

IMPLEMENTASI TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

PADA PERGURUAN TINGGI

N u r y a n a

ABSTRAK

Kualitas merupakan tujuan dan sekaligus harapan bagi semua pihak yang mendambakan kemajuan dan keberhasilan. TQM merupakan salah satu bentuk upaya pencapaian kualitas. Dengan penerapan TQM pada sebuah perguruan tinggi diharapkan kiranya dapat membangun sebuah system perguruan tinggi yang mampu menampilkan sikap open manajemen dalam berbagai diminesi. Sehingga kepuasan yang menjadi ukuran dan harapan semua stakeholder yang ada dapat terwujud dengan sebaik-baiknya.

Kehadiran TQM pada perguruan tinggi berdampak pada perubahan manajemen konvensional. Dalam hal ini ada enam tantangan pokok yang perlu dikaji dan dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep TQM dalam perguruan tinggi. Pertama, berkenaan dengan kualitas. Kedua, berfokus pada pelanggan. Ketiga, kepemimpinan. Keempat, perbaikan berkesinambungan. Kelima, manajemen SDM. Keenam, manajemen berdasarkan fakta.

Dalam konteks TQM, penilaian atau evaluasi berfungsi untuk mengetahui seberapa jauh tingkat kualitas yang telah dicapai oleh sebuah perguruan tinggi. Namun demikian, pada saat ini biasanya diproyeksikan oleh sebuah Badan Akreditasi Nasional (BAN) PT.

A. PENDAHULUAN

Dalam dasa warsa terakhir lingkungan organisasi mengalami transformasi secara dramatis. Dinamika yang berlangsung cepat dan terus menerus telah menyemaikan banyak konsep, pendekatan dan strategi manajerial untuk meresponnya.

Berdasarkan beberapa kategori konsep yang muncul, ada satu konsep yang berhasil menyedot banyak perhatian para akademisi dan praktisi di berbagai belahan dunia, termasuk di Indonesia., dalam dua dekade terakhir. Konsep tersebut adalah TQM (*Total Quality Management*).

TQM menurut Creech (1996) dalam Arief Rachman (2000:19) memiliki lima pilar, yaitu produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen. Setiap pilar terkait pada empat pilar yang lain, dan bila ada salah satu yang lemah, semuanya akan ikut lemah.

Agar dapat mencapai keberhasilan dalam implementasi, program TQM (Creech, 1996) harus memenuhi empat kriteria. *Pertama*, program tersebut harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam aktifitasnya, termasuk setiap proses dan produk. *Kedua*, program tersebut harus memiliki sifat kemanusiaan yang kuat untuk menterjemahkan kualitas pada cara karyawan diperlakukan, diikutsertakan dan diberi inspirasi. *Ketiga*, program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberi wewenang di semua tingkat, utamanya di garis depan, sehingga antusias keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, dan bukan sekedar slogan kosong. Sedangkan kriteria *keempat*, mensyaratkan TQM diterapkan secara menyeluruh, sehingga semua prinsip, kebijakan, dan kebiasaan mencapai setiap sisi dan celah organisasi.

Aplikasi TQM dalam dunia perguruan tinggi mengundang polemik. Beberapa ahli mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep TQM dengan karakteristik perguruan tinggi. Taylor dan Hill (1993) berargumentasi bahwa TQM merupakan konsep yang sulit dievaluasi dalam dunia pendidikan tinggi. Sedangkan Holmes & Gerard (1995) berpendapat bahwa TQM mungkin sesuai untuk fungsi pendukung, tetapi tidak cocok untuk fungsi pengajaran dan pembelajaran yang merupakan inti dari sebuah perguruan tinggi.

Sementara itu, Herbert, Dellana & Bass (1995) dalam Sarwono & Sudarsono (1997) berpendapat bahwa perguruan tinggi dapat mengadopsi prinsip-prinsip TQM dalam empat bidang utama. **Pertama**, penerapan TQM untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola universitas secara keseluruhan. **Kedua**, mengintegrasikan TQM dalam kurikulum. **Ketiga**, penggunaan TQM dalam metode pengajaran di kelas. **Keempat**, menggunakan TQM untuk mengelola aktifitas riset universitas.

