasi B 44 (20,85%) dan akreditasi C 68 (32,23%), tidak terakreditasi 8 (3,79) dan belum terakreditasi 90 (42,65%). (Ibnu Hajar, 2021:1). Gambaran data tersebut bisa dilihat pada tabel 1.2 dan gambar 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.2 Data PTS LLDIKTI Wilayah 1 Medan Berdasarkan Akreditasi Institusi Tahun 2021

	PTS	Akreditasi Institusi					Total
		A	B / Baik Sekali	C / Baik	Tidak Terakreditasi	Belum Akreditasi	
1	Universitas	1	19	13	1	10	44
2	Institut		6	3	0	4	13
	Sekolah						
3	Tinggi		11	25	5	31	72
4	Akademi		6	20	1	42	69
5	Politeknik		2	7	1	3	13
	Jumlah	1	44	68	8	90	211

Sumber: Subbagian Kelembagaan LLDIKTI Wilayah 1 Medan .



Gambar 1.1 Persentase Data PTS LLDIKTI Wilayah 1 Berdasarkan Akreditasi Institusi Tahun 2021. Persentase diolah penulis.

Dari data gambar 1.1 sebagaimana diuraikan (Ibnu Hajar, 2021:26-27) bahwa tahun 2021 LLDIKTI Wilayah I menargetkan capaian 0.9 persen dari total 211 PTS

atau sebanyak 2 PTS memperoleh akreditasi unggul dari yang ada sebelumnya hanya 1 PTS yakni Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Ada 2 PTS yang dianggap mampu memenuhi kriteria PTS dengan akreditasi Unggul, mempunyai Lebih Dari 3.000 (Tiga Ribu) mahasiswa yang terdaftar atau meningkatkan mutu dengan cara konsolidasi dengan PTS lain, yakni Universitas Panca Budi dan Universitas Medan Area. Namun sampai tahun 2021 persentase PTS dengan predikat akreditasi unggul, mempunyai lebih dari 3000 mahasiswa yang terdaftar atau meningkatkan mutu dengan cara konsolidasi dengan PTS lain masih 1 PTS. Dan belum ada penambahan dari sebelumnya.

Kendala utama yang dihadapi untuk mencapai target persentase PTS dengan predikat akreditasi unggul yang mempunyai lebih dari 3.000 (Tiga Ribu) mahasiswa yang terdaftar atau meningkatkan mutu dengan cara konsolidasi Dengan PTS Lain adalah LLDIKTI Wilayah I tidak dapat mengintervensi secara langsung ke dalam PTS dalam hal pencapaian akreditasi Unggul. Karena semua dokumen dan persyaratan dipersiapkan dan dilengkapi oleh PTS masing- masing. LLDIKTI Wilayah I hanya bisa memfasilitasi PTS dalam peningkatan akreditasi di masing- masing PTS. Baik untuk institusi maupun program studinya seperti dalam memberikan rekomendasi dan kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan akreditasi; dan PTS masih perlu membutuhkan waktu dalam pemenuhan syarat dalam peningkatan APT menjadi A atau Unggul, dikarenakan beberapa aspek yang harus dipenuhi seperti kelengkapan sarana dan prasarana dan pengisian instrumen, juga biaya yang cukup besar.

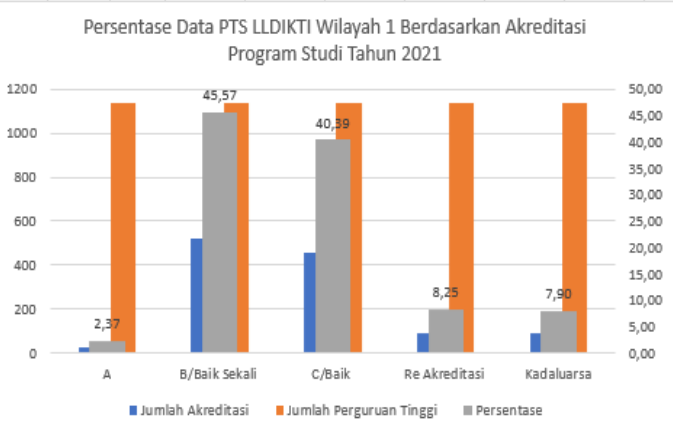
Sementara berdasarkan data akreditasi program studi PTS tahun 2021 berdasarkan Laporan Kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Tahun 2021 Dari 1139 Prodi, akreditasi A sebanyak 27 (2,37%), akreditasi B sebanyak 519 (45,57%), akreditasi C sebanyak 460 (40,39%), reakreditasi 94 (8,25%), dan tidak kadaluarsa 39 (7,90%). Data ini juga menggambarkan bahwa program studi yang akreditasi A

masih sedikit dibanding program studi yang terakreditasi B, C, dan yang kadaluarsa. Data di atas dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3 Data PTS LLDIKTI Wilayah I Medan Berdasarkan Akreditasi Program Studi Tahun 2021

No	PTS	Jumlah Prodi	Akreditasi Program Studi				
			A	B	C	Re Akreditasi	Kadaluarsa
1	Universitas	669	27	345	220	69	8
2	Institut	110		51	47	11	1
3	Sekolah Tinggi	215		75	113	10	17
4	Akademi	89		28	54	0	7
5	Politeknik	56		20	26	4	6
Jumlah		1139	27	519	460	94	39

Sumber : Subbagian Kelembagaan dan Akademik Kemahasiswaan LLDIKTI Wilayah I Medan



Gambar 1.2 Persentase Data PTS LLDikti Wilayah 1 Berdasarkan Akreditasi Program Studi Tahun 2021

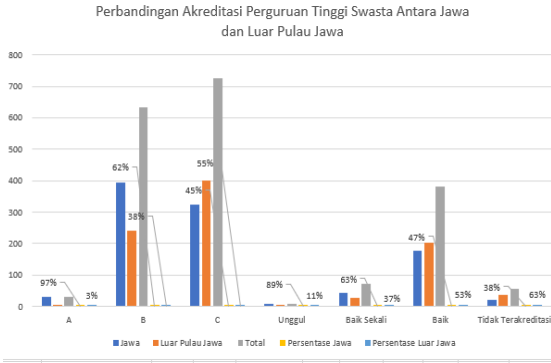
Tabel 1.3 dan gambar 1.2 di atas juga belum menunjukkan hal yang mengembirakan terkait mutu akreditasi program studi, program studi yang akreditasi A atau Unggul lebih sedikit dibandingkan dengan program studi yang akreditasi B/Baik Sekali, C/Baik dan kadaluarsa.

Rendahnya mutu mutu pendidikan tinggi di Sumatera Utara dapat dilihat dari data perbandingan hasil akreditasi PTS di Pulau Jawa dengan PTS di luar Pulau Jawa yang tergambar pada tabel 1.4 dan gambar 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.4 Perbedaan Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta antara Pulau Jawa dan Luar Pulau Jawa

Wilayah	PT Terakreditasi						
	A	B	C	Unggul	Baik Sekali	Baik	Tidak Terakreditasi
Jawa	30	393	324	8	44	178	21
Luar Pulau Jawa	1	239	400	1	26	203	35
Total	31	632	724	9	70	381	56

Sumber : BAN PT



Gambar 1.3 Diagram Hasil Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta Berdasarkan Wilayah (Pemetaan antara Pulau Jawa dan Luar Pulau Jawa). Data sudah diolah.

Data pada gambar 1.3 menunjukkan fenomena masih terjadi perbedaan terkait mutu antarperguruan tinggi di Pulau Jawa dan Luar Pulau Jawa. Sementara fakta lain terungkap dalam penelitian (Mursidi, 2022:10) yang menjelaskan berdasarkan laporan Direktorat Penjaminan Mutu Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Indonesia terhadap Sistem Penjaminan Mutu Internal di berbagai perguruan tinggi setelah dilakukan empat kali pemetaan. Ternyata, dari hasil pemetaan tahun 2008 didapat, hanya 68 perguruan tinggi yang dinyatakan sudah baik dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal, tahun 2009 turun menjadi 58 perguruan tinggi, tahun 2010 turun lagi menjadi 24 perguruan tinggi, pada pada tahun 2011 meningkatkan menjadi 159 perguruan tinggi yang dinyatakan sudah baik dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal. Hal ini juga diperkuat dengan implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi di Indonesia tahun 2017–2019 pada tabel 1.5 di bawah ini.

Tabel 1.5 Pemetaan Hasil Implementasi SPMI Perguruan Tinggi di Indonesia

Tahun Uraian	2017		2018		2019	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Jumlah Perguruan Tinggi	4.524	100	4.643	100	4.666	100
Sudah Mengisi	2.076	45.88	2.869	61.79	3.535	75.76
Belum Mengisi	2.448	54.12	1.774	38.20	1.131	24.23
Lengkap Mengisi	595	13.15	1.197	23.78	873	18.70
Belum Lengkap Mengisi	1.481	68.30	1.672	36.01	2.662	57.05

Sumber: http://spmri.ristekdikti.go.id/pemetaan_Data diolah dari (Mursidi, SPMI Perguruan Tinggi , 2022)

Fakta-fakta pada tabel 1.5 menggambar ternyata rendahnya Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SMPE) atau kegiatan penilaian melalui akreditasi yang dilakukan BAN PT dipengaruhi oleh Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang belum maksimal sehingga sulit bagi perguruan tinggi untuk meraih penilaian akreditasi dengan baik jika implementasi SPMI belum berjalan maksimal. Hal ini tentunya sulit untuk membangun mutu dengan baik apabila kualitas mutu perguruan tinggi tersebut belum terbangun dengan baik.

Realitas di atas sejalan dengan temuan hasil riset dari penelitian yang Yingxia Cao, Xiaofan Li, (2014) dengan judul *“Quality and Quality assurance in China private higher education”* yang menyatakan bahwa penerapan sistem penjaminan mutu dapat mengembangkan institusi perguruan tinggi.

Fakta di atas juga sejalan dengan hasil riset Kleijnen, J., Dolmans, D., Willems, J., & van Hout, H. (2011) terkait *“Does internal quality management contribute to more control or to improvement of higher education? A survey on faculty's perceptions. Quality Assurance in Education.* Dijelaskan, bahwa aktivitas penjaminan mutu memberi pengaruh sangat positif dalam peningkatan kualitas departemen dalam hal ini pendidikan. Hal ini dipertegas penelitian Juozas Ruzevicius, (2007 : 17) di Universitas Lituania Sistem peningkatan mutu dan keunggulan pendidikan harus dirancang sebagai proses yang berkesinambungan mengingat kualitas produk akhir perguruan tinggi merupakan hasil capaian proses pendidikan.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian Andi Mursidi (2022:132) langkah penting perguruan tinggi menuju sistem penjaminan mutu internal diawali dari penerapan sistem penjaminan mutu internal yang baik melalui penerapan pendekatan budaya kualitas. Pendapat ini dipertegas dengan penelitian Andi Mursidi (2022:132) dengan judul Model Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) Berbasis Kemitraan di Singkawan, Kalimantan. Hasil

penelitian Model Sistem Penjaminan Mutu Internal Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) Berorientasi Kemitraan dengan baik akan menghasilkan akreditasi yang optimal bagi program studi dan/atau perguruan tinggi. Pihak yang dijadikan mitra dalam penerapan Model Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) berorientasi kemitraan sebaiknya berasal dari perguruan tinggi yang sudah memiliki peringkat akreditasi A atau Unggul.

Hal ini dipertegas pendapat Hanief Saha Ghafur (2010:7) persoalan penjaminan mutu yang dihadapi bukan semata masalah akreditasi program studi, tetapi juga masalah akreditasi institusi, akuntabilitas publik, penjaminan mutu internal, evaluasi diri yang tidak jalan sesuai dengan prosedur semestinya, tidak adanya standar mutu internal perguruan tinggi, tidak ada organisasi penjaminan mutu internal dan sebagainya. Persoalan ini tidak hanya memperlemah penjaminan mutu dan akreditasi, tetapi juga memperlemah perbaikan mutu perguruan tinggi secara keseluruhan.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Penjaminan Mutu (BPM) UMSU, Isnina, SH, MH pada 14 April 2022 tentang implementasi SPMI dijelaskan ada beberapa point terkait implementasi SPMI di UMSU, yaitu:

- a) Penetapan (P) Standar Dikti, yaitu kegiatan penetapan standar yang terdiri atas SN dikti dan Standar Dikti yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi dan telah memiliki SK.
- b) Pelaksanaan (P) Standar Dikti, yaitu kegiatan pemenuhan standar yang terdiri atas SN Dikti dan Standar Dikti yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi. Pada poin ini, ditemukan kendala ada target yang sudah terpenuhi dan masih dalam proses.
- c) Evaluasi (E) pelaksanaan standar dikti, yaitu kegiatan perbandingan antara luaran kegiatan pemenuhan standar dengan standar yang terdiri atas SN Dikti dan Standar Dikti yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi.

Pengawasan mutu dilakukan dalam bentuk monev dan audit dari standar mutu yang ada. Ketika standar mutu berjalan dan mengalami kendala dilakukan monev, ketika tidak ada masalah sampai di akhir wajib dilakukan audit.

- d) Pengendalian (P) pelaksanaan Standar Dikti, yaitu kegiatan analisis penyebab standar yang terdiri atas SN Dikti dan Standar Dikti yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi. Rapat tinjauan mutu ini berisi tentang laporan-laporan monev dan audit yang harus ditindaklanjuti, penyelesaian tindak lanjut beragam, sehingga terdapat kendala berupa keterlambatan.
- e) Peningkatan (P) Standar dikti, yaitu kegiatan perbaikan standar yang terdiri dari atas SN Dikti dan Standar Dikti agar lebih tinggi daripada standar yang terdiri atas SN Dikti dan SN Dikti yang telah ditetapkan setiap PT. Terjadi kendala karena peraturan bisa jadi peraturan baru yang muncul terkait pemenuhan target sehingga target mutu yang baku diganti atau diperbaharui untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang dilakukan pemerintah.

Berdasarkan penjelasan di atas menggambarkan SPMI telah berjalan selama dua siklus, namun pelaksanaan siklus kedua masih dalam tahapan audit. Ditemukan beberapa kendala pelaksanaan implementasi SPMI terutama dalam proses penyempurnaan dokumen, pematangan skill. Hal ini dipertegas dengan wawancara dengan Ketua Penanggungjawab Bidang SPMI BPM UMSU, Dedy Amrizal, S.Sos, M.Si., pada 30 Mei 2022 disampaikan untuk pendampingan implementasi SPMI ada di tingkat Gugus Penjaminan Mutu (GPM) dan Unit Penjaminan Mutu (UPM) tergantung dari kebutuhan dari setiap level. Ada dua program ditawarkan, program pembinaan dikhususkan bagi prodi atau fakultas yang telah memiliki dokumen tetapi SDM belum memiliki skill menjalannya, program kedua, pendampingan dilakukan

apabila fakultas dan prodi sudah memiliki dokumen dan SDM skill cukup. Namun, BPM belum memiliki model baku pendampingan.

Dari kompleksitas permasalahan implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mendalam dengan melakukan “Pengembangan Model Pendampingan Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara”

Tentunya penelitian ini memiliki perbedaan yang mencolok yang dari penelitian tentang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) sedangkan perbedaan terletak dari titik fokus kajian. Jika Andi Mursidi Pengembangan Model SPMI berbasis Kemitraan, penelitian yang akan dilakukan penulis yakni Pengembangan Model Pendampingan SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara.

Penelitian ini akan mengembangkan produk inovasi terkait pendampingan implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) terutama pada pendampingan implementasi SPMI berbasis Heutagogy karena fakta di lapangan untuk implementasi SPMI agar lebih efektif, efisien dibutuhkan model pendampingan implementasi Heutagogy yakni pendampingan dengan lingkungan belajar virtual untuk kemajuan pembelajaran kognitif, emosional dan sosial peserta didik. Pendamping ini nantinya membuat yang didampingi memiliki kemampuan pembelajaran virtual yang mampu melacak tentang sejauhmana sumber belajar dihubungkan dengan masalah, lalu dituangkan ke dalam lembar kerja tanpa mengenal batas ruang dan waktu. Heutagogy berfokus bagaimana instruktur atau pendidik memfasilitasi proses pembelajaran dengan memberikan bimbingan dan sumber daya. Namun, pada pemilihan jalur pembelajaran dan prosesnya merupakan hak pelajar. Mereka sendiri yang melakukan negosiasi belajar, menentukan apa yang akan dipelajari dan bagaimana hal itu akan dipelajari. (Hase & Kenyon, 2000: Eberle, 2009:20)

Kesenjangan antara harapan penyelenggara perguruan tinggi, masyarakat, dengan kenyataan di lapangan diduga akan berdampak pada reputasi perguruan tinggi jika tidak ditangani dengan serius. Maka, peneliti ingin mengembangkan produk pendampingan implementasi SPMI dengan membuat model pendampingan sehingga membantu perguruan tinggi dalam menjalankan siklus SPMI dan menghadapi SPME yang lebih efektif dan efisien.

Adapun judul penelitian yang akan dilakukan adalah “Pengembangan Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara”.

1.2 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan buku panduan Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara ini diharapkan dapat:

- 1.2.1 Sebagai buku untuk memperkaya khazanah ilmu tentang memahami Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara.
- 1.2.2 Untuk pedoman penerapan Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara.

1.3 Sasaran

Sasaran utama dalam penggunaan buku Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara ini adalah Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah 1 Sumatera Utara, rektor perguruan tinggi swasta, kepala badan penjaminan mutu, ketua prodi sebagai objek pelaksanaan implementasi SPMI.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Hakekat Pendampingan

Pendampingan berasal dari sukut kata "damping" artinya dekat, karib, rapat (persaudaraan). Kemudian diberi akhiran "an" menjadi "dampingan" yang artinya hidup bersama-sama bahu membahu dalam kehidupan. Selanjutnya diberi awalan "pen" menjadi kata "pendampingan" artinya orang yang menyertai, dan menemani, berdekatan suka dan duka. Sementara Purwadarminta, (2000:8) menjelaskan definisi pendampingan adalah suatu proses yang menyertai dan menemani secara dekat, bersahabat dan bersaudara, serta hidup bersama-sama dalam suka dan duka, bahu membahu dalam menghadapi kehidupan dan mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Istilah lain, pendampingan berasal dari kata kerja "Mendampingi" yaitu suatu kegiatan menolong yang karena suatu sebab butuh didampingi. Pendampingan menunjukkan kesejajaran (tidak ada yang satu lebih dari yang lain), justru yang didampingi sekaligus sebagai subyek utama, pendampingan lebih bersifat membantu saja. Pendampingan merupakan aktivitas yang selalu dilakukan oleh kelompok-kelompok sosial seperti pengajaran, pengarahan atau pembinaan dalam kelompok dan bisa menguasai, mengendalikan serta mengontrol orang-orang yang mereka dampingi. Karena dalam pendampingan lebih pada kebersamaan, kesejajaran, atau kesederajatan kedudukan. (BPKP, 2001:5).

Pendampingan adalah aktivitas yang dilaksanakan dan dapat bermakna sebagai pembinaan, pengajaran, pengarahan dalam kelompok yang lebih berkonotasi pada menguasai, mengendalikan, dan mengontrol. (Regional, 2012:15). Kata pendampingan lebih bermakna pada kebersamaan, kesejajaran, samping menyamping, dan karenanya kedudukan antara keduanya (pendamping dan

didampingi) sederajat, sehingga tidak ada dikotomi antara atasan dan bawahan. Sedangkan pola pendampingan adalah kegiatan membelajarkan kelompok yang berangkat dari kebutuhan dan kemampuan mereka atas dasar interaksi dari, dan untuk anggota dalam kelompok serta kesetiakawanan antara kelompok dalam rangka meningkatkan kesejahteraan. Depdiknas dalam (Purwasasmita, 2000:2)

Berdasarkan defenisi di atas, pendampingan adalah adanya bantuan dari pihak luar, baik perorangan ataupun kelompok untuk memberikan kesadaran dalam rangka penuhi kebutuhan dalam pemecahan masalah kelompok. Pendampingan diupayakan untuk menumbuhkan keberdayaan dan keswadayaan agar masyarakat yang didampingi dapat hidup secara mandiri.

Pendampingan adalah suatu kegiatan yang dilakukan seseorang yang bersifat konsultatif yaitu menciptakan suatu kondisi sehingga pendamping maupun yang didampingi bisa berkonsultasi memecahkan masalah bersama-sama, interaktif yaitu antara pendamping dan yang didampingi harus sama-sama aktif, komunikatif yaitu apa yang disampaikan pendamping atau yang didampingi dapat dipahami bersama (persamaan pemahaman), motivatif yaitu pendamping harus dapat menumbuhkan kepercayaan diri dan dapat memberikan semangat/motivasi, dan negosiasi yaitu pendamping dan yang didampingi mudah melakukan penyesuaian. (Kamil, 2010:169).

Menurut Primahendra pendampingan adalah kegiatan pemberdayaan masyarakat dengan menempatkan tenaga pendamping yang berperan sebagai fasilitator, komunikator dan dinamisator. (Primahendra, 2002:34).

Sedangkan menurut Kymet Selvi (2016) dalam Rusi Rusmiati Aliyyah, (2021:64) menjelaskan pendampingan adalah *“Both coaching and mentoring are processes that enable both individual and corporate clients to achieve their full potential”*. Definisi ini menegaskan bahwa *coaching* dan *mentoring* adalah proses yang memungkinkan individu maupun institusi meningkatkan potensi keduanya secara maksimal sehingga memperoleh manfaat sesuai dengan kapasitasnya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan pendampingan merupakan kegiatan untuk memberi bantuan secara individu maupun kelompok yang diawali dengan kebutuhan dan kemauan kelompok yang didampingi dengan mengembangkan proses dan komunikasi, oleh dan untuk kelompok tersebut. Sehingga yang didampingi dapat berperan secara mandiri.

Dalam konteks disertasi ini pendampingan yang dimaksud adalah pendampingan implementasi SPMI. Dalam penelitian ini diharapkan implementasi SPMI ditangani serius dengan tujuan yang jelas serta metode yang tepat.

2. Prinsip-prinsip Pendampingan

Adapun prinsip-prinsip pendampingan sebagaimana disampaikan (Purwadarminta, 2000:16) sebagai berikut :

1. Prinsip keswadayaan masyarakat, yakni memberi motivasi dan mendorong untuk berusaha atas dasar kemauan dan kemampuan mereka sendiri serta tidak selalu tergantung pada bantuan luar.
2. Prinsip berkelompok, yakni kelompok tumbuh dari, dan oleh serta untuk kepentingan masyarakat. Melalui kerja-kerja yang dilakukan secara berkelompok, apa yang diinginkan akan lebih mudah untuk diwujudkan. Selain itu, sebuah kelompok dapat menjadi basis kekuatan (posisi tawar), baik untuk membangun jaringan, atau bernegosiasi.
3. Prinsip kerja jaringan, yakni kerja sama dikembangkan antarkelompok dan mitra kerja lainnya. Kerja sama itu diwujudkan dalam sebuah jaringan yang mempertemukan berbagai kepentingan antarkelompok. Jaringan kerja yang besar dan solid sendiri memberikan kekuatan pada masyarakat.
4. Prinsip berkelanjutan, kegiatan penumbuhan inisiatif pengembangan diorientasikan pada terciptanya sistem dan mekanisme yang akan mendukung dalam pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan.

Berbagai kegiatan yang dilakukan merupakan kegiatan yang berpotensi untuk dilanjutkan di kemudian hari.

5. Prinsip belajar menemukan sendiri yakni kelompok dalam masyarakat tumbuh dan berkembang atas dasar kemauan dan kemampuan mereka untuk belajar menemukan sendiri, apa yang mereka butuhkan dan apa yang akan mereka kembangkan. Termasuk untuk mengubah penghidupan dan kehidupannya.

Sedangkan Butin W (2006:5) menyatakan fokus utama seorang pendamping adalah membantu terdamping dalam mengembangkan keterampilan profesional dalam suasana yang mendukung dan tidak menegangkan. Bentuk pendampingan yang terbaik terjadi sepanjang kurun waktu di mana kepercayaan, kerja sama dan berbagi dibangun serta pertemuan rutin antar pendamping dan terdamping dijadwalkan. Sementara Ife, (2008:88) menjelaskan ada empat kompetensi dasar wajib dimiliki pendamping sebagai berikut:

- 1) Peran dan keterampilan fasilitasi
- 2) Peran dan keterampilan mendidik
- 3) Peran dan keterampilan representasi dan 4) peran dan keterampilan teknis.

3. Fungsi dan Tujuan Pendampingan

Wiryasaputra (2006, 87–93) menjelaskan fungsi pendamping sebagai berikut:

1. Fungsi penyembuhan (healing)

Fungsi ini dipakai oleh pendamping ketika melihat keadaan yang perlu dikembalikan ke keadaan semula atau mendekati keadaan semula. Fungsi ini dipakai untuk membantu orang yang didampingi menghilangkan gejala-gejala dan tingkah laku yang disfungsi sehingga dia tidak menampakkan lagi gejala yang mengganggu dan dapat berfungsi kembali secara normal seperti sebelum mengalami krisis.

2. Fungsi membimbing (guiding)
Fungsi membimbing ini dilakukan pada waktu orang harus mengambil keputusan tertentu tentang masa depannya. Dalam hal ini, klien sedang dalam proses pengambilan keputusan.
3. Fungsi menopang (sustaining)
Fungsi ini dilakukan bila klien tidak mungkin kembali keadaan semula. Fungsi menopang digunakan sekarang sebagaimana adanya, kemudian berdiri di atas kaki sendiri dalam keadaan baru, bertumbuh penuh dan utuh.
4. Fungsi memperbaiki hubungan
Fungsi ini dipakai untuk membantu klien bila mengalami konflik batin dengan pihak lain yang mengakibatkan putus dan rusaknya hubungan.
5. Fungsi membebaskan (*liberating, empowering, capacity building*).
Fungsi ini dapat juga disebut sebagai “membebaskan” (*liberating*) atau “memampukan” (*empowering*) atau memperkuat (*capacity building*).

2.2 Model Pendampingan Berbasis *Heutagogy*

2.2.1 Model Pendampingan

Penyelenggaraan pendampingan biasanya lebih banyak digunakan oleh lembaga yang bergerak di bidang sosial, lembaga-lembaga pemerintah, dan NGO swasta. Namun kini sudah digunakan lembaga-lembaga negara. Model-model pendampingan yang ada, semua memiliki tujuan guna meningkatkan kualitas SDM sebagai tenaga kerja, dan tujuan akhir untuk meningkatkan kinerja lembaga atau organisasi tetapi juga meningkatkan sumber daya manusia (SDM).

Goad (1982) dalam Rusman, (2021:12) menggambarkan model pengembangan melalui beberapa tahapan siklus pendampingan, yaitu ; 1) Analisis kebutuhan, 2) Desain pendekatan, 3) Pengembangan materi, 4) Pelaksanaan dan implementasi, dan 5) Evaluasi.

Sementara Friedman, (1985:20) mengemukakan 6 tahapan dalam proses pendampingan, yaitu : 1) menyadari kebutuhan (*awareness of need*), 2) menganalisis masalah (*analyzing the problems*), 3) menentukan pilihan (*knowing option*), 4) menyadari suatu pemecahan masalah (*adopting a solution*), 5) mengajarkan keterampilan (*teaching a skill*), dan 6) integrasi dengan sistem (*integration in the symstem*).

