

## **Total Quality Management dalam Lembaga Perguruan Tinggi**

**Nur Rahmi Sonia**

IAIN Ponorogo, Indonesia  
nurrahmisonia@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.47>

### **Abstract**

This article describes Total Quality Management for improving higher education organization. This paper employed library research method or approach. The data were collected by analyzing and/or exploring some journals, books, both printed and electronic documents, and other sources and/or information that relate to the research. TQM is that one of the original approach to run a business that seeks to maximize profits and competitiveness through the continuous improvement of the product, is now starting to be implemented in many ogled educational institusional, including higher education or universities that have the same four elements, namely inputs, processes, outputs and outcomes are similarly put human resources as a vital component. Implementation of TQM in fact is an attempt to change the traditional irrational management towards modern rational management that is one of the elements on decision making based on facts. Therefore, total quality management be able to give a foundation for quality management and becomes one of the alternatives in ensuring customer satisfaction. Customer who get satisfaction in the services become the basic capital for institutions to form customer loyalty.

**Keywords:** total quality management; higher education; customer satisfaction, customer loyalty

### **Abstrak**

Artikel ini menjelaskan terkait Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) dalam mengimplementasikan untuk meningkatkan organisasi pendidikan di perguruan tinggi. Metodologi atau Pendekatan - yang digunakan dalam tulisan ini menggunakan metode atau pendekatan kepustakaan (*library research*), sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan menelaah dan/atau mengeksplorasi beberapa Jurnal, buku, dan dokumen-dokumen (baik yang berbentuk cetak maupun elektronik) serta sumber-sumber data dan atau informasi lainnya yang dianggap relevan dengan kajian. Manajemen Mutu Terpadu merupakan salah satu pendekatan asli untuk menjalankan bisnis yang berusaha untuk memaksimalkan keuntungan

dan daya saing melalui peningkatan terus menerus dari produk, kini mulai diterapkan dan dilirik institusional pendidikan, termasuk pendidikan tinggi atau universitas yang memiliki empat unsur yang sama dengan, yaitu input, proses, *output* dan *outcome* yaitu menempatkan sumber daya manusia sebagai komponen vital. Pelaksanaan TQM sebenarnya adalah upaya untuk mengubah manajemen rasional tradisional terhadap manajemen rasional modern yang merupakan salah satu elemen pada pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Dengan demikian, TQM memberikan landasan bagi manajemen mutu dan menjadi salah satu alternative dalam menjamin kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Pelanggan yang mendapatkan kepuasan dalam layanan menjadi modal dasar bagi institusi untuk membentuk loyalitas pelanggan (*customer loyalty*).

**Keywords:** TQM, pendidikan tinggi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan

## Pendahuluan

Perubahan demografi, perubahan selera konsumen, perubahan lingkungan dan perubahan teknologi adalah empat perubahan penting yang harus diperhatikan oleh para pengambil kebijakan, tidak terkecuali oleh pengambil kebijakan pada pendidikan perguruan tinggi yang selalu menuntut adanya peningkatan mutu, baik mutu kurikulum ataupun mutu manajemen. Kondisi tersebut juga berdasar asumsi bahwa pendidikan tinggi merupakan pendidikan yang berada pada garis depan dalam menghadapi perubahan lingkungan dimana tahap pendidikan tinggi merupakan tahap pendidikan formal terakhir yang mendidik seseorang siap menjadi profesional dalam bidang keahlian tertentu yang nantinya diperlukan dalam dunia kerja. Oleh karena itu pendidikan tinggi perlu mengamati dampak perubahan lingkungan serta mampu melakukan perubahan sehingga pendidikan tinggi sebagai penyedia aset intelektual mampu bersaing serta mampu memenuhi kualitas yang dituntut oleh masyarakat.

