

Volume 2 Nomor 2 2018

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA PENDIDIKAN JARAK JAUH

Ainur Rifqi

Universitas Nurul Jadid

Jl. KH. Zaini Munim Karanganyar Paiton Probolinggo

ainurrifqi214@gmail.com

Abstrak: *Total Quality Management (TQM) in distance education in higher education is rarely developed to improve quality continuously. There are 6 dimensions in TQM, namely leadership, management education, human resource management, information management, customer-centered and satisfaction, and the development of cooperation. College leaders need to create values and goals, and realize objectives through strategies and leadership styles that are suitable to realize the commitment of organizational members..*

Kata kunci: Total Quality Management, distance, education,

PENDAHULUAN

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep yang diadopsi dari dunia industri dan bisnis oleh dunia pendidikan, baik sekolah maupun perguruan tinggi. Namun, dari beberapa studi penelitian, penelitian TQM jarang ditemukan pada institut pendidikan jarak jauh di perguruan tinggi. Lambatnya pengujian penggunaan kerangka TQM pada pendidikan ini, menjadi alasan peneliti untuk melakukan penelitian.

TQM pada pendidikan perguruan tinggi telah dikembangkan dan berfokus pada pengembangan kualitas secara kontinyu. Penerapan yang dilakukan pada perguruan tinggi, dicoba untuk diimplementasikan pada perguruan tinggi pendidikan jarak jauh. Morgan dalam Gazi, dkk (2008), membagi dimensi mutu pada kerangka TQM menjadi 6 bagian, yaitu kepemimpinan, manajemen pendidikan, manajemen sumber daya manusia, manajemen informasi, berpusat pada pelanggan dan kepuasannya, dan pengembangan kerjasama.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan kajian literatur. Kajian utama literatur yang diambil merupakan kajian yang dibahas oleh Gazi, dkk dengan judul *TQM Implementation in the Distance Education Institute: A Case of North Cyprus*.

Volume 2 Nomor 2 2018

Berdasarkan kajian tersebut, terdapat 6 pembahasan, yaitu kepemimpinan, manajemen pendidikan, manajemen sumber daya manusia, manajemen informasi, berpusat pada pelanggan dan kepuasannya, dan pengembangan kerjasama.

Bagaimana keenam dimensi tersebut dapat mempengaruhi *Total Quality Management* pada pendidikan jarak jauh? Bagaimana jabaran pengaruh 6 dimensi terhadap *Total Quality Management* terutama pada pendidikan jarak jauh? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka subjek yang diidentifikasi dan dibahas adalah berdasarkan pada 6 dimensi. Agar tidak terjadi subjektivitas pada setiap pembahasan, maka dilakukan triangulasi kajian/referensi pada setiap dimensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi Kepemimpinan

Pada dimensi kepemimpinan dinilai dari kepemimpinan personal dan keterlibatan dalam mewujudkan fokus pada pelanggan, tujuan yang jelas, harapan tinggi, dan sistem kepemimpinan. Beberapa statemen yang perlu dilakukan kajian dalam meningkatkan kualitas pada dimensi kepemimpinan yaitu, 1) negosiasi dengan seluruh stakeholder mengenai visi, misi, dan nilai keputusan, 2) menginformasikan kepada seluruh stakeholder melalui komunikasi secara langsung, 3) berbagi pengalaman dengan pegawai, 4) mendorong kreativitas dan ide baru, 5) mendefinisikan masalah saat ini dan yang akan datang, 6) melakukan perubahan besar, 7) memiliki keterbukaan (menerima pendapat orang lain) dan bersifat kolaboratif, 8) beberapa unit fungsional organisasi memiliki nilai dan etik sendiri, 9) partisipatif, 10) mengapresiasi kerja tim, dan 11) bangga terhadap aplikasi pendekatan baru untuk perubahan saat ini.

