

**PANDUAN PELAKSANAAN
SISTEM PENJAMINAN MUTU
PERGURUAN TINGGI
(SPM-PT)**

BIDANG AKADEMIK

**DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
2006**

PENGANTAR

Upaya peningkatan mutu perguruan tinggi terus menerus dilakukan. Salah satu upaya untuk itu adalah mengembangkan Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) di perguruan tinggi. Dengan Penjaminan Mutu ini diharapkan tumbuh budaya mutu mulai dari; bagaimana menetapkan standar, melaksanakan standar, mengevaluasi pelaksanaan standar dan secara berkelanjutan berupaya meningkatkan standar (*Continuous Quality Improvement*).

Sejak tahun 2003 Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah menerbitkan buku Pedoman Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Pendidikan Tinggi. Buku tersebut kemudian dilengkapi dengan buku-buku *Best Practices* yang meliputi Pembelajaran, Kurikulum Program Studi, Sumber Daya Manusia, Kemahasiswaan, Prasarana dan Sarana, Suasana Akademik, Pengelolaan Keuangan, Penelitian dan Publikasi, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Tata Kelola.

Buku-buku tersebut telah disosialisasikan ke berbagai perguruan tinggi, baik melalui lokakarya, pelatihan, maupun dalam Rakernas pimpinan PTN dan Kopertis. Hasil positif mulai tampak pada PT dengan munculnya kesadaran dan aktivitas-aktivitas tentang penjaminan mutu ini, melalui pelatihan, lokakarya, pembentukan unit QA ataupun konsultasi ke perguruan tinggi yang mereka anggap lebih dulu maju tentang ini. Satu hal yang dirasakan masih kurang adalah di lapangan masih dibutuhkan suatu panduan yang lebih implementatif dan aplikatif, meski tetap dalam kerangka *inspiring*, tidak mendikte karena menghargai keragaman kondisi masing-masing perguruan tinggi. Dengan kerja keras dan dedikasi yang tinggi, Tim QA Dikti akhirnya dapat menyelesaikan buku tersebut.

Sudjarwadi, Toni Atyanto Dharoko, Johannes Gunawan, Tirza Hanum, Ponpon S. Idjradinata, Sajarwa, Soeprpto, Johannes Pramana Gentur Sutapa, Bambang Purwanggono, Kusminarto, Edia Rahayuningsih, H.C. Yohannes, Sritomo Wignjosoebroto, Djoko Dwiyanto, Totok Gunawan, I Wayan Redi Aryanta, Nyoman Sadra Dharmawan, Hanafi, Nurmansyah, Arief Djauhari, Firdaus, Farichah, dan Maryanthi. Kepada Saudara semua (Tim QA Dikti) yang telah banyak membantu pengembangan QA ini, dan juga

seluruh staf Subdit Standar Kualitas Akademik Direktorat Akademik Ditjen Dikti kami sampaikan penghargaan dan terima kasih, semoga Allah SWT membalas dedikasi dan amal baik tersebut.

Jakarta, Nopember 2006
Direktur Akademik,

Tresna Dermawan Kunaefi
NIP. 130 702 336

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| Kata Pengantar | ii |
| Daftar Isi..... | iii |
| Daftar Gambar, Bagan dan Tabel..... | iv |
| Bab I Pendahuluan..... | 1 |
| Bab II Model Dasar Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT)..... | 4 |
| Bab III Penetapan Standar..... | 12 |
| Bab IV Pelaksanaan dan <i>Monitoring</i>..... | 18 |
| Bab V Evaluasi Diri dan Audit Internal..... | 26 |
| Bab VI Peningkatan Mutu dan <i>Benchmarking</i>..... | 43 |
| Penutup..... | 53 |
| Daftar Pustaka..... | 54 |
| Lampiran..... | 55 |
| Daftar Penyusun..... | 60 |

DAFTAR GAMBAR, BAGAN, DAN TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 1. : Keterkaitan SPM-PT dengan sistem lain | 3 |
| Gambar 2. : Model PDCA | 6 |
| Gambar 3. : Model <i>Kaizen</i> | 7 |
| Gambar 4. : Model ISO 9001-2000 | 7 |
| Gambar 5. : Model QAFU, NUS | 8 |
| Gambar 6. : Model Sosialisasi Ditjen Dikti | 8 |
| Gambar 7. : Model Dasar SPM-PT | 9 |
| Gambar 8. : Model Capaian Mutu Berkelanjutan | 9 |
| Gambar 9. : Standar Nasional Pendidikan | 13 |
| | |
| Bagan 1. : Tahap-tahap mekanisme penetapan standar | 14 |
| Bagan 2. : Prosedur Pelaksanaan dan Monitoring | 21 |
| Bagan 3. : Langkah atau Prosedur Evaluasi Diri | 30 |
| Bagan 4. : Prosedur Implementasi AI Fakultas/Program Studi oleh Auditor Universitas/Fakultas | 39 |
| Bagan 5. : Langkah-langkah dalam Siklus <i>Benchmarking</i> | 48 |
| Bagan 6. : Siklus peningkatan mutu berkelanjutan (Peningkatan Mutu, Dikti, 2002) | 49 |
| Bagan 7. : Proses <i>Benchmarking</i> yang dilakukan oleh Tim Peningkatan Mutu | 50 |
| | |
| Tabel 1. : Beberapa lingkup standar | 13 |
| Tabel 2. : Jenis Dokumen | 17 |
| Tabel 3. : Kerangka Organisasi Penjaminan Mutu | 20 |
| Tabel 4. : Penjelasan sasaran atau obyek AMAI | 34 |

Bab I Pendahuluan

Buku tentang panduan pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) ini dapat digunakan sebagai dasar perguruan tinggi untuk memulai pelaksanaan SPM-PT. Tentunya untuk perguruan tinggi yang telah maju dalam melaksanakan SPM-PT, buku ini dapat digunakan untuk pembandingan apabila terdapat beberapa hal yang bermanfaat untuk dapat mengembangkan lebih lanjut dan lebih baik ke depan. Buku panduan pelaksanaan SPM-PT ini merupakan kelanjutan dari buku-buku pedoman yang telah diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti). Dengan kata lain buku ini merupakan pedoman praktis bagaimana memulai pelaksanaan SPM-PT di perguruan tinggi.

Materi buku pedoman SPM-PT yang telah diterbitkan oleh Ditjen Dikti tahun 2003 dan 2004 dimaksudkan untuk menginspirasi perguruan tinggi dalam melaksanakan SPM-PT. Maksud tersebut mendukung kebijakan *Higher Education Long Term Strategy 2003-2010* (HELTS 2003-2010) yang menyebutkan tiga kebijakan dasar *Nation's Competitiveness, autonomy, dan organizational health*. Salah satu unsur *organizational health* (kesehatan organisasi) adalah penjaminan mutu dan pelaksanaannya adalah *internally driven*.

Buku-buku pedoman tentang penjaminan mutu sebagaimana telah diterbitkan oleh Ditjen Dikti adalah:

1. Pedoman Penjaminan Mutu (*quality assurance*) Perguruan Tinggi
2. Seri Praktik Baik dalam Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi yang terdiri atas:
 - a. Buku I : Proses Pembelajaran
 - b. Buku II : Kurikulum Program Studi
 - c. Buku III : Sumberdaya Manusia
 - d. Buku IV : Kemahasiswaan
 - e. Buku V : Sarana Prasarana
 - f. Buku VI : Suasana Akademik
 - g. Buku VII : Keuangan
 - h. Buku VIII : Penelitian dan Publikasi
 - i. Buku XI : Pengabdian kepada Masyarakat
 - j. Buku X : Tata Kelola

Di dalam kegiatan *roadshow* sosialisasi SPM-PT oleh Ditjen Dikti selama ini, bahannya menggunakan rujukan utama buku-buku terbitan Ditjen Dikti tersebut di atas dan juga mendiskusikan berbagai

kondisi khas perguruan tinggi yang sangat bervariasi, namun potensial untuk dikembangkan.

Untuk melaksanakan SPM-PT perlu bertahap sesuai dengan kesiapan perguruan tinggi, namun sebaiknya disusun kerangka waktu yang jelas untuk pelaksanaannya. Pelaksanaan SPM-PT pada umumnya dimulai pada kegiatan pendidikan terlebih dahulu, baru kemudian dikembangkan di bidang penelitian kemudian pengabdian kepada masyarakat. Dengan demikian dapat mencakup kegiatan akademik.

Setelah mampu melaksanakan SPM-PT di bidang akademik, kemudian dapat dikembangkan ke bidang yang lebih luas, misalnya keuangan, sumberdaya manusia dan seterusnya. Tujuan akhir adalah SPM-PT untuk seluruh bidang yang terkait dengan pengelolaan perguruan tinggi secara keseluruhan sehingga sangat erat dengan kesehatan organisasi.

Berikutnya, buku ini akan menjelaskan terlebih dahulu aspek pendidikan, sehingga SPM-PT yang dimaksud selanjutnya adalah pada bidang pendidikan.

Buku pedoman implementasi SPM-PT ini berisi tentang prinsip-prinsip praktis implementasi SPM-PT di perguruan tinggi yang berisi 2 hal pokok, yaitu:

1. Model dasar SPM-PT, yang menjelaskan prinsip siklus dan komponen kegiatan SPM-PT.
2. Pokok-pokok pengetahuan tentang pelaksanaan SPM-PT.

Model dasar ataupun pokok-pokok pengetahuan yang diuraikan dalam buku ini ditujukan untuk menginspirasi perguruan tinggi yang akan memulai ataupun mengembangkan SPM-PT, namun tentunya harus tetap disesuaikan dengan kemajuan dan kondisi khas perguruan tinggi yang melaksanakan. Buku panduan ini boleh dikatakan sebagai *starter* bagi perguruan tinggi yang akan melaksanakan SPM-PT.

Di dalam melaksanakan SPM-PT tidak ada pola baku yang harus digunakan, demikian pula Ditjen Dikti tidak menetapkan pola baku yang harus diikuti. Model pelaksanaan SPM-PT sepenuhnya wewenang perguruan tinggi namun ketentuannya adalah wajib (PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan) bagi perguruan tinggi.

Selain dapat memanfaatkan buku ini sebagai rujukan, perguruan tinggi juga dapat menggunakan rujukan lain dari berbagai sistem yang ada berupa praktik baik yang dilakukan oleh beberapa perguruan tinggi di Indonesia maupun luar negeri. Dengan belajar

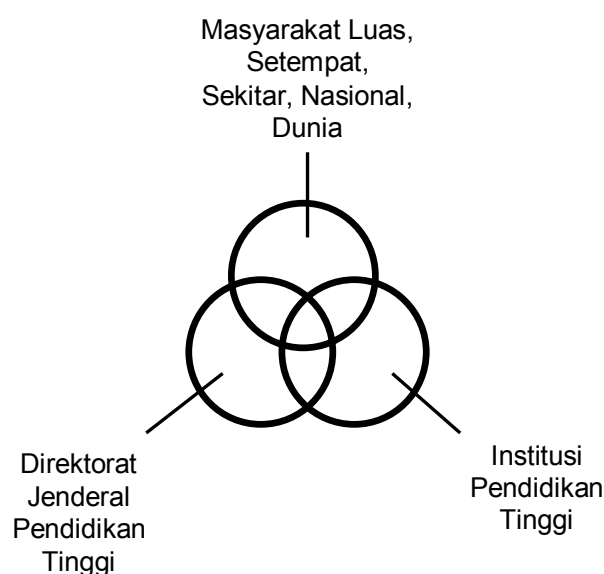
dari praktik baik dan sukses dari perguruan tinggi lain maka akan mempercepat perguruan tinggi untuk melaksanakan SPM-PT.

Bab II

Model Dasar

Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT)

2.1. Keterkaitan SPM-PT dengan Sistem-sistem Lain yang Terkait
Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi merupakan konsep multi *stakeholders* sebagaimana terlihat sebagai berikut.



Sumber : Pedoman Penjaminan Mutu (*quality assurance*) pendidikan tinggi (DIKTI, 2003)

Gambar 1 Keterkaitan SPM-PT dengan sistem lain

Sistem penjaminan mutu perguruan tinggi dilakukan atas dasar penjaminan mutu internal, penjaminan mutu eksternal, dan perijinan penyelenggaraan program. Penjelasan ketiga unsur tersebut sebagai berikut.

a. Penjaminan Mutu Internal

Penjaminan mutu internal adalah penjaminan mutu yang dilakukan oleh institusi perguruan tinggi dengan cara yang ditetapkan perguruan tinggi pelaksana. Parameter dan metoda mengukur hasil ditetapkan oleh perguruan tinggi sesuai visi dan misinya. Dengan menjalankan penjaminan mutu internal, maka institusi pendidikan tinggi sebaiknya melakukan evaluasi internal disebut evaluasi diri secara berkala. Evaluasi diri dimaksudkan untuk mengupayakan

peningkatan kualitas berkelanjutan. Selanjutnya, sistem penjaminan mutu internal dalam buku ini disebut SPM-PT.

b. Penjaminan Mutu Eksternal

Penjaminan mutu eksternal adalah penjaminan mutu yang dilakukan oleh badan akreditasi seperti BAN-PT atau lembaga lain dengan cara yang ditetapkan oleh lembaga akreditasi yang melakukan. Parameter dan metoda mengukur hasil ditetapkan oleh lembaga akreditasi yang melakukan. Lembaga akreditasi mewakili masyarakat sehingga sifatnya mandiri. Akreditasi oleh lembaga akreditasi dimaksudkan untuk melakukan evaluasi eksternal untuk menilai kelayakan program institusi pendidikan tinggi. Selain menilai kelayakan program, akreditasi juga dimaksudkan untuk pemberian saran peningkatan dalam mengupayakan peningkatan kualitas berkelanjutan. Penjaminan mutu eksternal selanjutnya disebut akreditasi.

c. Perijinan Penyelenggaraan Program

Perijinan penyelenggaraan program diberikan oleh Ditjen Dikti untuk satuan pendidikan yang memenuhi syarat penyelenggaraan program pendidikan. Tata cara dan parameter yang digunakan ditetapkan oleh Ditjen Dikti sesuai ketentuan yang ada. Perijinan selain dimaksudkan sebagai evaluasi eksternal juga untuk menilai kelayakan kepatuhan penyelenggaraan program.

Dengan demikian, penjaminan mutu perguruan tinggi secara keseluruhan dimaksudkan untuk melakukan peningkatan kualitas institusi pendidikan tinggi secara berkelanjutan.

2.2. Rumusan Model Dasar SPM-PT

2.2.1. Kajian Berdasarkan Perundang-undangan

Untuk merumuskan model dasar berdasarkan perundang-undangan dilihat dari beberapa kata kunci yang tertuang di dalam pasal-pasal dan ayat-ayat Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

a. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pasal 1 ayat 21

***Evaluasi** pendidikan adalah kegiatan pengendalian, **penjaminan** dan **penetapan mutu** pendidikan...dst sebagai bentuk pertanggung-jawaban penyelenggaraan pendidikan.*

Pasal 35 ayat 1

***Standar Nasional** pendidikan terdiri standar isi, proses, **kompetensi** lulusan....dst.*

Pasal 50 ayat 2

*Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan **standar nasional** pendidikan untuk **menjamin mutu**....dst.*

Pasal 51 ayat 2

*Pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, **jaminan mutu** dan **evaluasi** yang transparan.*

Pasal 57 ayat 2

***Evaluasi** peserta didik, satuan pendidikan, dan program pendidikan dilakukan secara berkala.....untuk menilai **pencapaian standar nasional**.*

b. Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

Pasal 2 ayat 1

*Untuk penjaminan mutu dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan dilakukan **evaluasi**, akreditasi, sertifikasi.*

Pasal 91

*Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non formal **wajib** melakukan penjaminan mutu pendidikan.*

*Penjaminan mutu pendidikan dimaksud pada ayat 1 bertujuan untuk **memenuhi atau melampaui SNP**.*

Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.

Pasal 96

BAN-PT memberikan rekomendasi penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi, dan kepada pemerintah dan pemda.

c. Pokja Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*), Ditjen Dikti, 2003

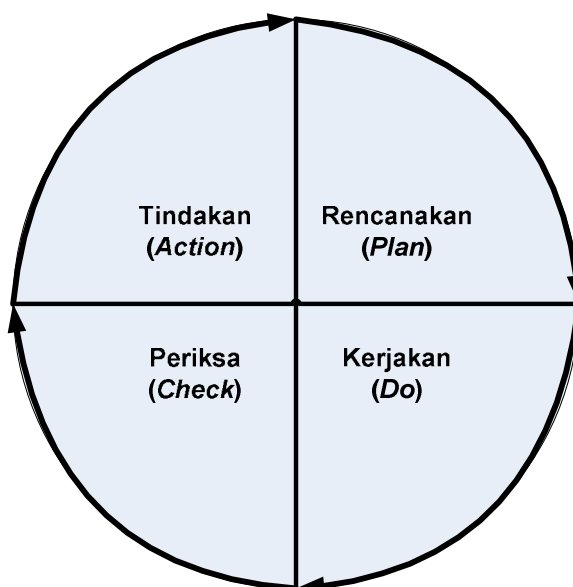
Penetapan **standar** dan mekanisme penjaminan mutu adalah otoritas perguruan tinggi, yang penting adalah upaya **benchmarking** mutu pendidikan tinggi berkelanjutan.

