

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM KONTEKS PENDIDIKAN

Maryamah

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Fatah Palembang

Abstract

Management of educational quality improvement is the integration of all function and processes within an educational organization in order to achieve continuous improvement of the quality of school outputs and services. The main objective is the satisfactions of the clients or customers. In the educational or school organization, there are three basic definitions of quality assurance, contract conformance, and customer driven. The application of TQM in the context of educational organizations is based on a framework that educational managers are able to make the process of improvement.

Keywords: *Total quality management (TQM), Education*

A. Pendahuluan

Perhatian ilmu manajemen terhadap peningkatan mutu suatu produk (industri) dalam dua dasawarsa ini meningkat pesat. Perkembangannya dimulai dari dunia industri dan dianggap berhasil meningkatkan efisiensi dan penjualan produk dunia industri itu. Keberhasilan itu merambah ke setiap bagian kegiatan yang menggunakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi usaha atau perusahaan. Salah satu bentuk manajemen yang berusaha untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu atau kualitas sebuah produk disebut dengan Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Dunia pendidikan juga tidak dapat terlepas dari sistem manajemen di atas. Pada pendidikan terdapat beberapa kelemahan mendasar dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, dan kelemahan mendasar itu antara lain yaitu bidang manajemen yang mencakup dimensi proses dan

substansi. Pada tataran proses, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi belum dilakukan dengan prosedur kerja yang ketat. Pada tataran substantif, seperti personalia, keuangan, sarana dan prasarana, instrument pembelajaran, layanan bantu, layanan perpustakaan, dan sebagainya, tidak hanya substansinya belum komprehensif, melainkan kriteria keberhasilan untuk masing-masingnya belum ditetapkan secara taat asas (Sudarwan Danim, 2003: 6).

Agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*/titik acuan standar/patokan). Dalam hal ini sebuah sistem manajemen mutu yang tepat perlu dikembangkan. Dalam manajemen mutu, sudah ada tiga sistem yang berkembang, yaitu: [1] Pengawasan Mutu (PM), [2] Jaminan Mutu (JM) dan [3] Manajemen Mutu Terpadu (MMT) (Daulat Tampubolon, 2001: 111).

Salah satu permasalahan pendidikan di Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Beberapa usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Dalam manajemen mutu terpadu (MMT/TQM) keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Solusi yang sekiranya dapat membantu dalam menghadapi keterpurukan dalam dunia pendidikan, salah satunya perlu menerapkan *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu secara konsisten. Untuk itulah, makalah yang sederhana ini akan mencoba membahas tentang *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu dalam konteks pendidikan.

B. Sekilas Tentang *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: Total (keseluruhan); Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); management (tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan” (Yamit, 2004: 181).

Yamit (2004: 181) menyatakan bahwa, TQM adalah “sistem manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh (total) anggota organisasi”. Sedangkan Ishikawa dalam Pawitra, (1993:135, dalam Tjiptono, 2003: 4) Total Quality Management diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992: 33). Tjiptono (2004: 4-5) mengemukakan bahwa untuk memudahkan pemahaman, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya.

Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Menurut Tjiptono (2004: 4-5) *total quality approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini: [1] Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. [2] Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas. [3] Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. [4] Memiliki komitmen jangka panjang. [5]

Mebutuhkan kerja sama tim (*teamwork*). [6] memperbaiki proses secara berkesinambungan. [7] Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. [8] Memberikan kebebasan yang terkendali. [9] Memiliki kesatuan tujuan. [10] Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi (Nasution, 2001:33). Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Cristopher, 1993: 165-166, dalam Nasution 2001: 33-34), ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut: [1] Kepuasan Pelanggan, [2] Respek terhadap Setiap Orang, [3] Manajemen Berdasarkan Fakta, dan [4] Perbaikan Berkesinambungan.

Senada dengan uraian di atas, menurut Slamet (1999) ada lima unsur utama dalam penerapan TQM, yaitu : [1] Berfokus pada pelanggan, [2] Perbaikan pada proses secara sistematis, [3] Pemikiran jangka panjang, [4] Pengembangan sumber daya manusia, dan [5] komitmen pada mutu.

