

## IMPLEMENTASI STRATEGI LLDIKTI WILAYAH X DALAM PENGUATAN PENJAMINAN MUTU PROGRAM STUDI PERGURUAN TINGGI SWASTA DI KOTA PADANG

Dhiva Nadya Maharani<sup>1(a)</sup>, Rahmadhona Fitri Helmi<sup>2(b)</sup>

<sup>1,2</sup>Departemen Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang

<sup>a)</sup>nadyamaharaniidhiva3@gmail.com, <sup>b)</sup>rahmadhonafh@fis.unp.ac.id

### INFORMASI ARTIKEL

#### Article History:

Dikirim:

01-03-2026

Diterbitkan Online:

29-06-2026

#### Kata Kunci:

Implementasi Strategi, Penjaminan Mutu, LLDIKTI Wilayah X

#### Keywords:

Strategy Implementation, Quality Assurance, LLDIKTI Region X

#### Corresponding Author:

rahmadhonafh@fis.unp.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi strategi LLDIKTI Wilayah X dalam penguatan penjaminan mutu program studi perguruan tinggi swasta di Kota Padang. Permasalahan utama yang diangkat adalah masih ditemukannya program studi dengan status belum terakreditasi, akreditasi kadaluarsa, serta ketimpangan capaian mutu di tengah keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, dan dinamika kebijakan nasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi dilakukan melalui program pendampingan, bimbingan teknis, sosialisasi kebijakan, serta fasilitasi kesiapan akreditasi. Namun, pelaksanaannya belum optimal akibat keterbatasan anggaran, minimnya monitoring dan evaluasi berkelanjutan, rendahnya partisipasi perguruan tinggi swasta, serta keterbatasan jumlah fasilitator. Meskipun demikian, terdapat peningkatan jumlah program studi dengan peringkat Unggul dan Baik Sekali dalam periode 2023–2025. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi LLDIKTI Wilayah X telah berjalan sesuai arah kebijakan, tetapi memerlukan penguatan pada aspek evaluasi, kolaborasi, serta optimalisasi sumber daya agar penguatan penjaminan mutu program studi di Kota Padang dapat tercapai secara lebih efektif dan berkelanjutan.

### ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the LLDIKTI Region X strategy in strengthening the quality assurance of private university study programs in Padang City. The main problem raised is the discovery of study programs with unaccredited status, expired accreditation, and inequality in quality achievement in the midst of budget limitations, human resources, and national policy dynamics. This study uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation, and is analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The results of the study show that the implementation of the strategy is carried out through mentoring programs, technical guidance, policy socialization, and accreditation readiness facilitation. However, the implementation has not been optimal due to budget limitations, lack of continuous monitoring and evaluation, low participation of private universities, and limited number of facilitators. However, there is an increase in the number of study programs with Excellent and Very Good ratings in the 2023–2025 period. This study concludes that the LLDIKTI Region X strategy has been running in accordance with the policy direction, but requires strengthening the aspects of evaluation, collaboration, and resource optimization so that the strengthening of quality assurance of study programs in Padang City can be achieved more effectively and sustainably.

**DOI:**

<https://doi.org/10.24036/publicness.v5i2.369>

**PENDAHULUAN**

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) merupakan satuan kerja perangkat daerah yang dibentuk oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) yang mempunyai fungsi untuk mendorong peningkatan mutu perguruan tinggi (Cahyani, et al., 2025). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia (Permendikbudristek) Nomor 35 Tahun 2021 yang telah diubah menjadi Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 60 Tahun 2023 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi dalam pasal 2 dijelaskan bahwa LLDIKTI mempunyai tugas melaksanakan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya (Permendikbudristek Republik Indonesia Nomor 35, 2021).

Di Indonesia terdapat 16 wilayah LLDIKTI yang membina Perguruan Tinggi Swasta, dengan data akreditasi program studi yang bervariasi sesuai hasil penilaian dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau LAM. Permasalahan pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya terkait penjaminan mutu dan akreditasi, umumnya mencakup isu akses, kualitas, relevansi, otonomi, pendanaan, serta kerja sama internasional (Riyanti, 2024). Di Sumatera Barat, peningkatan mutu pendidikan tinggi menjadi tanggung jawab LLDIKTI Wilayah X yang membawahi 115 PTS serta 51 PTKL di wilayah Sumatera Barat dan Jambi (Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, 2025).

**Tabel 1. Data Akreditasi Program Studi Di Lingkungan LLDIKTI Wilayah X Di Sumatera Barat Tahun 2023-2025**

No	Peringkat Akreditasi	2023	2024	Juni 2025
1.	Unggul	3	15	23
2.	A	6	1	1
3.	Baik Sekali	38	127	158
4.	B	195	111	69
5.	Baik	122	180	170
6.	C	42	6	0
7.	Kadaluarsa			22
8.	Terakreditasi Sementara	-	2	3
9.	Belum Terakreditasi dan TMSP	48	11	29
<b>Jumlah</b>		454	453	475

Sumber: LLDIKTI Wilayah X, 2025

Di wilayah kerja Provinsi Sumatera Barat, masih terdapat sejumlah program studi pada perguruan tinggi swasta yang belum memperoleh peringkat akreditasi.

Menurut Ketua Tim Pembelajaran LLDIKTI Wilayah X, khususnya di Kota Padang, perguruan tinggi swasta (PTS) menghadapi berbagai permasalahan diantaranya kesulitan dalam memperoleh mahasiswa baru, kendala dalam pelaksanaan *tracer study*, adanya keterbatasan kerja sama dan minimnya dukungan pemerintah daerah yang juga menjadi hambatan bagi PTS dalam peningkatan mutu akreditasi program studi (Wawancara, 30 April 2025).

Lebih lanjut, Ketua Tim Pembelajaran LLDIKTI Wilayah X menjelaskan bahwa LLDIKTI Wilayah X menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan fungsinya sebagai fasilitator peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya. Pelaksanaan kegiatan peningkatan mutu umumnya hanya dapat dilaksanakan dalam lingkup terbatas akibat keterbatasan anggaran, sehingga pelaksanaannya belum optimal. Selain itu, perubahan kebijakan pendidikan nasional yang terus berlangsung menuntut LLDIKTI X untuk menyesuaikan diri dan mengembangkan program yang relevan guna mendukung peningkatan akreditasi program studi pada perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya. Permasalahan lain yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya manusia. Saat ini, pelaksanaan peningkatan akreditasi program studi hanya terdapat 17 orang yang terdiri atas Fasilitator Wilayah SPMI serta narasumber. Jumlah tersebut belum sebanding dengan banyaknya program studi yang memerlukan layanan pendampingan (Wawancara, 30 April 2025).

LLDIKTI Wilayah X sebelumnya masih jarang melakukan kegiatan *monitoring*, evaluasi, dan tindak lanjut terhadap kelemahan instrumen akreditasi yang telah dikirimkan oleh program studi ke BAN-PT maupun LAM-PT. Faktor lain yang mempengaruhi adalah terbatasnya akses informasi serta rendahnya partisipasi perguruan tinggi swasta dalam mengikuti program yang diselenggarakan oleh LLDIKTI Wilayah X.

**Tabel 1. Data Akreditasi Program Studi Perguruan Tinggi Swasta Di Lingkungan LLDIKTI Wilayah X Khususnya Di Kota Padang Tahun 2023-2025**

No	Peringkat Akreditasi	2023	2024	Juni 2025
1.	Unggul	3	11	17
2.	A	6	1	1
3.	Baik Sekali	24	85	111
4.	B	151	95	57
5.	Baik	78	124	117
6.	C	22	4	
7.	Kadaluarsa			18
8.	Terakreditasi Sementara	0	2	2
9.	Belum Terakreditasi dan TMSP	32	4	18
	<b>Jumlah</b>	<b>316</b>	<b>326</b>	<b>341</b>

Sumber: LLDIKTI Wilayah X, 2025

Penelitian oleh Salsabila & Faslah (2025) menekankan strategi pengendalian mutu perguruan tinggi melalui perspektif penjaminan mutu, namun masih bersifat konseptual dan belum mengkaji peran implementatif LLDIKTI secara spesifik pada wilayah tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh Gulo (2021) mengkaji inovasi IPTEK dan mutu pendidikan secara yuridis-normatif, tetapi belum menguraikan strategi operasional LLDIKTI dalam peningkatan akreditasi program studi. Selanjutnya, Alam dkk. (2024) meneliti persepsi strategi perguruan tinggi dalam meraih IKU, berfokus pada internal institusi, bukan pada aktor eksternal seperti LLDIKTI. Kemudian, Saparuddin dkk. (2025) membahas penerapan TQM pada universitas swasta, namun pendekatannya menitikberatkan pada manajemen internal, bukan fasilitasi pemerintah.

