

## IMPLEMENTASI TQM DALAM PERGURUAN TINGGI Sebuah Pemikiran Pembaruan Pendidikan

Oleh: Rosita E.K.<sup>1</sup>

### Abstrak

*Tuntutan pengembangan kualitas sudah mulai merambah pada semua segmen usaha, termasuk dalam perguruan tinggi. Perguruan tinggi dituntut sudah tidak lagi mengorientasikan pada kuantitas, akan tetapi pada kualitas. Salah satu konsep manajemen yang berorientasi kualitas adalah Total Quality Management (TQM). Meskipun tampaknya masih ada beberapa perdebatan implementasi TQM dalam perguruan tinggi, tetapi tampaknya ada beberapa pilar yang memungkinkan untuk merealisasikannya.*

*Ada lima dimensi pokok yang menentukan kualitas suatu perguruan tinggi, yaitu keandalan (reliability), daya tangkap (responsiveness), jaminan (assurance), empati dan bukti langsung (tangible). Dalam implementasinya, konsep TQM di perguruan tinggi meliputi dimensi penetapan tujuan dan strategi, perubahan budaya manajemen, kepuasan pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan staf dan perbaikan kualitas berkelanjutan.*

*Kata kunci : Manajemen perguruan tinggi, TQM*

### Pendahuluan

Pada awal tahun 1970-an pendidikan tinggi di Indonesia tumbuh dengan pesat. Jumlah peminat yang belajar di perguruan tinggi semakin meningkat. Ini merupakan fenomena yang menggembirakan, karena angka partisipasi di perguruan tinggi merupakan salah satu indikator bagi kemajuan suatu bangsa. Angka partisipasi kasar di pendidikan tinggi saat ini diperkirakan 12%, dan dalam jangka panjang ditargetkan menjadi sekitar 20% (Bambang Suhendro dalam Sunardi, 2003). Angka partisipasi ini wajar dianggap sebagai indikator berkaitan dengan adanya kenyataan bahwa banyak posisi penting di dalam masyarakat diduduki oleh mereka yang pernah mengenyam perguruan tinggi. Kebutuhan akan perguruan tinggi ini bagi bangsa Indonesia semakin nyata. Apabila dilihat dari tuntutan yang ada saat ini, perguruan tinggi sangat diperlukan guna menghasilkan dan mempersiapkan sumber daya - sumber daya manusia pembangunan.

---

<sup>1</sup> Dosen pada Jurusan PPB Fakultas Ilmu Pendidikan UNY Yogyakarta

Sementara itu, Indonesia dihadapkan pada tantangan yang cukup berat dengan adanya berbagai gejolak ekonomi, sosial dan politik. Belum lagi Indonesia harus mempersiapkan diri untuk memasuki pasar bebas dunia. Pada era tersebut, Indonesia tidak dapat membendung masuknya pihak asing yang membawa produk, keahlian dan teknologi ke Indonesia dan merebut pasar lokal. Demikian juga dengan Indonesia hendaknya memikirkan untuk *go internasional* dan bersaing di luar negeri.

Hal yang perlu dilakukan oleh semua bidang di Indonesia agar mampu menghasilkan produk yang mampu bersaing dengan pihak asing adalah dengan melalui pengembangan kualitas. Tekanan perguruan tinggi hendaknya sudah bergeser dari aspek kuantitas ke arah aspek kualitas. Perguruan tinggi diharapkan belajar dan bermitra tanding (*benchmarking*) dengan perguruan tinggi dari pihak asing yang telah terbukti maju dan mampu menampilkan kualitas akademis. Berkaitan dengan hal tersebut, telah terjadi perubahan yang mendasar dalam kebijakan pembinaan perguruan tinggi di Indonesia. Beberapa kebijakan paradigma baru yang berbasis kualitas dalam pengelolaan perguruan tinggi mulai diterapkan.