Tidak jauh berbeda dengan apa yang dipaparkan oleh Gazi, Sallis (2011: 174) menyatakan ada 11 peran pemimpin dalam mewujudkan TQM di dunia pendidikan, yaitu 1) memiliki visi mutu terpadu bagi institusi, 2) memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu, 3) mengkomunikasikan pesan mutu, 4) memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi, 5) mengarahkan perkembangan karyawan, 6) berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata, 7) memimpin inovasi dalam institusi, 8) mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat, 9) memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, 10) membangun

Volume 2 Nomor 2 2018

tim yang efektif, 11) mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Dari dua pendapat tersebut dapat disimpulkan, setidaknya peran pemimpin dalam mewujudkan implementasi TQM dalam dunia pendidikan mencakup 1) adanya visi, misi, dan nilai institusi yang jelas, 2) melakukan komunikasi dengan baik kepada *stakeholder* dan anggota institusi mengenai segala hal yang terjadi di institusi, 3) bersifat partisipatif, terbuka, dan berbaur dengan anggota institusi dan menghargai kinerjanya, 4) memiliki motivasi dan mampu mempengaruhi orang lain, 5) berfokus pada pelanggan, 6) melaksanakan proses manajemen dengan baik sesuai dengan kapasitasnya.

Untuk mewujudkan keenam fokus tersebut, Tenner menggambarkan *framework* yang harus dimiliki seorang pemimpin. *Framework* yang diajukan oleh Tenner (1995: 160) terbagi menjadi 4 bagian yaitu, pondasi, tujuan kasar, tujuan spesifik, dan implementasi. Pada bagian pondasi terdapat 2 hal yang patut dicermati yaitu tujuan atau alasan adanya institusi (*mission*), dan nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi (*values*). Pada tujuan kasar 2 hal yang juga diperhatikan adalah apa yang harus dicapai pada jangka panjang (*goal*) dan kebijakan apa yang akan diambil. Sedangkan pada tujuan spesifik, terdapat apa yang harus dicapai pada periode tertentu (*objective*), dan bagaimana tujuan itu akan dicapai melalui strategi dan perencanaan (*methodology*). Pada tahap implementasi, pengalokasian sumber daya secara konsisten dengan pandangan kepemimpinan (*commitment*) dan model peran yang akan dilaksanakan (*style*), menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan pendidikan.

Dimensi Manajemen Pendidikan

Dimensi manajemen pendidikan memfokuskan pada manajemen proses termasuk di dalamnya desain pendidikan yang berfokus pada peserta didik, proses pembelajaran, dan pelayanan. Gazi (2008) mendefinisikan dimensi ini pada 6 statemen, yaitu:

1. Pengembangan desain dan proses pembelajaran

Pengembangan desain dalam pembelajaran bisa digunakan untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik. Pengembangan desain dan proses pembelajaran perlu terus *diupdate* agar tidak tertinggal dengan lembaga pendidikan lainnya. Untuk mengembangkan sebuah desain Tenner (1995) memberikan saran 5 langkah yang dapat dilakukan oleh seorang guru, yaitu 1) mendefinisikan permasalahan, 2) mengidentifikasi dan dokumentasikan proses, 3) nilai hasil kinerja desain, 4) pahami mengapa harus membuat desain tersebut, 5) kembangkan dan tes ide desain tersebut, dan 6)

Volume 2 Nomor 2 2018

implementasikan solusi serta evaluasi hasilnya. Melalui proses tersebut Tenner memastikan pengembangan desain yang dilakukan oleh guru dapat sesuai dengan kualitas yang diinginkan. Pendapat Tenner tersebut lebih menekankan pada proses pengembangan yang disesuaikan dengan konsep PDCA yang dicetuskan oleh Deming, dan dapat diimplementasikan ketika desain belum tersedia.

Oakland berbeda pendapat dengan Tenner mengenai pengembangan desain pendidikan (pembelajaran). Menurut Oakland (2003: 79) dalam mengembangkan desain pembelajaran, proses yang dapat dilakukan yaitu 1) buatlah desain dan rencanakan program perencanaan, 2) sediakan kode dan prosedur penggunaan desain, 3) tetapkan aktivitas desain, 4) identifikasi hubungan organisasi dan teknikal, 5) identifikasi kebutuhan input desain, 6) identifikasi kebutuhan output desain, 7) susun prosedur review desain, 8) investigasi teknik baru, 9) evaluasi materi baru, 10) gunakan data balikan dari desain sebelumnya.

Bentuk dari proses desain tersebut, dapat dibagi menjadi 3 bagian yaitu penyediaan kurikulum yang dapat termuat dalam silabus, skema kerja, catatan kerja, catatan penilaian, rencana aksi, dan catatan prestasi; manajemen pembelajaran yang berupa program kurikulum yang direncanakan tim kerja serta evaluasinya; serta rancangan kurikulum yang diambil dari hasil evaluasi secara keseluruhan.

