



PENJAMINAN MUTU PERGURUAN TINGGI: DILEMA POLITIK ORGANISASI DAN URGENSI PENGUNAAN PROFESIONAL EKSTERNAL

Oleh

Afred Suci

Universitas Lancang Kuning - Pekanbaru

afredsuci@unilak.ac.id

Diterima 27 Desember 2016, direvisi 02 Agustus 2017, diterbitkan 31 Agustus 2017

Abstract

Higher education institutions (HEI) are encouraged to develop Internal Quality Assurance System (IQAS) that could assist the process of external audit, accreditation and to face the tight competition. General phenomenon of HEI's IQAS, so far, is still away from qualified and even practically tends to be manipulative. This literature-based article aims to review the role of leadership in campus political practice and the urgency of external professional usage in order to improve internal quality assurance in HEI. The study reveals that improper campus political practice has become the bottleneck for the effectiveness of IQAS. It needs a fundamental change of top leader's paradigm, particularly in the policy of internal auditor placement. A revolutionary breakthrough of hiring external professional to be placed as internal auditor seems to be needed, specifically to keep the independency and objectivity, as well as to assure the qualified performance of all units in HEI.

Key Words : *Quality Assurance, Organizational Politic, and External Professional*

I. PENDAHULUAN

Pemerintah melalui Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi terus mengupayakan perbaikan berkelanjutan mutu perguruan tinggi di seluruh Indonesia. Misi ini terkait dengan amanat Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi dan telah tercantum dalam Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, Penjaminan mutu

pendidikan tinggi pada dasarnya berisi rangkaian proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkesinambungan. Pelaksanaannya dilakukan baik melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) maupun Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME). Pada prakteknya, SPMI dan SPME merupakan simbiosis yang saling

mempengaruhi. Pelaksanaan mutu internal yang baik adalah keharusan agar memudahkan penilaian mutu eksternal (Woodhouse, 2013:3). Sebaliknya, hasil penilaian SPME menjadi masukan korektif untuk perbaikan SPMI. Sebagaimana dinyatakan oleh Ohyanan & Harutyunyan (2016:1) bahwa institusi pendidikan tinggi didesak untuk mengembangkan sistem penjaminan mutu internal untuk keperluan audit eksternal, akreditasi dan juga untuk menghadapi persaingan di industri pendidikan.

Sebagai penyelenggara SPMI adalah Badan/Unit/Lembaga Penjaminan Mutu. Penjaminan mutu adalah tutor, fasilitator, konsultan internal, *quality control* dan wasit bagi operasional seluruh unit-unit yang ada. Artinya, Penjaminan Mutu – tidak seperti unit-unit lain – tidak hanya memikirkan kinerja dirinya sendiri, tetapi juga kinerja mutu unit-unit lain karena adanya hubungan resiprokal yang sangat kuat. Cakupan kerjanya menjangkau ke seluruh unit di perguruan tinggi. Fungsi Penjaminan Mutu, dalam paradigma yang logis, menuntut kemampuan super di atas rata-rata pelaksana operasional lainnya dalam konteks mutu. Sebagai tutor dan konsultan internal mutu, menempatkan Penjaminan Mutu sebagai guru bagi pejabat struktural. Kondisi ini menuntut adanya kemampuan kognitif dan *skill* mumpuni di bidang mutu di atas rata-rata.

Posisi penjaminan mutu bagus secara konseptual, namun faktualnya tak sebaik yang dibayangkan. Setali tiga uang dengan pejabat struktural lainnya di unit-unit perguruan tinggi, Penjaminan mutu juga merupakan dosen yang diberdayakan. Atmosfir yang dihadapi persis sama karena mereka diangkat dari arena yang sama. Keterbatasan kompetensi mutu, waktu, tenaga, pikiran, independensi, wewenang dan insentif, menjadi dilema, baik bagi pimpinan maupun dosen yang ditunjuk sebagai pejabat struktural yang sekaligus merupakan penyelenggara penjaminan mutu di unit-unit yang dipimpinnya. Fenomenanya, pejabat