Penelitian yang dilakukan oleh Alwi (2022) menganalisis capaian IKU di LLDIKTI Wilayah II, tetapi belum mendalami aspek strategi penguatan penjaminan mutu program studi secara komprehensif. Abidah & Astutik (2025) mengulas strategi kompetitif PTS, berorientasi pada daya saing institusi, bukan intervensi kebijakan LLDIKTI. Penelitian yang dilakukan oleh Aulia dkk. (2024) menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis Fuzzy C-Means untuk klusterisasi PTS, namun tidak menganalisis dimensi strategis dan kebijakan mutu. Karya & Haryono (2024) menyoroti digitalisasi layanan pendidikan tinggi,

sementara aspek penguatan sistem penjaminan mutu belum menjadi fokus utama. Hasibuan dkk. (2023) mengkaji pengembangan mutu di bawah KOPERTAIS, tetapi berbeda konteks kelembagaan dengan LLDIKTI. Purwanto dkk. (2024) membahas *strategic alignment* transformasi digital, namun belum mengkaji implementasi kebijakan LLDIKTI secara kontekstual di tingkat wilayah. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus penelitian pada aktor eksternal pemerintah sebagai regulator dan fasilitator mutu, bukan hanya manajemen internal PTS, analisis implementatif yang memetakan strategi, mekanisme fasilitasi, tantangan operasional serta intervensi kebijakan dalam peningkatan akreditasi program studi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menggunakan teori *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai pisau analisis dalam mengkaji permasalahan penelitian. Pemilihan teori ini didasarkan pada relevansinya sebagai kerangka pengukuran kinerja yang tidak hanya berorientasi pada aspek finansial, tetapi juga menekankan keterkaitan antara visi, strategi, tujuan operasional, serta evaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh. Melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, penelitian ini diharapkan mampu memberikan analisis yang lebih sistematis terhadap proses penerjemahan strategi organisasi ke dalam indikator kinerja, mekanisme komunikasi tujuan strategis, penyelarasan program kerja, serta penguatan umpan balik dan pembelajaran strategis guna mendukung perbaikan organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, penggunaan teori ini dinilai sesuai untuk mendukung analisis penelitian agar lebih terarah, komprehensif, dan selaras dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai (Melantika et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi strategi LLDIKTI Wilayah X dalam penguatan penjaminan mutu program studi perguruan tinggi swasta di Kota Padang dan mengidentifikasi tantangan yang dihadapi LLDIKTI Wilayah X dalam mengimplementasikan strategi strategi penguatan penjaminan mutu program studi perguruan tinggi swasta di Kota Padang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk

menganalisis variabel penelitian, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat memahami fenomena secara mendalam dan sistematis sesuai dengan fokus kajian. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik purposive sampling, yaitu pemilihan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan kebutuhan data penelitian. Teknik ini digunakan agar data yang diperoleh berasal dari informan yang memiliki pengetahuan, pengalaman dan keterlibatan langsung terhadap objek yang diteliti. Sehingga, informasi yang diperoleh lebih mendalam, akurat dan sesuai dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian mengenai implementasi strategi LLDIKTI Wilayah X dalam penguatan penjaminan mutu program studi perguruan tinggi swasta di Kota Padang terdapat enam orang informan yang dipilih sesuai kapasitas dan kompetensinya. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Ketua Tim Pembelajaran LLDIKTI Wilayah X. Selain itu, penelitian ini juga melibatkan tiga pimpinan lembaga penjaminan mutu perguruan tinggi swasta di Kota Padang yaitu Ketua Lembaga Penjaminan Mutu PTS di Kota Padang yaitu Kepala Badan Penjaminan Mutu Politeknik 'Aisyiyah Sumatera Barat, Kepala LP3M Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat dan Kepala Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M) Universitas Adzki.

Selain itu, penelitian ini juga melibatkan dua staff administrasi akreditasi sebagai informan pendukung untuk melengkapi kebutuhan data penelitian. Informan tersebut terdiri atas Admin Akreditasi Program Studi Universitas Adzki dan Staff Akreditasi program Studi Universitas Muhammadiyah. Kedua informan ini dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam proses administrasi dan pelaksanaan akreditasi program studi di perguruan tinggi masing-masing.

Adapun pengumpulan data dilaksanakan melalui wawancara dan studi dokumentasi guna memperoleh informasi yang komprehensif. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Sementara itu, analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara sistematis dan berkesinambungan (Sugiyono, 2013). Penelitian ini dilaksanakan di Jl. Khatib

Sulaiman, Alai Parak Kopi, Kecamatan Padang Utara, Kota Padang, Provinsi Sumatera Barat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Strategi LLDIKTI Wilayah X Dalam Penguatan Mutu Program Studi Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Padang

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan menggunakan teori strategi menurut Kaplan dan Norton (1996), terdapat 4 perspektif teori strategi yang penulis jadikan acuan dalam penelitian penulis yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### a) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan penting dalam memberikan arah, tujuan dan tindakan ekonomis yang sudah diambil. LLDIKTI Wilayah X telah memiliki rencana telah memiliki rencana strategis yang secara normatif mengakomodasi penguatan penjaminan mutu program studi perguruan tinggi swasta, implementasinya masih dibatasi oleh kebijakan penganggaran dan efisiensi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. LLDIKTI Wilayah X telah menyusun strategi penguatan mutu melalui berbagai kegiatan fasilitasi seperti sistem penjaminan mutu internal (SPMI), pelatihan audit mutu internal, serta pendampingan peningkatan akreditasi program studi. Hal ini menunjukkan adanya kesesuaian antara visi strategis LLDIKTI Wilayah X dengan fungsi fasilitasi yang diamanatkan dalam Rencana Strategis LLDIKTI Wilayah X Tahun 2020–2024.

Sebagaimana wawancara yang penulis lakukan dengan Ketua Tim Pembelajaran LLDIKTI Wilayah X yaitu Bapak Putra Heriyadi mengatakan bahwa:

*"...strategi penguatan mutu dilakukan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan renstra lldikti yaitu meningkatkan kualitas layanan lldikti x, meningkatkan efektifitas sosialisasi kebijakan pendidikan tinggi dan meningkatkan inovasi perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi khusus untuk prodi. Dari sasaran tersebut, LLDIKTI melaksanakan sebuah program kerja atau kegiatan untuk memfasilitasi penguatan penjaminan mutu prodi antara lain kegiatan sistem penjaminan mutu internal (SPMI), pelatihan audit mutu internal, pendampingan peningkatan*

akreditasi prodi” (Wawancara, 5 Januari 2026).

LLDIKTI Wilayah X mengoptimalkan keterbatasan anggaran melalui strategi efisiensi dan kolaborasi serta menyesuaikan strategi pelaksanaan kegiatan dengan kapasitas anggaran, misalnya melalui pembatasan kuota peserta, pengurangan fasilitas akomodasi, pemanfaatan media daring serta pelibatan perguruan tinggi swasta dalam pembiayaan kegiatan melalui rencana kerja internal merupakan bentuk inovasi dalam pengelolaan keuangan.

