

## KINERJA AKADEMIK PASCA SERTIFIKASI AUN-QA PADA PROGRAM STUDI DI INSTITUT PERTANIAN BOGOR

Adelyna<sup>\*)</sup>, Anas Miftah Fauzi<sup>\*\*)</sup>, dan Ahmad Juanedi<sup>\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Direktorat Sumber Daya Manusia, Institut Pertanian Bogor  
Gedung Lantai 4 Kampus IPB Darmaga, Jln. Raya Darmaga, Bogor, 16680

<sup>\*\*)</sup> Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor  
Gedung Fateta Lt. 2, Kampus IPB Dramaga, PO Box 220 Bogor 16002

<sup>\*\*\*)</sup> Departemen Agronomi dan Hortikultura, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor  
Jl. Meranti, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

### ABSTRACT

*The aims of the research are to evaluate the academic performance progress of the six study programs of IPB after the certification of AUN-QA. The research was a case study in six study programs that had been certified by AUN-QA until December 2014. This research was conducted with the objectives of defining the relevant indicators of BSC IPB and AUN-QA criteria, analyzing the criteria values of AUN-QA after the AUN-QA certification, analyzing the academic performance based on KPI BSC after the AUN-QA certification, and analyzing the problems in improving academic performance as the basis for the formulation of strategies for improving academic quality. The method used in this research was the balanced scorecard approach (BSC). The results showed that the certification of AUN-QA contains 15 relevant criteria and supports the achievement of BSC IPB. Key performance indicators (KPI) BSC IPB supported by the AUN-QA criteria consist of 21 of the 33 indicators of BSC IPB, and 14 of them are relegated to the BSC department indicators. The AUN-QA criteria values on the study program have increased with the highest criterion value in student quality and the lowest one in support staff quality. The weak criteria required to be improved include support staff quality, student assessment, stakeholder feedback, and program specification.*

*Key words: AUN-QA certification, academic performance, balanced scorecard*

### ABSTRAK

*Penelitian bertujuan untuk mengetahui kemajuan kinerja akademik program studi pasca sertifikasi AUN-QA di IPB. Penelitian merupakan studi kasus pada enam program studi yang telah disertifikasi AUN-QA sampai bulan Desember 2014 dengan tujuan menentukan relevansi indikator BSC IPB dan kriteria AUN-QA, menganalisis nilai kriteria AUN-QA pasca sertifikasi AUN-QA, menganalisis kinerja akademik berdasarkan IKK BSC pasca sertifikasi AUN-QA, dan menganalisis permasalahan dalam peningkatan kinerja akademik sebagai dasar perumusan strategi peningkatan mutu akademik. metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan balanced scorecard (BSC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sertifikasi AUN-QA memiliki 15 kriteria yang seluruhnya relevan dan mendukung pencapaian BSC IPB. Indikator kinerja kunci (IKK) BSC IPB yang didukung oleh kriteria AUN-QA adalah sebanyak 21 dari 33 indikator BSC IPB, dan 14 diantaranya diturunkan ke indikator BSC departemen. Nilai kriteria AUN-QA pada program studi mengalami peningkatan dengan nilai kriteria tertinggi pada kriteria student quality dan kriteria terendah pada kriteria support staff quality. Kriteria yang masih lemah dan memerlukan upaya perbaikan adalah: support staff quality, student assessment, stakeholder feedback, dan programme specification.*

*Kata kunci: sertifikasi AUN-QA, kinerja akademik, balanced scorecard*

---

<sup>1</sup> Alamat Korespondensi:  
Email: [adhe\\_irf@yahoo.com](mailto:adhe_irf@yahoo.com)

## PENDAHULUAN

Paradigma baru dalam sistem pendidikan tinggi yang tertuang dalam *Higher Education Long Term Strategy* (HELTS) 2003-2010 dan kemudian diamanahkan dalam beberapa peraturan perundangan, antara lain UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003 dan UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi telah memberikan wacana kepada perguruan tinggi tentang pentingnya mutu yang berkelanjutan. Menurut Tilaar (2000), paradigma baru mendorong perguruan tinggi agar mampu mengarahkan lahirnya bangsa yang bersatu dalam menghadapi kehidupan global yang kompetitif dan inovatif serta lulusan yang memiliki kemampuan berkompetisi dan bekerjasama.

Institut Pertanian Bogor (IPB) sebagai lembaga penyelenggara pendidikan tinggi terkemuka di Indonesia menyikapi wacana tersebut melalui upaya-upaya yang diharapkan dapat bermuara pada terbangunnya sistem penjaminan mutu yang baik, tata pamong yang baik dan pelaksanaan program-program berkualitas dan manajemen usaha yang baik sesuai dengan Renstra IPB 2014-2018. IPB melakukan perbaikan mutu yang berkelanjutan dengan menerapkan sistem penjaminan mutu internal (SPMI), sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) melalui akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) maupun akreditasi internasional seperti *Asean University Network-Quality Assurance* (AUN-QA), serta penerapan sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* (BSC).

Komitmen penuh IPB terhadap mutu dalam aspek akademik dan non akademik melahirkan beberapa program insentif di bidang mutu diantaranya sertifikasi program studi di lingkungan IPB. Program insentif ini diantaranya telah menghasilkan enam program studi tersertifikasi AUN-QA, yaitu Agronomi dan Hortikultura, Proteksi Tanaman, Budidaya Perairan, 4) Produksi dan Teknologi Peternakan, Ilmu Nutrisi dan Teknologi Pakan, dan Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat. Penerapan sistem penjaminan mutu AUN-QA diharapkan mampu membantu penataan program studi dalam pencapaian kinerja akademik yang sesuai dengan harapan stakeholder serta peningkatan mutu berkelanjutan.

Dampak yang ditimbulkan oleh sertifikasi AUN-QA pada keenam program studi tersebut tentunya penting diukur sebagai fungsi pengendalian program, dasar

perbaikan, peningkatan mutu yang terus-menerus, dan strategi pengembangan sistem penjaminan mutu IPB sesuai dengan konsep *plan, do, check, action* (PDCA). Menurut Mahmudi (2013), setiap aktivitas harus terukur kinerjanya agar dapat diketahui efisiensi dan efektivitasnya untuk menentukan aktivitas tersebut sukses atau gagal.

Penelitian analisis kinerja pasca sertifikasi AUN-QA menjadi penting dilakukan untuk mengetahui keberhasilan, dampak, dan kendala pelaksanaan sertifikasi internasional pada program studi sebagai dasar bagi manajemen untuk perencanaan dan alokasi anggaran dalam sistem penjaminan mutu ke depan. Penelitian semakin penting karena data penelitian awal yang diperoleh dari Wakil Rektor Bidang Riset dan Kerjasama IPB pada bulan Oktober 2014 menunjukkan bahwa sertifikasi internasional pada sembilan program studi belum mampu memberikan efek yang signifikan pada peningkatan kinerja program studi yang diukur berdasarkan perspektif BSC.

