

No. Registrasi: 241090000082483

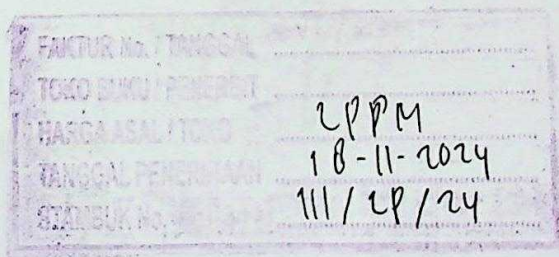


LAPORAN HASIL PENELITIAN
Nomor: B-0480/In.28/L.1/TL.00/10/2024
Cluster: Penelitian Pengembangan Pendidikan Tinggi

**ANALISIS TRANSFORMASI *QUALITY CULTURE* MELALUI
IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN ORGANISASI
PENDIDIKAN ISO 21001:2018 PADA PERGURUAN TINGGI
KEAGAMAAN ISLAM NEGERI (PTKIN)**

Peneliti:

Dr. Buyung Syukron, S.Ag., S.S., M.A. (Ketua/IAIN Metro)
Dr. Ahmad Muzakki, M.Pd.I (Anggota/IAIN Metro)
Hasrun Afandi US, M.M. (Pengolah Data/IAIN Metro)
Muhammad Mujib Baedhowi, ME (Pengolah Data/IAIN Metro)
Sarah Ayu Ramadhani, M.Pd.I Pengolah Data/IAIN Metro)



C-3

**KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
TAHUN 2024**

LEMBAR PENGESAHAN

Nomor: B-0480/In.28/L.1/TL.00/10/2024

Judul : Analisis Transformasi *Quality Culture* Melalui Implementasi Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018 pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)

Bidang Ilmu : Manajemen Pendidikan Tinggi

Jenis Riset : Pengembangan Perguruan Tinggi

Ketua Peneliti : Buyung Syukron

Anggota Peneliti : Ahmad Muzakki, Hasrun Afandi US, Muhammad Mujib Baidhowi, Sarah Ayu Ramadhani

Pembantu Lapangan : -

Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Nomor HP : 082279762977/082175651187

Email : buyungsyukron@gmail.com

Lokasi Penelitian : IAIN Metro

Biaya Penelitian : Rp. 33.000.000;

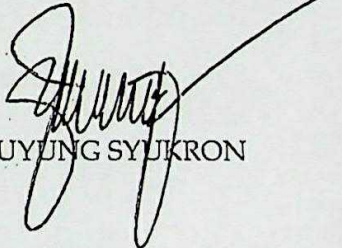
Mengesahkan,

Kepala Pusat Penelitian



NURKHOLIS

Ketua Tim



BUYUNG SYUKRON

Mengesahkan

Ketua LPPM,



IMAM MUSTOFA

ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Buyung Syukron
NIP : 197211122000031004
Fakultas/Program Studi : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan/Pendidikan
Agama Islam
Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri Metro

dengan ini menyatakan bahwa penelitian dengan judul: "**Analisis Transformasi Quality Culture Melalui Implementasi Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018 pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)**" adalah hasil karya asli saya sendiri. Dalam proses penyusunan penelitian ini, saya telah berusaha untuk mematuhi prinsip-prinsip akademik yang berlaku, termasuk di dalamnya menghindari tindakan plagiarisme serta mengutip setiap sumber yang saya gunakan dengan benar dan sesuai ketentuan.

Saya menyatakan bahwa penelitian ini:

1. Tidak mengandung data atau informasi yang saya peroleh dari hasil karya orang lain tanpa menyebutkan sumber secara jelas.
2. Tidak mengandung bagian-bagian dari karya ilmiah atau skripsi/tesis/disertasi yang pernah saya publikasikan atau disubmit sebelumnya di institusi lain, kecuali disebutkan secara eksplisit dalam daftar pustaka atau catatan kaki.

Jika di kemudian hari ditemukan pelanggaran atas pernyataan ini atau ada klaim dari pihak lain mengenai keaslian penelitian ini, saya sepenuhnya bertanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi akademik serta hukum yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik yang saya peroleh.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan penuh tanggung jawab.

Metro, 08 November 2024

Yang Menyatakan,


METRO
TEMPEL 211122000031004
D99ALX4047212

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, petunjuk, dan karunia-Nya, sehingga penelitian berjudul "*Analisis Transformasi Quality Culture Melalui Implementasi Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018 pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)*" ini dapat terselesaikan. Penelitian ini merupakan bagian dari upaya akademis untuk mendalami penerapan sistem manajemen mutu di lingkungan pendidikan tinggi, khususnya PTKIN, serta pengaruhnya dalam membangun budaya mutu (quality culture) yang berkesinambungan.

Penelitian ini didasari oleh pentingnya implementasi standar manajemen mutu sebagai penunjang peningkatan kualitas pendidikan dan layanan di PTKIN. ISO 21001:2018, sebagai standar manajemen organisasi pendidikan, memberikan kerangka kerja menyeluruh untuk mencapai sasaran mutu pendidikan yang lebih terarah dan terukur. Melalui penerapan standar ini, diharapkan tercipta transformasi budaya mutu di PTKIN yang mengarah pada lingkungan pendidikan yang unggul, transparan, dan berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana implementasi ISO 21001:2018 dapat mengubah budaya mutu di PTKIN dan mendukung pengembangan mutu pendidikan Islam di Indonesia.

Kami menyadari bahwa penelitian ini tidak mungkin selesai tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para pembimbing yang telah memberikan arahan dan masukan berharga selama proses penelitian ini. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada rekan-rekan sejawat, pihak PTKIN yang berpartisipasi dalam penelitian ini, serta keluarga yang terus mendukung secara moril.

Harapan kami, penelitian ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan menjadi rujukan bagi pengembangan sistem manajemen mutu di institusi pendidikan tinggi, terutama dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan di PTKIN. Kami juga menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kekurangan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan demi penyempurnaan di masa yang akan datang.

Metro, November 2024

Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	ii	
Lembar Pengesahan	iii	
Orisinalitas Penelitian	iv	
Kata Pengantar	v	
Daftar Isi	vi	
BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Pertanyaan Penelitian	6
	C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
	D. Kajian Penelitian Terdahulu	7
	E. Konsep dan Teori yang Relevan	10
	F. Metode Penelitian	20
	G. Rencana Pembahasan	23
BAB II	KONSEP DAN TEORI RELEVAN	26
	2.1 <i>Quality Culture</i> Pada PTKIN	26
	2.2 Transformasi <i>Quality Culture</i> Dalam Ruang Lingkup PTKIN	30
	2.3 ISO 21001:2018 Dalam Konteks PTKIN	36
	2.4 Implementasi ISO 21001:2018 dalam Transformasi <i>Quality Culture</i> Pada PTKIN	41
BAB III	METODE PENELITIAN	55
	3.1 Pendekatan Penelitian	55
	3.2 Jenis Penelitian	55
	3.3 Lokasi dan Subjek Penelitian	56
	3.4 Teknik Pengumpulan Data	57
	3.5 Teknik Analisis Data	58
	3.6 Validitas dan Reliabilitas Data	59
	3.7 Keterbatasan Penelitian	60
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	61
	4.1 Hasil Penelitian	61
	4.1.1 Proses Implementasi ISO 21001:2018 di PTKIN	61

4.1.2	Tantangan dalam Implementasi ISO 21001:2018 di PTKIN	73
4.1.3	Membangun Komitmen terhadap Pengembangan Budaya Mutu PTKIN Melalui ISO 21001:2018	79
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian Analisis Transformasi <i>Quality Culture</i> Melalui Implementasi Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018 Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)	86
4.2.1	Peningkatan Sistem Penjaminan Mutu	86
4.2.2	Kesadaran akan Pentingnya Kualitas di Semua Tingkatan	88
4.2.3	Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas ..	97
4.2.4	Perbaikan Berkelanjutan dalam Proses Akademik dan Non Akademik	99
BAB V	PENUTUP	104
5.1	Kesimpulan	103
5.1	Rekomendasi	106
Daftar Gambar		viii
Daftar Tabel		ix
Daftar Pustaka		109

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 1.1	Transformasi Budaya Mutu	3
Gambar. 1.2	Alur Design and Development (D&D) Manajemen ISO 21001:2018 Pada PTKIN	6
Gambar. 1.3	Alur Skema Representasi Setiap Proses SMOP ISO 21001:2018	14
Gambar. 1.4	Implementasi Klausul SMOP ISO 21001:2018	15
Gambar. 1.5	Analisis Data kombinasi desain <i>concurrent embedded</i>	25
Gambar. 2.1	Prinsip Pengembangan <i>quality culture</i> PTKIN	28
Gambar. 2.2	Alur Skema Representasi Setiap Proses SMOP ISO 21001:2018	37
Gambar. 2.3	Diagram Klausul SMOP ISO 21001:2018	39
Gambar. 2.4	Alur Design and Development (D & D) Transformasi <i>Quality Culture</i> Pada PTKIN	51
Gambar. 4.1	Relevansi Antara TQM dan ISO 21001;2018	88
Gambar. 4.2	Grafik Peningkatan Kesadaran Manajemen PTKIN	89
Gambar. 4.3	Grafik kesadaran Dosen Terhadap Kualitas Pengajaran Pada PTKIN	94
Gambar. 4.4	Grafik peningkatan Transparansi dan akuntabilitas pada PTKIN.....	98
Gambar. 4.5	Grafik Peningkatan Mutu pada PTKIN	102

DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1	Peringkat Akreditasi PTKIN (UIN)	11
Tabel. 1.2	Klausul ISO 21001:2018	14
Tabel 1.3.	Implementasi ISO 21001:2018 Dalam transformasi Quality Culture PTKIN	17
Tabel. 1.4	Jumlah Populasi dan PTKIN yang menerapkan ISO 21001:2018	21
Tabel. 2.1	Peringkat Akreditasi Unggul PTKIN (UIN)	33
Tabel. 2.2	Klausul ISO 21001:2018	38
Tabel. 3.1	PTKIN yang menerapkan ISO 9001:2015 dan 21001:2018	57
Tabel. 4.1	Tantangan Implementasi ISO 21001:2018 Pada PTKIN	74

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) secara faktual masih dihadapkan pada masalah capaian mutu dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Secara lazim, permasalahan ini biasanya berada pada spektrum tentang rendahnya/belum maksimalnya sistem tata organisasi, cara mengelola organisasi dan bangunan *networking* /kerjasama, rendahnya kuantitas dan kualitas mahasiswa, serta sumber daya manusia. Semua hal ini belum memiliki equivalensi dan relevansi yang sesuai dengan kebutuhan lembaga, rendahnya ketersediaan keuangan, sarana dan prasarana, dan masih banyak lagi indikator serta instrumen mutu lainnya yang masih menunjukkan rendahnya mutu penyelenggaraan jasa layanan pendidikan tinggi yang diselenggarakan. Secara konseptual dan faktual kesemuanya harus dipenuhi sebagai bentuk komitmen lembaga dalam menjamin keberlangsungan mutu secara berkelanjutan (*sustainabilty quality and improvement quality*) secara komprehensif, terstruktur dan sistematis. Menciptakan *input* serta *output* yang sesuai dengan tuntutan masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan tinggi (*stakeholders*) menjadi sebuah keniscayaan.

Quality Culture dapat dipahami sebagai sistem nilai suatu organisasi yang menghasilkan lingkungan yang mendorong pengembangan peningkatan kualitas berkelanjutan. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, metode pengoperasian, dan harapan yang mengutamakan kualitas atau mutu.¹ Dalam konteks ini, *Quality Culture* sejatinya tidak hanya

¹ Hamid Hasan Bilgrami and Syed Ali Ashraf, *The Concept of Islamic University*, trans. Machnun Husein (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1989). H. 30

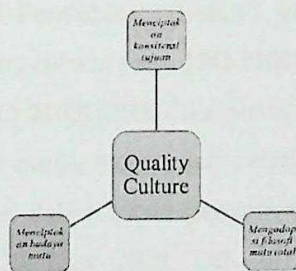
sekadar didedikasikan dalam upaya menginginkan capaian untuk skala prioritas pada waktu tertentu saja. *Quality Culture* menjadi kensicayaan yang harus terimplementasi dalam sistem, struktur, infra struktur dan pola kinerja yang harus tumbuh pada pikiran dan hati pada setiap insan penyelenggara akademik. Secara implementatif, *Quality Culture* harus diposisikan pada sebuah kebutuhan dan tuntutan dalam memberikan jawaban terhadap kebutuhan internal dan eksternal atas pelaksanaan aspek Tri Dharma dan aspek-aspek lainnya dalam budaya kerja pada setiap unit. Tentu saja menjadi sesuatu yang naif apabila sebagai lembaga penyelenggara pendidikan, PTKIN hanya menjadikan mutu pada saat ini sebagai kebutuhan dalam skala waktu tertentu saja, misalnya akreditasi. Kalau pola ini yang terbangun, maka sangat diyakini PTKIN akan mengalami kesulitan dalam mencapai sebuah standarisasi atas capaian yang diharapkan oleh mutu itu sendiri.

Persoalan *quality culture* dalam konteks *Total Quality Management* (TQM) seyogjanya dapat terimplementasi secara konkrit. Setidaknya ada delapan ekspektasi (kepuasan) yang harus dipenuhi, yakni: fokus pelanggan (*customer focus*); Kepemimpinan; Keterlibatan semua (*people engagement*); pendekatan perspektif proses (*process approach*); pendekatan perspektif manajemen (*system approach of management*); perbaikan terus-menerus (*continual improvement*); pendekatan pengambilan keputusan dalam perspektif fakta (*factual approach of decision making*); dan hubungan yang saling simbiotik dengan para pengguna (*mutually benefit supplier communications*).²

Memperhatikan hal tersebut, maka sudah saatnya PTKIN menata sistem mutu yang handal sebagai sebuah garansi terhadap performa Tri Dharma

² Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education*. Diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi. Cet. IV. (Yogyakarta: IRCiSod, 2006), h. 43

yang dilaksanakannya. Seluruh rancangan terhadap pelaksanaan aktifitas PTKIN harus melalui ruh mutu yang dilakukan atas tindakan rasional yang terancang secara cermat guna mewujudkan ketercapaian seluruh aspek dan dimensi mutu itu sendiri. Implementasi mutu harus dimulai dari sikap mental semua sivitas akademika PTKIN. Tentu dengan harapan setelah tertanamnya *Quality Culture*, maka seluruh proses dan cara kerja serta layanan akademik yang diberikan kepada *users* atau *stakeholders* mampu memberikan optimalisasi kepuasan yang diinginkan. Hakikat transformasi budaya mutu dalam penyelenggaraan PTKIN dapat diorientasikan pada bagaimana PTKIN mampu memperhatikan prinsip-prinsip dan tata langkah penerapan pendidikan berbasis mutu, yang mencakup tiga hal, yakni: menciptakan konsistensi tujuan, mengadopsi filosofi mutu total, dan menciptakan budaya mutu, (Arcaro 2005, 5-6). Hal ini dapat divisualisasikan pada gambar berikut:



Gambar. 1.1 Transformasi Budaya Mutu (Arcaro, 2005).

Untuk merealisasikan peran PTKIN dalam pengembangan dan pencapaian mutu yang terstandarisasi SNPT, kiranya perlu dihadirkan tawaran konsep baru berupa integralistik antara regulatif dengan sistem yang menghendaki capaian sebagaimana yang diinginkan oleh kebijakan dalam regulatif dimaksud. Tidak *elegance* rasanya jika PTKIN penyelenggara pendidikan yang berorientasi mencerdaskan kehidupan Bangsa ini, ternyata lupa dan abai terhadap mutu *input* dan *output*-nya. Tawaran terhadap konsep mutu dalam format integralistik yang lebih

kontributif bagi transformasi *quality culture* PTKIN menjadi sesuatu yang urgent dibandingkan kajian-kajian lainnya yang sekali lagi hanya bersifat wacanan non aplikatif. Ruang lingkup kajian keilmuan yang diproduksi PTKIN tentu akan menghasilkan PTKIN yang terekognisi apabila produknya didukung oleh sistem eksternal dalam penyelenggaraan mutu.

Tentu saja dalam konteks ini kita tidak hanya ingin mengatakan bahwa PTKIN dengan predikat mutu yang unggul, namun sekaligus ada efek domino lainnya yang akan dicapai oleh sebuah PTKIN atas capaian mutu yang dihasilkannya. Sekali lagi, *quality culture* tidak akan bisa lahir tanpa ada upaya yang maksimal. Mengapa demikian? Karena *quality culture* merupakan seperangkat metrik yang bermakna dan dirancang dengan cermat yang menggerakkan operasi mendekati hasil yang diinginkan.³ (Arcaro (2005, 9). Terkait dengan pola dan sistem terintegratif dalam pencapaian *quality culture* pada PTKIN ini, maka ada sebuah Sistem Manajemen Operasional Pendidikan (SMOP) yang dapat memberikan jaminan tercapainya *quality culture* yaitu ISO 21001:2018.

Secara kronologis, ISO 21001:2018 dikembangkan oleh Komite Teknis 03-02, Sistem manajemen mutu, materi dan pelatihan non-formal. Aturan ini dibahas dan disetujui dalam rapat pengambilan keputusan nasional melalui telepon pada 19 Mei 2020. Dihadiri oleh para pemangku kepentingan: pemangku kepentingan industri, konsumen, pakar, dan perwakilan pemerintah. Standar ini melalui masa konsultasi publik pada tanggal 18 Juni 2020 hingga 17 Juli 2020 dan hasil akhirnya disetujui menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 21001:2018, (Badan Standar Nasional 2018, iv).

³ Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*,. Diterjemahkan oleh Yosai Iriantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 37

Dalam kerangka PTKIN untuk memperkuat manajemen budaya mutu, ISO 21001:2018 diterapkan melalui prosedur sertifikasi. ISO 21001:2018 mengacu pada persyaratan yang ditentukan dalam ISO 21001:2018 dan menerapkan model manajemen mutu melalui integrasi seluruh bagian dan komponen. ISO 21001:2018 bukan satu-satunya alat untuk memperkuat manajemen budaya mutu di PTKIN, namun keberadaan alat ini dianggap sebagai alat untuk mendukung proses, sistem, keandalan, dan kebijakan mutu. Eksistensi ISO 21001:2018 memudahkan dalam merencanakan, mengelola dan mengembangkan institusi PTKIN untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan kebutuhan akan produk pendidikan yang berkualitas.⁴

Program SMOP ISO 21001:2018 bertujuan untuk mendorong lembaga pendidikan agar lebih aktif dan bertanggung jawab sepanjang proses pemberian layanan pendidikan yang berkualitas berdasarkan program (Sila 2017, 1-10). Dengan terminologi lain, perubahan terhadap sebuah budaya mutu dalam konteks PTKIN diwujudkan melalui SMOP dan integrasi manajemen budaya mutu total sesuai ISO 21001:2018.

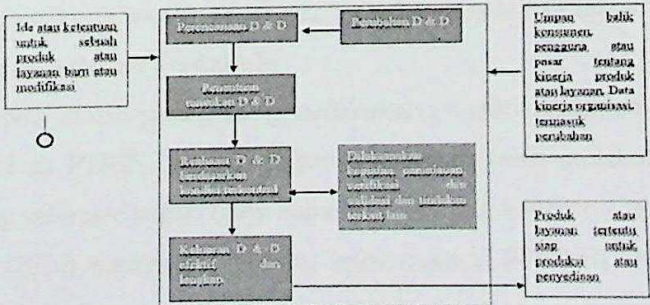
Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) dalam ISO 21001:2018 memuat 10 (sepuluh) klausa pokok, antara lain: Standar/Klausul 1 tentang ruang lingkup; Standar/Klausul 2 tentang acuan normatif; Standar/Klausul 3 tentang istilah dan definisi; Standar/Klausul 4 tentang latarbelakang manajemen; Standar/Klausul 5 tentang pimpinan; Standar/Klausul 6 tentang perencanaan; Standar/Klausul 7 tentang dukungan; Standar/Klausul 8 tentang manajemen organisasi; Standar/Klausul 9 tentang evaluasi kinerja.

⁴ Asy'ari, Hasyim. 2015. "Perbandingan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, Standard BANPT Dan Total Quality Management Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang." *Jurnal Pendidikan Islam* 4 (1): 141-57. <https://doi.org/10.14421/jpi.2015.41.141-157xxx>.

Standar/klausul 10 adalah peningkatan. Jika dianalisa secara cermat maka akan relevan dan menegaskan sepuluh bidang utama dalam implementasi perubahan PPEPP (penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan) pada Sistem Penilaian Mutu Internal Perguruan Tinggi (SPMI) lembaga pendidikan.

Penerapan SMOP ISO 21001:2018 dengan menggunakan beberapa alat atau klausul (baca: 10 klausul dan setiap sub-klausul) merupakan satu-satunya cara terpadu untuk menciptakan budaya kualitas total yang lebih terkenal dengan istilah *total quality management* (TQM). Peneliti menilai melalui jenis desain dan pengembangan (D & D) yang digunakan oleh SMOP ISO 21001:2018 bagi sebuah PTKIN menjadi salah satu desain dan pengembangan (D & D) dalam upaya memprediksi dan merespon permasalahan intern perubahan lingkungan global. Dengan penerapan SMOP ISO 21001:2018, diyakini mutu pada PTKIN juga akan semakin tinggi karena standarisasi ini merupakan turunan dari ISO 9001:2015 yang secara *content* berisi tentang penjaminan mutu pada sebuah organisasi.

Dengan didukung berbagai pemikiran dan berbagai teori yang ada saat ini, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana dan bagaimana penerapan ISO 21001:2018 dapat mendukung dan mencapai manajemen perubahan budaya yang berkualitas di lingkungan PTKIN melalui alur dan desain yang diterapkan sendiri oleh PTKIN.



Gambar. 1.2 Alur Design and Development (D&D) Manajemen ISO 21001:2018 Pada PTKIN, (Hidayati, dkk 2020, 55)

B. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang kami ajukan, yakni: 1) Bagaimana sistematika transformasi *quality culture* dalam ruang lingkup PTKIN?; 2) Klausul apa saja dalam ISO 21001:2018 terkait dengan Sistem Pengelolaan Mutu Organisasi pada PTKIN?; 3) Bagaimana format pengintegrasian antara transformasi *quality culture* dan klausul ISO 21001 :2018 SMOP terhadap pencapaian mutu PTKIN yang lebih baik dan mutu berkelanjutan?; (4) Bagaimana implementasi klausul ISO 21001:2018 Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) dalam mendukung transformasi *quality culture* pada PTKIN?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Mendeskripsikan tentang sistematika transformasi *quality culture* yang ada saat ini dalam konteks dan ruang lingkup PTKIN
2. Menjelaskan tentang klausul SMOP ISO 21001:2018 terkait dengan Sistem pengelolaan Mutu Organisasi pada PTKIN
3. Mendeskripsikan tentang format pengintegrasian antara transformasi *quality culture* dan klausul SMOP ISO 21001:2018 SMOP dalam mencapai mutu PTKIN yang lebih baik dan mutu yang berkelanjutan
4. Menjelaskan tentang implementasi klausul pada ISO 21001:2018 Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) dalam mendukung transformasi *quality culture* pada PTKIN

D. Kajian Penelitian Terdahulu

Sekalipun masih jarang yang melakukan penelitian implementasi ISO 21001:2018 di PTKIN, namun beberapa peneliti telah melakukan kajian awal yang selaras dengan tema kajian ini. Melalui kajiannya, Sulaiman & Wibowo (2016) menyoroti tentang implementasi SPMI di UGM dalam meningkatkan mutu pendidikannya. SPMI dalam konteks ini dimaknai sebagai upaya untuk terus meningkatkan mutu pendidikan yang

dijalankan melalui siklus penjaminan mutu yang mencakup kegiatan penetapan standar, penerapan, pemantauan, evaluasi diri, evaluasi terhadap kualitas/mutu internal, dan studi tiru untuk menentukan standar baru. Penyelenggaraan SPMI UGM dikelola oleh unit penjaminan mutu bernama Lembaga Penjaminan Mutu (LPM UGM). LPM-UGM memiliki fungsi dalam merancang perencanaan dan melaksanakan sistem penjaminan mutu, yang meliputi penyusunan diagram SPMI sesuai siklusnya. Dalam satu siklus, SPMI melaksanakan tujuh tahap kegiatan, yaitu: penetapan standar, penerapan, pemantauan, tinjauan mandiri, tinjauan mutu internal, tinjauan perencanaan, dan peningkatan mutu untuk kebaikan pemangku kepentingan.

Menurut Sulaiman & Wibowo (2016), ada beberapa hambatan dalam implementasi SPMI di UGM, yaitu keterlibatan pimpinan yang relatif rendah, jumlah reviewer yang masih terbatas, dan kegiatan SPMI yang sering terjebak pada kegiatan rutin. Sejalan dengan itu, beberapa langkah yang ditempuh dalam mengatasi hambatan, meliputi: mengamankan personel khusus di bidang penjaminan mutu, melaksanakan program pelatihan intensif bagi penguji baru dan menyegarkan penguji lama, dan membina suasana yang baik di antara rektor, fakultas, departemen, dan seluruh unit termasuk program studi yang ada. Berbagai Monitoring dan Evaluasi terhadap pelaksanaan SPMI di UGM dilakukan setiap tahun dengan meminta masukan dari para auditor, Dekan dan jajarannya, seluruh program studi yang dilakukan audit, serta pimpinan Rektorat. Adapun hasil penerapan Sistem Penjaminan Mutu secara Internal di Perguruan Tinggi ini akan digunakan secara internal untuk meningkatkan mutu pendidikan, menumbuhkan semangat kerja yang optimal, dan meningkatkan kesadaran tentang membangun budaya mutu. Secara eksternal digunakan sehubungan dengan persiapan sertifikasi nasional dan internasional. Perkembangan penerapan sistem penjaminan mutu pada

UGM berasaskan pada prinsip sistem manajemen mutu ISO yang memperkenalkan standar pada BAN-PT menjadi standar minimal pengelolaan program studi dan standar minimal Perguruan Tinggi.