penjaminan mutu tak lebih paham dari yang diawasi. Konsultan mutu internal tak lebih berisi dari yang meminta tunjuk ajar mutu. Wasit mutu tak lebih fleksibel dalam hal waktu untuk bisa melakukan patroli mutu secara teratur, disebabkan oleh kesibukannya melakukan tridharma. Tak jarang sang polisi mutu tak lebih berwenang daripada yang diawasi karena faktor nonteknis seperti potensi konflik senioritas dan kedekatan politis di organisasi. Ibarat busur tanpa anak panah. Keprihatinan ini masih ditambah dengan kesibukan diluar kampus yang sudah menjadi rahasia umum bahwa banyak dosen juga memiliki sumber-sumber ekonomi lain untuk memperbaiki kondisi kesejahteraannya. Belum lagi jika dosen-dosen yang diberdayakan juga masih disibukkan dengan kuliah doktoralnya.

Dalam terminologi Babalola (2011:13) fenomena seperti ini mengindikasikan telah terjadi *double commitment* (atau bahkan *multiple commitment*) pada diri dosen. Secara manusiawi, bagaimana mengharapkan mutu kinerja struktural yang mumpuni dengan beban sebanyak itu. Berat ringannya beban kerja secara signifikan akan mempengaruhi kreativitas dan kinerja seseorang (John & Hin, 2015:5). Kondisi ini mengakibatkan lubang-lubang kualitas yang terjadi di unit-unit suatu perguruan tinggi kerap harus dimaklumi. Alhasil, kegaduhan dan kepanikan yang terus menerus terjadi setiap kali ada tenggat waktu audit internal maupun eksternal, telah menjadi fenomena yang terlanjur dianggap biasa di banyak perguruan tinggi.

Lubang kualitas jajaran pejabat struktural sebagai pelaksana operasional mutu, tentu tak dapat dibiarkan layaknya *business as usual*, dalam arti membiarkan kekeliruan dalam keabadiannya. Maka peran pengawas dan penjamin mutu menjadi sangat krusial. Tugas ini diamanatkan dalam SPMI sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan internal *stakeholders* yang terdiri dari mahasiswa, pendidik dan tenaga kependidikan (Dirjen

Dikti, 2010:3). Namun permasalahannya, SPMI itu sendiri secara umum belum berjalan efektif. Tantangannya justru berasal dari *stakeholder* internal perguruan tinggi yang kurang peduli dengan proses *quality assurance* (Ryan, 2015:7). Faktanya, permasalahan krusial dalam proses penjaminan mutu perguruan tinggi adalah kurangnya sensitivitas budaya mutu pada *stakeholders* internal (Hodson & Thomas, 2010:101).

Artikel ini ditulis dengan pertimbangan masih adanya kelangkaan teori dan penelitian (*theory and research gap*) yang mengkaji aspek penjaminan mutu perguruan tinggi dari perspektif dinamika politik organisasi kampus dan juga wacana mengenai pentingnya unsur profesional eksternal dalam praktek SPMI di perguruan tinggi, khususnya di Indonesia. Topik politik organisasi di lingkungan kampus dan gagasan mengenai penggunaan profesional eksternal di Indonesia relatif masih tabu dan sangat jarang didiskusikan secara ilmiah dalam konteks penjaminan mutu di lingkungan perguruan tinggi. Sehingga dampak penulisan artikel ini sekaligus memperkaya khasanah perspektif pada strategi peningkatan kinerja penjaminan mutu di perguruan tinggi dan untuk mengisi kelangkaan teori yang ada.

II. PEMBAHASAN

Penerapan mutu dalam praktik perguruan tinggi merupakan sebuah keharusan, mengingat pemerintah secara tegas telah mengambil langkah-langkah tegas bagi pengelola perguruan tinggi yang tidak mengimplementasikan praktik mutu dalam operasionalnya. Pada tahun 2016 lalu, terdapat 140 perguruan tinggi yang ditutup oleh pemerintah melalui Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi dengan tujuan untuk memperoleh perguruan tinggi yang berkualitas lebih baik (Koran Sulindo, 2017). Fenomena ini menegaskan bahwa mutu merupakan aspek krusial yang menjadi sasaran pengelolaan perguruan tinggi (Koran Sulindo, 2017).