Sampai dengan bulan Desember 2014 sebanyak enam program studi telah disertifikasi AUN-QA dan empat program studi telah divisitasi pada bulan Januari 2015. Disamping itu, beberapa program studi juga telah mempersiapkan diri untuk divisitasi. Dibandingkan dengan jenis sertifikasi internasional lainnya maka AUN-QA dapat mengakomodir sertifikasi berbagai program studi karena pada dasarnya sertifikasi AUN-QA pada level program studi memiliki fokus pada kegiatan belajar mengajar dengan merujuk pada kualitas *input*, proses, dan *output*. Terbukanya peluang berbagai program studi di lingkungan IPB untuk mengajukan sertifikasi AUN-QA menyebabkan jumlah permintaan untuk sertifikasi AUN-QA jauh lebih tinggi dibandingkan dengan sistem sertifikasi lainnya. Selanjutnya, mengingat bahwa sumber daya yang dibutuhkan memerlukan dana yang tidak sedikit maka tentunya perlu bagi pengambil kebijakan untuk mengetahui dampak dan pengaruh pelaksanaan sertifikasi tersebut.

Sahin (2014), Rahmawaty (2013), Mokhtar & Muda (2012), Lestari (2012), Semuel & Zulkarnain (2011), Hafni (2004), dan Perdamanta (2004) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan penerapan ISO terhadap kinerja organisasi. Mekic & Goksu (2014) membuktikan melalui penelitiannya bahwa penggabungan penerapan akreditasi dan ISO mampu meningkatkan kinerja perguruan tinggi di Bosnia dan

Herzegovina. Psomas *et al.* (2013) dengan menggunakan metode regresi *linear* membuktikan bahwa ISO 9001 memberikan kontribusi secara langsung pada kinerja pelayanan, namun dampak tidak langsung pada kinerja keuangan. Van Zanten *et al.* (2012) menyatakan bahwa akreditasi pada sekolah kesehatan di Meksiko dan Philipina memberikan dampak yang signifikan pada peningkatan kompetensi lulusan. Selanjutnya Shams (2011) menyatakan bahwa akreditasi merupakan langkah penting bagi peningkatan kualitas departemen kesehatan yang pada akhirnya akan berimbas pada peningkatan kesehatan masyarakat.

Kemenade dan Hardjono (2009) melalui tinjauan pustaka dari berbagai artikel menyatakan bahwa terdapat dua golongan besar hasil penelitian yang dilakukan pada organisasi yang menerapkan ISO, yaitu berpengaruh dan tidak berpengaruh. Al-Rawahi dan Bashir (2011) mengungkapkan sertifikasi ISO bermanfaat bagi semua tipe organisasi dan semua sektor. Kemudian Wergin (2005) menyatakan bahwa terdapat tiga pelajaran penting dalam implementasi akreditasi, yaitu saling menghargai perbedaan diantara pelaksana organisasi, akreditasi yang efektif harus menggunakan pendekatan *outside-in* dan *inside out*, dan ketika sudah melakukan afirmasi pada sistem *student center learning*, dosen juga harus memahami efek sampingnya.

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan dan dengan asumsi dasar kondisi dan kemampuan program studi yang sama, yaitu memperoleh peringkat akreditasi unggul (A) dan memperoleh sertifikasi AUN-QA. Dengan demikian tujuan dalam penelitian, yaitu menentukan IKK BSC IPB yang relevan dengan kriteria AUN-QA, menganalisis kinerja akademik program studi pasca sertifikasi AUN-QA berdasarkan kriteria AUN-QA, menganalisis kinerja akademik program studi pasca sertifikasi AUN-QA berdasarkan IKK BSC IPB, serta menghasilkan rekomendasi strategi untuk peningkatan kinerja akademik program studi di IPB.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada enam program studi di lingkungan IPB yang telah memperoleh sertifikasi AUN-QA sehingga relevan dikaji penerapannya. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Maret 2015 – Mei 2015.

Data yang digunakan dalam analisis ini adalah data primer dan sekunder. Menurut Umar (2005), data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti. Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan pengisian kuisisioner dengan pihak-pihak terkait. Sementara data sekunder diperoleh melalui studi literatur, internet, data internal dan bahan pustaka lainnya yang terkait dengan penelitian.

Merujuk pada Gambar 1, penelitian dimulai dari mempelajari rencana strategis IPB dan mengidentifikasi ukuran kinerja IPB berdasarkan perspektif BSC IPB. Secara bersamaan juga dilakukan analisis pada penilaian program studi berdasarkan Kriteria AUN-QA. Penilaian kinerja program studi berdasarkan BSC selanjutnya dipetakan relevansinya dengan hasil penilaian kinerja program studi berdasarkan kriteria AUN-QA. Faktor-faktor yang terdiri dari 68 indikator utama AUN-QA dan 33 Indikator Kinerja Kunci (IKK) BSC dipetakan relevansinya sehingga menghasilkan indikator kinerja akademik program studi yang diukur dampaknya pada penelitian. Hasil analisis kinerja program studi berdasarkan kriteria AUN-QA dan berdasarkan BSC IPB pasca sertifikasi AUN-QA serta permasalahan yang ditemui dalam peningkatan kinerja akademik dijadikan dasar analisis strategi dan penyusunan implikasi manajerial.

Analisis data dilakukan sebagai berikut:

### 1. Penentuan kesesuaian kriteria AUN-QA dan indikator BSC IPB

Penentuan kesesuaian dilakukan dengan memetakan 68 subkriteria AUN-QA dan 33 IKK BSC IPB menggunakan kuesioner dengan skala 1–5. Hasil olahan data yang menunjukkan kesesuaian kriteria AUN-QA dan BSC IPB dengan skor  $\geq 3$  dijadikan sebagai indikator kinerja akademik yang diukur.

### 2. Analisis nilai kriteria AUN-QA pasca sertifikasi AUN-QA

Penilaian dilakukan berdasarkan ketentuan AUN-QA, yaitu skala 1–7. Data yang diperoleh ditabulasi dan diolah berdasarkan rata-rata untuk masing-masing kriteria. Hasil rata-rata kriteria AUN-QA tahun 2015 dibandingkan tahun 2013 untuk program studi periode I dan tahun 2014 untuk program studi periode

II. Hasil rata-rata kriteria AUN-QA tahun 2015 yang menunjukkan hasil peningkatan dengan skor rata-rata  $\geq 5$  dinyatakan baik dan melebihi mutu yang diharapkan. Kriteria AUN-QA yang  $< 5$  dinyatakan masih lemah dan memerlukan upaya perbaikan. Masalah yang menjadi penyebab lemahnya kinerja berdasarkan kriteria AUN-QA tersebut digali melalui wawancara, *quality assesment report*, dan laporan tindak lanjut area *for improvement*.

### 3. Analisis kinerja akademik pasca sertifikasi AUN-QA

Penilaian kinerja akademik dilakukan oleh responden ahli melalui kuesioner dengan menggunakan skala penilaian 1-5. Data diolah dengan menggunakan rumus rata-rata geometris sehingga diperoleh bobot rata-rata masing-masing IKK. Indikator peningkatan kinerja dengan skor rata-rata  $\geq 3$  dinyatakan meningkat.