Dalam beberapa kajian menunjukkan bahwa peningkatan sistem penjaminan mutu pada pendidikan tinggi telah didukung dan ditingkatkan oleh pemerintah. Sejauh ini, sistem penjaminan mutu dibagi menjadi dua kategori, yaitu sistem penjaminan mutu internal dan eksternal. Universitas bertekad memenuhi syarat jika dapat mencapai visinya dengan memenuhi misinya dan mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingannya, seperti memenuhi kebutuhan sosial, kebutuhan dunia nyata, dan kebutuhan profesional. Atas dasar itu, budaya mutu harus diterapkan, bukan sekadar slogan, bukan sekadar memenuhi persyaratan manajemen sertifikasi, namun praktiknya. Ini adalah bentuk akuntabilitas lembaga pendidikan publik. Maka setiap elemen lembaga bergengsi ini, termasuk sarana dan prasarana pendukungnya, harus berkomitmen untuk memastikan kualitasnya tetap terjaga.⁵

Penjaminan mutu dalam suatu organisasi dapat dikelola secara efisien dan mencapai hasil yang besar jika didukung oleh seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi. Sumber daya yang dibahas di sini tidak hanya manusia saja, namun juga sumber daya pendukung lain yang bekerja sama seperti sarana dan prasarana, lingkungan kerja, dan budaya kerja. Hal ini untuk mencapai mutu pendidikan yang setinggi-tingginya, menjadikan masyarakat percaya terhadap mutu lembaga pendidikan dan hakikat tanggung jawab sosial.

⁵ Aspranawa, Anang Dwi Putransu. 2015. "Memahami Quality Assurance Menjadikan Budaya Mutu Perguruan Tinggi." *An-Nisbah* 1, (2): 111-34. <https://doi.org/10.21274/an.2015.1.2.111-134>.

Sejauh ini, mutu menurut Aspranawa (2015) mengacu pada kesesuaian untuk digunakan, kesesuaian untuk tujuan, kepuasan pelanggan, atau memenuhi persyaratan. Manajemen mutu didefinisikan sebagai tiga bidang utama: pengendalian mutu, jaminan mutu, dan peningkatan mutu. Fokus manajemen mutu tidak hanya pada kualitas produk, tapi bagaimana mencapai kualitas tersebut. Manajemen mutu menggunakan jaminan mutu dan pengendalian proses dan produk untuk mencapai mutu setiap saat.

Berbeda halnya dengan Ulfiah dkk. (2022), dalam kajiannya berjudul *Internal Quality Assurance Management to Improve Graduate Absorption* menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu yang diterapkan di SMK Negeri belum berhasil karena disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: (a) aspek penjaminan mutu masih belum jelas; (b) SMK negeri belum membentuk lembaga penjaminan mutu di bidang pendidikan; (c) Audit mutu belum dilakukan auditor mutu secara sistematis; (d) Hampir seluruh lulusan SMK Negeri mempunyai ijazah dari lembaga kualifikasi P1, namun hanya 50% siswa yang mendapatkan pekerjaan dalam waktu satu tahun pasca lulus; (e) Kurangnya pengetahuan dan pemahaman kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan peserta didik.

E. Konsep dan Teori yang Relevan

(1) Transformasi *Quality Culture* dalam Konteks dan Ruang Lingkup PTKIN

Quality culture adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan mutu berkelanjutan. Budaya mutu mencakup nilai, norma, praktik, dan harapan yang berkaitan dengan peningkatan mutu. Pada saat yang sama, tujuan budaya mutu adalah untuk menciptakan lingkungan manajemen dan sistem nilai, praktik, dan aturan yang mendukung pencapaian peningkatan mutu berkelanjutan.

Transformasi terhadap *quality culture* sebagai medium pencapaian mutu pada PTKIN secara keseluruhan, secara eksplisit ditunjukkan oleh

adanya capaian mutu yang melampaui Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) Nomor 44 tahun 2015. Untuk mencapai budaya mutu sebagaimana yang diatur berdasarkan standarisasi dalam regulasi tersebut tentu saja tidak dapat dipungkiri bahwa ini sangat berkaitan dengan budaya organisasi. Kedua variabel ini yang secara eksplisit mengandung makna sebagai upaya peningkatan kualitas/mutu secara permanen dan dicirikan oleh dua elemen yang berbeda, yaitu: elemen budaya / psikologis dan elemen struktural / manajerial.⁶

Transformasi *quality culture* pada dimensi elemen budaya/psikologis dilakukan melalui upaya internalisasi nilai-nilai *quality assurance*, penguatan komitmen bersama hingga elevasi cita-cita yang mengedepankan mutu. Sementara dimensi transformasi elemen struktural/ manajerial memasuki fase transformasional dengan dibentuknya Pusat atau unit penjaminan mutu pada sebuah PTKIN, penguatan konsep Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan implementasi siklus SPMI yang kesemuanya akan bermuara pada *continuous improvement*.⁷

Sementara itu, karakteristik budaya mutu meliputi beberapa hal, yaitu: (1) Komunikasi yang terbuka dan berkesinambungan; (2) Hubungan internal yang saling mendukung; (3) Pendekatan kolaboratif untuk proses dan pemecahan masalah; (4) Berkomitmen terhadap perbaikan berkelanjutan; (5) Keterlibatan dan pember-dayaan karyawan yang lebih besar; dan (6) Memiliki masukan dan tanggapan.⁸ Perubahan budaya mutu

⁶ Crosby, Philip B, *Quality is Free*, (New York: McGraw-Hill, 1979), p. 78

⁷ Omprakash, Bhusnure, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. (India: Latur, 2015), p. 47

⁸ Goetsch, DL, dan DL Davis. *Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Process, and Service*.. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan. (Jakarta: PT Prenhalindo, 2002), h. 85

dan tren yang berbeda ini mencerminkan harapan para pemangku kepentingan, khususnya pengguna lulusan PTKIN. Transformasi *quality culture* yang disiapkan harus terintegrasi pada pola pikir, pola sikap, dan pola perilaku.

Dalam konteks Kementerian Agama RI, transformasi *quality culture* pada PTKIN merupakan prioritas pertama dari Rencana Strategis Kementerian Agama RI 2019-2024. Mulai dari kewenangan pengelolaan, metode pendidikan hingga perolehan gelar, kualitas PTKIN perlu diubah. Persyaratan tersebut berasal dari berbagai faktor, salah satunya adalah pemberlakuan ASEAN Economic Community (AEC), dan faktor internal terkait mutu PTKIN berada dalam urutan rendah. Hal ini terlihat dari peta kualitas PTKIN Indonesia yang sedikit *underrated*. Berdasarkan data BAN-PT tahun 2023, PTKIN teridentifikasi dengan rincian sebagai berikut.

Tabel. 1.1 Peringkat Akreditasi PTKIN (UIN)

No	Nama UIN	Nomor SK
1	UIN Alauddin Makassar	1124/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/XII/2023
2	UIN Ar-Raniry Banda Aceh	795/SK/BAN-PT/Ak/PT/X/2023
3	UIN Maulana Malik Ibrahim	440/SK/BAN-PT/Ak.KP/PT/VI/2023
4	UIN Raden Fatah	897/SK/BAN-PT/Ak/PT/XI/2023
5	UIN Sunan Ampel	167/SK/BAN-PT/Akred/PT/IV/2019
6	UIN Sunan Gunung Djati	125/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

7	UIN Sunan Kalijaga	1121/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/XII/2023
8	UIN Syarif Hidayatullah	107/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/II/2023
9	UIN Walisongo	49/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Sumber: Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), 2023

Sementara PTKIN dengan status Institut Agama Islam Negeri (IAIN) yang berjumlah 29 mayoritas berada peringkat B/Baik sekali, bahkan ada 2 (dua) IAIN yang memperoleh peringkat akreditasi BAIK (dengan) 9 (sembilan) Kriteria. Sementara untuk Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) yang berjumlah 5 (lima) institusi, di dominasi oleh 4 STAIN peringkat C/Baik dan hanya 1 dengan peringkat BAIK SEKALI, (<https://www.banpt.or.id/>).

Sekali lagi, berbagai data di atas menunjukkan betapa masih rendahnya pencapaian mutu PTKIN yang ada dibawah Kementerian Agama RI ini. Sehingga dengan data dan fakta ini menunjukkan perlunya perhatian yang maksimal dari seluruh pengelola PTKIN untuk meningkatkan capaian mutu kelembagaan agar mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya melalui transformasi mutu.

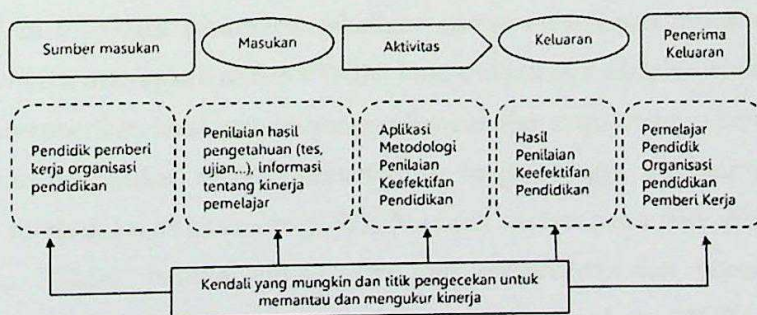
(2) Klausul dalam ISO 21001:2018 SMOP

Sistem Manajemen Organisasi (SMOP) ISO 21001:2018 adalah sistem yang mengadopsi standar manajemen berbasis internasional untuk organisasi pendidikan khususnya PTKIN. SMOP ISO 21001:2018 sangat terkait dengan ISO 9001:2015 yang memiliki orientasi dan fokus dalam sistem manajemen mutu. PTKIN yang mereduksi dan mengadopsi sistem manajemen ini akan menggunakan kerangka acuan SMOP ISO 21001:2018 menjadi struktur tingkat tinggi (HLS) dan fokus pada interaksi antar kelompok sektor pendidikan seperti mahasiswa, lembaga, dan konsumen.

Selain itu, dalam perspektif lembaga PTKIN akan mampu mengelola organisasinya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan dari berbagai sektor internal dan eksternal.

Dalam pandangan PTKIN, melalui standar SMOP ISO 21001:2018, organisasi pendidikan dituntut dan dibimbing untuk mengemban tanggung jawab yang lebih tinggi di bidang sosial dan memberikan kesempatan pendidikan yang lebih tepat. Lembaga pendidikan khususnya perguruan tinggi diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing dalam menghadapi tantangan dan kemajuan zaman. Sebagai sebuah sistem, SMOP ISO 21001:2018 menerapkan siklus perbaikan mutu yang berkelanjutan. Siklus mutu berkelanjutan tersebut dibangun melalui proses audit operasional, audit internal, dan tindakan perbaikan. ISO 21001:2018 membantu lembaga pendidikan merencanakan, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan akan produk berkualitas.⁹

Dari uraian di atas kita dapat memahami bahwa ISO 21001:2018 akan membantu organisasi dalam organisasi melalui proses dan sistem yang



Gambar.1.3 Alur Skema Representasi Setiap Proses SMOP ISO 21001:2018

⁹ Asy'ari, Hasyim, Perbandingan Sistem Manajemen...h.31-32

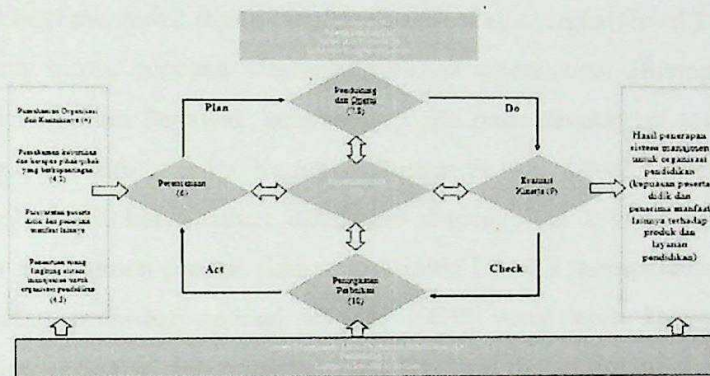
Seperti disebutkan sebelumnya, PTKIN yang mereduksi dan mengadopsi SMOP ISO 21001:2018 sebagai basis penyelenggaraan organisasi dan sistem manajemennya atau Education Organization Management System (EOMS) harus memahami dan menerapkan praktik yang ada saat ini. Persyaratan terkait standar ISO 21001:2018 mencakup semua bidang. Tabel di bawah ini memuat klausul besar/umum dari SMOP ISO 21001:2018, (Faura dkk. 2019).

Tabel. 1.2 Klausul ISO

Aspek Klausul ISO 21001:2018	Keterangan
Ruang lingkup	Cakupan organisasi untuk penerapan standar
Kepemimpinan	Penjelasan tentang peran pemimpin dalam organisasi
Perencanaan	pembuatan rencana dalam sistem manajemen organisasi pendidikan
Dukungan	Seluruh proses pendukung seperti informasi dan komunikasi harus terdokumentasi termasuk dukungan sumber daya dan kepedulian serta kompetensi yang dimiliki sumber daya dimaksud
Evaluasi kinerja Operasional	Evaluasi performa selama menerapkan sistem manajemen ini Kewajiban organisasi pendidikan dalam menerapkan, merencanakan dan mengendalikan proses pemenuhan persyaratan
Peningkatan	Upaya peningkatan yang terus menerus (<i>sustainable</i>) yang wajib dilakukan organisasi
Acuan Normatif	Untuk acuan normatif tidak ada satandar yang diberikan ISO, semua bergantung pada pola dan kultur kerja yang dilakukan oleh masing-masing berdasarkan kebijakan yang dimiliki
Konteks Organisasi	Penentuan isu eksternal dan internal yang relevan dengan visi dan misi organisasi
Istilah dan Definisi	Penjelasan semua penggunaan standar yang ada

Berbagai persyaratan komprehensif yang diuraikan di atas menggambarkan berbagai komponen yang termasuk dalam SMOP ISO 21001:2018 sebagai parameter sekaligus sistem manajemen transformasi yang harus diterapkan dalam PTKIN. Fokus utamanya adalah memahami dan memberikan hasil melalui pengembangan dan implementasi berbagai layanan pendidikan melalui infrastruktur tingkat tinggi. Struktur inilah yang menjadi kunci utama bagi PTKIN untuk *concern* pada pola interaksi antara PTKIN, peserta didik, *users* dan *stakeholders*, dan pemangku kepentingan yang lainnya. Melalui persyaratan tersebut, PTKIN yang diasumsikan sebagai organisasi pengelola pengetahuan harus menunjukkan kemampuan mereka untuk terus menyediakan, berbagi, dan mengakses pengetahuan dengan memastikan bahwa organisasi tersebut relevan dengan proses yang ditetapkan dalam standar dunia ini.

Faktanya, persyaratan ini menentukan bagaimana suatu organisasi dapat melayani pelajar, pelanggan, dan karyawan lainnya dengan sebaik-baiknya melalui implementasi sistem yang efektif dan efisien melalui penerapan SMOP. Gambar di bawah menunjukkan informasi lebih lanjut mengenai klausul utama dalam implementasi SMOP ISO 21001:2018.



Gambar.1.4 Implementasi Klausul SMOP ISO 21001:2018 (bsn.go.id)

(3) Implementasi klausul pada ISO 21001:2018 Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) dalam mendukung transformasi Penguatan quality culture pada PTKIN

Pada informasi sebelumnya telah disebutkan bahwa ISO 21001:2018 memiliki 10 (sepuluh) klausul pokok. Setiap klausul memuat sub-sub klausul yang wajib dilaksanakan oleh PTKIN melalui SMOP. Dalam konteks transformasi budaya mutu, penerapan klausul dan sub bab ISO SMOP 21001:2018 sangat diperlukan serta wajib dilaksanakan, guna mencapai hasil yang bermutu. Melalui implementasi ini, organisasi pengetahuan (dalam hal ini unit administrasi dan manajemen dari manajemen pengetahuan) memperoleh efektivitas atau hak untuk menyampaikan pesan dan melakukan berbagai aktivitas manajemen dalam rangka memenuhi ISO 21001: Berbagai persyaratan yang ditetapkan pada tahun 2018. - khususnya upaya pengembangan sistem transformasi budaya

mutu sesuai SMOP ISO 21001:2018; PTKIN membutuhkan konseptual dan internalisasi berupa pemahaman terhadap peta dokumen dan terminologi SMOP ISO 21001:2018.

Secara komprehensif, rancangan dokumen pendukung implementasi SMOP ISO 21001:2018 untuk penguatan transformasi *quality culture*/budaya mutu dibagi menjadi 3 (tiga): Tingkat/level 1. Pada tingkat/level 1 adalah kebijakan mutu, rencana strategis, rencana operasional (Renop), dan sebagai Pedoman Pegawai. ketersediaan file pada tingkat ini sangatlah penting dan wajib tersedia. Kedua, dokumen tingkat/Level 2 merupakan reproduksi dari keseluruhan dokumen tingkat/level 1 yang berkaitan dengan manajemen proses. Ketiga, dokumen Level 3 merupakan bentuk pembuatan prosedur operasi standar (SOP) yang lebih khusus dari rangkaian pedoman dan prosedur yang terdapat dalam dokumen Level 1 dan Level 2. Organisasi memerlukan dokumen tambahan untuk mendukung penerapan prosedur pengendalian mutu. Berbagai dokumen ini meliputi: peta mutu dan peta resiko mutu, tinjauan kerja, pedoman dan manual penilaian mandiri, dan rencana manajemen risiko. Kesemuanya merupakan dokumen pendukung, standar pelaksanaan, dan alat ukur yang relevan bagi PTKIN untuk menerapkan manajemen proses mutu.

Tujuan penerapan SMOP ISO 21001:2018 pada PTKIN adalah upaya dalam melakukan transformasi budaya mutu dengan melakukan optimalisasi kinerja berdasarkan berbagai indikator/klausul-klausul dan sub-sub klausul yang dipersyaratkan dalam manajemen ISO itu sendiri. Dalam konteks PTKIN, transformasi budaya mutu berdasarkan berbagai indikator/klausul-klausul dan sub-sub klausul mempunyai alasan sebagai berikut.

Tabel 1.3. Implementasi ISO 21001:2018 Dalam Transformasi Quality Culture PTKIN

No	Klausul	Deskripsi
1	Ruang Lingkup	Klausul ini berisi tentang pemahaman organisasi tentang berbagai persyaratan SMOP ISO 21001:2018 yang harus ditunjukkan melalui kemampuan PTKIN dalam mendukung perolehan dan pengembangan keterampilan melalui pengajaran, pembelajaran atau penelitian, dan Pengabdian.
2	Acuan Normatif	Pada klausul ini PTKIN harus memahami bahwa tidak ada referensi formal dalam ISO 21001:2018 mengenai persyaratan ini. Seluruh bahan referensi bersifat dinamis dan dapat disesuaikan dengan pemberlakuan proses SMOP di lingkungan operasi PTKIN.
3	Istilah dan Definisi	Klausul ini memuat berbagai terminologi dan istilah-istilah yang digunakan untuk penerapan ISO 21001:2018 tentang operasionalisasi sistem manajemen penjaminan mutu pada PTKIN.
4	Konteks Organisasi	Perjanjian ini mempertegas sistem manajemen mutu PTKIN sesuai ISO 21001:2018 yang mensyaratkan pemahaman dan penyelesaian permasalahan internal dan eksternal secara komprehensif berdasarkan tujuan dan tanggung jawab sosial.
5	Kepemimpinan	Penguatan budaya manajemen mutu berdasarkan persyaratan tersebut memerlukan pola sikap, pola pikir dan pola tindak dalam

		bentuk kepemimpinan dan keseriusan yang tinggi (komitmen) dari PTKIN dalam menjalankan kegiatan usaha dalam penerapan SMOP.
6	Perencanaan	Dalam pengaturan ini, sistem pengendalian mutu PTKIN diperkuat dan diasumsikan bahwa semua pekerjaan yang dilakukan adalah mencari peluang dan memprediksi risiko.
7	Dukungan	PTKIN harus mempertimbangkan beberapa aspek penting seperti ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk menetapkan, menerapkan, memelihara dan terus meningkatkan SMOP melalui partisipasi dan kepuasan mahasiswa, partisipasi dan efisiensi dosen dan staf, serta partisipasi dan kepuasan pemangku kepentingan lainnya.
8	Operasi	Maksud dari persyaratan tersebut adalah hasil perencanaan pengelolaan harus akurat, terkendali dan terkomunikasikan mengenai kebutuhan produk dan jasa, serta dikaitkan dengan pengelolaan organisasi PTKIN yang berbasis pada pengetahuan produk dan jasa, termasuk pendidikan khusus.
9	Evaluasi Kerja	Standar/klausul memuat tentang berbagai kondisi dan kenyataan SMOP yang perlu dipantau dan skala pengukurannya, waktu pengukurannya, progress dari pemantauan dan pengukuran harus dianalisa dan dievaluasi

		serta metode apa yang digunakan dalam pengukuran, analisis dan evaluasi kinerja organisasi dan efektivitas SMOP PTKIN. Bebragai aktifitas ini dilakukan sebagai upaya dalam mempertimbangkan kinerja dan efektivitas SMOP pada PTKIN.
10	Peningkatan	Pada klausul terakhir ini PTKIN harus memastikan bahwa organisasi mampu mengelola terjadinya disparitas/ketidaksesuaian, dan melakukan tindakan korektif dengan cepat dan tepat. Bila terjadi <i>output</i> yang tidak sesuai dengan hasil yang telah diidentifikasi, maka PTKIN harus melakukan tindakan untuk menyelidiki penyebab terjadinya disparitas/ketidaksesuaian dimaksud sekaligus melakukan tindakan perbaikan sebagai upaya menghindari terjadinya masalah sehingga disparitas/ketidak sesuaian dimaksud tidak terjadi lagi di masa depan.

Sumber: Manual pedoman penggunaan dan penerapan klausul ISO 21001:2018, BSN, 2020

F. Metode Penelitian

Seperti yang telah dijelaskan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis perubahan *quality culture*/budaya mutu dalam pola sikap, pola pikir dan pola tindak organisasi (baca: PTKIN) melalui implementasi SMOP ISO 21001:2018, sehingga perlu menghubungkan cara kerja dengan permasalahan yang sedang terjadi. Penelitian ini menggunakan metode



campuran dengan variabel campuran secara simultan (campuran sampel kuantitatif dan kualitatif yang tidak seimbang), (Sugiyono 2013).

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan metode studi kasus untuk menganalisis transformasi **quality culture** melalui implementasi **Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018** pada **Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)**. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami secara mendalam proses perubahan budaya mutu yang terjadi dalam konteks spesifik PTKIN yang telah menerapkan ISO 21001:2018.

Adapun Jenis dari penelitian ini adalah **deskriptif eksploratif**, yang bertujuan untuk memberikan gambaran rinci mengenai implementasi ISO 21001:2018 dan dampaknya terhadap budaya mutu di PTKIN. Penelitian deskriptif eksploratif cocok digunakan karena topik ini masih tergolong baru dalam konteks manajemen organisasi pendidikan di PTKIN, sehingga peneliti berupaya menggali informasi baru dan membentuk pemahaman yang lebih komprehensif. Penelitian dilakukan dengan cara melakukan analisis berbagai capaian pada beberapa PTKIN di Indonesia yang telah menerapkan ISO 21001:2018 berdasarkan ketersediaan dokumen yang dimiliki. Untuk melihat berbagai capaian penerapan standar manajemen mutu mereka. Pemilihan PTKIN sebagai subjek penelitian didasarkan pada beberapa kriteria berikut:

1. PTKIN yang sudah memperoleh sertifikasi ISO 21001:2018.
2. PTKIN yang sedang dalam proses penerapan ISO 21001:2018.
3. PTKIN yang memiliki rekam jejak dalam upaya peningkatan kualitas akademik dan non-akademik.

Populasi penelitian ini adalah PTKIN yang menerapkan ISO 21001:2018 yang berjumlah 11 (sebelas) PTKIN meliputi:

Tabel. 1.4 Jumlah Populasi dan PTKIN yang menerapkan ISO
21001:2018

No	PTKIN	Tahun Perolehan ISO
1	UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi	2018
2	UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember	2022
3	UIN Antasari Banjarmasin	2023
4	UIN Maulana Malik Ibrahim	2019
5	UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda	2021
6	UIN KH. Abdurrahman Wahid Pekalongan	2021
8	IAIN Metro	2019
9	IAIN Pontianak	2020
10	IAIN Madura	2021
11	IAIN Fattahul Muluk Papua	2022

Sumber: PT Decra Group Indonesia, 2023

Sementara untuk teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik penentuan sampel dengan cara tertentu yang lebih dikenal dengan teknik *purposive sampling*. Responden yang menjadi sampel ini mencakup Rektor dan Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan pada UIN Antasari Banjarmasin, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, IAIN Pontianak dan IAIN Fattahul Muluk Papua, Lembaga Penjaminan Mutu PTKIN dan Kepala Pusat pengembangan Standa Mutu. Adapun Jumlah Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 20 responden yang meliputi unsur-unsur di atas.

Data utama /data primer dalam penelitian ini berupa hasil interview/wawancara, dan dokumentasi. Sementara data sekunder

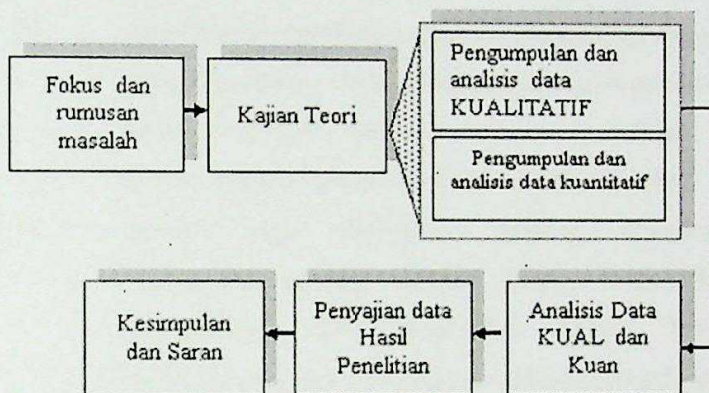
sebagai data pendukung data utama/data primer berupa dokumen SPMI (kebijakan SPMI, kebijakan akademik, peraturan akademik, SPMI, standar SPMI, formulir SPMI), struktur organisasi dan Tata Kerja (SOTK), renstra organisasi, rencana operasional organisasi dan berbagai macam SOP terkait pelaksanaan sistem penjaminan mutu pada PTKIN dan eksistensi (ketersediaan) seluruh dokumen yang menjadi prasyarat implementasi ISO 21001:2018 pada PTKIN seperti risk management, panduan risk management, evaluasi diri, sistem monitoring dan evaluasi diri.