2. Dukungan untuk kerja tim dan komitmen pada desain kurikulum

Sebuah organisasi yang terlibat dalam TQM akan memperoleh manfaat dengan memiliki tim yang efektif di semua tingkatan. Dalam menciptakan budaya TQM yang efektif, kerja tim harus difungsikan dalam institusi dan harus mendapatkan kesempatan yang seluas-luasnya dalam situasi menentukan. Dalam mengefektifkan kerja tim dapat dilakukan dengan memberikan dukungan pada tim agar timbul rasa saling percaya dan hubungan yang solid. Tim merupakan kumpulan dari beberapa individu, sehingga kesuksesan tim juga bergantung pada dukungan *top management*.

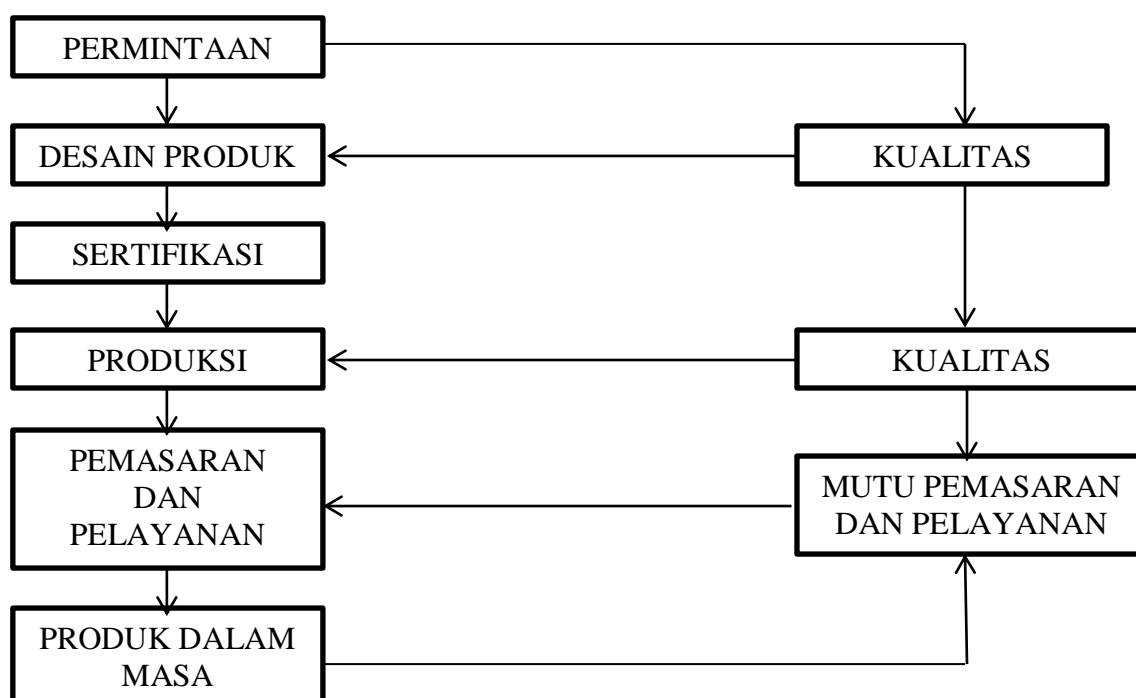
Menurut Sallis (2011: 188) sebuah tim dapat berjalan secara efektif jika memenuhi beberapa point, yaitu 1) sebuah tim membutuhkan peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas, 2) tim membutuhkan tujuan yang jelas, 3) sebuah tim membutuhkan sumberdaya-sumberdaya dasar untuk beroperasi, 4) sebuah tim perlu mengetahui tanggungjawab dan batas-batas otoritasnya, 5) sebuah tim memerlukan rencana kerja, 6) sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan untuk bekerja, 7) tim perlu menggunakan alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusi, 8) tim perlu mengembangkan sikap

Volume 2 Nomor 2 2018

tim yang baik dan bermanfaat. Poin-poin tersebut tidak dapat terpenuhi jika tanpa adanya dukungan dari beberapa pihak, terutama *top management*. Oleh karena itu kerjasama antar departemen perlu dilakukan.