Menurut Sudjana, (1993:14) model pendampingan memiliki 10 langkah atau dikenal dengan pendampingan partisipatif, yaitu : 1). Rekrutment peserta, 2) indentifikasi kebutuhan, sumber, dan kemungkinan hambatan, 3) menentukan dan merumuskan tujuan, 4) menyusun evaluasi awal, dan evaluasi akhir peserta, 5) menyusun urutan kegiatan, menentukan bahan belajar dan memilih metode dan teknik pendampingan, 6) latihan untuk pelatih, 7) melaksanakan evaluasi terhadap peserta, 8) mengeimplementasikan proses pendampingan, 9) melaksanakan evaluasi akhir kegiatan, 10), melaksanakan elvauasi program pendampingan.

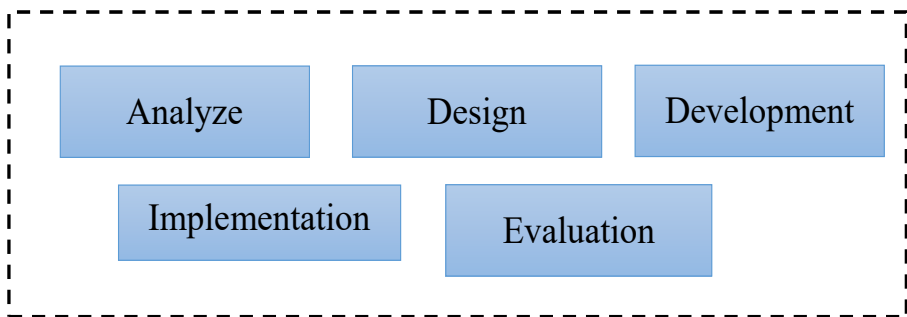
Model-model sistem pendampingan (pelatihan) terbagi dalam tiga tahapan yaitu, tahapan perencanaan, tahapan implementasi/pelaksanaan, dan tahapan evaluasi. Dari ketiga siklus tersebut dalam pelaksanaan rata-rata setiap model diawali dengan analisis kebutuhan, desain pendampingan yang dilanjutkan dengan pengembangan bahan pendampingan, penyelenggaraan pendampingan dan diakhiri dengan evaluasi. (Rusman, 2021: 13).

Dari defenisi di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa pelaksanaan pendampingan memiliki siklus dan terbagi dalam tiga siklus, perencanaan, implementasi/pelaksanaan dan evaluasi. Dalam pelaksanaan secara general diawali dengan analisis kebutuhan, desain, pengembangan bahan, dan penyelenggarakan dan evaluasi.

Menurut Agustina Rozalina, dkk (2016:122–140) pelatihan dan pendampingan untuk pengembangan karir terdapat tiga kategori yaitu (1) metode presentasi informasi; (2) metode praktis (*on the job training*), dan (3) Metode

Simulasi (*off the job training*). Sedangkan modal pelatihan dan pendampingan terdapat enam macam yaitu (1) model ADDIE; (2) Model Badwin dan Ford, (3) Model Parker, dan (4) Model Sederhana.

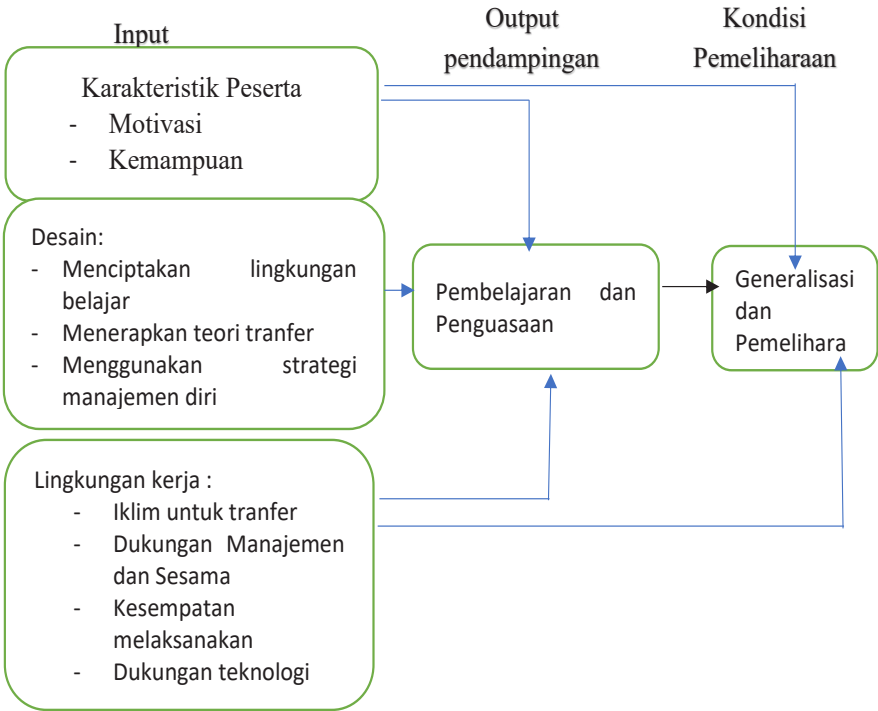
Model ADDIE adalah gabungan dari kegiatan menganalisis (*analysis*), merancang (*design*), mengembangkan (*development*), mengimplementasi (*implementation*) dan mengevaluasi (*evaluation*). Dengan demikian setiap kegiatan memiliki makna sesuai dengan standar program pelatihan/pendampingan. Implementasinya adalah menciptakan sebuah program pendampingan yang efektif dan efisien sebagai proses integral.



Gambar 2.1 Model Pendampingan ADDIE

Berdasarkan gambar 2.1, analisis kebutuhan pelatihan/pendampingan (*training needs analysis*) pada tahap pertama organisasi yang ditandai dengan suatu kegiatan utama yakni analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis/TNA*). TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan sehingga akhirnya perusahaan dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pendampingan atau tidak. (Irianto, 2007:12).

TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan. Sedemikian rupa sehingga akhirnya perusahaan dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pendampingan atau tidak. Model Badwin dan Ford adalah model pendampingan yang menitikberatkan pada kedekatan tranfer pengetahuan dan keterampilan dalam bentuk kemiripan bahan, materi lingkungan belajar dimirikan dengan kenyataan pekerjaan dan tempat kerja.



Gambar 2.2 Model Proses Transfer of Training. (Sumber Badwin dan Ford)

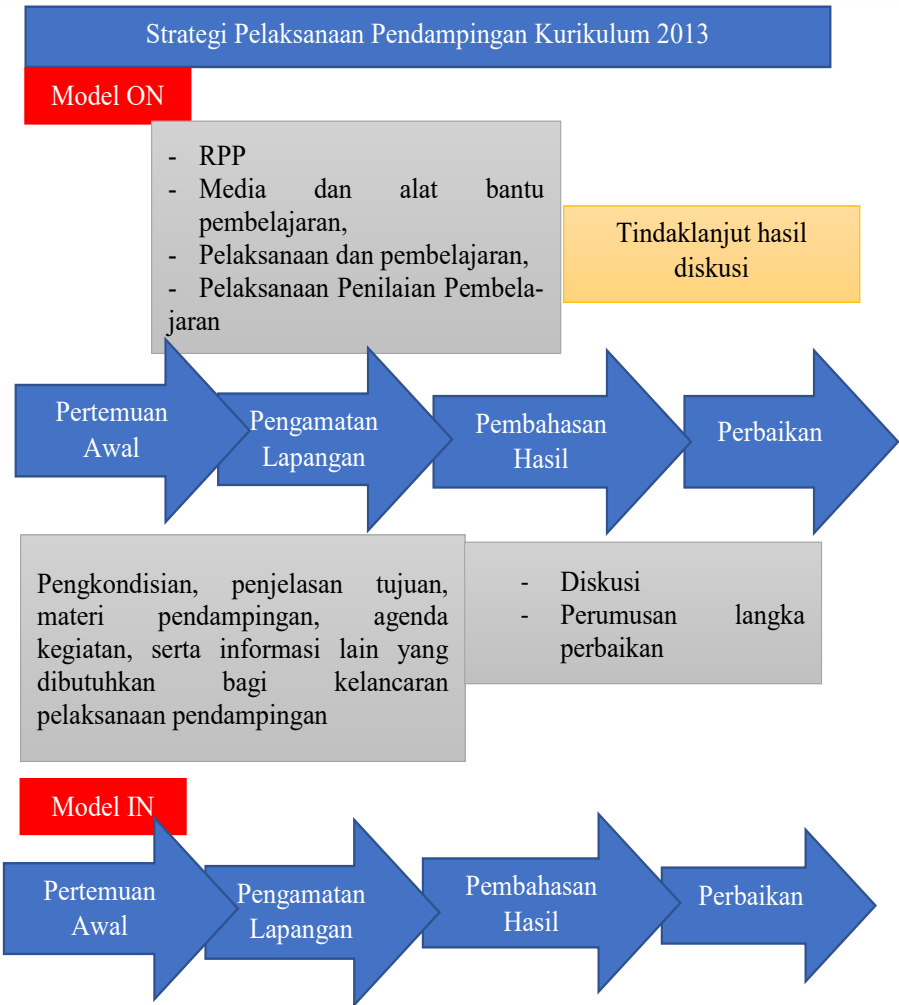
Dari gambar 2.2 memperlihatkan adanya hubungan yang langsung dan tidak langsung antara *input*, *output* dan kondisi transfer. Transfer pendampingan yang efektif ditentukan oleh faktor-faktor yang disebut dengan input pendampingan. Input

ini merupakan kondisi individu sebelum mendapat pendampingan, artinya, input ini merupakan faktor yang menentukan terjadinya transfer.

1. Model Pendampingan yang dikembangkan Kemendikbuk

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI yang kini berganti Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi sebelum telah menggunakan kurikulum 2013 sebagai pedoman dalam proses pembelajaran mulai tahun 2013 secara bertahap. Untuk menjalankan kurikulum tersebut dilakukan kegiatan pendampingan dalam bentuk tatap muka dan pendampingan secara *online*. Pendampingan dilakukan dengan menggunakan teknik yang relevan seperti konsultasi, penyampaian informasi, modeling, *mentoring* dan *coaching*. Kegiatan secara *online* dilakukan dengan memanfaatkan perangkat teknologi informasi, seperti dalam bentuk email, telepon, atau pesan singkat (sms) kepada pendamping. Kegiatan pendampingan dilakukan kepala satuan pendidikan dan guru mengimplementasi kurikulum. Adapun model pendampingan implementasi Kurikulum 2013.

Kurikulum 2013.



Gambar 2.3 Model Pendampingan Kurikulum K 13.

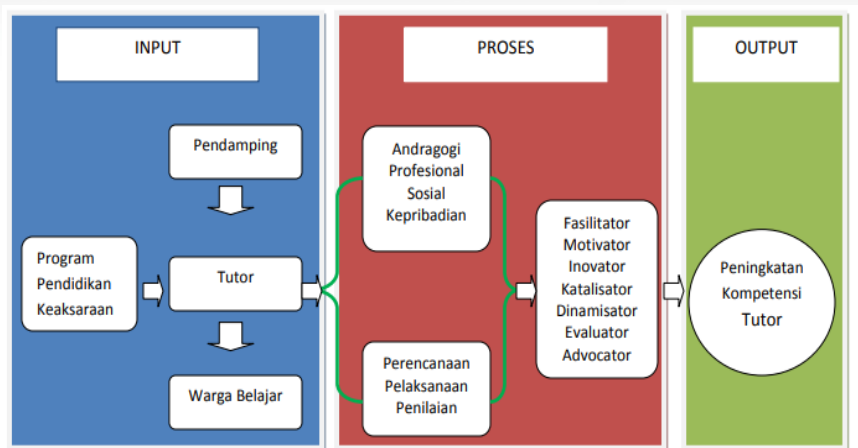
Sumber: Juknis Pendampingan Kur 13 Kemendikbud

Dari gambar 2.3 dapat dijelaskan bahwa model pendampingan yang dikembangkan Kemendikbud diawali dengan input yang disebut Model ON, dalam

Model ON ini sumber yang digunakan berupa RPP, Media dan Alat Bantu Pembelajaran, Pelaksanaan dan Pembelajaran, serta pelaksanaan penilaian pembelajaran. Untuk Prosesnya yakni ada pertemuan awal, pengamatan lapangan, pembahasan hasil pengamatan dan perbaikan. Pada proses ini elemen yang dijadikan dasar yakni; pengkondisian, penjelasan tujuan, materi pendampingan, agenda kegiatan, dan informasi lain yang dibutuhkan dalam pendampingan. Ini masuk pada pertemuan awal dan pengamatan lapangan. Sedangkan pada siklus pembahasan hasil pengamatan dan perbaikan dilakukan diskusi dan perumusan hasil perbaikan. Ini dilakukan terus menerus sesuai siklus di atas.

2. Model Pendampingan Partisipatif

Lembaga lain yang menggunakan model pendampingan adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini Nonformal dan Informal (BPPAUDNI) Regional III (Regional, 2012:19). Model Pendampingan Partisipatif memiliki tujuan peningkatan kompetensi tutor pendidikan keaksaraan dan diarahkan untuk membantu para tutor dalam memecahkan masalah mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, sampai penilaian hasil belajar. Pelaksanaan model ini, ada tiga tahapan yaitu; tahap perencanaan, tahap pendampingan dan evaluasi hasil pendampingan.



Gambar 2.4 Model Pendampingan Partisipatif Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini Nonformal dan Informal (BPPAUDNI) Regional III tahun 2012. *Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Balai*

Adapun tahapan pendampingan partisipatif sebagai berikut;

1. Perencanaan.

Perencanaan merupakan tahapan pertama yang dilakukan sebelum melakukan pendampingan. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah mengidentifikasi komponen permasalahan dan kelemahan program pendidikan keaksaraan. Komponen tersebut meliputi :

- Rekrutmen warga belajar.
- Rekrutment tutor
- Identifikasi kebutuhan belajar
- Rencana pembelajaran
- Bahan Ajar
- Metode dan Strategi pembelajaran
- Penilaian hasil belajar.

Tahapan kedua dalam perencanaan yakni menyusun panduan pendampingan berdasarkan hasil identifikasi masalah. Panduan ini akan digunakan oleh pendamping untuk memberikan bimbingan kepada tutor. Kegiatan ketiga, merekrut tenaga pendamping sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kegiatan keempat yaitu menyusun program pendampingan yang memuat, waktu, tempat dan pelaksanaan.

2. Pelaksanaan

Tahapan kegiatan dalam pelaksanaan pendampingan, yaitu:

- a. Rekrutmen calon pendamping, sebelum rekrutmen calon pendamping, ada dua hal yang perlu diperhatikan adalah kesiapan dan kompetensi yang dimiliki.
- b. Orientasi calon pendampingi, materi orientasi meliputi teori pendidikan orang dewasa, konsep dasar pendidikan keaksaraan, penyelenggaraan pendidikan keaksaraan, tugas dan fungsi pendamping.

3. Evaluasi

Evaluasi dilaksanakan pada model pendampingan partisipatif bagi tutor pendidikan keaksaraan adalah, evaluasi proses pendampingan oleh pendamping, dan evaluasi terhadap peningkatan kompetensi tutor yang telah didampingi.

2.2.2 Heutagogy

Istilah Heutagogy diadaptasi dari bahasa Yunani Kuono “heutos”, yang berarti “diri dan “agogy” yang berarti belajar. (Hase, S., & Kenyon, 2007:8). Heutagogy dapat dianggap sebagai "belajar mandiri", atau sebagaimana didefinisikan oleh Hase dan Kenyon, sebagai studi di mana peserta didik menentukan cara belajar mereka (Hase & Kenyon, 2007; 2000; 2003).

Heutagogy adalah sebuah pendekatan atau studi tentang pembelajaran di mana mengharuskan peserta didik untuk lebih mandiri dalam pembelajaran mereka

atau pembelajaran yang ditentukan sendiri (*self-determined learning*). (Blaschke, 2021; Hase,S, 2009).

Heutagogy merupakan pengembangan andragogi dengan tetap berfokus pada kemandirain siswa dalam situasi yang sangat kompleks seperti dikendali oleh sistem dan perangkat teknologi. Pendekatan heutagogi dipilih sebagai pendekatan pembelajaran karena memberikan kesempatan yang sangat luas bagi siswa untuk membuat pilihan mengenai apa yang harus dipelajari dan bagaimana mempelajarinya. Dewantara & Dibia, (2021:9).

Selanjutnya, pendekatan heutagogi dipandang sesuai dengan upaya mempersiapkan peserta didik untuk memiliki kemampuan seperti yang dituntut abad ke-21. Hal ini memberikan jawaban bahwa diperlukan pendekatan alternatif yang lebih inklusif dan fleksibel. Azionya & Nhedzi (2021:6).

Perbedaan penting dari Heutagogy adalah bahwa peserta didik berada di pusat pembelajaran, sedangkan guru ditugaskan untuk menyediakan sumber belajar dan bertindak sebagai fasilitator untuk membimbing pembelajaran (Blaschke, Kenyon & Hase, 2014; Eberlee, 2009; Hase & Kenyon, 2000). Gagasan utama dalam Heutagogy adalah transfer kontrol dari guru ke peserta didik (Blaschke, 2016; Blaschke, Kenyon & Hase, 2014), di mana peserta didik berfungsi sebagai "arsitek" dari pengalaman belajar mereka sendiri (Snowden & Halsall, 2016, hlm.7). Dalam Heutagogy, seorang peserta didik diberikan ruang untuk menentukan tujuan pembelajaran berdasarkan minat dan kebutuhannya. Peserta didik juga diperbolehkan merancang strategi pembelajaran untuk mendukung peserta didik mencapai tujuan pembelajaran (Wehmeyer et al., 2012).

Perlunya pendekatan heutagogi sebagaimana disampaikan I. Putu Mas Dewantara & Tantri, (2022) dari hasil penelitian teori ini menunjukkan perlunya pendekatan heutagogical untuk dipertimbangkan sebagai pendekatan pelatihan di era revolusi industri; sebuah studi literasi yang mencoba memberikan gambaran umum tentang pendekatan heutagogical di era Society. 5.0. Hal ini sependapat sebagaimana

disampaikan Sulistya, (2019:9) bahwa revolusi industri turut memicu paradigma pendidikan barua yakni pendidikan 4.0 yang memunculkan istilah heutagogy yakni sebagai *self-determined learning* di mana pembelajaran dilihat sebagai sebuah proses yang ditentukan sendiri secara murni oleh pembelajar. Dalam heutagogy peran kedua belah pihak guru dan siswa secara bersama-sama menjadi pembelajaran. Pihak-pihak yang terlibat saling menimbah ilmu dan saling belajar dengan lain. Peran guru/fasilitas tidak sebatas memberi ilmu, tetapi perannya lebih dari yaitu pembelajar sepanjang hayat, pemimpin pembelajaran, pengarah sumber belajar, pengarah pembentuk jaringan, manager keberagaman jaringan, dan pembuka komunikasi.

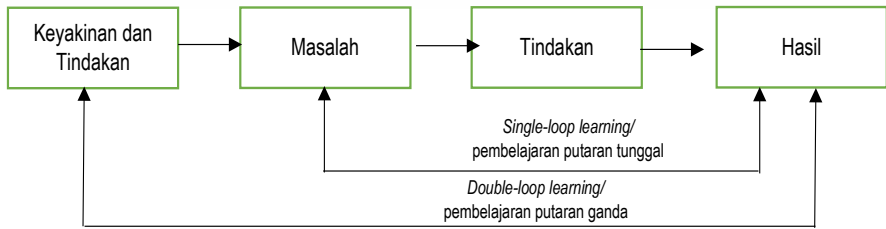
Dalam heutagogy, pembelajar atau peserta didik bertindak sebagai agen utama dalam pembelajaran mereka. Heutagogy menuntut pembelajar yang menentukan sendiri akan belajar tentang apa, kapan akan belajar, dan bagaimana struktur belajarnya. Heutagogy membuat pembelajar juga harus memiliki minat dalam belajar dan harus merefleksikan diri, terkait apakah perlu belajar topik tertentu dan perlu merefleksikan diri dari topik tersebut. Apakah masih perlu belajar dari subtopik yang dinilainya masih kurang dimengerti. Hal terpenting dari heutagogy adalah merefleksi diri setelah melakukan test. Selain itu, saat belajar jika kurikulum atau materinya masih kurang sesuai dapat mengatur ulang kurikulum dan kebutuhan belajarnya. Hal ini dinamakan *double-loop* dalam heutagogy. (Dewantara, 2021:81).

Double-loop dan refleksi adalah kunci dalam heutagogy. Dalam pembelajaran double-loop (putaran ganda), pelajar mempertimbangkan masalah belajar, tindakan yang dilakukan, dan hasil yang diperoleh. Kemudian, merefleksikan proses pemecahan masalah dan bagaimana itu memengaruhi keyakinan dan tindakan pelajar itu sendiri. Pembelajaran putaran ganda berbeda dari pembelajaran putaran tunggal yang melibatkan perubahan metode, dan peningkatan efisiensi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam heutagogy yang ditekankan adalah bagaimana melakukan sesuatu dengan benar. Pembelajaran

putaran ganda menyangkut perubahan tujuan itu sendiri (yaitu, melakukan hal yang benar). (I Putu Mas Dewantara, 2021:79–80).

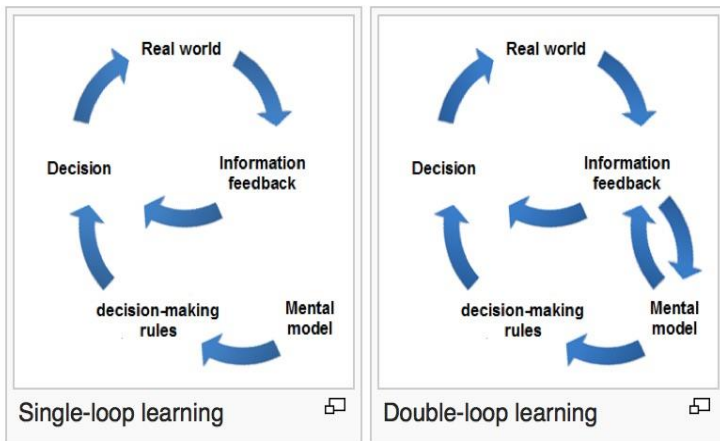
Cartwright, (2002:68) menjelaskan pembelajaran putaran ganda adalah konsep dan proses pendidikan yang melibatkan pengajaran orang untuk berpikir lebih dalam tentang asumsi dan keyakinan mereka itu sendiri. Diilustrasikan terkait putaran tunggal dan belajar dengan putaran ganda seperti termostat ruangan yang disetel pada suhu 68°F yang menyalah panas kapan saat tentang mencapai suhu yang disetel pada termostat. Sementara pembelajaran putaran ganda terjadi dengan melibatkan perubahan pengaturan pada termostat, yaitu mengubah tujuan sistem. Dalam pembelajaran putaran ganda tidak hanya tentang mengubah tujuan, tetapi juga melibatkan pertanyaan terkait asumsi tujuan tersebut, cara menemukan dan menemukan alternatif baru dan persepsi baru, seta mendekati masalah.

Dicontohkan, bahwa setiap manajer memiliki “model mental” di mana bertindak berdasarkan pengalaman dan pengetahuan. Ketika seorang manejer harus membuat keputusan, dia memikirkan alternatif perilaku dalam model mental mereka. Manajer yang sudah memiliki “model mental” berupa *tacit knowledge* maka seorang manajer dituntut dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Mungkin terbuka mempelajari metode atau teknik baru untuk meningkatkan manajemen (pembelajaran satu putara) tetapi bersefiat defensi ketika ditanya asumsiketidaksesuaian yang dilakukan selama ini. Dalam dunia pendidikan, peserta didik paling sering menggunakan pembelajaran satu putara, yaitu dengan belajar bagaimana melakukan sesuatu yang sudah mereka ketahui, perlu untuk dilakukan. Yang perlu dilakukan adalah bagaimana belajar dengan lebih baik dan lebih efisien. Oleh karena itu, pembelajaran putaran ganda juga transformasi; transformasi perspektif yang dipegang teguh tentang dunia tempat kita bekerja dan bertindak. Pembelajaran double-loop dapat dipandang sebagai strategi pendidikan khas yang mengandung potensi tingkat tinggi untuk mengubah persepsi peserta didik. (Cartwright, 2002:69).



Gambar 2.5 *Double-loop learning*. Sumber : (Blaschke, 2012 : 59)

Process of learning



Gambar 2.6 *Single-Loop Learning dan Double-loop learning*.
Sumber : (Blaschke, 2012:59)

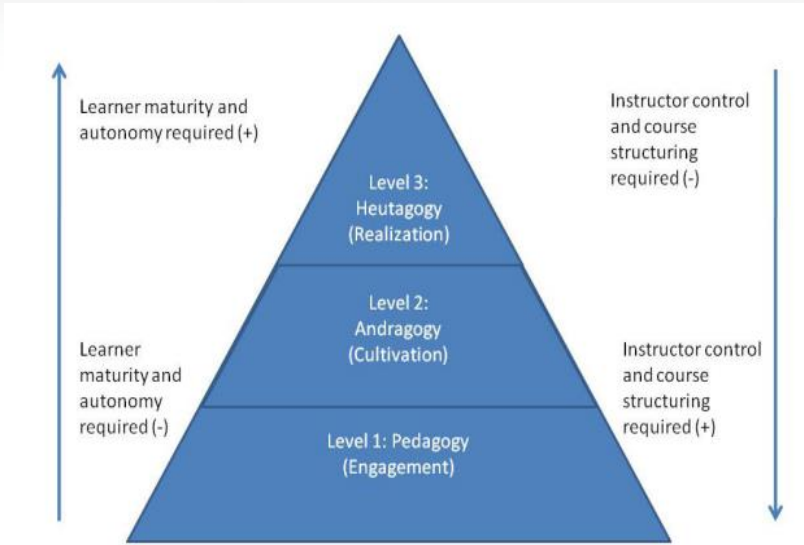
Dari gambar 3.2 di atas dapat disampaikan menunjukkan bahwa konsep utama dalam pendekatan heutagogy adalah proses pembelajaran double-loop dan refleksi diri. (Stewart Hase & Kenyon, 2007: 111–119). Dalam proses pembelajaran dua jalur di mana peserta didik mempertimbangkan masalah dan tindakan yang dihasilkan, selain merefleksikan pemecahan masalah dan juga bagaimana proses tersebut dapat menyakinkan dan menghasilkan peserta didik sendiri. Proses

pembelajaran double-loop dimulai dengan peserta didik mempertanyakan dan menguji nilai dan asumsi yang tampak sentra dalam memberikan peningkatan metode pembelajaran yang efektif. (Stewart Hase, 2009: 43).

Sedangkan gambar 3.3 menunjukkan perbedaan jalur penentuan tindakan antara pembelajaran putaran tunggal dan pembelajaran putaran ganda. Pembelajaran putaran ganda akan sampai pada langkah bagaimana balikan atau *feedback* memberi input bagi model mental yang dimiliki. Maka, tepat dikatakan bahwa pendekatan heutagogy menantang asumsi yang dipegang untuk bertindak dengan cara baru. (I Putu Mas Dewantara, 2021:82).