Kehadiran TQM pada perguruan tinggi berdampak pada perubahan manajemen konvensional. Dalam hal ini ada enam tantangan pokok yang perlu dikaji dan dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep TQM dalam perguruan tinggi (Tjiptono, 1999). Pertama, berkenaan dengan kualitas. Kedua, berfokus pada pelanggan. Ketiga, kepemimpinan. Keempat, perbaikan berkesinambungan. Kelima, manajemen SDM. Keenam, manajemen berdasarkan fakta.

Tulisan ini hanya akan mengungkap dimensi pertama, yaitu kualitas. Kualitas pada saat sekarang ini dipandang sebagai salah satu alat untuk mencapai keunggulan kompetitif karena kualitas merupakan salah satu faktor utama yang menentukan pemilihan produk dan jasa bagi konsumen. Menurut Crosby (1979) dalam Noeng Muhajir (2000:34), kualitas

dipandang sebagai *conformance to requirement* atau kesesuaian pada persyaratan. Persyaratan yang dimaksud merupakan persyaratan konsumen, bukannya perusahaan. Dengan kata lain, kualitas merupakan keseluruhan karakteristik produk dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen dan sesuai dengan persyaratan yang dikehendakinya.

Sebuah perguruan tinggi akan disebut sebagai perguruan tinggi yang berkualitas apabila mampu membuktikan dirinya sebagai pemberi jasa yang baik bagi para pelanggannya. Dalam hal ini mahasiswa, masyarakat dan stakeholder lainnya. Semakin baik upaya pengelolaan perguruan tinggi yang berorientasi pada kepuasan para stakeholdernya, maka akan semakin besar optimistis tercapainya suatu usaha lembaga pendidikan yang kredible, *acceptable* dan berhasil baik dalam *output* maupun *outcome*-nya.

Melihat demikian pentingnya nilai kualitas yang harus dimiliki oleh sebuah perguruan tinggi. Maka bermuara pada ungkapan sebagaimana tersebut di atas sehingga dalam tulisan ini perlu untuk diangkat sebuah topik pembahasan, yakni; “Implementasi TQM pada Perguruan Tinggi”. Terlepas dari antara sependapat ataukah tidak dengan pentingnya kehadiran TQM pada perguruan tinggi. Tetapi yang jelas bahwa menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas merupakan tuntutan mutlak semua pihak yang harus segera diwujudkan.

B. Pengertian Kualitas dan Dimensi-dimensinya

Secara sederhana kualitas diartikan sebagai; kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan, kecocokan untuk pemakaian, perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan, bebas dari kerusakan/cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat, melakukan sesuatu secara benar semenjak awal, dan sesuatu yang biasa membahagiakan pelanggan (Tjptono,1997).

Banyak ahli yang memberikan definisi umum tentang kualitas, antara lain: Juran(1979), Crosby (1979), dan Kotler (1997). Kotler misalnya, berpendapat bahwa kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi para pelanggan. Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukan dilihat dari persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan persepsi para pelanggan. Persepsi pelanggan terhadap kualitas merupakan perilaku menyeluruh atas keunggulan suatu jasa. Hal ini didukung pula oleh pendapat Gale dan Buzzell (1989) serta Band (1989) yang menyatakan bahwa kualitas adalah *perceived quality*, yang berarti kualitas dari pihak luar, yakni merupakan pandangan kualitas dari pihak luar (perspektif pelanggan).

Dalam tulisan ini pengertian kualitas lebih mengacu pada pendapat Kotler di atas yang menyatakan bahwa kualitas merupakan sesuatu yang dirasakan oleh para pelanggan dalam rangka memuaskan harapannya.

Sebagai salah satu bentuk jasa yang melibatkan tingkat interaksi yang tinggi antara penyedia dan pemakai jasa, terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas perguruan tinggi (Passuraman, dkk., (1985), yaitu: keandalan (*reliability*), daya tangkap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*), dan bukti langsung (*tangibles*).

Kelima dimensi di atas dipergunakan pelanggan untuk menilai kualitas jasa (*service quality*), yang didasarkan pada perbandingan antara jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived service*). Gap diantara jasa yang diharapkan dan dipersepsikan merupakan ukuran kualitas jasa (Pasuraman, Zeithami, dan Berry, 1985).

