

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perguruan tinggi berperan sebagai pendorong pertumbuhan daya saing bangsa melalui kewajiban dan tanggung jawabnya dalam menghasilkan sumber daya manusia yang bertakwa, cerdas, kreatif, profesional, dan produktif. Disertai dengan menghasilkan temuan dan inovasi baru melalui penelitian-penelitian; serta pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni untuk meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan bangsa melalui pengabdian kepada masyarakat.

Di abad ke-21 ini Indonesia dihadapkan pada perubahan-perubahan yang fundamental dalam lingkungan global, seperti adanya AFTA (*Asia Free Trade Area*) atau MEA (Masyarakat Ekonomi Asia) dan revolusi Industri 4.0. Era globalisasi ini menuntut bangsa-bangsa di dunia bersaing secara global. Hal ini menuntut perubahan pasar dari monopoli menjadi persaingan bebas, dari pasar yang berorientasi pada produk menjadi pasar (*market driven*), dan dari jaminan proteksi menjadi jaminan mutu secara total. Hal ini berarti globalisasi mendorong perguruan tinggi untuk masuk ke dalam struktur pasar yang keras, persaingan yang ketat, mengikuti dinamika hukum pasar, dan melintasi batas-batas negara (*borderless higher education market*).

Realitasnya, mutu pendidikan Indonesia sampai sekarang ini belum mampu bersaing apalagi menang dalam menghadapi persaingan global di dunia pendidikan. Pendidikan tinggi di Indonesia kurang mampu bersaing dengan dunia internasional antara lain karena pengelolaan pendidikan di Indonesia belum dilakukan secara profesional. Pemerintah Indonesia telah berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, namun tetap saja belum mampu mengatasi problematik keterpurukan pendidikan tinggi di Indonesia bila dibandingkan dengan negara-negara maju. Agus Rahayu melaporkan, “Daya saing sejumlah perguruan tinggi di Indonesia dalam persaingan pendidikan tinggi cenderung menurun sehingga mengancam keunggulan posisi dan keberlanjutan perguruan tinggi yang bersangkutan”.¹

Amich Alhumami, direktur Agama, Pendidikan, dan Kebudayaan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), menerangkan, dari 5,3 juta mahasiswa di Indonesia, sebanyak 67,25 persen kuliah di program studi (prodi) sosio-humaniora. Sisanya memilih prodi sains-teknologi. Padahal, berdasarkan evaluasi kebutuhan pembangunan negara, sektor-sektor yang penting bagi masa depan Indonesia adalah kelautan, pertanian, industri, dan energi terbarukan. Sementara sektor yang surplus mahasiswa juga kesulitan

¹ H. Buchari Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus pada Mutu dan Layanan Prima* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 75.

mempertahankan mutu, mulai dari jumlah dosen, infrastruktur, alat perkuliahan, hingga pengadaan penelitian yang bermutu.²

Perguruan tinggi di Indonesia terindikasi hanya melayani permintaan tren pasar, itulah sebabnya perguruan tinggi banyak mencetak pengangguran.³ Hal ini terbukti dengan data Bappenas 2014 yang menunjukkan bahwa, sebanyak 688.000 pengangguran di Indonesia atau setara dengan 10 persen dari jumlah total pengangguran merupakan lulusan perguruan tinggi. Mereka tak terserap bursa tenaga kerja karena kebutuhan di bidang yang sesuai dengan kompetensi mereka sudah terisi.⁴

Hal senada tampak dari pengamatan Vincent Gaspersz. Ia melihat bahwa fenomena menarik yang perlu dicermati dari lulusan perguruan tinggi di Indonesia adalah ketidakmampuan lulusan itu untuk cepat beradaptasi dengan kebutuhan dunia industri modern. Hal ini berdampak pada tingkat pengangguran lulusan perguruan tinggi di Indonesia yang dari waktu ke waktu terus meningkat. Sebaliknya tenaga-tenaga kerja asing lulusan perguruan tinggi luar negeri terus berdatangan ke Indonesia untuk memasuki pasar tenaga kerja di Indonesia. Hal ini disebabkan oleh terjadinya kesenjangan persepsi antara pengelolaan perguruan tinggi dalam menghasilkan lulusannya