Manajemen mutu terpadu (TQM) berfokus pada pelanggan. Pelanggan adalah sosok yang dilayani. Perhatian dipusatkan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk ini setiap yang akan melaksanakan TQM harus mengetahui ciri-ciri pelanggan-pelanggannya, dan karena itu maka harus mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut agar bisa memuaskannya. Produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah bertumpu pada pelanggan.

Perbaikan pada proses secara sistematis, menunjuk pada kondisi dimana setiap kegiatan hendaknya direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara cermat, dan hasilnya dievaluasi dibandingkan dengan standar mutu yang ditentukan sebelumnya. Selain itu, bahwa setiap prosedur kerja yang sedang dilaksanakan juga perlu ditinjau apakah telah mendatangkan hasil yang diharapkan. Bila tidak, maka prosedur itu perlu diubah dan diganti dengan yang lebih baik dan sesuai. Jadi di sini, harus ada keterbukaan dan kesediaan berubah dan menggantikan hal yang lama dengan hal yang baru jika memang

diperlukan. Ini berlaku bagi multilevel, baik dari tingkat pimpinan sampai dengan staf terbawah.

Pemikiran jangka panjang menunjuk pada visi dan misi lembaga. Visi dan misi lembaga harus dirumuskan dan dicapai bersama oleh segenap unsur dalam lembaga, kemana arah lembaga akan tertuju untuk jangka panjang. Suatu kegiatan staf ataupun siapapun dalam lembaga tersebut harus dapat ditelesuri dan mampu menyumbang apa dan seberapa kepada pencapaian visi dan misi lembaga. Disinilah maka, untuk menerapkan TQM dipersyaratkan adanya pimpinan yang memiliki visi jangka panjang, berkemampuan kerja keras, tekun dan tabah mengemban misi, disiplin, dan memiliki sikap kepelayanan yang baik misalnya : kepedulian terhadap staf, sopan dan berbudi, sabar, bijaksana, bersahabat dan bersedia membantu sesama dalam lembaga tersebut.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi kata kunci dalam penerapan TQM. Semua anggota atau bagian dari lembaga tersebut harus berusaha menguasai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam lembaga harus terjadi suasana saling belajar, segala sumber belajar dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi masing-masing staf. Bagaikan satu bangunan, lemahnya SDM dalam bagian tertentu dalam lembaga akan mengganggu pencapaian visi dan misi, sehingga harus diperbaiki/ditingkatkan.

Unsur lainnya adalah komitmen pada mutu. Semua kegiatan lembaga harus diorientasikan pada pencapaian mutu. Harus ada kesadaran dan keyakinan bagi seluruh anggota atau bagian dalam lembaga akan perlunya mutu kinerja masing-masing, dan karenanya harus ada tekad dan rasa keterkaitan yang kuat untuk menjaga dan meningkatkan mutu kerja masing-masing yang menyokong mutu lembaga. Dengan adanya komitmen pada mutu, akan mampu menggerakkan usaha-usaha yang terus menerus untuk meningkatkan mutu, sehingga tidak akan menyerah pada kendala-kendala dan kesulitan-kesulitan yang menghadang diperjalanan menerapkan TQM dalam rangka peningkatan mutu secara berkelanjutan.

C. *Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan*

Bersamaan dengan perkembangan masyarakat yang kian kompetitif, maka organisasi pendidikan dituntut mampu memberikan atau menghasilkan produk yang berkualitas. Produk di organisasi pendidikan utamanya berbentuk jasa. Dalam konteks ini, menurut Ariani (1999:9) jasa sebagai produk layanan dalam organisasi pendidikan yang memenuhi kualitas atau mutu dapat dilihat dari beberapa aspek berikut; 1) Komunikasi (*communication*), yaitu komunikasi antara penerima jasa dengan pemberi jasa, 2) kredibilitas (*credibility*), yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa, 3) keamanan (*security*), yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan, 4) pengetahuan kustomer (*knowing the customer*), yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa kepada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa, 5) standar (*tangibles*), yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada kustomer harus dapat diukur atau dibuat standarnya, 6) reliabilitas (*reliability*), yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa, 7) tanggapan (*responsiveness*), yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa, 8) kompetensi (*competence*), yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam organisasi untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa, 9) akses (*access*), yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak penerima jasa, dan 10) tata karma (*courtesy*), yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personal.