Sejalan dengan wawancara diatas, lebih lanjut Bapak Putra Heriyadi mengatakan bahwa:

“...kami juga memanfaatkan media daring dalam bentuk workshop atau sosialisasi. Untuk kegiatan tersebut, akomodasi peserta tidak lagi disediakan atau diinapkan, melainkan dilaksanakan di perguruan tinggi masing-masing. Misalnya, jika kegiatan dilaksanakan di Bukittinggi dan terdapat peserta dari Padang atau Jambi, maka peserta tersebut tidak lagi difasilitasi penginapan. Ketentuan ini akan dicantumkan dalam surat undangan, bahwa peserta yang bersedia dapat mengikuti kegiatan secara mandiri. Hal ini sekaligus mendorong keaktifan perguruan tinggi swasta untuk menghimbau dan melaksanakan kegiatan secara mandiri” (Wawancara, 5 Januari 2026).

Sejalan dengan wawancara diatas, kemudian penulis melanjutkan wawancara dengan Kepala Badan Penjaminan Mutu Politeknik ‘Aisyiyah Sumatera Barat yaitu Ibu Astrina Aulia, S.K.M., M.KKK mengatakan bahwa:

“...karena pada tahun 2025 diterapkan kebijakan efisiensi, maka tidak lagi tersedia dukungan berupa akomodasi. Namun, kami cukup beruntung karena POLITA berada dekat dengan LLDIKTI Wilayah X dan kegiatan juga dilaksanakan di wilayah LLDIKTI, sehingga tidak memerlukan biaya besar. Paling hanya dikeluarkan biaya transportasi dari internal saja. Berbeda halnya jika kegiatan dilaksanakan di hotel, terutama bagi peserta dari luar kota yang kemungkinan harus mengeluarkan biaya sendiri. Adapun dukungan keuangan bagi perguruan tinggi dianggarkan dalam bentuk

pelaksanaan kegiatan” (Wawancara, 21 Januari 2026).

Strategi yang dijalankan dimulai dari proses perencanaan berbasis TOR dan RAB, pembahasan internal bersama di perencanaan dan penganggaran hingga disposisi kepala LLDIKTI sebagai kuasa pengguna anggaran mencerminkan adanya tata kelola keuangan yang bersifat prosedural dan akuntabel. Dukungan kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti workshop, bimbingan teknis, dan sosialisasi menunjukkan bahwa LLDIKTI Wilayah X lebih menekankan pada pendekatan berbasis kegiatan (activity-based support). Sehingga dapat membantu perguruan tinggi swasta dalam menghemat anggarannya melalui kegiatan yang sudah dilakukan oleh LLDIKTI Wilayah X. Hal ini sejalan dengan prinsip efektivitas dalam perspektif keuangan Balanced Scorecard, yaitu memastikan bahwa setiap pengeluaran memberikan nilai tambah bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

**Tabel 2. Rekapitulasi Pelaksanaan Peningkatan Mutu Oleh LLDIKTI Wilayah X**

Tahun	Kegiatan	Tanggal	Peserta
2020	Bimbingan Teknis	7 Desember s.d 8 Desember	49 orang
	Penyusunan Instrumen Akreditasi Prodi	Desember 2020	
	Pendampingan Penyusunan Dokumen Mutu SPMI	21 September s.d 24 September 2020	58 orang
2021	Pendampingan Audit Mutu Internal (AMI)	28 September s.d 01 Oktober 2020	75 orang
	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Pengelola Program Studi Bagi PTS	14 Oktober s.d 17 Oktober 2020	94 orang
	Bimtek Penyusunan Instrumen Akreditasi Program Studi bagi PTS	30 Oktober s.d 1 November 2021	40 orang
2022	Bimbingan Teknis Peningkatan Akreditasi Program Studi	3 November 2022	64 orang
2023	Pelatihan Audit Mutu Internal	25 Juli s.d 28 Juli 2023	61 orang

Tahun	Kegiatan	Tanggal	Peserta
	Bimbingan Teknis Pengembangan Dokumen SPMI	27 Februari s.d 1 Maret 2023	60 orang
	Sosialisasi Akreditasi Prodi LAM Teknik	15 Maret 2023	95 orang
	Bimbingan Teknis Penyusunan Instrumen Akreditasi Prodi	12 Juli s.d 14 Juli 2023	60 orang
2024	Pelatihan Audit Mutu Internal	4 November s.d 6 November 2024	60 orang
	Bimbingan Teknis Pengembangan Dokumen SPMI	4 Maret s.d 5 Maret 2024	60 orang
	Bimbingan Teknis Penyusunan Instrumen Akreditasi Prodi	30 september s.d 2 oktober 2024	60 orang
2025	Bimbingan Teknis Pengembangan Dokumen SPMI Tahun 2025	16 Juni s.d 17 Juni 2025	65 orang
	Bimbingan Teknis Penyusunan Instrumen Akreditasi Program Studi bagi PTS	7 Agustus 2025	69 orang
	Pelatihan Audit Mutu Internal	18 September s.d 19 September 2025	80 orang
	Pendampingan Percepatan Akreditasi Prodi Unggul	4 November 2025	53 orang

Sumber: LLDIKTI Wilayah X, 2026

Menurut Hunger dan Wheelen (2003), keberhasilan strategi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengalokasikan dan mengelola anggaran secara tepat pada tahap implementasi. Anggaran menjadi instrumen utama untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan melalui pendanaan program. Pandangan ini sejalan dengan teori Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) yang menempatkan perspektif keuangan sebagai

dasar penilaian kinerja, tidak hanya dari kepatuhan prosedural, tetapi juga dari penciptaan nilai dan pencapaian sasaran terukur. Dalam organisasi publik, perspektif ini berfungsi sebagai indikator hasil (lagging indicator) untuk menilai efektivitas strategi secara keseluruhan (Yuliyanti & Handayani, 2022).

Menurut, Alvina Cahya Winanti dan Listyaningsih (2023), anggaran merupakan bentuk konkret dari strategi karena setiap program harus diterjemahkan ke dalam satuan biaya yang terencana dan terukur. Pandangan ini memperkuat konsep Kaplan dan Norton (1996) bahwa perspektif keuangan menjadi instrumen strategis dalam implementasi visi dan strategi. Melalui penganggaran yang rinci, manajemen dapat menilai kelayakan program, mengendalikan sumber daya, dan memproyeksikan dampak keuangan. Dengan demikian, anggaran berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk memastikan setiap inisiatif memberi nilai tambah dan mendukung tujuan organisasi, termasuk pada LLDIKTI Wilayah X (Winanti & Listyaningsih, 2023).

Menurut Johnson (2023), anggaran merupakan bagian integral dari implementasi strategi yang harus selaras dengan program dan prosedur agar membentuk sistem yang koheren. Pada LLDIKTI Wilayah X, program penguatan mutu seperti SPMI, pelatihan audit mutu internal, dan pendampingan akreditasi telah dirancang sistematis dengan mekanisme anggaran yang formal dan akuntabel. Pendekatan berbasis kegiatan dinilai efisien dan merata, namun penganggaran perlu diarahkan pada basis outcome, seperti target peningkatan akreditasi dan capaian standar mutu (Karta et al., 2023).

#### b) Perspektif Pelanggan

Dilihat dari aspek kualitas layanan, LLDIKTI Wilayah X secara konsisten menghadirkan narasumber kompeten, termasuk dari BAN-PT dan LAM. Hal ini menunjukkan strategi yang berorientasi pada mutu substansi, sehingga materi memiliki legitimasi akademik dan regulatif. Tingginya partisipasi PTS, termasuk yang tidak diundang langsung, menegaskan bahwa layanan dinilai relevan dan dibutuhkan. Dari aspek relevansi dan kebermanfaatannya, kegiatan fasilitasi dinilai mampu meningkatkan pemahaman tentang sistem penjaminan mutu, terutama bagi pejabat baru. Hal ini mencerminkan peran organisasi

sektor publik yang tidak hanya memberikan layanan, tetapi juga memberdayakan penerima agar mampu mengimplementasikan kebijakan secara mandiri.

Hal ini sejalan dengan dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak Putra Heriyadi selaku Ketua Tim Pembelajaran LLDIKTI Wilayah X mengatakan bahwa:

*“...partisipasi perguruan tinggi swasta sangat antusias. Bahkan, terdapat perguruan tinggi yang tidak diundang secara langsung namun mengajukan permohonan untuk ikut serta guna mendengarkan sesi berbagi pengalaman, ilmu, dan informasi. LLDIKTI menyelenggarakan kegiatan sosialisasi dengan menghadirkan narasumber langsung dari BAN-PT atau LAM, baik secara luring maupun daring”* (Wawancara, 5 Januari 2026).

