



# STANDAR MUTU INTERNASIONAL ISO DALAM PENDIDIKAN: INTEGRASI ISO 9001:2015 DAN ISO 21001:2018 UNTUK PENGUATAN SISTEM PENJAMINAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN

Samsul Hadi<sup>1</sup>, Subandi<sup>2</sup>, Deden Makhbuloh<sup>3</sup>, Ahmad Fauzan<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> UIN Raden Intan Lampung, Indonesia

Email: [samsulhadi781@gmail.com](mailto:samsulhadi781@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2476>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 11 April 2026

Final Revised: 23 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 22 June 2026

### Keywords:

Educational Quality

Management

Internal Quality Assurance

ISO 21001

ISO 9001

SPMI.



## ABSTRACT

*This study is motivated by the increasing need for educational institutions to develop a quality assurance system that is not merely oriented toward administrative compliance but also strengthens governance, academic services, learner satisfaction, accountability, and continuous improvement. This study aims to analyze the integration of ISO 9001:2015 and ISO 21001:2018 in strengthening the quality assurance system of educational institutions, particularly in relation to internal quality assurance systems, national accreditation, quality culture, and educational values. This research employed a qualitative approach with an integrative literature review design by analyzing scholarly articles, ISO standard documents, quality assurance regulations, and relevant literature on educational quality management. The findings indicate that ISO 9001:2015 serves as a generic foundation for quality management systems based on process approach, risk-based thinking, performance evaluation, and continual improvement, while ISO 21001:2018 provides a more specific orientation for educational organizations by positioning learners, beneficiaries, curriculum, learning processes, assessment, accessibility, and stakeholder satisfaction at the center of quality management.*

## ABSTRAK

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya kebutuhan lembaga pendidikan untuk membangun sistem penjaminan mutu yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan dokumen administratif, tetapi juga mampu memperkuat tata kelola, layanan akademik, kepuasan pemelajar, akuntabilitas, dan perbaikan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis integrasi ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 dalam penguatan sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan, khususnya dalam kaitannya dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal, akreditasi nasional, budaya mutu, dan nilai-nilai pendidikan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain tinjauan literatur integratif melalui analisis artikel ilmiah, dokumen standar ISO, regulasi penjaminan mutu, dan literatur relevan mengenai manajemen mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ISO 9001:2015 berperan sebagai fondasi generik sistem manajemen mutu berbasis proses, risiko, evaluasi kinerja, dan peningkatan berkelanjutan, sedangkan ISO 21001:2018 memberikan orientasi yang lebih spesifik bagi organisasi pendidikan dengan menempatkan pemelajar, penerima manfaat, kurikulum, pembelajaran, asesmen, aksesibilitas, dan kepuasan pemangku kepentingan sebagai pusat pengelolaan mutu.*

**Kata kunci:** ISO 21001; ISO 9001; Manajemen Mutu Pendidikan; Penjaminan Mutu; SPMI.

## PENDAHULUAN

Mutu pendidikan pada era global tidak lagi dapat dipahami sebatas keterpenuhan dokumen administratif, kecukupan sarana, atau keberhasilan lembaga memperoleh pengakuan formal melalui akreditasi, tetapi harus dilihat sebagai kemampuan organisasi pendidikan dalam menjamin konsistensi proses, relevansi kurikulum, efektivitas layanan pembelajaran, kepuasan pemelajar, akuntabilitas publik, serta perbaikan berkelanjutan berbasis bukti (Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia, 2025; Seyfried & Pohlenz, 2018; UNESCO, 2021, 2023). Pergeseran ini terjadi karena lembaga pendidikan saat ini beroperasi dalam ekosistem yang semakin kompleks, ditandai oleh tuntutan transparansi, kompetisi internasional, digitalisasi layanan akademik, perubahan kebutuhan dunia kerja, serta meningkatnya ekspektasi pemangku kepentingan terhadap mutu lulusan dan tata kelola institusi. Dalam konteks tersebut, sistem penjaminan mutu tidak cukup hanya berorientasi pada kepatuhan regulatif, tetapi harus mampu membentuk budaya mutu yang terinternalisasi dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan seluruh proses pendidikan (Badan Standardisasi Nasional, 2020; International Organization for Standardization, 2015, 2018, 2025). Literatur mutakhir menunjukkan bahwa penjaminan mutu yang efektif harus bergerak melampaui akreditasi formal menuju sistem internal yang partisipatif, berbasis data, terintegrasi dengan pengambilan keputusan, dan berorientasi pada peningkatan pembelajaran secara nyata (Abbas, 2020; Abu Bakar et al., 2024; Achruh & Sukirman, 2024; Alifana et al., 2025).

Dalam diskursus manajemen mutu pendidikan, standar International Organization for Standardization (ISO) menjadi salah satu instrumen penting karena menawarkan kerangka sistematis untuk mengelola proses, risiko, dokumentasi, kepemimpinan, evaluasi kinerja, dan tindakan korektif secara terukur. ISO 9001:2015 selama ini digunakan oleh berbagai sektor, termasuk lembaga pendidikan, sebagai standar generik sistem manajemen mutu yang menekankan pendekatan proses, pemikiran berbasis risiko, fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan sumber daya manusia, evaluasi kinerja, dan peningkatan berkelanjutan (Tezcan-Unal et al., 2018; Trisnawati & Rosiawan, 2022; Umam & Rahman, 2025; Winarso, 2021). Namun, penerapan ISO 9001:2015 dalam pendidikan memerlukan interpretasi kritis karena pendidikan bukan sekadar layanan yang diproduksi dan dikonsumsi secara linier, melainkan proses sosial-pedagogis yang melibatkan pembentukan kompetensi, karakter, pengalaman belajar, relasi etis, serta perkembangan peserta didik sebagai subjek pendidikan. Oleh karena itu, penerapan standar mutu generik dalam pendidikan harus dihindarkan dari reduksi teknokratis yang memandang peserta didik hanya sebagai pelanggan, guru atau dosen hanya sebagai pelaksana prosedur, dan pembelajaran hanya sebagai output administratif (Al-Sheeb et al., 2018; Anam et al., 2025; Angin & Yeniretnowati, 2022).