### 4. Analisis permasalahan dalam peningkatan kinerja akademik

Analisis dilakukan berdasarkan data wawancara dengan penanggung jawab AUN-QA. Data hasil wawancara direkapitulasi dan dikonfirmasi ulang. Permasalahan yang paling sering muncul dalam daftar wawancara merupakan masalah utama dalam peningkatan kinerja akademik.

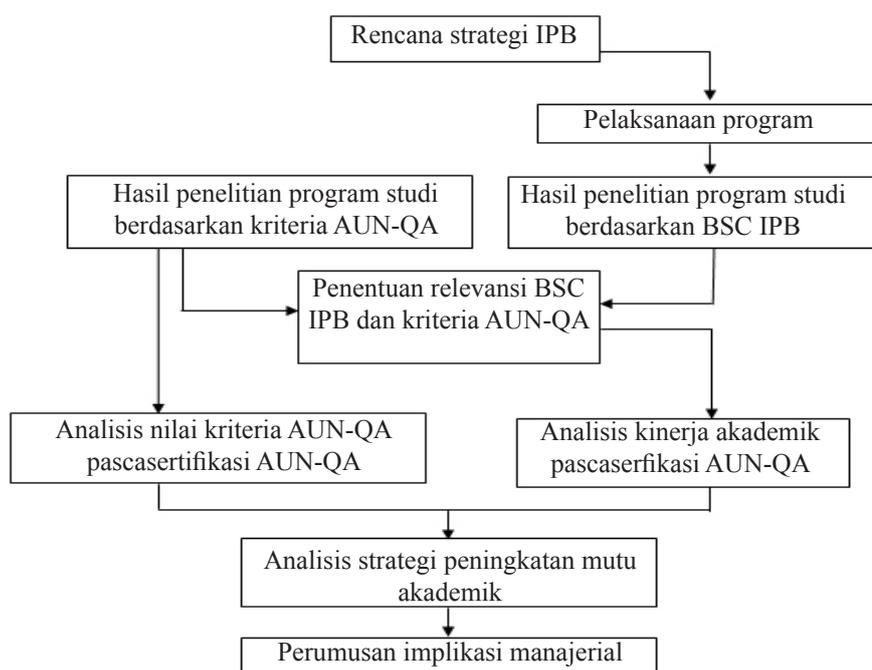
### 5. Analisis strategi peningkatan mutu akademik

Analisis strategi dilakukan berdasarkan hasil analisis kinerja akademik, analisis permasalahan dalam peningkatan kinerja dan analisis nilai kriteria AUN-QA pasca sertifikasi. Kendala yang ditemukan dalam peningkatan kinerja akademik pada program studi dan juga hal-hal yang menjadi penyebab lemahnya kinerja akademik berdasarkan kriteria AUN-QA dirumuskan untuk menghasilkan rekomendasi dan implikasi manajerial dalam peningkatan mutu akademik.

## HASIL

### Penentuan Kesesuaian Kriteria pada AUN-QA dan *Balanced Scorecard* IPB

Seluruh subkriteria AUN-QA relevan dalam mendukung pencapaian indikator kinerja akademik BSC, namun tidak semua IKK BSC merupakan gambaran dari hasil implementasi sertifikasi AUN-QA. Oleh karena itu, diperlukan pemetaan dan penentuan relevansi/kesesuaian 33 IKK BSC dan 68 subkriteria kriteria AUN-QA. Pemberian kode IKK BSC pada penelitian ini dilakukan berdasarkan nama perspektifnya yaitu S untuk *stakeholders*, F untuk *financial*, R untuk *research and academic excellence*, I untuk *internal business process*, dan C untuk *capacity building* yang diikuti dengan angka yang menunjukkan urutan IKK dalam BSC IPB.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

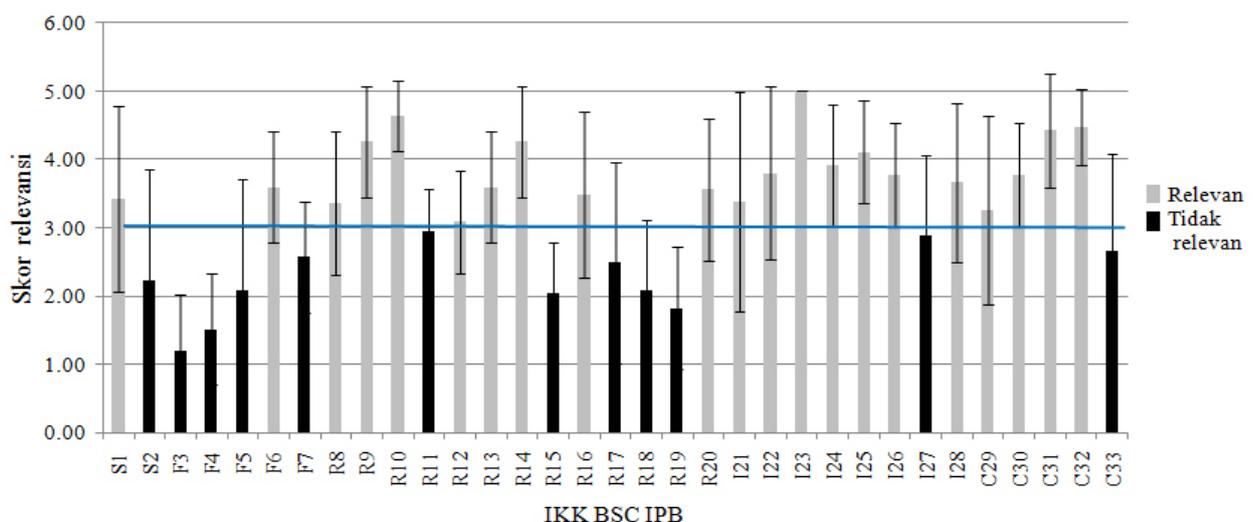
Hasil pengolahan data sebagaimana terlihat pada Gambar 2 menunjukkan bahwa dari 33 IKK BSC IPB terdapat 21 indikator yang memiliki relevansi dengan AUN-QA. Indikator BSC IPB yang paling relevan dengan kriteria AUN-QA diantaranya adalah persentase jumlah lulusan S1 dengan IPK > 3 setiap tahunnya (I23), persentase masa tunggu kerja lulusan program sarjana  $\leq 3$  bulan (R10), indeks kepuasan terhadap fasilitas akademik (C32), dan pemenuhan SDM dan peningkatan kompetensi bagi dosen dan tenaga kependidikan (C31), dan indeks lulusan tepat waktu (R9).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai standar deviasi yang lebih rendah dari nilai rata-rata namun sebagian besar melebihi 20 persen dari nilai rata-rata. Pratiwi *et al.* (2012) menyatakan bahwa nilai standar deviasi yang lebih besar dari 20% dari nilai rata-rata mengindikasikan bahwa secara umum jawaban responden terhadap pertanyaan penelitian adalah heterogen. Relevansi IKK BSC dan AUN-QA yang menunjukkan keragaman yang baik terdapat pada indikator R10, R14, I23, I25, I26, C30, C31, dan C32 yang dihitung dengan satuan persen berturut-turut 11, 19, 0, 18, 20, 19, dan 12 dari nilai rata-rata.