² Alhumami, Amich, "Petakan Kembali Program Studi," *Kompas*, 4 Mei 2016, h. 13.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

dan pengelola industri untuk menggunakan lulusan perguruan tinggi di Indonesia.⁵

Menghadapi tantangan pendidikan era global, pemerintah berupaya membuat kebijakan berkaitan dengan sistem penjaminan mutu (SPM) untuk perguruan tinggi. Namun, faktanya ada banyak perguruan tinggi yang mencampurkan konsep dan praktik sistem penjaminan mutu (SPM) dengan konsep akreditasi. Padahal akreditasi merupakan instrumen birokratis untuk pengendalian mutu, sedangkan sistem penjaminan mutu (SPM) merupakan mekanisme internal organisasi yang menjadi cetak biru prediksi hasil mutu prediktif yang dihasilkan dan dikembangkan. Akibatnya, sebagaimana dilaporkan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (Kemristekdikti), sudah 103 perguruan tinggi yang ditutup dari pembinaan perguruan tinggi tahun lalu yang berjumlah 243. Perguruan tinggi swasta (PTS) saat ini berjumlah 4.046, sedangkan perguruan tinggi negeri (PTN) saat ini berjumlah 370.⁶ Menurut ketua umum ABP-PTSI, Thomas Suyatno, ada sebanyak 280 PTS yang tidak sehat dan 205 yayasan yang berkonflik.⁷

⁵ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT Percetakan Penebar Swadaya, 2014), h. 489.

⁶ Kemenristek. "Tutup 13 Perguruan Tinggi," <http://kelembagaan.ristekdikti.go.id/index.php/2016/05/08/lagi-kemenristekdikti-tutup-13-perguruan-tinggi/> (diakses 9 Mei 2016).

⁷ Suyatno, Thomas. "Masih Ada 280 PTS Kurang Sehat | Media Indonesia" www.mediaindonesia.com/news/read/30953/masih-ada-280-pts..sehat/2016-02-27 (diakses 1 April 2016).

Melihat tantangan dan perubahan di atas, bangsa Indonesia melalui program pendidikan harus senantiasa berupaya meningkatkan mutu sumber daya manusia (*quality human capital*) agar memiliki daya saing banding (*comparative advantages*) dan keunggulan daya saing (*competitive advantages*) dalam menghadapi abad ke-21 ini dengan perubahan-perubahan yang fundamental dalam lingkungan global, seperti adanya AFTA atau MEA.

Dalam konteks kecenderungan tersebut, perguruan tinggi dan masyarakat akademik dituntut untuk secara terus menerus menjadi motor transformasi dalam dinamika perubahan yang berlangsung sangat cepat, dan mempertajam perspektif akademik dan sosiologis ke depan, tanpa meninggalkan visi dan semangat pencerdasan kehidupan bangsa sebagai titik pijak keberadaannya.

Berdasarkan hal tersebut jelaslah perguruan tinggi di Indonesia perlu meredefinisi strateginya yang difokuskan pada upaya mengurangi kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan sumber daya internalnya, sekaligus meningkatkan daya, baik di pasar nasional maupun internasional (globalisasi). Dan menerapkan manajemen pendidikan yang profesional sebagai syarat mutlak untuk hadirnya manajemen yang cerdas dan mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (*planning, doing, checking, reviewing*) secara sungguh-sungguh, konsisten, dan berkelanjutan dalam mengelola sumber daya yang meliputi tujuh M (*Man, Money, Material,*

Methods, Machine, Market, dan Minute) sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.⁸

Dengan menerapkan manajemen perguruan tinggi yang berorientasi pada penjaminan mutu untuk mencapai kepuasan pelanggan (internal dan eksternal), tingkat kesenjangan antara kebutuhan di lapangan sebagai realitas industri tenaga kerja dengan lulusan perguruan tinggi dapat dikurangi atau dihilangkan. Demikian juga upaya peningkatan mutu manajemen perguruan tinggi yang sesuai dengan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dengan menerapkan model penjaminan mutu manajemen perguruan tinggi yang konsisten diharapkan terjadi peningkatan proses pendidikan yang terus-menerus (*continuous educational process improvement*). Perguruan tinggi di Indonesia akan mampu memenangkan persaingan global yang amat sangat kompetitif dan memperoleh manfaat (ekonomis maupun non ekonomis) yang dapat dipergunakan untuk pengembangan perguruan tinggi itu sendiri dan peningkatan kesejahteraan personel yang terlibat di perguruan tinggi tersebut.