Kehadiran ISO 21001:2018 menjadi respons terhadap keterbatasan pendekatan generik tersebut karena standar ini secara khusus dirancang untuk Educational Organizations Management System atau sistem manajemen organisasi pendidikan. ISO 21001 menempatkan pemelajar dan penerima manfaat lain sebagai pusat perhatian, sekaligus menegaskan pentingnya kurikulum, proses pembelajaran, asesmen, aksesibilitas, kebutuhan khusus pemelajar, komunikasi, tanggung jawab sosial, dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam sistem manajemen pendidikan (Syahrullah et al., 2022; Syukron, 2022; Taraza et al., 2024; Teeroovengadum et al., 2019). Dengan demikian, ISO 21001 tidak hanya memperluas ISO 9001 ke sektor pendidikan, tetapi juga memberikan bahasa manajemen mutu yang lebih sesuai dengan karakter organisasi pendidikan (Rosiawan, 2023; Sampe &

Arifin, 2024; Sanchez-Chaparro et al., 2020; Sembiring & Rahayu, 2020; Supriyanto et al., 2025). Kajian sebelumnya menunjukkan bahwa ISO 21001 dapat membantu lembaga pendidikan membangun sistem yang lebih terstruktur dalam mengelola sasaran mutu, risiko, layanan akademik, kepuasan pemelajar, evaluasi kinerja, audit internal, dan peningkatan berkelanjutan. Namun, efektivitas penerapannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, kesiapan sumber daya manusia, integrasi dokumen mutu, kompetensi auditor internal, dan kesediaan lembaga menjadikan temuan audit sebagai dasar pembelajaran organisasi (Anh et al., 2021; Anttila & Jussila, 2018; Bhakti & Ridwan, 2022).

Dalam konteks Indonesia, urgensi penguatan sistem manajemen mutu pendidikan semakin nyata karena lembaga pendidikan menghadapi tuntutan ganda, yaitu memenuhi regulasi nasional sekaligus merespons standar mutu internasional (Nguyen et al., 2021; Pham et al., 2022; Rais et al., 2021; Raya et al., 2022; Rodriguez-Mantilla et al., 2021). Pada pendidikan tinggi, sistem penjaminan mutu diarahkan pada keterkaitan antara standar nasional pendidikan tinggi, standar yang ditetapkan perguruan tinggi, Sistem Penjaminan Mutu Internal, Sistem Penjaminan Mutu Eksternal, akreditasi, serta basis data pendidikan tinggi. Pada saat yang sama, sekolah, madrasah, perguruan tinggi keagamaan Islam, dan lembaga pendidikan nonformal juga dituntut mengembangkan sistem mutu yang tidak hanya bersifat reaktif menjelang akreditasi, tetapi bekerja secara konsisten dalam keseharian organisasi. Integrasi ISO 9001:2015, ISO 21001:2018, SPMI, dan akreditasi nasional menjadi relevan karena keempatnya memiliki irisan pada aspek penetapan standar, pelaksanaan proses, pengendalian dokumen, evaluasi kinerja, audit internal, tindakan korektif, serta peningkatan berkelanjutan. Namun, integrasi tersebut harus dirancang secara cermat agar tidak menimbulkan duplikasi dokumen, kelelahan administratif, dan budaya kepatuhan semu yang hanya kuat pada saat audit tetapi lemah dalam perubahan praktik pembelajaran dan layanan akademik (Fadhli, 2020; Firdaus et al., 2022; Fitri et al., 2025).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan standar ISO dalam pendidikan dapat memberikan kontribusi positif terhadap keteraturan manajemen, peningkatan layanan, penguatan dokumentasi, kejelasan alur kerja, pengendalian risiko, dan peningkatan kepuasan pemangku kepentingan. Studi pada sekolah dan perguruan tinggi memperlihatkan bahwa ISO 9001 dapat membantu memperbaiki aspek manajemen, perencanaan, sistem pendukung, komunikasi, dan pengakuan terhadap proses mutu (Krooi et al., 2024; Latif et al., 2017; Liu & Ma, 2023; Manatos et al., 2017). Studi lain mengenai ISO 21001 menunjukkan bahwa standar ini berpotensi memperkuat sistem penjaminan mutu akademik karena lebih sensitif terhadap kebutuhan pemelajar, penerima manfaat, dan proses pendidikan. Akan tetapi, literatur juga mengingatkan bahwa dampak ISO tidak bersifat otomatis. ISO dapat menjadi instrumen transformasi apabila dilekatkan pada kepemimpinan mutu, budaya organisasi, partisipasi warga lembaga, dan penggunaan data untuk perbaikan; sebaliknya, ISO dapat berubah menjadi sekadar simbol reputasi apabila penerapannya hanya diarahkan pada perolehan sertifikat, pemenuhan dokumen audit, atau kepatuhan prosedural tanpa refleksi pedagogis (Gora et al., 2019; Greere, 2023; Hai, 2022).

Persoalan utama dalam penerapan ISO di lembaga pendidikan bukan terletak pada ketersediaan standar, melainkan pada kemampuan lembaga menerjemahkan standar tersebut ke dalam sistem kerja yang kontekstual, proporsional, dan bermakna bagi peningkatan mutu pembelajaran. Banyak lembaga memiliki dokumen mutu, prosedur operasional, sasaran mutu, dan laporan audit, tetapi belum tentu memiliki mekanisme yang kuat untuk memastikan bahwa data mutu benar-benar digunakan dalam pengambilan keputusan akademik (Jingura & Kamusoko, 2019; Kadhila & Iipumbu, 2019; Kohoutek et al.,

2025). Masalah lain muncul ketika ISO dipahami sebagai proyek unit penjaminan mutu, bukan sebagai tanggung jawab kolektif pimpinan, guru, dosen, tenaga kependidikan, peserta didik, dan pemangku kepentingan eksternal. Dalam kondisi demikian, sistem mutu berisiko terjebak dalam “paper-based quality assurance”, yaitu sistem yang tampak rapi dalam dokumen tetapi belum cukup berdampak pada pembelajaran, layanan, kepuasan pemelajar, dan budaya perbaikan. Kritik ini sejalan dengan temuan berbagai studi penjaminan mutu yang menegaskan perlunya pergeseran dari quality assurance berbasis kontrol menuju quality enhancement berbasis pembelajaran organisasi, kolaborasi, dan refleksi berkelanjutan (Hauptman Komotar, 2020; Hou et al., 2018; Hu et al., 2025).