Cascading atau penurunan IKK BSC IPB ke dalam IKK BSC departemen mencakup 14 indikator dari 21 indikator yang relevan untuk selanjutnya dijadikan sebagai indikator kinerja akademik yang diukur pada penelitian ini. IKK BSC IPB yang relevan dengan AUN-QA dan diturunkan sebagai IKK BSC departemen sesuai dengan Tabel 1.

### Nilai Kriteria AUN-QA Pasca Sertifikasi AUN-QA

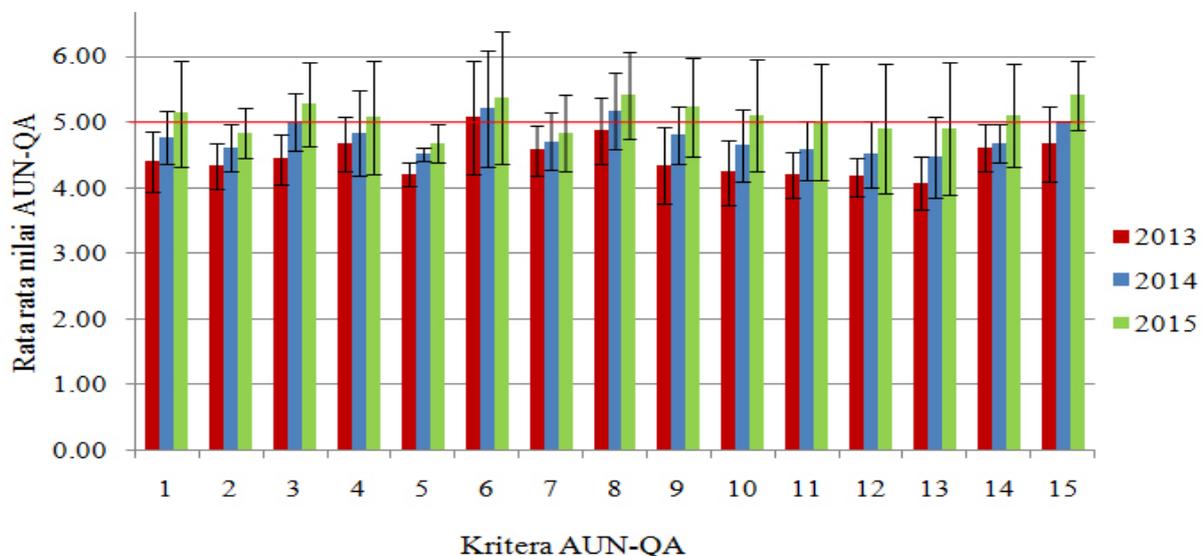
Penilaian berdasarkan kriteria AUN-QA pada program studi periode I yang divisitasi dan disertifikasi pada tahun 2013 menunjukkan peningkatan kinerja seperti terlihat pada Gambar 3. Semua kriteria pada tahun 2013, 2014 dan 2015 memiliki nilai standar deviasi dibawah 20% dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa data yang dimiliki memiliki keragaman yang baik. Nilai kriteria AUN-QA tertinggi terdapat pada kriteria *student quality* (kriteria 8) dan *stakeholders satisfaction* (kriteria 15) dan nilai terendah terdapat pada kriteria 5, yaitu *student assesment*. Terdapat 5 kriteria yang masih dibawah nilai 5, yaitu *programme specification* (kriteria 2), *student assesment* (kriteria 5), *support staff quality* (kriteria 7), *staff development activities* (kriteria 12) dan *stakeholders feedback* (kriteria 13) menunjukkan adanya kendala dalam pelaksanaan *improvement plan* sesuai dengan yang disarankan oleh asesor AUN-QA.



Gambar 2. Kesesuaian sub kriteria AUN-QA dan IKK BSC IPB (1 = sama sekali tidak sesuai, 2 = sedikit sesuai, 3 = sesuai, 4 = lebih sesuai, 5 = sangat sesuai).

Tabel 1. *Cascading* IKK BSC IPB ke IKK BSC departemen

IKK BSC IPB yang relevan dengan kriteria AUN-QA	<i>Cascading</i> ke IKK departemen	Relevansi dengan kriteria AUN-QA
<b>Stakeholder</b>		
Jumlah mobilitas dosen dan mahasiswa : (a) ke luar negeri (outbound) (b) dari luar negeri ke IPB ( <i>inbound</i> ) (S1)	Ya	1, 6, 8, 12
<b>Financial</b>		
Peningkatan pemberian beasiswa dan bantuan biaya pendidikan (F6)	Ya	9
<b>Research and Academic Excellence</b>		
Indeks rasio pelamar S1(R8)	Ya	2, 5, 8, 15
Indeks lulusan tepat waktu (R9)	Ya	2, 11, 14, 15
Persentase masa tunggu kerja lulusan program sarjana $\leq 3$ bln (R10)	Ya	1, 14, 15
Jumlah prestasi/penghargaan olahraga, seni dan penalaran (R12)	Ya	1, 5, 8, 9
Sistem pembangunan karakter dan pengembangan minat bakat penalaran (R13)	Tidak	-
Jumlah lulusan yang diserap oleh perusahaan alumni (R14)	Tidak	-
Rasio artikel per peneliti/dosen (R16)	Ya	6, 10, 14
Jumlah <i>teaching farm model</i> (R20)	Tidak	-
<b>Internal Business Process</b>		
Jumlah program studi terakreditasi internasional (I21)	Tidak	-
Persentase program studi terakreditasi nasional dengan predikat A (I22)	Ya	Semua kriteria
Persentase jumlah lulusan S1 dengan IPK > 3 setiap tahunnya (I23)	Ya	1, 2, 6, 11, 14, 15
Peningkatan kapasitas bandwidth - internasional dan domestic (I24)	Tidak	-
Persentase utilisasi <i>bandwidth</i> koneksi - internasional dan domestik (I25)	Tidak	-
Jumlah sistem aplikasi yang terintegrasi (I26)	Tidak	-
Peningkatan efektivitas tata kelola (I28)	Ya	Semua kriteria
<b>Capacity Building</b>		
Jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang mendapatkan penghargaan (C29)	Ya	6, 7, 12, 15
Persentase dosen dengan jabatan akademik tertinggi (C30)	Ya	6, 12
Pemenuhan SDM dan peningkatan kompetensi bagi dosen dan tenaga kependidikan (C31)	Ya	6, 7, 12
Indeks kepuasan terhadap fasilitas akademik (32)	Ya	9, 10, 15



Gambar 3. Penilaian berdasarkan kriteria AUN-QA (1 = sama sekali tidak sesuai, 2 = sedikit sesuai, 3 = sesuai, 4 = lebih sesuai, 5 = sangat sesuai).