Salah satu konsep manajemen berbasis kualitas yang berhasil menyedot banyak perhatian para akademisi dan praktisi di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia dalam dua dekade terakhir ini adalah *TQM (Total Quality Management)*. Penerapan *TQM* di perguruan tinggi sempat mengundang pro dan kontra. Ada yang berpikir bahwa *TQM* hanya menjadi urusan dunia bisnis. Dalam sejarahnya, perguruan tinggi (*university*) memang berkembang sebagai institusi, bukan sebagai perusahaan atau agen jasa, akan tetapi saat ini perguruan tinggi telah menjadi institusi sekaligus perusahaan dan agen (Balderstone, 1995). Untuk itu, dalam pilar-pilar tertentu, *TQM* memungkinkan diterapkan dalam dunia pendidikan terutama perguruan tinggi. Pertanyaan yang muncul adalah seberapa jauh *TQM* dapat diterapkan di dalam manajemen perguruan tinggi. Pilar-pilar apa saja yang memungkinkan diterapkan *TQM* dalam perguruan tinggi?

### **Konsep *Total Quality Management (TQM)***

Istilah kualitas mengandung berbagai macam makna. Pada dasarnya kualitas merupakan suatu istilah yang merujuk pada suatu kondisi kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, bebas dari kerusakan dan memberikan kepuasan bagi pemakainya. Reeves & Bednar (dalam Lestari, 1999) mendefinisikan kualitas sebagai nilai, kesesuaian dengan suatu spesifikasi atau persyaratan tertentu atau

juga kecocokan manfaat. Sementara Spencer (dalam Lestari, 1999) menjabarkan kualitas sebagai suatu yang memuaskan konsumen, sehingga setiap upaya pengembangan kualitas harus dimulai dari pemahaman terhadap persepsi dan kebutuhan konsumen.

Menurut Tjiptono & Diana (dalam Tjiptono, 1999), ditilik dari sejarahnya secara garis besar ada tiga tahap perkembangan konsep kualitas. Tahap awal adalah era *craftmanship*, yang mana menurut konsep ini individu yang sangat terampil mengerjakan semua tugas yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Selanjutnya konsep ini ditinggalkan dan muncul tahap kedua yaitu konsep manajemen ilmiah. Aspek fundamental dari konsep ini adalah perlunya pembagian tugas antara perencanaan dan pelaksanaan. Manajemen bertanggung jawab terhadap perencanaan, tenaga kerja bertanggung jawab terhadap jalannya produksi, selanjutnya untuk menjaga kualitas produksi dibentuklah departemen kualitas yang terpisah. Ternyata cara seperti itu tidak menunjukkan hasil yang maksimal, karena ada kecenderungan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih kepada departemen kualitas. Kelemahan tersebut mendorong munculnya pendekatan kualitas total yang dalam perkembangannya lebih dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)*.

Istilah *Total Quality Management* pertama kali dikenalkan oleh Nancy Warren (Tjiptono, 1999). Menurut Lewis dan Smith (dalam Tjiptono, 1999), istilah total mengandung *every process, every job dan every person*. Untuk itu, yang dimaksud dengan kualitas total tidak hanya meliputi kualitas produk saja akan tetapi juga termasuk kualitas dalam proses, pekerjaan dan sumber daya manusianya. Oleh karena konsep *TQM* ini lebih banyak diimplementasikan dalam dunia bisnis, maka banyak konsep dan penelitian yang mengacu pada situasi bisnis, meskipun saat ini *TQM* sudah menjadi wacana di bidang lain, termasuk pendidikan. Pada dasarnya *TQM* didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang berupaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono, 1999).

Menurut Prakoso (1999) *TQM* memiliki tiga falsafah dasar, yaitu berfokus pada kepuasan pelanggan (*customer focus*), pemberdayaan dan pelibatan karyawan (*employee empowerment and involment*) serta peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Program *TQM* ini harus memenuhi empat kriteria agar mencapai kesuksesan dalam implementasinya. **Pertama**, program tersebut hendaknya didasarkan akan kualitas dan setiap proses

serta produknya berorientasi pada kualitas. **Kedua**, program tersebut mengakui keberadaan manusia. **Ketiga**, TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat. Dan **keempat**, TQM harus diterapkan secara menyeluruh, sehingga semua prinsip, kebijakan dan kebiasaan mencapai seluruh celah di pendidikan tinggi.