LLDIKTI Wilayah X menyampaikan kebijakan dan pembaruan regulasi secara sistematis, jelas, dan mudah diakses. Sosialisasi perubahan kebijakan, termasuk pembaruan aplikasi dan jadwal maintenance, menunjukkan responsivitas dalam meminimalkan hambatan administratif. Penerbitan surat rekomendasi baru juga menunjukkan dukungan terhadap peningkatan status akreditasi PTS. Dari aspek monitoring dan evaluasi, LLDIKTI Wilayah X melaksanakan evaluasi tahunan dan menghimpun umpan balik melalui Google Form yang dilaporkan kepada pimpinan. Mekanisme ini mencerminkan evaluasi berbasis feedback untuk mengidentifikasi faktor kepuasan pelanggan. Selain itu, dilakukan pemantauan program studi berpotensi unggul agar pendampingan dapat difokuskan secara selektif.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Bapak Putra Heriyadi selaku Ketua Tim Pembelajaran LLDIKTI Wilayah X mengatakan bahwa:

*“...Pelaksanaan kegiatan tersebut disertai dengan monitoring dan evaluasi yang dilakukan setiap tahun untuk mengetahui kendala yang dihadapi program studi di perguruan tinggi swasta. LLDIKTI juga memfasilitasi kegiatan melalui undangan, evaluasi, serta pengumpulan umpan balik pada setiap kegiatan menggunakan Google Form sebagai bahan laporan kepada pimpinan. Hasil evaluasi peserta direkapitulasi dan disampaikan kepada*

*pimpinan untuk menilai kesesuaian pola kegiatan, lokasi, dan pelaksanaannya”* (Wawancara, 5 Januari 2026).

Sejalan dengan wawancara diatas, kemudian penulis melanjutkan wawancara dengan Kepala Badan Penjaminan Mutu Politeknik ‘Aisyiyah Sumatera Barat yaitu Ibu Astrina Aulia, S.K.M., M.KKK mengatakan bahwa:

*“...sudah berjalan dengan baik. Mereka selalu menghadirkan narasumber yang sesuai atau pakar di bidangnya. Bagi saya pribadi, yang sebelumnya belum memahami karena baru pertama kali menjabat di sini, kegiatan tersebut membuat saya terbuka dan memahami bagaimana penjaminan mutu itu bekerja. Secara garis besar, kegiatan yang dilaksanakan sudah cukup membantu dalam mengatasi permasalahan”* (Wawancara 21 Januari 2026).

Selanjutnya, diperkuat juga oleh Admin Akreditasi Program Studi Universitas Adzkia Ibu Kartini Sari, SHI mengatakan bahwa:

*“...LLDIKTI akan mengeluarkan surat rekomendasi baru sehingga perguruan tinggi dapat mengajukan kembali akreditasi. Dengan adanya surat tersebut, LLDIKTI memang membantu dalam proses pengajuan akreditasi. Sejauh ini, informasi kebijakan mudah dipahami dan diakses, meskipun setiap tahun terdapat pembaruan atau maintenance aplikasi. Namun, hal tersebut selalu disosialisasikan dan diinformasikan, termasuk jadwal maintenance yang telah disampaikan sebelumnya”* (Wawancara, 22 Januari 2026).

Selain itu, teori Kotten (2016) melalui indikator strategi program menegaskan bahwa tingginya partisipasi PTS, meningkatnya pemahaman pejabat baru terhadap sistem penjaminan mutu, serta pendampingan selektif bagi program studi berpotensi unggul menunjukkan implementasi program yang berjalan efektif secara operasional. Berbeda dengan Kaplan dan Norton yang menempatkan kepuasan sebagai outcome strategis, Kotten menekankan efektivitas implementasi sebagai tolok ukur utama keberhasilan. Dengan demikian, Kaplan dan Norton menilai keberhasilan dari persepsi dan nilai yang dirasakan PTS, sedangkan Kotten menilai dari konsistensi, keterlibatan, dan dampak nyata

terhadap peningkatan mutu (Haryono & Maulana, 2023).

Sejalan dengan itu, teori *service quality* dari Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menjelaskan bahwa kehadiran narasumber kompeten dan legitimasi BAN-PT/LAM mencerminkan assurance; konsistensi kebijakan menunjukkan reliability; respons terhadap pembaruan aplikasi mencerminkan responsiveness; serta monitoring berbasis Google Form merepresentasikan empathy terhadap kebutuhan PTS (Setiono & Putra, 2025).

Sementara itu, David Osborne dan Peter Plastrik (2001) dalam teori strategi pelayanan menekankan pentingnya daya tanggap, kesiapan petugas, kejelasan prosedur, komunikasi efektif, dan kerja sama kolaboratif. Praktik LLDIKTI Wilayah X melalui komunikasi regulasi yang sistematis dan penerbitan rekomendasi akreditasi ulang menunjukkan responsivitas dan kejelasan prosedur. Namun, meskipun telah menghimpun umpan balik melalui Google Form dan melakukan pemantauan, mekanisme tersebut masih cenderung satu arah dan belum sepenuhnya partisipatif (Setyawan et al., 2023).

### c) Perspektif Proses Internal

LLDIKTI Wilayah X memiliki struktur dan alur kerja sistematis mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi hingga tindak lanjut. Proses internal berorientasi mutu diwujudkan melalui pemetaan kebutuhan, penyusunan proposal, serta pelaksanaan FGD sebelum dan sesudah kegiatan. Pada tahap perencanaan, LLDIKTI mengidentifikasi kebutuhan riil PTS terkait masa berlaku akreditasi dan kesiapan SDM menghadapi instrumen terbaru. FGD pra-kegiatan berfungsi menyelaraskan persepsi antara LLDIKTI, narasumber, dan peserta, sedangkan FGD pasca-kegiatan menjadi mekanisme evaluasi dan umpan balik. Evaluasi narasumber terhadap pemahaman materi dan aspek teknis peserta memungkinkan identifikasi kelemahan SDM maupun kendala institusional perguruan tinggi.

Sebagaimana wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak Putra Heriyadi selaku Ketua Tim Pembelajaran LLDIKTI Wilayah X mengatakan bahwa:

*“...perencanaan kegiatan dimulai dari penyusunan proposal dan pemetaan permasalahan, serta dilanjutkan dengan pelaksanaan forum group discussion (FGD)*

*yang umumnya dilakukan sebelum kegiatan untuk menjelaskan pola pelaksanaan dan menyampaikan kebutuhan peserta kepada narasumber. Setelah kegiatan, juga dilaksanakan FGD sebagai bentuk evaluasi dari narasumber terhadap peserta. Dalam evaluasi tersebut, narasumber menilai materi dan aspek teknis, termasuk mengidentifikasi peserta yang memiliki kelemahan pada sumber daya manusia atau kendala lain yang menjadi permasalahan”* (Wawancara, 5 Januari 2026).

Respons cepat terhadap pertanyaan serta pengawalan menjelang berakhirnya masa akreditasi menunjukkan orientasi layanan dalam proses kerja internal. Pola komunikasi yang terbuka dan responsif juga mencerminkan hubungan kooperatif yang dapat meningkatkan motivasi dan kesiapan institusi binaan dalam memenuhi standar akreditasi.

Selanjutnya, diperkuat juga oleh Admin Akreditasi Program Studi Universitas Adzkia Ibu Kartini Sari, SHI mengatakan bahwa:

*“...pendampingan oleh LLDIKTI masih terus dilakukan dan dikawal melalui pelaksanaan wasdalbin yang dilaksanakan satu kali setiap tahun. Kegiatan wasdalbin tersebut mencakup pengelolaan, pengawasan, pengendalian, dan pembinaan terhadap perguruan tinggi swasta secara menyeluruh. Selain itu, respons dari LLDIKTI juga baik, sehingga apabila terdapat permasalahan, komunikasi dapat dilakukan secara langsung”* (Wawancara, 22 Januari 2026).