Penilaian berdasarkan kriteria AUN-QA pada program studi periode II yang divisitasi dan disertifikasi pada tahun 2014 juga menunjukkan peningkatan kinerja. Beberapa kriteria pada tahun 2014 memiliki nilai standar deviasi di atas 20% dari nilai rata-rata yaitu kriteria 1) *expected learning outcomes*, kriteria 2) program *specification*, kriteria 3) *programme structure and content*, dan kriteria 11) *QA of teaching and learning process*. Semua nilai kriteria pada tahun 2015 menunjukkan keragaman yang baik karena standar deviasinya berada di bawah 20% dari nilai rata-rata.

Nilai tertinggi kriteria AUN-QA terdapat pada kriteria *student quality* (kriteria 8) dan *teaching and learning process* (kriteria 11). Nilai terendah terdapat pada *support staff quality* (kriteria 7). Terdapat 3 kriteria yang masih dibawah nilai 5 yaitu *student assessment* (kriteria 5), *support staff quality* (kriteria 7), dan *stakeholders feedback* (kriteria 13) menunjukkan adanya kendala dalam pelaksanaan improvement plan sesuai dengan yang disarankan oleh asesor AUN-QA.

Berdasarkan penilaian yang dilakukan pada semua program studi berdasarkan kriteria AUN-QA maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa kriteria yang masih lemah dan memerlukan upaya perbaikan, yaitu *student assessment*, *support staff quality*, dan *stakeholders feedback*. Beberapa hal yang disarankan oleh asesor dan perlu segera ditindaklanjuti program studi, diantaranya:

#### a. Penilaian mahasiswa

Hal-hal yang harus dibenahi oleh manajemen dalam hal ini adalah pengadaan rubrik yang memuat kriteria yang jelas untuk memastikan kehandalan dan validitas penilaian, terutama penilaian pada wilayah afektif dan psikomotorik yang selaras dengan *expected learning outcomes* (ELOs). Rubrik juga harus dapat diakses oleh mahasiswa maupun dosen dan berlaku adil untuk semua pihak. Manajemen program studi juga perlu melakukan standarisasi silabus yang memuat hasil pembelajaran yang diharapkan dan bagaimana cara pencapaiannya.

Menurut Furniss (2003), rubrik merupakan panduan yang digunakan untuk penilaian dengan cara yang handal, adil dan valid. Rubrik harus mencakup dimensi perilaku kunci, skala penilaian perilaku dan standar keunggulan untuk tingkat kinerja yang ditentukan. Hal ini sejalan dengan dengan pernyataan Wolf & Stevens

(2007) bahwa rubrik sangat penting dalam penilaian karena dapat membuat target belajar menjadi jelas, proses penilaian lebih akurat dan adil, memungkinkan untuk *self assesment* dan memperoleh umpan balik.

#### b. Kualitas tenaga kependidikan (tendik)

Kelemahan yang ditemukan terutama adalah pada penguasaan bahasa Inggris dan informasi teknologi. Penguasaan keterampilan berbahasa Inggris atau bahasa internasional lainnya menjadi syarat penting bagi program studi yang bereputasi internasional. Pelatihan yang diiringi dengan kebijakan penggunaan bahasa tersebut dalam kegiatan pelayanan akademik sangat menunjang peningkatan kinerja program studi. Dalam buku pendukung HELTS 2003–2018 dinyatakan bahwa budaya kerja tenaga kependidikan belum sesuai dengan dosen sehingga tidak tumbuh kerjasama mutualistik yang dibutuhkan untuk peningkatan kualitas kinerja akademik. Perbedaan tersebut juga disebabkan oleh adanya ketimpangan dalam pengembangan kompetensi yang lebih mengutamakan dosen daripada tenaga kependidikan. Oleh karena itu, Pengembangan sistem perencanaan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan melalui kesempatan belajar, pelatihan, pemberian fasilitas dan jenjang karir.

#### c. Umpan balik dari *stakeholder*

Menurut Sriyono (2009), Gines (2014), Ramirez *et al.* (2014), Nivera *et al.* (2013), dan Sitepu (2011) menyatakan bahwa hasil *tracer study* akan membantu perguruan tinggi dalam posisi lulusan, *tracer study* juga dapat memetakan situasi pasar tenaga kerja dari sudut pandang lulusan serta memberikan umpan balik bagi program studi dalam perancangan kurikulum yang menghasilkan kompetensi lulusan sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja. Pembinaan yang belum dilakukan oleh program studi saat ini adalah peningkatan *tracer study* melalui pendekatan sistematis dan terstandar dalam memperoleh masukan dari *stakeholder* sehingga jumlah *stakeholder* yang terlibat dalam proses akreditasi dan sertifikasi dapat meningkat. Sebaliknya selain mendapatkan umpan balik, manajemen program studi juga harus menyampaikan perkembangan program studi kepada *stakeholder*.

Selanjutnya, kriteria yang juga perlu mendapat perhatian untuk perbaikan kinerja akademik adalah spesifikasi program yang memuat struktur besar kurikulum

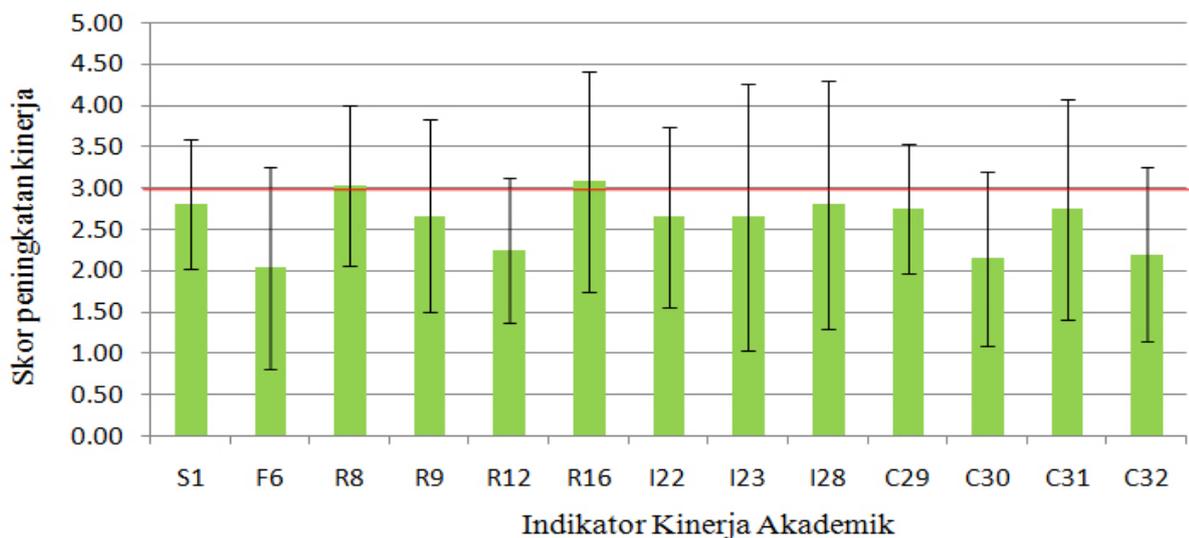
yang memberikan gambaran proses akademik hingga syarat kelulusan. Lulusan perguruan tinggi saat ini harus berorientasi pada dunia kerja yang menuntut lulusan bukan hanya memiliki kompetensi pada aspek kognitif, tetapi pada aspek yang lebih penting, yaitu psikomotorik dan afektif. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan Muhson *et al.* (2012) dan Pascarella (2001) bahwa institusi pendidikan yang menghasilkan keunggulan sejati harus mampu menunjukkan hasil pendidikan yang dapat diidentifikasi seperti kemampuan kognitif, psikomotorik dan afektif.

