



Bagaimana Penjaminan Mutu Tidak Berdasarkan Standar

Sutikno^{1*}, Alifia Taufika Rahmah², R. Madhakomala³

¹Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia, sutikno_1119925002@mhs.unj.ac.id

²Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia, alifia_1119925025@mhs.unj.ac.id

³Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia, madhakomala@gmail.com

*Corresponding Author: sutikno_1119925002@mhs.unj.ac.id

Abstract: This study aims to investigate how quality assurance can be achieved without relying solely on rigid and context-specific standards. The urgency of this research is driven by the fact that quality assurance practices are often limited to mere administrative compliance. At the same time, substantive aspects that reflect the real needs of organizations or institutions are underrecognized. Therefore, this research is crucial to present an alternative perspective that is more adaptive and relevant to the ever-changing dynamics of the environment. The method employed is a descriptive, qualitative approach, accompanied by a simple literature review. Data were collected from various relevant secondary sources and then analyzed thematically. This method was chosen to ensure a simple, efficient, yet systematic data collection and analysis process that is capable of producing meaningful findings. The benefits of this research are expected to be felt by educational institutions, public organizations, and the private sector in developing quality assurance systems that are more flexible, sustainable, and aligned with real needs. The intended impact is the formation of a new paradigm, where quality is understood not only as compliance with formal standards but also as a continuous process that emphasizes improvement, innovation, and stakeholder satisfaction. Thus, the results of this study are expected to encourage a transformation in the understanding and practice of quality assurance towards a more progressive direction.

Keywords: *Quality Assurance, Standards, Flexibility, Innovation, Satisfaction*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana penjaminan mutu dapat berlangsung tanpa hanya bergantung pada standar baku yang kaku dan kurang kontekstual. Urgensi penelitian ini didorong oleh kenyataan bahwa praktik penjaminan mutu sering terjebak pada kepatuhan administratif semata, sementara aspek substansi yang mencerminkan kebutuhan riil organisasi atau institusi kurang diperhatikan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menghadirkan perspektif alternatif yang lebih adaptif serta relevan dengan dinamika lingkungan yang terus berubah. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur sederhana. Data dikumpulkan dari berbagai sumber sekunder yang relevan, kemudian dianalisis secara tematik. Pemilihan metode ini dimaksudkan agar proses pengumpulan dan analisis data berlangsung sederhana, efisien, namun tetap sistematis dan mampu menghasilkan temuan yang bermakna. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat

dirasakan oleh lembaga pendidikan, organisasi publik, maupun sektor swasta dalam membangun sistem penjaminan mutu yang lebih fleksibel, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan nyata. Dampak yang dituju adalah terbentuknya paradigma baru, bahwa mutu tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap standar formal, melainkan juga sebagai proses berkelanjutan yang menekankan perbaikan, inovasi, dan kepuasan pemangku kepentingan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan mendorong transformasi pemahaman dan praktik penjaminan mutu ke arah yang lebih progresif.

Kata Kunci: Penjaminan Mutu, Standar, Fleksibilitas, Inovasi, Kepuasan

PENDAHULUAN

Fenomena yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini adalah bagaimana praktik penjaminan mutu di banyak lembaga pendidikan, khususnya pendidikan tinggi di Indonesia, masih dipersepsikan sebatas sebagai mekanisme kepatuhan administratif terhadap standar tertentu. Hal ini mengakibatkan penjaminan mutu sering kali terjebak dalam rutinitas dokumentatif yang kaku, sehingga kehilangan makna substansialnya sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pemangku kepentingan (Smith, 2019; Abdullah, 2021). Standar mutu yang rigid memang dapat menjaga konsistensi, tetapi pada saat yang sama sering menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Green, 1994; Zaman, 2015).

Permasalahan utama yang muncul adalah adanya kesenjangan antara standar mutu formal dengan kebutuhan riil lapangan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa orientasi mutu yang terlalu fokus pada standar cenderung menekankan aspek prosedural dan administratif, sementara dimensi lain seperti kepuasan mahasiswa, kualitas pembelajaran, serta pengembangan inovasi akademik masih terabaikan (Harvey & Williams, 2010; Banerjee & De, 2020). Dengan demikian, mutu sering dipahami bukan sebagai nilai strategis yang hidup, tetapi hanya sebagai kewajiban regulatif untuk memenuhi syarat akreditasi (Stensaker, 2008; Supriyanto & Wibowo, 2019).

Urgensi untuk mengatasi masalah ini semakin besar mengingat tuntutan masyarakat terhadap pendidikan berkualitas yang relevan, berdaya saing, dan berkelanjutan. Beberapa solusi telah ditawarkan dalam penelitian sebelumnya, misalnya melalui penerapan manajemen mutu terpadu (Deming, 1986; Juran, 1998), perbaikan mutu berkelanjutan (Oakland, 2003; Evans & Lindsay, 2014), serta penerapan teknologi digital dalam sistem mutu pendidikan (Lestari, 2022; Zulkarnain & Prasetyo, 2021). Walaupun demikian, berbagai solusi tersebut belum sepenuhnya mampu menjawab kompleksitas masalah karena setiap perguruan tinggi memiliki konteks, sumber daya, dan karakteristik yang berbeda (UNESCO, 2019; World Bank, 2020).

Berdasarkan kondisi tersebut, masih terdapat gap penelitian terkait model penjaminan mutu yang lebih fleksibel, adaptif, dan kontekstual. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada kepatuhan terhadap standar normatif seperti Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Indonesia, namun belum banyak yang mengintegrasikan prinsip filosofis *Total Quality Management* (TQM), pendekatan dinamis *Continuous Quality Improvement* (CQI), dan kerangka regulatif SPMI secara bersamaan (Sallis, 2014; Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2018). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menyusun model penjaminan mutu integratif yang dapat menjawab keterbatasan pendekatan standar formal dengan mengaitkannya pada studi kasus pendidikan tinggi di Indonesia.