Namun, efektivitas jangka panjang tetap bergantung pada konsistensi prosedur, koordinasi lintas tim, dan kesinambungan kebijakan. Mekanisme wasdalbin tahunan, bimbingan teknis, sosialisasi kebijakan, dan forum diskusi menunjukkan adanya sistem monitoring terstruktur serta dukungan fasilitas yang memadai.

Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Staf Akreditasi Program Studi Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat Ibu Dr. Khoiriah, M. Ag mengatakan bahwa:

*“...sistem yang diterapkan bersifat pengawalan, di mana ketika masa akreditasi akan berakhir, perguruan tinggi sudah diingatkan sebelumnya. Selain itu, monitoring dan evaluasi*

*secara menyeluruh dilaksanakan satu kali dalam setahun. Untuk komunikasi, setiap pertanyaan yang diajukan akan ditanggapi dan dikonfirmasi, serta bersifat terbuka apabila diperlukan”* (Wawancara, 3 Februari 2026).

Selain itu, teori implementasi strategi dari Hunger dan Wheelen (2003) memperkuat perspektif proses internal Kaplan dan Norton (1996) dengan menekankan pentingnya prosedur atau SOP sebagai indikator keberhasilan implementasi strategi. Prosedur dipahami sebagai langkah kerja yang sistematis dan terstandar agar strategi dapat dijalankan secara konsisten dalam praktik operasional. Temuan di LLDIKTI Wilayah X menunjukkan bahwa perencanaan berbasis kebutuhan, pelaksanaan FGD, evaluasi pasca kegiatan, hingga pengawalan akreditasi telah berjalan melalui mekanisme terstruktur dan berulang. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas proses internal sebagaimana dimaksud Kaplan dan Norton tidak terlepas dari kejelasan SOP, sehingga kedua teori saling melengkapi dalam menjelaskan implementasi strategi organisasi pemerintah (Yuliyanti & Handayani, 2022).

Selanjutnya, Kotten (2016) dalam Salusu memperkuat pandangan Kaplan dan Norton (1996) melalui konsep strategi kelembagaan yang menekankan pengembangan kapasitas organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan. Strategi kelembagaan tidak hanya menilai kelancaran proses, tetapi juga kemampuan adaptif, koordinasi lintas fungsi, dan sistem pembelajaran berkelanjutan dalam menghadapi perubahan regulasi. Penguatan struktur, tata kelola, kompetensi SDM, serta integrasi evaluasi dan umpan balik menjadi wujud nyata dukungan terhadap efektivitas proses internal. Praktik LLDIKTI Wilayah X melalui FGD, evaluasi narasumber, bimbingan teknis, dan wasdalbin mencerminkan penguatan kapasitas kelembagaan, sehingga secara konseptual teori Kotten melengkapi perspektif proses internal Kaplan dan Norton dalam mencapai kinerja strategis optimal (Haryono & Maulana, 2023).

Lebih lanjut, Johnson (2023) menjelaskan bahwa efektivitas implementasi strategi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur, tetapi juga oleh keselarasan struktur organisasi, budaya

kerja, sistem kontrol, dan indikator kinerja yang terukur. Temuan di LLDIKTI menunjukkan bahwa prosedur pembinaan akreditasi, termasuk FGD, respons cepat, dan sistem pengawalan, telah berjalan sistematis dan relevan. Namun demikian, prosedur tersebut perlu terdokumentasi secara formal dan diperbarui secara berkala agar tetap adaptif terhadap kebutuhan perguruan tinggi swasta (Karta et al., 2023).

#### d) Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Kehadiran narasumber dan fasilitator wilayah mencerminkan upaya memastikan transfer pengetahuan yang kredibel dan selaras dengan dinamika kebijakan akreditasi nasional. LLDIKTI membangun infrastruktur pembelajaran melalui penguatan kompetensi teknis dan pemahaman kebijakan mutu, didukung asesor terlatih, jejaring komunikasi seperti WhatsApp, serta pemanfaatan sistem dan teknologi informasi. Rencana pembentukan klinik mutu tahun 2026 menegaskan komitmen membangun budaya mutu yang terstruktur dan berkelanjutan, sekaligus menjadi wadah *institutional learning* untuk memperkuat kapasitas internal PTS. Pemberian sertifikat juga berfungsi sebagai pengakuan kompetensi yang mendukung pemberdayaan individu dan pengembangan karier. Keseluruhan strategi ini menunjukkan proses *organizational learning* yang mendukung peningkatan kinerja jangka panjang.

Sebagaimana yang diungkapkan dalam wawancara yang dilakukan dengan Bapak Putra Heriyadi selaku Ketua Tim Pembelajaran LLDIKTI Wilayah X mengatakan bahwa:

*“...LLDIKTI selalu menghadirkan narasumber dan fasilitator wilayah yang berasal dari BAN-PT maupun LAM-PT. Menurut saya, asesor yang dibutuhkan sudah tersedia melalui grup WhatsApp, sehingga dirasa cukup. Sebelum menjadi asesor, mereka telah dibekali dan mengikuti tahapan seleksi. Selanjutnya, LLDIKTI Wilayah X memberikan rekomendasi bahwa yang bersangkutan layak menjadi asesor. Ke depan, pada tahun 2026, direncanakan akan dibentuk klinik mutu untuk penjaminan mutu internal dan eksternal yang melibatkan*

*tim pembelajaran serta fasilitator wilayah yang berfokus pada mutu internal*" (Wawancara, 5 Januari 2026).

Geoff Mulgan (2009) melalui indikator learning dalam strategi pemerintah memperkuat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Kaplan dan Norton (1996) dengan menekankan learning sebagai mekanisme reflektif untuk menilai dan meninjau ulang arah strategi. Hal ini selaras dengan praktik LLDIKTI Wilayah X yang tidak hanya melakukan transfer pengetahuan melalui sosialisasi dan bimbingan teknis, tetapi juga membangun sistem pembelajaran berkelanjutan melalui jejaring asesor, media komunikasi digital, serta rencana klinik mutu sebagai ruang refleksi dan peningkatan kapasitas. Evaluasi menjadi instrumen penting untuk menilai efektivitas program sekaligus membuka ruang perbaikan kebijakan mutu secara menyeluruh (Suwarsono Muhammad, 2012).

Selanjutnya, Kirkpatrick, D. L (2006) melalui indikator learning dalam *Four-Level Training Evaluation Model* menegaskan bahwa pelatihan dinilai berhasil jika terdapat bukti terukur atas peningkatan pengetahuan atau keterampilan peserta. Pembelajaran harus dibuktikan melalui instrumen evaluasi yang menunjukkan perubahan kompetensi sebelum dan sesudah pelatihan. Temuan di LLDIKTI Wilayah X menunjukkan kesesuaian dengan gagasan bahwa pembelajaran merupakan kunci pertumbuhan organisasi, namun perbedaannya terletak pada pembuktian: Kaplan dan Norton menekankan keselarasan strategis dan pembangunan kapabilitas, sedangkan Kirkpatrick menuntut pengukuran langsung terhadap peningkatan kompetensi individu (Irawan et al., 2024).

Menurut Peter Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline*, strategi LLDIKTI Wilayah X yang melibatkan narasumber, fasilitator, asesor terlatih, serta teknologi informasi mencerminkan pendekatan systems thinking dalam penjaminan mutu. Rencana pembentukan klinik mutu 2026 menunjukkan pembangunan ekosistem mutu yang berkelanjutan dan tidak parsial. Pada aspek personal mastery, sosialisasi, bimbingan teknis, dan sertifikasi mendorong peningkatan kapasitas individu, sementara pada team learning, jejaring komunikasi dan

forum berbagi pengetahuan menunjukkan adanya ruang kolaborasi dan pembelajaran bersama yang mendukung penguatan organisasi (Siregar et al., 2024).