Untuk mendapatkan data dan fakta yang valid dan relevan dengan variabel penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, diantaranya:

1. Teknik Wawancara. Wawancara dilakukan dengan Rektor, Wakil Rektor bidang Akademik dan pengembangan kelembagaan serta ketua Lembaga Penjaminan Mutu PTKIN. Wawancara yang peneliti lakukan dengan cara menghubungi Responden melalui fasilitas *Hand Phone* (HP).
2. Teknik Dokumentasi. Dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan beberapa dokumen yang menjadi dokumen wajib mutu dan prasyarat implementasi ISO 21001:2018 seperti: yaitu dokumen SPMI (kebijakan SPMI, Kebijakan akademik, manual SPMI, dokumen standar SPMI, formulir SPMI), struktur organisasi dan Tata Kerja (SOTK), renstra organisasi, risk management, panduan risk management, evaluasi diri, sistem monitoring dan evaluasi serta sistem lainnya yang terkait erat dengan penjaminan mutu pada PTKIN). Untuk memperoleh dokumentasi terkait berbagai data di atas, peneliti akan mengeksplorasi dokumen dari Ketua Lembaga Penjaminan Mutu masing-masing PTKIN.

Dalam penelitian ini Teknik analisis data yang digunakan berupa analisis data kombinasi. Analisis kuantitatif dilakukan menggunakan

statistik deskriptif. Analisis data kombinasi desain concurrent embedded ditunjukkan pada gambar di bawah.



Gambar. 1.5 Analisis Data kombinasi desain *concurrent embedded*

G. Rencana Pembahasan

- | No | BAB | Pembahasan |
|----|-----|--|
| 1. | I | peneliti akan membahas tentang hal ihwal yang melatarbelakangi pentingnya mutu pada PTKIN, transformasi quality culture, SMOP ISO 21001:2018, tujuan dan kegunaan penelitian. Selain itu, pada bab ini juga akan membahas metode penelitian. |
| 2. | II | bab ini peneliti akan membahas teori dan konsep tentang sistematika transformasi quality culture dalam ruang lingkup PTKIN, Klausul Apa saja yang terdapat dalam SMOP ISO 21001:2018 dengan Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) pada PTKIN terkait, format pengintegrasian antara transformasi quality culture dan klausul SMOP ISO 21001:2018 SMOP dalam mencapai mutu PTKIN yang lebih baik dan mutu yang berkelanjutan, dan implementasi klausul pada ISO |

21001:2018 Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) dalam mendukung transformasi quality culture pada PTKIN.

3. III peneliti akan membahas seputar metodologi penelitian yang digunakan untuk mencari, mengidentifikasi dan mendeskripsikan berbagai temuan penelitian yang terkait dengan variabel pada judul penelitian ini.
4. IV peneliti akan membahas tentang Transformasi Manajemen Quality Culture Pada PTKIN Melalui Implementasi ISO 21001:2018 dengan berbagai indikator dan data dukungan instrumen yang diperoleh atas dasar konsep dan teori kemudian di deskripsikan atas hasil data faktual yang diperoleh dari lapangan
5. V peneliti akan memberikan kesimpulan dan saran (rekomendasi) terkait dengan Transformasi Manajemen Quality Culture Pada PTKIN Melalui Implementasi ISO 21001:2018

BAB II

KONSEP DAN TEORI RELEVAN

2.1 *Quality Culture* Pada PTKIN

Quality Culture didefinisikan sebagai suatu upaya yang sangat memuaskan dan melampaui keinginan. Konsep sesuai persepsi mutu (*quality in perception*).¹⁰ Untuk mengembangkan performa PTKIN, *quality culture* harus dilakukan dengan terlebih dahulu membangun konsep dan menata sistem budaya mutu yang handal. Prinsip utama *quality culture* diarahkan untuk meningkatkan 8 (delapan) hal pokok, yaitu: (1) fokus pelanggan (*customer focus*); (2) kepemimpinan (*leadership*); (3) melibatkan semua orang (*involment of people*); (4) pendekatan proses (*process approach*); (5) pendekatan sistem manajemen (*system approach to management*); (6) peningkatan berkelanjutan (*continual improvement*); (7) pendekatan berdasarkan fakta untuk pengambilan keputusan (*factual approach to decision making*); dan (8) hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok (*mutually beneficial supplier relationship*).¹¹

Pada 1920-an, Deming¹² yang dijuluki sebagai “bapak mutu” menyatakan mutu adalah tindakan rasional yang dirancang secara cermat guna mendekatkan tercapainya suatu pekerjaan dengan hasil yang diinginkan. Secara praktis, prinsip mutu adalah untuk mengantisipasi dan mencegah terjadinya suatu kegagalan. Jadi, mutu menekankan adanya perencanaan, kontrol, monitoring, serta evaluasi yang dilakukan secara

¹⁰ Hamid Hasan Bilgrami, & Sayid Ali Asyraf, *Konsep Universitas Islam*, (Yogyakarta: PT. Tiara Wacana, 1989). h. xiv

¹¹ Edward, Sallis, *Total Quality Management in Education*, [Terj.] Ahmad Ali Riyadi. (Jogjakarta: Ircisod, 2006). h. 56

¹² Edward Deming, *Out of the Crisis*, (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1982), h.87

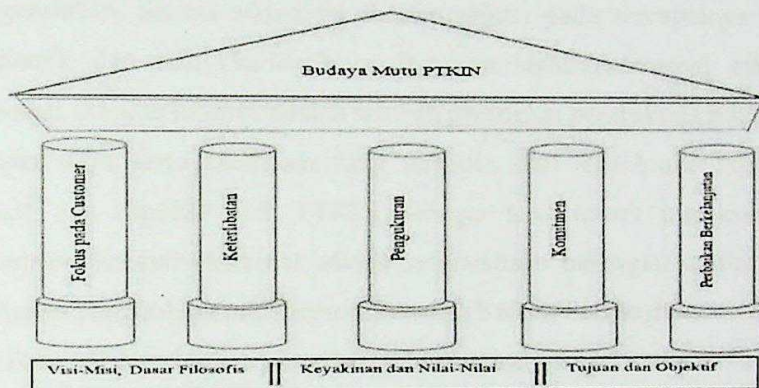
periodik/berkala. Hal yang sama juga ditunjukkan Juran¹³, bahwa mutu adalah program dan layanan untuk memenuhi pelanggan yang dilakukan secara terus menerus. Mutu dianggap sebagai "mental pemberi" yang mampu memuaskan harapan kostumer.

Memperhatikan uraian itu, *quality culture* harus dijadikan proses dan finalisasi orientasi dari sebuah sistem layanan PTKIN; dan menjadi agenda utama untuk mendorong tercapainya visi, misi, tujuan serta eksistensi PTKIN itu sendiri. Untuk mendukung *quality culture*, PTKIN harus memiliki Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) dengan berbagai ketersediaan dokumen pendukungnya. Ketersediaan itu harus ditransliterasikan dan terdokumentasikan serta dijadikan sebagai "kitab suci" dalam menjalankan struktur, sistem pengorganisasian dan manajemen dalam mendukung proses akademik dan non akademik. Budaya mutu harus dijadikan sebagai kebutuhan internal (*internally driven*) PTKIN bersifat tetap dan berkelanjutan, bukan kebutuhan bersifat sementara (*ad hoc*) karena suatu kepentingan tertentu.

Urgensi budaya mutu dalam aktivitas PTKIN adalah upaya mencapai berbagai ketertinggalan yang dialaminya. Dukungan dan komitmen penuh terhadap fungsi mutu PTKIN harus menjadi prioritas yang menyatu (*embedded*) dalam tubuh organisasi. Akuntabilitas melalui kepatuhan (*compliance*) dari seluruh pemangku kepentingan harus ditunjukkan. Dengan kata lain, budaya mutu tidak hanya didukung akan ketersediaan berbagai dokumen, namun kesiapan dan komitmen dari seluruh komponen yang ada di PTKIN agar konsisten dan berkelanjutan menjalankan seluruh aktivitas akademik dan non akademik berdasarkan acuan dan standar yang tersedia secara eksternal dan internal. Pemangku kepentingan dan seluruh komponen PTKIN harus melakukan dan

¹³ Joseph M. Juran, *Juran's Quality Control Handbook*, (New York: Free Press, 1992), h. 64

mengolah data akademik yang ada. Pengolahan data akademik yang berbasis mutu ini dapat dimanfaatkan sebagai upaya mengukur, memantau, memelihara dan meningkatkan mutu itu sendiri. Dari berbagai uraian tersebut dapat peneliti ilustrasikan melalui gambar berikut.



Gambar. 2.1 Prinsip Pengembangan *quality culture* PTKIN

Dari gambar di atas, maka dapat dirumuskan secara konkrit bahwa *quality culture* dalam konteks penyelenggaraan PTKIN harus berorientasi dan fokus di beberapa aspek berikut: 1) menciptakan konsistensi terhadap sebuah tujuan. Hal ini memiliki tujuan memperbaiki sistem layanan akademik dan menjadikan PTKIN sebagai lembaga yang kompetitif dan mendunia; 2) Penarapan filosofi mutu total (*total quality*). Sebagai organisasi yang memiliki eksistensi disuatu lingkaran yang kompetitif, maka seluruh komponen PTKIN harus diberdayakan dan memberdayakan diri untuk senantiasa terus belajar, mengasah skill yang baru sebagai sebuah gerakan revolusi mutu menuju budaya mutu; 3) Mentradisikan *quality cultur*. Budaya sebagai sebuah kebiasaan positif harus senantiasa diimplementasikan dengan fokus menciptakan kinerja bagi seluruh pelakunya. PTKIN harus memberikan dan menjadikan seluruh pelaku organisasi untuk memiliki rasa tanggungjawab, kooperatif, jujur, saling membantu, serta tidak saling mencurigai. Dalam mencapai budaya mutu organisasi harus memberikan akses tumbuh dan berkembangnya berbagai

sifat positif tersebut dengan mengembangkan sikap keteladanan, mulai dari pimpinan hingga bawahan.

Quality culture adalah seluruh proses kegiatan organisasi PTKIN mulai dari penetapan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan sampai tingkat pengendalian. Semua siklus ini diorientasikan pada tercapainya mutu akademik dan non akademik berdasarkan standar internal maupun eksternal. Standar internal adalah seluruh perangkat pendukung mulai dari sumber daya serta kebijakan yang tersedia, dan terdokumentasi yang dibuat dan dimiliki oleh PTKIN sebagai *tools* untuk melaksanakan pekerjaan. Standar eksternal adalah ketersediaan berbagai regulasi atau kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dan Badan/Lembaga lainnya yang memiliki relevansi dalam penyelenggaraan pendidikan PTKIN.

Sebagaimana yang diamanahkan Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, maka setiap PT diarahkan dan didorong dalam setiap pelaksanaan kegiatannya didasarkan pada manajemen budaya mutu. Sebagai salah satu organisasi pendidikan, manajemen budaya mutu PT diorientasikan pada 4 (empat) tugas utama, yaitu: a) Mengembangkan potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa; (b) Menghasilkan lulusan yang menguasai cabang Ilmu pengetahuan dan/atau teknologi untuk kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa; (c) Menghasilkan IPTEK melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; (d) Terwujudnya pengabdian pada masyarakat berbasis

penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.¹⁴

Berbagai ekspektasi dalam SNPT di atas atau yang lazim dikenal Tridharma harus terinternalisasi dan terimplementasi menjadi *quality culture* PTKIN. *Quality culture* harus mampu menjadikan seluruh individu dalam PTKIN untuk terus *survive* dalam bentuk nilai yang bernama kebiasaan dan sikap organisasi sekaligus menjadikannya menjadi sistem sosial untuk terus berpihak pada *quality culture* sebagai modal utama dalam memajukan organisasi pendidikan. *Quality culture* harus mampu menciptakan lingkungan akademik yang lebih kondusif dan konstruktif.

2.2 Transformasi *Quality Culture* Dalam Ruang Lingkup PTKIN

Quality culture adalah sistem nilai dari sebuah organisasi yang didefinisikan sebagai upaya penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan mutu berkelanjutan. *quality culture* mencakup nilai, norma, praktik, dan harapan yang berkaitan dengan peningkatan mutu. Pada saat yang sama, tujuan dari *quality culture* adalah untuk menciptakan lingkungan manajemen dan sistem nilai, praktik, dan aturan yang mendukung pencapaian peningkatan mutu berkelanjutan.

Berbagai indikator untuk melihat bahwa sebuah Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) berkualitas atau tidak dapat dilihat dari berbagai aspek yang meliputi Penteapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan (PPEPP). Kesemua siklus PPEPP tersebut akan bermuara pada salah satu titik yang bernama *quality culture*. Dalam konteks kualitas dan realitas PTKIN *quality culture* harus menjadi bagian

¹⁴ Undang- Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 5 (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2012), h. 5. Selanjutnya, keempat tujuan ini secara lebih detail diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 tahun 2020 tentang Standar Pendidikan Tinggi yang mengatur tentang standar pendidikan, Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

yang terinternalisasi pada seluruh komponen organisasi yang ada di dalamnya, dan implementasi itu harus menjadi sebagai program utama dalam memberikan berbagai proses layanan akademik dan non akademik kepada seluruh pengguna PTKIN. Eksistensi *quality culture* harus dijadikan sebagai strategi oleh PTKIN untuk menciptakan ekspektasi kepuasan konsumen (*stakeholder*).

Secara entitas, PTKIN sebagai lembaga pendidikan tinggi memiliki fungsi dan responsibilitas sebagai penyelenggara pendidikan yang meliputi dimensi: a) pendidikan, b) pendidikan, c) sosial, d) korporasi, dan e) etis.¹⁵ Berbagai dimensi ini menjadi pengukur yang membedakan secara organisasi bahwa PTKIN memiliki diferensiasi dengan organisasi-organisasi lainnya. Untuk mengelola berbagai dimensi tersebut, maka PTKIN sebagai organisasi harus memiliki dan menerapkan *quality culture* serta indikator berupa instrumen (dokumen/kebijakan) internal dan eksternal. Ini sekaligus memberikan justifikasi bahwa PTKIN memang harus memiliki *quality culture* yang tersistem dalam organisasi dan menjadikannya menjadi unsur dalam menggerakkan roda organisasi. Sistem dalam bentuk *quality culture* juga dapat dijadikan alat dan metode yang handal dalam mengantisipasi agar PTKIN sebagai lembaga sosial tidak kehilangan orientasi utama berupa proses dan layanan yang bermutu.

Kualitas/mutu sebagai sasaran utama dari implementasi *quality culture* dalam konteks PTKIN harus pula diterjemahkan secara komprehensif sebagai sebuah gerakan total yang tidak bisa dilakukan secara terpisah. Pencapaian budaya mutu pada PTKIN membutuhkan pemikiran dari seluruh komponen organisasi untuk bersikap menerima (*awareness*) terhadap berbagai perubahan positif yang terjadi dan juga sikap kritis

¹⁵ Firdaus, *Sistem Manajemen Pengelolaan Pembelajaran Bermutu di Perguruan Tinggi*. Makalah disampaikan dalam "Technical Asistance Peningkatan Metode Pengajaran", Riau, 2012. h. 1

dalam upaya mencapai kesuksesan mutu itu sendiri (*critical succes factor*).¹⁶ *Quality culture* adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan mutu berkelanjutan. Budaya mutu mencakup nilai, norma, praktik, dan harapan yang berkaitan dengan peningkatan mutu. Pada saat yang sama, tujuan budaya mutu adalah untuk menciptakan lingkungan manajemen dan sistem nilai, praktik, dan aturan yang mendukung pencapaian peningkatan mutu berkelanjutan.

Transformasi terhadap *quality culture* menurut Crosby merupakan medium pencapaian mutu pada PTKIN secara keseluruhan, secara eksplisit ditunjukkan oleh adanya capaian mutu yang melampaui Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) Nomor 44 tahun 2015. Untuk mencapai *quality culture* sebagaimana yang diatur berdasarkan standarisasi dalam regulasi tersebut tentu saja tidak dapat dipungkiri bahwa ini sangat berkaitan dengan budaya organisasi. Kedua variabel ini yang secara eksplisit mengandung makna sebagai upaya peningkatan kualitas/mutu secara permanen dan dicirikan oleh dua elemen yang berbeda, yaitu: elemen budaya / psikologis dan elemen struktural / manajerial,¹⁷

Lebih lanjut berdasarkan pendapat dari Omprakash, Transformasi *quality culture* pada dimensi elemen budaya/psikologis dilakukan melalui upaya internalisasi nilai-nilai *quality assurance*, penguatan komitmen bersama hingga elevasi cita-cita yang mengedepankan mutu. Sementara dimensi transformasi elemen struktural/ manajerial memasuki fase transformasional dengan dibentuknya Pusat atau unit penjaminan mutu pada sebuah PTKIN, penguatan konsep Sistem Penjaminan Mutu Internal

¹⁶ Stanley J. Spanbauer, *A Quality System for Education*, (Milwaukee: ASQC Quality Press, 1992), h. 76

¹⁷ Crosby, Philip B., *Quaity is Free*, (New York: McGraw-Hill, 1979), h.143

(SPMI) dan implementasi siklus SPMI yang kesemuanya akan bermuara pada *continuous improvement*.¹⁸

Dalam konteks Kementerian Agama RI, transformasi *quality culture* pada PTKIN merupakan prioritas pertama dari Rencana Strategis Kementerian Agama RI 2019-2024. Mulai dari kewenangan pengelolaan, metode pendidikan hingga perolehan gelar, kualitas PTKIN perlu diubah. Persyaratan tersebut berasal dari berbagai faktor, salah satunya adalah pemberlakuan ASEAN Economic Community (AEC), dan faktor internal terkait mutu PTKIN berada dalam urutan rendah. Hal ini terlihat dari peta kualitas PTKIN Indonesia yang sedikit *underrated*. Berdasarkan data BAN-PT tahun 2023, PTKIN yang teridentifikasi dengan rincian Unggul dengan asumsi *quality culture* yang terimplementatif masih sedikit,

Tabel. 2.1 Peringkat Akreditasi Unggul PTKIN (UIN)

No	Nama UIN	Nomor SK
1	UIN Alauddin Makassar	1124/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/XII/2023
2	UIN Ar-Raniry Banda Aceh	795/SK/BAN-PT/Ak/PT/X/2023
3	UIN Maulana Malik Ibrahim	440/SK/BAN-PT/Ak.KP/PT/VI/2023
4	UIN Raden Fatah	897/SK/BAN-PT/Ak/PT/XI/2023
5	UIN Sunan Ampel	167/SK/BAN-PT/Akred/PT/IV/2019

¹⁸ Bhusnure Omprakash, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. (India: Latur, 2015), h. 87

6	UIN Sunan Gunung Djati	125/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
7	UIN Sunan Kalijaga	1121/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/XII/2023
8	UIN Syarif Hidayatullah	107/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/II/2023
9	UIN Walisongo	49/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Sumber: Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), 2023

Transformasi yang mencakup Internalisasi dan integrasi secara totalitas pada *quality culture* harus menjadi sebuah kekuatan besar bagi seluruh PTKIN agar lembaga menjadi lebih kompetitif dan menjadi kompetitor yang akan dipertimbangkan oleh PTKIN lainnya dalam dunia pendidikan tinggi. Eksistensi *quality culture* menjadi langkah sekaligus solusi positif dalam memberdayakan sumber daya organisasi yang dimilikinya. Penerapan *quality culture* bisa menjadi parameter bahwa IAIN Metro saat ini sedang berada pada wilayah membangun mutu melalui berbagai pendekatan secara terpadu atau lebih dikenal dengan Total Quality Management. Peneliti tentu saja berasumsi bahwa berbagai giat dalam upaya membangun manajemen budaya mutu melalui penerapan ISO 21001:2018 di IAIN Metro merupakan salah satu langkah progresif sebagai upaya dalam mengantisipasi serta menjawab perubahan global melalui penataan Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) yang lebih bermutu juga.

Sudah saatnya orientasi dari *quality culture* pada PTKIN harus bersumber dari sebuah sistem nilai organisasi yang mampu menghasilkan lingkungan yang kondusif demi tetap menjaga keberlangsungan dan keberlanjutan mutu pada PT itu sendiri. Manajemen budaya mutu sebagai

sebuah sistem dan proses merupakan nilai-nilai, prosedur, dan harapan tentang bagaimana sebuah PT sebagai organisasi pendidikan memberikan informasi terhadap berbagai capaian yang telah diperoleh. Dalam perspektif ini, manajemen budaya mutu PT harus dilihat sebagai upaya membentuk sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung tercapainya optimalisasi mutu itu sendiri. Sementara budaya mutu dalam konteks manajemen mutu berorientasi terciptanya kesamaan pola, nilai-nilai, keyakinan dan harapan dari seluruh anggota organisasi pendidikan terhadap seluruh kinerja dalam rangka menghasilkan produk yang bermutu pula.

Dalam konteks dan perspektif orientasi di atas, transformasi *quality culture* pada PTKIN harus mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya: 1) nilai-nilai dan visi PTKIN, 2) Struktur organisasi yang dimiliki, 3) Komunikasi, 4) Pengambilan Keputusan, 5) Lingkungan kerja, 6) Rekrutmen dan seleksi, 7) Perencanaan kurikulum, 8) Sumber daya dan anggaran, 9) Disiplin, 10) hubungan dengan masyarakat. Untuk mencapai kesemua faktor ini maka budaya mutu melalui mekanisme manajemen harus memulainya dengan komitmen terhadap mutu itu sendiri oleh semua komponen yang terlibat.¹⁹ Optimal atau tidaknya pencapaian manajemen budaya mutu pada PTKIN dapat dilihat dari berbagai faktor sebagai berikut: (1) fokus pada peserta didik. Perguruan Tinggi memiliki tanggung jawab yang besar untuk selalu mengoptimalkan potensi-potensi peserta didik agar mendapat manfaat dari proses belajar di Perguruan Tinggi.

Quality culture pada sebuah PTKIN harus mampu menjadikan seluruh individu dalam organisasi untuk terus acceptable dan awareness dalam bentuk sebuah nilai yang bernama kebiasaan dan sikap dalam dalam

¹⁹ Riyanta, T. Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Transformasional Jurnal Manajemen Pendidikan, 2016, 12(2), 37-48

menjadikan PTKIN sebagai organisasi dan sistem sosial untuk terus berpihak pada mutu sebagai sebuah budaya dalam memajukan organisasi pendidikan. Hakikat orientasi budaya mutu ialah pengintegrasian antara aspek kualitas dalam sistem organisasi pada PTKIN. Aspek kualitas tersebut tentu saja diukur dari terciptanya lingkungan internal akademik yang positif dan konstruktif.²⁰

Tentu dengan harapan setelah tertanamnya *Quality Culture*, maka seluruh proses dan cara kerja serta layanan akademik yang diberikan kepada *users* atau *stakeholders* mampu memberikan optimalisasi kepuasan yang diinginkan. Hakikat transformasi budaya mutu dalam penyelenggaraan PTKIN dapat diorientasikan pada bagaimana PTKIN mampu memperhatikan prinsip-prinsip dan tata langkah penerapan pendidikan berbasis mutu, yang mencakup tiga hal, yakni: menciptakan konsistensi tujuan, mengadopsi filosofi mutu total, dan menciptakan budaya mutu,²¹

2.3 ISO 21001:2018 Dalam Konteks PTKIN

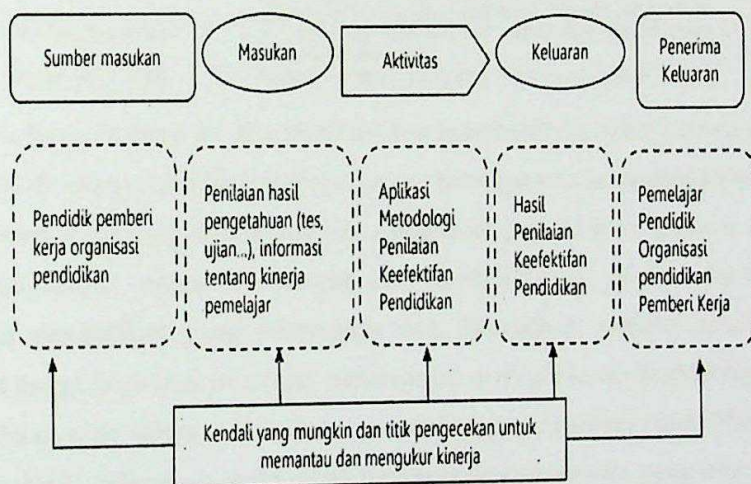
ISO 21001:2018 adalah sistem yang mengadopsi standar manajemen berbasis internasional untuk organisasi pendidikan khususnya PTKIN. SMOP ISO 21001:2018 sangat terkait dengan ISO 9001:2015 yang memiliki orientasi dan fokus dalam sistem manajemen mutu. PTKIN yang mereduksi dan mengadopsi sistem manajemen ini akan menggunakan kerangka acuan SMOP ISO 21001:2018 menjadi struktur tingkat tinggi (HLS) dan fokus pada interaksi antar kelompok sektor pendidikan seperti mahasiswa, lembaga, dan konsumen. Selain itu, dalam perspektif lembaga

²⁰ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2004), h. xii

²¹ Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Diterjemahkan oleh Yosol Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, h. 8

PTKIN akan mampu mengelola organisasinya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan dari berbagai sektor internal dan eksternal.

Dari uraian di atas kita dapat memahami bahwa ISO 21001:2018 akan membantu organisasi dalam organisasi melalui proses dan sistem yang terintegrasi, yang akan membantu organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas hasil yang diharapkan. Dengan cara ini, organisasi dapat mengontrol sifat umpan balik antara proses dan sistem, menjadikan seluruh komponen/elemen pada PTKIN lebih efektif dan efisien.