Apabila dicermati secara mendalam, maka dapat dicatat beberapa kata kunci yang disebutkan di dalam ketiga perundang-undangan tersebut yaitu:

1. Evaluasi
2. Standar, penetapan mutu
3. Kegiatan pengendalian
4. *Benchmarking*.

2.2.2. Kajian dari beberapa praktik baik perguruan tinggi

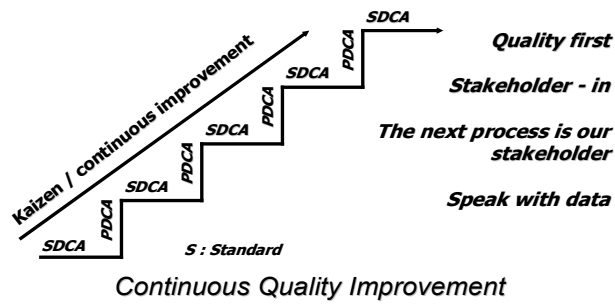
1. Model PDCA



Sumber: Bendel T. (1995), *Benchmarking untuk keunggulan bersaing*, Financial Times Group

Gambar 2 Model Kaizen

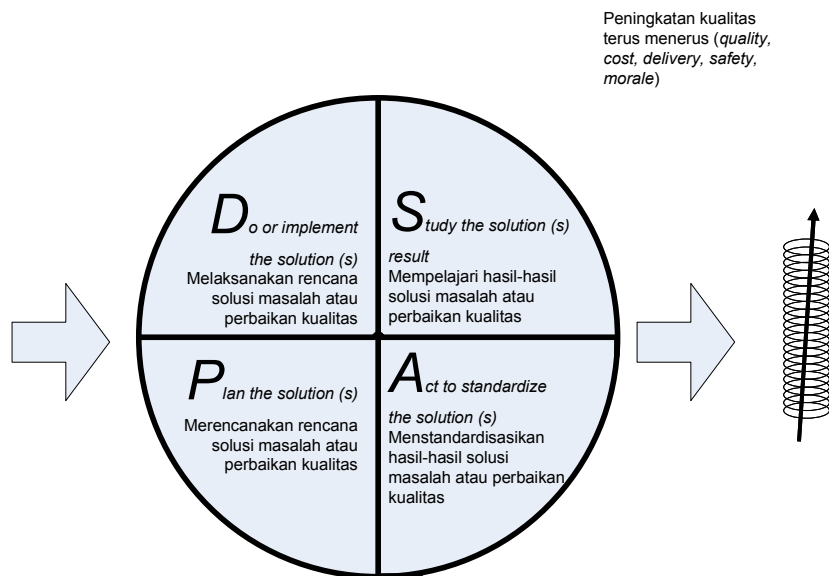
2. Model Kaizen



Sumber : Idrus (2000) *Quality assurance Handbook*, Directorate General of Higher Education

Gambar 3 Model ISO 9001:2000

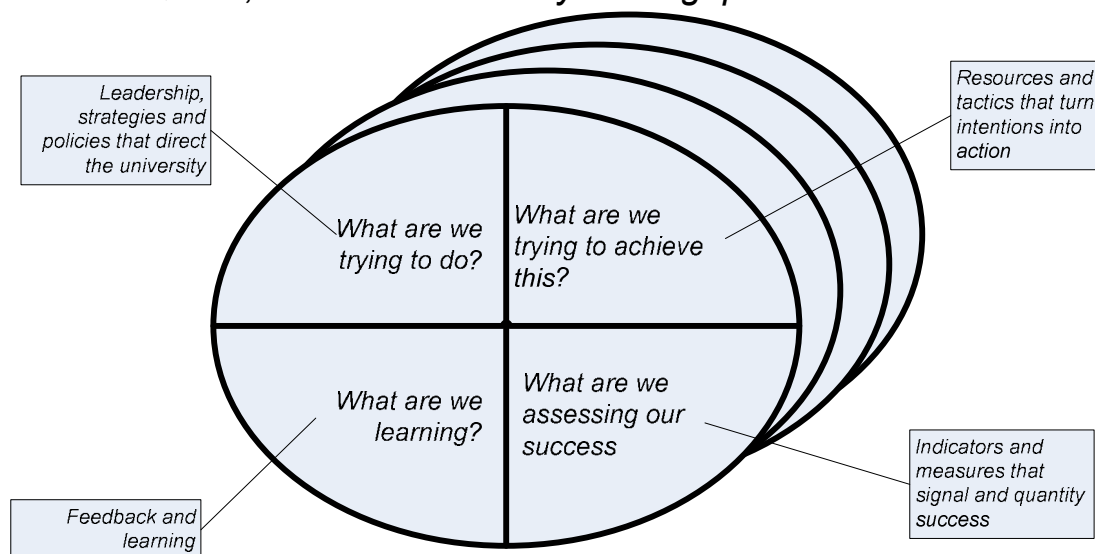
3. Model ISO 9001:2000



Sumber: Gaspersz V., (2003) *ISO 9001 : 2000 Continual Quality Improvement*

Gambar 4 Model ISO 9001:2000

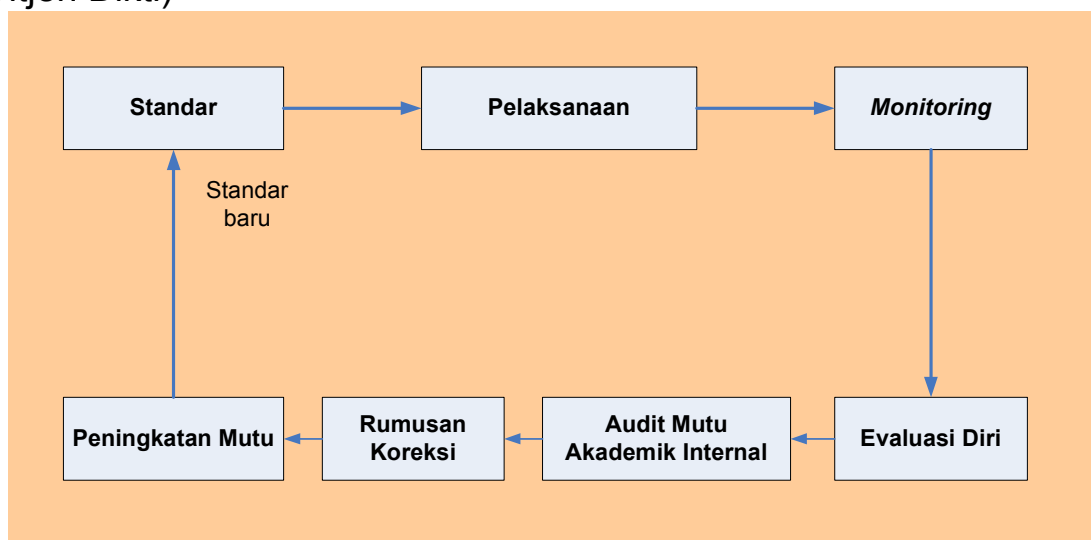
4. Model QAFU, *National University of Singapore*



Sumber: The 5th Workshop on AUN-QA for CQOs, 24-25 March of 2003, Bandar Seri Begawan, Brunei Darussalam

Gambar 5 Model QAFU, NUS

5. Model Perguruan Tinggi "X" (Contoh bahan sosialisasi SPMPD Ditjen Dikti)



Sumber: DITJEN DIKTI (2005) Pelatihan SPMPD

Gambar 6 Model Pelatihan SPM-PT Dikti

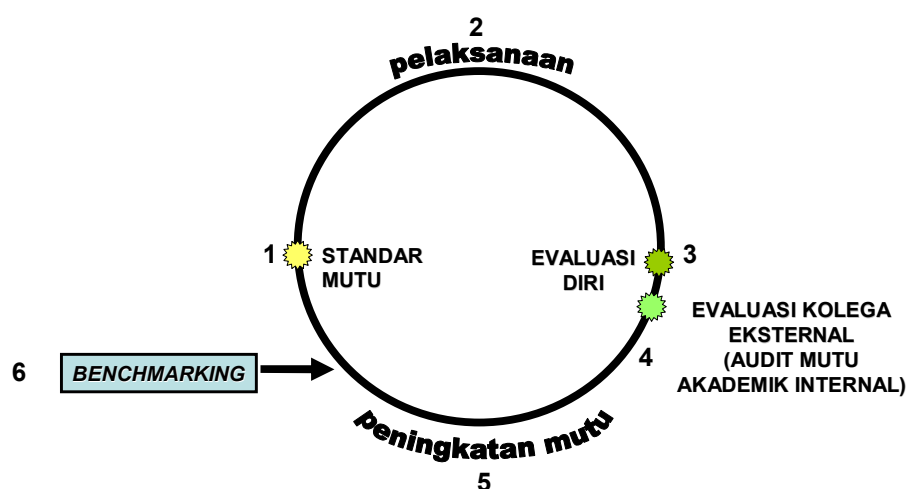
Apabila dicermati lebih dalam, maka dapat dicatat beberapa kata kunci di dalam praktik baik tersebut, yaitu:

1. Standar
2. Pelaksanaan

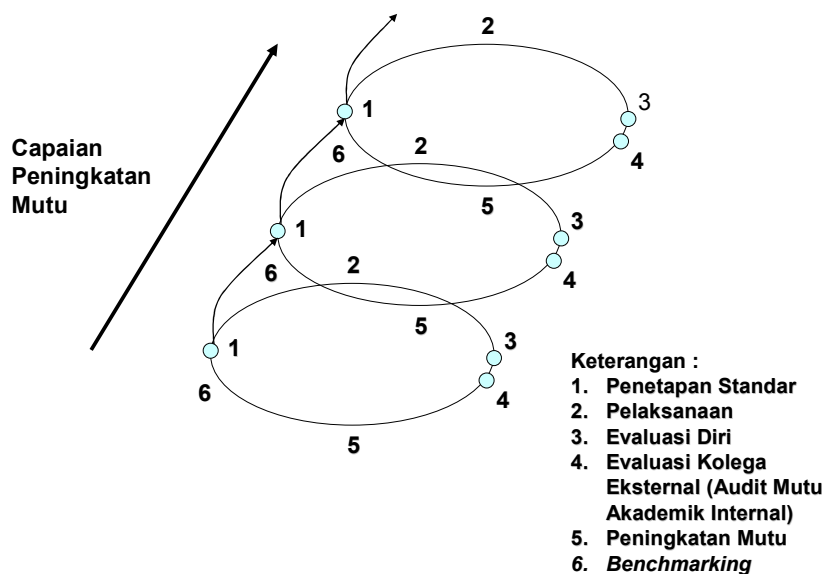
3. Evaluasi
4. Evaluasi Kolega Eksternal (Audit Mutu Akademik Internal)
5. Peningkatan kualitas dan *benchmarking*

2.3. Model Dasar SPM-PT

Model dasar SPM-PT dapat dirumuskan berdasarkan kata kunci yang dapat dicatat dari segi perundang-undangan maupun praktik baik perguruan tinggi. Dengan demikian model dasar SPM-PT dapat dinyatakan dalam suatu model siklus dan komponen kegiatan sebagai berikut.



Gambar 7. Model Dasar SPM-PT



Gambar 8. Model Capaian Mutu Berkelanjutan

Agar mudah melaksanakan model dasar SPM-PT tersebut diperlukan pemahaman dan pengetahuan tentang siklus komponen dan kegiatan sebagai berikut.

1. Penetapan Standar
2. Pelaksanaan (termasuk *monitoring*)
3. Evaluasi Diri
4. Evaluasi Kolega Eksternal (dalam bab-bab selanjutnya disebut Audit Mutu Akademik Internal)
5. Peningkatan Mutu (termasuk *benchmarking*)

Dasar-dasar pemahaman dan pengetahuan tentang komponen kegiatan di atas dapat dilihat pada bab-bab berikut.

Bab III

Penetapan Standar

3.1. Gambaran Umum Standar

Secara umum yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dengan demikian, penjaminan mutu Perguruan tinggi adalah **proses penetapan dan pemenuhan standar** pengelolaan pendidikan tinggi **secara konsisten dan berkelanjutan**, sehingga **stakeholders memperoleh kepuasan**. Untuk itu, Perguruan Tinggi (PT) memilih dan menetapkan sendiri standar pendidikan tinggi untuk setiap satuan pendidikan. Pemilihan dan penetapan standar itu dilakukan dalam sejumlah aspek yang disebut butir-butir mutu.

Standar dibutuhkan oleh PT sebagai acuan dasar dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misinya. Acuan dasar tersebut antara lain meliputi kriteria dan kriteria minimal dari berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Selain itu, standar juga dimaksudkan memacu PT agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan yang bermutu dan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan tugas pokoknya. Standar mutu juga merupakan kompetensi/kualitas minimum yang dituntut dari lulusan/PT terkait, yang dapat diukur dan dapat diuraikan menjadi parameter dan indikator.

Dalam siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan, standar perlu dievaluasi dan direvisi/ditingkatkan melalui *benchmarking* secara berkelanjutan. Standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2003 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) diatur seminimal mungkin untuk memberikan keleluasaan kepada masing masing satuan pendidikan dan PT untuk mengembangkan mutu layanannya sesuai dengan program studi dan keahlian masing masing.

Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SNP) Bab IX Pasal 35 dan PP No 19 tahun 2005 tentang SNP Bab II Pasal 2 hanya menetapkan 8 lingkup standar nasional pendidikan. Namun dinyatakan juga bahwa SNP disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global. Berarti PT wajib menambah lingkup standar agar dapat meningkatkan kualitasnya dan meningkatkan daya saing bangsa (Gambar 9).

Gambar 9. Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan standar lain melampaui SNP

3.2. Lingkup Standar

Sebagaimana dikemukakan di atas dan pada bab sebelumnya, PT memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi untuk setiap kegiatannya. Pemilihan dan penetapan standar itu, dilakukan dalam sejumlah aspek yang disebut butir mutu. Dikenal beberapa lingkup standar yang dapat dirujuk oleh PT, seperti SNP, Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT), Badan Akreditasi Nasional (BAN) maupun *ASEAN University Network Quality Assurance (AUN-QA)*. Secara umum, setiap lingkup standar tersebut tidak banyak berbeda satu dengan lainnya karena masih mencakup aspek-aspek kegiatan pendidikan tinggi.

Tabel 1. Beberapa lingkup standar

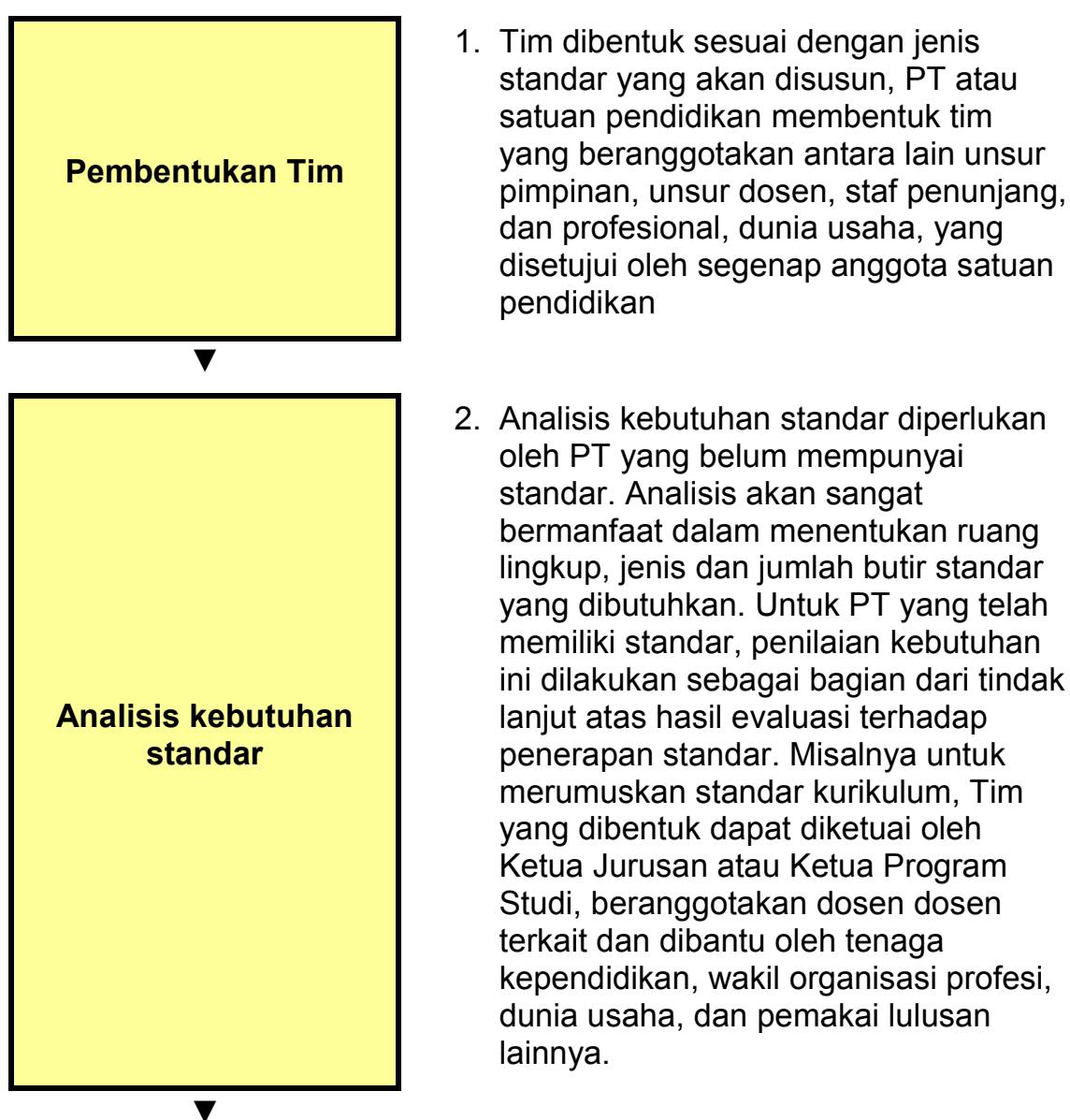
| SNP | BAN | SPMPT | AUN-QA |
|----------------------------------|--|--|------------------------------|
| Isi | Eligibilitas | | Sistem QA |
| Proses | Kemahasiswaan | Mahasiswa | Pembelajaran |
| Kompetensi lulusan | Kurikulum | Kurikulum prodi | Penelitian |
| Pendidik dan tenaga kependidikan | Dosen dan tenaga pendukung | SDM (dosen dan tenaga penunjang) | Pengabdian kepada masyarakat |
| Sarana & prasarana | Sarana dan prasarana, | Sarana dan prasarana | Kode Etik |
| Pengelolaan | Pendanaan | Keuangan | Pengembangan SDM |
| Pembiayaan | Tata pamong, | Tata Pamong | |
| Penilaian pendidikan | Pengelolaan program | Manajemen lembaga | |
| | Proses pembelajaran | Proses pembelajaran | |
| | Suasana akademik | Suasana akademik | |
| | Sistem informasi | Sistem informasi | |
| | Sistem penjaminan mutu | Keuangan | |
| | Lulusan | Kerjasama dalam dan luar negeri | |
| | Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. | Penelitian dan Publikasi, Pengabdian kepada Masyarakat | |