Berdasarkan telaah terhadap penelitian terdahulu, masih terdapat celah akademik yang penting untuk dikaji lebih lanjut. Pertama, sebagian besar studi tentang ISO dalam pendidikan masih membahas ISO 9001 atau ISO 21001 secara terpisah, sehingga belum banyak yang menawarkan kerangka integratif antara ISO 9001:2015 sebagai sistem manajemen mutu generik dan ISO 21001:2018 sebagai sistem manajemen organisasi pendidikan. Kedua, penelitian terdahulu lebih sering menempatkan ISO sebagai instrumen sertifikasi atau alat pemenuhan standar, sementara kajian yang menghubungkan ISO dengan SPMI, akreditasi nasional, budaya mutu, dan nilai pedagogis pendidikan masih relatif terbatas. Ketiga, dalam konteks Indonesia, pembahasan integrasi ISO dan penjaminan mutu nasional masih perlu diperdalam agar lembaga pendidikan tidak hanya menambah dokumen, tetapi mampu membangun sistem mutu yang sederhana, berbasis risiko, terukur, dan berorientasi pada peningkatan pembelajaran. Keempat, dalam lembaga pendidikan Islam, integrasi ISO masih jarang dikaitkan dengan nilai amanah, ihsan, itqan, keadilan, dan masalah sebagai fondasi etis manajemen mutu pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis integrasi ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 dalam penguatan sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan, menjelaskan relevansinya dengan SPMI dan akreditasi nasional, serta merumuskan kerangka konseptual implementasi ISO yang tidak berhenti pada kepatuhan administratif, tetapi mendorong budaya mutu, akuntabilitas, kepuasan pemelajar, dan perbaikan berkelanjutan dalam konteks pendidikan Indonesia (Jasti, Venkateswaran, & Kota, 2022; Jasti, Venkateswaran, Kota, et al., 2022; Javed & Alenezi, 2023).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain tinjauan literatur integratif. Desain ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan untuk membangun sintesis konseptual mengenai integrasi ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 dalam penguatan sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan. Tinjauan literatur integratif memungkinkan peneliti menggabungkan temuan teoretis, hasil penelitian empiris, dokumen standar internasional, regulasi nasional, dan praktik manajemen mutu pendidikan ke dalam satu kerangka analitis yang utuh. Dengan pendekatan ini, artikel tidak hanya mendeskripsikan konsep ISO sebagai standar administratif, tetapi juga menganalisis relevansinya bagi tata kelola pendidikan, sistem penjaminan mutu internal, akreditasi, budaya mutu, kepuasan pemelajar, serta perbaikan berkelanjutan dalam konteks lembaga pendidikan Indonesia (Creswell & Creswell, 2022; Creswell & Poth, 2018; Snyder, 2019).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas artikel jurnal ilmiah, dokumen standar internasional, regulasi nasional, dan dokumen kebijakan yang relevan dengan manajemen mutu pendidikan. Artikel ilmiah yang digunakan diprioritaskan berasal dari jurnal terindeks

Scopus, Web of Science, atau jurnal nasional terakreditasi SINTA 1 sampai SINTA 4. Kriteria inklusi yang digunakan meliputi: artikel membahas ISO 9001, ISO 21001, sistem manajemen mutu pendidikan, penjaminan mutu internal, akreditasi, Total Quality Management, budaya mutu, layanan akademik, atau kepuasan pemelajar; artikel memiliki DOI atau identitas penerbitan yang dapat dilacak; artikel bersifat peer-reviewed; dan artikel memiliki relevansi konseptual maupun metodologis dengan fokus kajian. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi: artikel yang tidak berkaitan langsung dengan pendidikan atau manajemen mutu, artikel tanpa informasi bibliografis yang jelas, publikasi populer nonakademik, opini tanpa dasar metodologis, serta sumber yang tidak dapat diverifikasi keabsahannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 memiliki hubungan komplementer dalam penguatan sistem manajemen mutu lembaga pendidikan. ISO 9001:2015 berperan sebagai standar generik yang menyediakan fondasi pengelolaan mutu berbasis proses, kepemimpinan, pemikiran berbasis risiko, evaluasi kinerja, dan peningkatan berkelanjutan. Sementara itu, ISO 21001:2018 memberikan kerangka yang lebih spesifik bagi organisasi pendidikan karena menempatkan pemelajar, penerima manfaat, kurikulum, proses pembelajaran, asesmen, aksesibilitas, dan kepuasan pemangku kepentingan sebagai komponen utama sistem manajemen organisasi pendidikan. Dengan demikian, ISO 21001:2018 tidak menggantikan prinsip dasar ISO 9001:2015, tetapi mengontekstualisasikannya ke dalam karakter pendidikan yang bersifat pedagogis, sosial, dan transformatif. Hasil pemetaan konseptual antara kedua standar tersebut disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Perbandingan ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 dalam Konteks Pendidikan**

Aspek	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018	Implikasi bagi Lembaga Pendidikan
Orientasi utama	Sistem manajemen mutu organisasi secara umum	Sistem manajemen organisasi pendidikan	Lembaga pendidikan perlu menjadikan ISO 21001 sebagai kerangka utama, dengan ISO 9001 sebagai fondasi manajemen proses
Subjek layanan	Pelanggan dan pihak berkepentingan	Pemelajar, penerima manfaat lain, pendidik, staf, dan pihak berkepentingan	Mutu pendidikan tidak hanya diukur dari kepuasan peserta didik, tetapi juga dari keterlibatan orang tua, masyarakat, dunia kerja, dan regulator
Proses inti	Pengendalian proses untuk menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi persyaratan	Pengelolaan kurikulum, pembelajaran, asesmen, layanan pendukung, dan pengembangan kompetensi	Dokumen mutu harus menyentuh proses akademik, bukan hanya administrasi kelembagaan
Pendekatan mutu	Konsistensi proses, kepuasan pelanggan, dan peningkatan berkelanjutan	Kebutuhan pemelajar, aksesibilitas, tanggung jawab sosial, etika, dan hasil pendidikan	Mutu pendidikan perlu dibaca sebagai mutu layanan sekaligus mutu transformasi belajar
Risiko utama	Ketidaksesuaian proses, produk, atau layanan	Kegagalan memenuhi kebutuhan belajar, akses,	Manajemen risiko harus mencakup risiko pedagogis,

Aspek	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018	Implikasi bagi Lembaga Pendidikan
		kompetensi, perlindungan data, dan kepuasan pemelajar	sosial, digital, akademik, dan reputasi
Bukti mutu	Rekaman proses, audit, evaluasi kinerja, dan tindakan korektif	Rekaman pembelajaran, evaluasi pemelajar, kepuasan penerima manfaat, asesmen, dan perbaikan akademik	Bukti mutu harus menunjukkan keterhubungan antara proses manajemen dan peningkatan pembelajaran
Hasil yang diharapkan	Konsistensi layanan dan peningkatan organisasi	Peningkatan pengalaman belajar, kepuasan pemelajar, efektivitas pembelajaran, dan akuntabilitas pendidikan	Keberhasilan ISO harus dinilai dari dampaknya terhadap layanan akademik dan mutu pembelajaran

Tabel 1 menunjukkan bahwa perbedaan utama antara ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 terletak pada konteks, subjek layanan, dan orientasi mutu. ISO 9001:2015 memberikan dasar pengelolaan mutu yang dapat digunakan oleh berbagai jenis organisasi, sedangkan ISO 21001:2018 memperluas prinsip tersebut ke dalam ruang pendidikan dengan memperhatikan karakter pemelajar, proses pembelajaran, asesmen, aksesibilitas, dan tanggung jawab sosial lembaga pendidikan. Temuan ini menegaskan bahwa lembaga pendidikan tidak cukup hanya mengadopsi ISO sebagai perangkat dokumentasi administratif. Standar ISO perlu diterjemahkan ke dalam proses inti pendidikan, seperti perencanaan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, layanan akademik, pengembangan pendidik, pengelolaan keluhan, serta tindak lanjut hasil evaluasi.