2.2.2.1 Paedagogy, Andragogy, dan Heutagogy

Pendekatan heutagogy dapat dipandang sebagai perkembangan dari paedagogy ke androgogy ke heutagogy, dengan peserta didik juga berkembang dalam kedewasaan dan otonomi. Peserta didik yang lebih dewasa membutuhkan lebih sedikit pengawasan instruktur dan struktur kursus dan dapat lebih mandiri dalam pembelajaran mereka, sementara peserta didik yang kurang dewasa membutuhkan lebih banyak bimbingan instruktur dan perancah (prasyarat) kursus. (Canning & Callan, 2010; Kenyon & Hase, 2010:12).



Gambar 2.7 Perkembangan dari pedagogy ke andragogy kemudian ke heutagogy (berdasarkan Canning, 2010: 63).

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa perkembangan dari pedagogy ke andragogy dan kemudian ke heutagogy dapat dilihat dari kematangan peserta didik serta syarat kemandirian belajar, bahwa semakin bertambah umur maka akan matang dan bertambah kemandirian belajarnya, sementara dilihat dari peran pendidik atau instruktur, maka semakin bertambah usia maka peran instruktur serta materi yang terstruktur semakin berkurang, dan sebaliknya semakin muda (anak-anak) dengan pendekatan paedagogy, maka peran instruktur dan materi semakin dominan. (I Putu Mas Dewantara, 2021:7).

Dengan dasar androgogy, heutagogy semakin memperluas pendekatan androgogy dan dapat dipahami sebagai kontinum androgogy. Dalam androgogy, kurikulum, test, diskusi, dan penilaian dirancang oleh instruktur sesuai dengan kebutuhan peserta didik, dalam heutagogy, peserta didik menetapkan materi

pembelajaran, merancang dan mengembangkan peta pembelajaran, dari kurikulum hingga penilaian. Heutagogy menekankan pada pengembangan kapabilitas selain kompetensi (androgogy). Berikut tabel gambaran umum tentang sifat-sifat yang membantu menunjukkan cara-cara di mana *heutagogy* dibangun dan memperluas andragogy. (Stewart Hase, 2009:61)

Tabel 2.1
Heutagogy sebagai Kontinum Androgogy

Androgogy (Self-directed)	▶	Heutagogy (Self-determined)
Single-loop learning	▶	Double-loop learning
Competency development	▶	Capability development
Linear design and learning approach	▶	Non-linear design and learning approach
Instructor-learner directed	▶	Learner-directed
Getting students to learn (content)	▶	Getting student to understand how they learn (process)

Sumber: (Blaschke, 2012 : 61)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan, bahwa kontinum Paedagogy, Androgogy dan Heutagogy (PAH) penggunaan campuran paedagogy (memahami materi pelajaran kegiatan pembelajaran dengan cara memungkinkan produksi sumber belajar oleh pendidik), androgogy (mendukung proses kolaboratif kelompok belajar, termasuk menegosiasikan konten dan urutan pembelajaran sedemikian rupa sehingga komunitas dalam pekerjaan bersama memperkuat pemahaman peserta tentang subjek dan dapat mengarah pada kerja kelompok untuk penilaian formatif), dan heutagogy (memungkinkan pengembangan tanggapan terhadap pembelajaran yang dilakukan oleh peserta didik, termasuk kras bersama, dan cara presentasi yang orisinal untuk penilaian sumatif).

Analisis perbandingan Kontinum Paedagogy, Andragogy dan Heutagogy menurut (Richardson et al., 2018) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2
Analisis perbandingan Pedagogy, Andragogy and Heutagogy

Comparative Elements	Pedagogy: Teacher Lead Learning	Andragogy: Self-directed learning	Heutagogy: Self-determined learning
Ketertgantungan	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta didik tergantung pada guru 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta didik saling bergantung mereka otonom dalam proses pembelajarannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta didik adalah pencari masalah-mereka tahu tujuan dan saling bergantung, dari mereka dan dapat membantu mencapainya di sana.
Alasan Belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan dtempat pada pendidik • Pembellajaran bersifat linier dan berurutan • Peserta didik memiliki sedikit tanggungjawab untuk belajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta didik mencari panduan, dan bimbingan • Peserta didik berusaha mengambil lebih banyak tanggungjawab untuk belajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belajar tidak linier atu berurutan • Peserta didik bertanggungjawab penuh atas pembelajar mereka • Peserta didik menyambut tantangan dan mendoakan berhasil dalam proses pembelajar mereka.
Fokus belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran berfokus pada subjek (mata pelajaran). • Pembelajaran harus mematuhi kurikulum tertentu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran didorong oleh tujuan. • Pembelajaran mendorong pemikiran lintas disiplin dan bersifat otonom. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran didasarkan pada pertanyaan. • Belajar membutuhkan pandangan jangka panjang. • Peserta didik tidak gentar dengan kompleksitas dan ketidakpastian.

Motivasi Belajar	<ul style="list-style-type: none"> Motivasi belajar bersifat ekstrinsik (dari luar) yaitu, eksternal bagi peserta didik misalnya orangtua, guru, dll. 	<ul style="list-style-type: none"> Motivasi belajar bersifat instrinsik (dari dalam) yaitu peserta didik menyukai peningkatan harga diri mereka yang berasal dari belajar. 	<ul style="list-style-type: none"> Motivasi datang dari pengalaman dan peserta didik memahami cara belajar. Peserta didik mencari situasi yang tidak biasa untuk memperoleh kompetensi adaptif.
Peran Guru / Pendidik	<ul style="list-style-type: none"> Pendidik adalah orang yang merancang pembelajaran dan mengidentifikasi materi dan sumber belajar yang sesuai. 	<ul style="list-style-type: none"> Fasilitator menetapkan tugas yang mendorong peserta didik untuk menggunakan berbagai cara untuk mengidentifikasi solusi. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelatih berusaha menyatukan peluang, konteks, relevansi, dan kompleksitas untuk mendorong kolaborasi dan rasa ingin tahu.

Sumber : (Richardson et al., 2018:1840)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan ada elemen Paedagogy, Andragogy, dan Heutagogy (PAH) yang relevan untuk upaya pendidikan dalam pendampingan SPMI. Hal penting bagaimana memahami bahwa paedagogy memiliki kepercayaan ditempatkan pada guru, sedangkan androgogy menjelaskan bahwa peserta didik mandiri dan otonom, mereka memiliki akses ke bimbingan, dan bimbingan membantu dalam proses belajar sebagai konsep androgogy. Tetapi tidak cukup, yang dibutuhkan dalam hal ini ada agar apeserta didik menjadi pencari masalah, untuk dapat belajar dengan cara yang tidak linier, guna menyambut tantangan, untuk menjadi penasaran dan mampu menangani kompleksitas dan ketidakpastian komponen. Ini merupakan kunci dari pendekatan heutagogy.(Richardson et al., 2018). Masing-masing aspek sejalan dengan rencana peneliti mengembangkan model

pendampingan implementasi SPMI berbasis Heutagogy di mana diharapkan peserta didik (dampingan) akan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan spealisasi untuk digunakan dalam bidang pribadi dan profesional untuk mendorong keinginan untuk belajar seumur hidup dengan memfasilitasi dasar yang kuat untuk perancah pembelajaran masa depan sebagai bagian dari pendidikan karena pendekatan heutagogy muncul sebagai pendekatan yang lebih optimal untuk pendidikan orang dewasa.

1. Desain Proses Heutagogy

Sebagai uraian di atas maka untuk menerapkan pendampingan berbasis pendekatan heutagogy, perlu diperhatikan sejumlah kondisi. (I Putu Mas Dewantara, 2021:87) yaitu;

1. Kontrak Belajar

Peserta didik menentukan jalur belajarnya, apa yang dipelajari, bagaimana cara belajarnya, dan bagaimana menilainya. Peserta didik membuat kontrak belajarnya berdasarkan apa yang mereka putuskan. Peserta didik disini ada dampingan pihak terkait yang akan mengikuti proses pendampingan.

2. Fleksibilitas Kurikulum

Kurikulum yang fleksibel merupakan kurikulum yang memberikan peluang dapat dinegosiasikan, yang beradaptasi dan berkembang sesuai dengan kebutuhan belajar. Dalam lingkungan belajar heutagogy, pembelajar adalah pendorong menciptakan fleksibilitas kurikulum. Pembelajar membuat peta pembelajaran dan pendidik berfungsi sebagai kompasnya. (Stewart Hase, 2009:18)

3. Pertanyaan untuk pembelajar

Pertanyaan diajukan untuk mendiskusikan dalam rangka pemberian arahan untuk membantu peserta didik memahami pembelajaran.

Pertanyaan tersebut berupa pertanyaan penuntun refleksi bagi peserta didik.

4. Asesmen yang dinegosiasikan dan fleksibel.

Setelah bahan dan proses belajar, asesmen juga menjadi point penting. Asesmen yang digunakan dalam pembelajaran bersifat fleksibel dan dapat dinegosiasikan. Asesmen yang ditentukan oleh peserta didik terbukti mampu meningkatkan motivasi dan mengurangi perasaan terancam atas asmen yang dilakukan. (Hase, S., & Kenyon, 2007:8)

5. Refleksi

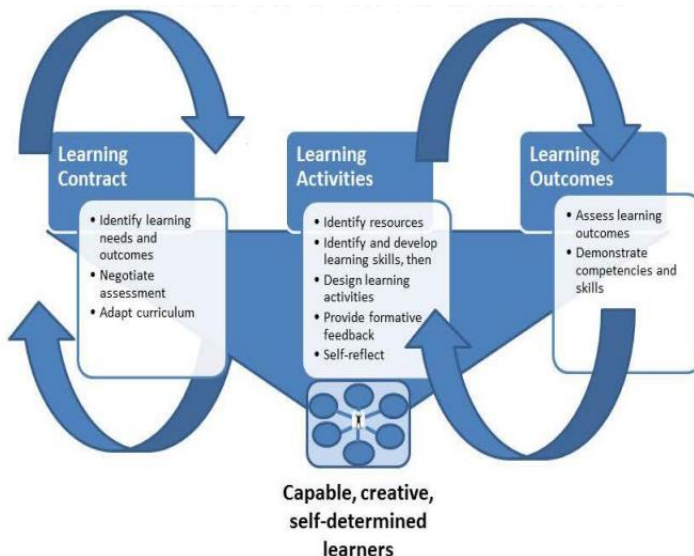
Refleksi merupakan bagian penting elemen heutagogy. Refleksi akan mengarahkan terjadinya transformasi pembelajaran. Kondisi pembelajaran berbasis pendekatan heutagogy sejalan dengan prinsip-prinsip heutagogy.

Adapun sejumlah prinsip dan praktik pembelajaran heutagogy yang dijelaskan (Blaschke et al., 2018:22) sebagai berikut:

- 1) Melibatkan pembelajaran dalam merancang konten dan proses pembelajaran mereka sendiri sebagai mitra;
- 2) Membuat kurikulum fleksibel sehingga pertanyaan dan pemahaman baru dapat dieksplorasi;
- 3) Mengakui bahwa pembelajaran itu non-linear;
- 4) Mengindividualisasikan pembelajaran sebanyak mungkin;
- 5) Memberikan penilaian yang fleksibel atau dinegosiasikan;
- 6) Memungkinkan pelajar untuk mengontekstualisasikan konsep, pengetahuan dan pemahaman baru;
- 7) Menggunakan teknik pembelajaran berdasarkan pengalaman;
- 8) Memfasilitasi pembelajaran kolaboratif;
- 9) Memfasilitasi refleksi;

- 10) Menyediakan banyak sumber daya dan membiarkan pelajar mengeksplorasi;
- 11) Mengembangkan keterampilan termasuk bagaimana membedakan ide dan konten;
- 12) Membedakan antara penguasaan pengetahuan dan keterampilan (kompetensi) dan pembelajaran mendalam;
- 13) Menyadari pentingnya pembelajaran informasi dan bahwa kita hanya perlu mengaktifkannya daripada mengendalikannya;
- 14) Memiliki kepercayaan diri pada pelajar; dan
- 15) Menyadari bahwa pengajaran dan kontrol guru dapat menjadi penghambat pembelajaran.

Sementara Blaschke et al., (2018:24) menggambarkan prinsip-prinsip heutagogy dalam suatu desain pembelajaran seperti dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2.8 Desain proses Heutagogy menurut (Blaschke et al., 2018)

Adapun penjelasan gambar di atas terdiri dari tiga tahap yaitu *learning contract*, *learning activities*, dan *learning outcomes*.

- 1) *Learning contract* terdiri dari ;
 - a. *Identify learning*. Pada tahap ini peserta didik (dampingan) yang akan mengidentifikasi diri sendiri tentang apa kebutuhannya. Peserta juga akan menentukan tujuan belajarnya sesuai dengan pemahaman yang dimiliki terkait pelajaran yang diikuti.
 - b. *Negotiate assessment*. Peserta didik juga akan melakukan negosiasi dengan pengajar (instruktur) apa yang dipelajari, strategi, dan asesmentnya. Pada saat ini, pengajar bertindak sebagai konsultan.
 - c. *Adapt curriculum*. Peserta didik menentukan semuanya selanjutnya akan menentukan kurikulum materi yang akan dipelajari sesuai arahan pengajar. Secara bersama-sama pada tahap ini peserta didik dan pengajar merumuskan pembelajaran yang akan dilakukan agar sejalan dengan tuntutan kurikulum dan kebutuhan yang ada.
- 2) *Learning activities*.

Pada tahap ini, peserta didik akan melihat materi belajar, mendesain kegiatan dari pembelajar, mulai belajar, dan mengakhiri pembelajaran dengan refleksi diri mengenai apa yang sudah dipelajari.
- 3) *Learning outcomes*. Pada tahap ini peserta didik akan mengevaluasi diri melalui tes, ujian atau proyek. Selain dalam bentuk tes dapat dalam bentuk presentasi, atau demo dari hasil belajar ke pekerjaan.

2. Desain Elemen Heutagogy

Berdasarkan desain proses heutagogy di atas, (Blaschke & Hase, 2016:32–35) menjelaskan lingkungan belajar berdasarkan heutagogy dapat dirancang dan dikembangkan dengan elemen-elemen di bawah ini ;

1. Jelajah (explore)

Dasar heutagogy adalah unsur eksplorasi. Peserta didik harus diberi kebebasan dan kesempatan untuk mengeksplorasi berbagai jalan dan sumber pengetahuan dalam perjalannya. Mereka harus mampu mengembangkan dan menguji hipotesis, serta mengajukan dan menjawab pertanyaan—yang semuanya muncul dalam proses penjelajahan. Pelajar dapat memanfaatkan mesin pencari seperti google atau bing dan lainnya yang menawarkan kesempatan eksplorasi.

2. Buat (create)

Elemen desain pentingnya dalam heutagogy adalah memberikan kebebasan berkreasi. Hal ini dapat dicapai dengan menggunakan pendekatan pembelajaran, misalnya menulis, mendesain, dan menggambar. Salah satu pendekatan pembelajaran yang berguna adalah membuat peta pikiran. Peserta didik bisa berkreasi tidak hanya menggunakan blog, seperti Wordpress, Pworks, dan weebly, tetapi juga dapat menciptakan kehadiran online dengan berkolaborasi dengan orang lain.

3. Kolaborasi (Collaborate)

Kolaborasi bertujuan untuk menyediakan jenis lingkungan di mana peserta didik (dampingan) dapat belajar dari satu sama lain. Bekerja sama menuju tujuan bersama, peserta didik mampu memecahkan masalah dan memperkuat pengetahuannya dengan berbagi informasi dan pengalaman, terus berlatih, dan bereksperimen dengan coba-coba. Saling membantu sepanjang waktu, fasilitator (guru) berfungsi melatih selama proses kolaborasi, membiarkan peserta didik maju bersama.

4. Terhubung (Connect)

Jaringan dan koneksi adalah aspek penting dalam heutagogy, melalui koneksi inilah jaringan pembelajaran baru dapat dibuat dan memudahkan untuk

berkomunikasi dengan orang-orang di seluruh dunia. Koneksi bisa dilakukan secara virtual melalui internet.

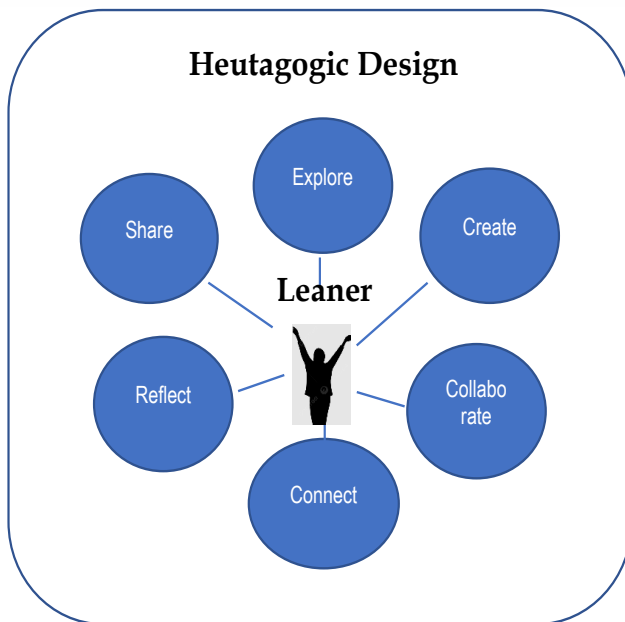
5. Berbagi (Share)

Setelah terhubung, elemen penting heutagogi adalah berbagi, dengan berbagi informasi satu sama lain, peserta didik dapat belajar dari penemuan dan pengalaman satu sama lain, serta mengidentifikasi orang lain dengan minat yang sama, yang dapat mengarah pada peluang potensial untuk kolaborasi di masa depan. Peran fasilitator (guru) dapat membantu peserta didik (dampingan) mengidentifikasi dan menggunakan alat dan aplikasi berbagai informasi, serta memberikan panduan untuk mengevaluasi informasi online.

6. Refleksi (reflect)

Setiap lingkungan belajar heutagogi, peserta didik (dampingan) perlu memiliki peluang untuk berefleksi. Di sini adalah potensi terjadinya pembelajaran baru dan pembelajaran sebelumnya untuk dikonsolidasikan. Refleksi memberi kesempatan untuk naik ke tingkat aktivitas kognitif lebih tinggi seperti analisis dan sintesis. Pengulangan membantu informasi berpindah dari memori jangka pendek ke jangka panjang. Metode refleksi yang umum dan dapat dilakukan yakni penggunaan jurnal pembelajaran reflektif, dan juga dapat dibaut dan dibagikan kepada orang lain secara online. Peran fasilitator (guru) selama proses refleksi dengan memberikan umpan balik formatif dan memanfaatkan pembelajaran berbasis inkuiri.

Desain proses heutagogy dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2.9 Elemen Design Heutagogy menurut (Blaschke & Hase, 2016:31)

Dari defenisi, analisis perbandingan paedagogy, androgogy, dan heutagogy, prinsip-prinsip heutagogy, desain proses heutagogy, dan desain elemen heutagogy, maka perlu dibuat sejumlah persiapan sehingga pendekatan heutagogy dalam penelitian pengembangan model pendampingan implementasi SPMI berbaasis heutagogy dapat diterapkan dalam pelatihan ataupun di kelas. Adapun yang dipersiapkan menurut I Putu Mas Dewantara, (2021 : 92–93) yaitu,

- 1) Memberikan ruang otonomon bagi pelajar untuk menentukan jalurnya,
- 2) Memberikan ruang eksplorasi untuk membangun kompetensi peserta didik dari pengetahuan pribadi, literasi digital, dan kolaborasi sposial.
- 3) Mmemberikan peluang peserta didik mendefenisikan kesuksesan mereka maka penting memberikan kesempatan kepada mereka untuk

menentukan asesment yang dipandang sesuai dengan cara pandang terhadap keberhasilan.

- 4) Fasilitator senantiasa siap mengarahkan dan menjadi kompas dalam pembelajaran.
- 5) Mendorong refleksi dengan putara ganda.

Dari beberapa defenisi dan penjelasan di atas ditarik kesimpulan, Heutagogy bisa dikembangkan, dan dikolaborasikan dari pembelajaran *e-learning* kepada pelatihan. Melalui *Heutagogy* proses belajar bisa dilakukan kapan saja dan di mana saja, dan strateginya bisa menggunakan video, audio, *blog*, *web*, serta dalam komunikasi tim kerja bisa dilakukan bersama-sama. Adapun alasan mengapa peneliti memilih *Heutagogy* sebagai basis dalam pengembangan model pendampingan implementasi SPMI adalah ;

- a. *Heutagogy* lebih tepat digunakan di era revolusi industri 4.0 saat ini, dengan memanfaatkan internet untuk melangsungkan proses pendampingan.
- b. *Heutagogy* lebih hemat biaya karena dalam pendampingan tidak membutuhkan ruang khusus atau tatap muka serta mempersingkat waktu pendampingan.
- c. *Heutagogy* membuat pendamping dengan yang didampingi bisa belajar kapan dan di mana saja tanpa mengenal waktu, batas dan negara.
- d. Materi pembelajarana dapat diakses kapan saja dan di mana saja selama fasilitas internet tersedia.
- e. Heutagogy dapat meningkatkan kemampuan mandiri khusus prodi, sehingga kualitas belajar tidak tergantung pendamping.
- f. Tersedianya pendamping secara *online* maupun offline dapat membantu aspirasi prodi bisa dibutuhkan sewaktu-waktu terkait dengan implementasi SPMI.

Dari defenisi di atas bahwa *Heutagogy* sangat cocok untuk pendampingan implementasi SPMI karena bisa mengoptimalkan pelaksanaan implementasi SPMI dan dilakukan dengan *online*, kapan saja dan di mana saja.

2.3 Komitmen Mutu Pimpinan

2.3.1 Pengertian Komitmen

Steers dan Poster dalam Muslim (2013:81) memandang komitmen sebagai sikap. Orang yang memiliki komitmen adalah orang yang bersedia melibatkan diri terhadap organisasinya. Orang tersebut mau menyumbangkan segala sesuatu yang ada pada dirinya untuk kepentingan organisasi tersebut dalam keadaan baik.

Menurut Mulyasa (2013:13) komitmen merupakan janji yang tinggi bahwa seseorang akan mengabdikan diri dalam dunia pendidikan dengan sungguh-sungguh dalam keadaan yang bagaimana pun. Sehingga dengan seseorang memiliki komitmen maka seseorang tersebut dapat merasa aman dan nyaman dan menyenangkan dalam mengembangkan tugas dan fungsinya.

Dalam konteks perguruan tinggi, komitmen seorang pemimpin penting dalam rangka untuk menjalankan tugasnya mencapai tujuan organisasi sehingga berjalan dalam keadaan baik karena komitmen adalah janji seseorang ketika mengabdikan diri dalam dunia pendidikan dan dengan sungguh-sungguh dalam keadaan apapun.

Hal ini dipertegas pendapat Spanbauer dalam Sallis (2011:171–175) yang menyatakan komitmen jauh lebih penting dari sekadar menyampaikan pidato tahunan tentang betapa pentingnya mutu dalam sekolah. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin, karena TQM adalah proses atas ke bawah (*top-down*). Komitmen memerlukan antusiasme dan curahan perhatian yang tiada henti terhadap pemberdayaan mutu. Komitmen selalu menghendaki kemajuan dengan metode dan cara yang baru. Komitmen memerlukan tinjauan ulang

yang konstan terhadap masing-masing dan setiap tindakan. Dia menggambarkan bahwa di manapun pemimpin harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan serta merta.

Kepemimpinan menjadi suatu organisasi dapat bergerak secara terarah dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Suharsaputra, 2016:17).

Pemimpin adalah seorang yang memengaruhi anggota-anggota kelompok, seseorang yang memengaruhi anggota-anggota organisasi dalam banyak kegiatan, seseorang yang memengaruhi anggota-anggota kelompok untuk ikut dengan permintaannya dengan rela atau tidak rela. Kemampuan seni/art/teknik untuk membuat sekelompok orang segala aktivitasnya mengikuti dan mentaati segala keinginannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Sulamsi, 2020:110).

Hal ini diperkuat etchoo (2016) dalam Dionisius Sihombing, (2022:17). Pemimpin adalah inti organisasi dan jantung organisasi. Kepemimpinan menjadi variabel penting dan krusial dalam mengarahkan peningkatan kapasitas manajemen serta kinerja organisasi. Kehadiran pemimpin dalam organisasi diyakini dapat mendorong kebersamaan organisasi. Kebersamaan dalam intern organisasi tercermin dari adanya keterlibatan, kontribusi tenaga dan pikiran dalam membentuk tem sehingga target organisasi dapat diwujudkan bersama.

Menurut pendapat Yukl (2010:26), "*leadership has been defined in term of traits, behaviour, influence, interaction pattern, role relationships, and accuptions of an administration position*". Kepemimpinan telah didefinisikan berkaitan dengan sifat, sikap, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan jabatan administrasi. Robbins dan Timothy (2003:419), *leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*. Kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi kelompok untuk mencapai sebuah visi atau tujuan. Pemimpin akan selalu berusaha untuk memengaruhi bawahannya atau pengikutnya agar mau melaksanakan apa yang hendak dikehendaki. Untuk dapat memenuhi

kehendaknya itu, para pemimpin menggunakan cara agar keinginan itu dilaksanakan anggotanya.

Berdasarkan defenisi-defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan atau dalam disertasi ini pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan, memengaruhi orang-orang, baik kelompok, organisasi untuk mengikutinya dan mampu meningkatkan kapasitas manajemen kinerja dari sebuah organisasi. Kehadiran pemimpin diyakini mampu mendorong kebersamaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Universitas adalah kumpulan disiplin ilmu yang beragam dan spesifik (Meek & Wood, 1997) dalam Ondi Saondi, (2021:26). Dijelaskan yang menjadi tipe kepemimpinan di universitas bersifat unik dan berbeda dari tipe kepemimpinan di organisasi lain. Selain itu, melihat tantangan-tantangan yang diuraikan dan konsekuensi utama yang harus dilakukan perguruan tinggi dalam rangka otonomi jelaslah kepemimpinan dengan karakteristik yang tersendiri, memegang peranan penting untuk tercapainya kesuksesan perguruan tinggi.

Menurut Ramsden (1998) dalam Ondi Saondi, (2021:27) kepemimpinan di perguruan tinggi adalah *practical and daily activities of managing, how people relate to each other*. Dalam hal ini kepemimpinan ditekankan pemimpin tidak semata-mata mengenai kemampuan dari sang pemimpin untuk memimpin dalam konteks lingkungan akademik. Kualitas atau karakteristik dari pemimpin yang sangat diperlukan dalam konteks lingkungan akademik adalah *appreciation of academic value, insigh about other colleagues, dependability and resourcefulness*. Perspektif ini menunjukkan bahwa pemimpin harus mampu mendorong dan memberi inspirasi kepada kolega yang lain untuk ikut menjawab tantangan yang dihadapi. Dalam kaitannya dengan kebebasan akademik di mana hak seorang untuk untuk mengungkapkan/mendapatkan kejujuran sangat dihargai, adalah penting untuk mencermati kepemimpinan dari sudut pandang akademik dan juga memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kerja dari akademik tersebut.

Hal ini ditegaskan Ramsden, (1998:82) beberapa kualitas yang diperlukan seorang pemimpin perguruan tinggi demi terselenggaranya kebebasan akademik, yaitu *having vision, imagination, and academic integrity, net working inspiration, confidence and collaboration*.