TQM merupakan model manajemen mutu yang menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam peningkatan kualitas berkelanjutan. Dalam pendidikan, TQM diterapkan dengan melibatkan dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan manajemen untuk

menciptakan budaya mutu kolektif. Penelitian menunjukkan penerapannya meningkatkan kepuasan mahasiswa dan tata kelola pendidikan (Deming, 1986; Juran, 1998). Namun, TQM menuntut perubahan budaya besar dan hasilnya relatif lambat.

CQI sebagai pendekatan dinamis menekankan perbaikan mutu berkesinambungan dengan siklus cepat evaluasi, refleksi, dan tindak lanjut. Dalam pendidikan, CQI diwujudkan melalui evaluasi pembelajaran, monitoring dosen, dan peninjauan kurikulum menggunakan siklus PDCA. Pendekatan ini fleksibel dan responsif terhadap perubahan, seperti adaptasi digital (Oakland, 2003; Evans & Lindsay, 2014). Kelemahannya, fokus jangka panjang kadang terabaikan.

SPMI di Indonesia merupakan sistem wajib bagi perguruan tinggi berdasarkan UU No. 12 Tahun 2012. Kerangka ini menggunakan siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan). Tujuannya agar perguruan tinggi mandiri dalam mengelola mutu dan siap menghadapi akreditasi BAN-PT. Namun, praktik di lapangan masih sering sebatas formalitas administratif, belum menjadi budaya mutu (Ditjen Dikti, 2018).

Dasar teoritis dari penjaminan mutu adaptif berakar pada perpaduan antara perspektif sosio-teknik, teori sistem kompleks, serta prinsip-prinsip *Continuous Quality Improvement* (CQI) dan *Total Quality Management* (TQM). Pendekatan ini menitikberatkan pada penerapan siklus eksperimentasi berskala kecil (PDSA/PDCA), partisipasi aktif para pemangku kepentingan, dan sistem umpan balik yang responsif, sehingga organisasi mampu menyesuaikan kebijakan mutu terhadap perubahan dan dinamika lingkungan yang terjadi (Batalden & Davidoff; Deming). Bukti empiris dari berbagai sektor menunjukkan efektivitas pendekatan adaptif ini: di bidang kesehatan, penerapan *Lean/PDSA* di rumah sakit seperti Virginia Mason Production System terbukti meningkatkan keselamatan pasien dan efisiensi operasional (Kenney, 2011). ; pada sektor manufaktur, prinsip Toyota *Production System* menampilkan bagaimana praktik kaizen (Ohno, 1988) dan pemberdayaan pekerja dapat menghasilkan peningkatan mutu yang berkelanjutan; dalam industri teknologi, penerapan Agile dan DevOps memungkinkan proses pengujian serta peluncuran produk yang cepat sebagai bentuk penjaminan mutu yang adaptif; sedangkan di perguruan tinggi, pengintegrasian CQI dengan learning analytics mendukung intervensi pembelajaran berbasis data yang berdampak pada peningkatan retensi dan hasil belajar mahasiswa. Sementara itu, dalam ranah regulasi publik, penerapan pendekatan yang responsif dan berbasis risiko membantu menjaga keseimbangan antara akuntabilitas dan ruang inovasi. Dengan demikian, perpaduan antara kerangka teoritis dan temuan empiris ini memperkuat pandangan bahwa penjaminan mutu adaptif, yang mengintegrasikan unsur TQM, CQI, serta kerangka regulatif seperti SPMI, mampu mengatasi kelemahan pendekatan mutu yang bersifat kaku dan administratif.

TQM, CQI dan SPMI memiliki relevansi yang saling melengkapi dalam penelitian ini. TQM memberikan dasar filosofis partisipasi menyeluruh, CQI menekankan dinamika perbaikan berkelanjutan, sementara SPMI menyediakan kerangka formal sesuai regulasi pendidikan. Meski demikian, praktik penjaminan mutu sering terjebak pada administratif belaka, sehingga makna substansialnya berkurang.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai fenomena penjaminan mutu yang tidak semata-mata berorientasi pada standar formal, melainkan pada aspek substansi, fleksibilitas, dan keberlanjutan. Penelitian kualitatif juga dipandang tepat karena memungkinkan peneliti untuk menelaah secara kontekstual bagaimana konsep *Total Quality Management* (TQM), *Continuous Quality Improvement* (CQI), dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dapat diintegrasikan ke

dalam suatu model penjaminan mutu yang relevan dengan kebutuhan lembaga pendidikan tinggi.

Objek penelitian difokuskan pada sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi di Indonesia, dengan mengambil studi kasus pada beberapa perguruan tinggi yang telah menerapkan SPMI, baik negeri maupun swasta. Data penelitian ini diperoleh dari dua sumber utama, yaitu data sekunder dan data primer. Data sekunder dikumpulkan melalui kajian literatur berupa buku, jurnal ilmiah, laporan kebijakan, dan regulasi terkait penjaminan mutu pendidikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur yang digunakan untuk menelaah teori, model, dan regulasi penjaminan mutu yang sudah ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik Penjaminan Mutu yang Terjebak dalam Orientasi Standar

Hasil kajian menunjukkan bahwa praktik penjaminan mutu di banyak perguruan tinggi Indonesia masih sangat berorientasi pada standar formal yang ditetapkan oleh pemerintah maupun lembaga akreditasi. Standar tersebut pada dasarnya bermanfaat untuk menjaga konsistensi mutu, memberikan tolok ukur yang jelas, serta menjadi dasar evaluasi eksternal terhadap kinerja institusi pendidikan tinggi. Namun, dalam implementasinya, orientasi yang terlalu kaku pada standar sering menimbulkan kecenderungan administratif dan birokratis. Banyak perguruan tinggi kemudian lebih menitikberatkan pada pemenuhan persyaratan formal, seperti penyusunan dokumen, laporan, dan bukti fisik untuk keperluan akreditasi, dibandingkan dengan upaya yang lebih mendalam dalam meningkatkan mutu substantif penyelenggaraan pendidikan (Smith, 2019; Abdullah, 2021).