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa prinsip-prinsip ISO 21001:2018 relevan untuk memperkuat mutu pendidikan karena memuat fokus pada pemelajar dan penerima manfaat lain, kepemimpinan, keterlibatan sumber daya manusia, pendekatan proses, pemikiran berbasis risiko, pengambilan keputusan berbasis bukti, serta peningkatan berkelanjutan. Fokus pada pemelajar menegaskan bahwa mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dokumen kurikulum atau prosedur layanan, tetapi oleh kemampuan lembaga memahami kebutuhan belajar, hambatan akses, kepuasan, keterlibatan, dan capaian pembelajaran peserta didik. Prinsip kepemimpinan menuntut pimpinan lembaga tidak hanya menetapkan kebijakan mutu, tetapi juga memastikan ketersediaan sumber daya, pengendalian risiko, pelaksanaan audit internal, dan tindak lanjut atas temuan ketidaksesuaian. Sementara itu, pendekatan proses membantu lembaga memetakan hubungan antara kurikulum, pembelajaran, asesmen, layanan akademik, kompetensi pendidik, sarana pendukung, dan evaluasi lulusan secara lebih sistematis.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa ISO memiliki kompatibilitas yang kuat dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal, akreditasi nasional, dan budaya mutu lembaga pendidikan. Kompatibilitas tersebut terlihat pada kesamaan logika antara siklus penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar dengan klausul ISO yang menekankan konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, dukungan, operasi, evaluasi kinerja, dan peningkatan. Dengan demikian, ISO dapat digunakan sebagai instrumen manajerial untuk memperkuat keterlaksanaan sistem penjaminan mutu, bukan sebagai sistem yang berdiri sendiri atau menggantikan regulasi nasional. Integrasi ISO dengan sistem

mutu nasional berpotensi membantu lembaga pendidikan membangun data mutu secara lebih rutin, terdokumentasi, dan dapat ditelusuri, sehingga data yang sama dapat dimanfaatkan untuk audit internal, tinjauan manajemen, akreditasi, evaluasi diri, pelaporan kinerja, dan pengambilan keputusan strategis.

Namun, hasil telaah juga menunjukkan adanya risiko apabila integrasi ISO, SPMI, dan akreditasi dilakukan secara administratif. Risiko tersebut mencakup duplikasi dokumen, penumpukan formulir, audit yang terlalu formal, lemahnya kepemilikan mutu oleh unit akademik, serta munculnya budaya kepatuhan semu. Oleh karena itu, integrasi ISO harus diarahkan pada penyederhanaan proses, penguatan kualitas data, pengurangan pekerjaan administratif yang berulang, dan pemanfaatan hasil evaluasi untuk memperbaiki pembelajaran serta layanan akademik. Dalam konteks ini, ukuran keberhasilan ISO bukan hanya tersedianya sertifikat atau lengkapnya dokumen, tetapi meningkatnya kemampuan lembaga dalam mengendalikan mutu secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil sintesis, implementasi ISO dalam lembaga pendidikan dapat dirumuskan ke dalam enam tahapan utama, yaitu diagnosis awal, pemetaan proses, penyusunan dokumen mutu, implementasi dan internalisasi, audit internal, serta tinjauan manajemen dan peningkatan. Roadmap ini menunjukkan bahwa penerapan ISO sebaiknya tidak dimulai dari target sertifikasi, melainkan dari pemetaan kebutuhan mutu dan kesiapan organisasi. Diagnosis awal diperlukan untuk mengetahui kesenjangan antara praktik lembaga dengan persyaratan ISO, SPMI, dan akreditasi. Setelah itu, lembaga perlu memetakan proses inti pendidikan, menyusun dokumen yang proporsional, melatih pelaksana, melakukan audit internal, dan memastikan hasil evaluasi ditindaklanjuti melalui keputusan manajemen. Roadmap implementasi tersebut disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Roadmap Implementasi ISO dalam Lembaga Pendidikan

Tahap	Fokus Kegiatan	Produk/Bukti	Penanggung Jawab	Risiko Jika Diabaikan
1	Diagnosis awal dan gap analysis	Peta kesenjangan, daftar risiko, prioritas perbaikan	Pimpinan lembaga, LPM/UPM, tim mutu	ISO menjadi proyek sertifikasi tanpa memahami kondisi nyata lembaga
2	Pemetaan proses akademik dan pendukung	Peta proses, SOP, alur layanan, indikator kinerja	Unit akademik dan unit administrasi	Proses berjalan sektoral, tidak konsisten, dan sulit diaudit
3	Penyusunan dokumen mutu proporsional	Kebijakan mutu, sasaran mutu, prosedur, formulir, rekaman mutu	Tim dokumen mutu dan unit kerja	Dokumen terlalu banyak, tetapi tidak digunakan dalam pekerjaan sehari-hari
4	Implementasi dan internalisasi	Bukti penerapan, daftar hadir pelatihan, rekaman layanan, laporan kegiatan	Pimpinan unit, pendidik, tenaga kependidikan	Standar tidak dipahami pelaksana dan hanya menjadi dokumen formal
5	Audit internal dan tindakan korektif	Laporan audit, temuan ketidaksesuaian, corrective action report, bukti tindak lanjut	Auditor internal dan auditee	Temuan berulang, masalah tidak selesai, dan tidak terjadi pembelajaran organisasi
6	Tinjauan manajemen dan	Risalah tinjauan manajemen, keputusan	Pimpinan lembaga	Data mutu tidak digunakan dalam

Tahap	Fokus Kegiatan	Produk/Bukti	Penanggung Jawab	Risiko Jika Diabaikan
	peningkatan	mutu, rencana peningkatan		pengambilan keputusan strategis

Tabel 2 memperlihatkan bahwa implementasi ISO dalam pendidikan harus dipahami sebagai proses bertahap dan berkelanjutan. Tahap diagnosis awal menjadi dasar untuk menentukan area prioritas perbaikan. Tahap pemetaan proses memastikan bahwa kegiatan akademik dan nonakademik saling terhubung dalam satu sistem mutu. Tahap penyusunan dokumen mutu diperlukan agar proses dapat dikendalikan, tetapi dokumen tersebut harus proporsional, fungsional, dan digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Tahap implementasi dan internalisasi menjadi titik penting karena standar hanya akan berdampak apabila dipahami oleh pendidik, tenaga kependidikan, dan unit kerja. Tahap audit internal berfungsi sebagai mekanisme evaluasi, sedangkan tinjauan manajemen memastikan bahwa hasil evaluasi berubah menjadi keputusan peningkatan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menghasilkan model konseptual integrasi ISO untuk penguatan sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan. Model tersebut terdiri atas tiga lapisan utama. Lapisan pertama adalah standar nasional dan sistem penjaminan mutu internal yang menjadi dasar regulatif lembaga pendidikan. Lapisan kedua adalah ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 sebagai sistem manajemen yang memperkuat proses, risiko, dokumentasi, audit, evaluasi kinerja, dan peningkatan berkelanjutan. Lapisan ketiga adalah nilai pendidikan yang memberikan arah etis dan pedagogis agar sistem mutu tidak terjebak dalam birokratisasi. Dalam konteks sekolah dan madrasah, integrasi ini dapat diarahkan pada penguatan manajemen kurikulum, supervisi akademik, asesmen, layanan peserta didik, dan komunikasi dengan orang tua. Dalam konteks perguruan tinggi, integrasi dapat diarahkan pada penguatan SPMI, outcome-based education, evaluasi dosen, tracer study, layanan mahasiswa, dan akreditasi. Dalam konteks lembaga nonformal, integrasi dapat diarahkan pada desain program, kompetensi instruktur, layanan peserta, evaluasi hasil pelatihan, dan kepuasan pengguna.