### **TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi**

Kesuksesan implementasi *TQM* dalam dunia bisnis mendorong organisasi-organisasi lainnya, termasuk perguruan tinggi untuk mengadopsinya. Meskipun demikian tampaknya implementasi *TQM* di perguruan tinggi masih mengundang perdebatan. Beberapa pengamat mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep *TQM* dengan karakteristik perguruan tinggi (Tjiptono, 1999). Beberapa di antara mereka berpendapat bahwa *TQM* merupakan konsep yang sulit dievaluasi dalam pendidikan tinggi, sementara yang lain menyatakan bahwa *TQM* mungkin sesuai diterapkan untuk fungsi pendukung, tetapi tidak cocok untuk fungsi pembelajaran.

Pertimbangan lain yang dapat menjadi sumber perdebatan adalah masalah pengukuran kualitas di pendidikan tinggi. Pengukuran kualitas pada perusahaan manufaktur dapat dilakukan secara nyata karena memproduksi barang yang berwujud. Sementara pendidikan tinggi yang memproduksi jasa akan sulit, mengingat bentuk produknya yang tidak berwujud. Namun demikian, Clement (1993) berpendapat bahwa kualitas saat ini tidak diukur sekedar dari hasil akhir proses produksi atau operasi, tetapi lebih kepada manajemen organisasi secara keseluruhan dalam memproses produk. Hal ini justru merupakan hakekat dari pengembangan kualitas total.

Namun demikian, suatu kenyataan bahwa perguruan tinggi harus memulainya sejak sekarang. Kualitas perguruan tinggi telah menjadi wacana dalam beberapa dasawarsa terakhir. Vroeijenstin (dalam Sunardi, 2003) yang memberikan istilah kualitas dengan istilah mutu, mengemukakan beberapa alasan sebagai berikut :

1. Telah terjadi pendidikan tinggi massal. Semakin banyak mahasiswa terdaftar di perguruan tinggi sejak tahun 1950-an. Hal ini telah mendorong pemerintah berbagai negara meningkatkan anggaran untuk sektor pendidikan tinggi, meskipun biaya per individu tetap jauh lebih rendah. Pada gilirannya, perguruan tinggi harus dapat meyakinkan masyarakat bahwa hal ini tidak akan menurunkan mutu.

2. Perubahan hubungan antara perguruan tinggi dengan masyarakat. Minat masyarakat terhadap perguruan tinggi semakin tinggi. Demikian juga, kaitan antara perguruan tinggi dengan dunia kerja semakin menjadi topik diskusi yang menarik. Ada disiplin ilmu (sastra, filsafat, sejarah) yang menghasilkan banyak lulusan tetapi tidak ada lapangan pekerjaan, sebaliknya ada kekurangan lulusan disiplin ilmu tertentu (teknis, sains). Perguruan tinggi harus mengendalikan jumlah mahasiswanya.
3. Muncul pertanyaan, mungkinkah menyajikan mutu dalam kurun waktu tertentu. Di satu pihak, pemerintah menginginkan semakin banyak warganya yang belajar di perguruan tinggi, di lain pihak investasi/pendanaan terus menurun. Lembaga pendidikan tinggi harus bekerja lebih keras dengan dana yang lebih kecil. Pada saat yang sama, kualitas dituntut untuk dijaga bahkan ditingkatkan.
4. Di era globalisasi, pertukaran mahasiswa atau kerjasama antar perguruan tinggi, nasional atau internasional menjadi semakin besar bahkan sudah menjadi kebutuhan. Dalam hal ini, mutu lembaga (PT atau program studi) harus transparan, bukan hal yang ditutup-tutupi atau disembunyikan lagi. Hal sama berlaku juga dengan diterapkannya AFTA atau NAFTA, di mana tidak ada lagi batas antar negara dalam hal ketenagakerjaan. Masyarakat harus memperoleh informasi agar dapat membandingkan mutu lulusan berbagai program studi di berbagai perguruan tinggi.
5. Dulu, sebagian besar pemerintah sangat dominan dalam mengendalikan pendidikan tinggi dengan berbagai aturan yang begitu rinci. Kebijakan ini mulai berakhir karena dengan pendidikan tinggi massal, sistemnya menjadi lebih kompleks, sehingga pengendalian berlebihan menjadi tidak lagi efisien. Selain itu, perkembangan pesat ilmu dan teknologi menuntut sistem yang luwes sehingga banyak kebijakan yang harus dibuat pada tingkat institusi. Perguruan tinggi mendapat otonomi yang lebih besar.