Kualitas jasa yang baik adalah hal yang sangat penting dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Tetapi untuk memahami bagaimana mengevaluasi kualitas yang diterima oleh konsumen tidak mudah. Hal ini disebabkan kualitas jasa lebih sukar dievaluasi dibandingkan dengan kualitas barang. Kualitas jasa tidak diciptakan melalui proses produksi dalam pabrik yang selanjutnya diserahkan kepada konsumen sebagaimana kualitas barang. Sebagian besar kualitas jasa diberikan selama penyerahan jasa terjadi dalam proses interaksi diantara konsumen dan terdapat kontak personal dengan penyelenggara jasa tersebut.

Kualitas jasa didasarkan pada persepsi konsumen atas hasil jasa yang dinikmatinya. Zithaml, dkk. (1988) menyatakan bahwa kualitas yang dipersepsikan konsumen dapat dievaluasi sebelum dibeli. (misalnya harga). Ada pula yang hanya dapat dievaluasi setelah dikonsumsi, misalnya ketepatan waktu, kecepatan jasa dan kerapian hasil. Ada juga kualitas jasa yang sulit dievaluasi sekalipun telah mengkonsumsi jasa, misalnya kualitas operasi bedah jantung.

Sebagai salah satu organisasi jasa, perguruan tinggi di Indonesia saat ini mengalami perubahan yang fundamental. Perubahan kurikulum, perubahan metode pengajaran, perubahan system paket semester menjadi system kredit semester, perubahan system pendidikan yang dulunya sentralisasi menjadi desentralisasi, dan lain-lain, berdampak pada lamanya studi serta kualitas lulusan yang lebih baik. Perubahan ini dilakukan dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan dalam menyambut era globalisasi. Di samping itu, perubahan ini bukan hanya disebabkan karena pesatnya perkembangan ilmu, teknologi dan seni, tetapi juga karena perubahan harapan (*expectation*) masyarakat terhadap peranan perguruan tinggi.

Tuntutan masyarakat terhadap perguruan tinggi tidak hanya sebatas kemampuan menghasilkan lulusan yang dapat diukur secara akademik, tetapi keseluruhan program dan lembaga-lembaga perguruan tinggi harus mampu membuktikan kualitas tinggi yang didukung dengan akuntabilitas (*accountability*) yang ada. Bukti prestasi, penilaian, sertifikasi kualitas, terserapnya lulusan dalam pasaran kerja yang sesuai dengan bidang ilmunya, serta hasil evaluasi juga diperlukan untuk memperoleh pengakuan dari masyarakat.

Tuntutan-tuntutan di atas memacu perguruan tinggi melalui program studi yang ditawarkan memperoleh kepercayaan masyarakat dengan jaminan kualitas (*quality assurance*), pengendalian kualitas (*quality control*), dan perbaikan kualitas (*quality improvement*). Jaminan, pengendalian, dan perbaikan kualitas dapat diberikan kepada perguruan tinggi atau program studi yang telah dievaluasi secara cermat melalui proses akreditasi secara nasional (BAN perguruan tinggi, 1998).

Selain evaluasi kualitas yang dilakukan oleh BAN, perguruan tinggi sebagai salah satu organisasi jasa yang bergerak dibidang pendidikan perlu melakukan evaluasi atas kualitas jasa dari konsumen, utamanya para mahasiswa. Menurut Pasuraman dkk. (1985), evaluasi kualitas jasa dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi kualitas jasa yang terdiri dari *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tangkap), *assurance* (jaminan), *emphaty* dan *tangibles* (bukti fisik).

Untuk mengetahui dimensi kualitas, organisasi perlu melakukan riset konsumen. Riset ini bertujuan mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan konsumen sehingga tidak terjadi perbedaan persepsi mengenai apa yang diberikan perusahaan (organisasi) kepada konsumen dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh konsumen. Perbedaan persepsi dapat terjadi karena manajemen tidak selalu dapat merasakan apa yang diinginkan konsumennya secara tepat.

Evaluasi kualitas jasa di perguruan tinggi dilakukan untuk mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan oleh mahasiswa dan apa yang selama ini dipersepsikan oleh mahasiswa atas kualitas jasa yang diterimanya. Menurut Pasuraman dkk. (1985), dua faktor utama itulah yang mempengaruhi kualitas jasa. Baik buruknya kualitas jasa pendidikan akan tergantung pada kemampuan lembaga pendidikan dalam memenuhi harapan mahasiswanya.