Kondisi ini menunjukkan bahwa penjaminan mutu cenderung dipahami secara sempit, yaitu sebagai kewajiban kepatuhan administratif untuk memenuhi indikator-indikator yang sudah ditentukan. Akibatnya, kegiatan penjaminan mutu menjadi ritual yang berulang setiap kali siklus akreditasi berlangsung, bukan sebagai proses yang melekat dalam budaya akademik sehari-hari. Perguruan tinggi lebih sibuk mengumpulkan data kuantitatif dan dokumen pendukung, sementara refleksi kritis mengenai efektivitas pembelajaran, relevansi kurikulum, kualitas penelitian, serta dampak pengabdian masyarakat seringkali terpinggirkan. Dengan demikian, mutu pendidikan tinggi tidak berkembang secara organik, tetapi terjebak pada kerangka penilaian yang sifatnya formalistik.

Fenomena ini sejalan dengan pandangan Harvey dan Williams (2010) yang menegaskan bahwa penjaminan mutu kerap dipersepsi sebagai instrumen kontrol eksternal daripada alat perbaikan internal. Orientasi eksternal ini berimplikasi pada munculnya perilaku pragmatis, yakni perguruan tinggi melakukan “compliance” sekadar untuk memenuhi standar minimum tanpa diiringi upaya berkelanjutan untuk mencapai keunggulan. Jika dibiarkan, kecenderungan ini berpotensi menghambat inovasi, mengurangi otonomi akademik, dan melemahkan daya saing perguruan tinggi Indonesia di tingkat global.

Dengan demikian, persoalan utama bukanlah keberadaan standar itu sendiri, melainkan bagaimana standar tersebut dipahami dan diimplementasikan. Standar seharusnya berfungsi sebagai pedoman sekaligus motivator bagi peningkatan mutu internal, bukan sebagai beban administratif semata (Ratna Kusuma Dewi & Soedjono, 2025). Perguruan tinggi perlu melakukan pergeseran paradigma dari sekadar “compliance-based quality assurance” menuju “improvement-based quality assurance”, di mana indikator mutu digunakan sebagai pijakan untuk refleksi, evaluasi diri, dan inovasi yang berkelanjutan.

Keterbatasan Pendekatan Standar dalam Menjawab Kebutuhan Lapangan

Keterbatasan utama dari pendekatan standar formal dalam penjaminan mutu terletak pada sifatnya yang seragam dan rigid. Standar ditetapkan secara nasional dengan tujuan menciptakan tolok ukur bersama, namun dalam praktiknya standar tersebut tidak selalu sesuai

dengan kondisi nyata yang dihadapi oleh perguruan tinggi yang sangat beragam karakteristiknya. Sebagai contoh, perguruan tinggi dengan sumber daya terbatas, baik dari segi pendanaan, infrastruktur, maupun kualitas tenaga pengajar, dipaksa memenuhi indikator yang sama dengan perguruan tinggi besar yang memiliki akses lebih luas terhadap sumber daya manusia, finansial, dan jaringan kolaborasi internasional (Green, 1994; Zaman, 2015). Kesenjangan kapasitas ini membuat proses pemenuhan standar seringkali lebih menjadi beban administratif daripada instrumen peningkatan kualitas yang substantif.

Lebih jauh, keseragaman standar juga dapat menghambat munculnya inovasi dan adaptasi yang kontekstual. Setiap perguruan tinggi memiliki visi, misi, serta lingkungan sosial-budaya yang berbeda, sehingga kebutuhan mutu yang relevan juga seharusnya berbeda. Misalnya, perguruan tinggi di wilayah pedesaan dengan orientasi pengabdian masyarakat mungkin membutuhkan indikator mutu yang lebih menekankan pada pemberdayaan lokal, sementara perguruan tinggi riset internasional membutuhkan standar yang lebih terkait dengan publikasi global, paten, atau kolaborasi lintas negara. Ketika standar yang berlaku justru menuntut keseragaman dalam indikator, maka fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan konteks masing-masing institusi menjadi terbatas. Hal ini dapat berujung pada penyeragaman yang kaku dan mengurangi daya inovasi (Banerjee & De, 2020).

Kelemahan lain dari pendekatan standar yang seragam adalah potensi terjadinya "misalignment" antara kebutuhan riil dunia kerja dan indikator mutu formal yang ditetapkan. Dalam era disruptif teknologi, kebutuhan industri berubah dengan sangat cepat misalnya keterampilan digital, literasi data, dan kemampuan beradaptasi sementara standar penjaminan mutu seringkali belum mampu mengikuti dinamika tersebut. Akibatnya, lulusan perguruan tinggi yang dinilai memenuhi standar akreditasi formal, belum tentu memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan lapangan kerja. Situasi ini menimbulkan kritik bahwa standar penjaminan mutu yang terlalu birokratis justru menciptakan "*compliance gap*" antara apa yang diukur oleh lembaga akreditasi dan apa yang sesungguhnya dibutuhkan masyarakat serta industri (Harvey, 2004).

Selain itu, sifat rigid dari standar juga menimbulkan implikasi psikologis dan budaya organisasi dalam perguruan tinggi. Banyak institusi lebih berorientasi pada bagaimana memenuhi persyaratan administratif secara minimalis dibandingkan dengan membangun budaya mutu yang sejati. Dengan kata lain, standar justru menciptakan perilaku reaktif, bukan proaktif. Perguruan tinggi cenderung menunggu instruksi, petunjuk teknis, atau evaluasi eksternal, ketimbang melakukan evaluasi diri secara reflektif dan berkelanjutan. Padahal, budaya mutu yang kuat hanya dapat tumbuh jika institusi memiliki ruang otonomi untuk menentukan indikator keberhasilan sesuai kebutuhan dan konteksnya sendiri.

Dengan demikian, meskipun standar formal tetap memiliki fungsi penting dalam menjaga akuntabilitas dan memberikan panduan umum, pendekatan tersebut jelas memiliki keterbatasan ketika harus menjawab kebutuhan lapangan yang beragam dan dinamis. Hal ini menunjukkan urgensi untuk mengembangkan pendekatan mutu yang lebih kontekstual, fleksibel, dan berbasis kebutuhan nyata perguruan tinggi. Pendekatan semacam ini dapat mengakomodasi perbedaan kapasitas, mendorong inovasi, dan menjamin relevansi antara mutu akademik dengan tuntutan masyarakat serta dunia kerja.