Perguruan tinggi harus berani melakukan perubahan mutu yang berkelanjutan (*continuous improvement*) sesuai dengan tantangan dan perubahan zaman. Peningkatan kualitas pendidikan pada perguruan tinggi dapat dicapai, bila perguruan tinggi melakukan pengembangan akademik

⁸ Noh Ibrahim Boiliu, "Signifikansi Manajemen Mutu Terpadu dan *International Organization for Standardization* (ISO) 9000 untuk Pendidikan Kristen," *Jurnal Stulos*, Vol. 12 (1), April 2013, h. 110.

secara terus-menerus. Pengembangan akademik ini akan meningkatkan daya saing atau unggulan kompetitif (*competitiveness*) suatu perguruan tinggi. Keunggulan kompetitif pada perguruan tinggi dapat dilakukan melalui optimalisasi aspek integritas.⁹ Roger Brown juga menekankan hal yang sama tentang pentingnya membangun pendidikan tinggi yang bermutu diiringi juga dengan membangun kualitas jaminan mutu yang komprehensif, yaitu: *quality control, quality audit, validation, accreditation, and quality assesment*.¹⁰

Penerapan penjaminan mutu di perguruan tinggi sesungguhnya melingkupi semua proses di dalam sistem pendidikan, dari mulai kualitas masuknya mahasiswa sampai penjaminan kualitas lulusan yang dihasilkan sebagai '*a statement of outcomes and a statement of skills and abilities that a typical student should be able to demonstrate if he or she possesses such an award*'.¹¹ Untuk merealisasikan pernyataan di atas perlu ada proses upaya perbaikan mutu terus-menerus (*continuous improvement*), pengawasan yang total (*total quality*) dan penjaminan mutu (*quality assurance*) yang menyeluruh di semua unit. Untuk itu pemerintah mengeluarkan PP RI No. 4 tahun 2022 tentang standar nasional pendidikan.¹²

⁹ Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014), h. 146.

¹⁰ Roger Brown, *Quality Assurance in Higher Education* (London: Routledge Falmer, 2013), h. 38.

¹¹ Patrick McGhee, *The Academic Quality Handbook* (London: Kogan Page, 2016), h. 12.

¹² Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022, *Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Presiden RI, 2022), h. 30-31.

Penjaminan mutu perguruan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan berbagai standar yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan sehingga *stakeholders* memperoleh kepuasan. Pendidikan tinggi di perguruan tinggi dinyatakan bermutu apabila perguruan tinggi tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif) dan perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif) berupa kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*), kebutuhan dunia kerja (*industrial needs*), dan kebutuhan profesional (*professional needs*).¹³

Disisi yang lain perguruan tinggi juga dituntut untuk selalu meningkatkan segala aspek pelayanan yang bermutu, salah satunya kepada mahasiswa. Hal ini penting karena penjaminan mutu dalam pelayanan yang bermutu kepada mahasiswa akan memengaruhi citra perguruan tinggi tersebut. Dengan kata lain kualitas penjaminan mutu berkaitan dengan mutu pelayanan kepada mahasiswa dapat teridentifikasi dari kepuasannya sebagai pelanggan primer perguruan tinggi. Serta pelayanan yang mendatangkan kepuasan kepada mahasiswa akan tercapai karena ada kesesuaian antara harapan dan kinerja pelayanan yang diterima oleh mahasiswa.¹⁴

¹³ *Buku Pendoman Sistem Penjaminan Mutu* (Jakarta: Dikti, 2014), h. 13.

¹⁴ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa* (Yogyakarta: Andi Offset, 2006), h. 146.

Dalam hal ini penulis meneliti penjaminan mutu dalam pelayanan kepada mahasiswa di Universitas Pelita Harapan (UPH), Karawaci, Tangerang, Banten. Pemilihan UPH sebagai tempat penelitian karena penjaminan mutu di UPH memiliki keunikan tersendiri, dalam hal ini bukan berarti UPH adalah universitas swasta yang memiliki model dan karakteristik penjaminan mutu yang paling terbaik dibandingkan dengan universitas swasta lainnya . Peneliti percaya ada juga universitas-universitas lain yang memiliki kelebihan dan keunikan dalam kualitas penjaminan mutunya.