Temuan akhir menunjukkan bahwa kontribusi utama ISO bagi lembaga pendidikan bukan terletak pada sertifikat, melainkan pada kemampuan standar tersebut membangun keteraturan proses, kejelasan tanggung jawab, penggunaan data, pengendalian risiko, dan perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan ISO perlu dinilai melalui indikator substantif, seperti peningkatan mutu pembelajaran, kepuasan pemelajar, efektivitas layanan akademik, kecepatan tindak lanjut keluhan, keterlacakan data mutu, dan kemampuan lembaga memperbaiki proses berdasarkan hasil evaluasi.

### ***Pembahasan***

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 memiliki hubungan komplementer dalam penguatan sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan. ISO 9001:2015 berfungsi sebagai fondasi generik sistem manajemen mutu, sedangkan ISO 21001:2018 memberikan kerangka yang lebih spesifik karena menempatkan pemelajar, penerima manfaat, proses pembelajaran, asesmen, aksesibilitas, dan kepuasan pemangku kepentingan sebagai pusat pengelolaan mutu pendidikan. Temuan ini memperkuat argumen dalam naskah bahwa ISO tidak seharusnya dipahami sebagai instrumen sertifikasi administratif semata, tetapi sebagai sistem manajemen berbasis proses, risiko, bukti, audit internal, dan perbaikan berkelanjutan. Temuan tersebut sejalan dengan Abu Bakar et al.

(2024), yang menyatakan bahwa ISO 21001:2018 memberikan manfaat dalam meningkatkan efisiensi, mutu pendidikan, dan kepuasan pemangku kepentingan, tetapi keberhasilannya bergantung pada kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi staf, dan ketersediaan sumber daya. Dengan demikian, penelitian ini mengafirmasi bahwa ISO 21001 tidak cukup diterapkan sebagai perangkat kepatuhan, melainkan harus diintegrasikan ke dalam sistem kerja akademik dan budaya mutu lembaga pendidikan.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan studi Rodriguez-Mantilla et al. (2021), yang menunjukkan bahwa penerapan ISO 9001 di sekolah berdampak pada dimensi manajemen, perencanaan, sistem pendukung, dan pengakuan organisasi. Kesamaan keduanya terletak pada pandangan bahwa ISO dapat memperkuat keteraturan proses dan kejelasan tanggung jawab kelembagaan. Namun, penelitian ini memperluas temuan Rodríguez-Mantilla et al. dengan menegaskan bahwa dalam konteks pendidikan, ISO 9001 perlu dilengkapi dengan ISO 21001 agar sistem mutu tidak berhenti pada aspek manajerial, tetapi menjangkau proses pedagogis, pengalaman belajar, kebutuhan pemelajar, dan asesmen capaian pendidikan. Dengan kata lain, ISO 9001 dapat menguatkan struktur manajemen, tetapi ISO 21001 memberi orientasi pendidikan yang lebih spesifik sehingga lebih relevan bagi sekolah, madrasah, perguruan tinggi, dan lembaga pendidikan nonformal.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Trisnawati & Rosiawan (2022), yang mengkaji keterkaitan ISO 21001 dengan kriteria akreditasi perguruan tinggi di Indonesia. Studi tersebut menunjukkan bahwa ISO 21001 memiliki peluang untuk mendukung pemenuhan persyaratan akreditasi karena memiliki irisan dengan sistem penjaminan mutu dan pengelolaan kelembagaan. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menambahkan bahwa integrasi ISO dan akreditasi tidak boleh hanya diarahkan pada penyamaan dokumen atau pemenuhan bukti formal, tetapi harus dibangun melalui prinsip satu data mutu yang dapat digunakan untuk audit internal, evaluasi diri, akreditasi, tinjauan manajemen, dan pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada penekanan bahwa integrasi ISO dan akreditasi harus menghasilkan efisiensi sistem mutu, bukan menambah beban administratif lembaga pendidikan.

Temuan penelitian ini semakin diperkuat oleh Syahrullah et al. (2022), yang melakukan analisis kesenjangan antara sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi dengan standar ISO 21001:2018. Studi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk memetakan kesiapan lembaga terhadap klausul ISO 21001 sebelum melakukan implementasi secara penuh. Sejalan dengan itu, penelitian ini menawarkan roadmap implementasi yang dimulai dari diagnosis awal dan gap analysis, pemetaan proses, penyusunan dokumen mutu proporsional, internalisasi, audit internal, hingga tinjauan manajemen. Perbedaannya, penelitian ini tidak hanya melihat gap analysis sebagai tahap teknis, tetapi sebagai pintu masuk untuk membangun sistem mutu yang kontekstual, bertahap, dan sesuai dengan kapasitas lembaga pendidikan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperluas fungsi gap analysis dari sekadar alat pemenuhan klausul ISO menjadi instrumen refleksi organisasi untuk menentukan prioritas perbaikan mutu.

Diskusi temuan ini juga memiliki keterkaitan dengan Krooi et al. (2024), yang memperkenalkan model konseptual internal quality assurance berbasis keselarasan antara purposes, people, dan processes. Model tersebut menegaskan bahwa penjaminan mutu internal harus dipahami secara kontekstual dan integral, bukan hanya sebagai sistem prosedural. Temuan penelitian ini mendukung perspektif tersebut karena integrasi ISO, SPMI, dan akreditasi hanya akan bermakna apabila tujuan mutu, aktor pelaksana, dan proses kelembagaan berjalan secara selaras. Jika ISO hanya menekankan prosedur tanpa melibatkan

pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, dan pemelajar, maka sistem mutu akan mudah berubah menjadi formalitas dokumen. Oleh sebab itu, penelitian ini memperkuat gagasan bahwa keberhasilan penjaminan mutu tidak hanya ditentukan oleh keberadaan standar, tetapi oleh internalisasi standar ke dalam budaya kerja dan praktik pembelajaran.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan Pham et al. (2022), yang menunjukkan bahwa sistem penjaminan mutu internal pada program akademik sering kali sudah memiliki infrastruktur dan instrumen, tetapi hasil penjaminan mutu belum selalu digunakan secara konsisten untuk peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini relevan dengan temuan penelitian ini bahwa lembaga pendidikan dapat memiliki dokumen mutu, prosedur audit, dan laporan evaluasi, tetapi belum tentu memiliki mekanisme tindak lanjut yang berdampak pada pembelajaran dan layanan akademik. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya mengubah orientasi quality assurance dari pengumpulan bukti menuju penggunaan bukti. Mutu pendidikan tidak cukup ditunjukkan melalui kelengkapan dokumen, tetapi harus terlihat dalam keputusan perbaikan kurikulum, pengembangan pendidik, peningkatan layanan akademik, penanganan keluhan, dan peningkatan kepuasan pemelajar.