Peran TQM dalam Menekankan Partisipasi dan Budaya Mutu

Total Quality Management (TQM) menawarkan paradigma alternatif yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh pihak dalam membangun budaya mutu secara menyeluruh dan berkelanjutan (Deming, 1986; Juran, 1998). Berbeda dengan pendekatan standar yang cenderung bersifat top-down dan administratif, TQM mengusung prinsip partisipasi kolektif, perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), serta orientasi pada kepuasan pengguna jasa. Dalam konteks pendidikan tinggi, pengguna jasa tidak hanya terbatas pada mahasiswa

sebagai penerima layanan utama, tetapi juga mencakup masyarakat, dunia kerja, pemerintah, serta pemangku kepentingan lainnya yang bergantung pada keluaran perguruan tinggi.

TQM dalam pendidikan tinggi mendorong dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, dan manajemen untuk terlibat aktif dalam siklus mutu, mulai dari perencanaan, implementasi, evaluasi, hingga perbaikan. Dengan demikian, mutu tidak dipandang semata sebagai kewajiban administratif untuk memenuhi akreditasi, melainkan sebagai nilai bersama yang diinternalisasi dalam budaya organisasi akademik (Sallis, 2014). Internalisasi ini penting karena menjadikan mutu sebagai bagian dari mindset dan perilaku sehari-hari sivitas akademika, bukan sekadar aktivitas yang muncul saat mendekati siklus akreditasi.

Penelitian Kanji dan Tambi (1999) menunjukkan bahwa penerapan TQM mampu meningkatkan kepuasan mahasiswa melalui pelayanan akademik yang lebih responsif, transparan, dan adaptif terhadap kebutuhan mereka. Di sisi lain, TQM juga memperkuat akuntabilitas perguruan tinggi karena setiap proses dikelola dengan prinsip keterbukaan, evaluasi diri, dan pengendalian mutu yang terukur. Hal ini berimplikasi pada meningkatnya kepercayaan publik dan legitimasi institusi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap reputasi dan daya saing perguruan tinggi baik di tingkat nasional maupun internasional.

Lebih jauh, TQM dapat menggeser paradigma mutu dari sekadar dokumentasi menuju internalisasi budaya mutu yang partisipatif. Jika pendekatan standar cenderung melahirkan "budaya kepatuhan" (compliance culture), maka TQM berusaha membangun "budaya mutu" (*quality culture*), yaitu suatu ekosistem di mana seluruh anggota organisasi merasa memiliki tanggung jawab kolektif terhadap kualitas. Transformasi ini sangat krusial karena tanpa partisipasi dan rasa kepemilikan bersama, penjaminan mutu hanya akan bersifat superfisial dan berorientasi pada pemenuhan indikator, bukan pada esensi mutu itu sendiri.

Selain itu, TQM juga membuka ruang bagi inovasi dalam sistem pendidikan tinggi. Dengan prinsip continuous improvement, setiap unit dalam perguruan tinggi terdorong untuk tidak hanya mempertahankan standar yang ada, tetapi juga mencari cara-cara baru yang lebih efektif dalam meningkatkan pembelajaran, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Dalam konteks globalisasi dan disruptif teknologi, fleksibilitas dan inovasi ini sangat penting agar perguruan tinggi tetap relevan dengan perubahan kebutuhan industri, masyarakat, serta tuntutan global.

Dengan demikian, TQM tidak hanya relevan sebagai strategi manajemen mutu, tetapi juga sebagai filosofi organisasi yang dapat membentuk perilaku kolektif dan budaya akademik. Penerapannya mampu menjawab keterbatasan pendekatan standar yang terlalu birokratis, sekaligus memberikan arah baru bagi penjaminan mutu pendidikan tinggi yang lebih substantif, partisipatif, dan berorientasi pada hasil nyata.

Relevansi CQI dalam Dinamika Perbaikan Berkelanjutan

Continuous Quality Improvement (CQI) hadir sebagai penguatan terhadap paradigma *Total Quality Management* (TQM) dengan menghadirkan mekanisme perbaikan yang lebih sistematis, dinamis, dan berkesinambungan. Jika TQM menekankan pentingnya keterlibatan seluruh pihak dalam membangun budaya mutu, maka CQI menambahkan dimensi operasional berupa siklus perbaikan yang terus-menerus melalui kerangka *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Siklus ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk secara cepat mengidentifikasi kelemahan dalam proses, merumuskan alternatif solusi, menguji penerapan solusi tersebut, serta melakukan evaluasi dan penyempurnaan berdasarkan hasil implementasi (Oakland, 2003; Evans & Lindsay, 2014). Dengan demikian, CQI mendorong perguruan tinggi tidak berhenti pada pencapaian standar tertentu, tetapi selalu bergerak ke arah perbaikan yang lebih tinggi.

Dalam konteks pendidikan tinggi, penerapan CQI sangat relevan karena sektor ini menghadapi dinamika perubahan yang sangat cepat, baik dari sisi perkembangan teknologi, kebutuhan pasar kerja, maupun tuntutan masyarakat global. CQI memungkinkan perguruan

tinggi meninjau kurikulum secara reguler agar selalu sesuai dengan kebutuhan kompetensi terkini, memperbarui metode pembelajaran agar lebih interaktif dan berbasis teknologi digital, serta mengevaluasi kinerja dosen secara konsisten agar kualitas pengajaran tetap terjaga. Lebih jauh, CQI juga dapat diterapkan dalam aspek manajerial, seperti sistem administrasi akademik, layanan kemahasiswaan, dan tata kelola kelembagaan, sehingga seluruh lini organisasi pendidikan tinggi terdorong untuk berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Penelitian Assaf (2019) menunjukkan bahwa pendekatan CQI sangat membantu perguruan tinggi dalam mengadopsi inovasi teknologi, seperti penggunaan *learning management system* (LMS), e-learning, maupun metode pembelajaran berbasis *blended learning*. Hal ini terbukti meningkatkan efektivitas proses belajar-mengajar sekaligus memberikan fleksibilitas bagi mahasiswa. Sementara itu, studi Watson dan Madison (2015) menegaskan bahwa CQI berkontribusi signifikan terhadap kemampuan perguruan tinggi untuk beradaptasi dengan tuntutan globalisasi pendidikan, terutama terkait dengan akreditasi internasional, standar kompetensi global, serta kolaborasi akademik lintas negara. Dengan adanya CQI, perguruan tinggi lebih siap menghadapi persaingan global karena mampu menjaga relevansi program akademiknya dengan perkembangan terkini.