3. Perubahan pada desain pendidikan dan penyampaian pada kebutuhan lapangan

Pada dasarnya sistem kualitas dapat dibagi menjadi 3 bagian yaitu, 1) kualitas desain (memenuhi keinginan pelanggan dan secara ekonomi layak untuk diproduksi), 2) kualitas konformitas (memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan), 3) kualitas pemasaran dan pelayanan purna jual (Nasution, 2001:20). Untuk lebih jelasnya lihat pada gambar 1.1



Gambar 1.1 Hubungan Sistem Kualitas (Nasution, 2001)

Berdasarkan gambar tersebut, pada dasarnya perubahan desain suatu produk pendidikan (proses pembelajaran), harus dianalisis berdasarkan permintaan pasar. Misalnya dalam pendidikan jarak jauh berbasis online, maka perlu diperhatikan bagaimana desain pembelajarannya apakah hanya sekedar melalui *chat* atau dimungkinkan melalui aplikasi video call. Namun, setiap perubahan harus memiliki standar yang jelas sesuai dengan standar pendidikan yang dimiliki, baik itu bersifat nasional atau institusi. Dan pada akhirnya hasil desain yang telah dibuat, dipasarkan ke masyarakat agar masyarakat dapat merasakan hasil perubahan desain yang telah dibuat oleh suatu institusi.

4. Komitmen antara pegawai pada proses pengambilan keputusan terhadap aplikasi pendekatan baru

Volume 2 Nomor 2 2018

Kerja tim yang tidak didukung oleh komitmen setiap individunya akan menjadikan kerja tim kacau. Oleh karena itu, komitmen dari setiap individu harus terus ditingkatkan. Untuk mewujudkan komitmen tersebut, pemimpin harus mendemonstrasikan dengan serius mengenai implementasi TQM di institusi. Selain itu menurut Oakland (2003), kejelasan mengenai siapa bertanggungjawab pada siapa, tanggungjawab, perhatian serta penghargaan terhadap kinerja pegawai harus dilakukan oleh pihak manajemen.

Komitmen terhadap proses pengambilan keputusan termasuk implementasi terhadap pendekatan baru berasal dari adanya kesukarelaan anggota institusi, karena melalui kesukarelaan anggota institusi mutu dapat terbentuk. Kesukarelaan itu akan muncul, jika anggota organisasi merasa puas terhadap organisasinya, dan kepuasan itu muncul karena ad keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.

5. Apresiasi dan dukungan pada pendekatan konstruktivistik untuk filosofi yang berfokus pada peserta didik dalam pendidikan online

Kedekatan seorang pemimpin kepada pegawainya memberikan dampak positif terhadap bagaimana pegawai bekerja. kepemimpinan dalam manajemen kualitas bukan untuk menentukan dan mencatat kegagalan yang dibuat oleh pegawai serta kemudian menghukum pegawai tersebut, tetapi untuk mengidentifikasi dan kemudian menghilangkan penyebab kegagalan itu, serta membantu pegawai agar mampu mengerjakan pekerjaan secara lebih baik dengan memperhatikan efektivitas dan efisiensi dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Kritik yang menjatuhkan pegawai, jangan sampai dilakukan oleh seorang pemimpin, karena akan menjadikan pegawai tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Dorongan-dorongan serta reward yang diberikan dengan konsep pendekatan konstruktivistik dapat menjadikan pegawai akan lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

6. Kurikulum dan pembelajaran didesain oleh kontribusi kolaborasi tutor.

Dalam mendesain kurikulum dan pembelajaran pendidikan jarak jauh, kontribusi kolaborasi tutor menjadi hal penting. Tukar pendapat mengenai desain kurikulum yang baik, dapat menjadikan desain pembelajaran menjadi lebih baik. Menurut Nasution (2001: 136) orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi adalah orang yang tepat dan terbaik untuk membuat keputusan. Dalam desain kurikulum dan pembelajaran, tutor sebagai orang yang mengalami kegiatan pembelajaran merupakan orang yang lebih paham mengenai kondisi pembelajaran pada pendidikan jarak jauh. Sehingga dapat dikatakan kolaborasi tutor

Volume 2 Nomor 2 2018

dalam menentukan desain kurikulum dan pembelajaran yang baik menjadi solusi tepat dalam desain tersebut.