### **Dimensi Kualitas Perguruan Tinggi**

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan kualitas pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil, menurut Umaedi (2000) disebabkan karena dua hal. **Pertama**, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa apabila semua *input* pendidikan telah terpenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan,

pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan akan dapat menghasilkan *output* yang berkualitas seperti yang diharapkan. Hal yang kedua, adalah pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Kenyataan tersebut memberikan pemahaman bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan *input* pendidikan, tetapi juga perlu memperhatikan proses pendidikan itu sendiri.

Menurut Sunardi (2003), jika sebuah perguruan tinggi dapat disamakan dengan sebuah industri, penentuan kualitas meliputi tiga aspek, yaitu *input*, proses dan *output*. Dalam menjamin adanya kualitas, ketiga aspek tersebut merupakan tiga hal yang saling mempengaruhi. Untuk mendapatkan *output* yang berkualitas, kualitas *input* dan proses sangat menentukan. Dalam hal ini, yang termasuk *input* di antaranya adalah jumlah dan kualitas mahasiswa yang diterima, jumlah dan kualifikasi tenaga pengajar dan biaya pendidikan. Aspek proses meliputi pengelolaan administrasi perguruan tinggi dan proses pembelajaran. *Output* meliputi antara lain jumlah, kompetensi dan keterserapan lulusan dalam dunia kerja. Upaya penyempurnaan kualitas harus difokuskan pada ketiga tahap tersebut dengan mempertimbangkan pula tantangan atas perlunya pemenuhan standar kualitas perguruan tinggi, misalnya standart akreditasi melalui BAN.

Perguruan tinggi sebagai salah satu bentuk penyedia jasa yang melibatkan tingkat interaksi yang tinggi antara penyedia dan pemakai jasa, menurut Tjiptono (1999) terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas, yaitu keandalan (*reliability*), daya tangkap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati dan bukti langsung (*tangible*). **Pertama**, keandalan yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan tepat waktu, akurat dan memuaskan. Beberapa contoh dari penerapan ini adalah penawaran matakuliah yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, jadwal perkuliahan yang akurat, proses perkuliahan yang lancar, penilaian yang fair dan sebagainya. **Kedua**, daya tangkap yaitu kesediaan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan baik. Contohnya misalnya, dengan sesegera mungkin mengatasi keluhan pelanggan, adanya proses pembelajaran yang interaktif, birokrasi yang mudah serta informasi yang mudah diakses. **Ketiga** jaminan, yaitu adanya pengetahuan, kompetensi, kesopanan yang dimiliki para staf perguruan tinggi (staf pengajar, asisten dan staf administrasi). Seluruh jajaran staf harus benar-benar kompeten di bidangnya. Hal ini karena reputasi perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kompetensi para staf di dalamnya. Yang **keempat**, empati meliputi adanya perhatian dan pemahaman kebutuhan para pelanggan.

Contoh di antaranya adalah kemudahan dosen untuk dihubungi baik di ruang kerja, via telepon, e-mail dan sebagainya. Terakhir lima, adanya bukti langsung yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, staf administrasi dan pengajar dan sarana komunikasi.

### **Strategi Implementasi TQM**

Menurut Herbert, Dellana & Bass (dalam Sarwono & Sudarsono, 1997), dalam perguruan tinggi ada empat bidang utama yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip TQM. Bidang pertama, penerapan TQM untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola universitas secara keseluruhan. Bidang kedua, mengintegrasikan TQM dalam kurikulum. Ketiga adalah menggunakan TQM dalam metode pengajaran di kelas. Dan yang keempat, menggunakan TQM untuk mengelola aktivitas riset universitas.

Implementasi TQM memberikan dampak pada perubahan manajemen konvensional perguruan tinggi. Implementasi konsep TQM di perguruan tinggi meliputi dimensi penetapan tujuan dan strategi, perubahan budaya manajemen, kepuasan pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan staf dan perbaikan kualitas berkesinambungan. Secara lebih jelas, kelima dimensi strategi tersebut adalah sebagai berikut.