Namun demikian, penerapan CQI tidak sepenuhnya tanpa tantangan. Owlia dan Aspinwall (1996) mengingatkan bahwa mekanisme perbaikan yang terlalu fokus pada siklus jangka pendek berisiko menghasilkan perubahan yang fragmentaris dan tidak berkesinambungan. Dalam beberapa kasus, lembaga pendidikan bisa terjebak pada “quick fixes” atau perbaikan parsial yang bersifat reaktif terhadap masalah tertentu, tetapi tidak terintegrasi dengan visi strategis jangka panjang institusi. Risiko lainnya adalah meningkatnya beban administratif karena setiap siklus PDCA membutuhkan dokumentasi, evaluasi, dan tindak lanjut yang sistematis. Jika tidak diimbangi dengan manajemen yang efektif, hal ini justru dapat mengurangi fleksibilitas organisasi.

Srikanthan dan Dalrymple (2007) juga menekankan pentingnya mengaitkan CQI dengan visi strategis perguruan tinggi. Tanpa arah yang jelas, perbaikan yang dilakukan hanya akan bersifat inkremental dan pragmatis, bukan transformasional. Oleh karena itu, keberhasilan CQI dalam pendidikan tinggi sangat ditentukan oleh sejauh mana siklus perbaikan berkelanjutan ini dipadukan dengan perencanaan strategis, kepemimpinan yang visioner, serta budaya mutu yang partisipatif.

Dengan demikian, CQI dapat dipahami sebagai instrumen vital dalam penjaminan mutu yang memperkuat TQM melalui mekanisme perbaikan sistematis, dinamis, dan adaptif. Di satu sisi, CQI menjadikan perguruan tinggi lebih responsif terhadap perubahan eksternal, sementara di sisi lain tetap membutuhkan kerangka strategis jangka panjang agar perbaikan yang dilakukan tidak hanya bersifat temporer, melainkan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

SPMI sebagai Kerangka Regulatif di Indonesia

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) merupakan kebijakan nasional yang diwajibkan kepada seluruh perguruan tinggi di Indonesia sebagai bentuk akuntabilitas sekaligus mekanisme peningkatan mutu berkelanjutan. SPMI berlandaskan pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan serta pedoman yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, dengan prinsip utama bahwa setiap perguruan tinggi wajib menjalankan siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan) dalam seluruh aspek tridarma, yakni pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2018). Melalui kerangka ini, negara berupaya memastikan bahwa mutu pendidikan tinggi tidak hanya dikontrol secara eksternal melalui akreditasi, tetapi juga dikelola secara internal dan melembaga dalam sistem manajemen perguruan tinggi.

SPMI berfungsi memberikan legitimasi regulatif yang memastikan proses peningkatan mutu dilakukan secara konsisten, terstruktur, dan berkesinambungan. Dengan adanya SPMI, setiap perguruan tinggi dituntut untuk menetapkan standar mutu sesuai dengan visi, misi, dan karakteristik institusinya, melaksanakan standar tersebut dalam kegiatan akademik maupun non-akademik, serta melakukan evaluasi diri untuk menemukan celah perbaikan. Secara normatif, SPMI diharapkan tidak hanya menjadi instrumen kontrol, tetapi juga instrumen transformasi yang menumbuhkan budaya mutu dalam setiap lini organisasi pendidikan tinggi.

Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPMI masih menghadapi tantangan serius. Supriyanto dan Wibowo (2019) serta Abdullah (2021) menemukan bahwa praktik SPMI di banyak perguruan tinggi masih dominan bersifat administratif, dengan fokus utama pada penyusunan dokumen, laporan, dan bukti fisik. Hal ini menyebabkan siklus PPEPP kerap dijalankan secara formalistik untuk memenuhi persyaratan audit mutu internal maupun eksternal, tanpa diiringi refleksi mendalam terhadap kualitas proses pembelajaran, efektivitas penelitian, maupun relevansi pengabdian masyarakat. Dengan kata lain, SPMI masih sering dipahami sebagai kewajiban birokratis alih-alih instrumen untuk membangun budaya mutu sejati.

Lebih jauh, keterbatasan dalam implementasi SPMI juga terlihat pada minimnya pemanfaatan teknologi digital dan analisis data dalam mendukung siklus mutu. Zulkarnain dan Prasetyo (2021) menekankan bahwa di era Revolusi Industri 4.0, sistem penjaminan mutu perlu lebih adaptif, berbasis teknologi, dan kontekstual. Artinya, pengelolaan mutu seharusnya tidak lagi hanya berorientasi pada laporan manual, melainkan memanfaatkan big data, learning analytics, serta platform digital untuk memantau kinerja akademik secara real-time. Misalnya, evaluasi pembelajaran dapat dilakukan melalui dashboard digital yang mengintegrasikan data absensi, hasil belajar, kepuasan mahasiswa, dan umpan balik dosen, sehingga proses PPEPP lebih cepat, objektif, dan akurat.

Selain itu, tantangan lain adalah belum meratanya kapasitas sumber daya manusia di berbagai perguruan tinggi, terutama di daerah yang masih memiliki keterbatasan dalam infrastruktur, teknologi, maupun tenaga ahli di bidang penjaminan mutu. Hal ini menimbulkan kesenjangan dalam kualitas implementasi SPMI antara perguruan tinggi besar dengan fasilitas memadai dan perguruan tinggi kecil yang masih berjuang memenuhi standar minimum. Jika tidak segera diatasi, kesenjangan ini dapat memperlebar jurang mutu pendidikan tinggi di Indonesia.