Sallis (1993: 29-30) produk berupa jasa memiliki perbedaan dengan barang. Produk jasa memiliki beberapa persyaratan, antara lain:

1. Kontak langsung antara pemberi dan penerima jasa. Jasa biasanya diberikan secara langsung dari orang ke orang. Kualitas jasa juga ditentukan oleh orang yang mengirim dan menerima jasa tersebut
2. Waktu merupakan elemen dari kualitas jasa. Jasa harus tepat waktu. Karena jasa selalu digunakan pada saat jasa itu diberikan, maka pengawasan kualitas dengan cara pengawasan

selalu dinilai terlambat. Dalam konteks ini, interaksi personal merupakan hal yang memungkinkan adanya kesempatan untuk memberikan umpan balik dan evaluasi secara langsung. Hal ini adalah alat utama untuk menilai apakah konsumen itu puas atau tidak

3. Bila terjadi “cacat” tidak dapat diperbaiki, karena jasa diterima langsung oleh pelanggan
4. Tidak kasat mata (*intangible*), baik bentuk maupun kualitasnya. Dalam pemenuhan jasa, proses dinilai lebih penting daripada produk
5. Sulit diukur dengan keberhasilan (*output* dan produktifitasnya)
6. Kepuasan yang bisa menjadi indikator
7. Karena itu, jasa yang diberikan oleh institusi pendidikan adalah pengajaran (*tuition*), penilaian atau pengujian (*assessment*) dan bimbingan (*guidance*) yang diberikan kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, sponsor dan lain-lain

D. Implementasi *Total Quality Management* dalam Pendidikan

Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu terpadu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha “jasa” yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya, yaitu mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut. Mereka yang belajar tersebut bisa merupakan mahasiswa/pelajar/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan primer (*primary external customers*). Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut. Para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini disebut sebagai pelanggan sekunder (*secondary external customers*). Pelanggan lainnya yang bersifat tersier adalah lapangan kerja bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan (*tertiary external customers*). Selain itu, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari interen lembaga; mereka itu adalah para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan

(*internal customers*). Walaupun para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju dan berkualitas, mereka diuntungkan baik secara kebanggaan maupun financial.

Seperti disebut di atas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga harus memperhatikan masing-masing pelanggan di atas. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

Dalam kaitan ini, Dikmenum Depdiknas (1999) mengedepankan empat teknik untuk peningkatan mutu suatu lembaga pendidikan, yaitu:

1. *School review*, yaitu proses mengharuskan seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan, misalnya orang tua dan tenaga profesional, untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan sekolah, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Dengan *school review* diharapkan akan dapat dihasilkan laporan yang berisikan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, prestasi sekolah dan memberikan rekomendasi untuk perencanaan strategis di masa selanjutnya.
2. *Benchmarking* merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam sebuah periode tertentu. Untuk kepentingan praksis, maka standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada. Sebagai contoh, untuk perilaku mengajar bisa saja standar yang telah ditetapkan dan direfleksikan pada seorang guru yang dikenal baik oleh siswa ataupun guru lain yang memiliki prestasi dalam mengajar. Standarisasi ini dapat dibagi dua, yaitu *internal benchmarking* dan *external benchmarking*.
3. *Quality assurance* yang bersifat *process oriented*. Artinya proses ini mengandung jaminan bahwa proses yang

berlangsung dilaksanakan sesuai standar yang telah ditentukan pula, hal ini bertujuan agar hasil yang dicapai dapat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan menjalankan hal ini, maka yang penting dilakukan mekanisme *checking* dan *auditing* pada segenap elemen lembaga pendidikan.

4. *Quality control*, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada output untuk memastikan apakah mutu output sesuai dengan standar. Oleh karena itu, konsep ini menuntut adanya indikator yang pasti dan jelas.