Salisbury (1996 : 149) mengemukakan pentingnya pemimpin di perguruan tinggi dengan menyatakan *“without quality leadership and skillfull management, even the idea are never implemented. Without good management and oing support for their leader, those lowers in the organization become disillusioned in time”*. Artinya, pemimpin perguruan tinggi sangat berperan untuk menentukan mutu pendidikan di kampusnya karena rektor sebagai pimpinan tanpa kalitas kepemimpinan dan keterampilan managemen maka tidak akan mampu mengimplementasikan ide-idenya.

Hal ini dipertegas dengan pendapat Heskett, (2008) *“the university president is expected to be a friend ot the student, a colleague of the faculty, a good fellow with the alumni, a sound of administrator with the trustes, a good speaker with the public, an astute bargainer with the foundation and the federal agencies, a politician with the legislature...”*. Pandangan Heskett menegaskan bahwa pimpinan universitas begitu sempurna bisa menjadi teman bagi mahasiswanya, rekan yang menyenangkan di fakutas, teman yang baik bagi alumni, pembicara yang baik dengan masyarakat dan penawar yang baik bagi yayasan legistlatif maupun politisi.

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin perguruan tinggi harus mampu mendorong dan memberi inspirasi bawahannya untuk menjawab tantangan yang dihadapi dan memiliki visi, mampu berimajinasi memiliki integritas akademik, memiliki jaringan, percaya diri dan berkolaborasi. Serta bisa menjadi teman bagi mahasiswa, alumni, pegawai di fakultas, serta menjadi penawar ke yayasan, dewan pendidikan maupun anggota legislatif. Tanpa itu sulit untuk mengimplementasi ide-idenya. Dalam disertasi ini yakni terkait mutu.

Kepemimpinan adalah unsur penting dalam Total Quality Management (TQM). Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menterjemahkan visi tersebut dalam kebijaksanaan yang jelas dan tujuan yang spesifik. Peters dan Austin dalam bukunya “A Passion for Excellence” menjelaskan bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah pemimpin. Anjuran mereka terhadap pentingnya pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu merupakan pertimbangan yang penting. Sallis, (2011:169–171).

Hal ini dipetegas dengan pendapat Nasution, (2010:72) yang menyatakan bahwa elemen-elemen pendukung Total Quality Management salah satunya adalah kepemimpinan. Artinya, manajemen senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan nasehat atau arahan secara komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa saja yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasehat, guru dan pimpiann tidak bisa diremehkan. Ada tiga belas hal yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin dalam manajemen mutu terpadu yaitu;

- 1) Pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan hanya pendapat saja.
- 2) Pimpinan merupakan pelatih, dan fasilitator bagi setiap individu/bawahannya.
- 3) Pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh bawahan.
- 4) Pimpinan harus bisa membangun komitmen yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai dan target yang jelas.
- 5) Pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan.
- 6) Pimpinan harus faham betul untuk mengucapkan terimakasih kepada bawahan yang berhasil/berjasa.
- 7) Aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram.

- 8) Berorientasi selalu pada pelanggan internal/eksternal.
- 9) Pandai menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat.
- 10) Dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan.
- 11) Mau mendengar dan menyadari kesalahan.
- 12) Selalu berusaha memperbaiki sistem dan banyak berimprovisasi, dan
- 13) bersedia belajar kapan dan di mana saja.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan di dalam elemen Total Quality Management (TQM) ada unsur kepemimpinan yang tidak bisa dianggap remeh karena kepemimpinan di dalam disebut manajer senior yang harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan nasihat dan arahan secara komunikatif, menggunakan data dan bisa menggali siapa saja yang berhasil menerapkan konsep mutu terpadu. Ada 13 yang perlu dimiliki seorang pimpinan dalam manajemen mutu terpadu di antaranya pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan hanya pendapat saja dan pimpinan harus bisa membangun komitmen yang menjamin bahwa setiap orang memami misi, visi, nilai dan target yang jelas.

Selanjutnya Mulyadi, (2013:34–35) menyatakan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan di luar situasi itu. Fungsi pemimpin memiliki dua dimensi yaitu a) Dimensi berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas kepemimpinan dan b) Dimensi berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kelompok/organisasi.

Pendapat lain disampaikan, Sulasmi, (2020:114–118) menyatakan kepemimpinan memiliki fungsi-fungsi sebagai tugas pokok yang mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya agar para bawahannya mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi sebagai berikut ;

1. Fungsi perencanaan

Fungsi perencanaan yaitu seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggungjawab tercapai tujuan organisasi.

2. Fungsi memandang ke depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalau waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Maka pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul baik skala kecil, maupun yang besar.

3. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin di tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seorang pemimpin sendiri harus memberikan teladan baik dalam pemikirannya, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

4. Fungsi pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera dikemukakan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana.

5. Fungsi mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu, banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan.

6. Fungsi memberi motivasi

Seorang pemimpin perlu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, memengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja, dan menunjukkan prestasi baik terhadap organisasi yang dipimpinnya.

7. Fungsi pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikatif satu arah meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengukur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga tercapainya tujuan bersama.

Berdasarkan dari defensi-defenisi di atas dapat disimpulkan, bahwa fungsi organisasi itu penting karena mensyaratkan bahwa pemimpin itu hadir dalam kelompoknya dan fungsi menjadi pedoman untuk melaksanakan untuk bertindak dalam kelompok atau organisasinya.

Dalam konteks *quality assurance*, komitmen adalah suatu keyakinan dan penerimaan seseorang akan standar mutu pendidikan dan keinginannya untuk tetap peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakan. Orang yang memiliki komitmen mutu yang tinggi akan cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi terhadap penjaminan standar mutu pendidikan di lembaganya bekerja, yang itu diwujudkan bukan hanya dalam bentuk wacana dukungan tapi juga dalam bentuk sikap dan perilaku mutu. Dan wujud dan sikap komitmen akan tampak dari rasa senangnya

dengan aktivitas-aktivita yang berorientasi pada peningkatan mutu. (Gumiandri, 2013:14).

Hal ini sejalan dengan pandangan Richard M. Streers dalam (Sri Kuntjoro, 2002) yang berpendapat bahwa komitmen terhadap mutu artinya lebih dari sekadar mewacana tentang mutu secara formalistik, tapi juga terlibat aktif menyenangi kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada peningkatan mutu dan bersedia untuk terus menerus mengusahakannya dengan tingkat daya upaya yang tinggi bagi tersosialisasinya penjaminan muat di perguruan tinggi sehingga pada gilirannya tercipta kultu mutu yang kondusif bagi seluruh civitas akademika.

Menurut Pradiansyah (1999) dalam Gumiandri, (2013:47) komitmen mutu merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi mutu. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi, komitmen bukan sesuatu yang hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan oleh sebab itu, komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari sumber daya manusia. Komitmen yang terbaik dalam dunia perguruan tinggi adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Dari unsur pimpinan ini kemudian virus komitmen itu ditularkan kepada bawah-bawahannya, dan melalui cara dan teknik yang tepat sasaran, pimpinan yang baik akan dapat menciptakan dan menumbuhkan komitmen pada semua staf di bawahnya.

Sejalan dengan sistem penjaminan mutu pada institusi pendidikan tinggi di mana pemerintah melalui Direktorat Jendaeral Pendidikan Tinggi (Dikti) telah mengeluarkan pedoman yaitu Pedoman Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Pendidikan Tinggi dan secara tegas mensyaratkan bahwa proses pejaminan mutu di pendidikan tinggi merupakan keharusan dan tidak dapat ditawar. Di bagian akhir dari pedoman tersebut dijelaskan tentang pelaksanaan penjaminan mutu di perguruan tinggi yakni agar penjaminan mutu perguruan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar

pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi. (Gumiandri, 2013 : 29).

Hal di atas sejalan dengan Sallis, (2002) kepemimpinan adalah unsur terpenting dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menterjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik.

Badan penjaminan mutu internal PT hanya melaksanakan fungsi *leading* dan *facilitating* sementara *implementating* dan *controlling* ada pada seluruh fungsi organisasi perguruan tinggi. Mutu dan manajemen mutu pendidikan tinggi merupakan tanggungjawab kolektif senegap civitas akademika di bawah kepemimpinan dan keteladanan pemimpin tertinggi institusi. (Susilo, 2018 : 12).

Pendidikan bermutu hanya bisa dibangun melalui orang-orang yang berkualitas yang memiliki idealisme dan komitmen untuk berjuang menegakkan mutu pendidikan, baik di tingkat pemerintah selaku pembuat kebijakan, maupun di tingkat-tingkat unit-unit pengelola pendidikan. Tanpa kehadiran orang-orang bermutu yang memiliki komitmen yang dipayungi regulasi dan kebijakan nasional yang tepat dan benar, maka perguruan tinggi tidak akan memiliki cukup kapasitas untuk menjadi fondasi pembangunan nasional. Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi menuntut adanya totalitas komitmen yang diwujudkan menjadi sikap konsisten dan konsekuen dalam melaksanakan sistem manajemen mutu dan rencana mutu program studi untuk menghasilkan lulusan mutu. (Susilo, 2018:15)

Mutu pendidikan yang terfokus pada pelanggan menjadi perhatian pemerintah. Menurut, Wekke (2019:3), tahun 1990 Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah menetapkan paradigma baru dalam manajemen pendidikan tinggi yang terdiri dari lima pilar yaitu; (1) kualitas (*quality*), (2) Otonomi (*Autonomi*), (3) Akuntabilitas (*Accountability*), (4) Akreditasi (*Accreditation*), dan (5) Evaluasi (*Evaluation*). Implementasi dari konsep paradigma baru tersebut adalah memberikan otonomi kepada lembaga pendidikan tinggi untuk menjalankan misi akademisnya,

yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Namun demikian, lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk bersifat akuntabel dalam hal nilai akademisnya dan kinerja manajemennya. Lembaga pendidikan tinggi juga harus bertanggungjawab terhadap mutu dan baku programnya serta derajat akademisnya yang diberikan. Oleh karenanya baku mutu (*benchmarking*) dan jaminan mutu (*quality assurance*) mempunyai arti yang sangat penting bagi lembaga pendidikan maupun bagi publik.

Mutu perguruan tinggi adalah kesesuaian antara penyelenggaraan perguruan tinggi dengan SNP, maupun standar yang ditetapkan oleh perguruan tinggi sendiri berdasarkan visi dan kebutuhan dari para pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Dengan demikian, terdapat standar mutu perguruan tinggi yang :

1. Ditetapkan oleh pemerintah (*government*);
2. Ditetapkan bersama di dalam perguruan tinggi yang dituangkan dalam visi (*vision*);
3. Dikehendaki oleh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

Berdasarkan PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, ada 8 standar minimal yang harus dipenuhi oleh penyelenggara pendidikan termasuk pendidikan tinggi yaitu:

1. Standar Isi
2. Standar Proses
3. Standar Kompetensi Lulusan
4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
5. Standar Sarana dan Prasarana
6. Standar Pengelolaan
7. Standar Pembiayaan
8. Standar Penilaian Pendidikan (Wekke, 2019:5)

Semua dunia saat ini telah berupaya untuk menjamin mutu pendidikan. Organisasi, gerakan dan diinisiasi di Eropa. Hal ini terungkap pada pernyataan

Konferensi Pendidikan Tinggi Dunia UNESCO tahun 1998, Konvensi Lisbon 1997 Tentang Pengakuan Kualifikasi tentang Pendidikan Tinggi di Kawasan Eropa, dan Deklarasi Salamanca, di mana ide-ide tentang jaminan kualitas pendidikan tinggi telah dipromosikan. (Juozas Ruzevicius, 2007:3).

Dijelaskan ada beberapa langkah untuk meningkatkan dan menjamin kualitas di universitas ;

1. Terapkan dan gunakan indikator kualitas studi yang dapat ditemukan setelah analisis komprehensif dan apa yang menjadi prioritas universitas.
2. Terapkan sistem penjaminan mutu dan delegasikan tanggungjawab dari manager tertinggi ke level selanjutnya. Kemudian, kebijakan mutu universitas dan standar untuk organisasi studi, sumber daya dan proses organisasi studi dan hasil proses harus dibuat sesuai dengan kebijakan. Sistem pemeliharaan standar tersebut yaitu proses audit internal, urutan pemeriksaan dan pencegahan pendaftaran, dan pemuhan serta proses dokumen manajemen dan proses pemeliharaan berkelanjutan dari kebijakan mutu harus dilaksanakan.
3. Membentuk budaya mutu yang menjamin kontribusi seluruh karyawan dalam penciptaan mutu pendidikan tinggi. Maka diperlukan usaha-usaha organisasi yang permanen untuk membentuk prinsip-prinsip kinerja; penciptaan komunitas organisasi dan indentifikasi karyawan dengan universitas, keterlibatan mahasiswa dalam peningkatan kualitas belajar, memperbaiki kualitas budaya dengan hubungan internal, pembagian tanggungjawab, manajemen perubahan sistematis, pembuatan proses dan standar untuk pemeliharaan kualitas, penentuan informasi organisasi dan pengumpulan data serta analisis sistemik, keterlibatan semua pihak (stakeholder).

Dari defenisi di atas disimpulkan bahwa perhatian dunia terhadap mutu pendidikan tinggi sudah dimulai sejak Konferensi Pendidikan Tinggi Dunia

UNESCO tahun 1998, Konvensi Lisbon 1997 Tentang Pengakuan Kualifikasi tentang Pendidikan Tinggi di Kawasan Eropa. Saat itu, ide-ide tentang ide-ide penjaminan mutu pendidikan tinggi telah dipromosikan. Adapun langkah-langkah yang bisa ditempuh dalam peningkatan kualitas perguruan tinggi harus menggunakan indikator kualitas, harus menerapkan sistem mutu dan pendelegasian, serta membentuk budaya mutu yang mengikutsertakan semua pihak.

Menurut Tampubolon, (2001:71) produk perguruan tinggi sepenuhnya adalah jasa kependidikan tinggi yang terdiri dari jasa kurikuler, jasa penelitian, jasa pengabdian kepada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler. Sedangkan lulusan PT adalah produk parsial. Melalui proses produksi dan penyajian kelima jasa itu jasa pada pendidikan tinggi diharapkan ditanamkan serta dibudayakan dalam diri dan kehidupan mahasiswa selama studi, sehingga kemampuan serta keterampilan akademik maupun profesional terus bertumbuh dalam diri mahasiswa.

2.3.2 Konsep Dasar Mutu

Defenisi mutu menurut Tom Peters dan Nancy Austin (1985), mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Tapi perlu dipahami bahwa mutu atau kualitas masuk dalam Bahasa Indonesia (BI) dari bahasa Inggris, yaitu *quality*, kata ini sesungguhnya berasal dari bahasa Latin, yaitu *qualitas* yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Perancis kuno, yaitu *qualite*. Dalam kamus-kamus lengkap (kamus komprehensif) bahasa Inggris, kata itu mempunyai banyak arti. Tiga di antaranya:

- (1) Suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda;
- (2) Standar tertinggi sifat kebaikan; dan
- (3) Memiliki sifat kebaikan tertinggi.

Defenisi mutu menurut Tampubolon (2001:106–108) adalah panduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tak langsung, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun

yang tersirat, masa kini dan masa depan. Sementara Dalam kamus Bahasa Indonesia (Alwi, 2005:768) mutu adalah (ukuran) baik buruknya suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb); kualitas.

Sallis, (2011:52–56) mengatakan mutu harus mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan. Dengan kata lain, ia harus sesuai dengan tujuannya. Edward juga mendefinisikan mutu sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dari dua definisi di atas, mutu memiliki tiga aspek. *Pertama*, adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi. *Kedua*, adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. *Ketiga*, mutu hanya sesuai persepsi (*quality in perception*). Artinya, mutu ini disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang melihatnya. Mutu bagi produsen bisa diperoleh melalui produk atau layanan yang memenuhi spesifikasi awal yang telah ditetapkan dalam gaya yang konsisten. Mutu dalam percakapan sehari-hari dipandang sebagai bagian sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah. Sebagai konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar; merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromi. Dalam definisi absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang tinggi yang tidak dapat diunggul. Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal. Produk-produk tersebut dapat dinilai serta membuat puas dan bangga para pemiliknya.

Mutu adalah kata yang tidak dapat diartikan secara harfiah, tetapi lebih diartikan berdasarkan konteks dan arti. Kata mutu tidak memiliki arti universal tetapi dapat diaplikasikan dalam semua bidang. Ada beberapa kategori di mana kata mutu dapat diaplikasikan. (Selfy Manueke, 2019:307).

Menurut Ton Vroeijenstijn dalam Wekke, (2019:4) mutu (*quality*) merupakan kondisi dasar untuk mampu berkompetisi, memiliki daya tarik (*attractiveness*) dan untuk bisa bertahan (*survival*). Sementara Ishikawa, (2005) mendefinisikan kualitas

sebagai berikut. (a) *quality and customer satisfaction are the same things and (b) quality is a broad concept that goes beyond just product quality to also include the quality of people, processes, and every other aspect of the organization.* Artinya kualitas memiliki dua dimensi yaitu: (a) kualitas dan kepuasan pelanggan merupakan hal yang sama, karena bila pelanggan mendapatkan kualitas barang atau jasa, maka akan memperoleh kepuasan. (b) Kualitas merupakan konsep yang luas yang bukan hanya kualitas produk, tetapi juga kualitas orang, proses kerja, dan setiap aspek dari organisasi.

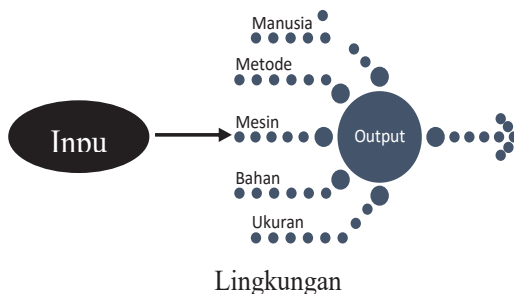
Dari beberapa definisi di atas terkait dengan mutu dapat disimpulkan bahwa mutu itu terkait dengan berkaitan dengan harga diri, tetapi mutu juga berkaitan dengan standar tinggi sifat kebaikan, yang tentunya berhubungan dengan produk yang dapat membuat pelanggan itu merasa bangga dan puas. Sedangkan definisi lain terkait mutu lebih kepada bagaimana pekerjaan, apa yang harus dikerjakan dan apa yang diinginkan pelanggan untuk dikerjakan. Dari pendapat di atas kata pelanggan menjadi bagian terpenting dan titik fokus dan produk yang dihasilkan tidak hanya berupa benda tapi juga jasa.

Kesimpulan yang penulis buat terkait definisi mutu sejalan dengan pendapat Suyadi bahwa mutu suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera konsumen dengan memuaskan sesuai dengan nilai uang yang telah dikeluarkan (Suyadi, 2020:6). Atas definisi tersebut, maka kriteria mutu produk yang baik itu dipengaruhi oleh enam dimensi (Suyadi, 2020:8-9), yaitu:

- a. Kinerja (*performance*), misalnya jangka waktu ketahanan, komposisi, ukuran, kekuatan, dan lain-lain.
- b. Keistimewaan (*types of features*), atau harus memiliki nilai pembeda atau ciri khas dari produk lainnya yang membuat ia digemari dan diminati
- c. Kepercayaan dan waktu (*reliability and durability*), misalnya garansi pemakaian, ketahanan penggunaan hingga tiga tahun, dan lain sebagainya.

- d. Mudah dirawat dan diperbaiki (*maintainability and serviceability*), misalnya suku cadangnya mudah didapat, mesinnya mudah diperbaiki dan dirawat.
- e. Sifat khas (*sensory characteristic*), adalah citra yang dibangun dalam *mindset* konsumen terhadap suatu produk dengan ciri-cirinya yang tidak ada pada produk lain.
- f. Penampilan dan citra etis (*appearance and ethical image*), misalnya ketepatan, kecepatan dan keramahan pelayanan yang membuat produsen nyaman.

Lebih lanjut Suyadi menjelaskan, bahwa unsur-unsur dasar dalam mempengaruhi mutu adalah (1) manusia (*human*), (2) metode (*method*), (3) mesin (*machines*) atau peralatan, (4) bahan (*materials*), (5) ukuran (*measurement*) dan (6) lingkungan (*environment*) (Suyadi, 2020:12).



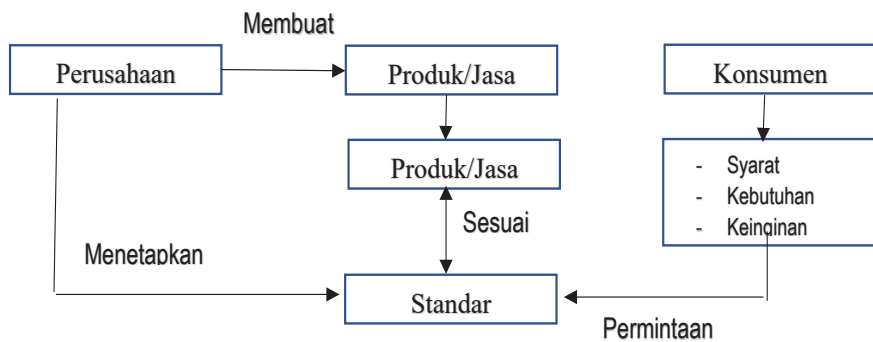
Gambar 2.10 Kombinasi unsur-unsur yang mempengaruhi output mutu produk.

Dari penjelasan gambar 2.7 ditegaskan bahwa mutu produk yang baik itu dipengaruhi oleh enam elemen yang masing-masing memiliki kelebihan masing-masing.

Pendapat berbeda disampaikan ahli mutu Philips Crosby yang mempunyai pengalaman selama 14 tahun di perusahaan bergerak di bidang teknologi informasi. Crosby mengemukakan falsafah dasar berubah empat kemultakan mutu tetapi dilakukan diawali dengan pertanyaan-pertanyaan mendasar, seperti ;

1. Apakah mutu itu? “Mutu adalah kesesuaian dengan persyaratan, bukan kebaikan atau keistimewaan”.
2. Sistem apa yang diperlukan untuk menghasilkan mutu? “Sistem untuk menghasilkan mutu adalah pencegahan, bukan penilaian (pemeriksaan)”.
3. Standar kinerja apa yang harus digunakan, dan 4. Sistem pengukuran apa yang dibutuhkan? (Tjahja Muhandri, 2012:176).

Menurut Tjahja Muhandri, (2012:12) mutu adalah kesesuaian serangkaian karakteristik produk atau jasa dengan standar yang ditetapkan perusahaan berdasarkan syarat, kebutuhan dan keinginan konsumen. Melalui tim marketing, perusahaan mengidentifikasi dengan benar permintaan konsumen terhadap produk yang akan dihasilkan. Permintaan konsumen diterjemahkan menjadi spesifikasi (standar) produk. Perusahaan kemudian menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan aspek yang telah ditetapkan.



Gambar 2.11 Pemahaman mengenai mutu. Sumber: (Tjahja Muhandri, 2012:12)

Dari gambar 2.11 dapat dijelaskan bahwa perusahaan dalam membuat produk atau jasa harus memenuhi unsur standar yang ditetapkan, produk dan jasa tersebut harus sesuai standar dan ditetapkan. Selanjutnya, pelanggan atau konsumen tentunya untuk membeli produk atau jasa tersebut harus memiliki syarat, sesuai kebutuhan dan keinginan. Jika sudah sesuai standar maka mereka akan melakukan permintaan.

Sedangkan mutu dalam pendidikan sebagaimana *The International Encyclopedia of Education* menyebutkan mutu pendidikan sebagai “*education quality is equated with school outcomes various school “inputs” are examined to determine the effect on student achievement*”. Postlethwaite at.al., (1994) dalam (Imam Machali, 2018:385).

Charles Holy dalam buku *Improving Quality in Education*, merumuskan kualitas pendidikan sebagai berikut:

Quality in education is an evaluation of the process of education which enhances the need to achieve and develop the talents of customers of the process and the same time meet the accountability standards set by the clients who pay for the process or the output from the process of educating. (Charles Hoy, 2000).

Mutu Pendidikan menurut Imam Machali, (2018:386) mencakup seluruh proses pendidikan, yaitu input, proses, dan output pendidikan. Untuk menghasilkan input, proses dan output yang bermutu harus dilakukan dengan manajemen yang baik, dengan penerapan manajemen yang benar dan baik akan berdampak pada efisiensi pelaksanaan program dan meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, mutu pendidikan adalah sebuah evaluasi dari proses pendidikan yang mana terdiri dari input, proses dan output dan terfokus pada pelanggan dan semua harus sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan dalam pendidikan.

Menurut Goetsch dan Davis (1994) dalam Usman, (2011:574–575) menjelaskan, ada 10 komponen dalam Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan sebagai berikut;

- a. Fokus pada kepuasan pelanggan; dalam MMTP, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driven*. Pelanggan eksternal menentukan mutu lulusan, sedangkan pelanggan internal menentukan mutu, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan lulusan.

- b. Obsesi terhadap Mutu; Dalam organisasi yang menerapkan MMTP pelanggan menentukan mutu. Dengan mutu tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan yang berarti bahwa semua karyawan berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya. Apabila suatu organisasi terobsesi dengan mutu maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.
- c. Pendekatan Ilmiah; Pendekatan ilmiah sangat diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan, dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data lapangan sangat diperlukan dalam menyusun patokan, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
- d. Komitmen Jangka Panjang ; MMTP merupakan paradigma baru untuk itu dibutuhkan budaya sekolah yang baru pula. Komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan MMTP dapat berjalan dengan baik.
- e. Kerja sama tim (*team work*); Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering tercipta persaingan antar guru. Akan tetapi, persaingan internal cenderung hanya menghabiskan energi saja, yang pada gilirannya tidak meningkatkan daya saing eksternal. Sebaiknya, organisasi MMTP menerapkan kerja sama tim, kemitraan dijalin dan dibina, baik antar warga sekolah maupun luar sekolah.
- f. Perbaikan sistem secara terus menerus; Setiap produk yang memanfaatkan proses tertentu dalam suatu sistem sehingga sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar mutu dapat meningkat.
- g. Pendidikan dan pelatihan; Dewasa ini banyak sekolah yang menutup mata akan arti pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa sekolah bukanlah perusahaan sehingga sekolah yang demikian ini hanya memberikan pelatihan sekadarnya untuk memenuhi persyaratan formal atau

perintah atasannya. Sedangkan dalam sekolah yang menerapkan MMTP, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar, dengan pendidikan dan pelatihan setiap guru dan staf tata usaha akan meningkat keterampilan teknisnya. Esensi dari diklat bagi guru adalah untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalismenya.

- h. Kebebasan yang terkendali; Keterlibatan dan pemberdayaan guru dan staf tata usaha dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat penting karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap keputusan yang dibuat serta dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan merupakan hasil pengendalian dan terencana. Pengendalian dilakukan terhadap metode pelaksanaan setiap proses, dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk menyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur tersebut.
- i. Kesatuan tujuan ; Agar MMTP dapat diterapkan dengan baik maka sekolah harus memiliki tujuan yang jelas. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti harus selalu ada persetujuan antara pihak sekolah dan guru dan staf tata usaha mengenai upah dan kondisi kerja.
- j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan guru dan Staf tata Usaha. Keterlibatan guru dan staf tata usaha merupakan hal yang peneting dalam penerapan MMTP. Usaha dalam melibatkan mereka mempunyai manfaat: (1) dapat menghasilkan keputusan yang baik dan perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang langung berhubungan dengan situasi kerja, (2) meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggungjawan atas keputusan dengan melibatkan orang yang harus melaksanakan.