### **Tantangan Yang Dihadapi LLDIKTI Wilayah X Dalam Implementasi Strategi Penguatan Penjaminan Mutu Program Studi Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Padang**

#### **a) Singkatnya Durasi Dan Minimnya Kegiatan Penjaminan Mutu Oleh LLDIKTI Wilayah X**

Berdasarkan temuan penelitian, kebijakan efisiensi anggaran berdampak langsung pada pengurangan durasi dan intensitas pendampingan, sehingga memunculkan *resource constraint dilemma* yang berpotensi menurunkan efektivitas pembinaan mutu. Dalam manajemen mutu pendidikan tinggi, keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh desain, tetapi juga dukungan teknis dan keberlanjutan program. Pemadatan kegiatan dari tiga–lima hari menjadi dua hari menunjukkan ketidakseimbangan antara kompleksitas materi akreditasi dan waktu pembelajaran, sehingga mengurangi kedalaman pemahaman peserta. Perubahan instrumen akreditasi dari 7 standar menjadi 9 kriteria berbasis *outcome* menuntut transformasi paradigma dari pemenuhan administratif menuju pembuktian kinerja berbasis data. Namun, pendampingan masih sebatas sosialisasi awal dan belum menyentuh analisis kelemahan spesifik tiap program studi, sehingga terlihat adanya kesenjangan antara tuntutan kebijakan dan kesiapan teknis implementasi.

Penggabungan berbagai kategori program studi dalam satu kegiatan mencerminkan pendekatan yang kurang diferensiatif. Padahal, literatur penjaminan mutu menekankan pendekatan kontekstual sesuai tahap perkembangan institusi. Strategi general dan serentak dalam waktu terbatas berpotensi mengurangi efektivitas pembinaan karena perbedaan karakteristik instrumen dan standar evaluasi tiap LAM. Dari aspek tata kelola, pemusatan kegiatan di akhir tahun menunjukkan lemahnya perencanaan distribusi waktu dan memicu *work overload* bagi pimpinan serta pengelola mutu PTS, sehingga menurunkan efektivitas

partisipasi. Keterlambatan sertifikat Audit Mutu Internal juga menjadi hambatan administratif yang berdampak sistemik terhadap siklus PPEPP.

Pelaksanaan daring memang efisien secara biaya, tetapi efektivitasnya bergantung pada interaksi dan kualitas diskusi. Ketimpangan pemahaman antara peserta yang hadir dan tidak hadir menunjukkan desain pembelajaran daring belum optimal, sehingga berdampak pada ketidakmerataan kapasitas institusi dalam memahami kebijakan akreditasi.

Sebagaimana wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Badan Penjaminan Mutu Politeknik 'Aisyiyah Sumatera Barat yaitu Ibu Astrina Aulia, S.K.M., M.KKK mengatakan bahwa:

*"...kegiatan yang seharusnya dilaksanakan selama tiga hingga lima hari dipadatkan menjadi dua hari. Menurut saya, hal tersebut kurang efektif karena ilmu yang diperoleh tidak sepenuhnya tersampaikan dan masih terasa ada kekurangan. Dari sudut pandang kami, kegiatan tersebut menjadi kurang optimal, mengingat durasi idealnya seharusnya sekitar satu minggu, namun hanya dilaksanakan selama dua hingga tiga hari. Frekuensi kegiatan menjadi permasalahan karena hanya dilaksanakan satu kali dengan durasi dua hari, yang dirasakan belum cukup. Informasi yang diberikan juga dinilai kurang diperbarui jika dibandingkan dengan LLDIKTI wilayah lain"* (Wawancara, 21 Januari 2026).

Lebih lanjut disampaikan oleh Staf Akreditasi Program Studi Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat Ibu Dr. Khoiriah, M. Ag mengatakan bahwa:

*"...akibat pelaksanaan kegiatan secara daring atau online, pemahaman peserta yang hadir langsung dan yang tidak hadir menjadi berbeda. Jika terdapat ketidakpahaman, maka dilakukan koordinasi lanjutan yang bergantung pada inisiatif masing-masing, sehingga efektivitas pelaksanaannya menjadi kurang terjamin"* (Wawancara, 3 Februari 2026)

Strategi penguatan penjaminan mutu oleh LLDIKTI Wilayah X masih dominan

administratif dan belum sepenuhnya transformasional. Tantangan yang dihadapi meliputi konsistensi kebijakan, perencanaan berbasis kebutuhan, diferensiasi pendampingan sesuai karakteristik LAM, serta penguatan monitoring dan evaluasi berkelanjutan.

Menurut George C. Edwards III (1980), ketersediaan sumber daya merupakan syarat utama keberhasilan implementasi kebijakan. Pemangkasan durasi akibat efisiensi anggaran mencerminkan keterbatasan finansial yang menimbulkan ketidakseimbangan antara kompleksitas akreditasi berbasis 9 kriteria dan waktu pendampingan. Sejalan dengan pandangan Edwards, kebijakan yang baik tidak akan efektif tanpa dukungan sumber daya memadai. Keterbatasan intensitas pendampingan dan pendekatan yang masih general juga menunjukkan kendala sumber daya manusia, baik dari segi kompetensi maupun kapasitas teknis. Aparat pelaksana yang belum mampu melakukan analisis spesifik tiap program studi mengindikasikan belum optimalnya pendekatan diferensiatif berbasis kebutuhan, sehingga muncul kesenjangan antara tuntutan akreditasi berbasis *outcome* dan kesiapan implementasi (Namira & Azhar, 2025).

Selanjutnya, Richard M. Steers (1977) menyatakan efektivitas organisasi ditentukan oleh tujuan, sumber daya, dan proses internal. Reduksi durasi pendampingan tidak hanya menekan dimensi sumber daya, tetapi juga melemahkan proses internal, terutama kedalaman pembinaan dan koordinasi teknis. Akibatnya, transfer pengetahuan tidak optimal dan kohesi pelaksanaan tugas menjadi kurang mendalam. Organisasi harus adaptif tanpa kehilangan stabilitas operasional. Penggabungan berbagai kategori prodi dalam satu forum menunjukkan keterbatasan fleksibilitas desain program. Selain itu, keterlambatan sertifikat AMI dan pemusatan kegiatan di akhir tahun mencerminkan lemahnya stabilitas administratif dan distribusi beban kerja, yang berdampak pada motivasi serta kepuasan pengelola mutu di perguruan tinggi swasta (Widiyaningrum & Taharas, 2025).

b) Minimnya Pembaruan Informasi Peningkatan Mutu Oleh LLDIKTI

## Wilayah X

Tantangan utama implementasi strategi penguatan penjaminan mutu oleh LLDIKTI Wilayah X terletak pada belum optimalnya pembaruan dan diseminasi informasi. Permintaan data secara mendadak menunjukkan lemahnya perencanaan strategis dan sistem manajemen informasi, sehingga menimbulkan communication gap dalam implementasi SPMI di PTS. Ketidakteraturan komunikasi tersebut berpotensi mengganggu siklus PPEPP karena perguruan tinggi tidak memiliki waktu memadai untuk konsolidasi dan validasi data secara sistematis. Pergantian tim akreditasi pada PTS kecil mencerminkan kelemahan dalam knowledge continuity dan institutional memory. Keberhasilan akreditasi sangat dipengaruhi stabilitas tim mutu dan efektivitas transfer pengetahuan. Turnover tanpa sistem manajemen pengetahuan yang baik menyebabkan proses pendampingan menjadi berulang dan kurang progresif.

Pergantian tim akreditasi pada PTS kecil mencerminkan kelemahan dalam knowledge continuity dan institutional memory. Keberhasilan akreditasi sangat dipengaruhi stabilitas tim mutu dan efektivitas transfer pengetahuan. Turnover tanpa sistem manajemen pengetahuan yang baik menyebabkan proses pendampingan menjadi berulang dan kurang progresif. Dominasi PTS dalam sistem pendidikan tinggi Indonesia menuntut koordinasi yang adaptif dan berbasis kapasitas institusional. Tanpa komunikasi terstruktur, PTS kecil berpotensi tertinggal dalam kompetisi akreditasi. Minimnya pembaruan informasi dan komunikasi yang tidak terjadwal menjadi hambatan struktural bagi efektivitas strategi penguatan mutu program studi PTS di Kota Padang.