Gambar.2.2 Alur Skema Representasi Setiap Proses SMOP ISO 21001:2018

PTKIN yang mereduksi dan mengadopsi SMOP ISO 21001:2018 sebagai basis penyelenggaraan organisasi dan sistem manajemennya atau Education Organization Management System (EOMS) harus memahami dan menerapkan praktik yang ada saat ini. Persyaratan terkait standar ISO 21001:2018 mencakup semua bidang. Tabel di bawah ini memuat klausul besar/umum dari SMOP ISO 21001:2018.²²

²² Faura, M.C., D. Sanchez-Ruiz, P. Tello, J. Tullume, dan J. Vilchez-Sandoval. 2019. "Compliance Assessment of ISI 21001:2018 Clause 8.5 in The

Tabel. 2.2 Klausul ISO 21001:2018

Aspek Klausul ISO 21001:2018	Keterangan
Ruang lingkup	Cakupan organisasi untuk penerapan standar
Kepemimpinan	Penjelasan tentang peran pemimpin dalam organisasi
Perencanaan	pembuatan rencana dalam sistem manajemen organisasi pendidikan
Dukungan	Seluruh proses pendukung seperti informasi dan komunikasi harus terdokumentasi termasuk dukungan sumber daya dan kepedulian serta kompetensi yang dimiliki sumber daya dimaksud
Evaluasi kinerja	Evaluasi performa selama menerapkan sistem manajemen ini
Operasional	Kewajiban organisasi pendidikan dalam menerapkan, merencanakan dan mengendalikan proses pemenuhan persyaratan
Peningkatan	Upaya peningkatan yang terus menerus (<i>sustainable</i>) yang wajib dilakukan organisasi
Acuan Normatif	Untuk acuan normatif tidak ada satandar yang diberikan ISO, semua bergantung pada pola dan kultur kerja yang dilakukan oleh masing-masing berdasarkan kebijakan yang dimiliki
Konteks Organisasi	Penentuan isu eksternal dan internal yang relevan dengan visi dan misi organisasi
Istilah dan Definisi	Penjelasan semua penggunaan standar yang ada

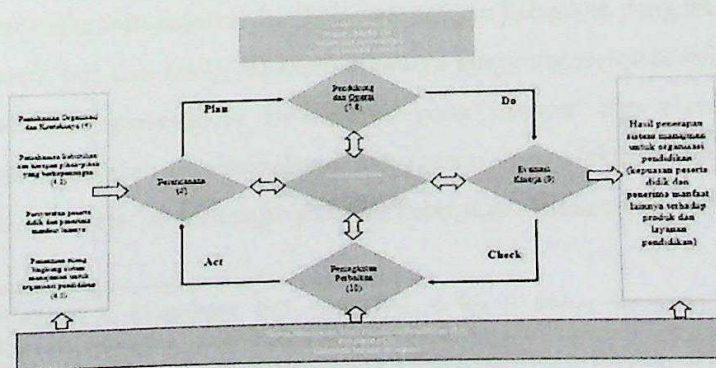
Berbagai klausul di atas memberikan gambaran konkrit bahwa ISO 21001:2018 sebagai standar sekaligus sistem manajemen menuntut berbagai komponen yang ada dalam sebuah organisasi pendidikan. Disana ada orientasi utama untuk memenuhi dan menyediakan produk berupa layanan pendidikan yang terstruktur dan diterapkan melalui struktur tingkat tinggi (*high level structure*). Struktur ini menjadi kunci bagi lembaga pendidikan agar fokus melakukan interaksi antar organisasi pendidikan, peserta didik, pelanggan, serta pihak berkepentingan lainnya yang relevan. Melalui klausul-klausul di atas, organisasi pendidikan dituntut untuk menunjukkan kemampuannya secara konsisten menyediakan, berbagi, dan berkomitmen memfasilitasi konstruksi akademik dan non akademik yang dijalankannya agar relevan dengan ketentuan yang diatur dalam standar internasional ini.

Secara eksplisit, klausul di atas mengatur tentang bagaimana organisasi secara maksimal memberikan kepuasan kepada peserta didik,

Systems Engineering Program of Universidad Autonoma del Peru." *International Symposium on Engineering Accreditation and Education (ICACIT)*.

pelanggan dan personal lainnya melalui penerapan manajemen organisasi yang efektif sebagaimana layak dan idealnya sebuah SMOP dilakukan. Berbagai persyaratan komprehensif yang diuraikan di atas menggambarkan berbagai komponen yang termasuk dalam SMOP ISO 21001:2018 sebagai parameter sekaligus sistem manajemen transformasi yang harus diterapkan dalam PTKIN. Fokus utamanya adalah memahami dan memberikan hasil melalui pengembangan dan implementasi berbagai layanan pendidikan melalui infrastruktur tingkat tinggi. Struktur inilah yang menjadi kunci utama bagi PTKIN untuk *concern* pada pola interaksi antara PTKIN, peserta didik, *users* dan *stakeholders*, dan pemangku kepentingan yang lainnya. Melalui persyaratan tersebut, PTKIN yang diasumsikan sebagai organisasi pengelola pengetahuan harus menunjukkan kemampuan mereka untuk terus menyediakan, berbagi, dan mengakses pengetahuan dengan memastikan bahwa organisasi tersebut relevan dengan proses yang ditetapkan dalam standar dunia ini.

Faktanya, persyaratan ini menentukan bagaimana suatu organisasi dapat melayani pelajar, pelanggan, dan karyawan lainnya dengan sebaik-baiknya melalui implementasi sistem yang efektif dan efisien melalui penerapan SMOP. Gambar di bawah menunjukkan informasi lebih lanjut mengenai klausul utama dalam implementasi SMOP ISO 21001:2018.



Gambar. 2.3 Diagram Klausul SMOP ISO 21001:2018 (bsn.go.id)

Internalisasi ISO 21001:2018 adalah membantu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan dan menjalankan berbagai fungsinya sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dipersyaratkan dalam klausul. Secara prinsip, ISO 21001:2018 bertujuan mendorong institusi pendidikan termasuk PTKIN untuk menjadi lebih baik dan bertanggung jawab terhadap seluruh proses penyediaan layanan pendidikan yang dimiliki.²³ Selain itu melalui standar ISO 21001:2018 ini juga membantu lembaga pendidikan dalam meningkatkan kepuasan peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, serta penerima manfaat lainnya yang berhuungan secara langsung atau tidak langsung dari sistem layanan yang dilakukan sebuah institusi pendidikan.

Adapun tujuan lainnya adalah memastikan sebuah lembaga telah benar-benar memenuhi berbagai aspek yang dibutuhkan oleh peserta didik dan stakeholders lainnya melalui pemenuhan klausul yang ditetapkan dan dipersyaratkan ISO 21001:2018. Lembaga pendidikan wajib menyediakan dan memberikan garansi atas ketersediaan berbagai komponen pendukung terciptanya siklus pembelajaran yang sesuai dengan persyaratan yang diinginkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan.²⁴

Berdasarkan panduan penggunaan ISO 21001:2018 disebutkan, manfaat potensial bagi PTKIN yang menerapkan SMOP dengan standar ini adalah; (1) Menyelaraskan sasaran dan kegiatan dengan kebijakan yang lebih baik (termasuk visi dan misi); (2) Meningkatnya tanggung jawab sosial dalam menyediakan pendidikan berkualitas yang inklusif dan merata; (3) Pembelajaran lebih dipersonalisasi dan respon yang efektif untuk semua pemelajar, terutama pemelajar yang berkebutuhan khusus, pemelajar jarak

²³ Khoiri, I., Consultant, ISO., Dini, P.U., & Ios, S. *Sistem manajemen organisasi pendidikan ISO 21001: t.t., t.p.* (2018), h. 102-104.

²⁴ M. Sila, "Peranan Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi Berbasis SPMI Dalam Meningkatkan Pelayanan Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas". *Jurnal Kajian Pendidikan Widya Accarya FKIP Universitas Dwijendra*, (2085-0018), 2017, h. 1-10.

jauh dan kesempatan pemelajar seumur hidup; (4) Proses dan alat evaluasi yang konsisten untuk menunjukkan dan meningkatkan keefektifan dan efisiensi; (5) Meningkatnya kredibilitas organisasi; (6) Sarana yang memungkinkan untuk menunjukkan komitmen terhadap praktik manajemen pendidikan yang efektif; (7) Budaya mutu untuk peningkatan organisasi; (8) Harmonisasi standar regional, nasional, terbuka, kepemilikan, dan lainnya dalam kerangka kerja internasional; (9) Memperluas partisipasi pihak berkepentingan; dan (10) Stimulus keunggulan dan inovasi.²⁵

Multi-institute menyebutkan beberapa manfaat penerapan ISO 21001:2018, diantaranya: (1) meningkatkan tanggung jawab sosial organisasi pendidikan dengan cara menyelenggarakan pendidikan bermutu yang inklusif dan adil untuk seluruh peserta didik; (2) menyeimbangkan kegiatan organisasi pendidikan dengan visi dan misi serta kebijakan; (3) berguna sebagai alat yang tepat untuk mengevaluasi peningkatan efisiensi dan efektivitas; (4) meningkatkan proses pembelajaran dengan pemantauan berkelanjutan; (5) meningkatkan kredibilitas organisasi pendidikan; (6) menstimulasi inovasi dan keunggulan; (7) menyelaraskan standar nasional dengan kerangka kerja skala internasional; (8) meningkatkan partisipasi dari pihak-pihak yang memiliki kepentingan; (9) mempromosikan peluang belajar sepanjang usia dan edukasi mandiri; dan (10) meningkatkan komitmen organisasi.²⁶

2.4 Implementasi ISO 21001:2018 dalam Transformasi Quality Culture Pada PTKIN

Klausul utama pada ISO 21001:2018 memiliki sub-sub klausul yang mempersyaratkan bagi PTKIN melalui SMOP untuk

²⁵ Buku pedoman penggunaan dan penerapan klausul ISO 21001:2018, BSN, 2020, h. vi

²⁶ Pentingnya penerapan ISO 21001:2018 untuk pendidikan di Indonesia, <https://mutuinstitute.com/post/pentingnya-penerapan-iso-21001-2018/>, h. 1

mengimplementasikannya. Dalam konteks transformasi *quality culture*, maka penerapan klausul-dan sub klausul ISO.21001:2018 menjadi mutlak dan harus dilakukan agar optimalisasi pencapaian mutu bisa terwujud dengan baik. Dengan penerapan tersebut, PTKIN dalam hal ini aspek manajemen dan administrasi pengelolaan pendidikan akan lebih bisa diuji, memiliki validitas atau akurasi ketersampaian pesan serta memiliki berbagai tindakan manajemen yang diambil dalam memenuhi berbagai klausul yang telah diamanahkan ISO 21001:2018. Dalam proses implementasi – terutama upaya pengembangan *quality culture* berbasis ISO 21001:2018; IAIN Metro harus terlebih dahulu memiliki konsep dan pemahaman terkait peta dokumen dan klausul ISO 21001:2018.

Secara umum peta dokumen pendukung penerapan ISO 21001:2018 untuk penguatan *quality culture* dibagi menjadi 3 (tiga): Pertama, dokumen level 1 mencakup tentang kebijakan mutu, rencana strategis (Resntra), rencana oprasional (Renop), seperti halnya pedoman penerimaan karyawan. Keberadaan dokumen level ini sangat diperlukan dan mutlak harus ada. Kedua, dokumen level 2 merupakan turunan dari berbagai dokumen level 1 tentang bagaimana proses tersebut dilakukan. Ketiga, dokumen level 3 merupakan langkah yang lebih spesifik untuk membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) dari rangkaian pedoman dan proses yang ada di dokumen level 1 dan 2. Organisasi diwajibkan memiliki dokumen lainnya dan relevan dalam mendukung penerapan transformasi *quality culture* yang dilakukan. Dokumen ini misalnya: sasaran mutu, evaluasi kinerja, panduan dan pedoman evaluasi diri, peta resiko manajemen (risk management). Semua ini merupakan dokumen pendukung yang bersifat wajib dan menjadi standar penerapan sekaligus alat ukur yang digunakan dalam implementasi manajemen budaya mutu pada PTKIN.

Penerapan transformasi *quality culture* melalui ISO 21001:2018 dalam upaya memperkuat PTKIN dilakukan melalui optimalisasi pemenuhan klausul dan sub klausul yang dipersyaratkan oleh ISO itu sendiri. Dalam konteks IAIN Metro klausul dan sub klausul utama yang dilaksanakan sebagai upaya penguatan *quality culture* mencakup hal-hal sebagai berikut.

Klausul 1. Ruang Lingkup; pada klausul ini SMOP ISO 21001: 2018 PTKIN menunjukkan kemampuan untuk mendukung akuisisi dan pengembangan kompetensi melalui pengajaran, pembelajaran atau penelitian. Selain itu, SMOP PTKIN Metro mampu menunjukkan kepuasan pembelajar, penerima manfaat dan staf melalui penerapan SMOP berbasis ISO dimaksud, termasuk proses untuk meningkatkan sistem dan jaminan terhadap kesesuaian yang ada di PTKIN Metro dalam mempersyaratkan proses pembelajar, dan penerima manfaat lainnya. Semua persyaratan di klausul ini bersifat standar dan generik dalam upaya mendukung PTKIN diseluruh proses akademik terlepas dari jenis, ukuran atau metode penyampaiannya.

Klausul 2. Acuan Normatif; Dalam klausul ini ISO 21001:2018 tidak memiliki acuan normatif. Semua acuan bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan kondisi SMOP yang ada pada ruang lingkung organisasi PTKIN.

Klausul 3. Istilah dan definisi. Klausul ini memiliki sub klausul yang cukup banyak (sub klausul 3.1 s.d. sub klausul 3.44) mengenai istilah dan definisi yang digunakan dalam penerapan ISO 21001:2018 terkait dengan penguatan transformasi *quality culture* pada PTKIN. Pada Klausul ini SMOP PTKIN dari mulai pimpinan puncak sampai bawahan terlebih dahulu harus memahami secara seksama tentang berbagai definisi dan istilah dimaksudkan.²⁷ Terlepas dari klausul dan sub klausul ini berisi tentang

²⁷ Istilah dan definisi yang dimaksudkan meliputi: 1). organisasi, 2). pihak yang berkepentingan, 3). Persyaratan, 4). Sistem manajemen, 5). Manajemen puncak, 6) Keefektifan, 7). Kebijakan, 8). Sasaran, 9). Risiko, 10) kompetensi, 11) informasi

berbagai definisi dan istilah, maka seluruh komponen di PTKIN harus mampu memahami dan menguasai definisi dan istilah ini. Sebab, semua aktivitas kerja penguatan transformasi *quality culture* pada PTKIN berbasis ISO 21001:2018 tidak akan terlepas dari berbagai istilah ini. Tentu saja SMOP pada PTKIN secara kontekstual memaknai berbagai definisi dan istilah tersebut secara luas dan komprehensif yang meliputi: tanggung jawab, interaksi kinerja, kebijakan dan keputusan, kebiasaan umum organisasi, sasaran organisasi, pengendalian organisasi, dan lain sebagainya. Berbagai term ini sudah terinternalisasi secara utuh dilingkungan organisasi PTKIN. Definisi dan istilah yang terkandung dalam klausul ini akan diterjemahkan juga oleh PTKIN menjadi sebuah dokumen yang menjadi suplemen *tools* dalam mendukung ketercapaian penerapan transformasi *quality culture* pada PTKIN itu sendiri.

Klausul 4. Konteks Organisasi; pada klausul ini penguatan transformasi *quality culture* pada PTKIN yang menerapkan ISO 21001:2018 benar-benar memahami sekaligus telah menentukan isu internal dan eksternal yang sesuai dengan tujuan, tanggung jawab sosial. Pemahaman dan penentuan isu eksternal dan internal bagi SMOP PTKIN dalam memperkuat transformasi *quality culture* pada PTKIN disadari sebagai upaya kuat yang mampu mempengaruhi tingkat layanan organisasi ini dalam mencapai semua sasaran yang telah dirumuskan. Isu eksternal dan isu internal bagi SMOP PTKIN ditransliterasikan sebagai berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi yang bersumber dari luar dan dalam organisasi.

terdokumentasi, 12). Proses, 13). Kinerja, 14). Alih daya, 15). Pemantauan, 16). Pengukuran, 17). Audit, 18). Kesesuaian, 19). ketidaksesuaian, 20). Tindakan korektif, 21). Peningkatan berkelanjutan, 22). Organisasi Pendidikan, 23). Layanan pendidikan, 24). Produk pendidikan, 25). Pemelajar, 26). Penerima manfaat, 27). Pendidik, 28). Kurikulum, 29). Tanggung jawab sosial, 30). Visi, 31). Misi, 32). Strategi, 33). Kursus, 34). Program, 35) orang, 36). Staf, 37). Kegunaan, 8). Aksesibilitas, 39). Pengajaran, 40). Pembelajaran seumur hidup, 41). Keterampilan, 42). Pengetahuan, 43). Verifikasi, 44). Validasi.

Berbagai isu-isu itu diperoleh dari berbagai sumber seperti pertemuan internal, publikasi, situs web, pemelajar, staf, dan berbagai pihak yang berkepentingan terkait dengan layanan yang dilakukan oleh SMOP PTKIN dalam proses akademik dan non akademik. Berbagai isu eksternal yang relevan dengan keberlangsungan organisasi pendidikan seperti, ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik, pasar, dan regulasi yang ada. Sedangkan isu internal yang ada di SMOP PTKIN meliputi hal-hal seperti: target layanan dalam kurun waktu tertentu, aksesibilitas dan ketepatan layanan yang disediakan PTKIN, fasilitas pembelajaran, sumber pengetahuan yang tersedia, akses dan kapasitas internet yang tersedia, eksistensi dan kompetensi pendidik dan staf yang dimiliki PTKIN, ketersediaan prosedur operasional pada PTKIN, nilai dan budaya yang dimiliki, dan struktur organisasi yang tersedia.

Dari berbagai isu eksternal dan internal yang teridentifikasi di atas, dalam upaya penguatan transformasi *quality culture* berbasis ISO 21001:2018, PTKIN melakukan "sortir" (pemilahan) mana yang memiliki tingkat relevansi dan berpengaruh terhadap berbagai pencapaian sasaran, dan arahan strategis (visi, misi) serta berimbas negatif terhadap kemampuan organisasi (PTKIN) dalam mencapai hasil yang diinginkan. Salah satu upaya yang sangat efektif dan dilakukan oleh PTKIN adalah membahas perubahan organisasi yang disebabkan oleh isu internal dan eksternal tersebut adalah dengan cara melaksanakan rapat tinjauan manajemen.

Dalam konteks organisasi ini, PTKIN memiliki "sense" terhadap kebutuhan dan harapan dari berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini dilakukan sebagai upaya menjaga konsistensi PTKIN untuk secara konsisten menyediakan berbagai bentuk produk yang terstandarisasi dan memenuhi kriteria/persyaratan pembelajar, staf dan penerima manfaat. Contohnya adalah akreditasi, suasana belajar, fasilitas pembelajaran, pendidik yang kompeten, biaya yang terjangkau, dapat diserap pasar kerja,

dan sebagainya. Penguatan transformasi *quality culture* di lingkungan PTKIN dilakukan dengan mekanisme penentuan batasan SMOP yang dilakukan. Pembatasan ini didasarkan pada penerapan seluruh persyaratan yang ada PTKIN. Secara spesifik pembatasan ini dilakukan SMOP dan prosesnya dengan cara menentukan, menerapkan, memelihara dan meningkatkan SMOP secara berkelanjutan, termasuk proses penguatan transformasi *quality culture* organisasi, SMOP PTKIN harus membangun proses dan interaksi yang diperlukan, sesuai yang dipersyaratkan ISO 21001:2018 ini. Untuk penguatan transformasi *quality culture*, maka PTKIN harus dapat memastikan bahwa organisasi memelihara informasi serta menyimpan informasi terdokumentasi sebagai upaya bahwa proses yang dilakukan dalam upaya penguatan transformasi *quality culture* telah sesuai dengan rencana. Terkait dalam upaya memperkuat *quality culture*, klausul utama dan dan sub klausul yang wajib dipenuhi PTKIN mencakup sub klausul 4.1; 4.2; 4.3; 4.4.1; dan sub klausul 4.4.2.

Klasusul 5. Kepemimpinan. Penguatan transformasi *quality culture* berdasarkan klausul ini memastikan bahwa organisasi dalam hal ini PTKIN memiliki sikap kepemimpinan dan komitmen dalam menjalankan kegiatan usahanya dalam menerapkan SMOP. Selain itu terkait penguatan transformasi *quality culture*, maka PTKIN memastikan bahwa organisasi memiliki fokus pada pembelajar dan penerima manfaat, memiliki persyaratan tambahan bagi pemelajar yang memiliki kebutuhan khusus. Masih terkait dengan kepemimpinan ini, PTKIN memastikan berbagai dokumen telah dimiliki. PTKIN sebagai bagian dari SMOP telah memiliki dokumen tentang kebijakan SMOP yang berisi tentang komunikasi kebijakan SMOP, peran dan tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki organisasi berdasarkan struktur yang dimiliki. Terkait dalam upaya memperkuat transformasi *quality culture*, klausul utama dan dan sub

klausul yang harus dipenuhi oleh PTKIN mencakup sub klausul 5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; sub klausul 5.2, dan 5.3.

Klausul 6. Perencanaan. Pada klausul ini penguatan transformasi *quality culture* di PTKIN dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa seluruh tindakan yang dilakukan ditujukan pada peluang dan resiko (sub klausul 6.1). Untuk membuat perencanaan yang terstandarisasi ISO 21001:2018 PTKIN mempertimbangkan isu sebagaimana yang dimaksud pada sub klausul 4.1. dan sub klausul 4.2 sekaligus menentukan risiko dan peluang dalam upaya memberikan garansi bahwa SMOP PTKIN bisa mencapai hasil yang diharapkan sekaligus efek yang diinginkan, mencegah, atau mengurangi risiko yang tidak diinginkan dan upaya dalam meningkatkan keberlanjutan organisasi. Semua risiko itu dapat diminimalisir dalam upaya memperkuat transformasi *quality culture* melalui perencanaan yang meliputi: tindakan mengatasi risiko dan peluang; mengintegrasikan dan melakukan upaya maksimal berupa tindakan pada proses SMOP dan evaluasi terhadap keefektifan dari tindakan yang sudah dilakukan.

Untuk menekan dan menghindari terjadinya risiko di atas, PTKIN memiliki sasaran organisasi untuk mencapainya dan itu dilakukan dengan mendasarkan pada sasaran organisasi sesuai fungsi yang relevan, tingkat dan proses yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi dimaksud. Selain itu perencanaan yang dibuat dan dikembangkan PTKIN didukung oleh ketersediaan strategi sebagai alat untuk mencapainya. Jika strategi yang digunakan belum mampu menekan tingkat risiko yang dialami PTKIN, maka langkah selanjutnya yang diambil yakni melakukan perubahan dan mempertimbangkan lingkungan bisnis organisasi serta hal lainnya. Yang terpenting dalam melakukan perubahan ini PTKIN sebagai organisasi melakukan perencanaan, memperkenalkan dan menerapkan perubahan dimaksud secara terkendali. Terkait perencanaan yang dilakukan PTKIN

dalam upaya penguatan transformasi *quality culture*, maka yang wajib direduksi oleh PTKIN dari ISO 21001:2018 meliputi klausul dan sub klausul klausul 6.1, 6.3; sub klausul 6.1.1, 6.2.2, dan sub klausul 6.3.

Klausul 7. Dukungan. Melakukan penguatan pada aspek transformasi *quality culture* organisasi, PTKIN harus mempertimbangkan beberapa aspek penting seperti ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan penetapan, penerapan, pemeliharaan dan peningkatan SMOP yang berkelanjutan melalui pelibatan dan kepuasan mahasiswa, pelibatan dan kepuasan staf, pelibatan dan kepuasan penerima manfaat lainnya. Untuk mendukung ini, maka PTKIN menentukan dan memantau ketersediaan sumber daya organisasi dan penyedia sumber daya organisasi. Selain itu untuk mendukung sumber daya organisasi dan penyedia sumber daya organisasi, maka PTKIN menerbitkan kebijakan kriteria rekrutmen atau seleksi untuk pihak yang berkepentingan serta memelihara informasi yang terdokumentasi tentang proses yang digunakan tersebut.

Pada aspek ini, PTKIN menentukan, menyediakan, dan memelihara fasilitas dan memastikan bahwa dimensi fasilitas memadai untuk digunakan. Fasilitas yang dipersyaratkan bagi PTKIN dalam memperkuat aspek ini meliputi: pengajaran, belajar mandiri, penerapan pengetahuan, istirahat, dan fasilitas pendukung lainnya. Dengan kata lain, klausul ini memastikan bahwa PTKIN memiliki fasilitas, peralatan dan jasa yang diperlukan untuk secara konsisten menyediakan produk sekaligus layanan pendidikan yang relevan kepada pemelajar dan penerima manfaat. Pada dimensi dukungan pengoperasian proses pendidikan, ISO 21001:2018 mempersyaratkan bahwa penguatan transformasi *quality culture* pada sebuah organisasi harus memiliki pengukuran ketertelusuran (*tracer study*) yang difungsikan juga sebagai sebuah persyaratan kepercayaan atas validitas yang telah dicapai oleh PTKIN. Selanjutnya dukungan yang harus

dimiliki PTKIN berdasarkan persyaratan ISO 21001:2018 dalam menjamin bahwa SMOP benar-benar telah menjalankan tanggung jawab, fungsi, dan wewenangnya adalah pengetahuan organisasi.

Sumber dukungan lain dalam klausul ini adalah kualitas sumber pembelajaran. Bagi IAIN Metro sumber pembelajaran menjadi hal yang urgen. Bagi PTKIN dan tuntunan standar ISO 21001:2018 kualitas sumber pembelajaran dalam memperkuat transformasi *quality culture* bertujuan agar sumber-sumber yang digunakan dalam pembelajaran semaksimal mungkin dapat diakses ketika dibutuhkan dan sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan dari pemelajar, penerima manfaat dan pendidik serta senantiasa dilakukan review kemutakhiran dan kesesuaiannya dengan situasi dan kondisi terkini. Sub klausul selanjutnya adalah kompetensi yang ingin dicapai. Organisasi PTKIN telah menentukan kompetensi yang dipersyaratkan dalam aktivitas organisasi. Ini diperlukan sebagai upaya organisasi dalam mempengaruhi kesesuaian antara produk, layanan pendidikan serta penerimaan manfaat. Termasuk aspek yang harus dipertimbangkan oleh PTKIN menyangkut kompetensi ini adalah persyaratan pendidikan yang menyangkut peserta didik dengan kebutuhan khusus.