Sementara menurut Garvin seperti yang dikutip Nasution, (2000:17–18) indikator mutu pendidikan yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk sebagai berikut:

1. Kinerja/performa (*performances*) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk yaitu karakteristik produk dari produk inti.
2. *Features* merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangan, yaitu ciri-ciri atau keistimewaan tambahan atau karakteristik pelengkap / tambahan.
3. Keandalan (*reability*) berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.
4. Konformitas (*conformance*) berkaitan dengan tingkatan kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
5. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
6. Kemampuan pelayanan (*serviceability*) merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.
7. Estetika (*aesthetics*) merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferens atau pilihan individual.
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name, image*).

Beberapa pendapat di atas tentang mutu pendidikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu pendidikan adalah performa yang berkaitan dengan pelanggan yang

memiliki keandalan dan daya tahan dalam kurun waktu yang tentunya berlangsung secara terus menerus. Intinya fokus pada pelanggan menjadi persamaan dari dua indikator utama mutu pendidikan.

2.3.3 Mutu dalam Pandangan Ahli

1. Edward Deming.

Sejarah mutu tidak terlepas dari tokoh-tokoh seperti Dr W Edward Deming, Dr. Joseph M Juran dan Philip B Crosby. Ketiganya diakui sebagai “Bapak Mutu” (Arcaro, 2006:6–9). Edward Deming merupakan konsultan terkenal internasional yang karyanya memimpin industri Jepang menjadi prinsip-prinsip baru manajemen yang dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas. Sebagai pengakuan atas kontribusi terhadap perekonomian Jepang *Union of Japanese Science and Engineering (JUSE)* melembagakan penghargaan Deming atas terhadap kontribusi dan keandalan produk. (Deming, 1986)

Tahun 1930-an, Dr Edward Deming bekerjasama dengan ahli statistik Bell Telephone Laboratorius, Walter A Shewhart, mengembangkan teknik kontrol statistik yang dapat diterapkan dalam proses manajemen. Deming mengakui bahwa proses manajemen yang terkontrol secara statistik membantu manajer secara sistematis menentukan saat yang tepat untuk campur tangan, sekaligus menentukan waktu yang tepat membiarkan proses berjalan. Pada akhir Perang Dunia II, Deming meninggalkan pekerjaan di pemerintah dan mendirikan perusahaan konsultan. Ketika Amerika melupakan ajaran kontrol mutu yang diberikan pada jaman perang dan mereka kembali pada gaya dan praktik manajemen tradisional sebelum perang. Bersamaan itu, Deming yang terlibat dalam metode kontrol mutu mendapatkan sambutan hangat di Jepang. Orang Jepang mengaitkan keberhasilan ekonomi mereka dengan metodologi mutu Dr Deming.

Filosofi Deming cenderung menempatkan mutu dalam artian yang manusiawi. Ketika pekerja sebuah perusahaan berkomitmen pada pekerjaan untuk dilaksanakan dengan baik dan memiliki proses manajerial yang kuat untuk bertindak, maka mutu

pun akan mengalir dengan sendirinya. Defenisi mutu yang praktis adalah; sebuah derajat variatis yang terduga standar yang digunakan dan memiliki ketergantungan pada biaya yang rendah.

Beberapa prinsip pokok dari Deming yang dapat diterapkan dalam bidang pendidikan adalah;

1. Anggota dewan sekolah dan administrator harus menentukan tujuan mutu pendidikan yang akan dicapai.
2. Menekankan pada upaya pencegahan kegagalan pada siswa, bukannya mendeteksi kegagalan setelah peristiwa terjadi.
3. Asal diterapkan secara ketat, pengguna metode kontrol statistik dapat membantu memperbaiki *outcomes* siswa dan administrasi.

2. Masa Joseph M Juran

Dr. Joseph M Juran juga diakui sebagai salah seorang “Bapak Mutu”. Juran berlatar belakang pendidikan teknik dan hukum. Juran juga ahli statistik terpadang. Juran menyebut mutu sebagai “tepat untuk pakai” dan menegaskan bahwa dasar misi mutu sebuah lembaga pendidikan seperti sekolah dan perguruan tinggi adalah “Mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan penggunaan seperti siswa/mahasiswa dan masyarakat”. Sedangkan “Tepat untuk dipakai” berarti lebih tepat ditentukan oleh pemakai bukan oleh pemberi. Titik fokus filosofi manajemen mutu adalah keyakinan organisasi terhadap produktivitas individual. Mutu dapat dijamin dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki bidang yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat. Dengan perangkat yang tepat, para pekerja akan membuat produk dan jasa yang secara konsisten. (Arcaro, 2006 : 8–9).

Beberapa pandangan Juran tentang mutu sebagai berikut;

- 1). Meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir.
- 2). Perbaikan mutu merupakan proses kesinambungan, bukan program sekali jalan.

- 3). Mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan dan administrator
- 4). Pelatihan massal merupakan persyaratan mutu dan
- 5) setiap orang di sekolah mesti mendapatkan pelatihan.

Juran (1981) dalam Tjahja Muhandri, (2012:55).

3. Masa Philips Crosby

Philip B Crosby (Sallis, 2011:59) dikenal sebagai tokoh yang menciptakan produk tanpa cacat (*zero defects*). Ahli manajemen kualitas yang memfokuskan kajiannya pada pengembangannya pada budaya kualitas dengan bentuk pelibatan semua individu dalam melakukan proses di dalam organisasi. (Darwin, 2012:18)

Philips B Crosby mendefinisikan mutu sebagai *conformance to requirement*. Dengan definisi ini Crosby menitikberatkan kegiatan mutu perusahaan untuk (1) mencoba mengerti harapan-harapan konsumen, (2) memenuhi harapan-harapan tersebut, sehingga (3) perlu pandangan eksternal mengenai umum agar penyusunan sasaran mutu lebih realistis dan sesuai dengan permintaan atau keinginan. Tenner 1992 dalam Tjahja Muhandri, (2012:11)

Menurutnya, jaminan mutu didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah cara memproduksi yang bebas dari cacat. Jaminan mutu lebih menekankan tanggungjawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi kontrol mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan dalam jaminan mutu.

Dari ketiga pendapat “Bapak Mutu” di atas dapat disimpulkan, mutu adalah program berkesinambungan dan tidak ada kata akhir. Mutu tergantung dari pemimpin dan administatornya. Syarat mutu adalah bahwa harus ada pelatihan dan diterapkan secara ketat dan sebaiknya tanggungjawab tenaga kerja diutamakan untuk menghasilkan mutu lebih baik.

2.3.4 Jaminan Mutu

Menurut Ishikawa (1985) dalam Tjahja Muhandri, (2012:37) jaminan mutu memiliki arti jaminan dari suatu produk sehingga produk tersebut dibeli oleh konsumen dengan penuh keyakinan dan kepercayaan, kemudian dapat digunakan secara terus menerus dalam jangka waktu yang lama dengan tingkat kepuasan yang tinggi.

Senada dengan itu, menurut Tjahja Muhandri (2012:36) menjelaskan, jaminan mutu (*Quality Assurance*) merupakan inti dari penerapan Pengendalian Mutu Terpadu (*Total Quality Management*). Jaminan mutu bertujuan untuk menjamin terpenuhinya persyaratan mutu produk seperti keamanan, keterandalan, sifat-sifat fungsional, dan sebagainya.

Merujuk kepada pengertian jaminan mutu tersebut, dapat disimpulkan bahwa jaminan mutu adalah jaminan atas suatu produk sehingga produk tersebut dibeli oleh konsumen dan mendapat pengakuan. Jaminan mutu adalah inti TQM karena dengan jaminan mutu terpenuhi persyaratan mutu produk tersebut.

Lanjut Tjahja Muhandri, (2012:37) ada tiga hal penting yang harus dipertimbangkan apabila ingin menerapkan Jaminan Mutu, yaitu:

1. Suatu perusahaan harus mampu menjamin bahwa mutu produk yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan yang diminta/diharapkan konsumen (karakteristik mutu yang sebenarnya). Perusahaan tidak hanya memenuhi persyaratan mutu dari pemerintah saja, tetapi hendaknya dapat menghasilkan produk di atas persyaratan pemerintah.
2. Jika produk akan diekspor, semua persyaratan produk yang dikirim ke luar negeri harus memenuhi persyaratan mutu yang diinginkan oleh konsumen luar negeri.
3. Pimpinan perusahaan harus menyadari pentingnya jaminan mutu dan memastikan bahwa semua jajaran di dalam perusahaan akan sepenuhnya berusaha mencapai tujuan mutu secara bersama-sama.

Secara umum Mursidi, (2020:41) pengertian penjaminan mutu (quality assurance) perguruan tinggi adalah:

1. Proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga pelanggan memperoleh kepuasan.
2. Proses untuk menjamin agar mutu lulusan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan/dijanjikan sehingga mutu dapat dipertahankan secara konsisten dan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Dengan kata lain, perguruan tinggi dikatakan bermutu apabila mampu menetapkan dan mewujudkan visinya, melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif), serta mampu memenuhi kebutuhan/memuaskan *stakeholder* (aspek induktif) yaitu kebutuhan masyarakat, dunia kerjua dan profesional. Sehingga perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan dan mengendaikan proses yang menjamin pencapaian mutu.

Untuk mewujudkan itu, semua diperlukan syarat-syarat normatif yang wajib dipenuhi setiap perguruan tinggi. Syarat-syarat tersebut tertuang dalam beberapa asas, yaitu:

- a) Komitmen
- b) Internalilly driven
- c) Tanggungjawab/pengawasan melekat
- d) Kepatuhan terhadap rencana
- e) Evaluasi
- f) Peningkatan mutu berkelanjutan.

2.3.5 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management atau disingkat dengan TQM adalah suatu pendekatan manajemen untuk mendapatkan efektivitas, efisiensi, keterpaduan, fleksibilitas, dan daya saing yang lebih baik dari usaha secara keseluruhan. (Majd Mohammad Al Omoush, 2015:49).

Hal ini sesuai dengan Ali, et al dalam (Majd Mohammad Al Omoush, 2015) TQM secara umum dapat didefinisikan sebagai membuat hal-hal yang benar untuk pertama kali, ditentukan untuk pengembangan yang berkelanjutan, memuaskan pelanggan, kebutuhan, membuat anggota bertanggungjawab terhadap kualitas.

Menurut pendapat Diana (2009:4), *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Hal ini sejalan dengan Sallis, (2002:18) TQM adalah tentang menyediakan pelanggan dengan apa yang mereka inginkan, ketika mereka menginginkannya dan bagaimana menginginkannya. Ini terus bergerak dengan perubahan sesuai harapan pelanggan dan untuk merancang produk dan layanan yang memenuhi dan melampaui harapan mereka. Hanya dengan memuaskan pelanggan maka mereka akan kembali dan memberi tahu kepada temana-temannya tentang hal ini. Persepsi dan harapan pelanggan diakui sebagai jangka pendek dan berubah-ubah, karenanya organisasi harus menemukan cara untuk tetap dekat dengan pelanggan untuk mampu menanggapi perubahan selera, kebutuhan dan keinginan mereka.

Hedwig & Polla (2006:1–3) menjelaskan bahwa penjaminan mutu merupakan pekerjaan rutin yang berkesinambungan dan harus terus menerus dilakukan dan bukan merupakan kegiatan yang bersifat *ad hoc*. Oleh karenanya, proses pengawasan (*monitoring*) dan evaluasi perlu diterapkan secara terus menerus dengan penekanan bahwa kegiatan ini bukan mencari-cari kesalahan melainkan untuk melakukan tindakan perbaikan terus menerus. Sistem penjaminan mutu (*quality assurance system*) akan menghasilkan lulusan perguruan tinggi yang baik, kreatif, inovatif dan mampu menciptakan lapangan kerja dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dimilikinya yang merupakan indikator keberhasilan dari pendidikan tinggi yang bermutu. Sistem penjaminan mutu pendidikan adalah sistem yang dirancang untuk meningkatkan mutu pendidikan secara terprogram dan berkelanjutan melalui tahap

penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar pendidikan. Sistem penjaminan mutu (*quality assurance system*) digunakan untuk menghasilkan lulusan yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai indikator keberhasilan dari pendidikan yang bermutu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa TQM adalah suatu pendekatan yang dilakukan secara menyeluruh dalam sebuah manajemen yang dapat mencapai efektifitas, efisiensi, keterpaduan, dan fleksibilitas untuk pengembangan yang berkelanjutan, dan dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan tersebut.

Bertolak dari hal di atas, Sangeeta Sahney, (2010:9) memiliki pandangan yang berbeda tentang TQM. Menurutnya TQM dalam pendidikan sebagai sesuatu yang rumit karena termasuk dalam kandungan kualitas input peserta didik, karyawan, pendukung, koneksi kualitas proses dalam bentuk kegiatan pendidikan dan pengajaran serta kualitas luaran dalam bentuk siswa yang sudah alumni, pendidik, tenaga administrasi, sarana dan proses fisik.

Dalam pendidikan tinggi *Total Quality Management* dapat diterapkan tetapi harus dimonifikasi untuk mengenali sepenuhnya segala aspek pendidikan karena pendidikan adalah jasa tanpa terlihat, tapi nyata menghasilkan.

Adapun landasan pemikiran dari munculnya konsep TQM adalah :

- Kesuksesan suatu bisnis tergantung pada keberadaan pelanggan. Pelanggan (konsumen) yang jumlahnya besar akan memberikan peluang yang besar pula terhadap keberhasilan suatu usaha. Karena itu harus diusahakan untuk meningkatkan jumlah pelanggan dengan menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan tuntutan pelanggan (memuaskan pelanggan).
- Suatu bisnis akan mampu memuaskan pelanggan bila :
 - Mampu mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan
 - Mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan tersebut.

- Keuntungan bisnis dapat ditingkatkan jika produk dapat dihasilkan dengan efisien. Hal ini dapat dicapai dengan :
 - Merancang sistem produksi yang menghasilkan produk secara efisien.
 - Memperkecil ketidakefisienan pada saat produksi (mengurangi pemborosan, mencegah pekerjaan berulang),
 - Selalu *me-review* semua kegiatan untuk selalu memuaskan pelanggan.
 (Tjahja Muhandri, 2012:173–174).

Konsep TQM yang dikemukakan oleh Juran dengan istilah Trilogi Juran merupakan konsep yang sangat sederhana, tetapi sudah mengkomoidasi semua hal yang berkaitan dengan mutu. Konsep ini sangat mudah diaplikasikan dalam perusahaan. Konsep TQM Juran adalah (a) bagaimana merencanakan mutu yang baik? (b) bagaimana mengendalikan proses supaya mutu yang diharapkan tercapai? dan (c) bagaimana cara meningkatkan mutu selanjutnya. TQM ini dapat diimplementasikan jika mengikuti tiga proses manajerial, yaitu (1) perencanaan mutu, (2) pengendalian mutu, dan (3) peningkatan dan perbaikan mutu. Proses ini dikenal dengan istilah Trilogi Juran.

Berikut gambar kegiatan dari masing-masing proses dalam Trilogi Juran.

Tabel 2.3
Tiga Proses Umum Manajemen Mutu

Manajemen Mutu		
Perencanaan Mutu	Pengendalian Mutu	Peningkatan Mutu
<ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan Tujuan mutu - Mengidentifikasi Pelanggan - Menentukan Kebutuhan Pelanggan - Mengembangkan Keistimewaan produk yang merespon - Mengembangkan prose yang mampu menghasilkan keistimewaan produk - Menetapkan pengendalian proses, menterjemahkan rencana ke kegiatan operasional 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengevaluasi kinerja aktual - Membandingkan kinerja aktual - Bertindak menangani perbedaan 	<ul style="list-style-type: none"> - menguji kebutuhan - Menetapka infrastruktur - Mengidentifikasi proyek peningkatan mutu - Menetapkan tim proyek - Menyediakan tim denan sumber daya, pelatihan dan motivasi untuk mendiagnosis penyebab dan upaya untuk mengatasinya. - Menetapkan pgedanlian agar tetap pada jalurnya.

Sumber: (Tjahja Muhandri, 2012:127)

Dalam ajaran *Total Quality Management* (TQM) bagi lembaga pendidikan seperti sekolah dan perguruan tinggi harus menempatkan siswa atau mahasiswa sebagai “klien” atau dalam istilah perusahaan sebagai ‘stakeholder’ yang terbesar, maka suara mahasiswa/siswa harus disertakan dalam setiap pengambilan keputusan strategis langkah organisasi sekolah. Tanpa suasana yang demokratis manajemen tidak mampu menerapkan TQM, yang terjadi adalah kualitas pendidikan didominasi oleh pihak-pihak tertentu yang sering kali memiliki kepentingan yang bersimpangan dengan hakekat pendidikan. Penerapan TQM berarti pula adanya kebebasan untuk berpendapat. Kebebasan berpendapat akan menciptakan iklim yang dialogis antara siswa dan guru, antara siswa dan kepala sekolah, antara guru dan kepala sekolah singkatnya adalah kebebasan berpendapat dan keterbukaan antara seluruh warga sekolah. Pentranferan ilmu pengetahuan tidak lagi bersifat *one way communication*, melainkan *two way communication*. Proses dua arah ini merupakan bagian dari substansi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kualitas di lembaga pendidikan. (Arbangi, 2018 : 96).

2.3.6. Model Implementai Jaminan Mutu

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 91 (3) menjelaskan bahwa “*Penjaminan mutu dilakukan secara berhatap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas*”.

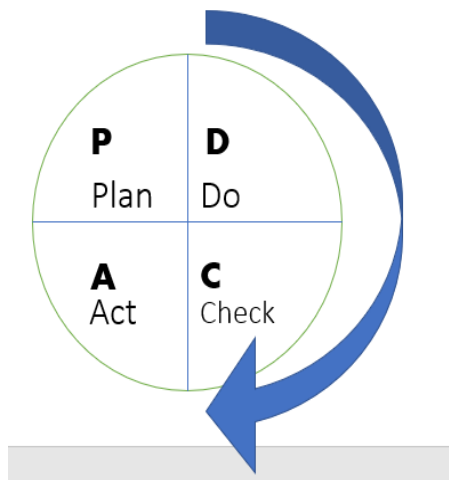
Ada beberapa model manajemen yang dapat diterapkan dalam konteks penjaminan mutu yaitu;

1. Siklus PDCA (Plan, Do, Check, dan Action).

Model ini dikembangkan oleh Walter Shewhart, sering dihubungkan dengan “Siklus Shewhart”. Penggunaan siklus PDCA dimaksud untuk mengkoordinasikan upaya-upaya perbaikan secara berkelanjutan.

Adapun tahapan siklus PDCA dapat dijelaskan sebagai berikut;

- *Plan*, perencanaan untuk memperbaiki kegiatan-kegiatan dengan mencari tahu hal-hal yang salah (dengan mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi) dan kemukakan ide-ide untuk memecahkan masalah-masalah tersebut.
- *Do*, lakukan perubahan-perubahan untuk memecahkan masalah tersebut pada skala kecil atau eksperimen terlebih dahulu.
- *Check*, periksa apakah perubahan-perubahan skala kecil atau eksperimen dapat mencapai hasil yang diinginkan atau tidak.
- *Act*, implementasikan perubahan-perubahan pada skala besar jika eksperimen berhasil.



Gambar 2.12 Siklus PDCA. (Darwin, 2012:23)

2. Model USE-PDSA yang dikembangkan dari ISO 9001-2000

USE-PDSA merupakan model yang dikembangkan untuk peningkatan mutu secara terus menerus. Keberhasilan penggunaan model USE-PDSA ditunjukkan hilangnya penyebab masalah, yang kemudian akan muncul penyebab-penyebab masalah lain dalam besar yang lebih sedikit atau kecil. Tentu hal ini dituntut

komitmen dari tim kerja sama agar selalu berpartisipasi secara total untuk peningkatan terus menerus dalam proses dan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000. Pemahaman dan penerapan secara benar dari siklus USE-PDSA akan memberikan hasil dalam peningkatan kualitas total. (Darwin, 2012:24).

Adapun langkah-langkah USE-PDSA sebagai berikut;

Langkah 1 : *Understand quality improvement needs* (memahami kebutuhan perbaikan kualitas). Langkah ini melakukan identifikasi masalah melalui data yang ada.

Langkah 2 : *State the quality problem (s)*. Menyatakan masalah kualitas ada secara spesifik, tegas, jelas dan dapat diukur. Suatu pernyataan masalah harus dapat menjawab pertanyaan apa, dimana, bilamana, siapa, mengapa dan berapa biaya (how much) atau sesuai dengan konsep 5W+2H.

Langkah 3 : *Evaluate the root cause (s)*. Mengevaluasi akar penyebab masalah dapat dilakukan dengan digagas sebab-akibat (fishbone diagram).

Langkah 4 : *Plan to solution (s)*. Merencanakan solusi masalah fokus terhadap tindakan-tindakan untuk menghilangkan agar penyebab masalah yang ada.

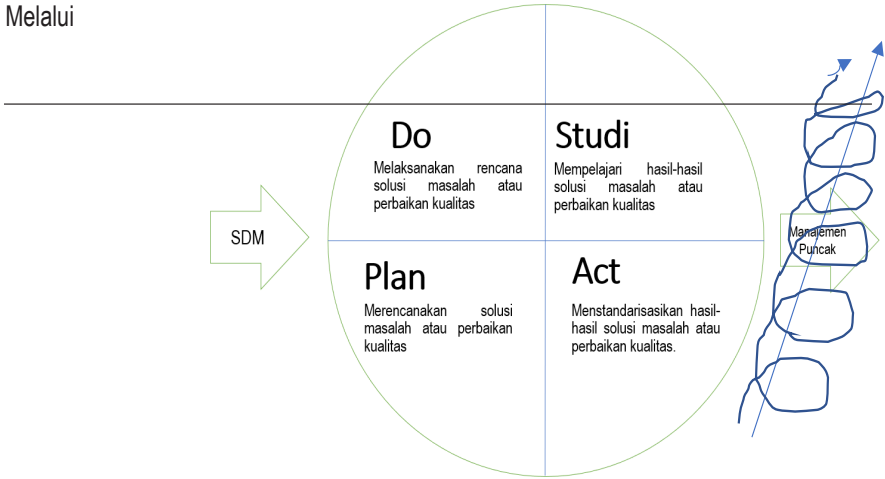
Langkah 5 : *Do or implement the solution (s)*. Melaksanakan atau menerapkan rencana solusi terhadap masalah.

Langkah 6 : *Study the solution (s)*. Mempelajari hasil-hasil solusi terhadap masalah melalui studi evaluasi berdasarkan data yang dikumpulkan, guna mengetahui apa jenis masalah kualitas yang ada telah hilang atau berkurang.

Langkah 7 : *Act to standardize the solution (s)*. Bertindak untuk menstandarkan solusi terhadap masalah, selanjutnya melakukan perbaikan terus menerus pada jenis masalah yang lain.

Meningkatkan kualitas total
terus menerus (Quality,
Cost, Delivery, Safety,

Melalui



Kerjasama dan



Evaluate to root cause (s)
(Mengevaluasi akar masalah kualitas yang ada)



State the quality problem (s)
(Menyatakan masalah kualitas yang ada)



Understand the quality improvement needs
(Memahami kebutuhan perbaikan kualitas)



Masalah Mutu

Gambar 2.13 Model Siklus USE-PDSA untuk peningkatan kualitas terus-menerus. Sumber: (Gaspersz, 2005).

Menurut Imam Machali (2018: 392–392) model proses ISO 9001:2000 terdiri dari lima bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen mutu organisasi, sebagai berikut: 1). Sistem manajemen mutu (klausul 4 dari ISO 9001:2000), 2). Tanggungjawab manajemen (klausul 5 dari ISO 9001:2000), 3). Manajemen Sumber Daya (klausul 6 dari ISO 9001:2000), 4). Realisasi produk (klausul 7 dari ISO 9001:2000) dan 5). Pengukuran, analisis, dan peningkatan (klausul 8 dari ISO 9001:2000) .

Adapun langkah-langkah implementasi manajemen mutu ISO:90001:2000 sebagai berikut:

- a. Suatu organisasi (perusahaan), bila ingin berhasil mencapai tujuannya (mendapatkan keuntungan), dimulai dengan adanya suatu arahan yang jelas dari pimpinan puncak mengenai tujuan perusahaan-dinyatakan dalam visi dan misi yang dijabarkan lagi dalam kebijakan dan sasaran mutu.
- b. Organisasi (perusahaan) tergantung pada pelanggan (customer) dan pihak-pihak berkepentingan (interested party), misalnya pemegang saham, komunitas sosial, karyawan, dan lembaga swadaya masyarakat. Untuk itu, organisasi harus mengetahui keinginan pelanggan saat ini dan harapannya untuk masa mendatang. Pimpinan puncak harus mengetahui hal ini (perhatian garis dua arah putus-putus) dan menginformasikan ke seluruh bagian dari organisasi perusahaan.
- c. Visi dan misi sebagai perencanaan strategis (sebagai wujud manajemen responsibility) memerlukan tersedia sumber daya (manusia, peralatan, metode, dan keuangan) untuk dapat merealisasikan persyaratan dan harapan pelanggannya. Maka, dalam hal ini perlu dipastikan adanya komitmen pimpinan puncak untuk menyediakan sumber daya.
- d. Sumber daya harus dikelola untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan persyaratan pelanggan (resources management).

- e. Dengan adan perencanaan strategis tersedianya sumber daya yang mencukupi, maka dapat dilakukan proses realisasi produk/jasa (produk realization) yang mendapatkan masukan persyaratan (requirement) dari pelanggan. Persyaratan-persyaratan tersebut diubah menjadi urutan proses internal organisasi (perusahaan) yang harus dikendalikan dengan memperhatikan keterkaitan dan ketergantungan antarproses tersebut. Adanya beberapa metode untuk memastikan proses tersebut misalnya dengan membuat rencana mutu, prosedur mutu, instruksi kerja, atau bentuk lainnya.
- f. Produk/jasa yang dihasilkan akan diterima olen pelanggan pada fase ini akan terjadi proses perbandingan antara harapan pelanggan dan produk/jasa yang diterima yang akan melahirkan kondisi puas atau tidak puas. Organisasi (perusahaan) harus mengetahui kepuasan (satisfaction) dari langgananya (dalam gambar dilukiskan dengan garis dua arah putus-putus).
- g. Sebagai tindak lanjut dari pengukuran (meansurement, kepuasan pelanggan, efektivitas dan efisiensi penerapan sistem manajemen, proses dan produk perlu dilakukan analisis (analysis) terhadap dua data tersebut. Hasil anaisis data harus ditindanlanjuti dengan program peningkatan (improvement).
- h. Program-program peningkatan akan menuju arahan dan tersedinya sumber daya. Hal ini berarti dibuatkannya kembali komitmen dari pimpinan puncak untuk menjalankannya. Dengan demikian proses perbaikan berkesinambungan (*continual improvement*) tersebut berlanjut tanpa berhenti dengan tujuan akhir untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi/perusahaan.