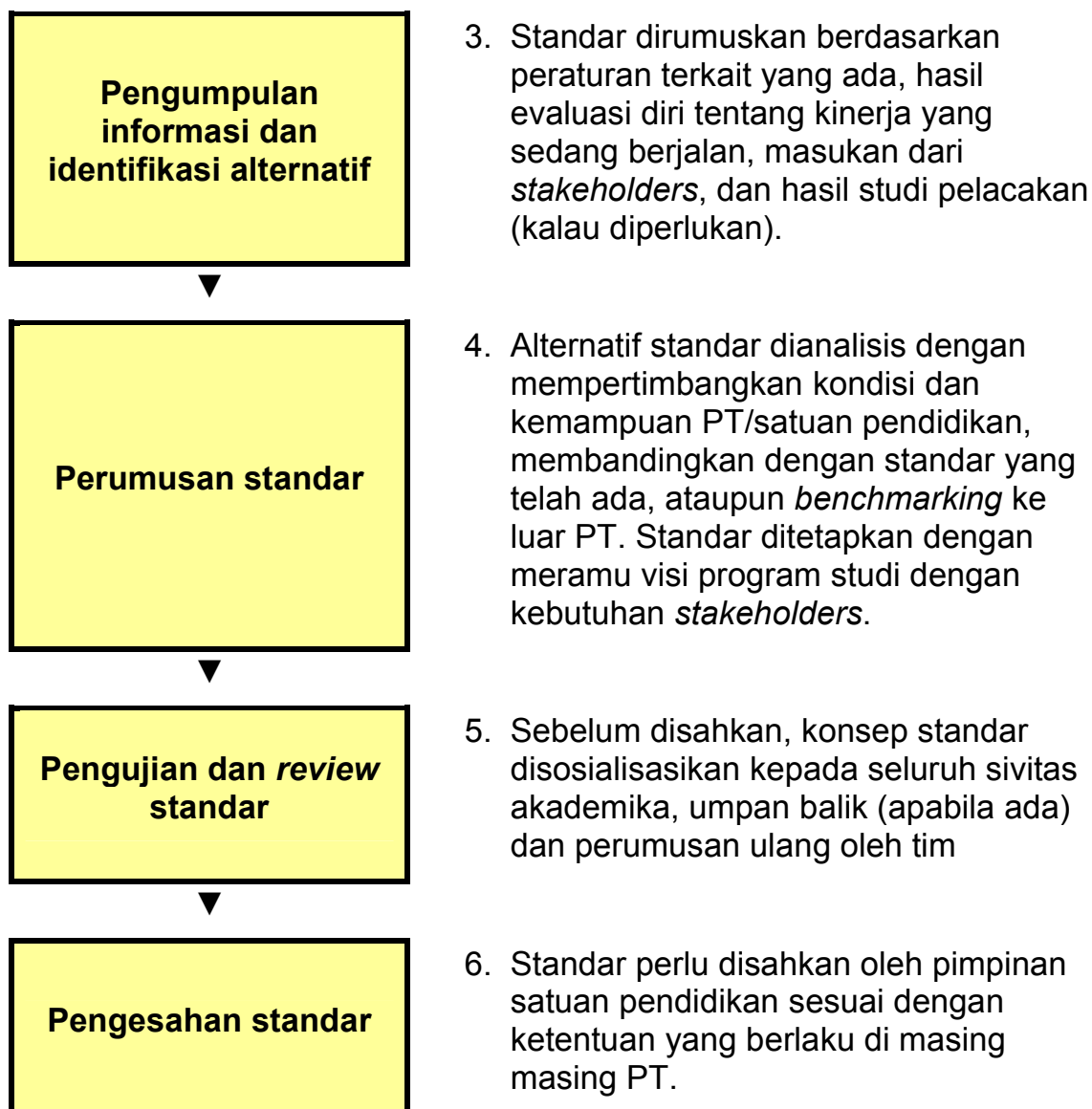
3.3. Mekanisme Penetapan Standar

Untuk menetapkan standar, banyak cara yang dapat dilakukan serta rujukan yang bisa digunakan; namun pilihan tersebut harus sesuai dengan karakteristik dari PT tersebut. Sebagaimana telah diuraikan dalam buku Pedoman Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (2003), standar mutu dapat dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi perguruan tinggi (secara deduktif) dan kebutuhan *stakeholders* (secara induktif). Sebagai standar mutu, rumusannya harus spesifik dan terukur yaitu mengandung unsur ABCD (*Audience, Behavior, Competence, Degree*). Jumlah butir standar dalam setiap jenis standar ditentukan oleh perguruan tinggi/program studi, sesuai

dengan visi, kebutuhan *stakeholders* serta urgensi dan kemampuan perguruan tinggi/program studi yang bersangkutan. Sebagai sebuah standar mutu yang akan dijadikan acuan dalam proses pelaksanaan tugas PT, maka pengembangan standar mutu bukan merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan sekali langsung jadi, tetapi memerlukan kajian berulang kali sebelum menjadi standar mutu yang benar-benar menjadi acuan bagi setiap proses dalam PT. Selanjutnya menurut buku I (satu) sampai X (sepuluh) Praktik Baik Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (2005), mekanisme penetapan standar pada dasarnya mengikuti tahap-tahap berikut.

Bagan 1. Tahap-tahap mekanisme penetapan standar





A. Contoh panduan penyusunan visi pendidikan

- Visi seharusnya merupakan cita-cita yang dapat memberikan inspirasi bagi segenap pihak yang berkepentingan untuk bertindak
- Visi seharusnya memuat tujuan, jangka waktu, dan ruang lingkup kerja yang khas dari unit kerja
- Visi seharusnya dirumuskan bersama oleh pimpinan dengan memperhatikan masukan masukan dari *stakeholders* dan disahkan oleh senat universitas/fakultas/rapat jurusan
- Visi seharusnya ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan ipteks dan masyarakat

B. Contoh panduan penyusunan misi pendidikan

1. Misi seharusnya memberikan arahan dalam mewujudkan visi dan dinyatakan dalam tujuan-tujuan yang dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu
2. Misi seharusnya mengandung pokok pokok bentuk kegiatan utama yang dapat menjadi landasan hubungan kerja serta pengalokasian sumberdaya ke segenap pihak yang berkepentingan
3. Misi seharusnya menunjukkan ruang lingkup pasar dan geografis yang menjadi sasaran
4. Misi seharusnya memuat pernyataan yang berkaitan dengan kebijakan unit kerja
5. Misi seharusnya memberi keluwesan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan satuan lembaga yang terlibat
6. Misi seharusnya menjadi tolok ukur dalam evaluasi di seluruh unit kerja
7. Misi seluruh unit kerja seharusnya direvisi secara berkala sesuai dengan perkembangan ipteks dan kebutuhan masyarakat

C. Contoh Panduan Penyusunan Tujuan Pendidikan

1. Tujuan pendidikan seharusnya disusun selaras dengan visi dan misi dan relevan dengan kebutuhan masyarakat sehingga dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan jenjang pendidikan
2. Tujuan pendidikan seharusnya disosialisasikan kepada dosen, mahasiswa dan *stakeholders*.
3. Tujuan pendidikan seharusnya disusun bersama oleh pimpinan dengan memperhatikan masukan-masukan *stakeholders*
4. Tujuan pendidikan seharusnya dievaluasi secara berkala di seluruh unit kerja
5. Tujuan pendidikan seluruh unit kerja seharusnya direvisi secara berkala sesuai dengan perkembangan ipteks dan kebutuhan masyarakat.

Bab IV

Pelaksanaan dan *Monitoring*

4.1. Kerangka Pelaksanaan SPM-PT

SPM-PT dilaksanakan secara berjenjang mulai dari BAN-PT, PT, fakultas, jurusan, hingga program studi. BAN-PT melaksanakan akreditasi institusi terhadap PT sebagai bentuk penilaian kelayakan program institusi serta saran peningkatan berkelanjutan. Hal ini merupakan bentuk penjaminan mutu eksternal. PT menjamin bahwa fakultas melaksanakan penjaminan mutu; fakultas menjamin bahwa jurusan melaksanakan penjaminan mutu; dan jurusan menjamin bahwa program studi melaksanakan penjaminan mutu. Standar mutu dan metode pengukuran hasil ditetapkan oleh PT sesuai dengan visi dan misinya. Hal ini merupakan bentuk penjaminan mutu internal.

Pelaksanaan penjaminan mutu didasarkan atas dokumen, yaitu dokumen akademik dan dokumen mutu. Dokumen akademik sebagai rencana atau standar. Dokumen akademik memuat tentang arah/kebijakan, visi-misi, standar pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, serta peraturan akademik. Berbeda dengan dokumen akademik, dokumen mutu sebagai instrumen untuk mencapai dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dokumen mutu terdiri dari manual mutu, manual prosedur, instruksi kerja, dokumen pendukung, dan borang.

Tabel 2. Jenis Dokumen

| Tingkat | Dokumen |
|----------------------------------|--|
| Perguruan Tinggi | Kebijakan Akademik Standar Akademik Peraturan Akademik Manual Mutu Manual Prosedur |
| Fakultas | Kebijakan Akademik Standar Akademik Peraturan Akademik Manual Mutu Manual Prosedur |
| Jurusan/Bagian/ Program Studi | Spesifikasi Prodi Kompetensi Lulusan Program Pembelajaran (GBPP-SAP) |

Untuk menjamin bahwa standar yang telah ditetapkan dilaksanakan, dipenuhi, dievaluasi, dan ditingkatkan maka diperlukan monitoring dan evaluasi, evaluasi diri, dan audit internal.

Di dalam kerangka pengawalan dan pengendalian aktivitas atau kegiatan satuan pendidikan untuk pemenuhan standar, perlu dilakukan **monitoring dan evaluasi (monev)**. Melalui monev ini kinerja satuan pendidikan selalu terpantau sehingga menjadi efektif dan efisien.

Setelah monev, dilakukan **evaluasi diri**. Evaluasi diri adalah upaya sistematis untuk menghimpun dan mengolah data yang handal dan sahih sehingga dapat disimpulkan kenyataan yang dapat digunakan sebagai landasan tindakan manajemen untuk mengelola kelangsungan lembaga atau program. Tujuan evaluasi diri adalah untuk peningkatan mutu sedangkan kegunaan evaluasi diri adalah untuk mengungkap mutu berupa efektivitas, akuntabilitas, produktivitas, efisiensi, pengelolaan sistem, dan suasana akademik.

Audit Mutu Akademik Internal (AMAI) adalah **audit penjaminan dan konsultasi** yang independen dan objektif terhadap kegiatan operasional akademik atau proses akademik.

4.2. Organisasi SPM-PT

Organisasi SPM-PT ada yang di luar dan ada yang melekat pada organisasi struktural PT. Organisasi SPM-PT yang berada di luar struktur PT lebih independen, sedangkan yang melekat pada struktur PT lebih ramping dan efisien. Uraian berikut untuk organisasi yang melekat pada struktur PT. Organisasi SPM-PT dibentuk dari PT hingga program studi.

4.2.1. Organisasi SPM-PT di PT

Organisasi SPM-PT di tingkat PT terdiri dari senat akademik, pimpinan PT, dan lembaga penjaminan mutu (LPM). LPM memiliki tugas, antara lain sebagai berikut.

- 1) Merencanakan, melaksanakan, dan mengembangkan penjaminan mutu.
- 2) Menyusun perangkat pelaksanaan penjaminan mutu.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan penjaminan mutu.
- 4) Melaksanakan dan mengembangkan audit internal.
- 5) Melaporkan pelaksanaan penjaminan mutu kepada pimpinan PT.
- 6) Menyiapkan SDM penjaminan mutu (auditor).

LPM juga melaksanakan fungsi pelayanan sebagai berikut.

- 1) Konsultasi, pendampingan, dan kerja sama di bidang penjaminan mutu.
- 2) Pengembangan sistem informasi penjaminan mutu.

Pimpinan PT/senat/yayasan mengangkat ketua lembaga penjaminan mutu dan seorang Manajer Program Audit Mutu Akademik Internal (MP-AMAI). Ketua LPM bertanggung jawab atas terlaksananya program penjaminan mutu, MP-AMAI bertanggung jawab atas terlaksananya audit internal.

4.2.2. Organisasi SPM-PT Fakultas

Organisasi SPM-PT di tingkat fakultas terdiri atas senat fakultas, dekan, dan lembaga penjaminan mutu fakultas (LPMF). LPMF bertugas membantu dekan, antara lain, untuk:

- 1) Mengembangkan penjaminan mutu fakultas.
- 2) Melakukan sosialisasi penjaminan mutu di jurusan/program studi.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan penjaminan mutu.
- 4) Melakukan konsultasi dan pendampingan pelaksanaan penjaminan mutu.

Selain tugas di atas, LPMF juga dapat membantu wakil/pembantu dekan bidang akademik melaksanakan penjaminan mutu di fakultas. Adapun tugas pelaksanaan penjaminan mutu fakultas antara lain sebagai berikut.

- 1) Membahas dan menindaklanjuti laporan LPMJ.
- 2) Membuat evaluasi diri jurusan/bagian/prodi.
- 3) Memperbaiki proses belajar mengajar.
- 4) Mengirimkan hasil evaluasi diri ke fakultas dan senat.

Wakil/pembantu dekan bidang akademik sebagai penanggung jawab pelaksanaan penjaminan mutu akademik juga bertugas menunjuk seorang sebagai Manajer Program Audit Mutu Akademik Internal (MP-AMAI) yang ditetapkan dengan SK dekan. MP-AMAI bertugas (i) membentuk tim Audit Mutu Akademik Internal yang diambil dari kelompok auditor fakultas, (ii) melakukan koordinasi pelaksanaan AMAI, (iii) melaporkan hasil audit (permintaan tindakan koreksi) kepada dekan. Dekan menindaklanjuti permintaan tindakan koreksi.

4.2.3. Organisasi SPM-PT Jurusan/Bagian dan Program Studi

Di tingkat jurusan/bagian dibentuk lembaga penjaminan mutu jurusan (LPMJ) sebagai pelaksana kegiatan akademik di jurusan/bagian, yang diketuai oleh sekretaris jurusan, beranggotakan dosen dan mahasiswa.

LPMJ bertugas, antara lain, sebagai berikut.

- 1) membantu pengurus jurusan/bagian, pengelola program studi dalam kelancaran kegiatan akademik semester.
- 2) memonitor dan membahas proses belajar mengajar yang sedang berlangsung serta mengevaluasi pembelajaran pada akhir semester.
- 3) mengadakan rapat minimal sekali dalam dua bulan.
- 4) membuat laporan pelaksanaan belajar mengajar kepada jurusan dan LPMF .

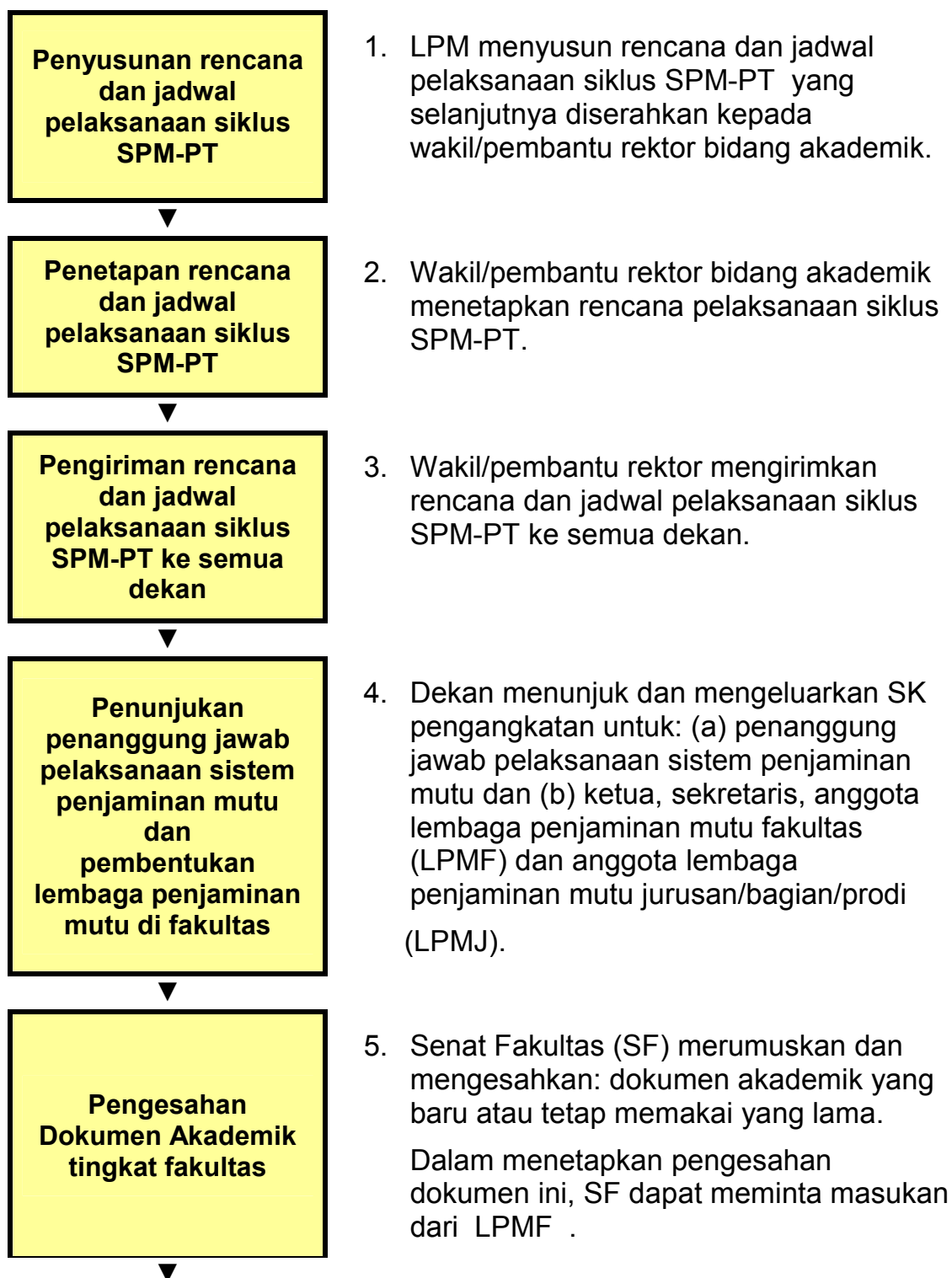
Jurusan/bagian yang memiliki lebih dari satu program studi dapat membentuk pelaksana kegiatan akademik semester yang merupakan kelompok kerja dosen dan mahasiswa dan diketuai oleh seorang dosen yang dipilih. Jumlah pelaksana kegiatan itu dapat dibentuk sebanyak jumlah program studi, konsentrasi, atau minat.