Metode *quality assurance* perguruan tinggi pertama kali dipekenalkan di Inggris pada era 1980-an sebagai bagian dari *Teaching Quality Assessment* (TQA). Mulanya TQA dilakukan oleh pihak ketiga pada level institusi, sebelum kemudian digantikan dengan metode *subject review* pada periode 1995-2001. Setelah itu dilakukan perubahan metode *subject review* menjadi audit institusi oleh *Quality Assurance Agency* (QAA) untuk perguruan tinggi di Inggris (Ryan, 2015:6; Cheng, 2010:259).

Pada dasarnya praktek *quality assurance* di perguruan tinggi mengadopsi konsep mutu dari industri komersil dan swasta (Newton, 2002:40). Pendapat ini masih cukup relevan mengingat bahwa pendidikan tinggi saat ini telah bertransformasi menjadi industri pendidikan. Meskipun pendidikan tinggi memiliki fungsi sosial, namun tak dapat dipungkiri untuk bisa mempertahankan keberadaannya di tengah persaingan institusi pendidikan tinggi saat ini, maka perlu pula mendalami aspek-aspek komersil (Suci, 2016).

Implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi tentu sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada di lingkungan perguruan tinggi itu sendiri. Aspek-aspek yang terkait dengan proses penjaminan mutu di perguruan tinggi mencakup kepada praktek politik organisasi, kepemimpinan dan kebijakan rekrutmen pejabat struktural terkait.

2.1 Peran Kepemimpinan Dan Politik Organisasi

Perubahan pola pikir manajemen dari pimpinan menjadi kendala dalam penerapan sistem penjaminan mutu internal di pendidikan tinggi (Ohanyan & Harutyunyan, 2016:8). Sedangkan pimpinan puncak merupakan kekuatan kunci bagi keberhasilan pelaksanaan *total quality management* (TQM), dimana salah satu dimensi kepemimpinan yang utama adalah politik organisasi yang dimainkan oleh pimpinan (In'airat & Kassem, 2014:303).

Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan menggerakkan dan memengaruhi bawahan untuk bekerja (Van Schalkwyk, 2011:10). Semakin efektif seorang pemimpin menjalankan perannya, maka kinerja akan dapat ditingkatkan secara signifikan (Nurwati, *et.al.*, 2012:9; Nurcahya, 2012:1). Hal ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Garwe (2013:1) bahwa kepemimpinan yang diselenggarakan secara efektif memiliki dampak positif pada mutu perguruan tinggi.

Pengambilan keputusan oleh pimpinan yang termasuk penting dan signifikan dampaknya adalah memberdayakan orang-orang terbaik untuk kepentingan organisasi (Visagie, *et.al.*, 2011:27). Namun banyak keputusan yang diambil pimpinan lebih didasarkan pada wewenang yang dimilikinya semata-mata, dan sangat minim mendasarkannya pada pertimbangan rasional dan obyektif. Obyektivitas yang dimaksud adalah dalam hal rekrutmen pejabat struktural yang memenuhi prinsip *person-job fit* yang sesuai dengan kualifikasi kompetensi untuk jabatan-jabatan tertentu. Pengambilan keputusan pada aspek ini cenderung pada keputusan-keputusan politis dan personal. Banyak pejabat struktural dipilih sebagai bentuk balas budi karena dukungan politis terhadap pimpinan ketika masa pemilihan. Atau pemilihan didasarkan pada pertimbangan subyektif keamanan dan kedekatan calon dengan pimpinan. Padahal kepemimpinan struktural di perguruan tinggi membutuhkan sinergi dengan kompetensi manajerial untuk bisa menjawab tantangan persaingan dan kemajuan organisasi (Black, 2015:64).