Secara khusus penulis mengamati di UPH kualitas pelayanan kepada mahasiswa yang fokus pada pelayanan akademis, pelayanan administrasi, dan pelayanan kemahasiswaan yang sangat baik. Para mahasiswa di UPH berani untuk mempromosikan fakultasnya kepada rekan-rekannya yang akan masuk kuliah. Selain itu, penjaminan mutu di UPH mempunyai fungsi yang mendasar, yang tidak hanya menyangkut jaminan kualitas lulusan tetapi juga karena UPH punya misi bermuatan ideologi yang harus tercermin pada setiap lulusannya (*output* dan *outcomes*).

Melalui *grand tour observation* penulis mengamati, menyelidiki, dan menemukan bahwa para mahasiswa di UPH sangat nyaman, dan senang dengan suasana belajar di kampus. Demikian juga dengan suasana kekeluargaan di antara mahasiswa dengan mahasiswa, mahasiswa dengan dosen dan mahasiswa dengan staf UPH. Selama UPH berdiri (Mei 1994) sampai sekarang tidak ada protes atau demo ke prodi, fakultas dan universitas.

Mengapa demikian karena mahasiswa merasa puas dengan pelayanan akademis, pelayanan administrasi dan pelayanan kemahasiswaan yang diberikan UPH kepada mereka. Menurut penulis keunikan ini menarik untuk diteliti, mengapa bisa terbentuk sampai demikian? Adakah yang melatarbelakangi semua proses ini?

Penjaminan mutu yang fokus pada pelayanan mahasiswa berkualitas di UPH adalah bentuk tentang cara pengelolaan dan penyelenggaraan penjaminan mutu pendidikan di UPH yang berorientasi pada kepuasan mahasiswa sebagai pelanggan utama. Penjaminan mutu dalam pelayanan kepada mahasiswa ini dapat berupa visi penjaminan mutu di UPH, perencanaan standar, dan kriteria penjaminan mutu, proses pelaksanaan penjaminan, evaluasi penjaminan mutu, dan peningkatan mutu. Semua pelayanan kepada mahasiswa ini dapat berupa prosedur, prinsip, maupun mekanisme kerja dalam melaksanakan penjaminan mutu menuju hal yang dianggap oleh UPH sebagai unggulan, dan ciri yang dikembangkan oleh masing-masing fakultas di UPH.¹⁵ Semua upaya, strategi dan pelaksanaan

¹⁵ UPH. "Prestasi UPH berkaitan dengan Tridarma perguruan tinggi".

Prestasi PT UPH dapat dilihat dari para mahasiswa yang memenangkan berbagai macam bentuk kompetisi, baik pada tingkat nasional maupun internasional. Misalnya fakultas kedokteran menjuarai "*Regional Medical Olympiade 2016*", fakultas hukum menjuarai "*Constitutional Drafting*" tingkat nasional (30-31 Januari 2016) dan se Asia Pasific (19-21 Agustus 2016), dan lain-lain. Melalui wadah LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat) UPH sudah menghasilkan penelitian untuk para dosen per fakultas, setiap tahun menulis di jurnal internasional tiga artikel, misalnya Scopus. Melalui LPPM banyak karya sosial dan kerjasama dengan daerah-daerah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan juga kesehatan. Melalui LP2MP (Lembaga Pengembangan dan Penjaminan Mutu Pendidikan) UPH, terus meningkatkan dan memperkuat mutu pendidikan UPH.

penjaminan mutu di UPH juga disesuaikan dengan standar-standar dari pemerintah seperti mengikuti PP Nomor 4 tahun 2022 tentang Standar Pendidikan Nasional.