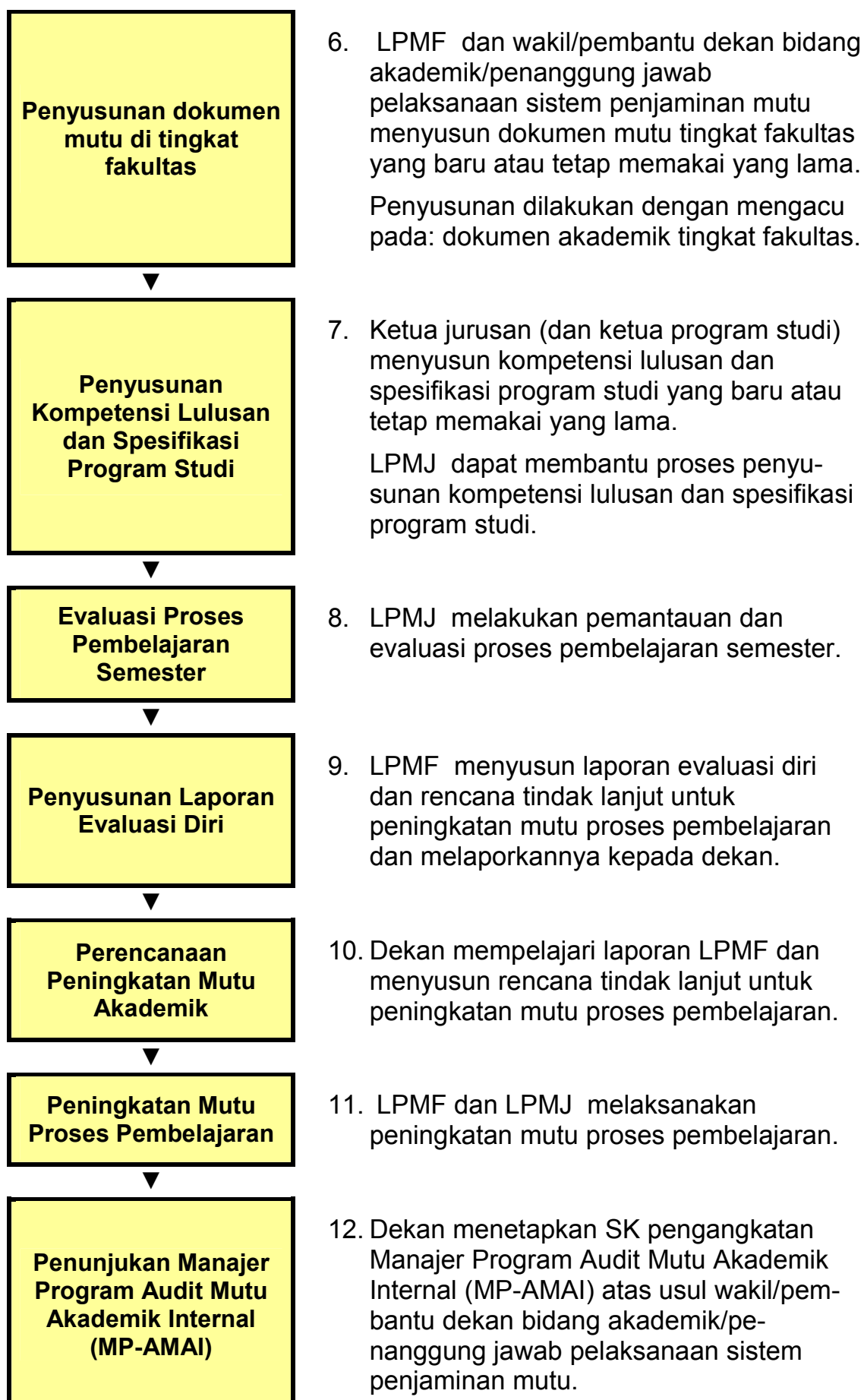
Tabel 3. Kerangka Organisasi Penjaminan Mutu

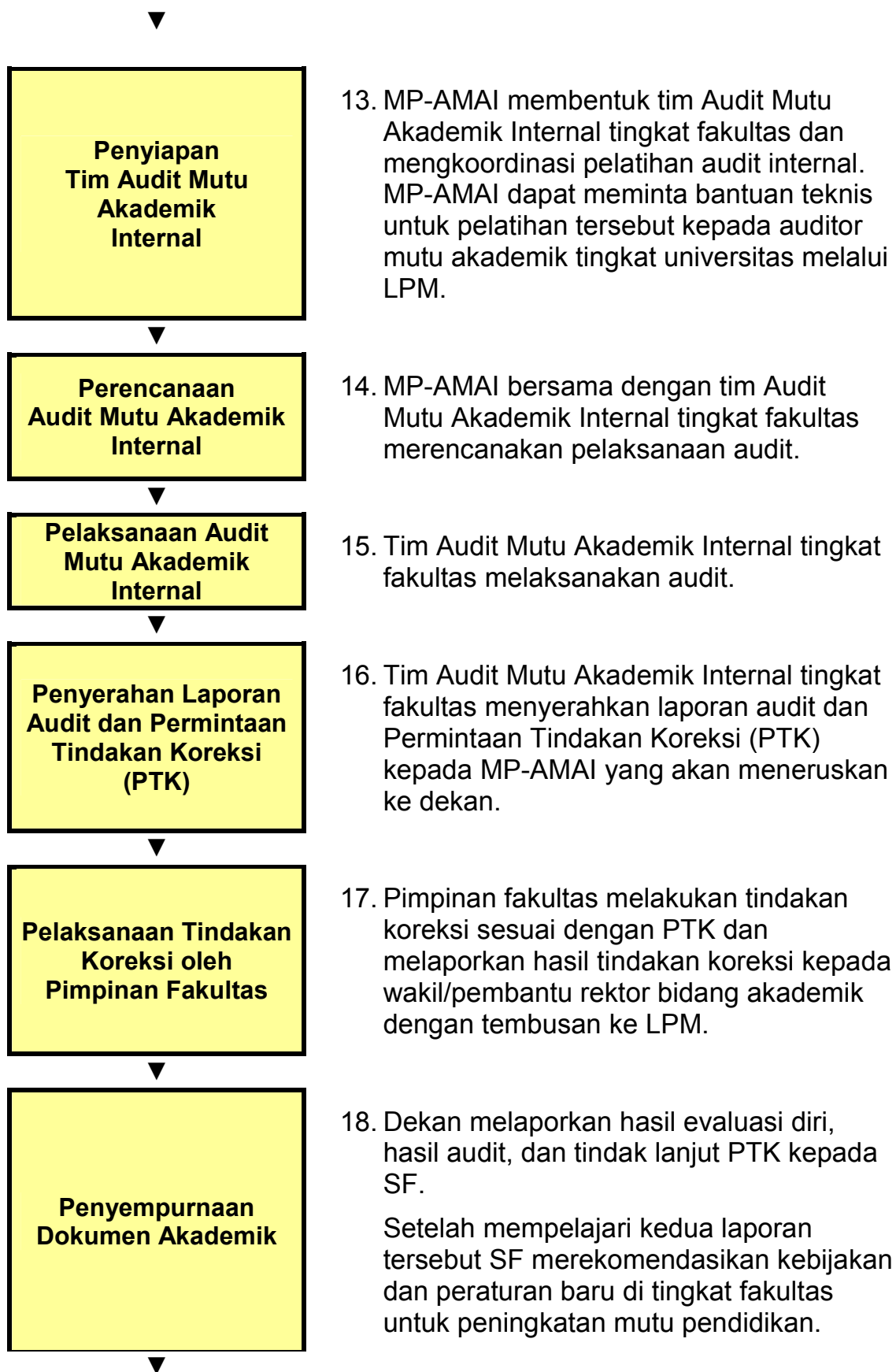
| Tingkat | Nama Pelaksana | Penanggung jawab Sistem Penjaminan Mutu Akademik | Penanggung jawab Sistem Audit Internal |
|------------------|----------------------------------|---|--|
| Perguruan tinggi | Lembaga penjaminan mutu | Ketua LPM | Manajer Program Audit Mutu Akademik Internal (MP-AMAI) |
| Fakultas | Lembaga penjaminan mutu fakultas | WDI/Ass.Dirl Program Pasca Sarjana/Pejabat atau ketua yang ditunjuk | Manajer Program Audit Mutu Akademik Internal (MP-AMAI) |
| Jurusan | Lembaga penjaminan mutu jurusan | Sekretaris Jurusan/ Pengelola Program Pascasarjana/Pejabat atau Ketua yang ditunjuk | ***** |

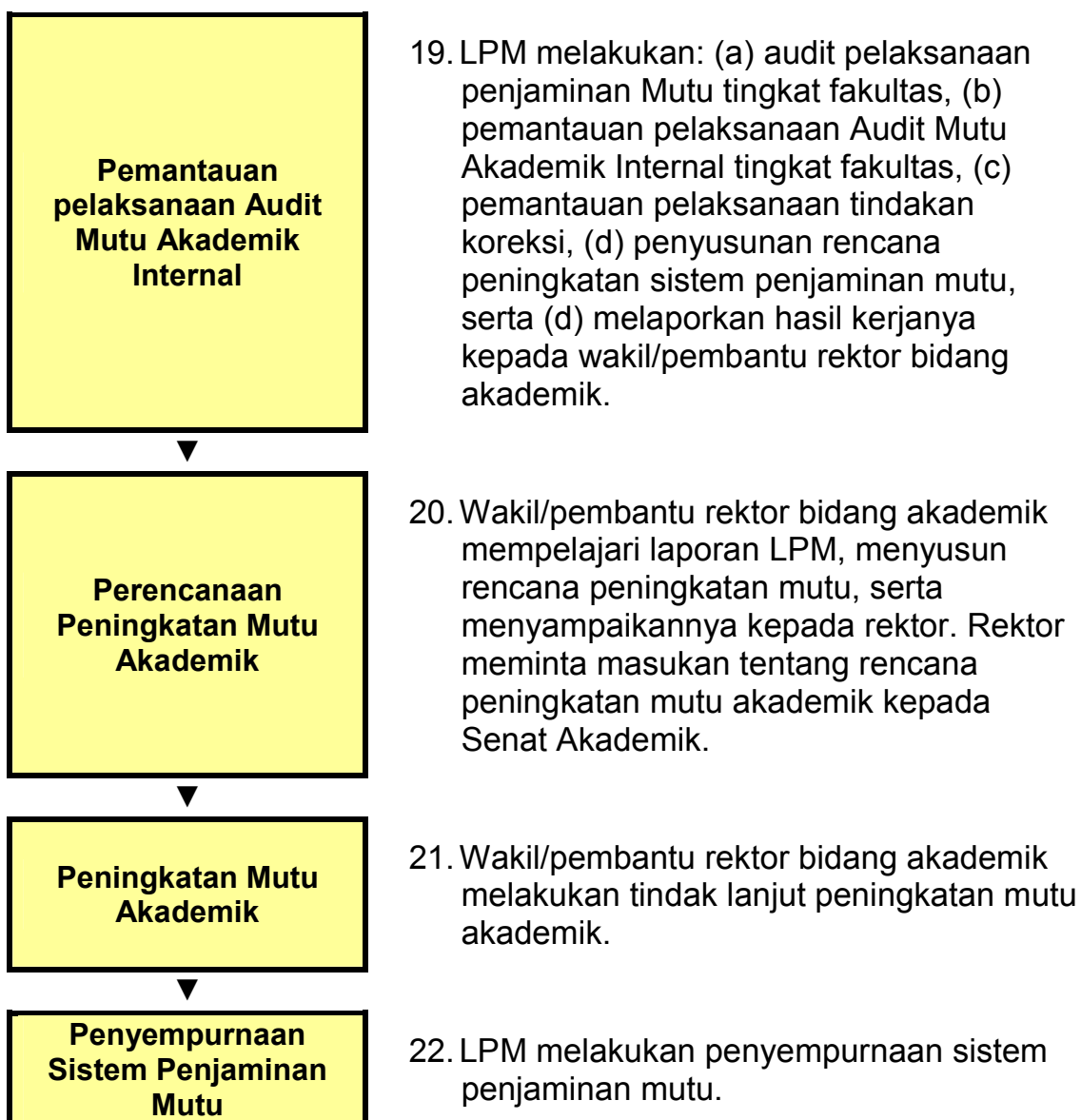
4.3. Prosedur Pelaksanaan dan Monitoring

Bagan 2. Prosedur Pelaksanaan dan Monitoring









Bab V

Evaluasi Diri dan Evaluasi Kolega Eksternal (Audit Internal)

5.1. Evaluasi Diri

Evaluasi diri dan audit mutu akademik internal telah dibuktikan di banyak tempat sebagai salah satu langkah yang baik dalam peningkatan mutu suatu institusi. Bab berikut diharapkan dapat memberikan inspirasi dasar-dasar pelaksanaan evaluasi diri dan audit mutu akademik internal khususnya dalam pengembangan satuan pendidikan (program studi, fakultas maupun universitas). Dengan melakukan evaluasi diri dan audit mutu akademik internal maka dapat dipahami bersama oleh segenap anggota satuan pendidikan segala kelebihan dan kelemahan institusinya sehingga langkah-langkah perbaikan dan titik tekan pengembangan dapat dilakukan dengan tepat sehingga akan menghemat waktu pencapaian tingkat mutu yang dikehendaki. Kegiatan evaluasi diri dan audit mutu akademik internal dapat dikaitkan atau diikuti oleh evaluasi eksternal atau akreditasi, namun hal ini tidaklah menjadi keharusan, artinya evaluasi diri dan audit mutu akademik internal lebih baik diinternalisasikan sebagai bagian dari budaya peningkatan mutu.

Dengan evaluasi maka capaian kegiatan dapat diketahui dengan pasti dan tindakan lebih lanjut untuk memperbaiki kinerja suatu kegiatan dapat ditetapkan sesuai dengan visi serta misi institusi penyelenggara kegiatan. Dari uraian singkat tersebut sebenarnya pihak yang paling membutuhkan evaluasi adalah pimpinan satuan pendidikan karena dengan demikian pemimpin dapat melihat hasil kerjanya selama periode tertentu untuk selanjutnya meningkatkan kinerja atau memberikan tekanan serta perbaikan pada satuan pendidikan untuk mencapai tujuan satuan pendidikan pada jangka waktu tertentu. Dengan adanya batasan jangka waktu tertentu dalam melakukan evaluasi diri, hal ini dapat dipahami sebagai langkah logis dan realistis sesuai pertumbuhan suatu penyelenggaraan satuan pendidikan atau kedewasaan serta tingkat kematangan satuan pendidikan. Dalam kaitannya dengan pertumbuhan suatu satuan pendidikan atau institusi maka evaluasi diri dapat disederhanakan dengan kegiatan bercermin yang akan memberikan gambaran nyata dari objek di depannya atau objek evaluasi diri. Pada evaluasi diri selanjutnya dapat dipahami bahwa objek dan subjek menyatu menjadi bagian integral dari suksesnya

kegiatan evaluasi diri. Objek yang dievaluasi adalah kegiatannya sendiri yang mengevaluasi dirinya sendiri (dalam arti luas, institusi) dan komitmen untuk menyelenggarakan evaluasi adalah komitmen pada dirinya sendiri serta alasan mengapa dilakukan evaluasi diri adalah alasan internal bukan eksternal. Dengan demikian evaluasi diri adalah salah satu strategi untuk memperoleh pertumbuhan yang optimal (bukan selalu yang cepat). Agar pertumbuhan optimal maka sebaiknya diketahui bagian mana yang telah tumbuh dengan baik bagian mana yang kurang serta peluang apa yang sebaiknya digunakan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara salah satu cara sederhana yang bisa ditempuh ialah dengan melakukan analisis SWOT. Dengan analisis SWOT di berbagai aspek dan kemudian dilakukan metaanalisis (analisis terhadap berbagai analisis yang telah dilakukan) maka langkah-langkah konkrit dalam meningkatkan mutu suatu penyelenggaraan satuan pendidikan dapat dibuat skala prioritas dengan jelas.

Selanjutnya pengertian evaluasi diri yang dimaksud pada bab ini ialah evaluasi diri satuan pendidikan. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah merumuskan evaluasi diri sebagai berikut.

Upaya sistematis untuk menghimpun dan mengolah data (fakta dan informasi) yang handal dan sah sehingga dapat disimpulkan kenyataan yang dapat digunakan sebagai landasan tindakan manajemen untuk mengelola kelangsungan lembaga atau program.

Dari definisi ini tersurat dengan jelas pentingnya objektivitas sebagai bagian upaya mengusahakan keberlanjutan suatu program. Kaitannya dengan keberlanjutan maka evaluasi merupakan bagian yang direncanakan dengan sistematis periodik serta tidak boleh ditinggalkan. Dengan demikian evaluasi diri merupakan simpul suatu kegiatan yang menjadi acuan untuk kegiatan selanjutnya.

5.1.1. Tujuan/Alasan Penyelenggaraan Evaluasi Diri

Dari uraian di muka maka alasan utama dilakukannya evaluasi diri dapat dipertegas sebagai berikut.