Secara tradisional, banyak pejabat struktural di perguruan tinggi didasarkan pada bentuk penghormatan kepada senioritas dan prinsip kolegial yang tidak lagi sesuai dengan tuntutan permintaan akan pentingnya efektivitas dan efisiensi sumberdaya (Davis, *et.al.*, 2001:1025). Tuntutan ini merupakan dinamika perubahan yang harus diadaptasi oleh pimpinan

perguruan tinggi. Black (2015:54) menyatakan bahwa dalam menghadapi perubahan, pimpinan perguruan tinggi diharapkan bisa berperilaku adaptif terhadap situasi yang berubah. Kinerja baru akan optimal apabila didasarkan pada kompetensi dan orang yang tepat. Orang yang sesuai dengan pekerjaan adalah mereka yang memiliki keahlian dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan (June, *et.al.*, 2013:120). Dalam konteks sumberdaya manusia konsep ini disebut *erson-job-fit* yaitu tentang bagaimana seseorang bekerja sesuai dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya (Sekiguchi, 2004:179).

Kendala pada inputstruktural tersebut membawa ekses pada proses pengelolaan mutu. Ketidakhahaman penyelenggara operasional pada kaidah mutu membuat proses kerja jauh dari kata bermutu. Secara skeptis bisa dikatakan, penyelenggara maupun pengawas mutu hanya menjalankan sesuai apa yang diketahuinya saja. Penyesuaian prosedur mutu baru berjalan di akhir dengan catatan itu pun kalau memang akan ada audit. Jika tidak ada, maka banyak unit-unit di perguruan tinggi cenderung melakukan pembiaran. Fenomena tersebut tentunya berseberangan dengan teori pengawasan dimana Gannon dalam Atmodiwiryo (2011:56) menyatakan, pengawasan sudah bermula dari perencanaan (*input*), pelaksanaan (*process*) hingga *output* yang seterusnya melakukan tindakan korektif jika ditemukan penyimpangan.

2.2 Peran Profesional Eksternal

Profesionalisme auditor internal di lingkungan perguruan tinggi selama ini belum memadai dikarenakan tumpang tindihnya jabatan fungsional dan struktural (Yuniarti & Nelly, 2012:2). Selain itu banyak dosen memiliki kesibukan diluar kampus dikarenakan minimnya penghasilan yang didapatkan dari kampus asal (Utomo, 2014:73). LePine, *et.al.*, (2005:764) menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan akan mengurangi kontribusi dan hasil

kerja seseorang. Faktanya, pimpinan perguruan tinggi kerap memilih memberdayakan dosen-dosen yang notabene memiliki kesibukan yang tinggi. Padahal di unit penjaminan mutu internal, menuntut totalitas, tidak saja dari aspek kompetensi, namun juga ketersediaan waktu, tenaga dan pikiran pejabatnya. Singkatnya, pejabat mutu internal siap untuk *stand by on the full time basis* dan *on call* setiap saat dibutuhkan. Suatu tantangan yang sangat berat untuk bisa dilakukan oleh dosen.

Selain keluasan lingkup kerja, independensi menjadi syarat utama bagi auditor internal perguruan tinggi. Kendala dalam audit internal perguruan tinggi salah satunya adalah dikarenakan auditor tidak mengungkapkan temuan auditnya secara terbuka dan komprehensif, dengan pertimbangan kebaikan atasan atau teman sejawat. Selain itu, banyak auditor internal juga dihadapkan pada ancaman mutasi, pemecatan, pengucilan dan termasuk ancaman dari pihak pimpinan (Rahmadhaniyati & Hayati, 2014:103). Dosen yang ditunjuk sebagai pengawas mutu akan menghadapi dilema, ketika harus mengambil tindakan atau memberikan rekomendasi negatif. Sebagai penjamin mutu, idealnya mereka tidak boleh diintervensi dan diintimidasi. Tetapi jangan lupa bahwa mereka juga adalah dosen, yang secara psikologis dan struktural, adalah “bawahan” pimpinan. Akan ada kecemasan-kecemasan. Itu manusiawi. Sebagai orang timur, juga ada kecenderungan sungkan pada budaya senioritas.