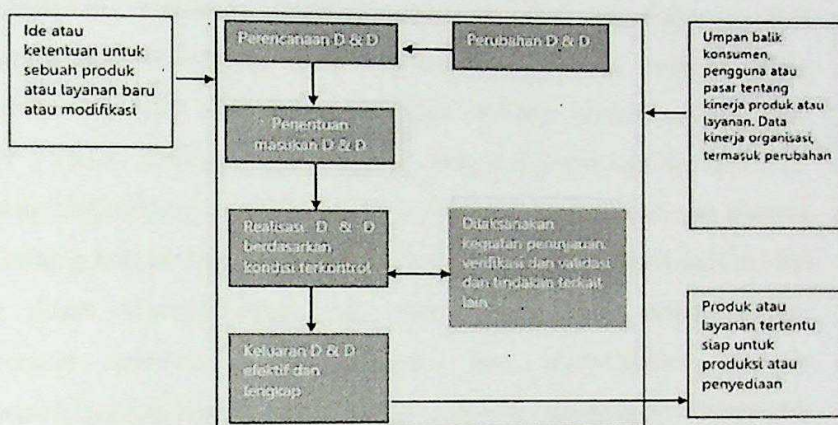
PTKIN dalam penguatan transformasi *quality culture* berbasis ISO 21001:2018 harus memastikan bahwa orang-orang yang melaksanakan berbagai proses dan aktifitas diatas didukung oleh kepedulian, komunikasi, dan Informasi terdokumentasi. Sebagai organisasi, PTKIN memastikan bahwa orang-orang di dalam organisasi telah memahami bagaimana mereka berkontribusi pada efektivitas SMOP dengan cara mengklarifikasi apa yang diharapkan, mengkomunikasikan persyaratan, merancang proses secara jelas keluaran dan tidak sesuai, dan melakukan komunikasi dengan jelas bagaimana menangani sebuah pengaduan dan langkah-langkah sebagai upaya memperbaiki internal dalam hal

ketidaksesuaian keluaran. Terkait klausul dukungan dalam upaya penguatan transformasi *quality culture*, penerapan standar ISO 21001:2018 yang harus dilakukan PTKIN difokuskan pada: klausul 7.1.5.2, sub klausul 7.1.1, sub klausul 7.1.3.2, sub klausul 7.1.6, sub klausul 7.1.6.2, sub klausul 7.2, sub klausul 7.3, sub klausul 7.5, dan sub klausul 7.4.

Klausul 8. Operasi. Pada klausul ini terdapat 5 (lima) sub klausul utama yang harus dikembangkan PTKIN dalam penguatan transformasi *quality culture*, yaitu: a) perencanaan dan pengendalian, b) persyaratan produk dan layanan pendidikan, c) Desain pengembangan produk layanan pendidikan, d) pengendalian proses, produk dan layanan yang disediakan secara eksternal, e) penyampaian produk dan layanan pendidikan. Pada klausul ini SMOP PTKIN harus mampu merencanakan, menerapkan sekaligus mengendalikan seluruh proses yang diperlukan sebagai dasar organisasi untuk memenuhi syarat penyediaan produk dan layanan pendidikan serta untuk menerapkan tindakan yang ditentukan dalam klausul 6 diatas.

Dalam rangka memenuhi syarat itu, maka SMOP PTKIN harus melakukan: (1) penentuan terhadap persyaratan produk dan layanan pendidikan, (2) penetapan kriteria proses, (3) penentuan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai optimalisasi relevansi terhadap persyaratan produk dan layanan pendidikan, (4) penerapan cara atau metode pengendalian proses, dan (5) penentuan serta menjaga informasi sejauh yang diperlukan. Prinsip dari penerapan klausul ini adalah keluaran (*output*) dari perencanaan organisasi yang spesifik, terkendali, terkomunikasikannya persyaratan produk dan layanan, dan relevan dengan operasionalisasi PTKIN yang didasarkan pada produk dan layanan pendidikan, termasuk untuk pendidikan kebutuhan khusus. Selain mempertimbangkan berbagai hal di atas, penerapan ISO 21001:2018 dalam kerangka penguatan transformasi *quality culture* pada PTKIN dilakukan

dari pembuatan alur desain dan pengembangan layanan produk pendidikan yang ada.



Gambar.2.4 Alur Design and Development (D & D)
Transformasi *Quality Culture* Pada PTKIN²⁸

Dari gambar di atas, dapat dipastikan bahwa penguatan transformasi *quality culture* pada PTKIN yang berbasis penerapan ISO 21001:2018 harus didukung oleh penerapan alur desain dan pengembangan sebagaimana sub klausul 8.3 dan gambar di atas. Sub klausul 8.3 ini dalam konteks dan kerangka penguatan transformasi *quality culture* pada SMOP PTKIN meliputi: perencanaan desain dan pengembangannya, masukan desain dan pengembangan, pengendalian desain dan pengembangan, keluaran desain dan pengembangan, perubahan desain dan pengembangan, pengendalian proses. Penerapan klausul ISO 21001:2018 dalam penguatan transformasi *quality culture* PTKIN juga didukung oleh tersedianya pengendalian proses, produk dan jasa yang disediakan oleh eksternal yang didukung oleh penetapan tentang jenis dan jangkauan pengendalian, dan memastikan informasi untuk penyedia eksternal.

²⁸ Nur Hidayati, Tegar Ega Pragita, Wiranti Suwanti Sari, *Panduan Penerapan ISO 21001:2018 Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: BSN, 2020), h. 76

Pada aspek mengurangi potensi keluaran yang tidak relevan, SMOP PTKIN harus memiliki parameter dan kebijakan serta menetapkan pengendalian terhadap produk dan layanan pendidikan yang dijalankannya. Sekaligus untuk memastikan bahwa kriteria yang ditentukan oleh ISO 21001:2018 ini (klausul. 8) benar-benar terpenuhi oleh SMOP PTKIN. Keterpenuhan tersebut mengacu pada Sub klausul 7.1.3 (tentang lingkungan), sub Klausul 7.1.4 (tentang proses), dan sub klausul 7.2 (tentang kompetensi SDM). PTKIN juga melakukan identifikasi hal-hal yang dapat memperburuk atau menurunkan dan mempengaruhi kesesuaian produk atau layanan, dan menerapkan metode penjagaan/penyimpanan yang sesuai melalui mekanisme preservasi. Berbagai aktivitas lainnya dalam mendukung penguatan transformasi *quality culture* organisasi berbasis penerapan ISO 21001:2018 di lingkungan PTKIN meliputi: perlindungan dan transparansi data pembelajar, pengendalian perubahan produk dan layanan pendidikan, dan pelepasan produk dan layanan Pendidikan.

Secara tekstual dan kontekstual, penguatan transformasi *quality culture* melalui penerapan ISO 21001:2018 di lingkungan PTKIN sangat ditentukan bagaimana klausul proses ini dilakukan. Oleh sebab itu klausul ini menjadi klausul dengan sub klausul yang sangat menyita atensi seluruh komponen organisasi yang ada di PTKIN. Kompleksitas klausul dan sub klausul yang wajib diterapkan oleh PTKIN dalam upaya memperkuat transformasi *quality culture* meliputi: sub klausul 8.1, 8.2, 8.3, 8.4; sub klausul 8.1.2, 8.2.2; sub klausul 8.1.3 dan 8.3.2; sub klausul 8.3, 8.3.3, 8.3.4, dan 8.3.5; Sub klausul 8.4, 8.4.2, dan 8.4.3; sub klausul 8.5, 8.5.1, 8.5.4, 8.5.5; dan sub klausul 8.6.

Klausul 9. Evaluasi Kinerja. Untuk menghasilkan kinerja yang optimal, maka PTKIN sebagai organisasi pendidikan memiliki standar tentang evaluasi. Standar ini mencakup tentang apa yang perlu dipantau

dan diukur, waktu pengukurannya, kapan hasil dari kegiatan pemantauan dan pengukuran harus dianalisis dan dievaluasi serta metode apa yang digunakan, pengukuran, analisis dan evaluasi kinerja organisasi dan efektivitas SMOP PTKIN. Proses ini dilakukan sebagai upaya dalam mempertimbangkan kinerja dan efektivitas SMOP pada PTKIN dimaksud

Penerapan klausul ISO 21001:2018 terkait evaluasi kinerja dalam mendukung penguatan transformasi *quality culture* dalam ruang lingkup PTKIN difokuskan pada Kepuasan pemelajar, penerima manfaat lainnya dan pegawai organisasi Pendidikan, penanganan keluhan dan banding, kebutuhan pemantauan dan pengukuran lainnya, metode untuk pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi, analisis dan evaluasi, audit internal, tinjauan manajemen, dan rekomendasi tinjauan manajemen. Pada aspek ini, klausul yang harus diterapkan PTKIN dalam mendukung capaian transformasi *quality culture*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemenuhan klausul dan sub klausul pada standar ini dalam memperkuat transformasi *quality culture* meliputi: sub klausul 9.1.2, dan 9.1.2.2; sub klausul 9.1.3, dan 9.1.5; klausul 9.2 dan 9.3; dan sub klausul 9.3.3.

Klausul 10. Peningkatan. Penerapan klausul ini untuk memastikan bahwa PTKIN mengelola ketidaksesuaian, dan menerapkan tindakan korektif dengan tepat. Bila terjadi keluaran yang tidak sesuai dengan yang diidentifikasi, maka PTKIN harus melakukan tindakan untuk menyelidiki apa yang salah, dan memperbaikinya jika mungkin, dan menghindari semaksimal mungkin agar masalah serupa tidak terjadi lagi di masa depan. Untuk mencapai optimalisasi capaian penguatan transformasi *quality culture* pada PTKIN, maka implementasi dari ISO 21001:2018 di fokuskan pada 2 (dua) agenda besar kegiatan yaitu: a) peningkatan berkelanjutan dalam upaya memastikan bahwa organisasi

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau fenomena. Penelitian kualitatif bersifat eksploratif, berfokus pada pengungkapan dan pemahaman mendalam terhadap pengalaman manusia, konteks, dan kompleksitas interaksi sosial.²⁹

Dalam konteks penelitian ini pendekatan kualitatif dilakukan dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menggali pemahaman mendalam tentang bagaimana transformasi budaya mutu (quality culture) terjadi melalui implementasi Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018 di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Pendekatan ini juga memberikan keleluasaan untuk menjelaskan proses, tantangan, dan dampak dari implementasi sistem manajemen mutu tersebut dalam konteks pendidikan tinggi Islam.

3.2. Jenis Penelitian

Penelitian deskriptif-eksploratif merupakan pendekatan yang digunakan untuk memahami fenomena dengan menjelaskan dan mengeksplorasi suatu kondisi atau situasi secara rinci. Pendekatan ini sering digunakan untuk menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan "apa" yang terjadi, serta "bagaimana" dan "mengapa" sesuatu terjadi dalam konteks tertentu.³⁰

²⁹ Creswell, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.), (SAGE Publications. 2014), p. 113.

³⁰ Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, (Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1994), 2nd Revision, p.76.

Penelitian ini bersifat deskriptif-eksploratif, yang artinya penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam dan menyeluruh mengenai penerapan ISO 21001:2018 serta dampaknya terhadap budaya mutu di PTKIN. Penelitian ini juga bersifat eksploratif karena meneliti implementasi ISO 21001:2018 yang masih relatif baru di lingkungan PTKIN, dan berupaya mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan maupun tantangan yang dihadapi selama proses implementasi.

Selain itu melalui penelitian ini diharapkan diperoleh berbagai data dan informasi yang bertujuan menggambarkan bagaimana ISO 21001:2018 diimplementasikan di PTKIN serta mengeksplorasi dampaknya terhadap **transformasi budaya mutu (quality culture)** di institusi tersebut. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menjelaskan secara rinci perubahan yang terjadi, mengidentifikasi pola baru dalam manajemen mutu, dan mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau hambatan implementasi sistem manajemen tersebut.

3.3. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di beberapa PTKIN yang telah mengadopsi dan menerapkan standar manajemen mutu ISO 21001:2018 di Indonesia. Pemilihan PTKIN sebagai subjek penelitian didasarkan pada kriteria berikut:

- a. PTKIN yang telah memperoleh sertifikasi ISO 21001:2018.
- b. PTKIN yang sedang dalam proses penerapan ISO 21001:2018.
- c. PTKIN yang memiliki pengalaman signifikan dalam hal peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Subjek penelitian terdiri dari para pemangku kepentingan utama dalam implementasi ISO 21001:2018, meliputi pimpinan institusi, Lembaga Penjaminan, mutu, staf administrasi, dan dosen. Responden dipilih dengan

teknik *purposive sampling*, yakni berdasarkan peran dan keterlibatan langsung mereka dalam implementasi sistem manajemen mutu.

Beberapa PTKIN dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel. 3.1 PTKIN yang menerapkan ISO 9001:2015 dan 21001:2018

No	Nama PTKIN
1	Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar
2	Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh
3	Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
4	Universitas Islam Negeri Raden Fatah
5	Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
6	Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati
7	Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
8	Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
9	Universitas Islam Negeri Walisongo

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang komprehensif, yaitu:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interviews*). Wawancara dilakukan dengan pimpinan PTKIN, manajer mutu, serta dosen dan staf yang bertanggung jawab atas implementasi ISO 21001:2018. Wawancara ini bertujuan untuk menggali persepsi dan pengalaman mereka terkait transformasi budaya mutu setelah implementasi ISO. Wawancara dilakukan melalui media Handphone dan Whatsapp.
2. Dokumentasi. Data sekunder diambil dari dokumen-dokumen resmi, seperti laporan audit internal dan eksternal, kebijakan mutu, sertifikasi, laporan tahunan, dan evaluasi kinerja yang relevan dengan implementasi ISO 21001:2018.

-3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif terutama berfokus pada proses pengkodean (coding), yaitu langkah kritis dalam memahami dan mengorganisir data yang telah dikumpulkan. Pengkodean adalah tindakan memberi label atau tag pada segmen-segmen data kualitatif (seperti wawancara, observasi, atau dokumen) untuk mengidentifikasi tema, pola, dan konsep yang relevan.³¹

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Analisis ini melibatkan beberapa tahap:

1. Pengumpulan Data. Semua data dari wawancara, FGD, observasi, dan dokumen dikumpulkan secara sistematis.
2. Koding (Coding). Data dari wawancara dan dokumen diidentifikasi dan dikodekan berdasarkan tema-tema utama seperti implementasi sistem manajemen mutu, tantangan, perubahan budaya mutu, dan dampak terhadap kinerja akademik dan non-akademik.
3. Identifikasi Tema. Setelah koding, tema-tema yang signifikan diidentifikasi dan diorganisasikan ke dalam kategori besar yang sesuai dengan pertanyaan penelitian.
4. Analisis Tematik. Tema-tema yang muncul dianalisis untuk menjelaskan hubungan antara implementasi ISO 21001:2018 dan transformasi budaya mutu. Fokus utamanya adalah pada bagaimana ISO 21001:2018 memengaruhi aspek-aspek operasional, perilaku, dan budaya organisasi di PTKIN.
5. Penarikan Kesimpulan. Kesimpulan diambil berdasarkan temuan yang diperoleh, di mana peneliti menginterpretasikan perubahan budaya mutu yang terjadi di PTKIN melalui penerapan ISO 21001:2018.

³¹ Saldana, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). (SAGE: Publications, 2016), p. 82

Dalam konteks penelitian "*Analisis Transformasi Quality Culture melalui Implementasi Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018 pada PTKIN*", pendekatan ini sangat relevan untuk membantu peneliti dalam mengelola dan menganalisis data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dan dokumen. Analisis data dengan berbagai teknik di atas akan membantu untuk mengidentifikasi pola, tema, dan transformasi yang terjadi dalam proses implementasi ISO 21001:2018, serta untuk memahami bagaimana budaya mutu berubah di PTKIN.

3.6. Validitas dan Reliabilitas Data

Validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif memiliki arti yang berbeda dibandingkan dengan penelitian kuantitatif. Validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif lebih berfokus pada **kepercayaan** dan **ketepatan interpretasi** daripada pada pengukuran yang ketat seperti dalam penelitian kuantitatif.³²

Untuk memastikan keabsahan dan keandalan hasil penelitian, dilakukan beberapa strategi berikut:

- a. Triangulasi Sumber Data. Peneliti menggunakan beberapa sumber data yang berbeda (wawancara dan dokumentasi) untuk memverifikasi konsistensi informasi yang diperoleh.
- b. Member Checking. Hasil wawancara dan temuan sementara dikonfirmasi kembali kepada responden untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan apa yang dimaksud oleh partisipan.
- c. Audit Trail. Peneliti mendokumentasikan proses pengumpulan data dan analisis secara rinci, sehingga dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan.

³² Bogdan, R. C., & Biklen, S. K., *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods* (5th ed.), (t.t: t.p, 2007), p. 71

Walaupun validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif berbeda dengan standar dalam penelitian kuantitatif, tetapi tetap menjadi elemen penting yang harus diperhatikan. Pada proses penelitian ini Validitas diukur melalui seberapa akurat peneliti menggambarkan realitas yang diteliti, sedangkan reliabilitas lebih pada konsistensi dan transparansi dalam proses pengumpulan dan analisis data. Melalui reflektivitas, triangulasi, audit trail, dan keterlibatan partisipan dalam validasi hasil, peneliti dapat meningkatkan kepercayaan dan ketepatan temuan mereka dalam konteks penelitian kualitatif.

3.7. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

- a. Generalizabilitas. Hasil penelitian ini terbatas pada PTKIN yang telah menerapkan ISO 21001:2018. Temuan ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke institusi pendidikan tinggi lainnya di luar PTKIN yang belum menerapkan standar ini.
- b. Keterbatasan Sumber Data. Meskipun menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, keterbatasan waktu dan aksesibilitas mungkin mempengaruhi jumlah dan variasi data yang diperoleh, sehingga tidak mencakup seluruh perspektif dari semua pemangku kepentingan di PTKIN.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Proses Implementasi ISO 21001:2018 di PTKIN

Implementasi ISO 21001:2018 di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) melibatkan beberapa tahapan penting yang harus dilalui agar standar manajemen mutu ini dapat diterapkan secara efektif. ISO 21001:2018 adalah sistem manajemen yang dirancang khusus untuk organisasi pendidikan, bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan dan memastikan bahwa kebutuhan pemangku kepentingan, seperti mahasiswa, dosen, dan masyarakat, dapat terpenuhi secara sistematis.

Untuk melihat tahap implementasi ini, interview yang peneliti lakukan terhadap beberapa Rektor PTKIN menghasil jawaban-jawaban sebagai berikut:

1. *"Apa yang menjadi pertimbangan utama Bapak/Ibu Rektor dalam memutuskan untuk menerapkan ISO 21001:2018?"*. (W.1/R.9 PTKIN/2024)

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Pertimbangan utama kami adalah memastikan bahwa kualitas manajemen pendidikan di PTKIN A setara dengan standar internasional. Selama ini, kami memang sudah menjalankan beberapa praktik manajemen mutu, tetapi kami merasa perlu ada standar yang lebih komprehensif dan terstruktur. Dengan menerapkan ISO 21001:2018, kami ingin membangun sebuah sistem yang dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi operasional di semua unit kerja. Selain itu, kami ingin memberikan jaminan kepada mahasiswa dan masyarakat bahwa PTKIN A memiliki komitmen yang tinggi terhadap mutu pendidikan." (J.1/R.9 PTKIN/2024)

2. "Apa saja persiapan yang dilakukan di PTKIN yang Bapak/Ibu Pimpin sebelum implementasi ISO 21001:2018 dimulai?" (W.2/R. 9 PTKIN /2024)

Dari pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Persiapan kami diawali dengan *pembentukan tim manajemen mutu* yang terdiri dari perwakilan setiap fakultas dan unit kerja. Tim ini bertugas mengkoordinasikan seluruh proses implementasi, mulai dari sosialisasi hingga audit internal. Selain itu, kami juga mengadakan *pelatihan awal* untuk semua dosen dan staf administrasi terkait dengan standar ISO 21001:2018. Pelatihan ini sangat penting karena banyak di antara kami yang masih asing dengan standar ini, sehingga perlu waktu untuk memahami semua persyaratannya." (J.2/R. 9 PTKIN /2024)

3. Bagaimana tahap awal penerapan ISO 21001:2018 di PTKIN yang secara mayoritas Bapak/Ibu Pimpin berjalan?" (W.3/R. 9 PTKIN /2024)

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang menyatakan sebagai berikut:

"Tahap awal kami berfokus pada *pemahaman bersama* di seluruh lapisan organisasi. Kami menyadari bahwa penerapan ISO ini memerlukan dukungan penuh dari setiap orang di institusi, mulai dari pimpinan hingga staf. Oleh karena itu, kami memulai dengan *sosialisasi internal* yang intensif. Saya bersama tim manajemen mutu mengadakan berbagai sesi pertemuan dengan dekan, dosen, dan staf administrasi untuk menjelaskan tujuan dan manfaat dari penerapan ISO 21001:2018. Di tahap ini, kami juga memberikan penekanan bahwa ISO 21001:2018 bukan hanya tentang sertifikasi, tetapi tentang budaya mutu yang berkelanjutan." (J.3/R. 9 PTKIN /2024)

4. "Apa saja tantangan utama yang dihadapi selama tahap persiapan ini?" (W.4/R.MMI/2024)

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Tantangan terbesar kami adalah *resistensi terhadap perubahan*. Banyak dari staf dan dosen yang merasa bahwa penerapan ISO ini akan menambah beban kerja administratif mereka. Mereka khawatir bahwa fokus mereka pada kegiatan akademik akan terganggu. Namun, kami terus meyakinkan mereka bahwa ISO 21001:2018 justru akan membantu meringankan beban kerja dalam jangka panjang melalui *efisiensi sistem dan prosedur yang lebih jelas*. Kami juga menghadapi *keterbatasan anggaran* dalam mempersiapkan infrastruktur teknologi dan pelatihan yang memadai, tetapi ini adalah bagian dari proses penyesuaian." (J.4/R. 9 PTKIN /2024)

5. *Bagaimana persiapan PTKIN yang Bapak/Ibu pimpin dalam mengimplementasikan ISO 21001:2018?"* (W.5/R. 9 PTKIN /2024)

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Kami memulainya dengan melakukan *pemetaan risiko dan evaluasi terhadap proses manajemen yang sudah ada*. Kami melibatkan konsultan eksternal untuk membantu kami meninjau ulang semua *prosedur operasional standar (SOP)* dan kebijakan mutu yang ada. Dengan cara ini, kami bisa mengidentifikasi celah-celah yang mungkin ada dalam sistem manajemen kami. Setelah itu, kami melanjutkan dengan *pembaruan dokumen kebijakan mutu* agar sesuai dengan persyaratan ISO 21001:2018. Ini merupakan langkah penting karena sistem manajemen mutu yang baik harus didukung oleh kebijakan yang sesuai dengan standar internasional." (J.5/R. 9 PTKIN /2024)

6. *Bagaimana Bapak/Ibu selaku pimpinan memastikan bahwa seluruh civitas akademika terlibat dalam proses ini?"* (W.6/R. 9 PTKIN/2024)

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Partisipasi seluruh civitas akademika adalah kunci suksesnya implementasi ISO 21001:2018. Untuk itu, kami mengadakan *workshop dan pelatihan intensif* untuk memperkenalkan ISO 21001:2018 kepada seluruh staf akademik

dan non-akademik. Kami juga membuka forum diskusi agar setiap orang dapat menyampaikan pendapat dan kekhawatiran mereka terkait implementasi ini. Selain itu, kami memberikan insentif bagi unit-unit kerja yang berkontribusi secara signifikan dalam pelaksanaan ISO, dengan tujuan untuk mendorong lebih banyak keterlibatan dari seluruh elemen kampus." (J.6/R. 9 PTKIN /2024).