#### **1. Penetapan Tujuan dan Strategi**

Setiap organisasi, termasuk perguruan tinggi harus mempunyai tujuan yang jelas dan spesifik agar dapat mendapatkan target kualitas. Visi dan misi perguruan tinggi hendaknya ditetapkan dengan cermat didasarkan pada tuntutan kepuasan pelanggan. Selanjutnya, visi dan misi tersebut dituangkan ke dalam rencana strategik perguruan tinggi, yang mana hal tersebut akan menjiwai seluruh program-program perguruan tinggi dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Apabila hal ini dilakukan, maka diharapkan *input*, proses dan *output* dapat mencapai sasaran kualitas yang diharapkan.

#### **2. Perubahan Budaya Manajemen**

Implementasi TQM dalam perguruan tinggi tentu saja akan berdampak pada perubahan budaya manajemen yang telah ada sebelumnya. Sasaran kualitas pada implementasi TQM memberikan budaya baru dengan melibatkan kerja sama seluruh individu. Dalam mendukung dan memudahkan terjadinya perubahan ke arah budaya kualitas, manajemen puncak perguruan tinggi harus mengkomunikasikan pada seluruh anggota perguruan tinggi bahwa kualitas

merupakan standart keberhasilan kerja mereka. Dan selanjutnya akan berdampak pada keberhasilan perguruan tinggi dalam menghasilkan kualitas lulusan.

Budaya kualitas ini merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus-menerus. Untuk itu, peran kepemimpinan dalam melakukan perubahan budaya ini mutlak diperlukan. Mekanisme perubahan budaya dalam perguruan tinggi menurut Tjiptono (1997) dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Mekanisme Perubahan Budaya**

No	Fokus	Dari Budaya Tradisional	Menjadi Budaya Kualitas
1	Rencana	anggaran jangka pendek	isu-isu strategik masa depan
2	Organisasi	hierarkis – rantai komando	Partisipasi/pemberdayaan
3	Pengendalian	laporan varians	Ukuran dan informasi kualitas untuk <i>self-control</i>
4	Komunikasi	<i>top - down</i>	<i>top – down dan bottom - up</i>
5	Keputusan	<i>ad hoc</i> /manajemen krisis	Perubahan yang terencana
6	Manajemen Fungsional	sempit/terbatas, kompetitif	Lintas fungsional, integratif
7	Manajemen Kualitas	<i>fixing/one-shot manufacturing</i>	Preventif/berkelanjutan, semua fungsi dan proses

### 3. Kepuasan Pelanggan

Tujuan utama dari organisasi yang menerapkan *TQM* adalah menyesuaikan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Sallis, 1993). Oleh karena itu, identifikasi pelanggan dalam perguruan tinggi dan kebutuhan mereka merupakan aspek yang perlu dipikirkan. Perbedaan antara dunia bisnis yang berprinsip mencari untung dan perguruan tinggi yang menekankan pada layanan, memberikan dampak perbedaan yang mencolok antara keduanya, antara lain dalam hal memberikan kepuasan kepada para pelanggan. Pelanggan dalam pendidikan lebih tepat jika disebut dengan istilah “klien”, karena sebutan tersebut seperti mengandung konotasi adanya hubungan profesional antara pihak yang memberi layanan dengan pihak yang dilayani (Sallis, 1993).

Beberapa pengamat memiliki pendapat yang berbeda-beda dalam mengidentifikasi pelanggan perguruan tinggi. Ada yang memandang bahwa mahasiswa sebagai pelanggan yang harus dilayani, sementara pengamat yang lain lebih menekankan pada pengguna akhir (*end user*) sebagai pelanggan utama. Pandangan yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Lewis & Smith (dalam



Tjiptono, 1999), yang mengajukan kerangka identifikasi pelanggan yang ditinjau dari tiga perspektif yaitu pelanggan internal (mahasiswa, karyawan, program/unit/departemen), pelanggan eksternal langsung (dunia usaha dan perguruan tinggi lain dan pelanggan eksternal tidak langsung (BAN, alumni, donatur dan masyarakat). Perhatian terhadap pelanggan-pelanggan tersebut harus diprioritaskan sesuai dengan urutan kepentingannya. Pelanggan internal dan eksternal langsung menempati urutan awal karena merupakan pengguna langsung dari program, pelayanan dan riset akademik dalam perguruan tinggi. Sementara, pelanggan eksternal tidak langsung juga perlu dilayani dengan baik karena mereka memiliki kendali finansial dan akreditasi.