### Kinerja Akademik Pasca Sertifikasi AUN-QA

Analisis kinerja akademik pasca sertifikasi AUN-QA pada program studi di IPB dilakukan melalui pengamatan pada 14 indikator kinerja akademik yang diperoleh dari tahap penentuan relevansi kriteria AUN-QA dan BSC IPB. Merujuk pada Gambar 4, kinerja program studi mengalami peningkatan pada dua indikator kinerja akademik (skor  $\geq 3$ ), yaitu indeks rasio pelamar S1 (R8) dan rasio artikel per peneliti atau dosen (R16).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sertifikasi AUN-QA yang diimplementasikan pada kurun waktu dua tahun terakhir tidak memberikan peningkatan yang signifikan pada kinerja akademik program studi. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Weber (2005) bahwa proses akreditasi membantu membawa perubahan kinerja organisasi ke arah yang lebih baik pada level individu, kelompok, lembaga maupun eksternal. Demikian pula yang dikemukakan oleh Mekic & Goksu (2014), Sahin (2014), Rahmawaty (2013), Mokhtar & Muda (2012), Lestari (2012), Samuel & Zulkarnain (2011), Hafni (2004), dan Perdamenta (2004) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan penerapan sertifikasi sistem manajemen mutu terhadap kinerja organisasi.

Semua indikator kinerja memiliki standar deviasi yang tinggi yang ditunjukkan dengan nilai standar deviasi di atas 20% nilai rata-rata yang mengindikasikan bahwa responden memberikan jawaban yang heterogen. Jawaban yang diberikan responden pada skala 1-5 pada Gambar 4 adalah merupakan konfirmasi atas rekapitulasi nilai 14 IKK BSC yang memiliki relevansi dengan kriteria AUN-QA yang dilampirkan pada kuesioner.



Gambar 4. Kinerja akademik pasca sertifikasi AUN-QA (1 = sama sekali tidak sesuai, 2 = sedikit sesuai, 3 = sesuai, 4 = lebih sesuai, 5 = sangat sesuai).

Tabel 2. Strategi peningkatan kinerja akademik pada program studi

Kriteria AUN-QA	IKK BSC	Area for Improvement	Implikasi manajerial
<i>Student Assesment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeks rasio pelamar S1</li> <li>• Jumlah prestasi/penghargaan olahraga, seni dan pnalaran</li> <li>• Presentasi program studi terakreditasi nasional dengan predikat A</li> <li>• Peningkatan efektivitas tata kelola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengadaan dan penggunaan rubrik sebagai panduan penilaian masih rendah</li> <li>• Sistem penilaian masih belum selaras dengan <i>expected learning outcomes</i> (ELOs)</li> <li>• Sosialisasi kriteria penilaian kepada mahasiswa masih kurang</li> <li>• Belum efektifnya evaluasi hasil pembelajaran sesuai dengan ELOs yang ditetapkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitasi program studi untuk pengembangan rubrik yang selaras dengan ELOs sebagai panduan bagi setiap penanggung jawab mata kuliah</li> <li>• Fasilitasi program studi untuk sosialisasi rubrik kepada dosen &amp; mahasiswa</li> </ul>
<i>Support Staff Quality</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemenuhan SDM dan peningkatan kompetensi bagi dosen dan tenaga kependidikan</li> <li>• Jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang mendapatkan penghargaan</li> <li>• Presentasi program studi terakreditasi nasional dengan predikat A</li> <li>• Peningkatan efektivitas tata kelola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenaga kependidikan masih lemah dalam penguasaan bahasa Inggris dan informasi teknologi</li> <li>• Program pelatihan tendik terpusat, koordinasi program studi dengan Direktorat SDM untuk pelatihan dan pengembangan tendik lemah</li> <li>• Sistem pengembangan karir tenaga kependidikan masih lemah</li> <li>• <i>Training need analysis</i> tenaga kependidikan belum dilakukan</li> <li>• Jumlah tenaga kependidikan pada bidang IT masih kurang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi sistem perencanaan dan pengembangan untuk peningkatan kompetensi tenaga kependidikan melalui kesempatan belajar, pelatihan, pemberian fasilitas dan jenjang karir</li> <li>• Peningkatan efektivitas koordinasi pelaksanaan pelatihan bagi tendik</li> </ul>
<i>Stakeholder feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentasi program studi terakreditasi nasional dengan predikat A</li> <li>• Peningkatan efektivitas tata kelola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tracer study</i> belum terorganisir dan dikoordinasikan dengan baik</li> <li>• Tingkat angka partisipasi <i>tracer study</i> masih rendah</li> <li>• Pelaksanaan telaah kurikulum dengan melibatkan alumni pasar tenaga kerja masih terbatas</li> <li>• Pertemuan dengan alumni belum rutin dilakukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitasi fakultas dalam pelaksanaan program terkait perolehan umpan balik dari <i>stakeholders</i></li> <li>• Upaya peningkatan partisipasi alumni dan user dalam pelaksanaan <i>tracer study</i></li> <li>• Pelaksanaan <i>tracer study</i> yang mampu mengakomodir kebutuhan program studi</li> </ul>
<i>Programme Specification</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeks rasio pelamar S1</li> <li>• Indels lulusan tepat waktu</li> <li>• Persentase jumlah lulusan S1 dengan IPK&gt;3 setiap tahunnya</li> <li>• Presentasi program studi terakreditasi nasional dengan predikat A</li> <li>• Peningkatan efektivitas tata kelola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikasi dan aksesibilitas spesifikasi program bagi <i>stakeholders</i> masih perlu ditingkatkan</li> <li>• Spesifikasi program masih perlu perbaikan terutama agar memuat kompetensi lulusan (pengetahuan, sikap dan kemampuan) yang selaras dengan ELOs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuatan media promosi yang menarik dan dikelola secara profesional</li> </ul>

## Analisis Permasalahan dalam Peningkatan Kinerja Akademik

Hambatan dan kendala yang ditemui dalam upaya peningkatan akademik pada program studi secara umum adalah dalam hal sumberdaya. Merujuk pada Tabel 2, terdapat empat permasalahan utama dalam peningkatan kinerja akademik pada program studi, yaitu sebagai berikut:

1. Fasilitasi dan insentif dalam pelaksanaan rencana perbaikan mutu pada program studi tersertifikasi AUN-QA belum ada

Idealnya semua prestasi atau capaian program studi dilakukan berdasarkan desain dan didukung dengan sumberdaya yang memadai, bahkan menurut Salmi (2009) sumberdaya tersebut haruslah besar yang didukung dengan adanya sistem merit. Van Zanten (2012), Al-Asiri (2000), Pearce (1995), menyatakan bahwa untuk mengimplementasikan akreditasi diperlukan sumber daya yang memadai termasuk biaya dan waktu. Alokasi anggaran termasuk ke dalam faktor penting dalam kesuksesan pelaksanaan akreditasi dan sertifikasi. Davis *et al.* (2009) melalui penelitiannya menunjukkan bahwa insentif yang mampu mendorong organisasi pendidikan kesehatan di Amerika untuk berpartisipasi sukarela dalam akreditasi adalah insentif yang memuat setidaknya insentif finansial, infrastruktur dan peningkatan kualitas organisasi. Taylor (2004) menyatakan bahwa perguruan tinggi memiliki berbagai *strategi* dalam pencapaian visi internasionalisasi, namun umumnya selalu mencakup pentingnya manajemen terpusat, manajemen dan kepemimpinan yang efektif serta adanya mekanisme *reward*.