- a. Perlunya diketahui efektivitas penyelenggaraan satuan pendidikan
- b. Perlunya mendokumentasikan bahwa tujuan satuan pendidikan telah terpenuhi
- c. Perlunya penyediaan informasi tentang pelayanan satuan pendidikan yang telah dilakukan yang akan bermanfaat bagi seluruh staf maupun pihak lain

- d. Mempermudah kemungkinan perubahan program satuan pendidikan untuk peningkatan mutu serta efisiensi
- e. Mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman satuan pendidikan

5.1.2. Beberapa Atribut Evaluasi Diri yang Baik

Mutu suatu kegiatan hampir selalu dapat ditengarai dengan atribut-atribut yang melekat pada kegiatan tersebut demikian juga pada penyelenggaraan evaluasi diri. Pelaksanaan kegiatan evaluasi diri yang baik dapat ditengarai dengan beberapa atribut yang menyangkut proses penyelenggaraan evaluasi diri dan pembuatan laporan evaluasi diri. Sebagian atribut- atribut tersebut adalah sebagai berikut.

a. Keterlibatan semua pihak

Keterlibatan semua unsur dalam perencanaan dan pengambilan keputusan merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen modern termasuk manajemen pendidikan tinggi. Dalam laporan evaluasi diri yang baik dicerminkan dengan seberapa besar dukungan berbagai pihak yang berkepentingan dalam penyusunan laporan evaluasi diri. Keterlibatan aktor kunci di dalam maupun di luar institusi sebaiknya disampaikan dengan rinci. Bukti lain yang mudah dilihat adalah keterlibatan staf, mahasiswa dan pimpinan dalam penyusunan laporan evaluasi diri. Beberapa aktor penting di luar institusi yang dapat dilibatkan antara lain: alumni, orang tua mahasiswa, asosiasi profesi, pengguna lulusan dan sebagainya. Di samping rincian keterlibatan maka bukti pendukung misalnya perjanjian, kesepakatan, MOU dan sebagainya perlu dilampirkan.

b. Tingkat komprehensif

Tingkat komprehensif dapat diketahui berdasar kesesuaian dan kelengkapan aspek atau isu penting yang diperhatikan atau diamati pada evaluasi diri. Aspek tersebut seharusnya ada pada tingkat program studi dan programnya maupun pada tingkat yang lebih tinggi/fakultas.

Laporan evaluasi diri dikatakan komprehensif apabila dapat dipercaya secara logis dan didukung data yang relevan serta akurat dalam mempresentasikan masalah yang berhasil diidentifikasi serta solusi yang ditawarkan berdasarkan data internal maupun eksternal.

c. Keakuratan data

Data bahan evaluasi diri seharusnya akurat dan konsisten serta disebutkan sumbernya. Diperlukan data yang cukup sesuai dengan aspek yang dibahas. Data yang berlebihan dan tidak terkait dengan isu yang dibahas dapat menurunkan mutu evaluasi diri.

d. Kedalaman analisis

Kedalaman analisis dapat ditengarai dengan adanya benang merah atau keterkaitan yang jelas antara permasalahan strategis yang berhasil diidentifikasi dengan data pendukung yang dicantumkan. Penggunaan metode-metode analisis seperti *SWOT*, *Root-Cause Analysis* atau yang lain serta metaanalisis akan sangat membantu kedalaman analisis.

5.1.3. Peranan Evaluasi Diri dalam Peningkatan mutu

Pada peningkatan mutu pendidikan maka evaluasi menyeluruh secara periodik sangat disarankan. Dengan demikian kebermaknaan satuan pendidikan dapat diukur dan kiranya ada hal-hal yang tidak sejalan dengan visi satuan pendidikan tersebut dapat langsung diketahui sejak dini untuk selanjutnya dilakukan perbaikan. Lebih lanjut hasil evaluasi diri yang diketahui masyarakat diharapkan akan meningkatkan peran serta masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Evaluasi diri pada satuan pendidikan tinggi merupakan bagian integral dari proses perkembangan satuan pendidikan tersebut. Tingkat kedewasaan institusi dapat dirunut dari hasil evaluasi diri selama periode tertentu. Dokumen ini akan sangat bermanfaat bagi pimpinan berikutnya terutama dalam peningkatan mutu satuan pendidikan.

Dari evaluasi diri dapat diketahui beberapa hal antara lain:

- a. Kekuatan, kelemahan, dan peluang satuan pendidikan
- b. Prioritas pengembangan dan investasi pada satuan pendidikan
- c. Tingkat kesiapan satuan pendidikan untuk evaluasi eksternal
- d. Akuntabilitas satuan pendidikan

Dengan demikian apabila budaya melakukan evaluasi diri telah terjadi maka satuan pendidikan misalnya program studi akan selalu siap dengan data yang selalu diperbaharui. Hal tersebut

pada akhirnya sangat berguna dalam pengembangan program studi tersebut.

5.1.4. Cakupan Lingkup Evaluasi Diri

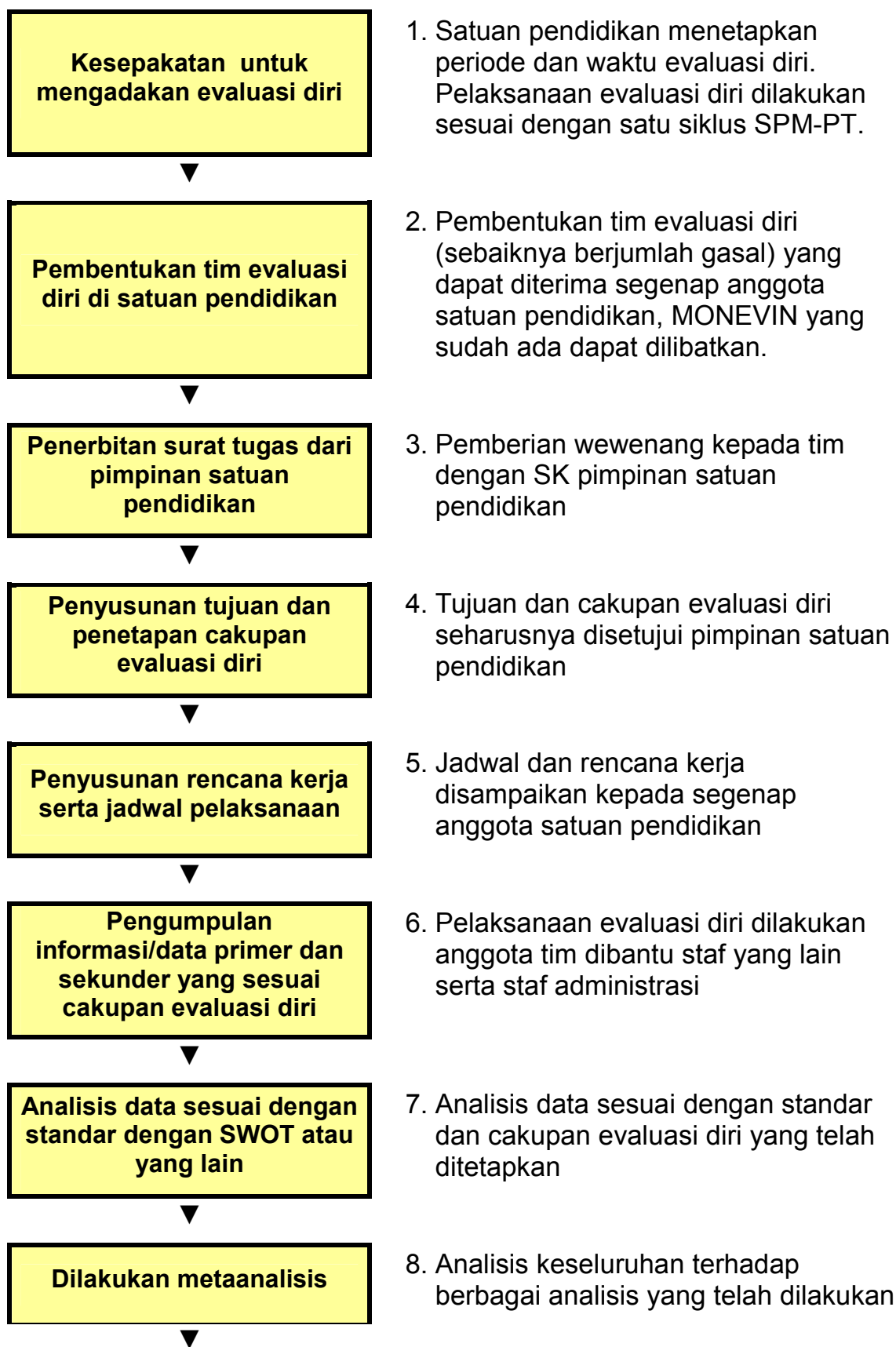
Di muka disebutkan evaluasi diri dilakukan lebih karena alasan internal maka parameter evaluasi diri sebenarnya dapat ditetapkan internal sesuai kondisi satuan pendidikan yang bersangkutan. Namun demikian sebaiknya cakupan lingkup evaluasi sebaiknya dilakukan sesuai dengan peraturan pemerintah terbaru yang sedang berlaku maka dalam hal ini sebaiknya mengacu pada PP 19 tahun 2005. Dalam PP ini maka Standar Nasional Pendidikan dapat dijadikan arah evaluasi diri yang akan dilakukan. Dengan demikian evaluasi diri dapat dilakukan dengan membandingkan kondisi riil dengan standar yang seharusnya dicapai. Akan sangat dimungkinkan bahwa satuan pendidikan yang baik kinerjanya akan melampaui standar yang ditetapkan. Standar yang dapat dijadikan acuan dalam evaluasi diri sesuai dengan PP 19 2005 ialah 8 standar yang telah disebutkan pada bab di muka (uraian lebih rinci tentang standar tersebut dapat dilihat pada bagian penjelasan PP 19 Tahun 2005).

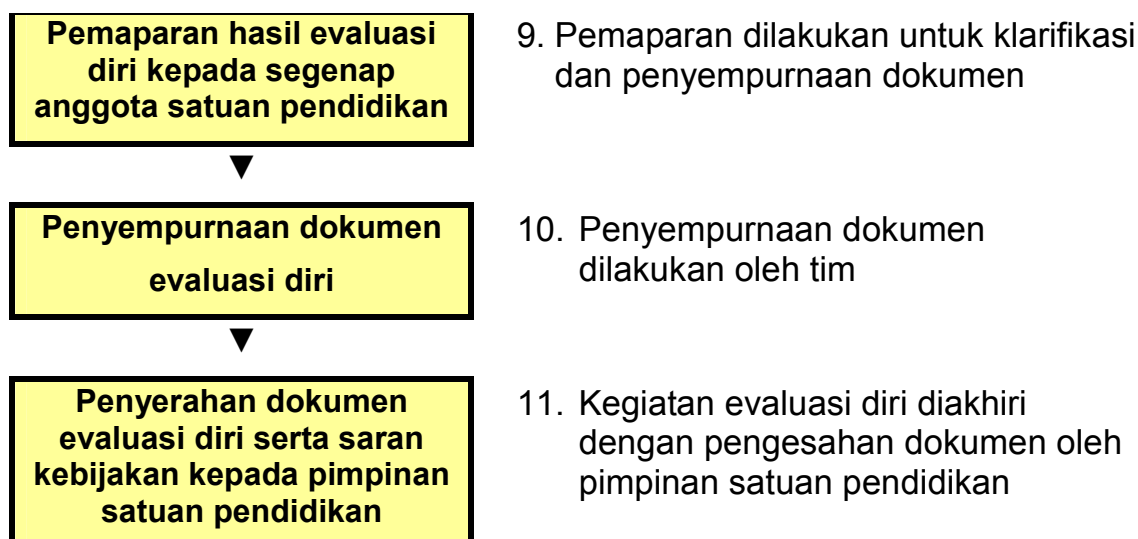
Dalam pelaksanaan evaluasi diri maka sebaiknya dilakukan hal terbaik yang paling sesuai dengan kondisi dan tingkat perkembangan serta waktu yang tepat bagi satuan pendidikan yang bersangkutan. Sebagai contoh evaluasi 8 standar serta parameter dalam visi, misi satuan pendidikan tersebut tidak dilakukan sekaligus tetapi bertahap dalam periode tertentu misalnya satu tahun, atau bagi PT yang sangat maju perlu ditambah materi-materi lain sebagai objek evaluasi diri atau menyelenggarakan evaluasi diri yang menyeluruh (holistik).

5.1.5. Prosedur Evaluasi Diri

Agar evaluasi diri dapat dilakukan dengan baik maka beberapa langkah atau prosedur dapat dikembangkan sebagai berikut.

Bagan Alir 3. Langkah atau Prosedur Evaluasi Diri





5.1.6. Rekomendasi Peningkatan mutu

Rencana pengembangan merupakan salah satu hasil kegiatan evaluasi diri yang secara ringkas sebaiknya disampaikan dalam akhir laporan. Rencana pengembangan ini merupakan gambaran secara global, ringkas dan jelas yang merupakan solusi dari permasalahan yang berhasil diidentifikasi maupun langkah yang tepat untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Secara ringkas rencana pengembangan dapat dikategorikan menjadi dua yaitu:

- a. rencana pengembangan yang arahnya untuk ekspansi
- b. rencana pengembangan yang arahnya konsolidasi.

Semua rencana pengembangan tersebut haruslah berdasarkan kekuatan serta peluang yang dimiliki satuan pendidikan, yang dalam hal ini metode analisis *SWOT* yang telah dilakukan akan sangat membantu.

5.1.7. Laporan Evaluasi Diri

Tujuan pembuatan laporan ialah agar kegiatan evaluasi diri dapat digunakan untuk pengembangan satuan pendidikan. Maka sangat disarankan laporan yang singkat jelas dan lengkap sesuai atribut evaluasi diri yang baik. Dalam lampiran terdapat alternatif bentuk laporan evaluasi diri yang tentu saja masih dapat dikembangkan lebih baik lagi sesuai perkembangan satuan pendidikan yang lengkap.

5.2. Audit Mutu Akademik Internal (AMAI)

5.2.1. Pengertian dan Jenis Audit

Audit Mutu: Suatu pemeriksaan yang sistematis dan independent untuk menentukan apakah kegiatan menjaga mutu serta hasilnya telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan rencana yang ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Ada beberapa jenis dan tipe audit yang dapat dilakukan, yaitu dapat dibedakan menjadi:

- a. Audit mutu produk/ pelayanan : Berdasar atas karakteristik
- b. Audit mutu proses : Berdasar atas indikator kinerja kunci
- c. Audit mutu sistem : Berdasar pada elemen-elemen dari sistem

Audit dapat dibedakan pula menjadi :

- a. Audit pengamatan : Untuk memantau kendali proses
- b. Inspeksi : Untuk penerimaan produk
- c. Penilaian : Untuk pertimbangan berdasar hasil evaluasi seberapa baik pencapaian tingkat mutu

Sehubungan dengan jenis dan tipe di atas, maka kegiatan audit sering disebut dengan beberapa istilah, seperti: (a) Audit; (b) Audit Mutu Akademik Internal (AMAI); (c) Pemeriksaan, dan sebagainya.

Untuk selanjutnya dalam bagian ini yang akan digunakan adalah istilah AMAI.

5.2.2. Tujuan dan Fungsi AMAI

5.2.2.1. Tujuan AMAI

AMAI dirancang untuk salah satu tujuan atau lebih dari butir-butir berikut.

- 1) Memeriksa kesesuaian atau ketidaksesuaian unsur-unsur sistem mutu dengan standar yang telah ditentukan;
- 2) Memeriksa keefektifan pencapaian tujuan mutu yang telah ditentukan;
- 3) Menemukan akar penyebab dari suatu ketidaksesuaian yang ada;

- 4) Memfasilitasi teraudit dalam penetapan langkah-langkah peningkatan mutu;
- 5) Memfasilitasi teraudit memperbaiki sistem mutu;
- 6) Memenuhi syarat-syarat peraturan/perundangan.

Secara sederhana, tujuan AMAI adalah membantu seluruh satuan pendidikan akademik dalam melaksanakan tugas untuk mencapai sasaran akademik yang ditetapkan secara efektif dan bertanggung-jawab.

AMAI bagi jurusan atau program studi, memiliki tujuan sebagai berikut.

- 1) Untuk memastikan konsistensi penjabaran kurikulum dan silabus dengan spesifikasi program studi, tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan.
- 2) Untuk memastikan konsistensi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses pembelajaran terhadap pencapaian kurikulum dan silabus.
- 3) Untuk memastikan kepatuhan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses pembelajaran terhadap manual prosedur (MP) dan instruksi kerja (IK) program studi.
- 4) Untuk memastikan kecukupan penyediaan sarana-prasarana dan sumberdaya pembelajaran.

5.2.2.2. Fungsi AMAI

AMAI memiliki dua fungsi yaitu: (1) fungsi akuntabilitas yang dilakukan dalam kegiatan penjaminan; dan (2) fungsi peningkatan yang dilakukan dalam kegiatan konsultasi. Di dalam menjalankan fungsi akuntabilitas, AMAI melaksanakan kegiatan klarifikasi dan verifikasi yang independen dan objektif sebagai upaya mempertahankan dan meningkatkan mutu kegiatan akademik. Kegiatan akademik tersebut harus sesuai dengan standar mutu akademik secara tepat dan efektif serta dilaksanakan secara bertanggung jawab. Fungsi peningkatan dilakukan untuk membantu unit kerja yang bersangkutan agar lebih memahami kondisinya, serta dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kebijakan, praktik, dan prosedur, sehingga dapat merumuskan usaha peningkatan mutu secara berkelanjutan.

5.2.3. Lingkup AMAI

Ruang lingkup AMAI dalam satu siklus SPM-PT bisa dimulai dengan memfokuskan pada kelengkapan dokumen standar mutu yang meliputi: (1) Dokumen Akademik dan (2) Dokumen Mutu,

kemudian dikembangkan kepada kepatuhan dan ketertiban pelaksanaannya, meliputi butir-butir sebagai berikut.

- a. Spesifikasi program studi, tujuan pendidikan, dan kompetensi lulusan
- b. Kurikulum, peta kurikulum, dan silabus
- c. Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses
- d. Sarana-prasarana, dan sumber daya pembelajaran
- e. Indikator keberhasilan proses pembelajaran
- f. Upaya perbaikan mutu berkelanjutan.