C. Refleksi Total Quality Management (TQM).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu program manajemen kualitas total yang telah banyak diaplikasikan oleh perusahaan yang peduli terhadap pentingnya

kualitas sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif Kotler. (1997) mendefinisikan TQM sebagai pendekatan organisasi yang secara terus menerus memperbaiki kualitas secara keseluruhan dalam proses organisasi, produk, dan jasa.

Manajemen kualitas merupakan cara sistematis untuk menjamin bahwa aktifitas yang terjadi sesuai dengan yang direncanakan. Penerapan TQM dilaksanakan secara bertahap, karena dipengaruhi oleh banyak factor seperti budaya organisasi yang mendukung, kerjasama tim, lingkungan dan sebagainya. Paradigma baru dalam manajemen kualitas total adalah strategi nilai pelanggan, perbaikan terus menerus dan system organisasi (Bounds, dkk., 1994).

Strategi nilai pelanggan merupakan penawaran nilai kepada pelanggan meliputi karakteristik produk, atribut, model penyerahan, service dan sebagainya dengan berfokus pada tercapainya kepuasan pelanggan. Perbaikan dapat dilakukan pada kualitas, pengukuran, *positioning*, *stakeholder* dan desain produk. Kepuasan pelanggan merupakan factor penting dalam TQM. Oleh sebab itu, identifikasi pelanggan perguruan tinggi dan kebutuhan mereka merupakan aspek penting. Lewis dan Smith, (1994) mengajukan kerangka identifikasi pelanggan yang ditinjau dari tiga perspektif, yaitu pelanggan internal (akademik dan administratif, pelanggan eksternal langsung.

Pelanggan internal akademik meliputi mahasiswa, staf pengajar, program dan departemen dalam program akademik suatu kampus yang mempengaruhi program tertentu. Pelanggan internal untuk administrasi meliputi mahasiswa, karyawan dan unit, department atau divisi yang mempengaruhi suatu pelayanan atau aktivitas.

Pelanggan eksternal langsung terdiri atas *employers*, para mahasiswa, dan perguruan tinggi lain yang menjadi penerima mahasiswa (untuk keperluan studi lanjut) dan jasa perguruan tinggi tertentu. Sedangkan pelanggan eksternal tidak langsung meliputi *legislature bodies*, mahasiswa yang dilayani, BAN, alumni, dan donator yang mempengaruhi keputusan dan operasi perguruan tinggi. Perhatian pada pelanggan-pelanggan ini harus diprioritaskan berdasarkan urutannya dalam bagan, karena pelanggan internal dan pelanggan eksternal langsung merupakan penerima langsung dari program, pelayanan, dan riset akademik yang berkualitas dari suatu perguruan tinggi. Sementara itu, pelanggan eksternal tidak langsung juga perlu dilayani dengan baik, karena mereka memiliki kendali financial dan akreditasi.

Bagan
Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya

PELANGGAN	KEBUTUHAN
Pelanggan Internal –Akademik Mahasiswa Staf Pengajar Program/Departement	Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan professional, kegembiraan dalam belajar. Perkembangan pribadi, rasa aman, kegembiraan dalam bekerja, informasi dan input berkesinambungan. Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kerjasama dan kolaborasi
Pelanggan Internal-Administratif Mahasiswa Karyawan Unit/Departement, divisi	Pelayanan tersedia saat dibutuhkan, pertanyaan terjawab saat diajukan Perkembangan pribadi, rasa aman, kegembiraan dalam bekerja, informasi dan input berkesinambungan.. Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi, kerja sama dan kolaborasi
Pelanggan Eksternal Langsung <i>Employers</i> Perguruan Tinggi Lain	Karyawan yang kompeten, kinerja produktif Mahasiswa yang mampu mengikuti studi lanjut dan riset lanjut.
Pelanggan Eksternal tidakLangsung Legislature Masyarakat	Terpilih atau diangkat kembali, pemenuhan persyaratan, memberikan kontribusi. Angkatan kerja, pemimpin dan pengikut yang kompeten, sukarelawan dalam pelayanan masyarakat, warga Negara yang aktif dan secara politis
BAN (Badan Akreditasi Nasional) Alumni Donatur	Pemenuhan criteria dan standar yang ditetapkan Melanjutkan pendidikan Kesadaran akan kualitas dan kebutuhan fakultas/Universitas, pemberian donasi yang tepat

Diadopsi dari Arief Rachman (2000:33).