Hasil penelitian ini juga dapat dibandingkan dengan Jasti, Venkateswaran, & Kota (2022), yang meninjau Total Quality Management dalam pendidikan tinggi dan menekankan bahwa hambatan utama penerapan mutu meliputi persoalan pelanggan, akreditasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan resistensi terhadap perubahan. Temuan penelitian ini mendukung pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa ISO dalam pendidikan berpotensi gagal apabila hanya diterapkan sebagai instrumen sertifikasi tanpa dukungan kepemimpinan, partisipasi warga lembaga, dan penyederhanaan dokumen. Namun, penelitian ini memberi penekanan tambahan bahwa konsep "pelanggan" dalam pendidikan harus dibaca secara hati-hati. Pemelajar bukan pelanggan pasif, melainkan subjek pendidikan yang ikut membentuk proses dan hasil belajar. Oleh karena itu, kepuasan pemelajar perlu dikombinasikan dengan indikator capaian pembelajaran, aksesibilitas, keadilan layanan, etika akademik, dan dampak lulusan.

Temuan penelitian ini memiliki kedekatan dengan Umam & Rahman (2025), yang mengkaji integrasi ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 pada perguruan tinggi Islam negeri dan menekankan pergeseran dari compliance menuju improvement. Penelitian ini memperkuat gagasan tersebut dengan mengembangkan kerangka konseptual bahwa ISO dalam pendidikan Islam dapat dipadukan dengan nilai amanah, ihsan, itqan, keadilan, dan masalah. Nilai-nilai tersebut memberi arah etis agar ISO tidak terjebak pada manajerialisme sempit. Amanah dapat diterjemahkan ke dalam akurasi data dan tanggung jawab layanan; ihsan mengarah pada keunggulan berkelanjutan; itqan menekankan ketelitian proses; keadilan menuntut akses yang tidak diskriminatif; sedangkan masalah mengarahkan mutu pada kemanfaatan sosial. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya melihat ISO sebagai standar teknis, tetapi juga sebagai instrumen yang dapat diperkaya oleh nilai pedagogis dan etika pendidikan Islam.

Novelty penelitian ini terletak pada penyusunan kerangka integratif yang menghubungkan ISO 9001:2015, ISO 21001:2018, SPMI, akreditasi nasional, budaya mutu, dan nilai pendidikan dalam satu model konseptual. Berbeda dari penelitian terdahulu yang umumnya membahas ISO 9001 atau ISO 21001 secara terpisah, penelitian ini menempatkan keduanya sebagai sistem yang saling melengkapi: ISO 9001 memberi struktur manajemen mutu generik, sementara ISO 21001 memberi orientasi pendidikan yang berpusat pada pemelajar dan penerima manfaat. Kebaruan lainnya adalah penekanan bahwa integrasi ISO

tidak boleh menghasilkan tumpukan dokumen baru, melainkan harus diarahkan pada penyederhanaan sistem mutu, penggunaan data yang sama untuk berbagai kebutuhan, serta penguatan tindak lanjut berbasis bukti. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, novelty penelitian ini semakin kuat karena menawarkan integrasi standar mutu internasional dengan nilai amanah, ihsan, itqan, keadilan, dan masalah sebagai dasar etis pengelolaan mutu pendidikan.

Implikasi teoretis penelitian ini adalah memperluas diskursus manajemen mutu pendidikan dari pendekatan kepatuhan menuju pendekatan integratif berbasis proses, risiko, data, nilai, dan perbaikan berkelanjutan. Secara konseptual, penelitian ini memberi kontribusi pada pengembangan teori penjaminan mutu pendidikan dengan menunjukkan bahwa ISO, SPMI, dan akreditasi tidak harus diposisikan sebagai sistem yang terpisah, tetapi dapat disatukan melalui kerangka kerja yang saling mendukung. Implikasi praktisnya, lembaga pendidikan perlu memulai penerapan ISO dari diagnosis kesiapan, pemetaan proses inti, penyusunan dokumen yang proporsional, peningkatan kompetensi pelaksana, audit internal yang substantif, dan tinjauan manajemen yang benar-benar menghasilkan keputusan perbaikan. Bagi sekolah dan madrasah, model ini dapat digunakan untuk memperkuat manajemen kurikulum, supervisi akademik, layanan peserta didik, dan komunikasi dengan orang tua. Bagi perguruan tinggi, model ini relevan untuk memperkuat SPMI, akreditasi, outcome-based education, evaluasi dosen, tracer study, dan layanan mahasiswa. Bagi lembaga pendidikan nonformal, model ini dapat membantu menata desain program, kompetensi instruktur, evaluasi hasil pelatihan, dan kepuasan peserta.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini adalah perlunya lembaga pendidikan dan otoritas penjaminan mutu memandang ISO sebagai perangkat pendukung sistem mutu nasional, bukan sebagai pengganti akreditasi atau kewajiban sertifikasi tambahan. Jika ISO dipaksakan hanya sebagai simbol reputasi, lembaga berisiko mengalami kelelahan administratif dan duplikasi dokumen. Sebaliknya, jika ISO digunakan sebagai pendekatan manajemen proses, maka lembaga dapat membangun sistem data mutu harian yang berguna untuk audit, akreditasi, evaluasi diri, dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pengelola lembaga pendidikan perlu mengembangkan kebijakan integrasi dokumen mutu, memperkuat literasi audit internal, menyederhanakan formulir yang tidak fungsional, dan memastikan bahwa setiap temuan audit berakhir pada tindakan korektif yang terukur.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada sifatnya yang konseptual dan berbasis tinjauan literatur, sehingga model integrasi ISO yang ditawarkan belum diuji secara empiris pada satuan pendidikan tertentu. Penelitian ini belum menyajikan data lapangan mengenai persepsi pimpinan, guru, dosen, tenaga kependidikan, peserta didik, auditor internal, atau asesor akreditasi terhadap efektivitas integrasi ISO dan sistem penjaminan mutu. Selain itu, penelitian ini belum mengukur secara kuantitatif dampak penerapan ISO terhadap indikator mutu seperti kepuasan pemelajar, capaian pembelajaran, efektivitas layanan akademik, kinerja dosen atau guru, hasil akreditasi, dan keberlanjutan budaya mutu. Oleh karena itu, penelitian lanjutan perlu dilakukan melalui studi kasus, mixed methods, evaluasi CIPP, atau penelitian pengembangan instrumen kesiapan ISO 21001 pada sekolah, madrasah, perguruan tinggi, dan lembaga pendidikan nonformal agar model konseptual ini dapat diuji, disempurnakan, dan disesuaikan dengan variasi konteks kelembagaan.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018 memiliki relevansi strategis dalam penguatan sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan karena