Apabila mau lengkap, maka Audit Mutu Akademik Internal dapat difokuskan pada standar mutu yang digunakan oleh satuan pendidikan perguruan tinggi, dalam menjalankan kegiatan akademik atau proses pembelajaran. Dokumen standar mutu tersebut meliputi: kebijakan akademik, standar akademik, dan peraturan akademik.

5.2.4. Sasaran atau Obyek AMAI

Sasaran atau obyek dari AMAI dapat dibedakan menjadi dua, meliputi: (1) pihak teraudit; dan (2) obyek audit.

Tabel 4. Penjelasan sasaran atau obyek AMAI

| No | Pihak Teraudit | Obyek Teraudit |
|----|---|--|
| 1 | Para ketua, pengurus jurusan/prodi, dan tim penjaminan mutu akademik dari masing-masing jurusan | Visi, Misi, Tujuan Pendidikan, Spesifikasi Prodi, Strategi Pelaksanaan, Pelaksanaan Pembelajaran, Evaluasi, dan Proses Tindakan Perbaikan. |
| 2 | Dosen dan mahasiswa | GBPP, MP, IK, SOP, Sarana-prasarana, Dokumen Pendukung, Borang |

5.2.5. Fokus AMAI

AMAI dapat dilakukan pada berbagai aras satuan pendidikan tetapi dengan fokus yang berbeda, yaitu:

- a. Audit institusi/proses akademik, difokuskan pada manajemen.
- b. Audit program studi/mata kuliah/program pembelajaran, difokuskan pada kepatuhan.

5.2.6. Prosedur AMAI

Tahapan Pelaksanaan AMAI

5.2.6.1. Inisiasi AMAI, meliputi:

1. Penentuan lingkup AMAI

- a) Klien bersama auditor menentukan unsur sistem mutu, lokasi, aktivitas unit organisasi, dan waktu audit.
- b) Klien bersama auditor menentukan lingkup dan kedalaman AMAI.
- c) Klien menentukan standar atau dokumen sistem mutu yang harus dipatuhi.
- d) Teraudit menunjukkan bukti yang cukup dan tersedia pada saat audit.
- e) Teraudit menyediakan sumberdaya yang memadai sesuai dengan lingkup dan kedalaman audit.

2. Frekuensi AMAI

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan untuk menentukan frekuensi AMAI adalah:

- a) kebutuhan untuk melakukan audit ditentukan oleh klien dengan mempertimbangkan persyaratan atau peraturan tertentu.
- b) perubahan dalam manajemen, organisasi, kebijakan, teknik atau teknologi yang dapat mempengaruhi atau mengubah sistem mutu dan mengubah hasil audit terdahulu.
- c) AMAI dapat dilakukan secara teratur.

3. Telaah awal sistem mutu teraudit:

- a) sebagai dasar perencanaan audit, auditor menelaah metode yang ada untuk memenuhi persyaratan sistem mutu teraudit.
- b) jika hasil telaah terhadap sistem mutu tidak memenuhi persyaratan, langkah audit selanjutnya tidak diteruskan sampai persyaratan tersebut dipenuhi.

5.2.6.2. Persiapan AMAI, meliputi:

1. Perencanaan AMAI

Rencana AMAI disusun oleh ketua tim AMAI, disetujui oleh klien, dan dikomunikasikan kepada tim AMAI/tim auditor dan teraudit. Rencana AMAI dirancang secara fleksibel agar dapat diubah berdasarkan informasi yang dikumpulkan selama AMAI dan memungkinkan penggunaan sumberdaya yang efektif. Rencana AMAI meliputi:

- a) tujuan dan lingkup AMAI,

- b) identifikasi individu yang bertanggung jawab langsung terhadap tujuan dan lingkup AMAI,
- c) identifikasi dokumen acuan yang berlaku, antara lain standar sistem mutu dan manual mutu teraudit,
- d) identifikasi anggota tim auditor I,
- e) tanggal dan tempat audit dilakukan,
- f) identifikasi unit organisasi teraudit,
- g) waktu dan lama AMAI untuk tiap aktivitas AMAI,
- h) jadwal pertemuan yang diadakan dengan pimpinan teraudit,
- i) jadwal penyerahan laporan AMAI.

Jika teraudit keberatan terhadap rencana AMAI segera memberitahukan kepada ketua tim auditor, dan harus diselesaikan sebelum pelaksanaan AMAI.

2. Penugasan tim auditor

Masing-masing anggota tim AMAI/tim auditor mengaudit unsur sistem mutu atau bagian fungsional yang telah ditentukan melalui rapat tim auditor.

3. Dokumen kerja

Dokumen kerja yang diperlukan untuk memfasilitasi tugas tim auditor adalah:

- a) daftar pengecekan yang disiapkan oleh tim auditor,
- b) borang untuk melaporkan pengamatan audit dan mendokumentasi bukti pendukung.

Dokumen kerja tidak membatasi aktivitas atau tugas audit tambahan yang mungkin diperlukan sebagai akibat informasi yang terkumpul selama audit. Dokumen kerja yang melibatkan informasi rahasia harus dijaga oleh organisasi audit.

5.2.6.3. Pelaksanaan Audit, meliputi:

1. Pertemuan pembukaan

Tujuan pertemuan pembukaan untuk:

- a) memperkenalkan anggota tim auditor kepada pimpinan teraudit,
- b) menelaah lingkup dan tujuan audit,
- c) menyampaikan ringkasan metode dan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan audit,
- d) menegaskan hubungan formal antara tim auditor dan teraudit,

- e) mengkonfirmasi ketersediaan sumberdaya yang diperlukan,
- f) mengkonfirmasi jadwal pertemuan-pertemuan dan penutupan audit,
- g) mengklarifikasi setiap rencana audit yang tidak jelas.

2. Pemeriksaan lapangan

Pengumpulan bukti:

- a) bukti dikumpulkan melalui wawancara, pemeriksaan dokumen, pengamatan aktivitas dan keadaan di lokasi. Jika ada indikasi yang mengarah kepada ketidaksesuaian dicatat, walaupun tidak tercakup dalam daftar pengecekan dan diselidiki lebih lanjut. Hasil wawancara harus diuji dengan mencari informasi tentang hal yang sama dari sumber lain yang independen.
- b) selama kegiatan audit, ketua tim auditor dapat mengubah tugas kerja tim auditor dan rencana audit dengan persetujuan teraudit. Hal ini diperlukan untuk menjamin pencapaian tujuan audit yang optimal.
- c) jika tujuan audit tidak tercapai, ketua tim auditor memberitahukan alasannya kepada teraudit.

3. Hasil pengamatan audit

Semua hasil pengamatan audit didokumentasikan. Setelah semua aktivitas diaudit, tim auditor menelaah semua hasil pengamatannya untuk menentukan adanya ketidaksesuaian yang akan dilaporkan. Hasil pengamatan ditelaah oleh ketua tim auditor dengan pimpinan teraudit. Semua ketidaksesuaian dari hasil pengamatan harus disepakati oleh ketua tim auditor dan pimpinan teraudit.

4. Pertemuan penutupan

Sebelum menyiapkan laporan audit, tim auditor mengadakan pertemuan penutupan dengan teraudit. Tujuan utama pertemuan ini adalah untuk menyampaikan hasil audit. Catatan-catatan dalam pertemuan penutupan didokumentasikan.

5.2.6.4. Dokumen Audit

1. Persiapan laporan audit

Laporan audit disiapkan dengan pengarahan ketua tim auditor yang bertanggung jawab atas keakuratan dan kelengkapannya.

2. Isi laporan

Laporan audit berisi hasil pelaksanaan audit secara lengkap. Laporan audit harus diberi tanggal dan ditandatangani oleh ketua tim auditor dan pimpinan teraudit. Laporan audit berisi hal-hal berikut.

- 1) tujuan dan lingkup audit,
- 2) rincian rencana audit, identitas anggota tim auditor dan perwakilan teraudit, tanggal audit, dan identitas unit organisasi teraudit,
- 3) identitas dokumen standar yang dipakai dalam audit, antara lain: Standar Mutu Akademik, dan Manual Mutu Akademik teraudit,
- 4) temuan ketidaksesuaian,
- 5) penilaian tim auditor mengenai keluasan kesesuaian teraudit dengan standar sistem mutu yang berlaku dan dokumen terkait,
- 6) kemampuan sistem mutu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan,
- 7) daftar distribusi laporan audit.

3. Distribusi laporan

Laporan audit dikirim ke MP-AMAI oleh ketua tim auditor untuk diteruskan ke klien. Laporan audit dijamin kerahasiaannya oleh MP-AMAI dan klien. Jika laporan audit tidak dapat diterbitkan sesuai jadwal yang disepakati maka perlu disepakati jadwal baru penerbitan, dengan menyampaikan alasan penundaan kepada MP-AMAI.

5.2.6.5. Kelengkapan Pelaksanaan Audit

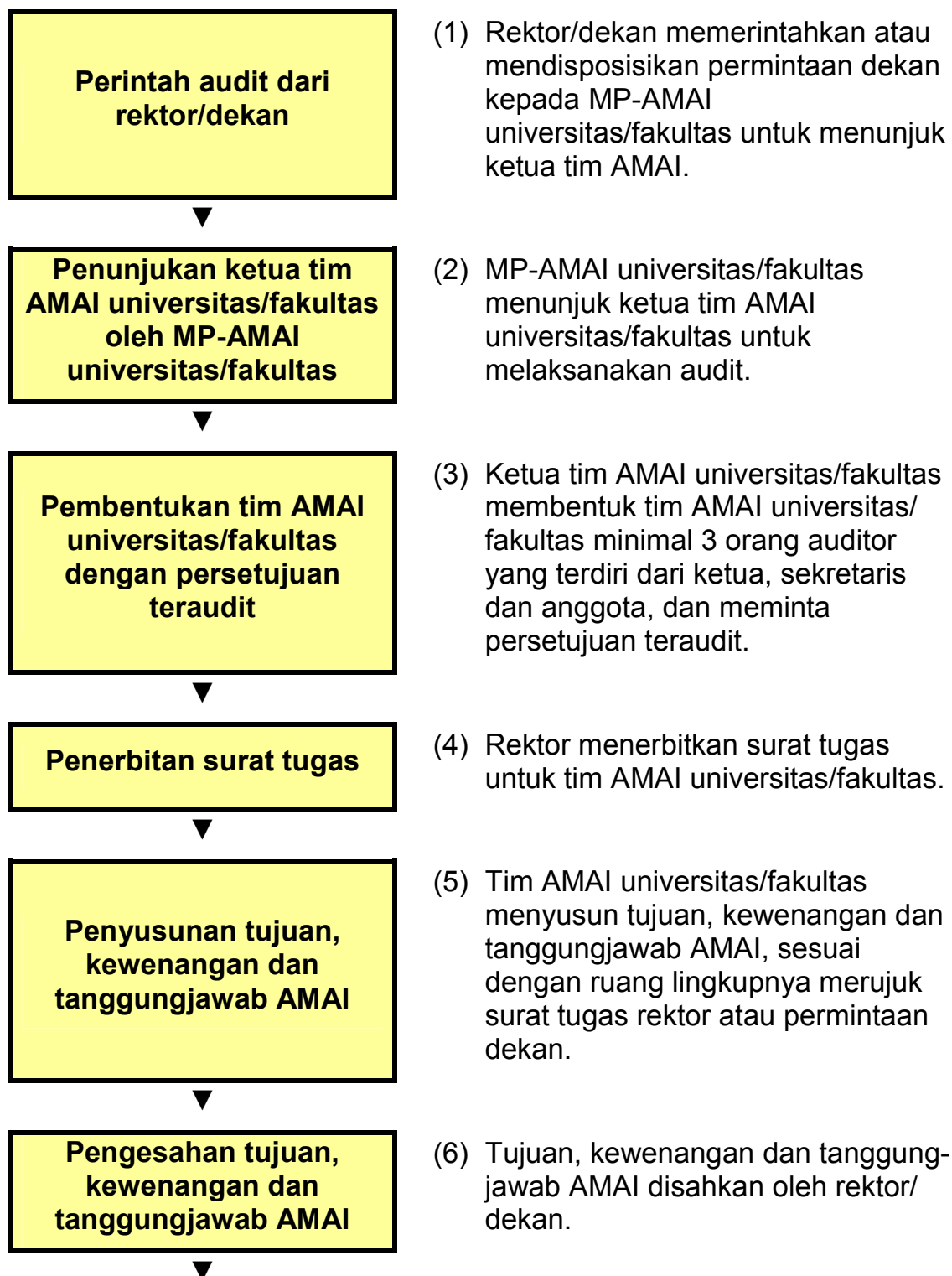
Audit dinyatakan selesai dan lengkap jika laporan audit telah diserahkan kepada MP-AMAI.

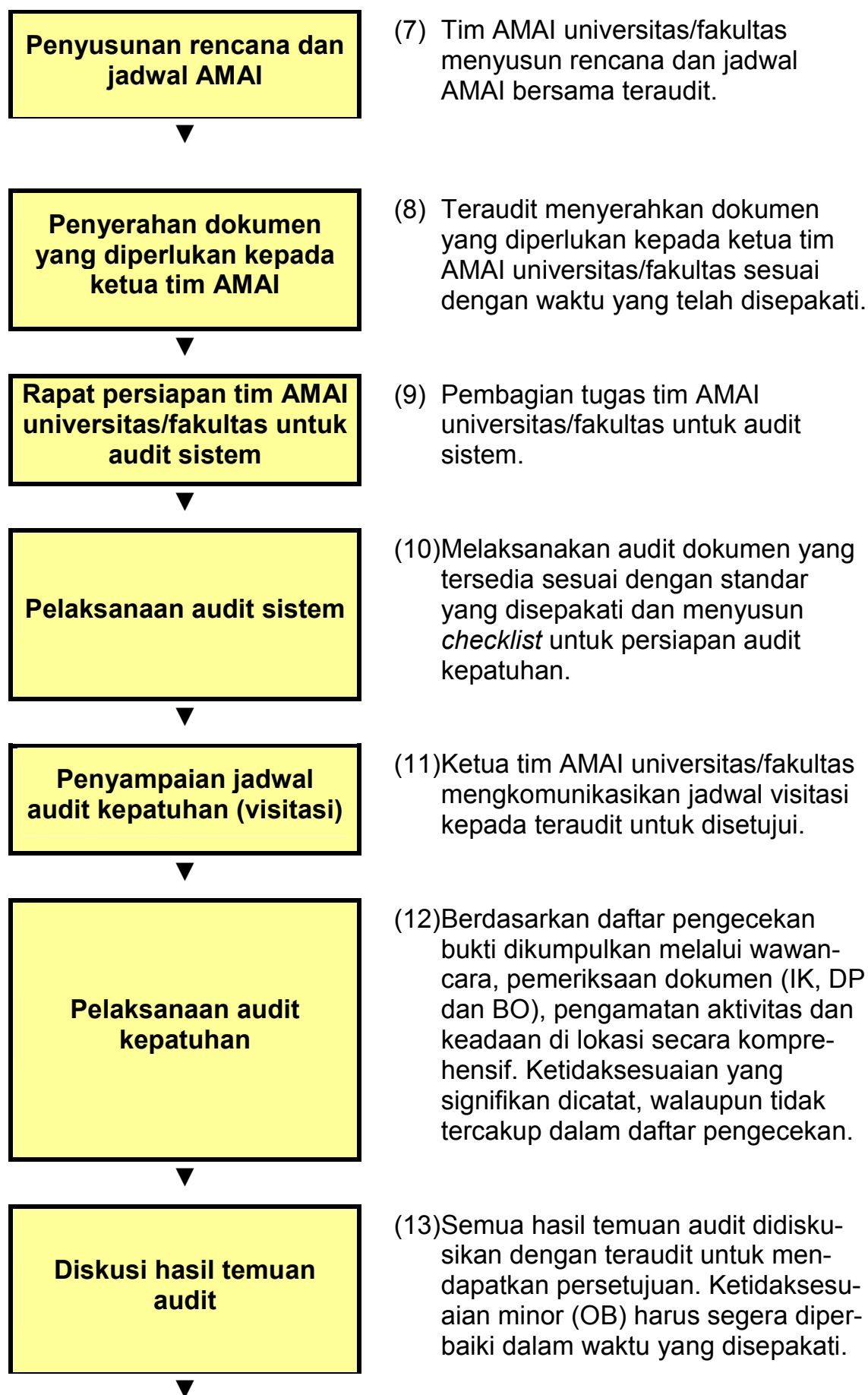
5.2.6.6. Tindak Lanjut Permintaan Tindakan Koreksi

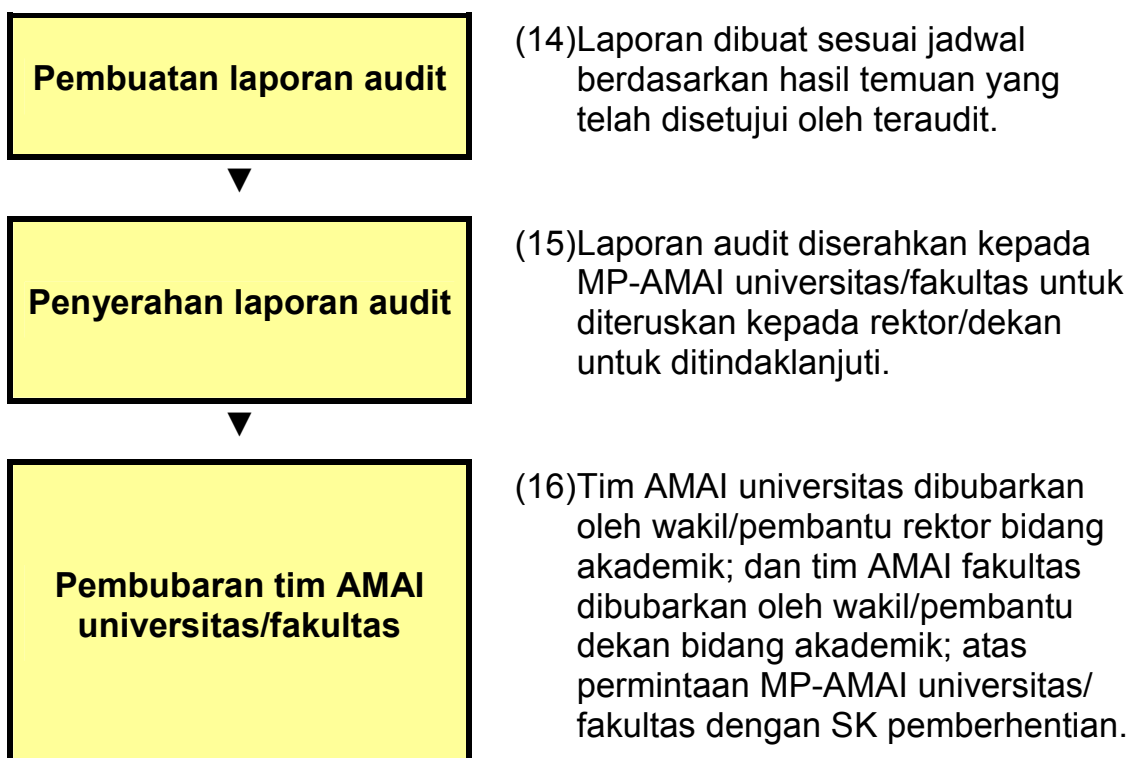
Rektor/Dekan memerintahkan teraudit untuk melakukan tindakan koreksi. Tindakan koreksi harus diselesaikan dalam periode waktu yang disepakati oleh pimpinan teraudit setelah konsultasi dengan MP-AMAI.