Morgatroyd dan Morgan (1994) mengungkapkan ada tiga teknik mendasar dalam menetapkan mutu, yaitu *quality assurance*, *contract conformance*, dan *customer driven*. *Quality assurance* bertujuan menetapkan standarisasi mutu dalam tiap proses yang akan dijalankan, yang melakukan ini bukanlah para pakar yang menjadi konsultan, akan tetapi tiap orang yang ada dalam batas unit pekerjaannya masing-masing. Sedangkan *contract conformance* bertugas untuk melakukan kontrak atau *deal* antar segenap elemen yang akan melakukannya. Tanpa kesepakatan di awal dilakukannya pekerjaannya, maka standarisasi tidak akan berarti karena tidak ada tali pengikat kewajiban antar elemen tersebut dalam mencapai keberhasilan. *Customer driven quality*, adalah ukuran mutu yang ditentukan oleh pengguna dari produk tersebut, maka TQM menuntut adanya perubahan yang dinamis dalam lembaga pendidikan. Artinya peserta didik dikenalkan pada dinamika kebutuhan masa depannya masing-masing dan disiapkan di lembaga pendidikan tersebut dengan harapan mereka akan mampu menghadapinya pada masanya.

Dalam Manajemen Mutu Terpadu, keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Menurut Hadari Nawawi (2005), sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika :

1. Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah
2. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah
3. Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan
4. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antar guru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya

Masih menurut Hadari Nawawi (2005), bagi organisasi pendidikan, adaptasi manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut :

1. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat
2. Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang
3. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat
4. Inventarisasi asset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab-sebabnya
5. Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat
6. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah
7. Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu

mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat

Dalam mengimplementasikan TQM di dalam organisasi pendidikan (sekolah) seringkali mendapatkan kendala/masalah. Permasalahan yang seringkali dihadapi di lapangan adalah sikap mental para pengelola pendidikan, tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program, gaya kepemimpinan yang tidak mendukung, kurangnya rasa memiliki para pelaksana pendidikan, dan belum membudayanya prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal. Kendala-kendala itu disebabkan oleh adanya kepemimpinan yang tidak berjiwa entrepreneur dan tidak tangguh, adanya sentralistik manajemen pendidikan, dan rendahnya etos kerja para pengelola, kurangnya melibatkan semua pihak untuk berpartisipasi. Selain itu kurangnya sosialisasi kepada warga sekolah terutama guru yang belum tahu, kenal, dan memahami tentang TQM.

Berdasarkan paparan di atas, tampak bahwa sebenarnya mutu pendidikan adalah merupakan akumulasi dari semua mutu jasa pelayanan yang ada di lembaga pendidikan yang diterima oleh para pelanggannya. Layanan pendidikan merupakan suatu proses yang panjang, dan kegiatannya yang satu dipengaruhi oleh kegiatan yang lain. Bila semua kegiatan dilakukan dengan baik, maka hasil akhir layanan pendidikan tersebut akan mencapai hasil yang baik, berupa “mutu terpadu”.

E. Kesimpulan

Total Quality Management (TQM) merupakan konsep yang relatif baru dalam dunia manajemen dan kepemimpinan. Ia sebuah proses peningkatan kualitas yang komprehensif dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kepuasan pelanggan yang bermuara pada keunggulan produk atau jasa adalah fokus dari proses TQM ini.

Total Quality Management (TQM) dalam bidang pendidikan tujuan akhirnya adalah peningkatan kualitas, daya saing bagi *output* (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun *skill* serta

kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi. Dalam pencapaian hasil tersebut, implementasi TQM di dalam organisasi pendidikan perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati.

Penerapan TQM sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan tidak dapat berhasil secara instant, artinya perubahan inovatif yang diharapkan tidak dapat terwujud secara langsung, karenanya diperlukan upaya berkesinambungan agar dapat terwujudkan produktifitas yang tinggi. Selain itu diperlukan juga kebersamaan dan kerjasama seluruh komponen penyelenggara suatu lembaga pendidikan, dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Daftar Pustaka

- Ariani, DW. 1999. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dikmenum Depdikbud. 1999. *Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum, Suplemen 2: Manajemen Peningkatan Mutu*. Jakarta: Depdikbud.
- Morgatroyd, S. dan Morgan, C. 1994. *Total Quality Management and The School*. Buckingham: Open University Press.
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.
- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Slamet, Margono. 1999. *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: IPB.
- Tampubolon, Daulat, P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu (Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Manajemen*. Edisi revisi. Yogyakarta: Andi.
- Yamit, Zulian. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.