Penjaminan mutu dalam pelayanan kepada mahasiswa di UPH sesungguhnya memikul dua tugas yaitu pertama, meningkatkan mutu secara reguler akademik sebagaimana dikehendaki oleh Pedoman Penjaminan Mutu Dikti 2014, dan Kebijakan Nasional Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi 2016. Kedua, mengemban tugas peningkatan mutu sebagai lembaga pendidikan UPH yang berfungsi melaksanakan misi dan visi organisasi UPH selaku organisasi masa yang mempunyai tujuan tersendiri. Pemenuhan penjaminan mutu ini merujuk kepada Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, *Higher Education Long Term Strategy* (HELTS) 2003-2010, Pemerintah RI Nomor 4 tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan.¹⁶

Pendekatan yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah salah satu jenis penelitian kualitatif deskriptif yaitu melalui pendekatan studi kasus (*Case Study Research*) model Rober K. Yin¹⁷. Studi kasus termasuk dalam penelitian analisis deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terfokus pada suatu kasus

www.uph.edu/id/componen/wmanounces/announces/11.html, (diakses 20 Sept 2016).

¹⁶ *Standar Nasional Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Presiden RI, 2022), h. 30-31.

¹⁷ Yin, Robert K. *Applications of Case Study Research*. Los Angeles: Sage Publication 2012 dan Yin, Robert, K. *Studi Kasus: Desain dan Metode*, terjemahan Djauzi Mudzakir. Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2015.

tertentu untuk di investigasi, dikaji, dianalisa dan dideskripsikan (direkonstruksikan) secara cermat sampai tuntas. Kasus yang dimaksud bisa berjumlah tunggal atau jamak, misalnya berupa individu atau kelompok.¹⁸

Diharapkan melalui penelitian ini dapat ditemukan penjaminan mutu dalam pelayanan kepada mahasiswa yang berkualitas dan yang dapat dilakukan oleh pemerintah dan swasta dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara nasional, khususnya di perguruan tinggi. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan daya saing bangsa berkaitan dengan perguruan tinggi di Indonesia dengan negara-negara lain dan untuk mencapai kebutuhan kepuasan mahasiswa sebagai pelanggan utama.

Dalam kasus di UPH penjaminan mutu tidak hanya sebatas menjaga kualitas akademik tetapi juga kualitas ideologi Pelita Harapan. Dalam UPH, aspek mutu ideologi harus dijaga dan dilaksanakan sebab misi UPH tidak hanya sebatas menjangkau mutu akademik tetapi juga harus menghasilkan lulusan yang berkualitas sesuai dengan visi dan misi UPH. Itulah sebabnya penjaminan mutu di UPH yang fokus pada mahasiswa tidak hanya bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik saja. Selain itu UPH menjaga mutu ideologi yang menjadi karakter pembeda dengan lulusan dari perguruan tinggi lain. Selain itu UPH memiliki

¹⁸ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition* (London: SAGE Publications, 2013), h. 36-38.

karakter keilmuan sekaligus afinitas keagamaan yang menjadi ciri universitas UPH.

B. Identifikasi Masalah (Berdasarkan Kebaruan Jurnal)

Penjaminan mutu yang fokus pada pelayanan mahasiswa merupakan hal yang sangat penting bagi perguruan Tinggi dalam menghadapi persaingan global dan guna meningkatkan mutu pendidikan tinggi di Indonesia. Hal yang senada dalam penelitian di negara Maldives yang fokus pada penjaminan mutu juga melihat bahwa peran mahasiswa harus dilibat dalam menciptakan kualitas penjaminan mutu di kampus dan mahasiswa dilibatkan juga dalam memberikan evaluasi tentang proses pelaksanaan penjaminan mutu di kampus. Agar kampus mengetahui secara objektif tentang pengharapan para mahasiswanya.¹⁹ Selaras dengan penelitian yang lain di negara China tentang penjaminan mutu perguruan Tinggi, dimana ditemukan kurangnya fokus pada kualitas penjaminan mutu dari para dosen karena para dosen sudah memiliki tanggung jawab yang berlebihan baik secara akademik dan non akademik. Hal ini mengakibatkan tidak terciptanya budaya mutu di kampus.²⁰ Dalam penelitian yang serupa di negara Nigeria, ditemukan penjaminan mutu Perguruan Tinggi di sana kurang berkualitas karena kurangnya dukungan

¹⁹ Mariyam Shahunneeza Nasser and Dawood Abdulmalek Yahya Al-Hidabi, "Quality Assurance in Higher Education in the Maldives: Are We Listening to the Students?", *Intellectual Discourse*, Feb 2020, h. 599-621.