Dengan demikian, meskipun SPMI merupakan kerangka regulatif yang penting untuk menegakkan akuntabilitas dan menjaga konsistensi mutu pendidikan tinggi, implementasinya masih menghadapi tantangan serius, baik dari sisi administratif, budaya mutu, maupun pemanfaatan teknologi. Ke depan, diperlukan upaya transformasi SPMI agar lebih bersifat adaptif, digital, dan kontekstual, sehingga benar-benar mampu menjadi motor penggerak peningkatan mutu berkelanjutan. Transformasi ini tidak hanya membutuhkan komitmen pimpinan perguruan tinggi, tetapi juga keterlibatan aktif seluruh sivitas akademika dalam menjadikan SPMI sebagai bagian dari budaya kerja sehari-hari, bukan sekadar kewajiban formal.

Integrasi TQM, CQI, dan SPMI sebagai Model Penjaminan Mutu Baru

Integrasi antara *Total Quality Management* (TQM), *Continuous Quality Improvement* (CQI), dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dapat dipandang sebagai langkah strategis untuk membangun model penjaminan mutu pendidikan tinggi yang lebih utuh dan relevan dengan kebutuhan aktual. Ketiga pendekatan tersebut saling melengkapi: dari TQM diperoleh prinsip filosofis berupa partisipasi menyeluruh, keterlibatan semua pihak, serta pembentukan budaya mutu yang melekat dalam organisasi; dari CQI diambil mekanisme perbaikan berkelanjutan yang dinamis melalui siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA); sementara

dari SPMI dimanfaatkan kerangka regulatif yang memberikan legitimasi hukum sekaligus memastikan konsistensi penerapan mutu sesuai konteks nasional Indonesia. Dengan menggabungkan ketiga dimensi ini, penjaminan mutu tidak lagi sekadar dipahami sebagai kewajiban administratif, tetapi menjadi sistem yang substantif, partisipatif, kontekstual, dan berkelanjutan (Brown, 2020; UNESCO, 2019; World Bank, 2020).

Model integratif ini penting karena masing-masing pendekatan memiliki keterbatasan bila berdiri sendiri. TQM, meskipun kaya dengan filosofi partisipasi, sering dianggap abstrak jika tidak disertai mekanisme operasional yang jelas. CQI, dengan siklus perbaikannya, dapat menghasilkan inovasi berkelanjutan, tetapi tanpa kerangka regulatif yang kuat, perbaikan tersebut berisiko tidak konsisten atau tidak terdokumentasi dengan baik. Sementara itu, SPMI memberikan dasar regulatif yang kokoh, namun cenderung terjebak dalam formalitas administratif apabila tidak diperkuat oleh partisipasi aktif dan orientasi perbaikan berkelanjutan. Integrasi ketiganya memungkinkan kelemahan masing-masing sistem tertutupi, sementara keunggulan-keunggulannya diperkuat dalam sebuah kerangka yang komprehensif.

Dalam implementasinya, model penjaminan mutu baru ini dapat dioperasionalisasikan melalui tiga lapisan. Pertama, lapisan filosofis yang menekankan pada internalisasi nilai mutu sebagai bagian dari budaya organisasi, diadopsi dari prinsip TQM. Kedua, lapisan mekanistik berupa siklus perbaikan berkelanjutan (PDCA) yang memungkinkan perguruan tinggi responsif terhadap perubahan, diambil dari CQI. Ketiga, lapisan regulatif berupa kewajiban menjalankan siklus PPEPP dalam SPMI, yang memastikan bahwa mutu tetap berjalan dalam koridor hukum nasional serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Sinergi dari ketiga lapisan ini menciptakan ekosistem mutu yang lebih holistik dan adaptif.

Lebih jauh, model ini juga dapat menjadi jembatan antara kewajiban standar formal yang ditetapkan oleh pemerintah maupun lembaga akreditasi dengan kebutuhan riil perguruan tinggi. Standar formal sering kali menuntut keseragaman, sedangkan kebutuhan riil setiap perguruan tinggi sangat beragam sesuai dengan visi, misi, serta lingkungan sosial-budaya masing-masing. Dengan mengintegrasikan TQM, CQI, dan SPMI, perguruan tinggi dapat memenuhi kewajiban regulatif tanpa kehilangan ruang untuk berinovasi dan menyesuaikan mutu dengan konteks lokal maupun tuntutan global. Hal ini sekaligus menjawab dilema yang selama ini muncul antara kepatuhan administratif dan pencapaian mutu substantif.

Dari perspektif pemangku kepentingan, integrasi ini juga memperkuat orientasi mutu yang berfokus pada kepuasan pengguna jasa pendidikan tinggi. Mahasiswa sebagai penerima manfaat utama akan merasakan kualitas pembelajaran yang lebih baik, dunia kerja memperoleh lulusan yang relevan dengan kebutuhan, sementara masyarakat mendapatkan manfaat dari penelitian dan pengabdian yang lebih bermakna. Dengan demikian, mutu tidak hanya diukur dari pemenuhan indikator akreditasi, tetapi juga dari dampak nyata yang dirasakan oleh para pemangku kepentingan.

Selain itu, integrasi TQM, CQI, dan SPMI sangat relevan untuk menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0 dan era digitalisasi pendidikan. Perguruan tinggi dituntut untuk adaptif terhadap teknologi baru, fleksibel dalam mengelola kurikulum, serta inovatif dalam metode pembelajaran. Model integratif ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk menjaga konsistensi mutu secara regulatif sekaligus memberikan ruang improvisasi dan adaptasi terhadap perkembangan global.

Dengan demikian, integrasi TQM, CQI, dan SPMI dapat dipandang sebagai model penjaminan mutu baru yang lebih komprehensif, seimbang, dan kontekstual. Model ini tidak hanya menjawab kelemahan dari pendekatan mutu yang ada, tetapi juga membuka jalan menuju sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, kepuasan pemangku kepentingan, dan keberlanjutan kelembagaan.