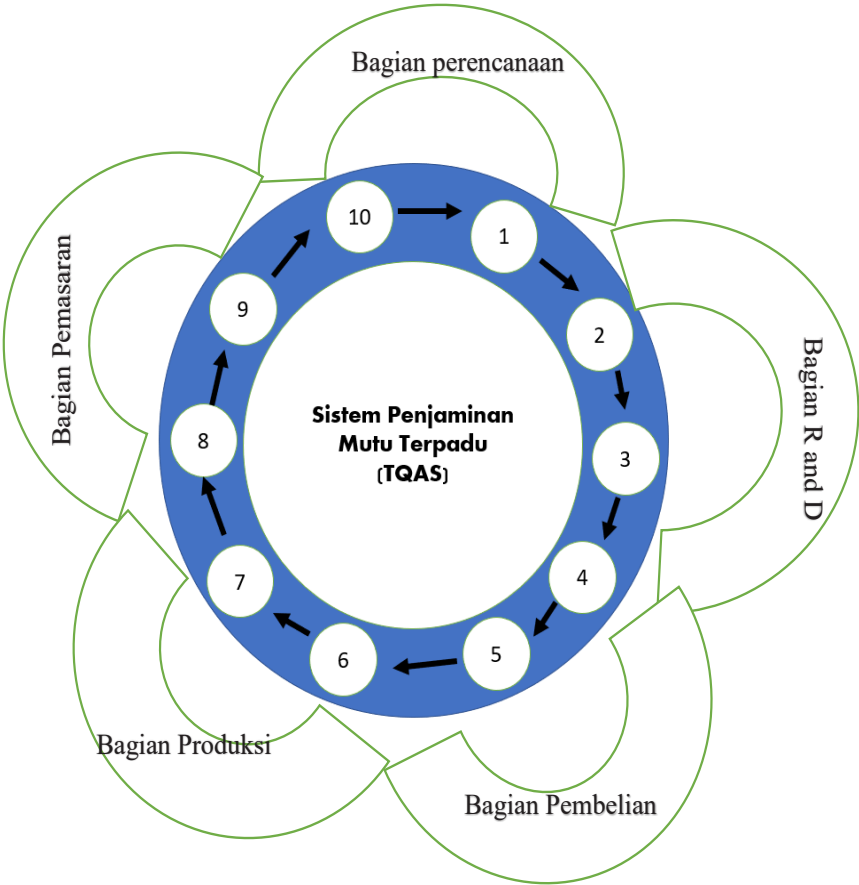


Gambar 2.14 Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

3. Model Sistem Penjaminan Mutu terpadu (Total Quality Assurance System= TQAS)

Sistem Penjaminan Mutu Terpadu merupakan model dan pendekatan yang berorientasi kualitas proses dan hasil dengan mempertimbangkan seluruh komponen yang terlibat dalam suatu unit produksi atau jasa. TQAS ini mengontrol mutu mulai dari perencanaan dan perancangan, dan sebelum memasuki tahap produksi massal, analisis mutu dilakukan dengan ketat dan tidak menganggap remeh hal-hal kecil. Tingkat pengawasan proses dilakukan dengan mempertimbangkan kesempurnaan semua aspek yang berpengaruh. Model ini juga sering dikenal dengan model yang berorientasi pada “Outcome”, karena sangat kental dalam mempertimbangkan komponen pelayanan purna jual dan survei pemasaran. Model yang berorientasi “outcome” memungkinkan diketahui dan dipahami tentang keyakinan, kepercayaan, loyalitas dan kepuasan pelanggan. Pemahaman ini sangat berarti sebagai masukan

dalam pertimbangan mutu secara berkelanjutan. Secara sederhana model Sistem Penjaminan Mutu Terpadu dapat digambarkan 2.15 sebagai berikut. (Tjahja Muhandri, 2012).



Gambar 2.15 Sistem Penjaminan Mutu Terpadu. Sumber: (Tjahja Muhandri, 2012)

Keterangan :

1. Perencanaan dan Perancangan
2. Percobaan produksi
3. Pengujian
4. Pengadaan barang (bahan mentah)
5. Persiapan dan perancangan
6. Proses produksi dan pemeriksaan
7. Pemasaran
8. Pelayanan purna jual
9. Survei Pemasaran
10. Analisis dan Rekomendasi perbaikan.

4. Sistem Manajemen Mutu “Six Sigma”

Six Sigma didefinisikan sebagai suatu sistem yang komprehensif dan fleksibel untuk mencapai, memberi dukungan dan memaksimalkan proses yang berfokus kepada pemahaman akan kebutuhan pelanggan dengan menggunakan fakta, data dan analisis statistik serta terus menerus memperhatikan pengaturan, perbaikan dan review proses. (Tunggal, 2002). Six Sigma dilambangkan dengan angka enam (6) dan sigma (α) yaitu simbol dari standar deviasi. Sehingga six sigma ditulis dengan lambang (6 α). Six sigma merupakan sebuah sistem manajemen yang terstruktur untuk memperbaiki proses yang difokuskan pada usaha mengurangi variasi proses (proses variances) sekaligus mengurangi cacat (produk/jasa yang di luar spesifikasi) dengan menggunakan statistik dan *problem solving tool* secara insentif. (Imam Machali, 2018:385).

Pengertian dasar Six Sigma adalah, adanya metode berteknologi tinggi yang digunakan oleh “engineer” didukung “statistikawan” agar dapat memperbaiki kemampuan proses untuk menghasilkan produk sebesar Six Sigma (6 simpanan baku), yaitu 3,4 buah kesalahan (cacat) dalam 1 juta proses (peluang) sehingga

hasilnya adalah 99,997%. Beberapa aspek atau komponen yang selalu dipertimbangkan dalam Six Sigma adalah : (1) proses desain/redesain; (2) Analisis Keberagaman; (3) Balance Score Card; (4) “Voice at customers”; (5) Creative thinking; (6) rancangan percobaan; (7) manajemen proses ; (8) pengendalian proses statistika (control chart). (Darwin, 2012:27).

5. Integrasi Sistem Peningkatan Mutu Berkelanjutan dengan Penjaminan Mutu di Pendidikan Tinggi

Menurut Darwin, (2012:27), sistem ini berusaha mengintegrasikan peningkatan mutu berkelanjutan dengan penjaminan mutu, sehingga seluruh komponen dalam sistem (input-proses-output) dapat berperan dalam setiap siklus upaya peningkatan mutu, terutama peningkatan mutu pendidikan tinggi. Terdapat dua aspek yang ditekankan dalam peningkatan mutu berkelanjutan, yaitu (1) Premis yang menjelaskan perlunya filosofi, nilai dan normal direpleksikan dalam mutu total dan peningkatan mutu berkelanjutan pendidikan tinggi. Hal ini lebih menekankan pada fungsi pelayanan, antisipasi dan harapan konstituen, pengakuan dan peningkatan proses transformasi dan sistem, implementasi tim kerja dan kerja sama, kepemimpinan, pemecahan masalah, dan peningkatan kualitas SDM. (2) penekanan terhadap “Quality – base system” dan kerangka integrasi pengambilan keputusan dalam pendekatan jaminan mutu pendidikan tinggi. Penetapan dan pemenuhan standar dalam penjaminan mutu pendidikan di antaranya mengarah pada pemenuhan sistem akreditasi dan “assesment outcome”. Akreditasi difokuskan pada input institusi seperti prestasi mahasiswa, tingkat fakultas, fasilitas dan SDM lainnya.

2.3.7 Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

1. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti)

Manajemen mutu pendidikan berangkat dari konsep mutu yang dikembangkan di dunia industri. Konsep-konsep mutu yang telah berkembang di

dunia industri dan bisnis telah memberikan inspirasi bagi dunia pendidikan sehingga beberapa konsep tersebut selanjutnya diadaptasi dalam dunia pendidikan. (Darwin, 2012:18).

Dalam sejarahnya, standar nasional pendidikan tinggi Indonesia baru dibuat pertama kali oleh BAN-PT. BAN PT berdiri tahun 1994, namun baru beroperasi melakukan akreditasi pada tahun 1996. Di antaranya 1994–1996, BAN-PT membangun sistem, merumuskan standar, membuat pedoman, dan tata cara akreditasi. BAN-PT berhasil merumuskan 17 standar pendidikan tinggi yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan akreditasi. (Ghafur A. H., 2017:254)

Hal ini sejalan dengan Ghafur (2010:128) untuk pertama kali sistem akreditasi dilakukan oleh Kopertis setelah mendapat mandat lebih luas pada tahun 1982. Kemudian dilanjutkan oleh BAN-PT sejak 1996, setelah mendapat mandat dari UUSPN No 2/1989 dan PP tentang Perguruan Tinggi. Apabila ketentuan UUPT 1961 dan UUSPN 1989 menyatakan akreditasi sebagai bagian dari inspeksi untuk tujuan pengawasan mutu dan efisiensi perguruan tinggi maka UU Sisdiknas 2003 akreditasi adalah bagian dari sistem penjaminan mutu. Berlakunya UU Sisdiknas 2003 dengan beberapa peraturan turunannya, perguruan tinggi tidak hanya dituntut melakukan akreditasi namun juga dituntut untuk melakukan penjaminan mutu internal berupa evaluasi diri.

Perubahan kebijakan kerap sering terjadi terkait persoalan penjaminan mutu. Ghafur (2010:136) menggambarkan kebijakan wajib atau tidaknya akreditasi.

Tabel 2.4

Perubahan Kebijakan Wajib dan Tidak Wajibnya Akreditasi

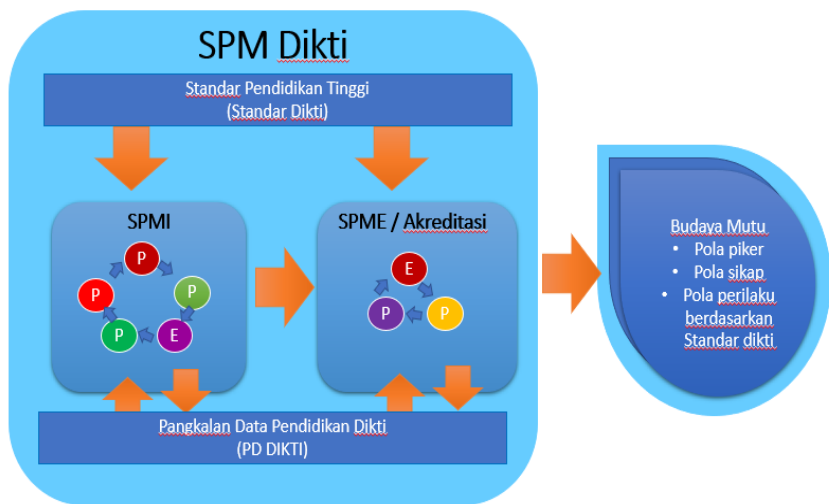
Isi Kebijakan	Legalitas Kebijakan	Keterangan
PTS Wajib akreditasi dan PTN tidak wajib	UU No.22/1961 tentang Perguruan Tinggi	Pelaksanaan tugas akreditasi adalah Kopertis yang ada di setiap wilayah.
PTS dan PTN tidak jelas dan tidak tegas bahwa akreditasi wajib	UUSPN No.2/1989 dan PP tentang Perguruan Tinggi	Ketentuan UU dan PP menyampaikan kedudukan, hak dan kewajiban PTN dan PTS. Namun, UU dan PP tidak ada kata wajib/harus akreditasi.
PTS dan PTN tidak wajib akreditasi	SK Mendiknas No.004/U/2002 tentang Akreditasi Program Studi pada Perguruan Tinggi, tanggal 17 Januari 2002	Semua berita koran atas SK ini mirip. Kompas, Sabtu, 2/2/2002 dengan kepala berita; PT Tak Wajib Diakreditasi, Senin, 11/2/2002 dengan kepala berita "Akreditasi Tak Lagi Wajib".
Semua PTS dan PTPN Wajib	UU Sisdiknas No.20/2003. PP-No.19/2005 tentang Standar Nasional pendidikan	Penjaminan mutu, evaluasi dan akreditasi dibuat semakin jelas dan rinci pada Bab XVI, Pasal 57, 58, 59, 60, 61 (UU Sisdiknas 2003). Sedangkan penjaminan mutu dengan tegas adalah wajib (PP-SNP Pasal 91 ayat (1)).

Sumber; (Ghafur H. S., 2010:136)

Ghafur (2010:90) menjelaskan penjaminan mutu *internal (internal quality assurance)* bentuknya berupa evaluasi diri yang dilakukan oleh program studi atau institusi perguruan tinggi. Tujuan untuk memperbaiki kinerja dan memberi penjaminan mutu internal, khususnya kepada para stakholder internal perguruan tinggi, seperti para pimpinan, dosen, peneliti, karyawan, dan mahasiswa. Beragam

bentuk pengembangan sistem penjaminan mutu internal pada perguruan tinggi di Indonesia. Ada yang mengembangkan organisasi internal berbentuk lembaga/badan. Kedua, penjaminan mutu eksternal (*external quality assurance*) dari lembaga di luar perguruan tinggi yang independen, memiliki kredibilitas, profesionalitas, dan kewenangan untuk melakukan akreditasi. Lembaga eksternal, baik nasional, regional atau internasional kelak dapat melakukan penjaminan mutu terpadu pada sistem penjaminan mutu, baik internal maupun eksternal tidak akan berdampak terhadap perbaikan mutu, apabila tidak dipadukan menjadi satu daur ulang perbaikan mutu berkelanjutan.

Hal ini sejalan dengan Mursidi (2022:20) bahwa pemerintah telah menetapkan peningkatan penjaminan mutu bagi seluruh perguruan tinggi melalui Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, SPM Dikti ini meliputi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) atau yang lebih dikenal dengan Akreditasi. Evaluasi Mutu juga harus sedara kontinu dilakukan guna menjamin adanya *Continuous Quality Improvement* (CQI) pada Perguruan Tinggi. Maka, peningkatan budaya mutu menjadi langkah penting yang harus dilakukan Perguruan Tinggi. Implementasi ini harus dilakukan secara sinergi antara pengelola prodi, fakultas, hingga institusi. Dokumen dibagi menjadi tiga bagian. Bagian Pertama menyangkut jaminan kualitas internal, bagian kedua menyangkut jaminan kualitas eksternal dari pendidikan tinggi dan ketiga Pangkalan Data Perguruan Tinggi.



Penetapan Standar Dikti
Pelaksanaan Standar Dikti
Evaluasi (pelaksanaan) Standar Dikti
Pengendalian (pelaksanaan) Standar Dikti
Peningkatan Standar Dikti

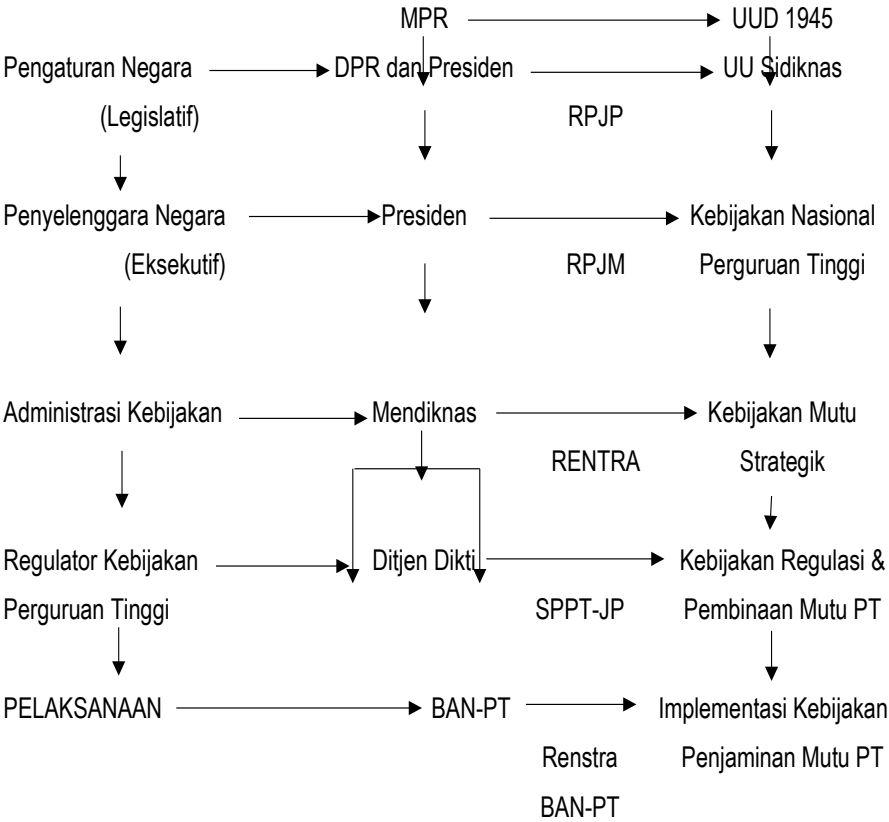
Evaluasi Data dan Informasi
Penetapan status akreditasi dan peringkat terakreditasi
Pemantauan dan evaluasi status akreditasi dan peringkat terakreditasi

Gambar 2.16 Model Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Sumber : (Kementerian Riset, 2018)

Penjaminan mutu pendidikan adalah suatu proses tranformasi yang terencana dan sistematis dalam penetapan dan pemenuhan seperangkat standar mutu dalam sistem pengelolaan pendidikan yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan baik secara internal maupun eksternal, sehingga memberikan kepercayaan dan kepuasan kepada semua peserta didik, pengguna lulusan, pemerintah, masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan melalui upaya peningkatan mutu yang terus menerus, menuju ketercapaian *outcome*. (Darwin dan Irsan, 2012:17).

Di Indonesia ditinjau dari struktur lembaga negara yang hierarkisnya memiliki kewenangan membuat produk kebijakan mutu, penjaminan mutu, dan akreditasi yang hirarkies pula. Ghafur (2010:46) menggambarkan hubungan struktur dan

hierarki terkait produk peraturan tentang mutu pendidikan dan perguruan tinggi di Indonesia sebagai berikut:



Gambar: 2.17 Struktur lembaga negara, perencanaan, dan kebijakan mutu perguruan tinggi di Indonesia.(Ghafur H. S., 2010:46)

Menurut Ghafur (2010:89) apabila kebijakan mutu yang dikembangkan selama ini berbasis pada konsep-konsep mutu partikular yang terserak dan terpisah antara satu dengan yang lain, ke depan harus dikembalikan kepada pohon utamanya, yaitu sistem penjaminan mutu terpadu (*total quality assurance system*). Sistem ini perlu dijabarkan lebih lanjut secara sistematis dan terencana sehingga dapat diterapkan dan dilaksanakan dalam tata kelola perguruan tinggi. Penerapan sistem

saja tidak akan efektif, apabila tidak dipadukan menjadi satu daur sistem perbaikan mutu berkelanjutan (*continous quality improvement system*) sehingga penjaminan dapat sekaligus memperbaiki mutu program studi dan institusi perguruan tinggi secara berkelanjutan. Dua sistem dalam satu daur ini harus menjadi titik awal keberangkatan dan sekaligus sebagai strategi kebijakan perbaikan mutu perguruan tinggi di Indonesia. Sistem penjaminan mutu perguruan tinggi dapat dibedakan menjadi dua sistem perjaminan mutu internal dan eksternal.

Adapun struktur dan mekanisme Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang telah ditetapkan dalam Permenristekdikti No. 62 Tahun 2016 tentang SPM Dikti sebagai berikut.

1. Struktur SPM Dikti

SPM Dikti tersusun dalam suatu struktur terdiri atas.

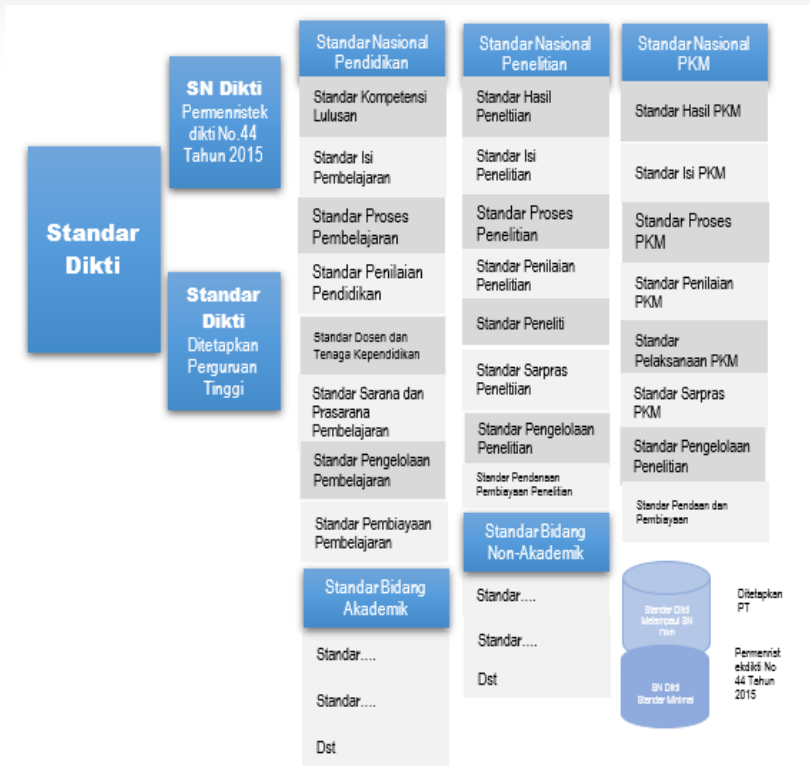
- a. SPMI, yaitu kegiatan sistematis penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri untuk mengendalikan dan meningkatkan mutu penyelenggara pendidikan secara berencana dan berkelanjutan. SPMI direncanakan, dilaksanakan, dievaluasi, dikendalikan dan dikembangkan oleh setiap perguruan tinggi.
- b. SPME, yaitu kegiatan penilaian melalui akreditasi oleh LAM dan/atau BAN PT untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi, yang direncanakan, dievaluasi, dilaksanakan, dikendalikan dan dikembangkan oleh BAN-PT dan/atau LAM melalui akreditasi sesuai dengan kewenangan masing-masing, dan
- c. PD DIKTI, yaitu kumpulan data dan informasi penyelenggara pendidikan tinggi seluruh perguruan tinggi di Indonesia yang terintegrasi secara nasional. Data informasi pelaksanaan, serta luaran SPMI dan SPME dilampirkan dan disimpan oleh perguruan tinggi dalam PD Dikti.

Adapun Standar Dikti terdiri atas;

- a. SN Dikti (Kementerian Riset, 2018:15) adalah satuan standar yang memuat kriteria minimal sistem pendidikan di Indonesia, terdiri atas :
 - 1) Standar Nasional Pendidikan;
 - 2) Standar Nasional Penelitian; dan
 - 3) Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat
- b. Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi yang harus melampaui SN Dikti meliputi :
 - 1) Standar Pendidikan tinggi bidang akademik, dan
 - 2) Standar Pendidikan Tinggi bidang nonakademik.

Berdasarkan UU Dikti dan Permenristekdikti No. 44 Tahun 2015 tentang SN Dikti, maka dapat dikemukakan bahwa SN Dikti bersifat wajib dan minimal, sedangkan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi bersifat wajib dan melampaui SN Dikti. Pelampauan SN Dikti dapat dilakukan secara kuantitatif, yaitu melebihi jumlah SN Dikti sebagaimana ditetapkan dalam Permenristekdikti No 44 Tahun 2015, maupun secara kualitatif, yaitu melebihi substansi/isi SN Dikti.

Struktur Standar Dikti dan Pelampauan SN Dikti oleh Standar Dikti yang ditetapkan setiap perguruan tinggi dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



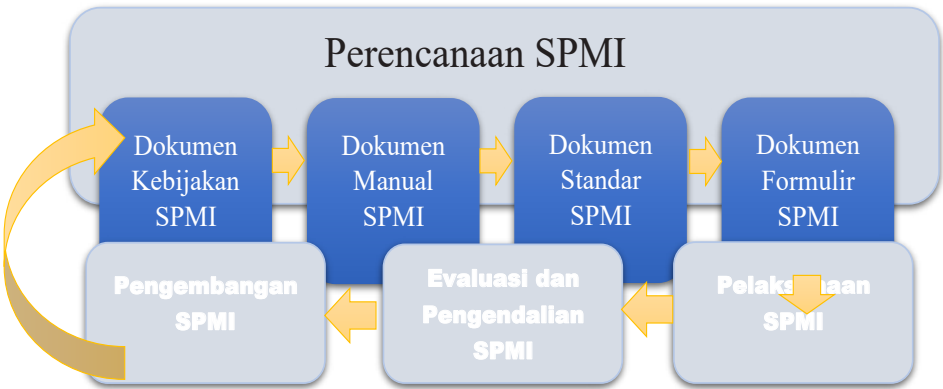
Gambar 2.18 Struktur Standar Dikti dan Pelampauan SN Dikti. Sumber : (Kementerian Riset, 2018)

2. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SMPI)

Sebagaimana dijelaskan di atas, berdasarkan Pasal 53 UU Dikti menjelaskan, SPM Dikti terdiri atas SPMI dan SPME atau akreditasi. SMPI adalah kegiatan sistematis penjaminan mutu pendidikan oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Dengan demikian, setiap perguruan tinggi dapat mengembangkan sendiri SPMI antara lain sesuai dengan latar belakang sejarah, nilai dasar yang menjiwai pendirian perguruan tinggi itu, jumlah program

studi dan sumber daya perguruan tinggi tersebut tanpa campur tangan pihak lain. (Kementerian Riset, 2018:24)

Sekalipun setiap perguruan tinggi dapat mengembangkan SPMI secara otonom atau mandiri, namun terdapat hal mendasar harus ada dalam SPMI setiap perguruan tinggi. Di dalam Pasal 52 ayat (2) UU dikti disebutkan bahwa penjaminan mutu melalui 5 (lima) langkah utama yang disingkat PPEPP, yaitu penetapan, pelaksanaan, evaluasi (pelaksanaan), pengendalian (pelaksanaan) dan peningkatan standar Dikti. Hal ini berarti bahwa kelima langkah tersebut harus dalam melaksanakan SPMI, bahkan merupakan dari SPMI di setiap perguruan tinggi. Lima langkah utama, yaitu PPEPP, di dalam SPMI suatu perguruan tinggi merupakan proses implementasi Standar Dikti dalam SPMI. Hal ini sejalan dengan Pasal 3 ayat (2) Permenristekdikti No.62 Tahun 2016 tentang SPM Dikti, SPMI di suatu perguruan tinggi, dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 2.19 Implementasi SPMI. Sumber: (Kementerian Riset, 2018 : 31)

Penjelasan gambar 2.19, untuk implementasi SPMI sebagai tindakan menerapkan SPMI di perguruan tinggi dimulai dari :

1). **Perencanaan SPMI**

Menyusun dan menerapkan seluruh dokumen SPMI sebagaimana menurut Pasl 8 ayat (4) huruf b Permenristekdikti No 62 tahun 2016, dokumen SPMI terdiri Dokumen Kebijakan SPMI, Dokumen Manual SPMI, Dokumen Standar dalam SPMI (Standar dikti), dan Dokumen Formulir yang digunakan dalam SPMI.

2). **Pelaksanaan SPMI**

Menerapkan isi dari semua dokumen SPMI yang telah disusun dan ditetapkan dalam perencanaan.