2. Tenaga kependidikan kurang dalam penguasaan bahasa Inggris dan teknologi informasi

Kelemahan ini menyebabkan pelayanan dan kecepatan penguasaan informasi menjadi terhambat serta berimplikasi pada kurangnya rasa percaya diri tenaga kependidikan (tendik) dalam menghadapi stakeholder. Kasim dan Ali (2011) menyatakan bahwa manajemen perguruan tinggi harus memperlakukan pegawai sebagai sumber strategis penting. Sudarma (2011) mengemukakan terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap kinerja tendik. Tingkat kompetensi tendik pada aspek keterampilan memerlukan peningkatan melalui berbagai pelatihan dan *workshop*.

3. Koordinasi antara departemen dan IPB (rektorat) dalam pelaksanaan berbagai program terkait dengan pelatihan dan pengembangan SDM masih lemah

Kurangnya koordinasi antar unit menyebabkan terhambatnya pelaksanaan berbagai kegiatan pelatihan yang dibutuhkan. Komunikasi adalah faktor penting dalam koordinasi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Nurrohim dan Anatan (2009), Yek *et al.* (2007), Grieve (2005), bahwa melalui komunikasi yang baik maka organisasi dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan dan adanya komunikasi aktif dalam perguruan tinggi akan memberikan dampak pada saling pengertian, peningkatan profesionalisme, kekuatan tim, organisasi yang koheren, serta prioritas dan target kinerja yang jelas.

Iordache-Platis dan Josan (2009) menyatakan bahwa komunikasi merupakan faktor kunci pendidikan, komponen fundamental dari kehidupan budaya dan peradaban kemajuan. Taylor (2004) mengungkapkan pentingnya kerja sama antar departemen dan keterlibatan staf dan mahasiswa di semua tingkatan dan bagian lembaga dalam menjalankan *strategi* pencapaian visi internasionalisasi.

4. Internalisasi AUN-QA yang masih rendah

Internalisasi yang masih rendah menyebabkan kurangnya partisipasi dosen maupun kependidikan dalam memberikan kontribusi pada implementasi dan pengembangan mutu yang bermuara pada peningkatan kinerja departemen. Menurut Hartono (2014), internalisasi nilai dapat dilakukan melalui sosialisasi, pengawasan saat internalisasi dan evaluasi secara berkala. Internalisasi melalui sosialisasi merupakan bagian penting dalam implemementasi sistem penjaminan mutu. Aziz (2009) menyatakan bahwa sistem manajemen mutu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan disebabkan karena kurangnya sosialisasi ISO 9001:2000 terhadap pegawai sehingga memengaruhi persepsi tentang implementasi ISO tersebut. Komponen kunci kesuksesan pelaksanaan strategi perguruan tinggi menurut Heimdahl (2010) adalah komunikasi dan sosialisasi strategi tersebut kepada seluruh anggota organisasi.

## Implikasi Manjerial

Hasil analisis kinerja akademik pascasertifikikasi AUN-QA baik berbasis kriteria AUN-QA maupun IKK BSC IPB diperoleh strategi peningkatan kinerja akademik sesuai dengan Tabel 2, yaitu sebagai berikut:

1. Pemberian fasilitasi dan insentif dalam pelaksanaan rencana perbaikan mutu pada program studi tersertifikasi AUN-QA terutama pada penyusunan dan pengembangan rubrik yang selaras dengan ELOs, pelaksanaan kegiatan terkait dengan perolehan umpan balik dari *stakeholders*, dan pengembangan media promosi program studi.
2. Implementasi sistem perencanaan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan melalui kesempatan belajar, pelatihan, pemberian fasilitas dan jenjang karir.
3. Peningkatan efektivitas koordinasi dalam pelaksanaan pelatihan tenaga kependidikan yang mengarah pada terciptanya tenaga kependidikan yang kompeten dan berkualitas.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

AUN-QA memiliki 15 kriteria yang seluruhnya relevan dan mendukung pencapaian BSC IPB. Indikator kinerja kunci BSC IPB yang didukung oleh kriteria AUN-QA adalah sebanyak 21 dari 33 indikator BSC IPB, dan 14 diantaranya diturunkan ke indikator BSC departemen. Nilai kriteria AUN-QA pada program studi mengalami peningkatan dengan nilai kriteria tertinggi pada kriteria *student quality* dan kriteria terendah pada kriteria *support staff quality*. Kriteria yang masih lemah dan memerlukan upaya perbaikan adalah *support staff quality*, *student assessment*, *stakeholder feedback*, dan *programme specification*.

Implementasi sertifikasi AUN-QA dalam kurun waktu dua tahun pada program studi di lingkungan IPB menunjukkan adanya peningkatan kinerja akademik pada indeks rasio pelamar S1 dan rasio artikel per peneliti atau dosen. Rekomendasi untuk peningkatan kinerja akademik program studi meliputi: pemberian fasilitasi dan insentif dalam pelaksanaan rencana perbaikan mutu pada pengembangan penilaian mahasiswa, *tracer study*, dan media promosi; implementasi sistem perencanaan dan pengembangan

untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan, dan peningkatan efektivitas koordinasi pelaksanaan pelatihan bagi tenaga kependidikan.

### Saran

Kriteria AUN-QA yang memiliki skor dibawah 5 yaitu *support staff quality*, *student assessment*, *stakeholder feedback*, dan *programme specification* memerlukan upaya khusus dalam perbaikan berkelanjutan terutama dengan melaksanakan rencana perbaikan merujuk pada saran-saran yang telah diberikan oleh asesor AUN-QA. Penelitian lanjutan yang melibatkan responden mahasiswa dan tenaga kependidikan sangat direkomendasikan untuk memperkuat strategi yang diperoleh serta implementasi strategi yang lebih mudah untuk diterima oleh semua pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Asiri MD. 2004. Factor affecting the practices of ISO 9001:2000 *quality management system* in Saudi business organizations [disertasi]. Florida: University of Central Florida.
- Al-Rawahi AM, Bahir HA. 2011. On the implementation of ISO 9001:2000: a comparative investigation. *The TQM Journal* 23(6): 673–687. <http://dx.doi.org/10.1108/17542731111175275>.
- Aziz A. 2009. Pengaruh penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 terhadap kinerja pegawai dengan pemberian insentif dan kepuasan kerja sebagai variabel moderating di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Unit Terminal Peti Kemas Belawan [tesis]. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Davis MV, Cannon MM, Corso L, Lenaway D, Baker EL. 2009. Incentives to encourage participation in the National Public Health Accreditation Model: a *systemic* investigation. *American Journal of Public Health* 99( 9): 1705–1711. <http://dx.doi.org/10.2105/AJPH.2008.151118>.
- [Depdiknas] Departemen Pendidikan Nasional. 2004. *Buku pendukung HELTS 2003-2010 strategi pendidikan tinggi jangka panjang 2003-2010 mewujudkan perguruan tinggi berkualitas*. Jakarta: Depdiknas.
- Furniss E. 2003. *Assesing Learning Achievement*. New York: UNICEF.
- Gines AC. 2014. Tracer study of PNU graduates.