Namun bukan berarti desain kurikulum dan pembelajaran diserahkan begitu saja kepada tutor, diperlukan pembentukan tim ahli yang terdiri dari beberapa tutor dan manajemen tingkat atas untuk mendesai kurikulum dan pembelajaran. Menurut Sallis (2011: 188) untuk membangun sebuah tim yang efektif dibutuhkan beberapa poin pengembangan, yaitu 1) sebuah tim membutuhkan peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas, 2) tim membutuhkan tujuan yang jelas, 3) sebuah tim membutuhkan sumberdaya-sumberdaya dasar untuk beroperasi, 4) sebuah tim perlu mengetahui tanggungjawab dan batas-batas otoritasnya, 5) sebuah tim memerlukan rencana kerja, 6) sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan untuk bekerja, 7) tim perlu menggunakan alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusi, 8) tim perlu mengembangkan sikap tim yang baik dan bermanfaat. Melalui delapan poin tersebut, maka dapat dipastikan desain kurikulum dan pembelajaran dapat memenuhi harapan pelanggan.

Dimensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dimensi manajemen sumber daya manusia berfokus pada pengembangan dan pelatihan staff yang digunakan untuk mencapai tujuan institut pendidikan jarak jauh. Secara terperinci, Gazi (2008) membagi dimensi manajemen sumber daya manusia pada 12 statement untuk mengukur manajemen mutu pendidikan jarak jauh, diantaranya yaitu 1) staf saling berbagi visi organisasi, 2) saran dan pandangan staf diperhitungkan dalam pengambilan kebijakan, 3) terdapat job deskripsi untuk seluruh staf, 4) adanya kriteria evaluasi kinerja, 5) evaluasi kinerja dapat dilihat dan tidak bias, 6) penghargaan diberikan berdasarkan kinerja pegawai, 7) pembagian kerja berdasarkan kemampuan, pengetahuan, dan *skill* setiap orang, 8) muatan kerja dibagi secara seimbang, 9) jabatan staf berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan kompetensi, 10) pelatihan dan seminar dilaksanakan untuk pengembangan pegawai, 11) pelatihan pengembangan teknologi disediakan untuk seluruh staf, 12) adanya kesempatan belajar dan sukses pada perkembangan personal.

Baldrige Award, Blackburn, dan Rosen (Dalam Hendri & Ramadhania, 2010) menyatakan bahwa setidaknya terdapat 14 komponen yang perlu diperhatikan dan dikembangkan oleh perguruan tinggi dalam mencapai kualitas pendidikan yang baik. Keempat belas komponen tersebut yaitu 1) manajemen puncak memiliki tanggungjawab dalam mengembangkan dan mendukung visi budaya mutu, dengan menerapkan manajemen

Volume 2 Nomor 2 2018

strategi; 2) visi yang telah dirumuskan dan dikembangkan dikomunikasikan kepada seluruh civitas akademika dalam bentuk rencana operasional, 3) sistem organisasi dikembangkan secara terbuka dan transparan; 4) terdapat pelatihan bagi pegawai yang mengacu pada pelaksanaan TQM; 5) keterlibatan anggota organisasi dalam setiap program yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi; 6) menerima masukan-masukan yang diberikan anggota organisasi dalam mengembangkan layanan yang bermutu; 7) pegawai diberdayakan dalam pengembangan mutu sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya; 8) evaluasi kinerja dilakukan untuk membantu pegawai dalam meningkatkan kualitas kinerja; 9) sistem kompensasi yang diberlakukan mencerminkan kontribusi kualitas kinerja; 10) terdapat sistem pengakuan nonfinansial bagi pegawai; 11) sistem yang dikembangkan tidak membatasi anggota organisasi dalam mengembangkan inisiatif mutu; 12) keamanan dan kesehatan dibangun secara proaktif; 13) rekrutmen, seleksi, promosi, dan pengembangan karir pegawai dilaksanakan berdasarkan prinsip TQM; 14) profesionalitas pegawai dibangun berdasarkan aturan yang menekankan pada pengembangan kualitas.

Dimensi Manajemen Informasi

Pada dimensi manajemen informasi, menilai manajemen dan efektivitas penggunaan data dan informasi untuk mewujudkan misi dengan penampilan yang baik. Pada dimensi ini, ada 6 statement yang diteliti yaitu 1) lingkungan kerja yang tepat disediakan untuk staf, 2) staf memiliki kepercayaan diri dalam berbagi pengetahuan antar teman, 3) struktur teknis dan fisik pada pendidikan jarak jauh sudah tepat, 4) materi dan teknologi disediakan untuk lingkungan pembelajaran, 5) distribusi materi dan teknologi sudah tepat, 6) seluruh informasi kerja dan teknologi dapat diakses.