3). **Evaluasi dan pengendalian SPMI**

Melakukan evaluasi dan pengendalian pelaksanaan SPMI yaitu menemukan berbagai kekurangan dalam pelaksanaan SPMI, dan melakukan tindakan koreksi atau perbaikan

4). **Pengembangan SPMI**

Meningkatkan SPMI sebagai suatu sistem (kaizen), yaitu meliputi perbaikan SPMI dan penerapan SPMI sesuai koreksi yang telah dilakukan sehingga SPMI semakin mampu mewujudkan budaya mutu suatu perguruan tinggi.

Menurut Pasal 54 UU Dikti, standar yang harus digunakan dalam SPMI setiap perguruan tinggi adalah Standar Dikti yang terdiri atas SN Dikti yang ditetapkan oleh Menteri dan Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi dengan mengacu kepada SN Dikti. SN Dikti merupakan standar yang meliputi Standar Nasional Pendidikan ditambah dengan Standar Nasional Penelitian, dan Standar Nasional pengabdian kepada masyarakat. Sementara, Standar Dikti yang ditetapkan oleh perguruan tinggi terdiri atas sejumlah standar dalam bidang akademik, dan bidang non akademik yang melampaui SN Dikti sebagai standar yang ditetapkan oleh pemerintah, telah ditetapkan dalam Permenristekdikti No. 44 tahun 2015, karena terdapat berbagai SN Dikti yang tersebar di berbagai petaruran lain, antara lain SN Dikti tentang ratio dosen terhadap mahasiswa, dan syarat minimum ruang

kelas terhadap dalam Permenristekdikti No. 100 Tahun 2016 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran PTN, dan Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin PTS.

2. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME)

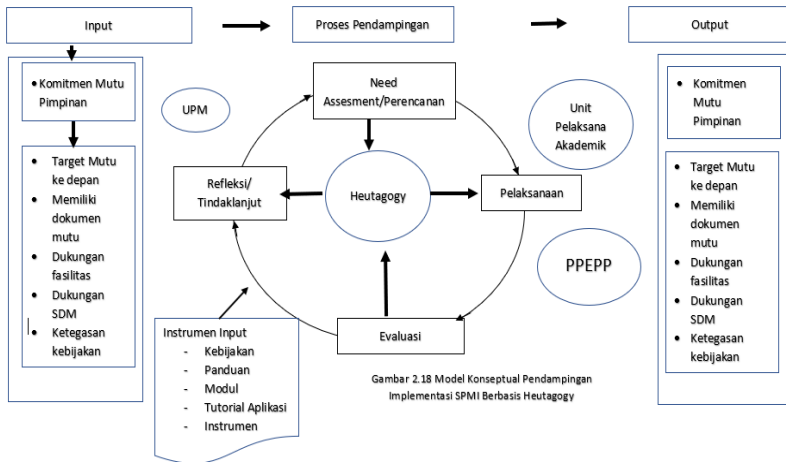
Dalam Pasal 55 UU Dikti dinyatakan; a) akreditasi merupakan kegiatan penilaian sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan SN Dikti; b) Akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan : 1) program studi; dan 2) perguruan tinggi; atas dasar kriteria yang mengacu kepada SN Dikti, c) pemerintah membentuk Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) untuk: 1) mengembangkan sistem akreditasi; dan 2) melakukan akreditasi perguruan tinggi, d) Pemerintah atau masyarakat membentuk Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) untuk melakukan akreditasi program studi. (Kementerian Riset, 2018:14).

BAB III

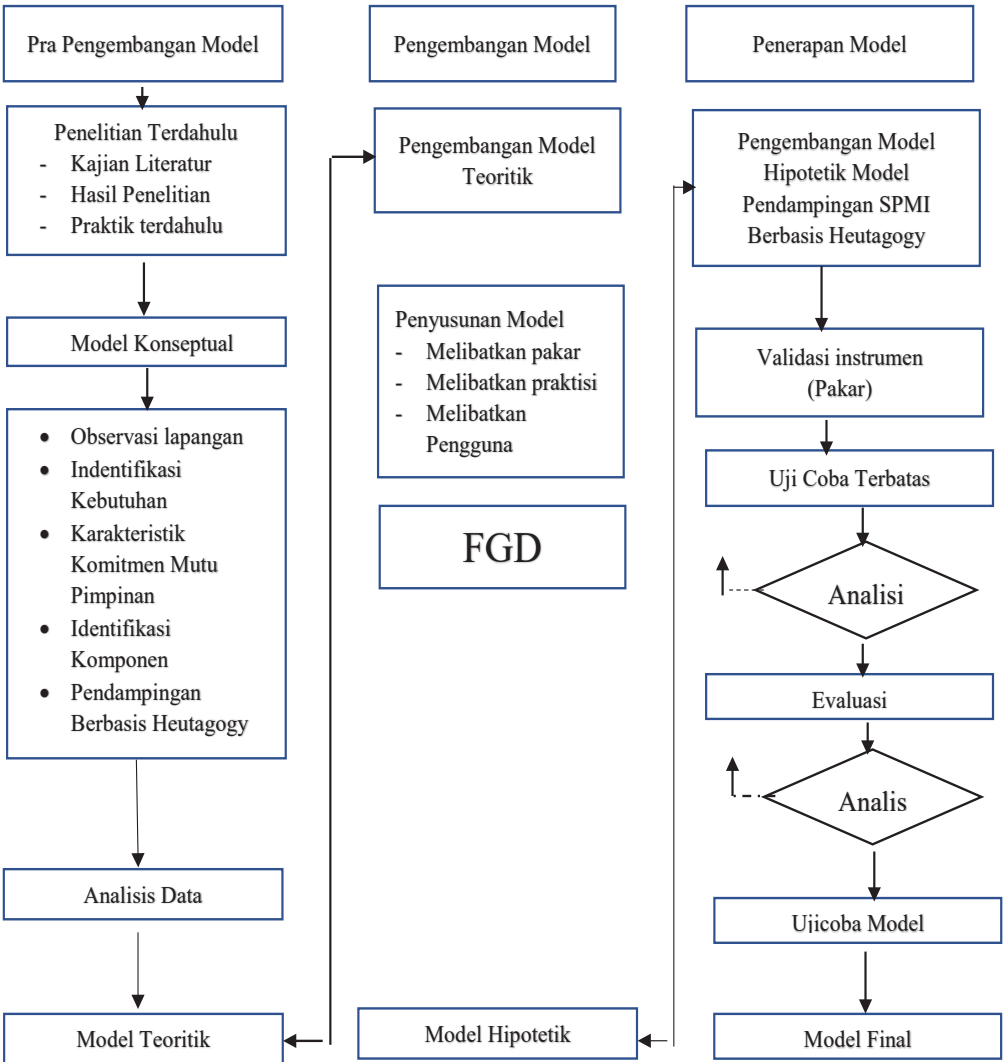
MODEL PENDAMPINGAN IMPLEMENTASI SPMI BERBASIS HEUTAGOGY UNTUK PENINGKATAN KOMITMEN MUTU PIMPINAN PTS DI SUMATERA UTARA

3.1 Model yang dikembangkan

Model yang dikembangkan dengan diinterpretasikan, dianalisis, dan diprediksikan berdasarkan kajian teori-teori yang relevan menjadi sebuah desain model dengan memasukan faktor-faktor komitmen mutu pimpinan sebagai penentu keberhasilan pendampingan implementasi SPMI Berbasis Heutagogy. Adapun desain Model Pendampingan Implementais SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara sebagai berikut.

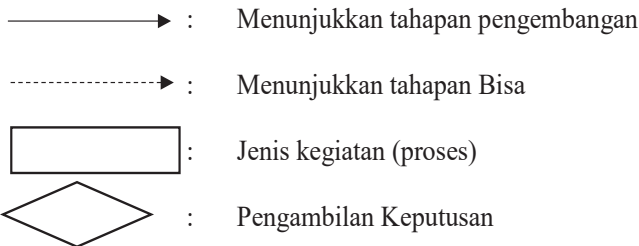


Gambar 3.1 Model Konseptual Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara.



Gambar 3.2 Rancangan aktivitas Model ADDIE ke tahapan penelitian Pengembangan Model Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy. Diadopsi dari (Rusdi, 2018:120-121)

Keterangan Gambar



Untuk pengembangan produk awal, data diperoleh menggunakan deskriptif kuantitatif melalui pendekatan survei kategori, data yang dikumpulkan digunakan untuk mengetahui keadaan dan tuntutan. Tahap perancangan terdiri dari dua yaitu model awal dan validasi *design*. Desain awal diperoleh berdasarkan potensi dan masalah melalui data yang terkumpul. Sedangkan validasi design dilakukan dengan *focus group discussion* (FGD). Langkah ini untuk menghindari kesalahan dalam design awal dan menentukan pengembangan selanjutnya.

Lebih rinci, langkah-langkah Pengembangan Model Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy terdiri dari tahapan yaitu:

1. Analysis

Analysis merupakan langkah awal dalam melaksanakan penelitian yang digunakan sebagai acuan dalam perumusan masalah dan penajaman fokus penelitian berdasarkan data empirik di lapangan. Aktivitas yang dilakukan dalam tahapan analysis mencakup observasi analisis permasalahan, analisis kebutuhan pendampingan, analisis pemenuhan implementasi SPMI. Setelah fokus masalah diketahui langkah selanjutnya adalah mengkaji teori-teori yang melingkupi masalah tersebut.

2. Design

Pada tahap ini peneliti akan merancang disesuaikan dengan hasil analisis kebutuhan yang didapat pada tahap sebelumnya. Kegiatan ini dikenal dengan istilah membuat rancangan (*blue-print*). Pada tahap ini kerangka produk yang akan dikembangkan dibagi menjadi dua tahap pengembangan produk, yaitu perancangan desain model dan pembuatan diagram alir. Tahap desain mencakup aktivitas mendesain perangkat yang mencakup modul, menentukan sistematika modul, buku panduan, menyusun alat evaluasi dan menyusun instrumen penelitian. Hasil rancangan produk ini juga dikonsultasikan dengan ahli SPMI, LLDIKTI, selanjutnya didiskusikan dengan promotor dan co-promotor. Jika desain produk sudah disetujui maka langkah berikutnya yaitu realisasi design pendampingan.

3. Develop

Pada tahap ini akan dikembangkan model pendampingan implementasi SPMI berbasis Heutagogy yang dijabarkan dalam perangkat model pendampingan. Perangkat model pendampingan dalam penelitian ini berupa modul dan buku panduan. Adapun langkah-langkah pengembangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Pengembangan Model Pendampingan

Penyusunan draf kerangka (*blue print*) model pendampingan dilakukan melalui konsultasikan dengan ahli SPMI, LLDIKTI, selanjutnya didiskusikan dengan promotor dan co-promotor. Hasil dari aktivitas ini dilanjutkan dengan pelaksanaan FGD.

(2) Pengembangan modul pendampingan

Modul pendampingan berisi cover, kerangka struktur modul, materi pendampingan, dan rancangan alat evaluasi. Kerangka struktur modul terdiri dari pendahuluan (latar belakang, tujuan, peta konsep, ruang lingkup, dan cara penggunaan modul), kegiatan pendampingan (tujuan pendampingan, indikator pencapaian kompetensi, uraian materi,

aktivitas pembelajaran, latihan, umpan balik dan tindaklanjuti), evaluasi (soal pre test dan post test) dan penutup.

(3) Pengembangan buku panduan

Buku yang dikembangkan nantinya berisi cover, pendahuluan mencakup latar belakang, dasar hukum dan tujuan, gambaran umum model pendampingan implementasi SPMI berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara, persiapan pelaksanaan, pelaksanaan dan penilaian.

(4) Pengembangan instrumen penilaian dan angket tahapan peserta pendampingan.

Dalam pengembangan instrumen penilaian akan didasarkan pada point-point syarat perangkat pendampingan yang baik. Selain itu juga dikembangkan angket tanggapan peserta. Angket tahapan peserta tersebut nanti akan disesuaikan dengan syarat model pendampingan yang baik dengan mengubah struktur bahasanya menjadi bahasa yang komunikatif bagi peserta pendampingan serta didasarkan pada tujuan pengembangan model pendampingan.

(5) Validasi Ahli

Pada tahap ini dilakukan untuk mengetahui aspek kevalidan produk yang dikembangkan. Ada juga jenis validasi yang dilakukan yaitu validasi model yang dikembangkan dan validasi modul pendampingan yang digunakan untuk mendukung model pendampingan dalam mencapai produk yang diinginkan sebagai yang digariskan pada analisis kebutuhan di tahap sebelumnya. Validasi model pendampingan dilakukan oleh ahli materi untuk mengetahui tingkat kelayakan. Validasi model dan modul nantinya akan dikonsultasi dan dikoordinasi dengan promotor dan co-promotor.

4. Implementasi

Aktivitas yang akan dijalankan pada tahapan ini jika produk yang dirancang telah melewati tahapan pengembangan dan siap dilakukan untuk ujicoba oleh pihak yang didampingi. Pada tahap ini produk diberi nilai dan respon pihak yang didampingi. Implementasi berupa ujicoba terbatas, ujicoba kelompok kecil ini dengan memilih kepala prodi direncanakan 30 kepala prodi. Uji coba terbatas ini dilakukan untuk memperbaiki model melalui respon pihak yang didampingi. Saran dan komentar yang diberikan para peserta pendampingan akan digunakan untuk merevisi model sebelum digunakan uji coba lapangan. Sedangkan uji coba lapangan setelah produk melewati uji coba terbatas, selanjutnya dilakukan ujicoba lapangan. Uji coba ini dilakukan untuk mengetahui layak atau tidaknya produk pengembangan. Uji coba ini nantinya dilakukan kepada 50 kepala prodi. Setelah dilakukan uji coba lapangan, pengembangan merevisi model sesuai dengan kekurangan dan kesalahan yang diperoleh saat ujicoba untuk memperoleh draf final atau draf akhir.

5. Evaluasi

Tahap evaluasi merupakan tahapan analisis data untuk mengetahui apakah model pendampingan implementasi SPMI berbasis Heutagogy efektif meningkatkan Komitmen Mutu Pimpinan PTS. Tahapan evaluasi adalah kegiatan menilai apakah setiap langkah kegiatan dan produk yang diuatsudah sesuai harapan atau belum. Tahap evaluasi bisa dilakukan pada setiap empat tahap di atas karena tujuan untuk kebutuhan revisi. Dalam hal ini penelitian mengevaluasi apa saja kekurangan yang harus ditambahkan dalam produk yang dikembangkan. Secara khusus.

BAB IV
PEDOMAN PENGEMBANGAN MODEL

Lampiran 01

ANGKET RESPONDEN PESERTA PENDAMPINGAN

Nama :
Pekerjaan :
Unit Kerja :

A. Petunjuk pengisian

Bapak/ibu dimohonkan untuk memberikan tanda (√) pada pilihan SS, S, KS, dan STS yang disediakan sesuai penilaian untuk pengujian **“Pengembangan Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara”**

B. Kategori Pilihan

SS : Sangat Setuju KS : Kurang Setuju
S : Setuju TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

C. Pertanyaan / pernyataan

No	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	KS	TS	STS
Analisis Kebutuhan Pendampingan						
1.	Program pendampingan implementasi SPMI disusun berdasarkan analisis kebutuhan	5	4	3	2	1
2.	Program Pendampingan Implementasi SPMI diberikan tidak berpengaruh terhadap tujuan organisasi	5	4	3	2	1
3.	Program Pendampingan SPMI cara yang tepat untuk memperbaiki kekurangan	5	4	3	2	1
Penyebab Masalah Kerja						

Lanjutan tabel ...

No	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	KS	TS	STS
4.	Kompetensi Ketua Prodi dapat ditingkat melalui pemberian pendampingan Implementasi SPMI	5	4	3	2	1
5.	Program pendampingan yang diberikan dapat memperbaiki kinerja yang kurang baik	5	4	3	2	1
6.	Program Pendampingan di	5	4	3	2	1
Sasaran Pengembangan						
7.	Pendampingan merupakan program pengembanagn kompetensi kepala prodi yang dijadikan sebagai salah satu alat untuk pengembangan kinerja	5	4	3	2	1
8.	Pendampingan diberikan untuk mengantisipasi kebijakan baru	5	4	3	2	1
9.	Pendampingan untuk menjawab tugas-tugas yang baru	5	4	3	2	1
Peserta Didik						
Kebutuhan SDM						
10.	Pendampingan yang diberikan sudah menambah kompetensi peserta	5	4	3	2	1
11.	Pendampingan dilaksanakan tidak untuk melatih kepemimpinan dan kemampuan	5	4	3	2	1
12.	Pendampingan dilaksanakan bisa mendukung promosi jabatan	5	4	3	2	1

Lanjutan tabel ...

No	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	KS	TS	STS
13.	Pendampingan yang diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan	5	4	3	2	1
14.	Peserta pendampingan dipilih secara acak tanpa sesuai dengan jabatan	5	4	3	2	1
15.	Peserta pendampingan harus yang memiliki pengalaman	5	4	3	2	1
Seleksi Pendampingan						
16.	Diklat yang dirancang sudah berdasarkan kompetensi yang harus dimiliki peserta pendampingan	5	4	3	2	1
17.	Peserta pendampingan melalui seleksi yang objektif	5	4	3	2	1
18.	Peserta pendampingan tidak harus menurut latar belakang pendidikannya.	5	4	3	2	1
Materi Pendampingan						
Kejelasan Sasaran Pendampingan						
19.	Materi pendampingan dapat diterapkan dalam melaksanakan tugas	5	4	3	2	1
20.	Sasaran pendampingan harus ditentukan dengan jelas	5	4	3	2	1
21.	Materi Pendampingan tidak meningkatkan pengetahuan peserta	5	4	3	2	1
Komposisi Materi						
22.	Materi pendampingan dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas	5	4	3	2	1

Lanjutan tabel...

No	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	KS	TS	STS
23.	Sasaran pendampingan harus ditentukan dengan jelas	5	4	3	2	1
24.	Komposisi materi yang diberikan dalam pendampingan sudah tepat	5	4	3	2	1
Jumlah Materi						
25.	Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta	5	4	3	2	1
26.	Materi pendampingan tidak sesuai dengan manfaat pekerjaan	5	4	3	2	1
27.	Materi yang disampaikan tidak mampu menambah pengetahuan peserta yang didampingi	5	4	3	2	1
Kesesuaian/Manfaat Praktik Materi						
28.	Materi yang diberikan dalam pendampingan dapat diaplikasikan	5	4	3	2	1
29.	Materi yang diberikan tidak sesuai dengan topik pendampingan	5	4	3	2	1
30.	Tingkat kesesuai materi pendampingan tidak sesuai dengan kebutuhan kerja	5	4	3	2	1
Metode Pendampingan						
Ketetapan Metode						
31.	Metode pendampingan yang diajarkan menarik	5	4	3	2	1
32.	Metode yang digunakan dalam pendampingan sudah tepat dan mudah difahami	5	4	3	2	1

Lanjutan tabel...

No	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	KS	TS	STS
33.	Metode pendampingan yang diberikan tidak mendukung peserta yang lebih proaktif	5	4	3	2	1
Variasi Metode						
34.	Variasi Metode selama pendampingan sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman	5	4	3	2	1
35.	Metode pendampingan yang diberikan tidak bervariasi	5	4	3	2	1
36.	Materi pendampingan yang diberikan terdapat simulasi pemecahan masalah	5	4	3	2	1
Penguasaan Materi						
37.	Penguasaan materi yang diberikan dalam pendampingan tidak profesional	5	4	3	2	1
38.	Penguasaan materi yang diajarkan dapat dikuasai dengan baik	5	4	3	2	1
39.	Penguasaan materi melalui diskusi penyelesaian sudah baik	5	4	3	2	1
Penguasaan Teknik Komunikasi						
40.	Teknik komunikasi yang digunakan pendamping sangat baik sehingga memudahkan peserta memahami materi	5	4	3	2	1
41.	Pendamping memiliki kemampuan menciptakan suasana katif dan komunikatif selama pendampingan	5	4	3	2	1

Lanjutan tabel...

No	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	KS	TS	STS
42.	Ketidakjelasan suara dan inotasi sangat mengganggu menguasai materi	5	4	3	2	1
Evaluasi Pendampingan						
43.	Pendampingan yang diberikan tidak mampu meningkatkan produktivitas	5	4	3	2	1
44.	Pendampingan yang diberikan mempunyai kontribusi yang tinggi dalam membantu melaksanakan pekerjaan	5	4	3	2	1
45.	Pendampingan yang diberikan tidak membuat peserta giat dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
Peningkatan Kompetensi						
46.	Pendampingan mampu meningkatkan kompetensi peserta	5	4	3	2	1
47.	Pendampingan tidak mampu menambah kompetensi profesional peserta	5	4	3	2	1
48.	Pendampingan meberikan dapat penguasaan teknologi informasi	5	4	3	2	1
Peningkatan Kemampuan Kerja						
49.	Pendampingan mampu meningkatkan kemampuan kerja	5	4	3	2	1
50.	Peserta jadi percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan	5	4	3	2	1

Lanjutan tabel...

No	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan				
		SS	S	KS	TS	STS
51.	Setelah mengikuti pendampingan ternyata tidak meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja	5	4	3	2	1
Motivasi Kerja						
52.	Usai pendampingan tidak mengalami peningkatan motivasi dalam pekerjaan	5	4	3	2	1
53.	Usai mengikuti pendampingan memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
54.	Usai mengikuti pendampingan menambah motivasi untuk menerapkan ilmu baru	5	4	3	2	1

D. Komentar dan Saran

Medan,
Responden

(.....)

INSTRUMEN UJI KELAYAKAN MATERI

Nama :
 Pekerjaan :
 Unit Kerja :

- A. Petunjuk pengisian
 Bapak/ibu dimohonkan untuk memberikan tanda (√) pada pilihan SB, B, C, K dan SK yang disediakan sesuai penilaian untuk pengujian materi
“Pengembangan Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara”
- B. Kategori Pilihan
- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1 : Sangat Kurang | 4 : Baik |
| 2 : Kurang | 5 : Sangat Baik |
| 3 : Cukup | |

C. Pertanyaan / pernyataan

No	Aspek Penilaian	Indikator	Jawaban Alternatif				
			SB	B	C	K	SK
1	Kelayakan Isi						
	A. Kesesuaian Materi dengan SKD dan KD	1. Kelengkapan Materi	5	4	3	2	1
		2. Keluasan Materi	5	4	3	2	1
		3. Kedalaman Materi	5	4	3	2	1
	B. Keakuratan Materi	4. Keakuratan konsep dan defensi	5	4	3	2	1
		5. Keakuratan data dan fakta	5	4	3	2	1
		6. Keakuratan contoh dan kasus	5	4	3	2	1
		7. Keakuratan gambar, diagram, dan ilustrasi	5	4	3	2	1
8. Keakuratan istila-istilah		5	4	3	2	1	

Lanjutan tabel...

No	Aspek Penilaian	Indikator	Jawaban Alternatif				
			SB	B	C	K	SK
	C. Kemutakhiran Materi	9. Gambar, diagram, dan ilustrasi dalam kehidupan sehari-hari	5	4	3	2	1
		10. Menggunakan contoh kasus yang terdapat dalam kehidupan sehari-hari.	5	4	3	2	1
	D. Mendorong Keingintahuan	11. Mendorong rasa ingin tahu	5	4	3	2	1
		12. Menciptakan kemampuan bertanya	5	4	3	2	1
2	Kelayakan Penyajian						
	A. Teknik Penyajian	1. Keruntutan Konsep	5	4	3	2	1
	B. Pendukung Penyajian	2. Contoh-contoh soal dalam setiap kegiatan belajar (pendampingan)	5	4	3	2	1
		3. Soal latihan pada setiap akhir belajar (pendampingan)	5	4	3	2	1
		4. Kunci jawaban dan soal latihan	5	4	3	2	1
		5. Pengantar	5	4	3	2	1
		6. Glosarium	5	4	3	2	1
		7. Daftar Pustaka	5	4	3	2	1
		C. Penyajian Pembelajaran	8. Keterlibatan peserta didik	5	4	3	2
	D. Koherensi dan Keruntutan Alur Pikir	9. Keteraturan antar kegiatan belajar/sub kegiatan belajar/alenia	5	4	3	2	1

Lanjutan tabel...

No	Aspek Penilaian	Indikator	Jawaban Alternatif				
			SB	B	C	K	SK
		10. Keutuhan makna dalam kegiatan belajar dan sub kegiatan belajar alenia	5	4	3	2	1
3	Aspek Kelayakan Bahasa						
	A. Lugas	1. Ketepatan struktur kalimat	5	4	3	2	1
		2. Keefektifan kalimat	5	4	3	2	1
		3. Kebakuan istilah	5	4	3	2	1
	B. Komunikatif	4. Pemahaman terhadap peserta didik atas informasi.	5	4	3	2	1
			5. Kemampuan memotivasi peserta didi	5	4	3	2
	C. Dialogis dan interaktif	6. Kesesuaian dengan perkembangan intelektual peserta didik	5	4	3	2	1
	D. Kesesuaian dengan perkembangan peserta didik	7. Kesesuaian dengan tingkat perkembangan emosional peserta didik	5	4	3	2	1
			8. Ketepatan tata bahasa	5	4	3	2
	E. Kesesuaian dengan kaidah bahasa	9. Ketetapan ejaan	5	4	3	2	1
4	Aspek Penilaian Kontekstual						
	A. Hakekat Konstektual	1. Keterlibatan antara materi yang diajarkan dengan situasi dunia nyata peserta didik	5	4	3	2	1

Lanjutan tabel...

No	Aspek Penilaian	Indikator	Jawaban Alternatif				
			SB	B	C	K	SK
		2. Kemampuan mendorong peserta didik membuat hubungan antara pengetahuan yang dimiliki peserta didik dengan penerapannya dalam kehidupannya sehari-hari	5	4	3	2	1
	B. Kemampuan Kontekstual	3. Kontruksi (constructivisme)	5	4	3	2	1
		4. Menemukan (Inquiry)	5	4	3	2	1
		5. Bertanya (Questioning)	5	4	3	2	1
		6. Masyarakat Belajar (learning community)	5	4	3	2	1
		7. Pemodelan (modeling)	5	4	3	2	1
		8. Refleksi (reflection)	5	4	3	2	1
		9. Penilaian yang sebenarnya	5	4	3	2	1

Komentar dan saran perbaikan

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Medan,
Responden

(.....)

INSTRUMEN UJI KELAYAKAN MEDIA

Nama :
 Pekerjaan :
 Unit Kerja :

- A. Petunjuk pengisian
 Bapak/ibu dimohonkan untuk memberikan tanda (√) pada pilihan SB, B, C, K dan SK yang disediakan sesuai penilaian untuk pengujian media **“Pengembangan Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis *Heutagogy* untuk Peningkatan Komitmen Mutu Pimpinan PTS di Sumatera Utara”**
- B. Kategori Pilihan
- | | | | |
|---|-----------------|---|---------------|
| 1 | : Sangat Kurang | 4 | : Baik |
| 2 | : Kurang | 5 | : Sangat Baik |
| 3 | : Cukup | | |

No	Pernyataan	Jawaban Alternatif				
		SB	B	C	K	SK
Kualitas Struktur (Struktur Qualities)						
1.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> sudah bisa melakukan proses pendampingan berdasarkan need	5	4	3	2	1
2.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> bisa dilalui setelah need analysis dan perencanaan	5	4	3	2	1
3.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> bisa dievaluasi setelah pelaksanaan, evaluasi, refleksi dan tindaklanjut)	5	4	3	2	1
4.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> bisa direfleksi dan ditindaklanjuti setelah dievaluasi pelaksanaannya	5	4	3	2	1
Konsistensi (<i>Consistence</i>)						

Lanjutan tabel...