²⁰ Zhang Yingqiang and Su Yongjian, "Quality Assurance in Higher Education: Reflection, Criticism, and Change", *Chinese Education & Society*, Jan 2016, h. 7-19.

secara penuh dari petinggi kampus dan kurang dukungan dana untuk menciptakan penjaminan mutu yang fokus pada kepuasan mahasiswa.²¹

Melihat dan mengkaji permasalahan di atas, penjaminan mutu di Perguruan Tinggi secara keseluruhan juga sangat penting mengingat bahwa sasaran pendidikan bukanlah hanya aspek akademik tetapi juga pribadi mahasiswa secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa diperlukan suatu kajian yang dapat menjawab kesenjangan antara kebutuhan tenaga kerja di lapangan dengan program studi yang ditawarkan di perguruan tinggi, dan juga antara perguruan tinggi dengan industri di Indonesia. Menurut Edward Sallis, hal ini dapat dilakukan melalui *Total Quality Management in Education (TQME)* di mana mutu adalah “subjek” yang berorientasi pada penjaminan mutu (*quality assurance*) dan mutu pengontrolan (*quality control*). Dalam konteks filosofinya, konsep ini menekankan prinsip pencarian secara konsisten terhadap perbaikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*) dengan tujuan mencapai kebutuhan kepuasan pelanggan (mahasiswa).²² Ini berarti “*with the total quality approach, customers ultimately define quality*”.²³

²¹ Rowell, Ubogu and Money Veronica Orighofori, “Quality Assurance in Nigerian Universities: Issues and Challenges”, *International Journal of Humanities*, Jun 2018, h. 205-214.

²² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terjemahan Ahmad Ali Riyadi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), h. 6.

²³ David I. Goetsch and Stanley Davis, *Quality Management for Organization Excellence* (Amerika: Pearson Education Limited, 2014), h. 1.

C. Fokus dan Subfokus Penelitian

Tujuan utama yang mau dicapai dalam penelitian ini adalah menemukenali (konstruksi) dan merekonstruksi pemodelan penjaminan mutu di Universitas Pelita Harapan (UPH) yang fokus pada pelayanan mahasiswa. Kualitas pelayanan kepada mahasiswa yang cukup baik di UPH menarik untuk di teliti. Adapun fokus penelitian adalah untuk menginvestigasi karakteristik dan praktik-praktik pelayanan yang berkualitas kepada mahasiswa di UPH yang berada di wilayah Karawaci, Tangerang.

Dari hasil penelitian melalui observasi dokumen, observasi lapangan, dan wawancara di UPH (terstruktur dan semi struktur). Data ini dikelola melalui *software Nvivo*, dirumuskan beberapa subfokus penelitian yang dilandasi oleh dan dihubungkan langsung dengan tinjauan terhadap literatur (Kajian Teoritik) tentang penjaminan mutu berkaitan dengan pelayanan yang bermutu kepada pelanggan (Bab II), hasilnya ditemukan model penjaminan mutu di UPH yaitu:

1. Keberhasilan penjaminan mutu di UPH yang fokus pada pelayanan mahasiswa.
2. Pelayanan berkualitas kepada mahasiswa di UPH.
3. Perbaikan kualitas pelayanan kepada mahasiswa di UPH.
4. Peningkatan kualitas pelayanan kepada mahasiswa di UPH.

Pengkhususan kajian ini karena diasumsikan bahwa setiap penjaminan mutu manajemen perguruan tinggi UPH memiliki keunikan kasus akibat perbedaan unsur yang dijamin, kesiapan dosen pelaksana, proses yang ditempuh, dan kemandirian yang berbeda dalam penyelenggaraan penjaminan mutu. Sehingga setiap fakultas di UPH memiliki kekhususan tersendiri yang berbeda satu dengan lainnya tetapi memiliki tujuan yang sama yaitu kepuasan mahasiswa dalam menerima pelayanan akademis, pelayanan administrasi dan pelayanan kemahasiswaan dari UPH.