keduanya saling melengkapi dalam membangun tata kelola mutu yang berbasis proses, risiko, bukti, evaluasi kinerja, dan peningkatan berkelanjutan. ISO 9001:2015 menyediakan fondasi generik sistem manajemen mutu, sedangkan ISO 21001:2018 memberikan orientasi yang lebih spesifik bagi organisasi pendidikan dengan menempatkan pemelajar, penerima manfaat, kurikulum, pembelajaran, asesmen, aksesibilitas, dan kepuasan pemangku kepentingan sebagai pusat pengelolaan mutu. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ISO tidak seharusnya dipahami sebatas instrumen sertifikasi atau kepatuhan dokumen, tetapi perlu diintegrasikan secara substantif dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal, akreditasi nasional, budaya mutu, dan nilai-nilai pendidikan agar mampu memperkuat konsistensi layanan akademik, keterlacakan data mutu, efektivitas audit internal, serta tindak lanjut perbaikan berbasis bukti. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada perumusan kerangka konseptual integratif yang menempatkan ISO sebagai perangkat manajerial untuk menyederhanakan proses mutu, mengurangi duplikasi dokumen, memperkuat pengambilan keputusan berbasis data, dan mendorong transformasi mutu pembelajaran. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, integrasi ISO juga dapat diperkaya melalui nilai amanah, ihsan, itqan, keadilan, dan masalah agar sistem mutu tidak terjebak pada manajerialisme administratif, tetapi tetap berorientasi pada pengembangan manusia dan kemanfaatan sosial. Karena penelitian ini berbasis tinjauan literatur dan analisis konseptual, model yang ditawarkan masih memerlukan pengujian empiris melalui studi kasus, evaluasi implementasi, atau penelitian pengembangan instrumen kesiapan ISO pada sekolah, madrasah, perguruan tinggi, dan lembaga pendidikan nonformal.

## REFERENSI

- Abbas, J. (2020). {HEISQUAL}: A modern approach to measure service quality in higher education institutions. *Studies in Educational Evaluation*, 67, 100933. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100933>
- Abu Bakar, M., Ismail, S., & Darwi, L. M. (2024). {ISO} 21001:2018 in academia: A review of literature. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(26), 68–82. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.726006>
- Achruh, A., & Sukirman, S. (2024). An analysis of Indonesian Islamic higher education institutions in the era of globalization. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(9), 78–102. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.9.5>
- Al-Sheeb, B., Hamouda, A. M., & Abdella, G. M. (2018). Investigating determinants of student satisfaction in the first year of college in a public university in the State of Qatar. *Education Research International*, 2018, 7194106. <https://doi.org/10.1155/2018/7194106>
- Alifana, F. T., Fauzi, I., & Lama, A. V. (2025). Implementing {ISO}-based educational reform: {ISO} 21001:2018 effectiveness in enhancing state Islamic university services. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i3.11286>
- Anam, M. K., Fitri, A. Z., & Muhajir, A. (2025). Designing a strategic quality assurance framework in education: Insights from {ISO} 21001:2018 implementation. *International Journal of Interdisciplinary Research*, 1(2), 175–189. <https://doi.org/10.71305/ijir.v1i2.328>
- Angin, Y. H. P., & Yeniretnowati, T. A. (2022). Penyelenggaraan manajemen sekolah dan pendidikan perguruan tinggi Kristen berbasis standar {ISO} 21001. *Discreet: Journal Didache of Christian Education*, 2(1). <https://doi.org/10.52960/jd.v2i1.111>
- Anh, T. V, Linh, N. T. M., Nguyen, H. T. T., & Duan, T. C. (2021). {ISO} standard application in university management model: A case study. *International Journal of Information and Education Technology*, 11(4), 194–199. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2021.11.4.1511>

- Anttila, J., & Jussila, K. (2018). Universities and smart cities: The challenges to high quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9--10), 1058–1073. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486552>
- Badan Standardisasi Nasional. (2020). *{SNI ISO} 21001:2018: Organisasi pendidikan---Sistem manajemen organisasi pendidikan---Persyaratan dengan panduan penggunaan*. BSN.
- Bhakti, Y. B., & Ridwan, A. R. (2022). Urgensi sistem penjaminan mutu internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 8(2), 244–253. <https://doi.org/10.25078/jpm.v8i02.1394>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=Pr2VEAAAQBAJ>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage.
- Fadhli, M. (2020). Sistem penjaminan mutu internal dan eksternal pada lembaga pendidikan tinggi. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 171–183. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i2>
- Firdaus, E., Trisnamansyah, S., Warta, W., & Tejawiani, I. (2022). {ISO} 9001:2015 quality management system implementation to improve the performance of vocational high schools in Sumedang Regency, West Java Province. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(2), 702–713. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i2.302>
- Fitri, A. Z., Sutiyono, S., & Muhajir, A. (2025). Model of a quality assurance system based on {ISO} 21001:2018 and its application in education. *International Journal of Education Management and Religion*, 2(2), 126–140. <https://doi.org/10.71305/ijemr.v2i2.327>
- Gora, A., Stefan, S., Popa, S., & Albu, C. (2019). Students' perspective on quality assurance in higher education in the context of sustainability: A {PLS-SEM} approach. *Sustainability*, 11(17), 4793. <https://doi.org/10.3390/su11174793>
- Greere, A. (2023). Training for quality assurance in higher education: Practical insights for effective design and successful delivery. *Quality in Higher Education*, 29(2), 165–191. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.2020978>
- Hai, N. C. (2022). Factors affecting student satisfaction with higher education service quality in Vietnam. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 339–351. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.1.339>
- Hauptman Komotar, M. (2020). Discourses on quality and quality assurance in higher education from the perspective of global university rankings. *Quality Assurance in Education*, 28(1), 78–88. <https://doi.org/10.1108/QAE-05-2019-0055>
- Hou, A. Y. C., Kuo, C. Y., Chen, K. H. J., Hill, C., Lin, S. R., Chih, J. C.-C., & Chou, H. C. (2018). The implementation of self-accreditation policy in Taiwan higher education and its challenges to university internal quality assurance capacity building. *Quality in Higher Education*, 24(3), 238–259. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1553496>
- Hu, X., Rodriguez-Gomez, D., & Castro-Ceacero, D. (2025). Obstacles to the functioning of third-party agencies as higher education quality assurance bodies in Yunnan, China. *Quality Assurance in Education*. <https://doi.org/10.1108/QAE-10-2024-0206>
- International Organization for Standardization. (2015). *{ISO} 9001:2015: Quality management systems---Requirements*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). *{ISO} 19011:2018: Guidelines for auditing management systems*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2025). *{ISO} 21001:2025: Educational*

---

*organizations---Management systems for educational organizations---Requirements with guidance for use.* ISO.