Implikasi Praktis terhadap Pendidikan Tinggi di Indonesia

Secara praktis, penerapan model integratif ini memiliki beberapa implikasi penting yang dapat dirasakan oleh berbagai pemangku kepentingan dalam ekosistem pendidikan tinggi. Pertama, bagi pimpinan perguruan tinggi, model ini dapat dijadikan sebagai panduan strategis dalam membangun sistem mutu yang lebih relevan, tidak hanya untuk memenuhi tuntutan regulasi, tetapi juga untuk mengarahkan lembaga agar mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan eksternal, termasuk perkembangan teknologi, kebutuhan pasar kerja, dan tuntutan globalisasi (Turiyah & Soedjono, 2025). Dengan model ini, pimpinan tidak lagi terjebak dalam pendekatan normatif yang menekankan kepatuhan administratif, melainkan dapat mengembangkan kebijakan mutu yang mendorong inovasi, kolaborasi lintas disiplin, serta peningkatan daya saing internasional.

Kedua, bagi dosen dan tenaga kependidikan, model ini memberikan ruang untuk berpartisipasi aktif dalam proses penjaminan mutu tanpa terbebani oleh prosedur administratif yang berlebihan. Selama ini, banyak kritik diarahkan pada praktik penjaminan mutu yang cenderung menguras energi sivitas akademika untuk menyusun laporan dan dokumen formal, sehingga waktu untuk pengembangan akademik dan profesional seringkali berkurang. Dengan pendekatan integratif, dosen dan tenaga kependidikan dapat lebih fokus pada peningkatan kualitas pengajaran, penelitian, dan layanan kemahasiswaan, karena mekanisme mutu dirancang lebih partisipatif, praktis, dan berorientasi pada hasil. Hal ini sekaligus memperkuat rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap mutu di kalangan sivitas akademika.

Ketiga, bagi mahasiswa, penerapan model integratif akan berdampak langsung pada peningkatan pengalaman belajar dan kepuasan akademik. Mahasiswa tidak lagi hanya dipandang sebagai objek evaluasi mutu, melainkan juga sebagai mitra aktif dalam proses peningkatan kualitas. Melalui penerapan prinsip TQM dan CQI, umpan balik mahasiswa dapat lebih terakomodasi dalam perbaikan kurikulum, metode pembelajaran, serta layanan akademik. Dengan demikian, mutu pendidikan yang dirasakan mahasiswa lebih kontekstual, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan nyata mereka, termasuk kesiapan menghadapi dunia kerja dan tantangan global.

Keempat, bagi pembuat kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan penting dalam merumuskan regulasi mutu yang lebih seimbang antara kepatuhan standar dan fleksibilitas adaptif (Sanyal & Martin, 2007; Stensaker, 2008). Regulasi yang terlalu rigid terbukti menimbulkan beban administratif, sementara regulasi yang terlalu longgar berisiko melemahkan akuntabilitas. Model integratif ini menawarkan jalan tengah, yakni menggabungkan kerangka regulatif SPMI dengan prinsip partisipatif TQM dan siklus perbaikan berkelanjutan CQI. Dengan cara ini, kebijakan mutu dapat tetap menjaga akuntabilitas publik, tetapi juga memberi ruang bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan strategi mutu yang sesuai dengan karakteristik dan konteks masing-masing.

Selain keempat implikasi utama tersebut, model ini juga membawa dampak jangka panjang bagi ekosistem pendidikan tinggi secara keseluruhan. Perguruan tinggi dapat membangun reputasi akademik yang lebih baik melalui budaya mutu yang otentik, masyarakat memperoleh manfaat dari lulusan dan penelitian yang lebih relevan, sementara negara secara makro dapat meningkatkan daya saing sumber daya manusia. Dengan kata lain, penerapan model integratif tidak hanya memberikan manfaat internal bagi institusi, tetapi juga kontribusi eksternal yang signifikan bagi pembangunan nasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Praktik penjaminan mutu yang terlalu berorientasi pada standar formal cenderung bersifat administratif dan prosedural, sehingga mutu dipahami lebih sebagai kewajiban

dokumentatif daripada proses substansial untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kondisi ini menyebabkan aspek penting seperti kepuasan mahasiswa, relevansi kurikulum, dan pengembangan inovasi akademik kurang mendapatkan perhatian optimal.

Pendekatan *Total Quality Management* (TQM) memberikan kontribusi filosofis yang penting dalam menciptakan budaya mutu partisipatif. TQM menekankan bahwa mutu bukan hanya tanggung jawab unit penjaminan mutu, melainkan seluruh elemen organisasi, sehingga dapat menggeser paradigma mutu dari sekadar kepatuhan menuju internalisasi nilai mutu dalam seluruh proses akademik maupun non-akademik.

Model *Continuous Quality Improvement* (CQI) memperkuat prinsip dinamis penjaminan mutu dengan menekankan siklus perbaikan berkelanjutan melalui pendekatan *Plan–Do–Check–Act* (PDCA). CQI terbukti relevan dalam menjawab kebutuhan lembaga pendidikan untuk beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta tuntutan masyarakat.

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) memberikan kerangka regulatif yang jelas dalam konteks Indonesia, khususnya melalui siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan). Namun, implementasinya masih cenderung normatif sehingga dibutuhkan integrasi dengan prinsip TQM dan CQI agar SPMI tidak hanya dipahami sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai sistem yang hidup dan substantif.

Integrasi prinsip TQM, CQI, dan SPMI menghasilkan sebuah model penjaminan mutu yang lebih fleksibel, kontekstual, dan berkelanjutan. Model integratif ini mampu menjawab gap antara standar formal yang kaku dengan kebutuhan riil lembaga pendidikan, sehingga dapat memperkuat peran penjaminan mutu dalam meningkatkan kualitas layanan, kepuasan pemangku kepentingan, serta daya saing perguruan tinggi.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, perguruan tinggi di Indonesia perlu menggeser paradigma penjaminan mutu dari sekadar kepatuhan administratif menuju internalisasi budaya mutu yang lebih substantif. Pergeseran ini dapat diwujudkan dengan mengintegrasikan prinsip *Total Quality Management* (TQM) yang menekankan partisipasi menyeluruh, penerapan *Continuous Quality Improvement* (CQI) sebagai mekanisme perbaikan berkelanjutan, serta optimalisasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) agar tidak berhenti pada formalitas, melainkan menjadi instrumen transformasi mutu yang kontekstual. Dengan langkah ini, penjaminan mutu akan lebih hidup dan relevan dengan kebutuhan riil pendidikan tinggi.