Berpusat Pada Pelanggan

Dimensi fokus pada pelanggan dan kepuasannya, menilai pada bagaimana institut menentukan kebutuhan dan harapan peserta didik dan *stakeholder*. Pada dimensi ini terdapat 9 statemen yang diteliti, yaitu 1) staf merasa dihargai di organisasi, 2) adanya kegiatan sosial dan budaya untuk pegawai, 3) siswa merasa percaya diri pada standar pendidikan, 4) ada upaya pencegahan tidak semangatnya pegawai, 5) gaji yang diberikan mencukupi untuk staf, 6) ide kreatif siswa didukung, 7) staf dan siswa memiliki kepribadian yang baik, 8) staf dan siswa saling memberikan timbal balik pada kebutuhan dan harapan mereka, 9) kebutuhan dan harapan staf dan siswa ditentukan melalui pertanyaan, wawancara, dan lain sebagainya.

Volume 2 Nomor 2 2018

Menurut Mulyono, dkk (2010) kepuasan pelanggan dapat terpenuhi melalui pengembangan kualitas produk dan pengembangan kualitas layanan. Dalam pendidikan jarak jauh di perguruan tinggi pengembangan kualitas produk diarahkan pada sampai sejauh mana perguruan tinggi mampu memenuhi ekspektasi pelanggan yang meliputi kemampuan dalam bidang pengetahuan dan keterampilan. Sedangkan dalam pemberian layanan, indikator yang perlu dikembangkan adalah pemberian pelayanan yang tepat, cepat, dan memuaskan bagi pelanggan.

Pengembangan Kerjasama

Pengembangan kerjasama memfokuskan pada bagaimana kerjasama pada beberapa level, internal dan eksternal bisa dibentuk. Dimensi pengembangan kerjasama ini, dapat dinilai melalui beberapa statemen, yaitu 1) adanya kesabaran dan respek berdasarkan hubungan antar pegawai, 2) organisasi mendapatkan dukungan dari institusi luar untuk pelayanan latihan yang baik, 3) adanya alokasi sumber daya untuk rencana jangka panjang, 4) adanya kesempatan untuk melakukan penelitian, 5) kolaborasi internal antar satu bidang dengan bidang lainnya, 6) hubungan eksternal dengan pendidikan tinggi lainnya yang mengadakan program pendidikan online.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan persepsi mengenai implementasi TQM pada pendidikan jarak jauh di sistem pendidikan tinggi. Hasil yang ditemukan melalui metode wawancara, observasi, dan laporan diri menemukan bahwa pengembangan mutu pada pendidikan jarak jauh di pendidikan tinggi masih berada dalam tahap awal, dimana perguruan tinggi menemukan dukungan moral dan finansial dalam mengembangkan pegawai dan infrastruktur. Gaya kepemimpinan, infrastruktur untuk manajemen informasi, dan penghargaan terhadap harapan dan kebutuhan siswa dan pegawai menjadi dimensi yang dapat diharapkan. Sedangkan pada dimensi manajemen sumber daya manusia, kerjasama, dan manajemen pendidikan diimplementasikan secara tidak efektif berdasarkan kriteria analisis TQM. Berdasarkan hasil ini, pendidikan jarak jauh pada perguruan tinggi perlu menekankan pada pengembangan manajemen kepemimpinan, manajemen pendidikan, manajemen sumber daya manusia, manajemen informasi, manajemen fokus pada pelanggan dan kepuasannya, dan pengembangan kerjasama melalui model pengembangan mutu yang berkelanjutan berdasarkan budaya organisasi itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Gazi, A.Z., Silman, F, Birol, C. 2008. TQM Implementation in the Distance Education Institute: A Case of North Cyprus. *Eurasian of Educational Research*, 82 (31): 35-54.
- Hendri, M.I. & Ramadhania. 2010. Aplikasi TQM Pada Manajemen Perguruan Tinggi: Sudut Pandang Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, dan Manajemen SDM.. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Kewirausahaan*. 1 (2): 116-128.
- Mulyono, B.H., Yoestini, Nugraheni, R., Kamal, M. 2010. Analisis Pengaruh Kualitas Produk dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen (Studi Kasus Pada Perumahan Puri Mediterania Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. 4 (2): 135-148.
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oakland, J.S. 2003. *Total Quality Management Text with Cases*. Great Britain: Martins the Printers.
- Sallis, E. Tanpa Tahun. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi. 2011. Jogjakarta: IRCiSod.
- Tenner, A.R. 1995. *Total Quality Management: Three Steps to Continues Improvement*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company.