Kondisi ini tidak sejalan dengan Transparency Principles Model dari Richard W. Oliver (2004) yang mencakup leadership commitment, formalized processes, training programs, dan communication with stakeholders. Ketidakteraturan penyampaian informasi menunjukkan komitmen transparansi belum berjalan optimal. Transparansi menuntut proses terstruktur, pelaporan rutin, dan sistem informasi yang jelas. Penyampaian kebijakan yang mendadak menyulitkan PTS menyesuaikan

dokumen secara sistematis (Alvioni et al., 2022).

Menurut Liu dan Liao (2015), kualitas komunikasi meliputi accuracy, timeliness, adequacy, relevance, dan credibility. Permintaan data mendadak menunjukkan rendahnya timeliness, sedangkan penyampaian informasi yang terbatas mengindikasikan kurangnya adequacy dan relevance. Akibatnya, PTS cenderung bersikap reaktif dalam merespons kebijakan. Liu dan Liao juga menekankan bahwa communication commitment tercermin dari konsistensi informasi dan keterlibatan bersama dalam pengambilan keputusan. Ketidakteraturan komunikasi antara LLDIKTI dan PTS berpotensi menurunkan trust serta stabilitas kemitraan, yang berdampak pada rendahnya partisipasi PTS dalam pembinaan mutu (Arsya et al., 2022).

### c) Keterbatasan Pemerataan Pembinaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Oleh LLDIKTI Wilayah X

Penggabungan PTS berkapasitas besar dan kecil dalam satu forum menunjukkan bahwa strategi fasilitasi belum sepenuhnya berbasis segmentasi kebutuhan. Efektivitas implementasi SPMI sangat ditentukan oleh kesesuaian desain pembinaan dengan tingkat kematangan sistem mutu internal masing-masing institusi. Permasalahan administratif, seperti keterlambatan penerbitan sertifikat auditor internal, menunjukkan ketidaksinkronan antara pelatihan dan legitimasi formal kompetensi. Sertifikasi auditor merupakan instrumen penting dalam penguatan struktur SPMI agar siklus evaluasi berjalan sah dan sistematis. Keterlambatan tersebut berdampak pada tertundanya audit mutu internal, sehingga memperlambat peningkatan mutu berkelanjutan dan kesiapan akreditasi.

Pembatasan jumlah peserta kegiatan dari setiap PTS menyebabkan pembinaan hanya menjangkau sebagian kecil personel. Tanpa mekanisme institutional embedding, kondisi ini berpotensi menimbulkan kesenjangan pemahaman serta ketergantungan pada individu, bukan sistem. Ketidakmerataan akses pembinaan dalam jangka panjang juga menunjukkan belum optimalnya pemetaan kebutuhan dan monitoring berkelanjutan,

sehingga berpotensi menciptakan ketimpangan antar-PTS. Perubahan regulasi kementerian turut menambah kompleksitas pelaksanaan penjaminan mutu. Keberlanjutan sistem mutu sangat bergantung pada stabilitas dan konsistensi kebijakan. Perubahan yang cepat tanpa pendampingan terstruktur menyulitkan PTS, khususnya yang memiliki keterbatasan SDM, dalam menyesuaikan diri dan memperlambat penguatan kebijakan mutu.

Secara keseluruhan, tantangan pemerataan pembinaan SDM bukan hanya persoalan kuantitas kegiatan, melainkan juga desain kebijakan yang belum sepenuhnya berbasis diferensiasi kapasitas, kesinambungan program, dan evaluasi dampak. Hal ini mencerminkan kesenjangan antara desain normatif kebijakan mutu dan implementasi operasional, yang berimplikasi pada efektivitas strategi penguatan penjaminan mutu program studi PTS di Kota Padang.

Temuan ini berbeda dengan indikator kualitas pelayanan publik menurut Fitzsimmons (2017). Pada aspek reliability, keterlambatan sertifikat auditor menunjukkan layanan administratif yang belum tepat dan konsisten sehingga siklus SPMI tidak optimal. Selain itu, penggabungan PTS besar dan kecil dalam satu forum mencerminkan kurangnya responsivitas berbasis kebutuhan spesifik institusi. Pembatasan peserta dan belum meratanya akses pembinaan menunjukkan distribusi sumber daya yang belum proporsional. Dalam perspektif dimensi tangibles, dukungan sumber daya pembinaan belum sepenuhnya memadai untuk menjangkau kebutuhan wilayah secara merata (Erlianti et al., 2022).

Berdasarkan teori *capacity building* level kelembagaan dari Merilee S. Grindle (1997), penguatan kapasitas menekankan penataan struktur, mekanisme kerja, dan sistem koordinasi organisasi. Penggabungan PTS tanpa segmentasi kebutuhan menunjukkan belum optimalnya desain kelembagaan pembinaan berbasis diferensiasi kapasitas. Keterlambatan sertifikat auditor juga mengindikasikan lemahnya manajemen proses, sehingga terjadi ketidaksinkronan antara peningkatan kompetensi individu dan penguatan sistem organisasi (Ilato, R. 2017).

#### d) Kurang Efektifnya Pelaksanaan Monitoring Peningkatan Mutu Akreditasi Oleh LLDIKTI Wilayah X

Monitoring yang idealnya menjadi instrumen pengendalian strategis belum berjalan optimal, karena hanya dilakukan satu kali kunjungan lapangan per tahun. Kondisi ini membatasi evaluasi formatif dan korektif secara berkelanjutan. Selain itu, penyamaan program kerja antarbidang demi efisiensi anggaran menunjukkan dominasi pendekatan administratif dibanding efektivitas mutu, sehingga fleksibilitas respons terhadap kebutuhan spesifik program studi menjadi rendah. Pelaksanaan wasdalbin yang bersifat umum dan tidak difokuskan pada penguatan akreditasi menunjukkan belum adanya pengawasan berbasis tingkat kesiapan masing-masing program studi. Pendekatan ini mengabaikan variasi kapasitas kelembagaan PTS dan menyebabkan monitoring belum berfungsi sebagai *early warning system*. Pendampingan yang bersifat reaktif atas permintaan perguruan tinggi mencerminkan lemahnya fasilitasi berbasis kebutuhan. Ketiadaan sistem pemantauan terintegrasi berbasis teknologi informasi juga menghambat transformasi digital, sehingga tindak lanjut hasil evaluasi sulit ditelusuri secara berkelanjutan.

Berdasarkan teori *Balanced Scorecard* dari Kaplan dan Norton (1996), kurang efektifnya monitoring berkaitan dengan lemahnya perspektif proses internal dan pertumbuhan pembelajaran. Monitoring belum diposisikan sebagai proses inti berbasis indikator kinerja dan *feedback loop* yang jelas. Pelaksanaan yang bersifat umum dan tidak terdiferensiasi menunjukkan belum terwujudnya *strategic alignment* dan *process differentiation strategy*. Ketiadaan sistem informasi terintegrasi semakin memperlemah fungsi monitoring sebagai mekanisme intervensi dini dalam penguatan mutu (Hartati, A. 2020).

Selanjutnya, berdasarkan teori strategi pelayanan publik David Osborne dan Peter Plastrik (2001), pengawasan yang efektif menuntut monitoring proaktif, berkelanjutan, dan berbasis umpan balik cepat. Temuan di lapangan terbatasnya frekuensi kunjungan, pendampingan reaktif,

serta ketiadaan sistem digital terintegrasi menunjukkan ketidaksesuaian dengan prinsip pengawasan efektif tersebut, sehingga fungsi kontrol dan koreksi program belum berjalan optimal dalam peningkatan mutu akreditasi (Setyawan et al., 2023).

## PENUTUP

Implementasi strategi LLDIKTI Wilayah X dalam penguatan penjaminan mutu program studi perguruan tinggi swasta di Kota Padang secara konseptual telah selaras dengan kerangka Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui empat perspektif Balanced Scorecard: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tata kelola anggaran dinilai akuntabel dan adaptif terhadap efisiensi, layanan pembinaan menunjukkan orientasi kepuasan pemangku kepentingan, serta proses internal telah terstruktur melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan. Namun demikian, implementasi strategi belum sepenuhnya optimal. Keterbatasan anggaran berdampak pada minimnya durasi dan intensitas pendampingan; monitoring masih bersifat periodik dan reaktif; sistem pemantauan digital terintegrasi belum tersedia; serta pengukuran dampak pelatihan belum berbasis instrumen evaluasi hasil belajar. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi masih cenderung administratif dan belum sepenuhnya berbasis outcome peningkatan akreditasi dan kapasitas institusi secara terukur.