5.2.6.7. Prosedur Implementasi AMAI Fakultas/Program Studi Oleh Auditor Universitas/Fakultas

Bagan 4. Prosedur Implementasi AMAI Fakultas/Program Studi oleh Auditor Universitas/Fakultas







Bab VI

Peningkatan Mutu dan *Benchmarking*

6.1. Peningkatan Mutu.

Proses penjaminan mutu bukan hanya aktivitas untuk memastikan bahwa mutu yang dijanjikan dapat terpenuhi melainkan juga meliputi usaha **peningkatan mutu** berkelanjutan melalui kegiatan, *monitoring* dan evaluasi (monev), evaluasi diri, audit, dan *benchmarking*.

Siklus penjaminan mutu dimulai dengan **penetapan standar mutu** yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu dan selanjutnya standar ini **dilaksanakan** dengan upaya semaksimal mungkin agar dapat terpenuhi. Untuk melihat kemajuan pelaksanaan standar tadi dan untuk memastikan bahwa arah pelaksanaan ini sesuai dengan rencana, perlu dilakukan ***monitoring* dan evaluasi**. **Evaluasi diri** dilakukan terutama untuk melihat kekuatan dan kelemahan satuan pendidikan kaitannya dengan upaya pemenuhan standar. Tahapan selanjutnya adalah **Audit Mutu Akademik Internal** untuk melihat kepatuhan terhadap standar mutu yang telah ditetapkan. Hasil-hasil yang diperoleh dari tahapan *monitoring* dan evaluasi, evaluasi diri, dan audit mutu internal serta ditambah dengan masukan dari seluruh *stakeholders*, digunakan sebagai pertimbangan di dalam melakukan **peningkatan mutu**.

Ada dua macam peningkatan mutu yaitu peningkatan mutu untuk mencapai standar mutu yang ditetapkan dan peningkatan mutu dalam konteks peningkatan standar mutu yang telah dicapai melalui *benchmarking*. Apabila hasil evaluasi diri dan audit menunjukkan bahwa standar mutu yang telah ditetapkan belum tercapai, maka harus segera dilakukan tindakan perbaikan untuk mencapai standar tersebut. Sebaliknya apabila hasil evaluasi diri dan audit menyatakan bahwa standar mutu yang ditetapkan telah tercapai, maka pada proses perencanaan berikutnya standar mutu tersebut ditingkatkan melalui *benchmarking*. *Benchmarking* adalah upaya perbandingan standar baik antar bagian internal organisasi maupun dengan standar eksternal secara berkelanjutan dengan tujuan untuk peningkatan mutu.

Tujuan peningkatan mutu adalah untuk pencapaian standar mutu yang telah ditetapkan bagi satuan pendidikan yang belum memenuhi standar tersebut, sedangkan bagi satuan pendidikan yang telah memenuhi standar mutu, peningkatan mutu bertujuan

untuk peningkatan standar baru, dan yang tidak kalah pentingnya adalah dalam rangka pemuasan *stakeholders*.

6.2. *Benchmarking*

Benchmarking adalah pendekatan yang secara terus menerus mengukur dan membandingkan produk barang dan jasa, dan proses-proses dan praktik-praktiknya terhadap standar ketat yang ditetapkan oleh para pesaing atau mereka yang dianggap unggul dalam bidang tersebut. Dengan melakukan atau melalui *benchmarking*, suatu organisasi dapat mengetahui telah seberapa jauh mereka dibandingkan dengan yang terbaiknya.

Benchmarking adalah suatu kegiatan untuk menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. *Benchmarking* dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok, organisasi ataupun lembaga. Ada sebagian orang menjelaskan *benchmarking* sebagai **uji standar mutu**. Maksudnya adalah menguji atau membandingkan standar mutu yang telah ditetapkan terhadap standar mutu pihak lain, sehingga juga muncul istilah *rujuk mutu*.

Secara umum *benchmarking* digunakan untuk mengatur dan meningkatkan kualitas pendidikan dan standar akademik. *Benchmarking* dapat merupakan perbandingan antara proses dan sistem yang telah dirancang tersebut dengan fungsi pendidikan tinggi yang harus dilaksanakan semua PT.

Dalam banyak cara dan bentuk, bahkan mungkin tanpa disadarinya, banyak lembaga pendidikan terutama pendidikan tinggi telah senantiasa bergelut dengan *benchmarking*. Mereka senantiasa telah membandingkan diri mereka dengan kolega dan PT lain, disertai pengharapan peningkatan pada jumlah mahasiswa yang diterima, dana yang diterima, nilai akreditasi, dan prestise.

Perguruan tinggi sebenarnya telah lama memiliki tradisi *knowledge-sharing* (berbagi pengetahuan) yang direalisasikan melalui pertemuan-pertemuan ilmiah, seminar, publikasi, *mailing-list*, dan kegiatan bersama lainnya. *Benchmarking* sebenarnya bukanlah barang baru, karena kenyataannya selama ini sudah dijalankan, mungkin istilahnya saja yang baru muncul belakangan ini.

Benchmarking bukanlah meng-copy atau menjiplak. Ini adalah proses mempelajari, mengamati orang lain atau organisasi lain dan mengadaptasi praktik-praktik baik mereka untuk dapat diterapkan dalam organisasi sendiri. Lebih daripada sekedar penetapan tujuan, *benchmarking* dipergunakan untuk memahami

proses yang dipakai untuk mencapai hasil-hasil yang terbaik tersebut.

Pertama-tama *benchmarking* harus melibatkan penelitian dan pemahaman tentang prosedur kerja internal sendiri, kemudian mencari "praktik terbaik" pada organisasi atau lembaga lain, kemudian mencocokkannya dengan yang telah diidentifikasi dan akhirnya mengadaptasi praktik-praktik itu dalam organisasinya sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Pada dasarnya, *benchmarking* adalah suatu cara belajar dari orang lain secara sistematis, dan mengubah apa kita kerjakan.

Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh proses *benchmarking* adalah:

1. Seberapa baik kondisi kita sekarang? (Evaluasi Diri)
2. Harus menjadi seberapa baik? (Target)
3. Bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut? (Rencana Tindakan)

6.2.1 Proses *Benchmarking*

Proses *benchmarking* biasanya terdiri dari enam langkah yaitu:

1. Menentukan Apa yang Akan Di-*benchmark*

Hampir segala hal dapat di-*benchmark*: suatu proses lama yang memerlukan perbaikan; suatu permasalahan yang memerlukan solusi; suatu perancangan proses baru; suatu proses yang upaya-upaya perbaikannya selama ini belum berhasil.

Perlu dibentuk suatu Tim Peningkatan Mutu yang akan menyelidiki proses dan permasalahannya. Tim ini akan mendefinisikan proses yang menjadi target, batas-batasnya, operasi-operasi yang dicakup dan urutannya, dan masukan (*input*) serta keluarannya (*output*).

2. Menentukan Apa yang Akan Diukur

Ukuran atau standar yang dipilih untuk dilakukan *benchmarking* harus yang paling kritis dan besar kontribusinya terhadap perbaikan dan peningkatan mutu. Tim yang bertugas me-*review* elemen-elemen dalam proses dalam suatu bagan alir dan melakukan diskusi tentang ukuran dan standar yang menjadi fokus. Contoh-contoh ukuran adalah misalnya durasi waktu penyelesaian, waktu penyelesaian untuk setiap elemen kerja, waktu untuk setiap titik pengambilan keputusan, variasi-variasi waktu, jumlah aliran balik atau pengulangan, dan kemungkinan-kemungkinan terjadinya kesalahan pada setiap elemennya. Jika memang ada pihak lain (internal dan eksternal) yang

berkepentingan terhadap proses ini maka tuntutan atau kebutuhan (*requirements*) mereka harus dimasukkan atau diakomodasikan dalam tahap ini. Tim yang bertugas dapat pula melakukan wawancara dengan pihak yang berkepentingan terhadap proses tersebut (dapat pula dipandang sebagai pelanggan) tentang tuntutan dan kebutuhan mereka dan menghubungkan atau mengkaitkan tuntutan tersebut kepada ukuran dan standar kinerja proses. Tim kemudian menentukan ukuran-ukuran atau standar yang paling kritis yang akan secara signifikan meningkatkan mutu proses dan hasilnya. Juga dipilih informasi seperti apa yang diperlukan dalam proses *benchmarking* ini dari organisasi lain yang menjadi tujuan *benchmarking*.

3. Menentukan kepada Siapa akan Dilakukan *Benchmark*

Tim Peningkatan Mutu kemudian menentukan organisasi yang akan menjadi tujuan *benchmarking* ini. Pertimbangan yang perlu adalah tentunya memilih organisasi lain tersebut yang memang dipandang mempunyai reputasi baik bahkan terbaik dalam kategori ini.

4. Pengumpulan Data/Kunjungan

Tim Peningkatan Mutu mengumpulkan data tentang ukuran dan standar yang telah dipilih terhadap organisasi yang akan di-*benchmark*. Pencarian informasi ini dapat dimulai dengan yang telah dipublikasikan: misalkan hasil-hasil studi, survei pasar, survei pelanggan, jurnal, majalah dan lain-lain. Barangkali juga ada lembaga yang menyediakan bank data tentang *benchmarking* untuk beberapa aspek dan kategori tertentu. Tim dapat juga merancang dan mengirimkan kuesioner kepada lembaga yang akan di-*benchmark*, baik itu merupakan satu-satunya cara mendapatkan data dan informasi atau sebagai pendahuluan sebelum nantinya dilakukan kunjungan langsung.

Pada saat kunjungan langsung (*site visit*), tim *benchmarking* mengamati proses yang menggunakan ukuran dan standar yang berkaitan dengan data *internal* yang telah diidentifikasi dan dikumpulkan sebelumnya. Tentu akan lebih baik jika ada beberapa obyek atau proses yang dikunjungi sehingga informasi yang didapat akan lebih lengkap. Asumsi yang perlu diketahui adalah bahwa organisasi atau lembaga yang dikunjungi mempunyai keinginan yang sama untuk mendapatkan informasi yang sejenis dari lembaga yang mengunjunginya yaitu adanya keinginan timbal balik untuk saling mem-*benchmark*.

Para pelaku *benchmarking* telah dapat menyimpulkan bahwa kunjungan langsung kepada organisasi dengan praktik terbaik dapat menghasilkan pandangan dan pemahaman yang jauh lebih dalam dibandingkan dengan cara-cara pengumpulan data yang manapun. Kunjungan ini memungkinkan kita untuk secara langsung berhubungan dengan “pemilik proses” yaitu orang-orang yang benar-benar menjalankan atau mengelola proses tersebut.

5. Analisis Data

Tim Peningkatan Mutu kemudian membandingkan data yang diperoleh dari proses yang di-*benchmark* dengan data proses yang dimiliki (*internal*) untuk menentukan adanya kesenjangan (*gap*) di antara mereka. Tentu juga perlu membandingkan situasi kualitatif misalnya tentang sistem, prosedur, organisasi, dan sikap. Tim mengidentifikasi mengapa terjadi kesenjangan (perbedaan) dan apa saja yang dapat dipelajari dari situasi ini. Satu hal yang sangat penting adalah menghindari sikap penolakan; jika memang ada perbedaan yang nyata maka kenyataan itu harus dapat diterima dan kemudian disadari bahwa harus ada hal-hal yang diperbaiki.

6. Merumuskan Tujuan dan Rencana Tindakan

Tim Peningkatan Mutu menentukan target perbaikan terhadap proses. Target-target ini harus dapat dicapai dan realistis dalam pengertian waktu, sumber daya, dan kemampuan yang ada saat ini; juga sebaiknya terukur, spesifik, dan didukung oleh manajemen dan orang-orang yang bekerja dalam proses tersebut. Kemudian tim dapat diperluas dengan melibatkan multidisiplin yang akan memecahkan persoalan dan mengembangkan suatu rencana untuk memantapkan tindakan spesifik yang akan diambil, tahapan-tahapan waktunya, dan siapa-siapa yang harus bertanggung jawab.

Hasil ini akan diserahkan kepada para pelaksana penjaminan mutu (*executive*) untuk kemudian memantau kemajuan dan mengidentifikasi persoalan-persoalan yang timbul. Ukuran dan standar dievaluasi secara bertahap, barangkali diperlukan penyesuaian-penyesuaian terhadap rencana untuk dapat mengatasi halangan dan persoalan yang muncul. Juga para pelaksana memerlukan umpan balik dari mereka yang berkepentingan terhadap proses dan hasilnya (*stakeholders*).

Kesenjangan standar mungkin saja tidak dapat dihilangkan karena target organisasi terus saja berkembang dan memperbaiki diri. Yang lebih penting dari semata-mata mengejar kesenjangan adalah menjadikan *benchmarking* sebagai suatu kebiasaan, yang

akan mendorong untuk terus memperbaiki diri. Jika perlu bahkan dapat dibuat atau dibentuk suatu departemen atau divisi tersendiri yang bertanggung jawab melaksanakan *benchmarking* secara terus menerus (berkelanjutan).

Proses *benchmarking* ini mempunyai banyak keuntungan. *Benchmarking* mendorong terciptanya suatu budaya perbaikan terus menerus, menghargai orang lain dan prestasinya dan membangun indera dan intuisi akan pentingnya perbaikan yang dijalankan terus menerus tersebut. Jika suatu jaringan dan kemitraan dalam *benchmarking* telah terbentuk maka berbagai praktik baik dan terbaik dapat saling dibagi di antara mereka.

Benchmarking dapat dilakukan secara:

1. *internal benchmarking*, dilakukan di dalam lingkup perguruan tinggi itu sendiri. Bisa dilakukan *internal benchmarking* antar program studi dalam satu fakultas, atau antar unit atau fakultas dalam satu PT itu sendiri. Dalam kenyataan pasti bisa diperbandingkan standar antar mereka atau untuk memperbandingkan standar kualitas yang dipakai.
2. *external benchmarking*, dilakukan dengan *benchmarking* terhadap lembaga atau PT lain, baik yang menyangkut satu program studi tertentu ataupun satu unit atau fakultas tertentu, baik di dalam maupun di luar negeri.

Benchmarking yang sebenarnya akan mendorong kita untuk melihat jauh ke dalam proses-proses di pesaing kita (atau sejawat kita) yang sejenis, yang barangkali diimplementasikan dengan lebih baik dan terbukti memberikan kualitas hasil atau keluaran yang lebih baik. Juga *benchmarking* ini dapat membantu untuk mendapatkan "jalan pintas" untuk mencapai tujuan (target), dengan meniru maka banyak hal dapat dihemat, antara lain kita dapat lebih mempersingkat proses pembelajaran (*learning process*), mengurangi kemungkinan kegagalan karena bisa belajar dari kegagalan dan kesalahan orang lain.

Hasil dari proses *benchmarking* dapat berupa:

1. proses atau prosedur yang baru untuk standar atau target yang tetap/lama:
situasi ini dapat terjadi apabila target atau standar yang telah ditetapkan ternyata sulit untuk dicapai atau proses/metodenya gagal terus mencapai standar tersebut.
2. standar baru yang lebih baik:
keadaan ini dapat terjadi dalam upaya meningkatkan mutu dengan memperbaiki atau meningkatkan standar yang telah tercapai.

3. proses atau prosedur baru dan standar baru:
hal ini dapat terjadi saat belum pernah dibuat standar atau prosedur sebelumnya, jadi merupakan suatu kegiatan atau tolok ukur yang baru.