Untuk memperkuat hasil jawaban terkait tahap implementasi ini, Peneliti juga melakukan interview terhadap Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) pada beberapa PTKIN dengan hasil jawaban-jawaban sebagai berikut:

7. *"Bagaimana Anda mempersiapkan tim internal untuk mendukung pelaksanaan ISO 21001:2018?" (W.7/LPM. 9 PTKIN /2024)*

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Persiapan tim internal kami diawali dengan memilih individu-individu yang memiliki kompetensi di bidang manajemen mutu dan pengalaman dalam menangani kebijakan pendidikan. Mereka kemudian dilatih secara khusus dalam audit mutu internal sehingga mampu menjalankan proses audit di setiap unit secara efektif. Kami juga melakukan benchmarking dengan beberapa perguruan tinggi lain yang telah menerapkan ISO 21001:2018 untuk mempelajari praktik terbaik yang bisa diadopsi di PTKIN Kami." (J.7/LPM. 9 PTKIN /2024)

8. *"Bagaimana Anda mengelola harapan dari pemangku kepentingan selama tahap persiapan ini?" (W.8/LPM. 9 PTKIN /2024)*

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Kami menyadari bahwa harapan dari pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, alumni, dan masyarakat, cukup tinggi terkait peningkatan kualitas yang dihasilkan dari penerapan ISO 21001:2018. Untuk itu, kami secara terbuka melakukan

komunikasi dengan mereka melalui pertemuan-pertemuan formal, seperti rapat dengan senat akademik, serta melalui media komunikasi digital. Kami menjelaskan bahwa perubahan ini akan dilakukan secara bertahap, dan kami berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas layanan sesuai standar yang telah ditetapkan." (J.8/LPM. 9 PTKIN /2024)

9. *"Apa dampak paling signifikan dari implementasi ISO 21001:2018 terhadap kualitas pendidikan di PTKIN ini?" (W.9/LPM. 9 PTKIN /2024)*

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Dampak paling signifikan adalah peningkatan efisiensi dan transparansi dalam proses pendidikan dan layanan administrasi. Dengan ISO 21001:2018, setiap unit kerja memiliki standar yang jelas dalam melaksanakan tugasnya, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih terstruktur dan terukur. Selain itu, kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik juga meningkat, yang tercermin dalam hasil survei yang kami lakukan setiap semester". (J.9/LPM. 9 PTKIN /2024)

10. *"Apa saja perbaikan yang sudah dilakukan setelah implementasi ISO 21001:2018?" (W.10/LPM.9 PTKIN/2024)*

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Setelah implementasi ISO 21001:2018, kami telah melakukan perbaikan di berbagai aspek, seperti penyederhanaan prosedur administrasi akademik, peningkatan akses informasi bagi mahasiswa, serta peningkatan kualitas layanan pendukung seperti perpustakaan dan laboratorium. Kami juga memperbaiki sistem manajemen risiko untuk memastikan semua potensi masalah dapat diidentifikasi dan diatasi dengan lebih cepat dan efektif". (J.10/LPM. 9 PTKIN /2024)

11. *"Apa manfaat terbesar yang dirasakan PTKIN ini sejak penerapan ISO 21001:2018?" (W.11/LPM.9 PTKIN/2024).*

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Manfaat terbesar adalah peningkatan kesadaran seluruh civitas akademika tentang pentingnya mutu dalam pendidikan. Proses yang lebih terstruktur juga membantu meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas di setiap level organisasi. Selain itu, penerapan ISO 21001:2018 membantu kami dalam menghadapi tantangan globalisasi pendidikan dengan memberikan standar internasional yang dapat dijadikan acuan untuk pengembangan lebih lanjut." (J.11/LPM.9 PTKIN/2024)

12. *"Bagaimana proses audit internal dijalankan di PTKIN ini setelah implementasi ISO 21001:2018?" (W.12/LPM.9 PTKIN/2024)*

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Proses audit internal dijalankan setiap tahun dengan melibatkan tim auditor internal yang sudah dilatih sesuai standar ISO 21001:2018. Audit mencakup semua unit kerja, mulai dari fakultas hingga layanan administrasi. Hasil audit digunakan untuk memperbaiki sistem dan layanan yang ada serta untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan. Temuan dari audit juga disosialisasikan kepada seluruh staf agar mereka dapat memahami pentingnya perbaikan berkelanjutan". (J.12/LPM.9 PTKIN/2024)

13. *"Bagaimana LPM di PTKIN ini mengukur efektivitas implementasi ISO 21001:2018?" (W.13/LPM.9 PTKIN/2024)*

Dari Pertanyaan tersebut diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Efektivitas implementasi ISO 21001:2018 diukur melalui serangkaian indikator kinerja utama (KPI) yang mencakup tingkat kepuasan mahasiswa, kecepatan layanan akademik, dan capaian hasil belajar. Selain itu, kami juga mengukur tingkat kepatuhan unit kerja terhadap prosedur yang telah ditetapkan dan melakukan audit internal secara berkala untuk memastikan standar mutu tetap terjaga". (J.13/LPM.9 PTKIN/2024)

14. "Apa saja perbaikan yang sudah dilakukan setelah implementasi ISO 21001:2018?" (W.14/LPM.9 PTKIN/2024)

Dari Pertanyaan di atas, diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Setelah implementasi ISO 21001:2018, kami telah melakukan perbaikan di berbagai aspek, seperti penyederhanaan prosedur administrasi akademik, peningkatan akses informasi bagi mahasiswa, serta peningkatan kualitas layanan pendukung seperti perpustakaan dan laboratorium. Kami juga memperbaiki sistem manajemen risiko untuk memastikan semua potensi masalah dapat diidentifikasi dan diatasi dengan lebih cepat dan efektif". (J.14/LPM.9 PTKIN/2024)

15. "Bagaimana PTKIN ini memastikan keberlanjutan implementasi ISO 21001:2018?" (W.15/LPM.9 PTKIN/2024)

Dari Pertanyaan di atas, diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Untuk memastikan keberlanjutan implementasi, kami melakukan audit internal secara rutin setiap tahun. Selain itu, kami juga memiliki tim khusus yang memantau kinerja setiap unit kerja berdasarkan indikator yang sesuai dengan ISO 21001. Kami juga terus memperbarui prosedur dan kebijakan sesuai perkembangan kebutuhan dan standar terbaru dari ISO. Seluruh hasil evaluasi dari audit dan pemantauan digunakan untuk menyusun program peningkatan mutu di tahun berikutnya." (J.15/LPM.9 PTKIN/2024).

Sementara untuk memperkuat sekaligus melihat dampak atau hasil positif dari implementasi ISO 21001:2018 pada persepektif Dosen dan Staf pada PTKIN, Peneliti juga melakukan interview terhadap kedua komponen sivitas akademika tersebut, khususnya pada beberapa PTKIN yang menerapkan ISO 21001:2018. Rangkuman atas hasil jawaban-jawaban dapat terlihat sebagai berikut:

16. *"Bagaimana penerapan ISO 21001:2018 memengaruhi pekerjaan Anda sebagai dosen/staf di PTKIN ini?" (W.16/D&S.9 PTKIN/2024)*

Dari Pertanyaan di atas, diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Penerapan ISO 21001:2018 memengaruhi pekerjaan kami dalam berbagai aspek. Kami kini memiliki prosedur standar yang harus diikuti dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pembelajaran. Proses administrasi juga menjadi lebih terstruktur, sehingga kami lebih mudah untuk mengelola dokumen dan laporan yang terkait dengan tugas-tugas akademik. Penerapan ISO juga memberikan kami panduan untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan layanan kepada mahasiswa". (J.16/D&S.9 PTKIN/2024)

17. *Apakah Anda merasakan adanya peningkatan dalam kualitas pembelajaran setelah implementasi ISO 21001:2018? (W.17/D&S.9 PTKIN/2024)*

Dari Pertanyaan di atas, diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"Ya, kami merasakan peningkatan dalam kualitas pembelajaran. Dengan adanya ISO 21001:2018, kami lebih terorganisir dalam menyusun dan menjalankan kurikulum. Setiap mata kuliah dievaluasi secara berkala, dan kami juga mendapatkan umpan balik dari mahasiswa secara sistematis. Hal ini membantu kami dalam melakukan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai hasil belajar yang lebih baik". (J.17/D&S.9 PTKIN/2024)

18. *"Bagaimana ISO 21001:2018 mempengaruhi proses penilaian kinerja dosen dan staf?" (W.18/D&S.9 PTKIN/2024)*

Dari Pertanyaan di atas, diperoleh jawaban yang secara mayoritas menyatakan sebagai berikut:

"ISO 21001:2018 memberikan kerangka yang lebih jelas dalam penilaian kinerja dosen dan staf. Penilaian kinerja sekarang berbasis pada indikator mutu yang terukur, seperti kepatuhan terhadap rencana pembelajaran, efektivitas pembelajaran, dan kepuasan mahasiswa. Ini membuat proses penilaian lebih

transparan dan adil, serta memotivasi kami untuk terus meningkatkan kualitas kerja". (J.18/D&S.9 PTKIN/2024)

19. *"Apakah Anda menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan standar ISO 21001:2018? Bagaimana cara mengatasinya?". (W.19/D&S.9 PTKIN/2024)*

Dari Pertanyaan di atas, diperoleh jawaban yang secara mayoritas Dosen dan Staf PTKIN menyatakan sebagai berikut:

"Tantangan utama dalam beradaptasi dengan standar ISO 21001:2018 adalah penyesuaian terhadap prosedur baru dan dokumen yang lebih banyak. Pada awalnya, kami harus memahami dan menerapkan sejumlah prosedur administrasi tambahan yang cukup membebani. Namun, melalui pelatihan dan pendampingan yang diberikan oleh Lembaga Penjaminan Mutu, kami berhasil beradaptasi. Dengan berjalannya waktu, kami melihat bahwa prosedur ini justru membantu dalam meningkatkan efisiensi kerja". (J.19/D&S.9 PTKIN/2024)

20. *"Sejauh mana ISO 21001:2018 mendukung Anda dalam memberikan layanan yang lebih baik kepada mahasiswa?". (W.20/D&S.9 PTKIN/2024)*

Dari Pertanyaan di atas, diperoleh jawaban yang secara mayoritas Dosen dan Staf PTKIN menyatakan sebagai berikut:

"ISO 21001:2018 membantu kami dalam memberikan layanan yang lebih baik kepada mahasiswa, terutama dalam hal administrasi akademik dan bimbingan. Setiap proses yang berkaitan dengan kebutuhan mahasiswa sekarang memiliki standar yang jelas, seperti penjadwalan kelas, pengumpulan tugas, dan layanan administrasi. Kami juga dapat lebih cepat menanggapi keluhan atau saran dari mahasiswa karena adanya prosedur penanganan yang terstruktur". (J.20/D&S.9 PTKIN/2024)

Dari berbagai pertanyaan dan jawaban yang disampaikan oleh pimpinan dan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) PTKIN serta Dosen berikut staf yang ada pada beberapa PTKIN di Indonesia, secara

spesifik dapat dianalisis bahwa dalam proses implementasi ISO 21001:2018 di beberapa PTKIN dilakukan melalui:

a. Tahap Persiapan

Tahap ini merupakan fondasi awal sebelum implementasi penuh ISO 21001:2018. PTKIN melakukan serangkaian persiapan penting yang mencakup:

- 1) **Penilaian Kebutuhan dan Ketersediaan Institusi.** Sebelum memulai implementasi, PTKIN harus mengevaluasi kesiapan internal dan memastikan bahwa penerapan ISO 21001:2018 adalah langkah yang tepat untuk meningkatkan kualitas institusi. Ini mencakup analisis kebutuhan pemangku kepentingan, seperti mahasiswa, dosen, dan masyarakat, serta penilaian terhadap proses dan sistem yang sudah berjalan.
- 2) **Pembentukan Tim Implementasi.** PTKIN perlu membentuk tim manajemen mutu yang bertanggung jawab atas seluruh proses implementasi. Tim ini terdiri dari manajer mutu, staf administrasi, dan perwakilan dari pimpinan dan fakultas. Mereka bertanggung jawab untuk mengelola pelaksanaan standar ISO, memastikan keterlibatan semua pihak, dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan terkait.
- 3) **Pemahaman Standar ISO 21001:2018.** Semua anggota tim implementasi dan pihak terkait di PTKIN harus memahami prinsip, klausul, dan persyaratan yang terdapat dalam ISO 21001:2018. Pelatihan awal dilakukan untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai tujuan, struktur, dan langkah-langkah implementasi standar ini.

b. Pelatihan dan Sosialisasi

Pelatihan menjadi bagian penting dalam proses implementasi, terutama dalam membangun pemahaman dan keterampilan yang diperlukan untuk mematuhi standar ISO 21001:2018. Beberapa langkah dalam pelatihan dan sosialisasi mencakup:

- 1) **Pelatihan Kepada Staf dan Dosen.** Pelatihan intensif dilakukan untuk semua staf, dosen, dan pimpinan institusi. Materi pelatihan mencakup pengelolaan mutu, standar ISO 21001:2018, serta bagaimana standar ini dapat diterapkan dalam konteks manajemen pendidikan di PTKIN. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya manajemen mutu dan bagaimana setiap pihak berperan dalam peningkatan kualitas.
- 2) **Sosialisasi kepada Pemangku Kepentingan.** Selain pelatihan kepada staf internal, sosialisasi juga dilakukan kepada mahasiswa, alumni, dan masyarakat sebagai bagian dari pemangku kepentingan. Tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman tentang standar mutu yang diadopsi dan bagaimana hal ini akan memengaruhi kualitas layanan pendidikan yang mereka terima.

c. Penyesuaian dan Pengembangan Kebijakan Mutu

Setelah pelatihan dan sosialisasi dilakukan, langkah berikutnya adalah menyesuaikan kebijakan dan prosedur internal PTKIN agar sejalan dengan persyaratan ISO 21001:2018. Penyesuaian ini meliputi:

- 1) **Review dan Penyelarasan Dokumen Mutu.** PTKIN perlu meninjau dan memperbarui seluruh **dokumen kebijakan mutu**, termasuk prosedur operasional standar (SOP), pedoman akademik, dan kebijakan administrasi, agar sesuai dengan standar ISO. Setiap prosedur yang ada harus dikaji ulang untuk memastikan bahwa proses-proses tersebut berkontribusi pada peningkatan kualitas dan akuntabilitas.

2) **Penyusunan Manual Mutu.** PTKIN juga menyusun **manual mutu**, yang merupakan dokumen terstruktur yang menjelaskan bagaimana sistem manajemen mutu diimplementasikan. Manual ini berfungsi sebagai pedoman utama untuk mengarahkan proses, prosedur, dan tanggung jawab di seluruh institusi dalam menjaga standar mutu pendidikan.

3) **Pemetaan Risiko.** Pemetaan risiko dilakukan untuk mengidentifikasi potensi risiko yang dapat mempengaruhi penerapan ISO 21001:2018 di PTKIN, seperti risiko operasional, risiko akademik, dan risiko yang terkait dengan pelayanan kepada mahasiswa. Manajemen risiko ini merupakan bagian dari upaya peningkatan keberlanjutan institusi.

d. **Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 21001:2018**

Pada tahap ini, PTKIN mulai menerapkan sistem manajemen mutu berdasarkan persyaratan ISO 21001:2018. Pelaksanaan ini mencakup:

- 1) **Implementasi Kebijakan dan Prosedur Baru.** Semua kebijakan dan prosedur yang telah disesuaikan dengan standar ISO mulai diterapkan di seluruh unit kerja. Pengawasan terhadap implementasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap unit mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas.
- 2) **Pengumpulan Data dan Monitoring Kinerja.** Data terkait kinerja mutu mulai dikumpulkan, seperti data kepuasan mahasiswa, efektivitas proses akademik, kinerja dosen, dan kepatuhan terhadap kebijakan mutu. Data ini digunakan untuk memantau kinerja institusi secara real-time dan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan.
- 3) **Audit Internal.** PTKIN melaksanakan **audit internal** untuk mengevaluasi sejauh mana kebijakan, prosedur, dan sistem yang

diimplementasikan telah sesuai dengan standar ISO 21001:2018. Audit ini dilakukan oleh tim internal yang telah dilatih, dan hasilnya digunakan untuk menilai efektivitas implementasi serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

e. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Setelah mendapatkan sertifikasi, PTKIN harus secara berkelanjutan mengevaluasi kinerja manajemen mutunya. Ini melibatkan:

- 1) **Evaluasi Berkala dan Perbaikan.** PTKIN perlu melakukan evaluasi berkala melalui audit internal yang rutin dan penilaian kinerja setiap unit kerja. Evaluasi ini digunakan untuk memastikan bahwa standar mutu tetap terjaga dan terus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan.
- 2) **Pembaruan Sertifikasi.** Sertifikasi ISO 21001:2018 memerlukan pembaruan secara berkala melalui audit eksternal lanjutan. PTKIN harus terus mematuhi standar dan melakukan perbaikan yang direkomendasikan oleh auditor eksternal untuk mempertahankan sertifikasi tersebut.

4.1.2 Tantangan dalam Implementasi ISO 21001:2018 di PTKIN

Meskipun implementasi ISO 21001:2018 memberikan banyak manfaat, PTKIN juga menghadapi beberapa tantangan yang signifikan selama proses implementasi. Tantangan utama adalah **resistensi terhadap perubahan** dari beberapa staf dan dosen yang merasa bahwa standar baru ini akan meningkatkan beban kerja mereka. Selain itu, **keterbatasan sumber daya** (baik anggaran maupun tenaga kerja) juga menjadi hambatan dalam memastikan kelancaran penerapan sistem manajemen mutu ini. Namun, melalui pelatihan dan sosialisasi yang intensif serta komitmen dari pimpinan, tantangan-tantangan ini dapat diatasi secara bertahap.

Dari observasi tidak langsung terhadap dokumen yang peneliti peroleh dari PTKIN yang menerapkan ISO 21001:2018 diperoleh berbagai indikator yang mencakup tantangan terkait pemahaman terbatas tentang standar, ketersediaan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, dan lain-lain, beserta penjelasannya. Dalam implementasi standar internasional dimaksud, tantangan implementasi ISO 21001:2018 terlihat sebagaimana gambar di bawah ini.

Tabel. 4.1 Tantangan Implementasi ISO 21001:2018 Pada PTKIN

Indikator Tantangan	Penjelasan
Pemahaman yang terbatas tentang standar	Sebagian staf dan dosen belum memiliki pemahaman yang cukup terkait
Ketersediaan sumber daya yang terbatas	Keterbatasan tenaga kerja atau anggaran untuk mengelola dan menjalankan
Resistensi terhadap perubahan	Sebagian besar individu atau unit menolak perubahan dan tetap
Penyesuaian prosedur dan dokumentasi	Proses penyesuaian terhadap prosedur baru memerlukan waktu dan usaha yang tidak sedikit
Komunikasi antar Unit yang tidak efektif	Hambatan komunikasi antara unit kerja menyebabkan miskomunikasi
Kurangnya pelatihan dan pendampingan	Pelatihan yang kurang memadai mengakibatkan pemahaman yang rendah terhadap penerapan standar
Kesulitan dalam monitoring dan evaluasi	Sistem pemantauan dan evaluasi tidak dilakukan secara konsisten menyebabkan kesulitan dalam menjaga kepatuhan standar
Keterlibatan pemangku kepentingan yang kurang	Kurangnya keterlibatan mahasiswa, dosen, staf dalam proses implementasi dapat memperlambat proses perubahan

Kebutuhan biaya Implementasi tinggi	Penerapan baik dari sisi waktu standar internasional membutuhkan biaya tinggi baik dari sisi waktu dan pelatihan
Kurangnya dukungan manajemen puncak	Dukungan dari manajemen puncak yang kurang dapat menghambat kelancaran penerapan standar di seluruh unit.

Dari berbagai tantangan di atas, secara garis besar tantangan terhadap implementasi ISO 21001:2018 pada PTKIN di Indonesia dihadapkan pada lima tantangan besar, yaitu:

1) Resistensi terhadap Perubahan

Salah satu tantangan terbesar dalam implementasi ISO 21001:2018 adalah **resistensi terhadap perubahan** dari berbagai pihak di dalam PTKIN, termasuk staf administrasi, dosen, dan tenaga kependidikan.

a) **Kekhawatiran terhadap Beban Administratif.** Banyak staf dan dosen yang merasa bahwa penerapan standar manajemen mutu ini akan meningkatkan beban kerja administratif mereka, terutama terkait dengan penyusunan dokumen, pengisian laporan, dan pelaksanaan audit internal. Hal ini menyebabkan munculnya kekhawatiran bahwa fokus mereka pada tugas akademik, seperti pengajaran dan penelitian, akan terganggu.

b) **Perubahan Kebiasaan dan Prosedur.** Implementasi ISO 21001:2018 mengharuskan perubahan dalam prosedur kerja yang sudah lama digunakan. Bagi sebagian staf, perubahan ini dirasakan sebagai ancaman terhadap zona nyaman mereka, sehingga menimbulkan resistensi atau penolakan. Misalnya, staf yang terbiasa dengan pendekatan tradisional

mungkin merasa tidak nyaman dengan sistem dokumentasi dan pelaporan yang lebih ketat yang diwajibkan oleh ISO.

Untuk mengatasi resistensi ini, PTKIN perlu melakukan sosialisasi dan pelatihan secara intensif, serta memberikan pemahaman kepada seluruh civitas akademika bahwa penerapan ISO akan membawa manfaat jangka panjang dalam hal peningkatan kualitas dan efisiensi.

2) Pemahaman yang terbatas tentang standar

Salah satu kendala signifikan dalam penerapan ISO 21001:2018 adalah kurangnya pemahaman yang merata di seluruh lapisan organisasi. Meskipun PTKIN telah melakukan pelatihan dan sosialisasi, tingkat pemahaman staf dan dosen terhadap standar ISO 21001:2018 tidak selalu seragam. Beberapa alasan utama dari kendala ini adalah:

a) **Kompleksitas Standar ISO 21001:2018.** Banyak staf administrasi dan dosen PTKIN yang merasa bahwa standar ISO terlalu kompleks dan sulit diterapkan dalam lingkungan pendidikan. ISO 21001:2018 mencakup banyak detail terkait manajemen mutu, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, yang memerlukan pengetahuan mendalam untuk bisa diterapkan dengan benar.

b) **materi pendukung Perbedaan Latar Belakang Pendidikan dan Keahlian.** Beberapa staf PTKIN memiliki latar belakang pendidikan atau keahlian yang tidak berhubungan langsung dengan manajemen mutu atau administrasi, sehingga sulit bagi mereka untuk memahami dan mengimplementasikan standar ini secara efektif.

Untuk mengatasi tantangan ini, PTKIN perlu memberikan pendampingan khusus dan pelatihan yang berkelanjutan, serta

menyediakan yang mudah dipahami oleh semua pihak. Penyusunan panduan yang lebih sederhana dan relevan juga dapat membantu meningkatkan pemahaman staf dan dosen terhadap standar ISO 21001:2018 ini.

3) Keterbatasan Sumber Daya

Implementasi ISO 21001:2018 di PTKIN memerlukan alokasi sumber daya yang signifikan, baik dalam hal **anggaran** maupun **tenaga kerja**. Beberapa tantangan terkait keterbatasan sumber daya meliputi:

- a) **Anggaran yang Terbatas.** Penerapan ISO 21001:2018 melibatkan biaya yang cukup besar, terutama untuk pelatihan, audit internal dan eksternal, serta pembenahan infrastruktur pendukung. PTKIN sering kali menghadapi keterbatasan anggaran yang mengakibatkan beberapa langkah implementasi, seperti pengadaan teknologi informasi dan pelatihan intensif, tidak bisa dilaksanakan secara optimal. Keterbatasan ini juga memengaruhi kemampuan institusi dalam memperbarui sistem manajemen dan prosedur yang sesuai dengan standar ISO 21001:2018.
- b) **Keterbatasan Tenaga Ahli.** Implementasi ISO 21001:2018 membutuhkan keahlian dalam manajemen mutu dan audit internal yang spesifik. PTKIN yang belum memiliki tim yang terlatih dalam pengelolaan sistem manajemen mutu harus melakukan pelatihan ekstensif untuk staf dan dosen, yang membutuhkan waktu dan sumber daya tambahan. Selain itu, rekrutmen tenaga ahli eksternal untuk melakukan audit dan konsultan manajemen mutu juga menjadi tantangan tersendiri. Untuk mengatasi keterbatasan ini, PTKIN dapat mencari **dukungan eksternal**, seperti bekerja sama dengan lembaga lain

atau memperoleh bantuan pendanaan dari pemerintah atau pihak swasta untuk mendukung proses implementasi ISO 21001:2018.

4) Kesulitan dalam Melakukan Pemetaan Risiko dan Audit Internal

Salah satu persyaratan penting dalam ISO 21001:2018 adalah melakukan **pemetaan risiko** dan **audit internal** secara berkala untuk memastikan bahwa sistem manajemen mutu berjalan dengan efektif. Tantangan yang dihadapi dalam hal ini meliputi:

a) **Kurangnya Pengalaman dalam Pemetaan Risiko.** Pemetaan risiko merupakan bagian krusial dari manajemen mutu, di mana PTKIN harus mampu mengidentifikasi potensi risiko yang dapat memengaruhi mutu pendidikan dan pengelolaan institusi. Banyak PTKIN yang belum memiliki pengalaman yang cukup dalam melakukan pemetaan risiko, sehingga mereka kesulitan dalam mengimplementasikan langkah-langkah mitigasi yang efektif.

b) **Audit Internal yang Kurang Optimal.** Audit internal bertujuan untuk menilai kepatuhan terhadap standar ISO 21001:2018, namun beberapa PTKIN menghadapi kesulitan dalam melaksanakan audit ini secara terstruktur. Kurangnya auditor internal yang terlatih dan terampil mengakibatkan hasil audit internal kurang optimal, sehingga perbaikan yang dibutuhkan sulit untuk diidentifikasi dan diterapkan dengan cepat.

Untuk mengatasi tantangan ini, PTKIN perlu melakukan **pelatihan intensif** bagi tim audit internal dan melibatkan **konsultan eksternal** untuk memberikan panduan mengenai pemetaan risiko yang efektif serta teknik pelaksanaan audit yang tepat.

5) Penyesuaian Sistem Teknologi Informasi

Implementasi ISO 21001:2018 memerlukan **penyesuaian sistem teknologi informasi (TI)** yang memadai untuk mendukung proses pengelolaan mutu, terutama dalam hal dokumentasi, pelaporan, dan pemantauan kinerja. Beberapa tantangan terkait dengan TI meliputi:

a) **Keterbatasan Infrastruktur TI.** Beberapa PTKIN Di Indonesia belum memiliki infrastruktur TI yang memadai untuk mengelola sistem manajemen mutu secara digital. Banyak prosedur manajemen mutu, seperti pelacakan audit, pengelolaan dokumen, dan pemantauan kinerja, harus dilakukan secara manual karena kurangnya sistem TI yang mendukung. Hal ini menghambat efektivitas implementasi ISO 21001:2018.

b) **Ketidakmampuan Staf dalam Mengoperasikan Sistem TI.** Selain keterbatasan infrastruktur, banyak staf yang belum terbiasa menggunakan sistem manajemen berbasis TI. Ini menambah kompleksitas dalam proses implementasi, karena penyesuaian terhadap penggunaan teknologi memerlukan waktu, pelatihan, dan dukungan yang berkelanjutan.

Untuk mengatasi masalah ini, PTKIN harus **mengembangkan infrastruktur TI** yang lebih canggih, seperti platform digital untuk manajemen mutu, dan memastikan bahwa semua staf mendapatkan pelatihan yang diperlukan untuk menggunakan sistem ini dengan baik.

4.1.3 Membangun Komitmen terhadap Pengembangan Budaya Mutu PTKIN Melalui ISO 21001:2018

Komitmen terhadap **pengembangan budaya mutu** di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) adalah elemen kunci yang sangat diperlukan untuk memastikan penerapan ISO 21001:2018

berjalan dengan efektif. ISO 21001:2018 adalah standar internasional yang dirancang untuk membantu organisasi pendidikan, termasuk PTKIN, dalam mengelola dan meningkatkan mutu pendidikan melalui pendekatan sistem manajemen yang komprehensif. Agar penerapan ISO 21001:2018 dapat menciptakan **transformasi budaya mutu yang berkelanjutan**, diperlukan komitmen yang kuat dari seluruh civitas akademika, mulai dari pimpinan hingga staf administrasi dan dosen. Berikut adalah deskripsi lengkap mengenai bagaimana membangun komitmen tersebut di PTKIN melalui penerapan ISO 21001:2018.

1. Komitmen Pimpinan: Motor Penggerak Utama Budaya Mutu

Peran pimpinan, khususnya rektor dan dekan, sangat penting dalam membangun komitmen terhadap pengembangan budaya mutu di PTKIN. Komitmen ini harus dimulai dari **pimpinan puncak**, yang menjadi penggerak utama dalam menciptakan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang berfokus pada peningkatan mutu. Beberapa langkah yang dapat diambil oleh pimpinan untuk membangun komitmen terhadap pengembangan budaya mutu melalui ISO 21001:2018 antara lain:

- a) **Menyusun Kebijakan Mutu yang Jelas.** Pimpinan harus merumuskan kebijakan mutu yang selaras dengan persyaratan ISO 21001:2018, yang menekankan pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), keterlibatan pemangku kepentingan, dan pemenuhan kebutuhan mahasiswa serta masyarakat. Kebijakan ini harus menjadi acuan utama dalam setiap pengambilan keputusan.
- b) **Menjadi Role Model.** Pimpinan perlu menjadi **teladan** bagi seluruh civitas akademika dalam hal implementasi budaya mutu. Dengan menunjukkan kepatuhan terhadap standar mutu dan mendukung setiap langkah penerapan ISO

21001:2018, pimpinan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk transformasi budaya.