Salah satu perubahan revolusioner yang bisa dilakukan adalah merekrut tenaga-tenaga profesional eksternal yang kompeten di bidang mutu. Perguruan tinggi perlu mengeksplorasi berbagai peluang untuk mengembangkan profesionalismenya, termasuk dengan memanfaatkan keahlian eksternal (Knight, 2014:2). Jika di unit-unit lain masih memungkinkan untuk melakukan pemberdayaan dosen, maka khusus di unit penjaminan mutu, semestinya tidak lagi dilakukan, mengingat

risikonya terlalu tinggi. Penjaminan mutu internal harus dikelola oleh para profesional. Peran profesional berkembang menjadi penting dalam pengelolaan fungsi-fungsi perguruan tinggi. Hal ini untuk menjawab tuntutan perubahan pada konsep tata kelola perguruan tinggi yang tradisional (Black, 2015:56). Hanya pimpinan unit kerja yang memiliki kompetensi, kemampuan dan karakteristik profesional spesifik terkait dengan bidang tugasnya yang mampu menyelesaikan permasalahan dan tantangan manajerial dalam pengelolaan organisasi modern seperti saat ini (Raisiene, 2014:179). Unit penjaminan mutu internal membutuhkan kompetensi seperti itu.

Memperkerjakan tim profesional eksternal di lingkungan perguruan tinggi juga bukan merupakan hal yang baru. Tren yang terjadi di banyak universitas adalah merekrut tenaga-tenaga pemasaran dari profesional korporasi untuk memperkuat *branding* dan citra organisasi (Hannover, 2014:3). Jika ini bisa dilakukan di bidang *marketing* dan *branding* perguruan tinggi, maka seharusnya untuk bidang mutu internal juga bisa dilakukan karena hal ini berkorelasi erat dengan citra (*image*) perguruan tinggi yang bisa mempengaruhi pilihan calon mahasiswa baru (Mehboob, *et.al.*, 2012:558; Ming, 2010:53) dan juga kepuasan mahasiswa yang sudah ada (Wong, *et.al.*, 2016:113; Azoury, *et.al.*, 2014:1).

Membayar tenaga profesional tentu lebih mahal, dibandingkan dengan mengeluarkan sedikit insentif untuk dosen yang diberdayakan. Hal ini tentu merupakan konsekuensinya. Profesional memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus (Puspitasari, 2012:9), sehingga mereka berupaya mencapai kesempurnaan hasil dan menjaga serta meningkatkan mutu kerjanya (Anoraga, 2009:73). Maka wajar jika kelompok profesional dibayar sesuai dengan keadilan dan kelayakan (Wiguna, 2015).

Muncul kekhawatiran bahwa profesional dari luar tidak memahami cara kerja perguruan

tinggi. Jika dibalik logika berpikirnya, apakah akan lebih mudah bagi dosen yang diberdayakan sebagai pengawas mutu, untuk tidak saja mempelajari ilmu-ilmu mutu yang sangat luas, tetapi juga harus mempelajari cara kerja serta mengawasi kegiatan seluruh unit/ lembaga? Hambatan waktu, tenaga, pikiran dan insentif menjadi penghalang dosen untuk bisa melakukannya dengan baik. Tetapi bagi seorang profesional yang kompeten di bidang mutu, mereka akan lebih cepat memahami dan mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja perguruan tinggi. Keberadaannya sekaligus dapat menghilangkan stigma formalitas dalam praktek mutu di perguruan tinggi.

III. SIMPULAN

Kinerja penjaminan mutu di perguruan tinggi belum dirasakan efektif dan cenderung diakibatkan oleh politik organisasi kampus yang melibatkan kebijakan-kebijakan pimpinan. Praktik pengambilan keputusan rekrutmen dan penempatan pejabat-pejabat struktural yang tidak didasarkan pada pertimbangan kompetensi dan *person job-fit* mengakibatkan mutu kinerja unit-unit perguruan tinggi menjadi terkendala dan bahkan sering menimbulkan kepanikan ketika tiba masa tenggat waktu audit internal maupun eksternal (akreditasi). Ketidapahaman akan pentingnya mutu dalam pelaksanaan operasional diindikasikan pula oleh praktek pengawasan yang berorientasi pada hasil akhir belaka, sehingga penyimpangan-penyimpangan mutu terakumulasi sejak dari perencanaan, pelaksanaan hingga hasil akhir.