- American International Journal of Contemporary Research* 4(3):81–98.
- Grieve B. 2005. Leadership communication: A key success factor in organizational readiness for change [tesis]. Victoria: Royal Roads University.
- Hafni S. 2004. Pengaruh ISO 9001:2000 terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan rumah sakit X di Medan [tesis]. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Hartono. 2014. Penyebab kegagalan internalisasi *corporate values*. <http://www.pajak.go.id>. [19 Juli 2015].
- Heimdahl L. 2010. Implementing a balanced scorecard and *strategy map* to enhance employee engagement and improve *performance* [disertasi]. Duluth: The College St. Scholastica.
- Iordache-Platis M, Josan I. 2009. Communication efficiency within higher education institutions: the case of Romania. *European Research Studies* 12(2): 55–66.
- Kasim RSR, Ali S. 2011. The influence of *training design* on *training transfer performance* among support staff of higher education institution in Malaysia. *International Journal of Innovation Management and Technology* 2(5): 377–382
- Kemenade E, Hardjono TW. 2009. Does ISO improve the commitment of employees to the work (job motivation, *quality awareness*, and *quality culture*)? *The TQM Journal* 21(5): 473–485
- Lestari I. 2012. Pengaruh sistem penjaminan mutu internal dan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta [tesis]. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mekic E, Goksu A. 2014. Implementation of ISO 9001:2008 & standards for accreditation at private university in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher* 75(5): 947–961.
- Muhson A, Wahyuni D, Supriyanto, Mulyani E. 2012. Analisis relevansi lulusan perguruan tinggi dengan dunia kerja. *Jurnal Economia* 8(1):42–52.
- Mokhtar MZ, Muda MS. 2012. Comparative study on *performance* measures and attributes between ISO and non ISO certification companies. *Journal of Business and Management* 7(3):185–193. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n3p185>.
- Nivera GC, Taledo ZMG, Sualibio MF, Boral ZP, Asuncion QO. 2013. A Tracer Study of the NPU Graduates of The BSMT and BSE Math Programs From 1985-2010. *The Normal Lights Journal on Teacher Education* 7(2):79–98.
- Nurrohim H, Anatan L. 2009. Efektivitas komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Manajemen* 7(4):1–9.
- Pascarella ET. 2001. Identifying excellence in undergraduate education: are we even close? *Change* 33(3):18–23. <http://dx.doi.org/10.1080/00091380109601796>.
- Pearce J. 1995. Impact accreditation on Canadian University Nursing Programs [microform]: costs and benefits as viewed by nursing faculty [tesis]. Toronto: University of Toronto.
- Perdamenta H. 2004. Evaluasi penerapan manajemen mutu (ISO 9001) dan manajemen lingkungan (ISO 14001) terhadap prestasi kerja karyawan dan kualitas lingkungan [tesis]. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Pratiwi AI. 2012. Pengaruh keunggulan layanan dan nilai pelanggan terhadap minat mereferensikan pada balai pengobatan paru masyarakat wilayah Semarang. <http://eprints.undip.ac.id/36863/2/JURNAL.pdf>. [1 Februari 2016].
- Psomas EL, Pantouvakis A, Kafeszopoulos DP. 2013. The impact of ISO 9001 effectiveness on the *performance* of service company. *Managing Service Quality*. 23(2): 149–164. <http://dx.doi.org/10.1108/09604521311303426>.
- Rahmawaty P. 2013. Dampak penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 terhadap kinerja organisasi. <http://staff.uny.ac.id>. [10 September 2014].
- Ramirez TL, Cruz LT, Alcantra NV. 2014. Tracer study of RTU graduates: an analysis. *Researches World Journal of Arts, Science & Commerce* 5(1): 66–76.
- Sahin DR. 2014. Investigation of effects of accreditation, institutionalization and data communication on quality improvement and employee performance. *Emerging Markets Journal*. 3(3): 32–46. <http://dx.doi.org/10.5195/emaj.2014.50>.
- Salmi J. 2009. *The challenge of establishing world class universities*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. <http://dx.doi.org/10.1596/978-0-8213-7865-6>.
- Semuel H, Zulkarnain J. 2011. Pengaruh sistem manajemen mutu ISO terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas perusahaan (studi kasus: PT Otsuko Indonesia Malang). *Jurnal*

- Manajemen dan Kewirausahaan* 13(2):162–176.
- Shams A. 2011. Can accreditation work as a tool for *quality* improvement in public health? A critical review [tesis]. Texas: University of Texas.
- Sitepu IVR. 2011. Competencies of higher education graduates: a case of Universitas Kristen Indonesia [disertasi]. Kassel: University of Kassel.
- Sriyono. 2009. Tracer study mahasiswa lulusan program studi pendidikan geografi. *Jurnal Geografi* 6(2):99–110.
- Sudarma. 2011. Analisis kesejahteraan berbasis kinerja melalui competency dan organizational citizenship behavior (OCB) pada tenaga administrasi: studi kasus pada Universitas Negeri Semarang (UNNES). *Dinamika Sosial Ekonomi* 7(1):35–46.
- Taylor J. 2004. Toward a strategy for internationalization: lesson and practice from four universities. *Journal of Studies in International Education* 8(2): 149–171. <http://dx.doi.org/10.1177/1028315303260827>.
- Van Zanten M, McKinley D, Montiel ID, Pijano CV. 2012. Medical education accreditation in Mexico and the Philippines: impact on student outcomes. *Medical Education* 46:586–592. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2923.2011.04212.x>.
- Weber SAD. 2005. Learning organization: how does the CCHSA accreditation process help health care organizations to develop their learning processes? [tesis]: Ottawa: University of Ottawa
- Wergin JF. 2005. Higher education: waking up to the importance of accreditation. *Change* 37(3):35–41
- Wolf K, Stevens E. 2007. The role of rubrics in advancing and assessing student learning. *The Journal of Effective Teaching* 7(1):3–14.
- Yek TM, Penney D, Seow ACH. 2007. Using balanced scorecard (BSC) to improve *quality* and *performance* of vocational education and *training* (VET): a case study in Singapore. AARE Conference:2007 November:25-29; Fremantle, Australia. Fremantle: AARE.