#### **4. *Pelibatan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (staf akademis dan administratif)***

Lestari (1999) mengemukakan pendapatnya dalam konteks dunia bisnis, bahwa organisasi yang sukses sering mengandalkan program pengembangan kualitas total pada pemberdayaan dan keterlibatan karyawan. Selama ini mungkin banyak orang meyakini bahwa dalam pengendalian kualitas dilakukan oleh satu divisi atau seorang inspektor kualitas. Namun jika kita memikirkan secara serius dan hati-hati, kita akan menyadari bahwa inspeksi akhir tidak pernah menjamin kualitas 100% (Suzaki, 1997). Untuk itu, kualitas perguruan tinggi perlu dikendalikan mulai pada sumbernya, yaitu pada proses pendidikan.

Konsep pemberdayaan sebagai suatu strategi yang efektif dalam pencapaian kualitas organisasi. Namun masih saja ada beberapa pihak yang meyakini bahwa investasi besar-besaran dalam teknologi dan sistem informasi merupakan solusi terbaik terhadap permasalahan kualitas. Mereka lupa atau bahkan kurang mempedulikan peranan sumber daya manusia. Ada cara khusus untuk mengatasi permasalahan tersebut yaitu dengan pelibatan dan pemberdayaan staf melalui pembentukan tim kerja. Kerja sama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam *Total Quality Service* (Tjiptono, 1999). Hal ini mengingatkan perguruan tinggi sebagai salah satu bentuk institusi yang menghasilkan jasa (service). Kinerja tim lebih unggul daripada kinerja individu apabila tugas yang harus dilakukan menuntut ketrampilan ganda (Robbins, 2001).

#### **5. *Perbaikan Kualitas Berkelanjutan***

Pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara berkelanjutan ini, dalam istilah Jepang disebut *kaizen* (Sallis, 1993). Dalam dimensi ini membawa konsekuensi dengan menempatkan pelanggan sebagai pihak yang terpenting. Hal ini karena kepuasan pelanggan selalu mengalami perubahan. Sesuatu yang saat ini

dipandang berkualitas, dalam arti dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan, pada kurun waktu tertentu sudah tidak lagi memadai. Dalam merealisasikannya, kualitas perlu dijadikan cara atau pandangan hidup (*way of life*). Selain itu semua individu yang terlibat harus bekerja sama dan menjadi tim yang kompak.

### **Daftar Pustaka**

- Balderston, F.E. (1995). *Managing's Today's University: Strategies for Viability, Change and Excellence. (2<sup>nd</sup> Ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Clement, R.B. (1993). *Quality Manager's Complete Guide to ISO 9000*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lestari, Wiwik. (1999). "Kualitas Sebagai Bisnis Dunia". *Usahawan. No. 11. Th. XXVIII. Nopember 1999*.
- Prakoso, T.H.S. (1999). "Pengendalian Kualitas Dengan Cost of Quality Systems". *Usahawan. No. 11. XXVIII. Nopember 1999*.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Soetrisno, H.B. (2003). "Kompetensi yang Dibutuhkan Pasar dari Lulusan Perguruan Tinggi". *Makalah Seminar Nasional dalam Rangka Dies Natalis XXVII Universitas Sebelas Maret tanggal 20 Maret 2003*.
- Sunardi. 2003. "Pemantapan Sistem Penjaminan Mutu di Pendidikan Tinggi". *Makalah Seminar Nasional dalam Rangka Dies Natalis XXVII Universitas Sebelas Maret tanggal 20 Maret 2003*.
- Suzaki, Kiyoshi. (1991). *The New Manufacturing Challenge* (terjemahan). Jakarta: Temprint.
- Tjiptono, Fandy. (1997). *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy. (1999). Aplikasi TQM dalam manajemen Perguruan Tinggi. *Usahawan. No 11. XXVIII. Nopember 1999*.
- Umaedi. (2000). "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru Dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu". *Dinamika Pendidikan Majalah Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: FIP Universitas Negeri Yogyakarta.