Strategi penguatan penjaminan mutu perlu diarahkan pada pendekatan outcome-based budgeting yang mengaitkan alokasi anggaran dengan target peningkatan akreditasi dan indikator mutu terukur. Pendampingan sebaiknya dilakukan secara lebih intensif, bertahap, dan berbasis kebutuhan institusi. Selain itu, diperlukan pengembangan sistem pemantauan digital terintegrasi sebagai early warning system terhadap masa berlaku akreditasi dan implementasi SPMI. Mekanisme komunikasi dan umpan balik perlu diperkuat melalui kalender mutu terjadwal dan forum dialog berkala. Evaluasi pelatihan juga perlu dilengkapi instrumen berbasis kompetensi (*pre-test* dan *post-test*) agar peningkatan kapasitas dapat diukur secara objektif. Dengan langkah tersebut, strategi diharapkan bertransformasi menjadi lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis data dalam mendukung peningkatan mutu perguruan tinggi swasta secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hartati, A. (2020). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Teori dan Aplikasi*. Media Sains Indonesia.
- Ilato, R. (2017). *Capacity Building Pemerintah Daerah Menuju Good Governance* (1st ed.). Ideas Publishing.
- Irawan, Idayati, F., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurohim, Tasriastuti, N. A., Triono, F., Irdhayanti, E., Bisri, T. S., Nurdiah, S., Harapan, E., Koesmono, T., Rachmawati K, I. A. K., & Saputra, M. A. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Strategi Untuk Meningkatkan Keterampilan Dan Kompetensi Dalam Organisasi)* (S. Egim, Ed.; 1st ed.). Eureka Media Aksara
- Karta, N. L. P. A., Wartana, I. M. H., Wlibisono, G., & Dwiyantri, N. M. C. (2023). *Strategic Management : Manajemen Strategik* (1st ed.). UNTRIM Press.
- Muhammad, S. (2012). *Strategi Pemerintahan : Manajemen Organisasi Publik*. Erlangga.
- Abidah, A., & Astutik, A. P. (2025). Competitive Strategies of Private Islamic Higher Education in Sidoarjo : Strategi Kompetitif Pendidikan Tinggi Islam Swasta di Sidoarjo. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 1–9
- Alvioni, A. T., Darto, & Bonti. (2022). Keterbukaan Informasi Publik Di Dinas Komunikasi Informatika Dan Statistik Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Administrasi Negara (JANE)*, 14(1), 152–160.
- Alwi. (2022). Analysis of Activity Programs in Achieving Key Performance Indicators (IKU) in the 2020 LLDIKTI Region II Performance Agreement (PK). *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Dan Keuangan*, 3(2), 325–330.
- Arsya, D. A., Muchtar, E. A., & Utami, S. B. (2022). Komunikasi Antar Organisasi Di Pemerintah Kota Bogor Dalam Penyediaan Informasi Publik Tahun

2020. *Jurnal Administrasi Negara (JANE)*, 14(1), 151–159. <https://doi.org/10.21787/jbp.16.2024.69-81>.
- Aulia, S. N., Magdalena, L., & Hatta, M. (2024). Penerapan Framework CRISP-DM Menggunakan FUZZY C-MEANS Untuk Clustering Data Perguruan Tinggi Swasta Di LLDIKTI Wilayah IV. *Jurnal Jaringan Sistem Informasi Robotik (JSR)*, 8(2), 214–221. <http://ojsamik.amikmitragama.ac.id>
- Cahyani, M. D., Parameswari, D. M., Annurrisa, V., Aditya, M. R., Farihanif, A., & Poernamasari, N. (2025). Peran Pemimpin Urusan Humas Dan Protokoler Dalam Kolaborasi Multigenerasi Di LLDIKTI Wilayah VII. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(6). <https://doi.org/10.62281>.
- Erlianti, D., Hijeriah, M. E., & Adriani, W. (2022). Analisis Pelayanan Publik Dalam Pengambilan Barang Bukti Tilang Pada Kantor Kejaksaan Negeri Dumai. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin (JUKIM)*, 1(6), 56–64.
- Gulo, E. (2021). Inovasi IPTEK dan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi yang Modern, Kompeten, dan Berintegritas. *Seminar Nasional Hukum Universitas Negeri Semarang*, 7(2), 523–546. <https://doi.org/10.15294/snhunnes.v7i2.736>
- Haryono, M., & Maulana. (2023). Strategi Efektif Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Dalam Mengurangi Angka Pengangguran. *Jurnal Integritas Serasan Sekundang*, 5(2), 40–48.
- Hasibuan, A. I., Asari, H., & Neliwati. (2023). Development of Quality and Integrity Islamic Higher Education in North Sumatra in KOPERTAIS IX. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 15(2), 581–590. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v15i2.2777>
- Karya, M. A., Haryono, B. S., & Sujarwoto. (2024). Digitalization and Innovation of the Service Process: The Efforts to Improve the Quality of Higher Education Services in Kalimantan Island. *Jurnal Bina Praja*, 16(1), 69–81.
- Melantika, N., Wellem, I., & Obon, W. (2023). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 10(2), 1–36. <https://doi.org/10.59603/projemen.v10i2.27>
- Namira, F., & Azhar. (2025). Analisis Implementasi Kebijakan Pengelolaan Sampah Rumah Tangga di Kabupaten Muara Enim Berdasarkan Teori Edwards III. *PERSPEKTIF*, 14(4), 853–862. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v14i4.16180>.
- Purwanto, H., Rahayu, A., Gaffar, V., Wibowo, L. A., Asmara, M. A., Munawar, A., & Saepudin, D. (2024). Strategic Alignment For Higher Education's Digital Transformation Journey. *Trikonomika*, 23(2), 83–97.
- Salsabila, A. Z., & Faslah, R. (2025). Strategi Pengendalian Mutu Pendidikan di Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(6), 6771–6775.
- Sandi, J. R. A., Alam, M. D. S., & Ayu, K. P. (2024). Studi Persepsi Terhadap Strategi dan Model Perguruan Tinggi Kalimantan Tengah dalam Meraih Indikator Kinerja Utama. *Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Pemerintahan*, 13(1), 365–377.
- Saparuddin, M., Azainil, Haeruddin, & Buhari, M. R. (2025). Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Dalam Pengelolaan Program Studi Di Universitas Swasta Di Kalimantan Timur. *Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 7(4), 1359–1376.
- Setyawan, S., Maulidia, H., & Susaningsih, C. (2023). Strategi Pelayanan Publik Dengan Menggunakan Dimensi Strategi Pelayanan David Osborne Dan Pieter Plastrik (Studi Pelayanan Publik Pada Masyarakat Madura Di Kantor Imigrasi Kelas III Non TPI Pemekasan). *Journal*

*of Administration and International Development*, 3(1), 23–38.  
<https://doi.org/10.52617/jaid.v3i1.424>.

Siregar, N. S. I., Marunduri, R. A., Artita, T., & Wasiyem. (2024). Analisis Sebelas (11) Hukum Sistem Dalam Fifth Discipline (Peter Senge). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 48131–48137

Widiyaningrum, W. Y., & Taharas, R. F. (2025). Efektivitas Bumdesma (Badan Usaha Milik Desa Bersama) Waluya Balarea Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat di Desa Nagrak Kecamatan Pacet Kabupaten Bandung. *PUBLIC CORNER*, 20(2), 61-79.

Winanti, A. C., & Listyaningsih. (2023). Implementasi Strategi Dinas Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Dalam Pengembangan Gerakan Perlindungan Anak Terpadu Berbasis Masyarakat Di Kabupaten Serang. *Indonesian Journal of Social and Political Sciences*, 4(2), 66–80.

Yuliyanti, R., & Handayani, N. (2022). Strategi Mengatasi Pengangguran Akibat Pandemi Covid-19. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(3), 302–309.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT): <https://www.banpt.or.id/>. Diakses 2 Oktober 2025.

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi. (2021). Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.