Bagan 5.
**LANGKAH-LANGKAH DALAM
SIKLUS BENCHMARKING**



6.3. Prosedur Peningkatan Mutu

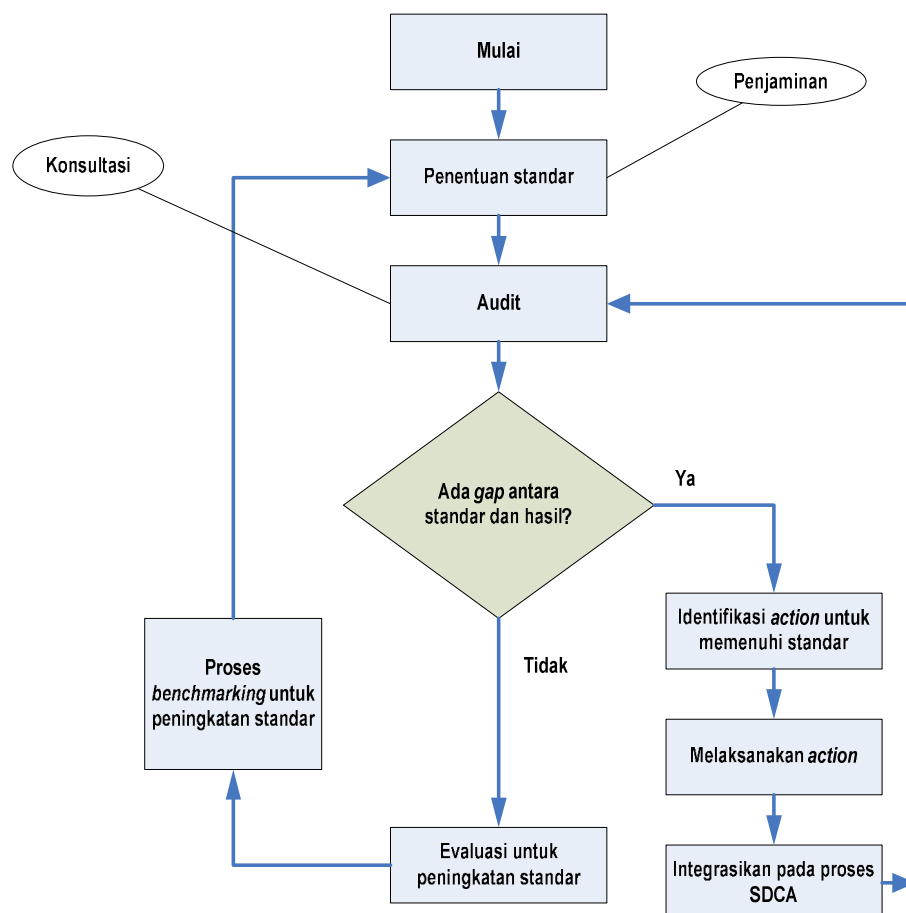
Di dalam siklus penjaminan mutu terdapat tahapan ketika satuan pendidikan harus melakukan peningkatan mutu. Tahapan peningkatan mutu ini didahului dengan kegiatan *monitoring* dan evaluasi, evaluasi diri, dan audit mutu akademik internal. Dalam hal standar mutu yang ditetapkan telah dicapai, peningkatan mutu dilakukan dengan penetapan standar baru melalui proses *benchmarking*.

6.3.1. Penetapan Standar Baru melalui *Benchmarking*.

Penetapan standar baru perlu dilakukan dalam rangka peningkatan mutu satuan pendidikan setelah dipenuhinya standar mutu lama. Penetapan standar mutu baru ini salah satunya dapat dilakukan melalui proses *benchmarking*. *Benchmarking* tidak hanya sekedar memindahkan sistem mutu satuan pendidikan *benchmark* ke satuan pendidikan yang melakukan *benchmarking*,

tetapi masih perlu dilakukan penyesuaian, penyempurnaan, dan kiat untuk mengimplementasikannya karena budaya dan potensi sumber daya yang berbeda.

Bagan 6. Siklus peningkatan mutu berkelanjutan (Peningkatan Mutu, Dikti, 2002)

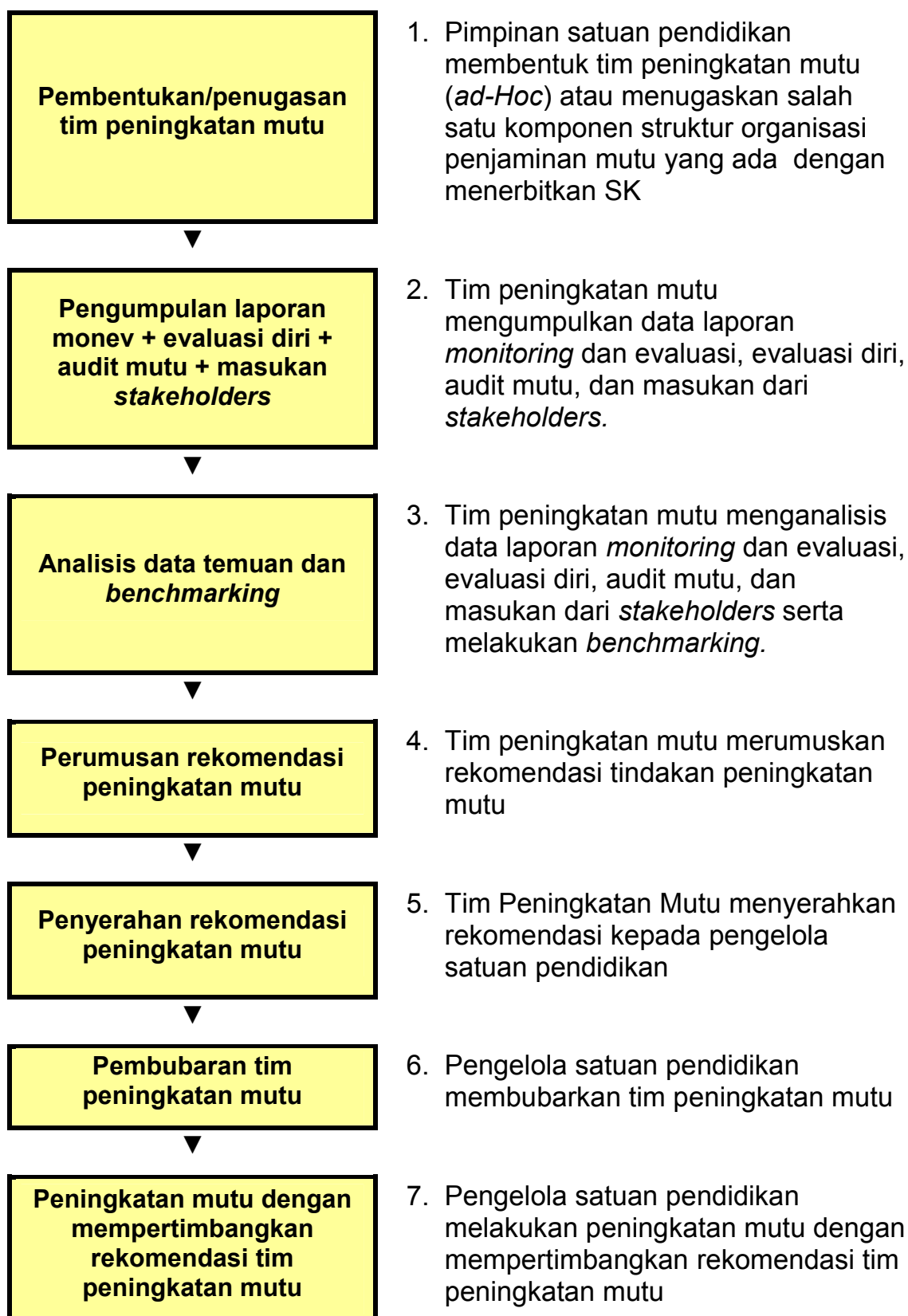


6.3.2. Prosedur Peningkatan Mutu

Kegiatan Peningkatan mutu dalam suatu siklus dimulai dengan pembentukan tim peningkatan mutu oleh satuan pendidikan atau dapat juga menugaskan salah satu komponen dalam struktur organisasi penjaminan mutu yang ada. Tim ini bertugas menyusun rekomendasi peningkatan mutu yang diajukan kepada pengelola satuan pendidikan. Rekomendasi peningkatan mutu disusun berdasarkan hasil laporan *monitoring* dan evaluasi, evaluasi diri, dan audit mutu baik internal maupun eksternal serta memperhatikan masukan dari seluruh *stakeholders*. Rekomendasi ini berupa usulan tindakan yang sebaiknya dilakukan oleh pengelola satuan pendidikan untuk mencapai standar mutu yang telah ditetapkan atau usulan standar mutu baru (hasil *bechmarking*) yang lebih tinggi daripada standar yang telah

dicapai. Tim peningkatan mutu ini juga melakukan proses *benchmarking*. Prosedur ini digambarkan dalam Bagan 7.

Bagan 7. Proses *Benchmarking* yang Dilakukan oleh Tim Peningkatan Mutu



Penutup

Seperti telah diuraikan pada awal buku ini bahwa buku ini tidak dimaksudkan untuk mengatur atau mendikte tetapi dimaksudkan untuk menginspirasi perguruan tinggi dalam mengimplementasikan SPM-PT. Hal ini disadari bahwa pelaksanaan SPM-PT tidak ada format baku. Ditjen Dikti pun tidak menetapkan format baku yang harus diikuti. Peraturan Pemerintah mewajibkan perguruan tinggi melaksanakan SPM-PT tetapi format pelaksanaannya sepenuhnya menjadi wewenang perguruan tinggi. Oleh karena itu, diharapkan model dasar dan pokok-pokok pengetahuan yang diuraikan dalam buku ini dapat menjadi dasar pengembangan SPM-PT yang sesuai dengan kebiasaan, potensi, dan kondisi khas perguruan tinggi.

Selamat bekerja dan semoga berhasil.

DAFTAR PUSTAKA

1. Anonim 2005, Evaluasi Program Studi, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional
2. Anonim 2005, Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED) Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional
3. Anonim 2006, Panduan Penyusunan Proposal Hibah Kompetisi, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional
4. Anonim, 2005, Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta
5. Dikti, 2003, *Pedoman Penjaminan Mutu Perguruan tinggi*, DEPDIKNAS
6. Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED) Manfaat bagi Pimpinan Perguruan Tinggi. 2005. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
7. KJM, 2003, *SPMPT UGM*, Kantor Jaminan Mutu, Universitas Gadjah Mada.
8. Kebijakan Akademik UGM SK MWA Nomor 02/SK/MWA/2005
9. MMA-UGM-04.01.01 Manual Mutu Akademik UGM
10. MPA-UGM-04.01.01 Manual Prosedur Implementasi Penjaminan Mutu Akademik Internal Program Sarjana UGM
11. Pedoman Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. 2003. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
12. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 153 Tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Gadjah Mada sebagai Badan Hukum Milik Negara Pasal 7 ayat (2) huruf f
13. Peraturan Pemerintah No. 19, 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
14. SK MWA Nomor 02/SK/MWA/2005 tentang Kebijakan Akademik UGM
15. SK MWA Nomor 13/SK/MWA/2006 tentang Standar Akademik
16. Standar Akademik Universitas Gadjah Mada. 2006. Senat Akademik.

LAMPIRAN: BAB IV

CHECK LIST PELAKSANAAN SPM-PT

| | Sudah | Belum |
|--|--------------------------|--------------------------|
| I. Persiapan | | |
| a. Sudah terbangun komitmen peningkatan mutu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Sudah menyiapkan SDM? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Sudah menyusun konsep/model SPM-PT? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Sudah menyusun organisasi SPM-PT dari PT hingga jurusan? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Sudah menyiapkan dokumen akademik: | | |
| - Tingkat PT? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Tingkat fakultas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Tingkat jurusan/program studi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Sudah menyiapkan dokumen mutu: | | |
| - Tingkat PT? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Tingkat fakultas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Tingkat jurusan/program studi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Sudah mengadakan sosialisasi internal? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| II. Pelaksanaan | | |
| a. Sudah mengadakan deklarasi implementasi SPM-PT? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Sudah melaksanakan standar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Sudah melaksanakan monitoring-evaluasi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Sudah melaksanakan evaluasi diri? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Sudah melaksanakan audit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Sudah melaksanakan peningkatan mutu dan <i>benchmarking</i> ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

LAMPIRAN: BAB V

CHECK LIST EVALUASI DIRI

Daftar pertanyaan berikut dapat dipakai sebagai **inspirasi** untuk memulai kegiatan evaluasi diri. selanjutnya tentu pertanyaan pertanyaan tersebut dapat dikembangkan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kondisi unit pelaksana akademik masing-masing. Agar lebih terarah maka daftar pertanyaan tersebut disusun sesuai dengan butir-butir standar pendidikan.

1. Standar Isi

- a) Apakah visi, misi dan tujuan unit pelaksana akademik konsisten dengan visi lembaga yang lebih tinggi?
- b) Apakah misi unit pelaksana akademik diturunkan dari misi lembaga?
- c) Apakah tujuan unit pelaksana akademik telah sesuai dengan tujuan lembaga?
- d) Apakah sasaran unit pelaksana akademik relevan dengan misi yang disepakati?
- e) Apakah proses penyusunan visi, misi dan tujuan unit pelaksana akademik perlu disempurnakan?
- f) Apa saja kelebihan dari isi unit pelaksana akademik terkait pada saat ini?
- g) Apa saja kelemahan dari isi unit pelaksana akademik terkait pada saat ini?
- h) Kemungkinan apa untuk meningkatkan kualitas isi unit pelaksana akademik terkait?

2. Standar Proses

- a) Secara umum apakah semua proses pembelajaran sesuai dengan yang direncanakan?
- b) Bagaimana kuantitas kegiatan akademik selama ini?
- c) Bagaimana kualitas kegiatan akademik selama ini?
- d) Apakah ada rancangan menyeluruh untuk kegiatan akademik?
- e) Apakah proses pembelajaran berjalan efektif?
- f) Bagaimana keterlibatan mahasiswa dalam proses pembelajaran?
- g) Apakah sistem umpan balik dari pengguna berlangsung dengan baik?
- h) Bagaimana atmosfer kerja segenap staf, apakah semua bekerja dengan senang?

- i) Apakah kurikulum dapat dilakukan sesuai dengan rencana?
- j) Bagaimana kelebihan proses pembelajaran selama ini?
- k) Bagaimana kelemahan proses pembelajaran selama ini?
- l) Bagaimana rencana pengembangan ke depan?

3. Standar Kompetensi Lulusan

- a) Apakah kompetensi lulusan secara teoretis dapat dicapai dengan realistis?
- b) Apakah kurikulum mencerminkan kompetensi lulusan?
- c) Bagaimana capaian kompetensi lulusan selama ini?
- d) Bagaimana tanggapan pengguna terhadap kompetensi lulusan?
- e) Bagaimana kelebihan lulusan unit pelaksana akademik selama ini?
- f) Bagaimana kelemahan kekurangan kompetensi lulusan selama ini?
- g) Upaya apa yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kompetensi lulusan?

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a) Bagaimana rasio jumlah dosen dan mahasiswa?
- b) Bagaimana tingkat pendidikan para dosen?
- c) Bagaimana pengembangan kualitas pendidik selama ini?
- d) Bagaimana rencana peningkatan pendidikan dosen?
- e) Bagaimana kualifikasi tenaga kependidikan yang ada?
- f) Bagaimana strategi untuk keberlanjutan pendidik dan tenaga kependidikan?
- g) Apakah ada pengajar dari luar unit pelaksana akademik?

5. Standar Sarana dan Prasarana

- a) Bagaimana luas dan kondisi ruang kelas, kantor dan perpustakaan?
- b) Bagaimana luas dan kondisi ruang dosen?
- c) Jumlah serta jenis sarana dan prasarana penunjang yang tersedia apa saja?
- d) Kelebihan sarana dan prasarana yang dimiliki apa saja?
- e) Kekurangan sarana dan prasarana yang belum dimiliki?
- f) Bagaimana rencana kelengkapan sarana dan prasarana diusahakan?
- g) Bagaimana kepemilikan sarana dan prasarana yang digunakan?

6. Standar Pengelolaan

- a) Bagaimana struktur organisasi selama ini?
- b) Apakah organisasi dapat berjalan dengan baik?
- c) Apakah kelemahan struktur organisasi selama ini?
- d) Alternatif pengembangan organisasi seperti apa yang dibutuhkan?
- e) Apakah etika dosen dan karyawan yang dikembangkan sesuai dengan visi unit pelaksana akademik?
- f) Apakah ada lembaga penjaminan mutu?

7. Standar Pembiayaan

- a) Bagaimana ketersediaan sumber dana bagi unit pelaksana akademik?
- b) Apakah dana yang tersedia sudah mencukupi?
- c) Upaya apa untuk adanya keberlanjutan sumber dana?
- d) Apakah peserta didik berpartisipasi dalam pembiayaan?
- e) Bagaimana kelebihan sistem pembiayaan selama ini?
- f) Bagaimana kelemahan sistem pembiayaan selama ini?
- g) Adakah keterkaitan jumlah dana dan kualitas lulusan?
- h) Bagaimana rancangan pembiayaan ke depan?

8. Standar Penilaian Pendidikan

- a) Komponen apa saja yang dipertimbangkan dalam penilaian?
- b) Apakah penilaian dapat dilihat terbuka?
- c) Bagaimana capaian nilai selama ini?
- d) Apakah bahan penilaian sesuai dengan materi pembelajaran?
- e) Pengembangan apa saja yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas penilaian?
- f) Standar penilaian apakah diberlakukan bagi semua matakuliah?

LAMPIRAN: BAB V

FORMAT LAPORAN EVALUASI DIRI

PENGANTAR

PENDAHULUAN:

Maksud dan tujuan dilakukannya evaluasi diri serta harapan pengembangan satuan pendidikan dimasa depan

PELAKSANAAN EVALUASI DIRI

1. Diskripsi singkat cara pelaksanaan evaluasi diri
2. Diskripsi singkat satuan pendidikan terkait (Visi, misi dan tujuan serta sasaran satuan pendidikan)

HASIL EVALUASI DIRI

1. Isi satuan pendidikan
2. Proses pembelajaran pada satuan pendidikan
3. Kompetensi lulusan
4. Kualifikasi dan kecukupan pendidik dan tenaga kependidikan
5. Sarana dan prasarana
6. Pengelolaan satuan pendidikan
7. Sumber dan alokasi pembiayaan
8. Sistem penilaian pendidikan
9. Parameter lain yang ditetapkan satuan pendidikan

KELEMAHAN DAN KELEBIHAN SATUAN PENDIDIKAN

1. Ringkasan point point keunggulan
2. Ringkasan point point kelemahan

RENCANA PENGEMBANGAN SATUAN PENDIDIKAN

- 1) Rencana peningkatan mutu yang arahnya untuk ekspansi/ peningkatan/pengembangan keluar
- 2) Rencana peningkatan mutu yang arahnya konsolidasi/ penguatan/pengembangan ke dalam

Catatan: Hasil laporan evaluasi diri seharusnya singkat dan mudah dipahami

DAFTAR PENYUSUN

Tresna Dermawan Kunaefi
Hanafi
Toni Atyanto Dharoko
Tirza Hanum
Bambang Purwanggono
Kusminarto
Soeprapto
Sajarwa
Johannes Pramana Gentur Sutapa