5.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> urutannya sudah konsisten	5	4	3	2	1
Modularitas (<i>Modularity</i>)						
6.	Model pendampingan Implementasi Berbasis <i>Heutagogy</i> mudah diurai dan dijelaskan dalam komponen-komponen terpisah	5	4	3	2	1
Singkat dan Menyeluruh (<i>Concisseness</i>)						
7.	Informasi setiap komponen di Model Pendampingan Implementasi <i>Heutagogy</i> sangat jelas.	5	4	3	2	1
2. Kualitas Lingkungan (<i>Enviromental Qualities</i>)						
2.1 Kualitas Pengguna (<i>Usage Qualities</i>)						
Keterpakaian (<i>Usability</i>)						
8.	Model Pendampingan Implementasi SPMI berbasis <i>Heutagogy</i> dapat diterapkan dengan mudah	5	4	3	2	1
Komprehensif (<i>Comprehensibility</i>) Dapat dipahami (<i>Understandability</i>)						
9.	Model Pendampingan Implementasi SPMI berbasis <i>Heutagogy</i> dapat dipahami tanpa ada kesulitan	5	4	3	2	1
Dapat Dipelajari (<i>Learnability</i>)						
10.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbiss <i>Heutagogy</i> dapat dengan mudah dipelajari cara pelaksanaannya.	5	4	3	2	1
Kesesuaian (<i>Customability</i>)						
11.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> dapat diadopsi untuk tujuan spesifik lainnya	5	4	3	2	1
Kesesuaian (<i>Suitability</i>), Inherensi (<i>Inherence</i>), Presisi (<i>Precision</i>)						
12.	Model Pendampingan SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> sangat cocok untuk mengatasi persoalan implementasi SPMI dan fokus pada permasalahan yang dihadapi perguruan tinggi	5	4	3	2	1
Keterjangkauan (<i>Accessibility</i>)						
13.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> bisa diakses oleh perguruan tinggi yang lain	5	4	3	2	1
Keanggunan (<i>Elegance</i>), Keindahan (<i>Aesthetics</i>)						

Lanjutan tabel...

No	Pernyataan	Jawaban Alternatif				
		SB	B	C	K	SK
14.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> dilihat disain modelnya menyenangkan.	5	4	3	2	1
Menyenangkan (<i>Fun</i>)						
15.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> sangat menyenangkan untuk digunakan dalam pendampingan.	5	4	3	2	1
Keterlacakan (<i>Tracerability</i>)						
16.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> dapat melacak peserta pendampingan sebelumnya.	5	4	3	2	1
2.2 Management Qualities						
Pemeliharaan (<i>Maintanability</i>)						
17.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> mudah dilalukan perawatan untuk perbaikan kegagalan pelaksanaannya	5	4	3	2	1
Fleksibilitas (<i>Flexibility</i>), Keluasan (<i>Extenbility</i>)						
18.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> tetap dapat diadopsi pada perubahan eksternal.	5	4	3	2	1
Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)						
19.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> rancangan mudah utuk diperiksa, struktur, fungsi dan dampaknya.	5	4	3	2	1
2.3 Kualitas Lingkungan Generik (Generic Environmental Qualities)						
Keekspressifan (<i>Expressiveness</i>)						
20.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> sudah menampilkan data yang tepat	5	4	3	2	1
Keakuratan (<i>Accurateness</i>)						
21.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> sudah menampilkan data yang tepat	5	4	3	2	1
General (<i>Generality</i>)						

Lanjutan tabel...

No	Pernyataan	Jawaban Alternatif				
		SB	B	C	K	SK
22.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> dapat digunakan dalam skala yang lebih luas.	5	4	3	2	1
Interoperabilitas (<i>Interoperability</i>)						
23.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> dapat dioperasikan bersama-sama dengan model pendampingan lain yang mendukung kualitas dampaknya.	5	4	3	2	1
Otonomi (<i>Autonomy</i>)						
24.	Model Pendampingan Implementasi SPMI berbasis <i>Heutagogy</i> dapat berfungsi tanpa ketergantungan dengan sistem yang lain	5	4	3	2	1
Kedekatan (<i>Proximity</i>)						
25.	Model Pendampingan Implementasi Berbasis <i>Heutagogy</i> komponennya mampu secara independen digunakan dengan kontruksi yang berbeda.	5	4	3	2	1
Kelengkapan (<i>Completeness</i>)						
26.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> mengandung semua komponen yang dibutuhkan untuk menyelesaikan implementasi SPMI.	5	4	3	2	1
Dampak (<i>Effectiveness</i>)						
27.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> memberikan dampak untuk menyelesaikan masalah implementasi SPMI	5	4	3	2	1
Efisiensi (<i>Efficiency</i>)						
28.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> dapat menghemat waktu, biaya dan upaya	5	4	3	2	1
Kekokohan (<i>Robustness</i>)						
29.	Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis <i>Heutagogy</i> tetap bisa dilaksanakan walaupun lingkungan pengguna telah berubah	5	4	3	2	1
Ketahanan (<i>Resillience</i>), Degradabilitas (<i>degradability</i>), dan Suurvivabilitas (<i>Survivability</i>)						

**INSTRUMEN MENGUJI KEEFEKTIFAN MODEL PENDAMPINGAN
IMPLEMENTASI SPMI BERBASIS *HEUTAGOGY***

Nama :
Pekerjaan :
Unit Kerja :

A. Petunjuk pengisian

Bapak/ibu dimohonkan untuk memberikan tanda (√) pada pilihan SE, E, KE, TE dan STE yang disediakan sesuai penilaian untuk pengujian keefektifan **“Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis *Heutagogy*”**

B. Kategori Pilihan

SE : Sangat Efektif, tidak perlu direvisi diberi nilai 5
E : Efektif, tidak perlu direvisi diberi nilai 4
KE : Kurang efektif perlu direvisi diberi nilai 3
TE : Tidak efektif, perlu direvisi diberi nilai 3
STE : Sangat tidak efektif, perlu direvisi diberi nilai 1

C. Pertanyaan / pernyataan

No	Aspek	Pernyataan	Skala Penilaian				
			SE	E	KE	TE	STE
1	Efisien	Model yang diterapkan hemat waktu	5	4	3	2	1
		Model yang diterapkan hemat tenaga	5	4	3	2	1
		Model yang diterapkan hemat biaya	5	4	3	2	1
		Model yang digunakan praktis, (mudah, murah dan cepat)	5	4	3	2	1

**INSTRUMEN MENGUJI KELAYAKAN MODEL PENDAMPINGAN
IMPLEMENTASI SPMI BERBASIS *HEUTAGOGY***

Nama :
Pekerjaan :
Unit Kerja :

- A. Petunjuk pengisian
Bapak/ibu dimohonkan untuk memberikan tanda (√) pada pilihan SL, L, KL, TL dan STL yang disediakan sesuai penilaian untuk pengujian kelayakan **“Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis *Heutagogy*”**
- B. Kategori Pilihan
SL : Sangat Layak, tidak perlu direvisi diberi nilai 5
L : Layak, tidak perlu direvisi diberi nilai 4
KL : Kurang layak perlu direvisi diberi nilai 3
TL : Tidak layak, perlu direvisi diberi nilai 3
STL : Sangat tidak layak, perlu direvisi diberi nilai 1
- C. Pertanyaan / pernyataan

No	Aspek	Pernyataan	Skala Penilaian				
			SL	L	KL	TL	STL
1	Layak	Model yang diterapkan menunjang pencapaian tujuan pendampingan	5	4	3	2	1
		Model yang diterapkan memuaskan pimpinan perguruan tinggi	5	4	3	2	1
		Model yang diterapkan untuk mempermudah mencapai tujuan implementasi SPMI	5	4	3	2	1
		Model yang diterapkan untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan	5	4	3	2	1
		Model yang diterapkan untuk mencapai hak program studi mendapat pendampingan	5	4	3	2	1

**INSTRUMEN MENGUJI KELAYAKAN BUKU PANDUAN
PELAKSANAAN MODEL PENDAMPINGAN IMPLEMENTASI SPMI
BERBASIS *HEUTAGOGY***

Nama :
Pekerjaan :
Unit Kerja :

- A. Petunjuk pengisian
Bapak/ibu dimohonkan untuk memberikan tanda (√) pada pilihan SL, L, KL, TL dan STL yang disediakan sesuai penilaian untuk pengujian kelayakan buku “**Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis *Heutagogy***”
- B. Kategori Pilihan
SL : Sangat Layak, tidak perlu direvisi diberi nilai 5
L : Layak, tidak perlu direvisi diberi nilai 4
CL : Cukup layak perlu direvisi diberi nilai 3
TL : Tidak layak, perlu direvisi diberi nilai 3
STL : Sangat tidak layak, perlu direvisi diberi nilai 1
- C. Pertanyaan / pernyataan

No	Pernyataan	Skala Penilaian				
		SL	L	CL	TL	STL
1.	Kesesuaian dengan judul	5	4	3	2	1
2.	Ketepatan materi panduan yang disajikan dalam buku panduan dan evaluasi	5	4	3	2	1
3.	Kejelasan panduan dan evaluasi yang disajikan dalam buku panduan dan evaluasi	5	4	3	2	1
4.	Kemudahan buku panduan untuk difahami	5	4	3	2	1
5.	Kesesuaian penggunaan kata dengan ejaan yang disempurnakan	5	4	3	2	1
6.	Kebakuan bahasa istilah yang digunakan	5	4	3	2	1
7.	Keefektifan kalimat yang digunakan	5	4	3	2	1
8.	Kesesuaian bahasa dengan tingkat pembaca	5	4	3	2	1
9.	Pemberian contoh permasalahan untuk membantu pembaca memahami tentang panduan dan evaluasi	5	4	3	2	1

Lanjutan tabel....

No	Pernyataan	Skala Penilaian				
		SL	L	CL	TL	STL
10.	Kemampuan buku dan evaluasi dalam praktik pendampingan implementasi SPMI	5	4	3	2	1
11.	Kesesuaian permasalahan dalam buku panduan dan evaluasi dengan kegiatan pendampingan implementasi SPMI.	5	4	3	2	1

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina Rusalina, d. (2016). *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan* . Jakarta : Raih Asa Sukses .
- Ahmad Sulaiman, U. B. (2016). Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Gajah Mada . *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* , 17-32.
- Akdon, R. d. (2013). *Rumus dan Data Dalam Analisis Statika (Untuk Penelitian Administrasi Pendidikan-Bisnis-Pemerintahan-Sosial-Kebijakan-Ekonomi-Hukum-Manajemen-Kesehatan)*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Shura, E. A. (2021). Organizational Reputation within the Framework of Total Quality Management: the University of Jordan as a Model. *International Business Research*, 14(12), 27-42.
- Alwi, H. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia; Edisi Ketiga*. Jakarta : Balai Pustaka; Departemen Pendidikan Nasional .
- Arbangi, D. U. (2018). *Manajemen Mutu Pendidikan* . Depok: Prenadamedia Group .
- Arcaro, J. S. (2006). *Pendidikan Berbasis Mutu ; Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Peneapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* . Jakarta : Rineka Cipta .
- Azionya, C. M., & Nhedzi, A. (2021). the Digital Divide and Higher Education Challenge With Emergency Online Learning: Analysis of Tweets in the Wake of the Covid-19 Lockdown. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 22(4), 164–182. <https://doi.org/10.17718/tojde.1002822>.
- Blaschke, L. M. (2012a). Heutagogy and lifelong learning: A review of heutagogical practice and self-determined learning. In *International Review of Research in Open and Distance Learning* (Vol. 13, Issue 1, pp. 56–71). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v13i1.1076>
- Blaschke, L. M. (2012b). Heutagogy and lifelong learning: A review of heutagogical practice and self-determined learning. *International Review of Research in*

Open and Distance Learning, 13(1), 56–71.
<https://doi.org/10.19173/irrodl.v13i1.1076>

Blaschke, L. M. (2021). The dynamic mix of heutagogy and technology: Preparing learners for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1629–1645. <https://doi.org/10.1111/bjet.13105>

Blaschke, L. M., Blaschke, L., & Kenyon, C. (2018). *Experiences in self-determined learning Experiences in Self-determined Learning* (Issue January 2014).

Blaschke, L. M., & Hase, S. (2016). Heutagogy: A Holistic Framework for Creating Twenty-First-Century Self-determined Learners. In *Lecture Notes in Educational Technology* (Issue 9783662477236, pp. 25–40). https://doi.org/10.1007/978-3-662-47724-3_2

Byrkjeflot, A. W. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problem. *International Public Management Journal*, 186-206.

Cameron, B. A. (1998). Organizational Quality : An Examination of Malcolm Baldrige National Quality Framework. *Research in Higher Education*, 491-512.

Canning, N., & Callan, S. (2010). Heutagogy: Spirals of reflection to empower learners in higher education. In *Reflective Practice* (Vol. 11, Issue 1, pp. 71–82). <https://doi.org/10.1080/14623940903500069>

Carolin Plewa, J. H. (2016). Reputation in Higher Education: A Fuzzy set analysis of resource configurations . *Journal of Bussines Research*, 1-9.

Cartwright, S. (2002). Double-Loop Learning : A Concept and Process for Leadership Educators. *Journal of Leadership Education*, 1(1), 68–71.

Charles Hoy, e. a. (2000). *Improving Quality in Education* . London : Kogan Page .
Darwin, I. (2012). *Penjaminan Mutu Pendidikan dan Pengawasan*. Medan: Unimed Press.

Deming, W. E. (1986). *Out of The Crisis* . Cambrigde : MIT Press.

Dewantara, I. P.M., & Dibia, I. K. (2021). The principles of blended learning design with heutagogy approach thourgh e-ganesha moodle in Indonesian language learning. *Journal of Physics: Conference Series*, 1810(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1810/1/012048>

- Dewantara, I. Putu Mas, & Tantri, A. A. S. (2022). Heutagogy-Based Didactic Design of Indonesian Language Online Learning. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(8), 182–192. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i8.5338>
- Dewantara, I. Putu Mas, (2021). *ICT & Pendekatan Heutagogi dalam Pembelajaran Abad ke-21* (September). Deepublish. <https://deepublishstore.com/shop/buku-ict-dan-pendekatan/>
- Diana, F. T. (2009). *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi.
- Dionisius Sihombing, S. G. (2022). *Manajemen Sekolah Berbasis Budaya Lokal*. Sleman : Deepublish .
- Djokopranoto, E. I. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Penerbit Andi : Yogyakarta .
- F, S. D. (1996). *Five Technologies Education Change*. New Jersey : Education Technology Publication Englewood.
- Fauzan, M. (2020). Pemanfaatan Media Digital untuk Pengenalan Bahasa Arab. *Prosiding Konferensi Nasional Bahasa Arab VI* (pp. 352-364). Malang: Jurusan Sastra Arab-Fakultas Sastra, Universitas Negeri Malang .
- Friedman, d. (1985). *Training Strategies from Start to Finish*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation ; 12 Step to Safeguarding and Recovering Reputation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gaspersz, V. (2005). *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama .
- Ghafur, A. H. (2017). *Arsitek Mutu Pendidikan Indonesia; Peta Jalan Restorasi Menuju Keunggulan Mutu Pendidikan Kelas Dunia*. Jakarta: Bumi Aksar.
- Ghafur, H. S. (2010). *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia; Suatu Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksar.
- Giorgia Miottoa, C.-C.-F. A.-G. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage. *Journal of*

- Graimen Martin, S. H. (2006). *Corporate Reputation, Brand and People Management ; A Strategic Approach to HR*. USA: Elsevier.
- Gumiandri, S. (2013). Komitmen Pimpinan dalam Pelaksanaan Mutu Perguruan Tinggi (Studi Kasus IAIN Syekh Nurjati Cirebon). *Holistik*, 2019.
- Handaru Jati, B. D. (2021). *Transformasi Digital*. Yogyakarta : UNY Press.
- Hase, S., & Kenyon, C. (2007). Complicity: An international journal of complexity and education. *Complicity: An International Journal of Complexity and Education*, 4(1), 111–118.
- Hase, S. (2009). Heutagogy and e-learning in the workplace: Some challenges and opportunities. *Journal of Applied Research in Workplace E-Learning*, 1(1), 43–52.
- Hase, Stewart. (2009). Heutagogy and e-learning in the workplace: Some challenges and opportunities. *Impact: Journal of Applied Research in Workplace E-Learning*, 1(1), 43–52. <https://doi.org/10.5043/impact.13>
- Hase, Stewart, & Kenyon, C. (2007). Heutagogy: A Child of Complexity Theory. *Complicity: An International Journal of Complexity and Education*, 4(1), 111–118. <https://doi.org/10.29173/cmplct8766>
- Heskett, J. P. (2008). *Corporate Culture And Performance*. New York : Free Press.
- Hidayat, A. (2022, Januari 23). <https://investor.id>. (G. Kunjaya, Editor) Retrieved April 2, 2022, from <https://investor.id/opinion/279537/risiko-reputasi-perguruan-tinggi>: <https://investor.id/opinion/279537/risiko-reputasi-perguruan-tinggi>
- Hittner, K. M. (2010). Reability and Validity of Gain Score Considered Graphically. *Perceptual and Motor Skills*, 399-406.
- Humas. (2021, Desember 24). <https://lldikti1.kemdikbud.go.id/>. Retrieved April 4, 2022, from <https://lldikti1.kemdikbud.go.id/details/apps/2985>: <https://lldikti1.kemdikbud.go.id/details/apps/2985>

- Ibnu Hajar, d. (2021). *Laporan Kinerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Medan*. Medan: Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1.
- Ife, J. &. (2008). *Community Development: Alternatif Pengembangan Masyarakat di Era 54 Policy Paper Globalisasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar .
- Imam Machali, A. H. (2018). *The Hand book of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* . Jakarta : Prenadamedia Group.
- Irianto, J. (2007). *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*. Bandung : Universitas pendidikan Indonesia .
- Ishikawa, K. (2005). *Pengendalian Mutu Terpadu*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya .
- Juozas Ruzevicius, R. A. (2007). Peculiarities of Education Quality Assurance in Lithuania . *The Asian Journal on Quality*, 1-19.
- Kamil, M. (2010). *Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi)* . Bandung : Alfabeta.
- Kang, M. W. (2006). *Cybergogy for Engaged Learning: A Framework for Creating Learner Engagement through Information and Communication Technology*. London : Spanger .
- Kementerian Riset, T. d. (2018). *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal ; Pendidikan Akademi - Pendidikan Vokasi - Pendidikan Profesi - Pendidikan Jarak Jauh* . Jakarta : Direktorat Penjaminan Mutu Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi .
- Kenyon, C., & Hase, S. (2010). Andragogy and heutagogy in postgraduate work. In T. Kerry (Ed.), *Meeting the challenges of change in postgraduate education*. In *Advancing Heutagogy* (9th ed., pp. 1–27). Continuum Press.
- Lafuente-Ruiz-de-Sabando, A. e. (2017). A review of higher education image and reputation literature: Knowledge gaps and a research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 1-9. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.005>

- Majd Mohammad Al Omoush, A. H. (2015). Total Quality Management In Higher Education . *Information and Knowledge Management* , 49-59.
- Mardapi. (2008). *Teknik Penyusunan Instrumen Tes dan Non Tes* . Yogyakarta : Mitra Cendikia Offset .
- Matthew B. Miles, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook (Third Edition)*. Arizona State University : Sage Publication .
- Migle Sontaite, A. B. (2015). Measurement Model of Corporate Reputation at Higher Education Insitutions: Customers' Perspective . *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 115-130.
- Minjuan Wang, M. K. (2006). *Cybergogy for Engaged Learning: A Framework for Creating Learner Engagement through Information and Communication Technology*. Springer Science+Business Media B.V. 2006: Springer Dordrecht.
- Muhammad Asif, A. R. (2013). Quality and Quantity. *International Journal of Methodology* , 2011-2024.
- Mulyadi, V. R. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* . Depok : Rajawali Pers .
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* . Jakarta : PT Bumi Aksara .
- Mursidi, A. (2020). *Model Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) berbasis Kemitraan*. Klaten: Lakeishia .
- Mursidi, A. (2022). *SPMI Perguruan Tinggi* . Tangerang Selatan : Pascal Books .
- Muslim, S. B. (2013). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru* . Mataram: Alfabeta .
- Napitupulu, E. L. (2021, Juni 10). <https://www.kompas.id>. Retrieved April 1, 2022, from <https://www.kompas.id/baca/humaniora/2021/06/10/jalan-panjang-perguruan-tinggi-indonesia-menggapai-reputasi-internasional>: <https://www.kompas.id/baca/humaniora/2021/06/10/jalan-panjang-perguruan-tinggi-indonesia-menggapai-reputasi-internasional>

- Nasution, M. N. (2000). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta : Ghalia Indonesia .
- Nasution, M. N. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management (Edisi 2)*. Jakarta : Ghalia Indonesia .
- Nurul Indah Septianisha, d. (2021). Cybergogy : Konsep dan Implementasi Pembelajaran Matematika. <https://proceeding.unikal.ac.id>, 153-164.
- Ondi Saondi, d. (2021). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Bermutu* . Bandung: Refika Aditama .
- Prihantoro, A. (2019). *Mutu Adalah Mata Uang Utama* . Yogyakarta: Warta PTM.
- Primahendra, R. (2002). *Pedoman Pendampingan Untuk Pemberdayaan Masyarakat* . Jakarta .
- Purwadarminta. (2000). *Model Pembelajaran Pendampingan* . Lembang : BPPLSP.
- Purwadi, M. (2021, Desember 29). <https://edukasi.sindonews.com>. Retrieved April 1, 2022, from <https://edukasi.sindonews.com/read/641785/211/10-universitas-terbaik-indonesia-versi-qs-world-university-rankings-2022-1640711530>: <https://edukasi.sindonews.com/read/641785/211/10-universitas-terbaik-indonesia-versi-qs-world-university-rankings-2022-1640711530>
- Purwasasmita, M. (2000). *Strategi Pendampingan Dalam Penibngkatan Kemandirian Belajar Masyarakat*. 2001: Depdiknas .
- Rajak, M. B. (2018). From Class Room to Global Community . *International University Carnival On E-Learning* .
- Rajesh Kumar Shastri, A. M. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5.
- Ramsden. (1998). *Leading Academics*. London: Society for Research into Higher Education and the Open University Press.
- Regional, B. P. (2012). *Model Pendampingan Partisipatif Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Tutor Pendidikan Keaksaraan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- Richardson, L. P., McGowan, C., & Styger, L. (2018). *A Quality Approach to Masters Education Using an Australian Case Study -- A Reflection A Quality Approach to Masters Education Using an Australian Case Study*. 6, 1837–1847.
- Rusdi, M. (2018). *Penelitian Desain dan Pengembangan Kependidikan (Konsep, Prosedur dan Sintesis Pengetahuan Baru)*. Depok : Rajawali Pers .
- Rusi Rusmiati Aliyyah, d. (2021). *Model Pendampingan Guru Sekolah Dasar Berprestasi* . Bogor : PT Rajawali Buana Pusaka .
- Rusman. (2021). *Manajemen Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan : Konsep, Pengembangan dan Evaluasi* . Depok: Rajawali Pers.
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* . London : Kogan Page Ltd.
- Sallis, E. (2011). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sangeeta Sahney, D. K. (2010). Quality framework in education through application of interpretive structural modeling: An administrative staff perspective in the Indian context. *TQM Journal*, 56-71.
- Saptiningsih, F. M. (2020). *School Branding; Strategi di Era Disruptif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Selfy Manueke, M. W. (2019). Analysis of Internal Quality Audit to Improv The Implementation of The Higher Education Internal Quality Assurance System at The Manado State Polytechnic. *2nd International Conference On Applied Science and Technology 2019-Sosial Science Track (iCASTSS 2019)* (pp. 307-311). Manado : Atlanta Press.
- Shin, J. C. (2017). Quality Assurance System as a Higher Education Policy Toll in Korea: International Convergence and Local Contexts . *International Journal of Education Development* , 1-7.
- Situmorang, A. A. (2021, Februari 20). Memilih Perguruan Tinggi. (M. Arifin, Interviewer)
- Sudjana, D. (1993). *Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif* . Bandung: Nusantara Press.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian dan Pengembangan* . Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian dan Pengembangan Research and Development* . Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2016). *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan* . Bandung : Refika Aditama .
- Sukardi. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya (Edisi Revisi)* . Jakarta : Bumi Aksara .
- Sulasm, E. (2020). *Manajemen dan Kepemimpinan* . Depok : Rajawali Pers .
- Sulistya, R. (2019). Heutagogi Sebagai Pendekatan Pelatihan Bagi Guru Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 4(2), 127–138. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v4i2.1222>
- Sumarsono. (2020). The paradigms of heutagogy and cybergogy in the transdisciplinary perspective. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 172-182.
- Sunardi, A. F. (2021). Pengambilan Keputusan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi menggunakan MOORA, SAW, WP, dan WSM. *Jurnal Resti (Rekaya Sistem dan Teknologi Informasi)* , 350-358.
- Supriyanto, E. (2008). *Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah* . Semarang : Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang .
- Suranto. (2019). *Bagaimana Cara Mengembangkan Budaya Mutu?* Yogyakarta: Warta PWM.
- Susilo, W. (2018). *Strategi Menegakkan Mutu Pendidikan Tinggi Berbasis KKNI* . Yogyakarta : Penerbit Andi .
- Tampubolon, D. P. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu; Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Jakarta: Gramedia.
- Timur, B. J. (2001). *Modul Pendampingan* . Surabaya : BPKB Jawa Timur .

- Tjahja Muhandri, D. K. (2012). *Sistem Penjaminan Mutu Industri Pangan* . Bogor : IPB Press.
- Triwiyanti, d. (2019). *Statika Induktif: Uji Wilcoxon, Dependen T Tes, dan Independen T Tes*. Yogyakarta : Modul .
- Tunggal, M. d. (2002). *Six Sigma: Gambaran Umum, Penerapan Proses dan Metode- Metode yang Digunakan untu Perbaikan GE dan Motorola* . Jakarta : Harvarindo .
- Usman, H. (2011). *Manajemen ; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta Timur: Bumi Aksara .
- W, B. (2006). Introduction Future Direction for Service Learning in Higher Education. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Educadtion*, 1-6.
- Wekke, D. C. (2019). *Langkah demi Langkah Membangun Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*. Yogyakarta : Deepublish.
- Widoyoko, S. E. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian* . Yogyakarta : Pustaka Pelajar .
- Yulius Roma Patandean, R. E. (2020). *Digital Tranformation ; Generasi Muda Indonesia Menghadapi Transformasi Digital* . Yogyakarta: Andi .



Model Pendampingan Implementasi SPMI Berbasis Heutagogy

untuk Peningkatan Komitmen Mutu
Pimpinan PTS di Sumatera Utara



Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3
Medan, Sumatera Utara
Website: <http://umsupress.umsu.ac.id/>
Email: umsupress@umsu.ac.id