- c) **Memberikan Dukungan Sumber Daya.** Salah satu wujud komitmen pimpinan adalah dengan memastikan tersedianya sumber daya yang cukup untuk mendukung implementasi ISO 21001:2018, termasuk anggaran untuk pelatihan, pengembangan teknologi, dan audit internal. Komitmen ini menunjukkan bahwa mutu adalah prioritas utama dalam manajemen PTKIN.

2. Pelibatan Seluruh Civitas Akademika: Membangun Budaya Partisipatif

Pengembangan budaya mutu tidak bisa hanya menjadi tanggung jawab pimpinan. **Seluruh civitas akademika**, mulai dari dosen, staf administrasi, hingga mahasiswa, harus terlibat secara aktif dalam penerapan ISO 21001:2018. Pelibatan ini penting untuk menciptakan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap proses manajemen mutu yang dijalankan di PTKIN. Beberapa langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan keterlibatan seluruh civitas akademika antara lain:

- a) **Sosialisasi dan Edukasi yang Intensif:** Salah satu cara untuk membangun komitmen dari seluruh pihak adalah melalui sosialisasi dan edukasi yang berkelanjutan mengenai pentingnya budaya mutu dan manfaat ISO 21001:2018. Setiap individu di PTKIN perlu memahami peran mereka dalam mendukung penerapan standar ini dan bagaimana hal tersebut dapat meningkatkan kinerja institusi serta kualitas layanan pendidikan.
- b) **Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi.** PTKIN harus menyediakan pelatihan yang komprehensif bagi dosen dan staf

administrasi terkait **manajemen mutu, audit internal, dan pemantauan kinerja**. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi mereka, tetapi juga menumbuhkan komitmen untuk berpartisipasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkualitas tinggi.

- c) **Keterlibatan dalam Proses Pengambilan Keputusan**: Salah satu cara untuk memperkuat komitmen adalah dengan melibatkan seluruh civitas akademika dalam **proses pengambilan keputusan** yang terkait dengan kebijakan mutu. Dengan memberikan kesempatan kepada dosen dan staf untuk menyampaikan masukan dan terlibat dalam penyusunan prosedur mutu, mereka akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk mendukung penerapan ISO 21001:2018.

3. Penerapan Prinsip Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)

Komitmen terhadap pengembangan budaya mutu melalui ISO 21001:2018 di PTKIN harus mencakup prinsip **perbaikan berkelanjutan (continuous improvement)**. Prinsip ini menjadi salah satu elemen inti dalam ISO 21001:2018 dan mendorong PTKIN untuk secara konsisten melakukan evaluasi dan peningkatan dalam semua aspek operasional, baik akademik maupun non-akademik. Beberapa langkah untuk menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan antara lain:

- a) **Audit Internal yang Berkala**. Untuk memastikan bahwa sistem manajemen mutu berjalan sesuai dengan standar ISO 21001:2018, PTKIN perlu melakukan **audit internal secara berkala**. Audit ini bertujuan untuk mengevaluasi kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Kegiatan audit

juga dapat meningkatkan akuntabilitas setiap unit kerja di PTKIN.

b) **Evaluasi Kinerja dan Pelacakan Kepuasan Pemangku Kepentingan.** Komitmen terhadap mutu harus diikuti dengan **evaluasi kinerja** yang terukur dan objektif. PTKIN perlu menggunakan data yang diperoleh dari audit internal, survei kepuasan mahasiswa, dan penilaian kinerja dosen untuk terus meningkatkan layanan pendidikan. Setiap masukan dari pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, harus menjadi dasar untuk pengambilan keputusan yang berbasis data.

c) **Membangun Lingkungan Pembelajaran yang Inovatif.** Penerapan perbaikan berkelanjutan juga harus mencakup pengembangan **inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran**. PTKIN perlu mendorong dosen untuk terus mengembangkan metode pembelajaran baru yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan mahasiswa. Inovasi ini akan meningkatkan kualitas pendidikan dan memperkuat budaya mutu di lingkungan akademik.

4. Keterbukaan terhadap Umpan Balik dan Masukan dari Pemangku Kepentingan

ISO 21001:2018 menekankan pentingnya **keterlibatan pemangku kepentingan** dalam proses manajemen mutu. Oleh karena itu, PTKIN harus memiliki komitmen untuk terus terbuka terhadap **umpan balik** dari mahasiswa, dosen, alumni, masyarakat, dan pihak terkait lainnya. Beberapa cara untuk membangun keterbukaan ini antara lain:

- a) **Mekanisme Pengelolaan Keluhan dan Masukan.** PTKIN perlu mengembangkan sistem pengelolaan keluhan yang efektif untuk memfasilitasi pemangku kepentingan dalam menyampaikan masukan dan keluhan terkait layanan pendidikan. Sistem ini harus transparan, mudah diakses, dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan.
 - b) **Pengukuran dan Pelaporan Kinerja.** Transparansi dalam pengelolaan mutu dapat ditingkatkan dengan melaporkan hasil evaluasi kinerja secara rutin kepada seluruh civitas akademika dan pemangku kepentingan eksternal. Laporan ini harus mencakup indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang digunakan untuk menilai mutu pendidikan dan layanan yang diberikan oleh PTKIN.
 - c) **Membangun Hubungan yang Kuat dengan Alumni dan Pengguna Lulusan.** PTKIN perlu terus membangun hubungan dengan alumni dan pengguna lulusan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu. Alumni dan pengguna lulusan dapat memberikan masukan berharga tentang kualitas pendidikan dan relevansi kurikulum yang diterapkan. Masukan ini dapat digunakan untuk memperbaiki program pendidikan dan memastikan bahwa lulusan PTKIN memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja.
5. **Penguatan Infrastruktur dan Teknologi Pendukung Manajemen Mutu**
- Komitmen terhadap pengembangan budaya mutu di PTKIN juga harus didukung oleh infrastruktur teknologi yang memadai. Penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi

dalam pengelolaan manajemen mutu serta mempermudah pemantauan dan evaluasi kinerja. Beberapa langkah yang dapat diambil PTKIN dalam hal ini meliputi:

- a) **Pengembangan Sistem Manajemen Berbasis TI.** PTKIN perlu mengadopsi sistem manajemen mutu berbasis teknologi informasi yang memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time, pengelolaan dokumen, dan pelaksanaan audit internal secara digital. Sistem ini akan meningkatkan efisiensi operasional dan memungkinkan PTKIN untuk dengan mudah mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.
- b) **Pelatihan dalam Penggunaan Teknologi.** Agar implementasi teknologi berjalan efektif, PTKIN perlu memberikan pelatihan kepada staf dan dosen mengenai penggunaan sistem TI yang mendukung manajemen mutu. Pelatihan ini akan membantu mereka memahami cara menggunakan perangkat lunak manajemen mutu dan berpartisipasi dalam proses pemantauan dan evaluasi kinerja.

Membangun komitmen terhadap pengembangan budaya mutu di PTKIN melalui ISO 21001:2018 adalah proses yang memerlukan keterlibatan aktif dari seluruh elemen institusi. Komitmen ini harus dijaga dan dipelihara secara berkelanjutan agar dapat menciptakan perubahan yang signifikan dalam kualitas manajemen pendidikan. Setiap elemen di PTKIN, mulai dari pimpinan, dosen, staf, hingga mahasiswa, harus berperan aktif dalam mendukung implementasi ISO 21001:2018 dengan cara berkontribusi dalam pengelolaan mutu, mengikuti pelatihan, menjalankan prosedur yang telah ditetapkan, serta terus memberikan umpan balik yang konstruktif. Hanya dengan

komitmen yang kuat dan sinergi antar bagian, budaya mutu yang berkelanjutan dapat terwujud dan PTKIN dapat mencapai standar mutu pendidikan yang lebih tinggi.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian Analisis Transformasi *Quality Culture* Melalui Implementasi Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018 Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)

Transformasi yang terjadi di PTKIN setelah penerapan ISO 21001:2018 selaras dengan konsep *Quality Culture* yang diemukakan oleh Schein (2010), di mana budaya organisasi dipengaruhi oleh perubahan dalam sistem manajemen dan proses kerja. Implementasi ISO 21001:2018 di PTKIN telah berhasil memengaruhi perilaku, nilai, dan pola pikir seluruh civitas akademika terhadap pentingnya manajemen mutu yang sistematis.³³

Temuan penelitian ini juga mendukung teori *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan yang menyatakan bahwa penerapan standar mutu dapat meningkatkan efektivitas operasional dan kepuasan pemangku kepentingan. Hal ini juga konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Hazelkorn (2015) dan Brennan dan Shah (2010), yang menyebutkan bahwa penerapan standar internasional di institusi pendidikan tinggi dapat meningkatkan daya saing global dan akuntabilitas internal.³⁴

Dari berbagai uraian tentang implementasi ISO 21001:2018 pada PTKIN di atas, maka dapat disimpulkan bahwa proses implementasi ISO 21001:2018 di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)

³³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco, Jossey-Bass, 2010), p. 65

³⁴ Hazelkorn, *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*, (London, UK, Palgrave Macmillan, 2015), p. 55

merupakan langkah strategis dalam meningkatkan manajemen mutu pada PTKIN dimaksud. Peningkatan manajemen mutu dimaksud akan melahirkan budaya mutu pada aspek:

4.2.1 Peningkatan Sistem Penjaminan Mutu

Implementasi ISO 21001:2018 telah berhasil memperkuat sistem **Penjaminan** mutu di PTKIN, yang sebelumnya kurang terstruktur dan tidak memiliki panduan standar internasional yang jelas. Dengan adopsi ISO 21001:2018, PTKIN kini memiliki **pedoman yang jelas dan terukur** dalam menjalankan aktivitas akademik dan non-akademik, yang berfokus pada peningkatan kualitas secara terus-menerus. Standar ini membantu PTKIN untuk merancang, mengimplementasikan, memantau, dan mengevaluasi proses-proses organisasi dengan lebih efektif.

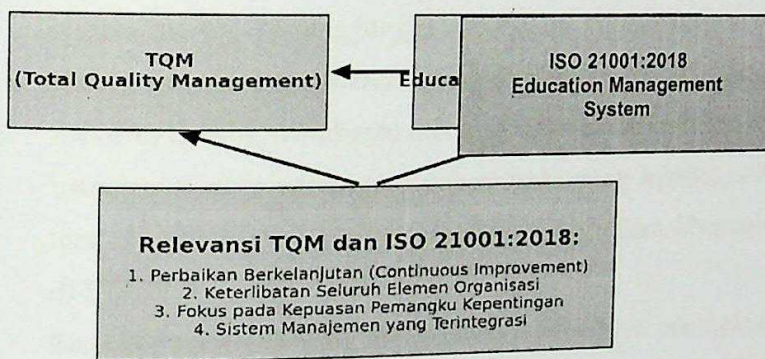
Dari Penelitian ini terungkap bahwa implementasi ISO 21001:2018 dalam upaya membangun budaya mutu pada PTKIN menekankan pentingnya **perbaikan berkelanjutan** (*continuous improvement*) dalam proses pendidikan, yang memungkinkan organisasi untuk secara berkala mengevaluasi dan meningkatkan mutu layanan mereka. Standar ini juga memperkuat akuntabilitas dengan memperkenalkan prosedur **audit internal dan eksternal** yang lebih terstruktur, serta memerlukan **keterlibatan aktif pemangku kepentingan** dalam pengelolaan pendidikan.

Kondisi faktual di atas relevan dengan pernyataan yang mengemukakan bahwa **Total Quality Management (TQM)** menekankan pentingnya integrasi semua aspek dalam organisasi untuk mencapai *continuous improvement*. Hal ini sejalan dengan prinsip ISO 21001:2018 yang menuntut organisasi pendidikan untuk terus memperbaiki sistemnya berdasarkan evaluasi kinerja.³⁵ Relevansi antara Total Quality

³⁵ W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, (Cambridge, Massachusetts, USA, MIT Press, 1986), p. 77

Management (TQM) dan ISO 21001:2018 terletak pada fokus keduanya terhadap **perbaikan berkelanjutan** (continuous improvement) dan **keterlibatan seluruh elemen organisasi** dalam manajemen mutu. TQM menekankan pentingnya partisipasi semua tingkat organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus-menerus, yang sejalan dengan ISO 21001:2018, yang mengharuskan lembaga pendidikan mengelola mutu melalui pendekatan berbasis sistem, melibatkan pemangku kepentingan, dan memastikan evaluasi serta perbaikan mutu berkelanjutan dalam semua proses pendidikan.

Gambar. 4.1 Relevansi Antara TQM dan ISO 21001:2018



4.2.2 Kesadaran akan Pentingnya Kualitas di Semua Tingkatan

Implementasi ISO 21001:2018 di beberapa UIN seperti UIN Alauddin Makassar, UIN Raden Intan, UIN Raden Fatah, dan lainnya menunjukkan peningkatan signifikan dalam kesadaran akan pentingnya kualitas di semua tingkatan organisasi. Berdasarkan survei dan wawancara yang dilakukan dengan manajemen, dosen, staf, dan mahasiswa, beberapa temuan penting dapat diidentifikasi:

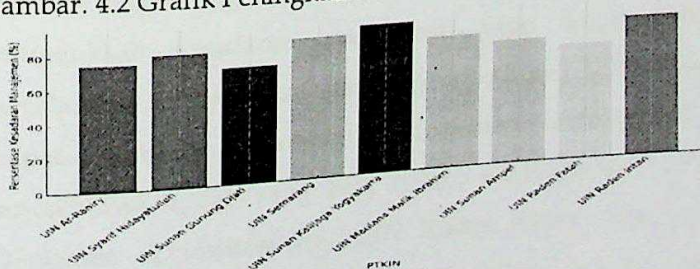
1. Peningkatan Kesadaran Manajemen

Setelah penerapan ISO 21001:2018, manajemen di setiap level institusi pendidikan pada PTKIN lebih menyadari pentingnya kualitas dalam proses pendidikan. Mereka terlibat secara aktif

dalam pengembangan kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan standar internasional ini. Peningkatan kualitas dalam perencanaan strategis dan pengambilan keputusan di tingkat manajemen menjadi lebih terukur dan berbasis data. Kesadaran akan mutu di level manajemen adalah komponen yang sangat krusial untuk menciptakan **budaya mutu yang berkelanjutan**. Crosby menekankan bahwa "kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan" (quality is conformance to requirements), dan ini sangat relevan dengan penerapan ISO 21001:2018. Dengan penerapan standar ISO, manajemen diharuskan memahami bahwa mereka bertanggung jawab dalam memastikan semua proses sesuai dengan standar yang ditetapkan. ISO 21001:2018, menurut Crosby, membantu meningkatkan **kesadaran strategis** manajemen akan pentingnya pengawasan yang konsisten dan terarah terhadap setiap aspek organisasi pendidikan, khususnya di PTKIN.³⁶

Berikut data grafik yang menunjukkan terjadinya peningkatan pada aspek kesadaran manajemen pada beberapa PTKIN di Indonesia dengan diterapkannya ISO 21001:2018.

Gambar. 4.2 Grafik Peningkatan Kesadaran Manajemen PTKIN



Sumber: (Dokumentasi diolah, 2024)

³⁶ Philip B. Crosby, "Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain", (New York: McGraw-Hill, 1979), 87

Dari grafik di atas terlihat dengan jelas posisi masing-masing PTKIN terdapat persentase kesadaran manajemen yang tinggi dengan diterapkannya ISO 21001:2018. Sebagai contoh: UIN Ar-Raniry, tingkat kesadaran manajemen sebesar 75%. Ini menunjukkan kesadaran yang cukup baik dalam memastikan proses manajemen pendidikan berjalan sesuai standar mutu. UIN Syarif Hidayatullah, kesadaran manajemen mencapai 80%. UIN ini menunjukkan komitmen kuat dalam menjaga kualitas manajemen di berbagai level. UIN Sunan Gunung Djati, persentase kesadaran manajemen di UIN ini adalah 70%. Meskipun lebih rendah dibandingkan beberapa UIN lainnya, kesadaran manajemen terus meningkat sejak penerapan ISO 21001:2018. UIN Semarang, tingkat kesadaran manajemen di UIN Semarang adalah 85%, salah satu yang tertinggi di antara UIN lainnya, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap peningkatan mutu manajemen. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Dengan persentase kesadaran manajemen tertinggi, yaitu 90%, UIN ini sangat berfokus pada peningkatan manajemen mutu di semua level. UIN Maulana Malik Ibrahim, Memiliki tingkat kesadaran manajemen sebesar 80%. Hal ini menunjukkan kesadaran manajemen yang tinggi dalam menjalankan proses sesuai standar internasional. UIN Sunan Ampel, Tingkat kesadaran manajemen sebesar 75%, menunjukkan upaya yang baik dalam meningkatkan mutu manajemen di institusi ini. UIN Raden Fatah, kesadaran manajemen di UIN ini adalah 70%. Meski masih perlu ditingkatkan, UIN ini tetap berkomitmen dalam menjaga standar manajemen. Yang terakhir adalah UIN Raden Intan, sama dengan beberapa UIN lainnya, UIN ini memiliki tingkat

kesadaran manajemen sebesar 85%, menunjukkan peningkatan yang signifikan setelah implementasi ISO

2. **Kesadaran Dosen terhadap Kualitas Pengajaran**

ISO 21001:2018 mendorong dosen untuk lebih sadar akan pentingnya kualitas dalam penyampaian pembelajaran. Dosen kini lebih fokus pada penyusunan materi ajar yang relevan, perbaikan metode pembelajaran, dan peningkatan evaluasi belajar. Pelatihan intensif yang diberikan terkait standar ISO juga meningkatkan keterampilan dosen dalam merencanakan dan mengevaluasi pembelajaran dengan standar yang lebih tinggi.

Dengan diterapkannya ISO 21001:2018, salah satu dampak yang paling nyata adalah meningkatnya **kesadaran dosen terhadap kualitas pengajaran**. Dalam konteks ini, dosen tidak hanya bertugas untuk menyampaikan materi, tetapi juga memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, serta memenuhi harapan dan kebutuhan mahasiswa sebagai penerima layanan pendidikan.

Beberapa poin penting yang berhubungan dengan budaya mutu dan kesadaran dosen terhadap kualitas pengajaran adalah:

a) **Pemahaman Terhadap Standar Kualitas**

ISO 21001:2018 membantu meningkatkan pemahaman dosen terhadap pentingnya standar kualitas dalam pengajaran. Dosen didorong untuk lebih sadar akan tanggung jawab mereka dalam memastikan kualitas pengajaran yang konsisten dan terukur. Hal ini termasuk perencanaan materi ajar yang lebih matang, penggunaan metode pembelajaran yang sesuai, serta evaluasi yang objektif terhadap hasil belajar mahasiswa.

b) Pengembangan Berkelanjutan

Penerapan ISO mendorong dosen untuk terus mengembangkan kompetensi dan keterampilan mereka. **Budaya peningkatan berkelanjutan (continuous improvement)** menjadi inti dari standar ISO ini. Dosen secara aktif mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pengajaran mereka melalui inovasi, refleksi diri, dan evaluasi berkala terhadap metode dan pendekatan pengajaran yang digunakan. Dengan demikian, dosen selalu berusaha meningkatkan kualitas pengajaran dari waktu ke waktu.

c) Transparansi dan Akuntabilitas

Dengan ISO 21001:2018, ada **transparansi** dalam proses pembelajaran, di mana dosen diwajibkan untuk mengikuti prosedur yang telah distandardisasi. Dosen harus memastikan bahwa silabus, metode penilaian, dan materi ajar dipublikasikan dengan jelas kepada mahasiswa. Selain itu, **akuntabilitas** juga meningkat, karena dosen harus mempertanggungjawabkan kinerja mereka dalam mendukung pencapaian hasil belajar yang optimal bagi mahasiswa.

d) Partisipasi dalam Evaluasi dan Feedback

Penerapan ISO juga mengintegrasikan **sistem evaluasi dan umpan balik** yang sistematis. Dosen tidak hanya memberikan penilaian kepada mahasiswa, tetapi juga menerima umpan balik dari mahasiswa mengenai kualitas pengajaran yang mereka terima. Dengan adanya mekanisme ini, dosen lebih terbuka terhadap kritik dan saran, serta lebih bersemangat untuk melakukan perbaikan dalam proses pembelajaran.

e) Kolaborasi Antar Dosen dan Staf

Budaya mutu yang diterapkan oleh ISO 21001:2018 juga memperkuat **kolaborasi antar dosen dan staf** dalam mencapai tujuan pendidikan. Standar ini mendorong terciptanya lingkungan yang lebih kooperatif, di mana dosen saling berbagi praktik terbaik, berdiskusi tentang metode pengajaran yang efektif, dan bersama-sama mencari solusi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Dengan adanya kerangka kerja ISO, kolaborasi ini menjadi lebih terstruktur dan efektif.

f) **Fokus pada Mahasiswa sebagai Pusat Pembelajaran**

ISO 21001:2018 menekankan pentingnya **pendekatan berpusat pada mahasiswa**, di mana kualitas pengajaran harus disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan mahasiswa. Dosen lebih sadar bahwa mereka bukan hanya penyampai materi, tetapi juga fasilitator yang bertanggung jawab dalam mendukung mahasiswa mencapai kompetensi yang diinginkan. Hal ini mendorong dosen untuk lebih interaktif, responsif, dan adaptif terhadap dinamika di kelas.

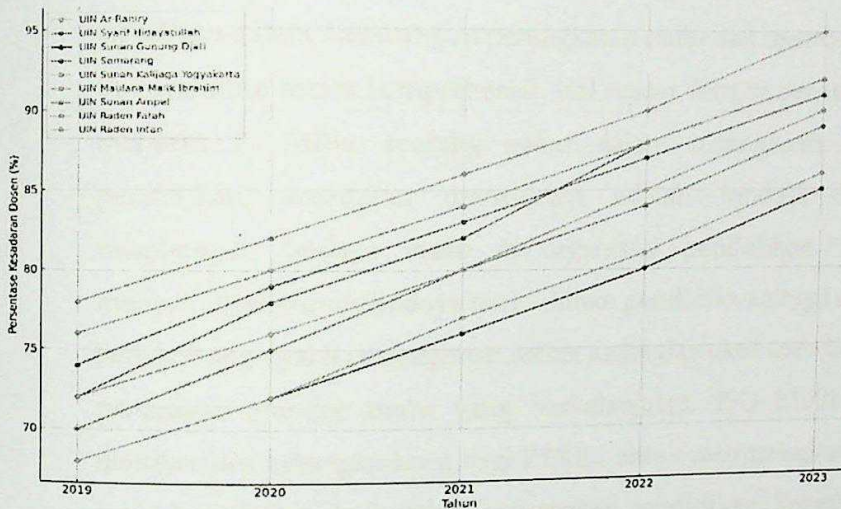
g) **Evaluasi Berbasis Data**

Salah satu elemen penting dari budaya mutu yang diperkuat oleh ISO 21001:2018 adalah **penggunaan data untuk evaluasi**. Dosen diajak untuk menggunakan data, baik dari hasil penilaian mahasiswa maupun dari umpan balik lain, untuk mengevaluasi efektivitas pengajaran mereka. Dengan data yang objektif, dosen dapat mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan dan membuat keputusan yang lebih tepat untuk memperbaiki kualitas pengajaran.

Berbagai capaian di atas, relevan dengan hasil pengolahan data berupa dokumentasi yang terkait dengan **kesadaran dosen**

terhadap kualitas pengajaran pada beberapa PTKIN sebagaimana gambar berikut.

Gambar. 4.3 Grafik kesadaran Dosen Terhadap Kualitas Pengajaran Pada PTKIN



Sumber: (Dokumentasi diolah, 2024)

Dari hasil penelitian yang dilakukan serta didukung data yang ada, terlihat dengan nyata bahwa implementasi ISO 21001:2018 dalam membangun budaya mutu pada aspek **kesadaran dosen terhadap kualitas pengajaran** mengalami peningkatan yang signifikan. ISO mendorong adanya budaya mutu yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan, transparansi, akuntabilitas, dan kolaborasi. Dosen menjadi lebih sadar akan pentingnya standar pengajaran yang tinggi, serta lebih berkomitmen untuk memberikan pengajaran yang tidak hanya memenuhi standar internasional, tetapi juga relevan dengan kebutuhan mahasiswa. Penerapan standar ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu dosen, tetapi juga menciptakan budaya yang lebih profesional dan berkualitas di institusi pendidikan secara keseluruhan. Hal ini

memastikan bahwa lulusan yang dihasilkan adalah individu yang kompeten dan siap menghadapi tantangan di dunia kerja dan masyarakat.

Berbagai dimensi dalam implementasi ISO 21001:2018 EOMS dalam upaya membangun *quality culture* sangat memiliki dampak signifikan dalam membangun peningkatan mutu dan membangun budaya mutu secara komprehensif. Hal sesuai dengan pernyataan menurut E. Sallis, seorang pakar dalam manajemen mutu pendidikan, kesadaran manajemen adalah fondasi dalam membangun **budaya mutu** di organisasi pendidikan. Sallis menyebutkan bahwa budaya mutu dalam pendidikan tinggi dapat berkembang apabila manajemen secara sadar dan aktif mendorong penerapan standar mutu yang berkelanjutan. ISO 21001:2018 memberikan kerangka kerja bagi PTKIN untuk mengintegrasikan praktik-praktik terbaik dalam manajemen pendidikan. Kesadaran manajemen dalam hal ini mencakup pemahaman bahwa pengelolaan mutu bukan hanya tanggung jawab institusi tertentu, tetapi seluruh organisasi, dengan manajemen berada di garis depan sebagai agen perubahan. Dan sangat diyakini bahwa kualitas pada aspek ini akan berdampak pada bangunan kesadaran akan pentingnya kualitas disemua tingkatan.³⁷

3. Staf Administrasi yang Lebih Terlibat dalam Peningkatan Kualitas Layanan

Staf administrasi di lembaga pendidikan memainkan peran penting dalam menjaga standar layanan, mulai dari pendaftaran mahasiswa hingga pengelolaan sarana dan prasarana. Dengan

³⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London, Inggris: Kogan Page Limited, 1993), p. 76-77

penerapan ISO 21001:2018, staf menjadi lebih sadar akan pentingnya memberikan pelayanan yang responsif dan berkualitas, dengan mematuhi standar operasional prosedur yang telah disusun berdasarkan ISO.