Penjaminan mutu adalah proses pengendalian yang dilakukan oleh lembaga perguruan tinggi, dalam hal ini UPH Karawaci yang memiliki ketetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan untuk memberikan jaminan pada pelanggan atau *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan) bahwa lulusan atau produk UPH yang dipersyaratkan pasti sesuai dengan standar dan sesuai dengan apa yang *stakeholders* harapkan. Berdasarkan pembatasan pengertian penjaminan mutu di atas maka dalam penelitian ini kegiatan penjaminan mutu dalam pelayanan kepada mahasiswa bukan hanya sebatas mengontrol proses agar mutu tetap terjaga sesuai dengan harapan, tetapi juga menyangkut standar yang ingin

diraih sehingga keunggulan pelayanan yang bermutu kepada mahasiswa UPH menjadi tampak jelas.

D. Rumusan Masalah (*Research Questions*)

Dalam konteks kurangnya kualitas penjaminan mutu perguruan tinggi di Indonesia yang tidak berorientasi pada pelayanan mahasiswa dengan optimal. Hal ini berakibat pada kualitas perguruan tinggi di Indonesia tidak dapat menghadapi persaingan secara global dan banyak lulusan perguruan tinggi yang menganggur di Indonesia. Hal ini terjadi karena adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan oleh mahasiswa pada awal masuk kuliah sampai dengan kelulusannya yaitu menjadi sarjana yang sudah siap bersaing dalam dunia kerja, tetapi pada fakta tidaklah demikian.

Sebagai pertanyaan penelitian (*Research Questions*) berkaitan dengan hal di atas, mengapa penjaminan mutu yang fokus pada pelayanan mahasiswa sangat penting untuk membangun perguruan tinggi yang berkualitas? Dari pertanyaan penelitian ini, terbangun rumusan masalah yaitu: 1) bagaimana keberhasilan penjaminan mutu di UPH yang berfokus pada mahasiswa? 2) bagaimana pelayanan berkualitas kepada mahasiswa di UPH? 3) bagaimana perbaikan kualitas pelayanan kepada mahasiswa di UPH? 4) bagaimana peningkatan kualitas pelayanan kepada mahasiswa di UPH di capai?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, diturunkanlah pertanyaan penelitian berdasarkan hasil pengelolaan dari proses *software Nvivo* sebagai berikut:

a. Keberhasilan penjaminan mutu di UPH yang berfokus pada pelayanan mahasiswa

1. Bagaimana upaya UPH membangun komitmen dan tanggung jawab untuk mencapai keberhasilan mutu dalam pelayanan kepada mahasiswa?
2. Bagaimana cara UPH dalam menseleksi dan menerima dosen yang berkualitas dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan UPH?
3. Bagaimana cara UPH dalam mendorong dan melibatkan para dosen, staf dan mahasiswa dalam mewujudkan pelayanan yang optimal?
4. Bagaimana strategi UPH untuk menjaga, dan meningkatkan mutu pelayanan kepada mahasiswa dari mulai masuk sampai dengan lulus?
5. Bagaimana UPH memastikan (mengukur) bahwa standar kompetensi lulusan di dalam prosesnya sudah sinkron mulai dari: desain, pelaksanaan, pengendalian, peningkatan kurikulum, sampai dengan lulusan?

b. Pelayanan berkualitas kepada mahasiswa di UPH

1. Bagaimana pengertian pelayanan berkualitas kepada Mahasiswa berkenaan dengan upaya pengembangan potensi mahasiswa dengan optimal?
2. Bagaimana rencana dan strategi UPH untuk memenuhi kepuasan mahasiswa dalam menerima pelayanan akademis, pelayanan administrasi, dan pelayanan kemahasiswaan?
3. Bagaimana cara UPH mengetahui bahwa setiap mahasiswa sudah puas dengan pelayanan yang diberikan kepadanya?
4. Bagaimana proses pelaksanaan sistem penjaminan mutu yang fokus pada pelayanan kepada mahasiswa (*service quality*) berkaitan dengan *tangibles* (fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (kepekaan) dan *empathy* (perhatian) berjalan?

c. Perbaikan kualitas pelayanan kepada mahasiswa di UPH

1. Bagaimana strategi UPH dalam mengelola umpan balik beserta dengan *follow up* (*feedback and feedforward*) dari: dosen, mahasiswa, alumni, dan pengguna lulusan sebagai bahan untuk *continuous quality improvement*?
2. Bagaimana cara UPH dalam mengevaluasi dan memperbaiki kualitas pelayanan kepada mahasiswa?