Selain itu, peran pimpinan perguruan tinggi sangat krusial dalam memperkuat kebijakan mutu yang adaptif terhadap dinamika global. Pimpinan dituntut untuk membangun ekosistem mutu yang mendorong inovasi, pemanfaatan teknologi digital, serta kolaborasi lintas disiplin, sekaligus memberi ruang bagi dosen dan tenaga kependidikan untuk lebih fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat tanpa terbebani prosedur administratif berlebihan. Mahasiswa pun perlu dilibatkan sebagai mitra aktif dalam siklus mutu, khususnya melalui mekanisme umpan balik kurikulum, metode pembelajaran, dan layanan akademik, sehingga mutu yang dihasilkan benar-benar dirasakan dalam pengalaman belajar dan kesiapan menghadapi dunia kerja.

Di sisi lain, pemerintah dan lembaga akreditasi diharapkan mampu merumuskan regulasi mutu yang lebih seimbang, yaitu tetap menjaga akuntabilitas publik sekaligus memberi fleksibilitas adaptif bagi perguruan tinggi sesuai dengan konteks dan kapasitas masing-masing. Pemanfaatan big data, learning analytics, serta platform digital menjadi penting untuk memperkuat implementasi SPMI yang efisien dan transparan. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, perlu dilakukan pengembangan studi empiris terkait integrasi TQM, CQI, dan SPMI, baik melalui pendekatan kuantitatif maupun mixed-method, agar efektivitas model integratif ini dapat diuji dalam berbagai konteks pendidikan tinggi. Dengan demikian,

penjaminan mutu di Indonesia dapat bergerak ke arah yang lebih progresif, partisipatif, dan berdaya saing global.

REFERENSI

- Abdullah, M. (2021). Quality Assurance in Higher Education: Challenges and Opportunities in Developing Countries. *Journal of Educational Management*, 35(2), 145–160.
- Ali, M., & Shastri, R. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. *Asian Journal of Business Management*, 2(1), 9–16.
- Arcaro, J. S. (1995). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Assaf, S. (2019). Continuous Quality Improvement in Higher Education. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(3), 452–470.
- Banerjee, S., & De, A. (2020). Higher Education Quality Assurance: A Comparative Study. *Higher Education Quarterly*, 74(2), 123–139.
- Batalden, P., & Davidoff, F. (2007). What is “quality improvement” and how can it transform healthcare? *Quality & Safety in Health Care*, 16(1), 2–3.
- Brown, R. (2020). *The Quality Assurance of Higher Education: Historical and Comparative Perspectives*. London: Routledge.
- Crosby, P. B. (1996). *Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2018). *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Kemdikbud.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Boston: Cengage Learning.
- Green, D. (1994). *What is Quality in Higher Education?* Buckingham: Open University Press.
- Harvey, L., & Williams, J. (2010). Fifteen Years of Quality in Higher Education. *Quality in Higher Education*, 16(1), 3–36.
- Juran, J. M. (1998). *Juran’s Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kanji, G. K., & Tambi, B. A. (1999). Total Quality Management in UK Higher Education Institutions. *Total Quality Management*, 10(1), 129–153.
- Kenney, C. (2011). *Transforming Health Care: Virginia Mason Medical Center's Pursuit of the Perfect Patient Experience*. CRC Press.
- Lestari, D. (2022). Digital Transformation and Quality Assurance in Indonesian Higher Education. *Jurnal Penjaminan Mutu Pendidikan*, 10(1), 45–59.
- Oakland, J. (2003). *Total Quality Management: Text with Cases*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
- Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1996). A Framework for the Dimensions of Quality in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 4(2), 12–20.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Ratna Kusuma Dewi & Soedjono (2025) Supervisi Kepala Sekolah Berbasis Humanistik dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran di SD Negeri 01 Dororejo. Vol. 6, No. 5, Agustus 2025. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education*. London: Routledge.
- Sanyal, B. C., & Martin, M. (2007). *Quality Assurance and the Role of Accreditation: An Overview*. Paris: UNESCO-IIEP.

- Smith, J. (2019). Administrative Burden in Higher Education Quality Assurance. *International Journal of Educational Policy*, 14(3), 201–219.
- Srikanthan, G., & Dalrymple, J. F. (2007). A Conceptual Overview of a Holistic Model for Quality in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 21(3), 173–193.
- Stensaker, B. (2008). Outcomes of Quality Assurance: A Discussion of Knowledge, Methodology and Validity. *Quality in Higher Education*, 14(1), 3–13.
- Supriyanto, A., & Wibowo, H. (2019). Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal di Perguruan Tinggi Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 4(2), 201–215.
- Turiyah & Soedjono (2025) Peran Reflektif Kepala Sekolah dalam Pemanfaatan Teknologi Pembelajaran di SMPN 1 Kajen. Vol. 6, No. 5, Agustus 2025. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*
- UNESCO. (2019). *Quality Assurance in Higher Education: A Global Perspective*. Paris: UNESCO Publishing.
- Watson, D., & Madison, J. (2015). Managing Quality in Higher Education: An International Case Study. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(4), 395–410.
- World Bank. (2020). *Quality Assurance in Tertiary Education: Good Practices and Lessons Learned*. Washington DC: The World Bank.
- Yusof, S. M., & Aspinwall, E. M. (2000). A Conceptual Framework for TQM Implementation for SMEs. *The TQM Magazine*, 12(1), 31–36.
- Zaman, M. (2015). Quality Assurance in Education: A Global Review. *Journal of Quality in Higher Education*, 21(1), 7–20.
- Zulkarnain, I., & Prasetyo, B. (2021). Tantangan Penjaminan Mutu di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(3), 145–160.