- Jasti, N. V. K., Venkateswaran, V., & Kota, S. (2022). Total Quality Management in higher education: A literature review on barriers, customers and accreditation. *The TQM Journal*, 34(5), 1250–1272. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2020-0256>
- Jasti, N. V. K., Venkateswaran, V., Kota, S., & Sangwan, K. S. (2022). A literature review on total quality management: Models, frameworks, and tools and techniques in higher education. *The TQM Journal*, 34(5), 1298–1319. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2021-0113>
- Javed, Y., & Alenezi, M. (2023). A case study on sustainable quality assurance in higher education. *Sustainability*, 15(10), 8136. <https://doi.org/10.3390/su15108136>
- Jingura, R. M., & Kamusoko, R. (2019). A competency framework for internal quality assurance in higher education. *International Journal of Management in Education*, 13(2), 119–132. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2019.098186>
- Kadhila, N., & Iipumbu, N. (2019). Strengthening internal quality assurance as a lever for enhancing student learning experiences and academic success: Lessons from Namibia. *Quality in Higher Education*, 25(1), 4–20. <https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1597424>
- Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2025 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*.
- Kohoutek, J., Antonowicz, D., & Kovats, G. (2025). Higher education quality assurance in Central Europe: Beyond accreditation towards divergence. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/02602938.2025.2468327>
- Krooi, M., Whittingham, J., & Beausaert, S. (2024). Introducing the {3P} conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*, 82, 101360. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101360>
- Latif, K. F., Latif, I., Sahibzada, U. F., & Ullah, M. (2017). In search of quality: Measuring higher education service quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7--8), 768–791. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1338133>
- Liu, T., & Ma, C. (2023). Research on the construction of quality assurance system in higher education teaching. *Frontiers in Educational Research*, 6(30). <https://doi.org/10.25236/FER.2023.063007>
- Manatos, M. J., Sarrico, C. S., & Rosa, M. J. (2017). The integration of quality management in higher education institutions: A systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1--2), 159–175. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1050180>
- Nguyen, C. H., Marshall, S. J., & Evers, C. W. (2021). Higher education quality assurance and accreditation implementation in several countries across the world and lessons learned for Vietnam. *Vietnam Journal of Education*, 5(1). <https://doi.org/10.52296/vje.2021.27>
- Pham, N. T. T., Nguyen, C. H., Pham, H. T., & Ta, H. T. T. (2022). Internal quality assurance of academic programs: A case study in Vietnamese higher education. *SAGE Open*, 12(4), 21582440221144420. <https://doi.org/10.1177/21582440221144419>
- Rais, R. N. B., Rashid, M., Zakria, M., Hussain, S., Qadir, J., & Imran, M. A. (2021). Employing industrial quality management systems for quality assurance in outcome-based engineering education: A review. *Education Sciences*, 11(2), 45. <https://doi.org/10.3390/educsci11020045>
- Raya, M. Y., Hidayat, T., Yuspiyani, Y., & Basri, A. D. (2022). Eksistensi penerapan sistem manajemen pendidikan tinggi berdasarkan {SNI ISO} 21001:2018. *Idaarrah: Jurnal*

- Manajemen Pendidikan*, 6(2), 390–405. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v6i2.31648>
- Rodriguez-Mantilla, J. M., Leon Carrascosa, V., & Martinez-Zarzuelo, A. (2021). {ISO} 9001 standard and their impact on school management and planning and support systems: Comparative study on perception between heads--teachers. *The TQM Journal*, 33(6), 1610–1630. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0071>
- Rosiawan, M. (2023). Implementing outcome-based education in accordance with {ISO} 21001 requirements. *Proceedings of the 19th International Symposium on Management*. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4\\_132](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_132)
- Sampe, N., & Arifin, Z. (2024). Internal quality assurance system in Indonesia higher education: Literature review. *Indonesian Journal of Educational Research and Review*, 7(1), 73–84. <https://doi.org/10.23887/ijerr.v7i1.67925>
- Sanchez-Chaparro, T., Gomez-Frias, V., & Gonzalez-Benito, O. (2020). Competitive implications of quality assurance processes in higher education: The case of higher education in engineering in France. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, 33(1), 2825–2843. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1697329>
- Sembiring, M. G., & Rahayu, G. (2020). Verifying the moderating role of satisfaction on service quality and students' accomplishment in {ODL} perspective. *Asian Association of Open Universities Journal*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/AAOUJ-08-2019-0035>
- Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2018). Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 258–271. <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1474777>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Supriyanto, A., Burhanuddin, B., Sunarni, S., Rochmawati, R., Ratri, D. K., & Bhayangkara, A. N. (2025). Academic service quality, student satisfaction and loyalty: A study at higher education legal entities in Indonesia. *The TQM Journal*, 37(5), 1364–1384. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0334>
- Syahrullah, Y., Yanti, A., Adhiana, T. P., & Imran, R. A. (2022). {GAP} analysis of higher education quality assurance system implementation against educational organization management standards {ISO} 21001:2018. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 14(1), 67–77. <https://doi.org/10.22441/oe.2022.v14.i1.044>
- Syukron, B. (2022). Penerapan klausul {ISO} 21001:2018 sebagai upaya penguatan manajemen budaya mutu pendidikan tinggi keagamaan Islam. *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 6(2), 197–216. <https://doi.org/10.32332/tarbawiyah.v6i2.5550>
- Taraza, E., Anastasiadou, S., Papademetriou, C., & Masouras, A. (2024). Evaluation of quality and equality in education using the European Foundation for Quality Management excellence model: A literature review. *Sustainability*, 16(3), 960. <https://doi.org/10.3390/su16030960>
- Teeroovengadum, V., Nunkoo, R., Gronroos, C., Kamalanabhan, T. J., & Seebaluck, A. K. (2019). Higher education service quality, student satisfaction and loyalty: Validating the {HESQUAL} scale and testing an improved structural model. *Quality Assurance in Education*, 27(4), 427–445. <https://doi.org/10.1108/QAE-01-2019-0003>
- Tezcan-Unal, B., Winston, K., & Qualter, A. (2018). Learning-oriented quality assurance in higher education institutions. *Quality in Higher Education*, 24(3), 221–237. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1558504>
- Trisnawati, J. D., & Rosiawan, M. (2022). Incorporation of {ISO} 21001 and National Accreditation Board for Higher Education criteria in Indonesia. *Proceedings of the 19th*

*International Symposium on Management*, 1023–1031. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4\\_127](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_127)

Umam, K., & Rahman, M. F. (2025). From compliance to improvement: Assessing {ISO} 9001:2015 and {ISO} 21001:2018 integration at a State Islamic University. *Proceedings of the 3rd Annual Conference of Islamic Education*. <https://doi.org/10.4108/eai.14-10-2024.2356498>

UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: a new social contract for education. In *Reimagining our futures together: a new social contract for education*. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/asrb4722>

UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?* UNESCO.

Winarso, W. (2021). Implementasi sistem penjaminan mutu pada perguruan tinggi swasta di wilayah Jawa Timur. *Jurnal Dimensi*, 10(3), 665–673. <https://doi.org/10.33373/dms.v10i3.4342>

---

---

**Copyright holder:**

© Author

**First publication right:**

Jurnal Manajemen Pendidikan

**This article is licensed under:**

**CC-BY-SA**