3. Bagaimana strategi untuk mengetahui kebutuhan mahasiswa berkenaan dengan pelayanan akademis, pelayanan administrasi dan pelayanan kemahasiswaan dilaksanakan?

d. Peningkatan penjaminan mutu dalam pelayanan kepada mahasiswa

1. Bagaimana strategi UPH dalam peningkatan mutu berkaitan dengan pelayanan kepada mahasiswa?
2. Bagaimana cara UPH dalam meningkatkan pelayanan kemahasiswaan yang memungkinkan mahasiswa memiliki akses untuk mengembangkan penalaran, minat, bakat, seni?
3. Bagaimana cara UPH dalam membangun nilai moral, karakter, dan jiwa kepemimpinan mahasiswa dalam rangka setelah lulus mahasiswa sudah siap terjun dalam lapangan pekerjaan?
4. Bagaimana UPH mengembangkan pelayanan kepada mahasiswa berkaitan dengan bimbingan akademik (PA) dan konseling, minat dan bakat, pembinaan *soft skill* dan *hard skill*, serta pelayanan beasiswa dan pelayanan kesehatan?

Peningkatan kualitas pelayananan kepada Mahasiswa di UPH									
• Program pengembangan kinerja dosen dan staf dalam pelayananan akademis, pelayananan administrasi, dan pelayananan kemahasiswaan yang terpadu.	√	√	√	√	√	√	√	√	√
• Program terpadu untuk menunjang mahasiswa dalam mengembangkan penalaran, minat, bakat, dan seni.	√	√	√	√	√	√	√	√	√
• Pembinaan nilai-nilai rohani, karakter, dan kepemimpinan (<i>soft skills and hard skills</i>).	√	√	√	√	√	√	√	√	√
• Mengembangkan pelayananan kepada mahasiswa berkaitan dengan: Pembimbing Akademik (PA), konseling, pelayananan beasiswa dan pelayananan kesehatan.	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Catatan Keterangan:

R = Rektor
 PM = Ketua Penjaminan Mutu
 K = Direktur Administrasi
 HM = Himpunan Mahasiswa Jurusan
 SH = Pengguna (*Stakeholders*)

P = Prodi/Dosen
 D = Dekan FaST
 M = Kelompok Mahasiswa
 A = Alumni

2. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki kegunaan secara teoretis, dan praktis sebagai berikut:

- a. Secara konseptual hasil penelitian ini dapat memperkaya teori manajemen pendidikan (*Knowledge Contribution*) terutama yang berkaitan dengan model penjaminan mutu trasformatif yang terintegratif dalam pelayanan kepada mahasiswa yang prima,

khususnya bagi perguruan tinggi yang mempunyai afinitas ideologi.

- b. Dengan menemukenali model penjaminan mutu dalam pelayanan kepada mahasiswa yang berkualitas di UPH secara spesifik, maka model pembinaan mutu yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan di fakultas-fakultas di UPH dapat dimajukan terus guna menjamin tujuan penyelenggaraan pendidikan tinggi sesuai dengan PP Nomor 4 Standar Pendidikan Nasional tahun 2022 dan sesuai dengan visi dan misi UPH.
- c. Kegunaan hasil penelitian ini secara praktis adalah sebagai berikut, yaitu memberikan deskripsi mengenai pelayanan kepada mahasiswa yang berkualitas ini dapat dikembangkan menjadi dasar model penjaminan mutu trasformatif yang terintegratif untuk selanjutnya dapat dijadikan sebagai acuan oleh UPH dalam upaya peningkatan mutu pelayanan kepada mahasiswa.
- d. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada Yayasan Pendidikan Pelita Harapan (YPPH) dan para pimpinan di UPH yang berkenan dengan hal melakukan pembinaan dalam kerangka penjaminan mutu dan upaya peningkatan mutu manajemen perguruan tinggi UPH yang terus menerus sesuai dengan apa yang diharapkan oleh mahasiswa.