D. Total Quality Service

‘ Total Quality Service (TQS) merupakan derivasi TQM dalam industri jasa, yakni merupakan suatu konsep tentang bagaimana menanamkan kualitas pelayanan pada setiap fase penyelenggaraan jasa, dan melibatkan semua personil yang ada dalam organisasi. Menurut Stamatis (1996), TQS merupakan suatu strategi, system manajemen yang terintegrasi, yang melibatkan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan baik metode kualitatif maupun kuantitatif untuk secara kontinyu meningkatkan proses dalam organisasi agar dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.

Ada 5 fokus Total Quality servis (Stamatis, 1996), yaitu: focus pada pelanggan (Customer focus), keterlibatan total (total Involment), pengukuran (*measurement*), dukungan sistematis (*systematic support*), dan perbaikan terus-menerus (*continual improvement*).

E. Penetapan Kualitas Jasa Pendidikan dan Akreditasi Perguruan Tinggi

Akreditasi merupakan penentuan standar mutu serta penilaiannya terhadap suatu lembaga pendidikan (dalam hal ini perguruan tinggi) oleh pihak di luar lembaga pendidikan itu sendiri. Menurut Barnet (1992) dalam BAN Perguruan Tinggi (1998), karena perguruan tinggi adalah:

- a. Perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu (quality man power). mahasiswa merupakan output perguruan tinggi yang memiliki nilai dalam pasaran tenaga kerja, dan keberhasilannya diukur berdasarkan tingkat penyerapan tenaga kerja lulusan tersebut dalam masyarakat.
- b. Perguruan tinggi sebagai lembaga pelatihan bagi karier peneliti. Mutu perguruan tinggi ditentukan oleh penampilan/prestasi peneliti/anggota staf.
- c. Perguruan tinggi sebagai organisasi pengelola pendidikan yang efisien. Perguruan tinggi dianggap baik bila dengan sumber daya dan dana yang tersedia, jumlah mahasiswa yang lewat proses pendidikannya semakin besar.
- d. Perguruan tinggi sebagai indikator sukses terletak pada cepatnya upaya memperluas dan mempertinggi jumlah mahasiswa dan variasi jenis program yang ditawarkan.

Sistem perguruan tinggi di Indonesia mengenal berbagai bentuk, yaitu akademi , sekolah tinggi, institute, dan Universitas yang masing-masing memiliki misi dan tujuan yang berbeda-bada. Menurut pengelolanya, perguruan tinggi dibedakan menjadi perguruan tinggi negeri dan swasta, yang kedua-duanya mencakup perguruan tinggi umum, perguruan tinggi kedinasan, dan perguruan tinggi keagamaan. Dalam kaitannya dengan hasil pendidikan yang diharapkan atau profil kemampuan lulusan, program di perguruan tinggi dibedakan antara program yang menitikberatkan pada pendidikan akademik, dan yang menitikberatkan pada pendidikan professional. Penentuan peringkat akreditasi bagi Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK), Perguruan Tinggi Keagamaan (PTA) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) menggunakan criteria yang sama.

Tujuan akreditasi nasional perguruan tinggi adalah untuk mengawasi mutu dan efisiensi program studi pada semua perguruan tinggi. Dengan demikian, akreditasi program studi merupakan proses berkelanjutan yang keseluruhannya mencakup tiga tahap kegiatan (BAN perguruan Tinggi, 1998), yaitu: evaluasi diri yang berkelanjutan, penepatan tingkat akreditasi, dan pembinaan program studi berdasarkan hasil akreditasi.

Kriteria hasil penilaian untuk menentukan peringkat akreditasi ditetapkan dalam keputusan Mendikbud No. 0323/UI/1996 yang diubah menjadi keputusan No. 188/U/1998 tentang Akreditasi Program Studi pada perguruan tinggi untuk program sarjana. Nilai akhir program studi itu terdiri atas status terakreditasi, yaitu peringkat A (baik sekali) dengan nilai 600-700, peringkat B (baik) dengan nilai 500-<600, C (cukup) dengan nilai 400-<500 dan status tidak terakreditasi yaitu peringkat D dengan nilai di bawah 400 (Djemari Mardapi, 2001:4).