Lubang-lubang kualitas para pelaksana operasional unit-unit perguruan tinggi semestinya bisa ditutup oleh tim pengawas mutu internal. Namun kondisi auditor internal juga tidak berbeda mengingat mereka juga berasal dari praktek pemberdayaan dosen seperti yang terjadi di unit-unit lainnya. Auditor internal di unit perguruan tinggi juga menghadapi kendala

kompetensi mengenai pemahaman akan mutu dan pelaksanaannya, serta kurang tersedianya waktu, tenaga dan pikiran yang memadai untuk bisa menjalankan fungsi pengawas mutu secara *full time*. Tekanan psikologis berupa kecemasan sebagai bawahan dan aspek senioritas kerap mengganggu independensi tim auditor internal, sehingga pengungkapan hasil temuan audit internal cenderung kurang obyektif.

Oleh karena itu, perguruan tinggi dapat melakukan terobosan dengan memanfaatkan keahlian eksternal untuk ditempatkan sebagai pengawas mutu internal perguruan tinggi. Pertimbangannya adalah tim auditor internal harus terjaga independensinya serta tidak diintervensi oleh praktek politik organisasi kampus yang dilakukan oleh jajaran pimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. 2009. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Atmodiwiryo, S. 2011. *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah*. Jakarta: Ardadizya Jaya
- Azoury, N., L. Daou dan C. El Khoury. 2014. *University Image and its Relationship to Student Satisfaction – Case of the Middle Eastern Private Business Schools*. International Strategic Management, 1-8. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ism.2014.07.001>
- Babalola, J.B. 2011. *Quality Assurance in Education: Input, Process and Output*. African Journal of Educational Research and Development, (4)2
- Black, Simon A. 2015. *Qualities of Effective Leadership in Higher Education*. Open Journal and Leadership, 4, 54-66. <http://dx.doi.org/10.4236/oll.2015.42006>
- Cheng, M. 2010. *Audit Cultures and Quality Assurance Mechanism in England: A Study of Their Perceived Impact on the*

- Work of Academics. Teaching in Higher Education*, 15(3), 258-271. <http://dx.doi.org/10.1080/13562511003740817>
- Davis, J., Hides, M.T., dan Casey. S. 2001. *Leadership in Higher Education*. *Total Quality Management*, 12, 1025-1030. <http://dx.doi.org/10.1080/09544120120096197>
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2010. *Standar Mutu Pendidikan Tinggi*. Bahan Presentasi.
- Garwe, E.C. 2013. *The Effect of Institutional Leadership on Quality of Higher Education Provision*. *Research in Higher Education Journal*, 1-10.
- Hanover. 2014. *Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology*. Hanover Research, March 2014
- Hodson, P.J. dan Thomas, H.G. 2010. *Higher Education as an International Commodity: Ensuring Quality in Partnership*. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 26(2), 101-112. <http://dx.doi.org/10.1080/02602930020018944>
- In'airat, M.H. dan Al-Kassem, A.H. 2014. *Total Quality Management in Higher Education: A Review*. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 294-307
- John, J.A.J. dan C.W.Hin. 2015. *The Effect of Workload Pressure, Person Job-Fit and Moderating Effect of Innovation Trust on Creativity Among Educators of Private Higher Education Institutions in Malaysia – A conceptual framework*. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 4(6), 26-34
- June, S., Y.K. Kheng dan R. Mahmood. 2013. *Determining the Importance of Competency and Person-Job Fit for the Job Performance of Service SME's Employees in Malaysia*. *Asian Social Science*, 9(10), 114-123
- Knight, Jane. 2014. *Professional Development for Faculty and Staff in Ras Al Khaimah's Higher Education Institutions*. Sheikh Saud bin Saqr Al Qasim: Foundation for Policy Research. Report 01, December 2014, UAE
- Koran Sulindo. 2017. *Kemenristek Dikti Tutup 140 Perguruan Tinggi Selama 2016*. <http://koransulindo.com/kemenristek-dikti-tutup-140-perguruan-tinggi-selama-2016/>
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., dan LePine, M.A. 2005. *A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationship Among Stressors and Performance*. *Academy of Management Journal*, 48, 764-777
- Mehboob, F., S.M.M. Shah dan N.A. Bhutto. 2012. *Factors Influencing Student's Enrollment Decisions in Selection of Higher Education Institutions (HEI'S)*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(5), 558-568
- Ming, Joseph Sia Kee. 2010. *Institutional Factors Influencing Students' College Choice Decision in Malaysia: A Conceptual Framework*. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 53-58
- Newton, J. 2002. *Views from below: Academics Coping With Quality*. *Quality in Higher Education*, 8(1), 39-63. <http://dx.doi.org/10.1080/13538320220127434>
- Nurchahya, Sangaji, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik Terhadap*

- Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Roti Sarinda Bakery d Yogyakarta.* <http://www/repository.upnyk.ac.id>
- Nurwati, U. Nimran, M. Setiawan, dan Surachman, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara).* Jurnal Aplikasi Manajemen, 10(1), 1-11
- Ohanyan, A. & Harutyunyan, H. 2016. *The Role of Internal Audit in Continuous Improvement of Quality Management System at Private HE Institutions: A Case Study of Eurasia International University (Armenia).* Journal of Business & Financial Affairs, 5(1), 1-10. Doi:10.4172/2167-0234.1000170
- Puspitasari, D. 2012. *Menerapkan Prinsip Praktek Profesional Dalam Bekerja.* Jakarta: Inti Prima Promosindo
- Rahmadhaniyati, Y. & Nur Hayati. 2014. *Pengaruh Profesionalisme, Motivasi, Integritas dan Independensi Satuan Pengawas Internal Dalam Mencegah Kecurangan (Fraud) Di Lingkungan Perguruan Tinggi Negeri.* JAFFA, 2(2), 101-114
- Raisiene, A. Giedre. 2014. *Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization From the Standpoint of Business Executive.* Interdisciplinary Approach to Economics and Sociology, 7(3), 179-193. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-3/14
- Ryan, Tricia. 2015. *Quality Assurance in Higher Education: A Review of Literature.* Higher Learning Research Communications, 5(4). <http://dx.doi.org/10.18870/hlrc.v5i4.257>
- Sekiguchi, T. 2004. *Toward a Dynamic Perspective of Person-Environment Fit.* Osaka Keidai Ronshu, 55(1), 177-190
- Suci, Afred. 2016. *Generasi Milenial Penyambung Nafas Perguruan Tinggi.* Artikel dimuat online di <http://pekanbaru.tribunnews.com/2016/06/28>
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi
- Utomo, Idi Setyo. 2014. *Suatu Tinjauan Penyebab Kepindahan Dosen Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Ke Luar Negeri.* Journal The Winners, 5(1), 72-77
- Van Schalkwyk, R.D. 2011. *The Impact of Leadership Practices on Service Quality in Private Higher Education in South Africa.* A dissertation UNISA
- Visagie, J., H. Linde dan W. Havenga. 2011. *Leadership Competencies for Managing Diversity.* Managing Global Transition, 9(3), 225-247
- Wiguna, C. 2015. *Kompensasi Dalam Manajemen Sumberdaya Manusia.* <http://duniaiptek.com>, 18/11/2015
- Woodhouse, D. 2013. *Global Trends in Quality Assurance.* Quality Approaches in Higher Education, (4)2
- Wong, A., A. Woo dan C. Tong. 2016. *Student Satisfaction and School Reputation: The Moderating Role of Student Loyalty and School Image.* Journal of Marketing and HR, 2(1), 113-125
- Yuniarti, R.D. & Nelly. 2012. *Gejala Fraud dan Peran Auditor Internal Dalam Pendeteksian Fraud Di Lingkungan Perguruan Tinggi.* Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia. Diakses dari <http://asp.trunojoyo.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/074-CG-46.pdf>