Dalam konteks implementasi ISO 21001:2018 dalam mendukung *quality Culture* pada PTKIN Staf administrasi bertanggung jawab atas pengelolaan dokumen yang terstandarisasi, memastikan bahwa semua prosedur operasional, seperti pengolahan data mahasiswa, pengelolaan fasilitas, dan layanan akademik, dilakukan dengan mematuhi standar ISO. Pengelolaan dokumen yang efektif berkontribusi pada keteraturan proses dan akuntabilitas, yang merupakan komponen penting dalam membangun budaya mutu. Dalam penelitian ini terlihat bahwa Staf administrasi telah terlibat dalam proses evaluasi layanan, menerima umpan balik, dan melakukan perbaikan berdasarkan masukan dari pengguna layanan. Dengan demikian, mereka berperan dalam menciptakan sistem layanan yang responsif dan berkualitas tinggi.

Dari penelitian ini juga terlihat bahwa dengan penerapan ISO 21001:2018, staf administrasi di PTKIN menjadi lebih terlibat dalam dan berkontribusi secara signifikan terhadap terciptanya **budaya mutu** yang kuat. Melalui pengelolaan dokumen yang efektif, perbaikan berkelanjutan, dan kolaborasi dengan seluruh elemen organisasi, staf administrasi membantu memastikan bahwa layanan pendidikan yang diberikan sesuai dengan standar internasional yang telah ditetapkan. Peran mereka dalam membangun budaya mutu ini sangat penting,

sebagaimana ditegaskan oleh Juran (2010)³⁸, yang menekankan pentingnya partisipasi aktif dan kesadaran terhadap kualitas dalam mencapai hasil yang optimal di setiap organisasi.

4. Keterlibatan Mahasiswa dalam Penjaminan Mutu

Mahasiswa juga semakin terlibat dalam proses peningkatan kualitas. Penerapan ISO mendorong terciptanya mekanisme feedback yang lebih sistematis, di mana suara mahasiswa mengenai kualitas pembelajaran dan layanan didengar dan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen. Ini menciptakan suasana yang lebih inklusif, di mana mahasiswa merasa menjadi bagian dari proses penjaminan mutu.

Dari penelitian ini juga terlihat bahwa salah satu dampak utama dari implementasi ISO 21001:2018 dalam membangun *quality culture* pada PTKIN adalah adanya peningkatan kesadaran akan pentingnya kualitas di semua tingkatan organisasi, baik dari pimpinan, dosen, staf administrasi, hingga mahasiswa. Sebelum implementasi, banyak pihak yang kurang menyadari pentingnya manajemen mutu dalam operasional institusi pendidikan tinggi khususnya PTKIN. Namun, setelah implementasi, terjadi perubahan budaya organisasi di mana mutu pendidikan kini menjadi perhatian utama dan tanggung jawab bersama.

4.2.3 Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas

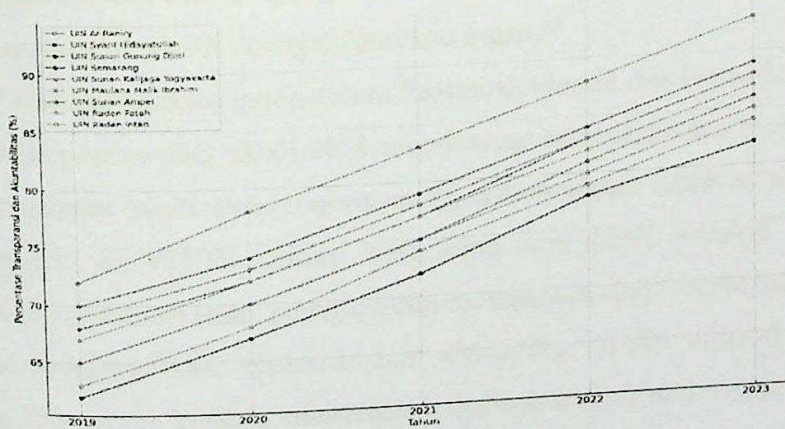
ISO 21001:2018 mendorong PTKIN untuk lebih transparan dan akuntabel dalam setiap aspek manajemen pendidikan. Dengan adanya sistem dokumentasi dan audit yang terstruktur, setiap keputusan manajerial kini didasarkan pada data dan bukti yang objektif, bukan lagi pada asumsi atau intuisi. Transparansi ini tidak hanya meningkatkan

³⁸ Joseph Juran, "*Juran's Quality Handbook*", (New York: McGraw-Hill. 2010), p. 54-56

akuntabilitas pimpinan dan staf, tetapi juga memperkuat kepercayaan mahasiswa dan pemangku kepentingan eksternal terhadap institusi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa dengan Implementasi Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018 Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) terlihat jelas adanya peningkatan tanggung jawab untuk memastikan bahwa semua kegiatan pendidikan, administratif, dan operasional berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, serta mampu memberikan pertanggungjawaban yang jelas atas kinerjanya. Hal ini sebagaimana terlihat pada grafik peningkatan Transparansi dan akuntabilitas pada PTKIN yang menjadi informan seperti grafik di bawah ini.

Gambar. 4.4 Grafik peningkatan Transparansi dan akuntabilitas pada PTKIN



Sumber: (Dokumentasi diolah, 2024)

Penerapan ISO 21001:2018 di PTKIN tidak hanya membantu meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga menciptakan budaya mutu pada dimensi **transparansi dan akuntabilitas** di seluruh tingkatan organisasi. Transparansi dalam proses pengambilan keputusan dan pelaporan kinerja, serta akuntabilitas dalam memastikan bahwa setiap keputusan dan kebijakan dapat dipertanggungjawabkan, menjadi fondasi

utama dalam membangun institusi yang kredibel dan berkelanjutan. Budaya mutu yang berfokus pada transparansi dan akuntabilitas memungkinkan PTKIN untuk terus berkembang, memenuhi standar internasional, dan menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap bersaing di tingkat global.

Hasil penelitian pada aspek transparansi dan akuntabilitas dalam mendukung terciptanya *quality Culture* dari implementasi ISO 21001:2018 pada PTKIN memiliki persamaan dengan pernyataan yang mengatakan bahwa pentingnya **transparansi** dalam pendidikan tinggi adalah. Menurutnya, **keterbukaan informasi** di institusi pendidikan, termasuk PTKIN, sangat penting untuk membangun kepercayaan di antara para pemangku kepentingan, seperti mahasiswa, dosen, dan masyarakat. Implementasi ISO 21001:2018 mendorong institusi untuk membuat **proses pengambilan keputusan yang lebih transparan**, termasuk dalam hal kebijakan akademik dan pengelolaan keuangan.³⁹

4.2.4 Perbaikan Berkelanjutan dalam Proses Akademik dan Non Akademik

Implementasi ISO 21001:2018 mendorong adanya **proses perbaikan berkelanjutan** (*continuous improvement*) dalam semua aspek manajemen pendidikan di PTKIN. Setiap unit kerja kini lebih proaktif dalam melakukan evaluasi rutin, mengidentifikasi masalah, dan merancang solusi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Audit internal yang dilakukan secara berkala memastikan bahwa semua unit tetap berada dalam jalur peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

a. Penguatan Layanan kepada Pemangku Kepentingan

Penerapan ISO 21001:2018 juga berdampak pada peningkatan kualitas layanan kepada pemangku kepentingan, khususnya mahasiswa. PTKIN kini lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan mahasiswa, alumni,

³⁹ Joseph Juran, "*Juran's Quality Handbook*...p. 69-70

dan masyarakat. Peningkatan layanan ini tercermin dari adanya **proses evaluasi kepuasan mahasiswa** yang terstruktur, serta sistem pengelolaan keluhan dan masukan yang lebih efisien. Hal ini menjadikan PTKIN lebih adaptif dan berorientasi pada pemangku kepentingan.

Penguatan layanan kepada pemangku kepentingan merupakan salah satu aspek penting dalam implementasi **ISO 21001:2018** di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Pemangku kepentingan dalam hal ini mencakup mahasiswa, dosen, staf administrasi, masyarakat, serta pihak eksternal seperti pemerintah dan lembaga mitra. ISO 21001:2018 bertujuan untuk menciptakan sistem manajemen yang tidak hanya berfokus pada kualitas proses pendidikan, tetapi juga pada kepuasan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Dengan demikian, penguatan layanan kepada mereka merupakan langkah penting dalam membangun **budaya mutu (*quality culture*)** yang berkelanjutan.

Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa salah satu prinsip utama ISO 21001:2018 adalah pendekatan yang berpusat pada pengguna, di mana pemangku kepentingan diposisikan sebagai penerima manfaat utama dari layanan pendidikan. PTKIN yang menerapkan ISO 21001:2018 telah mampu merancang proses dan kebijakan yang tidak hanya memenuhi standar kualitas pendidikan, tetapi juga menyesuaikan dengan ekspektasi dan kebutuhan pemangku kepentingan. Implementasi standar ini mengharuskan PTKIN untuk lebih responsif, proaktif, dan inovatif dalam menyediakan layanan yang lebih baik bagi semua pihak yang terlibat.

Dari hasil penelitian ini pada aspek penguatan layanan kepada pemangku kepentingan yang sangat terlihat dari implementasi ISO 21001:2018 dalam membangun *quality Culture* pada PTKIN: *pertama*, pada aspek pengelolaan akademik, ISO 21001:2018 mengharuskan PTKIN untuk memiliki sistem pelayanan yang transparan dan akuntabel, sehingga mahasiswa sebagai pemangku kepentingan utama dapat menerima

pendidikan yang berkualitas tinggi. Penguatan layanan ini dapat berupa penyediaan informasi yang mudah diakses mengenai kurikulum, evaluasi belajar, dan administrasi akademik. PTKIN harus mampu menyusun sistem yang memungkinkan mahasiswa memperoleh informasi secara real-time tentang kegiatan akademik mereka, baik melalui platform digital atau sistem informasi akademik terintegrasi. Hal ini menciptakan budaya mutu dengan sistem keterbukaan di mana mahasiswa dapat memantau kemajuan akademis mereka dan memberikan masukan yang konstruktif kepada manajemen.

Penguatan layanan kepada pemangku kepentingan pada implementasi ISO 21001:2018 di PTKIN merupakan fondasi penting dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan. Dengan memastikan bahwa layanan yang diberikan kepada mahasiswa, dosen, staf, dan masyarakat sesuai dengan ekspektasi mereka, PTKIN dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perbaikan mutu secara terus menerus, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, dan memperkuat reputasi institusi di tingkat nasional maupun internasional. ISO 21001:2018 tidak hanya berfungsi sebagai standar teknis, tetapi juga sebagai pedoman strategis yang mengarahkan PTKIN menuju pengelolaan mutu total (*Total Quality Management*) yang berfokus pada pelayanan yang berkualitas tinggi.⁴⁰

b. Komitmen terhadap Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan

Implementasi ISO 21001:2018 juga menuntut adanya evaluasi berkelanjutan melalui audit internal dan eksternal yang dilakukan secara periodik. Hal ini memastikan bahwa sistem manajemen mutu yang telah diimplementasikan terus diperbarui dan disesuaikan dengan perkembangan teknologi, regulasi, dan kebutuhan pemangku kepentingan. Dengan demikian, PTKIN tidak hanya mempertahankan kualitas yang ada,

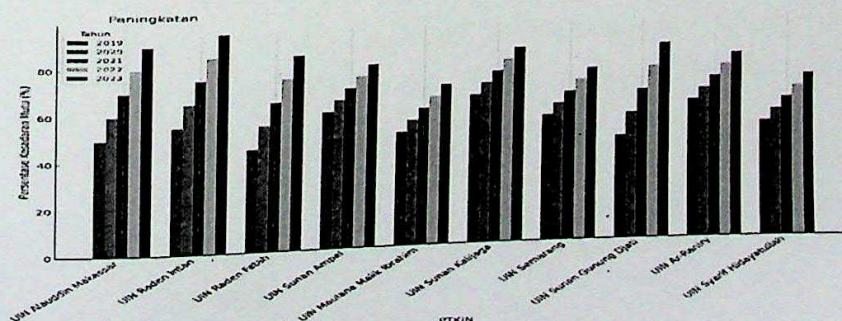
⁴⁰ W. Edwards Deming, *Out of the...* p. 67

tetapi juga mengantisipasi perubahan di masa depan dan berusaha untuk selalu meningkatkan standar pelayanan pendidikan.

Dari interview dan jawaban yang disampaikan serta diperkuat dengan analisis yang dilakukan, secara keseluruhan implementasi ISO 21001:2018 di PTKIN memberikan dampak positif yang signifikan terhadap transformasi *Quality Culture* dan sistem manajemen pendidikan di institusi tersebut. Meskipun menghadapi beberapa tantangan dalam proses implementasi, manfaat yang diperoleh dalam hal peningkatan kualitas manajemen, transparansi, akuntabilitas, dan layanan kepada pemangku kepentingan sangat terasa. PTKIN kini berada pada jalur yang tepat untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan menghadapi tantangan global dengan sistem manajemen mutu yang kuat dan terstruktur.

Melalui penerapan standar internasional ini, PTKIN telah memperkuat fondasinya untuk terus tumbuh dan berkembang menjadi institusi pendidikan yang unggul, berkelanjutan, dan berorientasi pada kualitas di segala aspek operasionalnya. Berbagai indikator dan grafik manajemen mutu khususnya pada aspek budaya mutu semakin meningkat dengan diterapkannya ISO 21001:2018. Berbagai indikator peningkatan tersebut peneliti peroleh dari dokumen pada PTKIN yang menerapkan ISO 21001:2018, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.

Gambar. 4.5 Grafik Peningkatan Mutu pada PTKIN



Sumber: (Berbagai Dokumen diolah, 2024)

BAB V PENUTUP

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan gambaran nyata bahwa penerapan ISO 21001:2018 di PTKIN telah membawa perubahan positif dalam hal budaya mutu. Walaupun masih ada hambatan seperti keterbatasan sumber daya manusia dan resistensi terhadap perubahan, standar ini memberikan kerangka yang jelas untuk mencapai peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Rekomendasi dari penelitian ini adalah agar PTKIN terus memperkuat implementasi ISO 21001:2018 dengan menyediakan pelatihan yang berkelanjutan, meningkatkan keterlibatan semua pihak dalam upaya peningkatan mutu, dan memperkuat komitmen pimpinan terhadap penerapan budaya mutu di lingkungan perguruan tinggi. Dengan langkah-langkah ini, PTKIN diharapkan dapat terus bertransformasi menjadi institusi yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan secara berkesinambungan, sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman.

5.1 Kesimpulan

- a. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa penerapan ISO 21001:2018 di PTKIN berperan signifikan dalam mendorong transformasi budaya mutu. Budaya mutu di sini merujuk pada nilai, keyakinan, dan perilaku yang mendukung upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di berbagai aspek. Kualitas yang baik tidak memerlukan biaya tambahan yang besar jika dikelola dengan benar sejak awal. Pandangan ini tercermin dalam hasil penelitian, di mana PTKIN yang menerapkan ISO 21001:2018 mampu meningkatkan mutu tanpa harus menambah beban finansial secara signifikan.

- b. Transformasi budaya mutu di PTKIN ditandai oleh meningkatnya kesadaran seluruh elemen organisasi terhadap pentingnya kualitas dalam setiap proses pendidikan. Prinsip-prinsip seperti *continuous improvement* yang diusung oleh ISO 21001:2018 telah menjadi landasan utama dalam perubahan ini. *Total Quality Management* (TQM) menegaskan bahwa keberhasilan perbaikan mutu tidak hanya terletak pada prosedur yang diimplementasikan, tetapi juga pada keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam upaya peningkatan kualitas. Di PTKIN, penerapan standar ISO ini telah mendorong semua elemen, mulai dari pimpinan hingga staf dan mahasiswa, untuk lebih proaktif dalam terlibat dalam proses peningkatan mutu.
- c. Salah satu perubahan signifikan yang ditemukan adalah adanya peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. ISO 21001:2018 mengharuskan adanya prosedur yang jelas dan terukur dalam setiap aspek manajemen, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Hal ini meningkatkan rasa tanggung jawab dari setiap bagian organisasi dalam mencapai standar mutu yang ditetapkan. Pentingnya kepemimpinan dalam mengarahkan perubahan budaya mutu, di mana manajemen puncak memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa budaya mutu dapat diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi. Di PTKIN, kepemimpinan yang kuat dalam implementasi ISO 21001:2018 berhasil membangun lingkungan yang lebih fokus pada kualitas, baik dalam aspek akademik maupun manajerial.
- d. Penelitian ini menemukan bahwa penerapan ISO 21001:2018 juga berperan dalam meningkatkan kesadaran organisasi tentang pentingnya akuntabilitas dan transparansi dalam manajemen pendidikan. Pimpinan PTKIN yang berperan sebagai *quality*

leadership memainkan peran krusial dalam mendorong budaya mutu ini. Komitmen dari manajemen puncak sangat penting dalam menginisiasi perubahan budaya mutu yang positif. Di PTKIN, keterlibatan pimpinan dalam penerapan standar ini membantu memastikan bahwa semua elemen organisasi memahami tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan mutu.

- e. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi ISO 21001:2018 berhasil menjadi pendorong utama dalam transformasi budaya mutu di PTKIN. Meskipun tantangan tetap ada, seperti keterbatasan sumber daya dan resistensi internal, hasil positif dari penerapan standar ini menunjukkan bahwa PTKIN telah berada di jalur yang benar untuk menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan. Sebagai rekomendasi, PTKIN disarankan untuk terus memperkuat komitmen terhadap mutu dengan menyediakan pelatihan yang berkelanjutan bagi staf dan meningkatkan alokasi sumber daya untuk inisiatif mutu. Dengan demikian, budaya mutu yang kuat dapat terus berkembang dan mendukung peningkatan kualitas pendidikan di PTKIN secara berkelanjutan.
- f. Penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan dalam proses transformasi budaya mutu melalui penerapan ISO 21001:2018. Beberapa tantangan yang muncul antara lain kurangnya sumber daya manusia yang memiliki pemahaman mendalam tentang standar ISO, serta adanya resistensi dari beberapa pihak yang masih mempertahankan metode kerja konvensional. Resistensi terhadap perubahan ini merupakan fenomena yang umum dalam organisasi. Perubahan budaya membutuhkan strategi komunikasi yang baik dan pembinaan yang konsisten untuk memastikan semua pihak mau menerima dan mendukung perubahan tersebut.

5.2 Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat disampaikan dari penelitian berjudul "*Analisis Transformasi Quality Culture Melalui Implementasi Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018 pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)*" didasarkan pada temuan mengenai dampak positif implementasi ISO 21001:2018 terhadap budaya mutu di PTKIN, serta tantangan yang dihadapi selama proses penerapan.

- a. Rekomendasi utama adalah pentingnya memperkuat komitmen pimpinan dan manajemen PTKIN dalam mengimplementasikan ISO 21001:2018 secara menyeluruh. Keberhasilan dalam transformasi budaya mutu sangat bergantung pada keterlibatan dan komitmen manajemen puncak. Pimpinan PTKIN harus memainkan peran sentral dalam memberikan arahan strategis, memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan mutu diterapkan dengan konsisten, serta memfasilitasi komunikasi yang terbuka antara semua elemen organisasi. Dengan adanya komitmen yang kuat dari manajemen puncak, proses transformasi budaya mutu akan lebih terarah dan berkelanjutan.
- b. PTKIN juga disarankan untuk memperluas program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Temuan penelitian menunjukkan bahwa salah satu kendala dalam penerapan ISO 21001:2018 adalah kurangnya pemahaman yang mendalam tentang standar ini di kalangan staf. Untuk itu, diperlukan pelatihan yang komprehensif dan berkelanjutan, tidak hanya untuk staf administrasi tetapi juga untuk dosen dan tenaga pendidik. Dengan demikian, semua elemen organisasi akan memiliki pemahaman yang sama mengenai pentingnya budaya mutu dan bagaimana menerapkan prinsip-prinsip ISO 21001:2018 dalam aktivitas sehari-hari. Kualitas adalah hasil dari edukasi dan pelatihan yang berkelanjutan, dan hal ini harus menjadi

prioritas utama dalam memastikan keberhasilan implementasi standar mutu.

- c. Penting juga bagi PTKIN untuk terus mendorong budaya *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan. *Continuous improvement* adalah elemen kunci dari Total Quality Management (TQM), dan hal ini sangat relevan dalam konteks ISO 21001:2018. PTKIN perlu mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan, dengan terus mengevaluasi kinerja dan mencari cara-cara baru untuk meningkatkan mutu di semua aspek operasional dan akademik. Penggunaan data dan evaluasi berbasis bukti sangat penting dalam mendukung proses ini, sehingga keputusan yang diambil dapat lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan serta dinamika lingkungan pendidikan.
- d. Penelitian ini juga merekomendasikan peningkatan kolaborasi antar-elemen organisasi. ISO 21001:2018 menekankan pentingnya keterlibatan semua pihak dalam upaya peningkatan mutu, sehingga PTKIN perlu menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama lintas unit dan departemen. Hal ini bisa dilakukan dengan memperkuat mekanisme komunikasi internal, membangun tim-tim kerja lintas departemen yang fokus pada peningkatan mutu, serta mendorong dialog terbuka antara staf, dosen, dan mahasiswa mengenai tantangan dan peluang dalam peningkatan kualitas. ISO 21001:2018 menekankan pentingnya kerja sama dan kolaborasi sebagai pilar dalam keberhasilan manajemen mutu.
- e. Untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, PTKIN perlu memperkuat strategi manajemen perubahan yang berbasis pada komunikasi yang transparan dan pendekatan partisipatif. resistensi terhadap perubahan adalah tantangan umum dalam setiap upaya transformasi organisasi, namun hal ini dapat diatasi melalui

pendekatan komunikasi yang baik dan dengan melibatkan semua elemen organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, PTKIN harus memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami manfaat dari penerapan ISO 21001:2018, dan bahwa mereka dilibatkan secara aktif dalam proses transformasi ini.

- f. PTKIN disarankan untuk terus mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk mendukung inisiatif mutu. Meskipun implementasi ISO 21001:2018 dapat membantu mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada, keberhasilan jangka panjang dalam membangun budaya mutu juga memerlukan dukungan yang kuat dari segi keuangan, infrastruktur, dan teknologi. Pengembangan teknologi informasi untuk mendukung pengelolaan mutu, misalnya, dapat menjadi investasi penting dalam meningkatkan efisiensi manajemen pendidikan dan memperkuat budaya mutu di PTKIN.

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*,. Diterjemahkan oleh Yosol Iriantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Aspranawa, Anang Dwi Putransu. 2015. "Memahami Quality Anssurance Menjadikan Budaya Mutu Perguruan Tinggi." *An-Nisbah* 1, (2): <https://doi.org/10.21274/an.2015.1.2.111-134>.
- Asy'ari, Hasyim. 2015. "Perbandingan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, Standard BANPT Dan Total Quality Management Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang." *Jurnal Pendidikan Islam* 4 (1): <https://doi.org/10.14421/jpi.2015.41.141-157xxx>.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K., *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods (5th ed.)*, t.t: t.p, 2007.
- Buku pedoman penggunaan dan penerapan klausul ISO 21001:2018, BSN, 2020.
- Crosby, Philip B, *Quaity is Free*, New York: McGraw-Hill, 1979.
- Creswell, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*, SAGE Publications. 2014.
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Deming, Edward. *Out of the Crisis*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1982.
- Faura, M.C., D. Sanchez-Ruiz, P. Tello, J. Tullume, dan J. Vilchez-Sandoval. 2019. "Compliance Assessment of ISI 21001:2018 Clause 8.5 in The Systems Engineering Program of Universidad Autonoma del Peru." *International Symposium on Engineering Accreditation and Education (ICACIT)*.
- Firdaus, *Sistem Manajemen Pengelolaan Pembelajaran Bermutu di Perguruan Tinggi*. Makalah disampaikan dalam "Technical Asistance Peningkatan Metode Pengajaran", Riau, 2012.

- Goetsch, DL, dan DL Davis. *Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Process, and Service*. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan. Jakarta: PT Prenhalindo, 2002.
- Hamid Hasan Bilgrami and Syed Ali Ashraf, *The Concept of Islamic University*, trans. Machnun Husein (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1989).
- Hazelkorn, *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*, London, UK, Palgrave Macmillan, 2015.
- Huberman, A. M., Miles, M. B., & Saldana, J., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1994, 2nd Revision.
- Juran, Joseph M. *Juran's Quality Control Handbook*, New York: Free Press, 1992.
- Khoiri, I., Consultant, ISO., Dini, P.U., & Ios, S. *Sistem manajemen organisasi pendidikan ISO 21001: t.t., t.p*, 2018.
- M. Sila, "Peranan Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi Berbasis SPMI Dalam Meningkatkan Pelayanan Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas". *Jurnal Kajian Pendidikan Widya Accarya FKIP Universitas Dwijendra*, (2085-0018), 2017.
- Nur Hidayati, Tegar Ega Pragita, Wiranti Suwarti Sari, *Panduan Penerapan ISO 21001:2018 Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan*, Jakarta: BSN, 2020.
- Omprakash, Bhusnure, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. India: Latur, 2015.
- Pentingnya penerapan ISO 21001:2018 untuk pendidikan di Indonesia, <https://mutuinstitute.com/post/pentingnya-penerapan-iso-21001-2018/>
- Riyanta, T. *Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Transformasional* *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2016.
- Saldana, J. *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). SAGE: Publications, 2016.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*. Diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi. Cet. IV. Yogyakarta: IRCiSod, 2006.

Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2010.

Stanley J. Spanbauer, *A Quality System for Education*, Milwaukee: ASQC Quality Press, 1992.

Undang- Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 5 (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2012), h. 5. Selanjutnya, keempat tujuan ini secara lebih detail diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 tahun 2020 tentang Standar Pendidikan Tinggi yang mengatur tentang standar pendidikan, Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