Program studi yang terakreditasi dengan peringkat A, B, dan C memiliki wewenang menyelenggarakan proses belajar mengajar secara mandiri, yang meliputi penerimaan mahasiswa, kegiatan kuliah, evaluasi belajar (ujian) dan menerbitkan ijazah. Sedangkan program studi yang tidak terakreditasi tidak dibenarkan menyelenggarakan proses belajar mengajar secara mandiri. Proses belajar mengajar dilakukan dengan pembinaan dan pengawasan perguruan tinggi lain yang memiliki program studi sejenis dengan peringkat A. Program studi dengan peringkat A dan B dievaluasi ulang dalam jangka waktu 5 tahun sejak tanggal penetapan akreditasi, sedangkan program studi dengan peringkat D dievaluasi ulang paling cepat 1 tahun dan paling lambat 3 tahun setelah tanggal penetapan akreditasi.

F. Penutup

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disarikan bahwa; kualitas merupakan tujuan dan sekaligus harapan bagi semua pihak yang mendambakan kemajuan dan keberhasilan. TQM merupakan salah satu bentuk upaya pencapaian kualitas. Dengan penerapan TQM pada sebuah perguruan tinggi diharapkan kiranya dapat membangun sebuah system perguruan tinggi yang mampu menampilkan sikap open manajemen dalam berbagai diminesi. Sehingga kepuasan yang menjadi ukuran dan harapan semua stakeholder yang ada dapat terwujud dengan sebaik-baiknya.

Tanpa harus dengan melupakan keberagaman system, mekanisme, kondisi dan situasi yang harus diterima keberadaannya. Tetapi penilaian atau evaluasi untuk mengetahui seberapa jauh tingkat kualitas yang telah dicapai oleh sebuah perguruan tinggi misalnya seyogyanya harus senantiasa diupayakan. Hal demikian pada saat ini biasanya diproyeksikan oleh sebuah Badan Akreditasi Nasional (BAN).

Semoga setiap perguruan tinggi yang ada di negeri ini terpanggil hanya semata-mata untuk kemajuan, kemakmuran dan kepentingan orang banyak. Tanpa harus dengan mengedepankan profit oriented, sehingga tidak berpikir kualitas. Akan tetapi berencana bagaimana agar dapat mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief Rachman (2000). *Educatio Indonesiae*. Majalah Triwulan Kajian Pendidikan Tahun VIII No. 2, Oktober – Desember 2000.
- Atmaja, Lukas (1997). *Memahami Statistika Bsinis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Bounds G. Yorks (1994). *Beyond Total Quality Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (1998). *Akreditasi Program Studi Jenjang Sarjana (S1) Hasil Penilaian Tahun 1996/1997*. Direktorat Umum Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

- Djemari Mardapi. (2001). *Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Akreditasi Sekolah yang Memberdayakan Masyarakat*” Paper Seminar pada Dies Natalis UNY tanggal 19 Mei 2001.
- Handoko, H. & Tjiptono, F. (1997). *Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lingkungan Organisasi TQM*. *Kinerja*. II(3): 1-12.
- Kotler (1997). *Marketing Mangement: Analysis. Planning, Implementation and Control*. 9 th Edition, Englewood Cliff, NJ: Prencite-Hall Inc
- Noeng Muhajir (2000). *Penelitian dan Evaluasi Kebijakan*. Yogyakarta: Rake Sarasen
- Pasuraman A. Zeithaml A.V. dan Berry LL. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality: Implication for Further Research*. *Journal of Marketing*. Vol. 59: 111-124
- Sarwono, S.S. & Sudarsono J. (1997) *Konsumen dan Total Quality Management dalam Dunia Pendidikan Tinggi*. *Kinerja II* (3): 83-92
- Stamatis, D.H. (1996) *Total Quality Service*. U.S.A.: St. Lucie Press
- Tjiptono, F. (1997) *Total Quality Service*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Taylor, AW. & Hill, F.M. (1993). *Issues for Implementing TQM in Further and Higher Education* 1(2): 12-21