Total Quality Management (TQM) merupakan salah satu pola manajerial dalam upaya merespon perubahan-perubahan diatas. Konsep ini menawarkan pendekatan baru dalam mengelola perusahaan dan keutuhan dalam manajemen yang menjadi ciri utama dalam TQM. Sebenarnya TQM dikembangkan dari pemikiran *system thinking* yang muncul pada tahun 1950.<sup>1</sup> Selain itu, hal tersebut juga dimulai oleh dunia industry dan bisnis yang selanjutnya dijabarkan dan diaplikasikan menjadi Total Quality Management (TQM) yang diadopsi oleh lembaga pendidikan.<sup>2</sup> Dalam TQM tidak dikenal sistem pemisahan yang kaku antar *think* (yang dilakukan oleh pihak manajemen) dan *act* (yang diemban oleh karyawan).<sup>3</sup> Banyak perusahaan yang memiliki keunggulan dalam persaingan karena menerapkan Total Quality Management (TQM). TQM diakui sebagai suatu pendekatan manajemen yang dapat memperbaiki kinerja dan efisiensi organisasi. TQM dalam implementasinya lebih dominan mengarah kepada *quality* atau kualitas, sedangkan istilah kualitas mengandung berbagai macam makna yang berlainan bagi setiap orang. Namun demikian, Goetsch dan Davis

---

<sup>1</sup> William Mantja, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan; Ilmu Pendidikan* (Malang: Naskah Seminar Nasional, IKIP Malang, 2000), 10.

<sup>2</sup> Edward Kigozi, James Ko, and Yuen On, "Total Quality Management ( TQM ) Practices Applied in Education Institutions : A Systematic Review of Literature Total Quality Management ( TQM ) Practices Applied in Education Institutions : A Systematic Review of Literature," no. March (2020): 341, <https://doi.org/10.20533/ijibs.2046.3626.2019.0045>.

<sup>3</sup> Fandy Ciptono, *Aplikasi TQM Dalam Manajemen Perguruan Tinggi*, No.11.XXVI (Usahawan, 1999), 7.

merumuskan konsep holistic mengenai kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi harapan pelanggan.<sup>4</sup>

Perguruan tinggi dapat mengadopsi prinsip-prinsip yang ada dalam TQM, paling tidak ada empat bidang utama yang harus dipenuhi. Pertama, penerapan TQM untuk peningkatan fungsi administrasi dan operasi atau secara umum untuk mengelola universitas secara keseluruhan. Kedua, mengintegrasikan TQM dalam kurikulum. Ketiga, penggunaan TQM dalam pengajaran di kelas. Keempat, menggunakan TQM untuk mengelola aktivitas riset universitas. Kehadiran TQM berdampak pada perubahan manajemen konvensional. Kehadiran TQM berdampak pada perubahan manajemen konvensional. Demikian halnya dengan manajemen pada perguruan tinggi. Terdapat enam tantangan pokok yang dikaji dan dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep TQM dalam dunia perguruan tinggi yakni berkenaan dengan dimensi kualitas fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM, manajemen berdasarkan fakta.<sup>5</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka akan dikaji secara mendalam tentang Total Quality Management in Education dalam Lembaga Pendidikan Tinggi dengan Spesifikasi Pembahasan "Fokus Pada Pelanggan" (*Customer Focus*).

### Metode Penelitian

Metode dan jenis pengumpulan data dalam Penelitian ini adalah studi pustaka (*library research*) dengan mengumpulkan buku-buku, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang mendukung tema penelitian, diantaranya literature tentang manajemen mutu terpadu (TQM) dan pendidikan tinggi, aspek kualitas pada TQM, dan kualitas perguruan tinggi dan fokus pada pelanggan (*customer focus*). Proses penelitian ini dimulai dengan tahapan sebagai berikut: mengidentifikasi dan menemukan informasi yang relevan dengan tema manajemen mutu pendidikan (*total quality management in education*), kemudian menganalisis hasil temuan, dan kemudian mengembangkan dan mengekspresikannya menjadi temuan baru terkait dengan *total quality management in education* dalam lembaga pendidikan tinggi.<sup>6</sup>

### Temuan dan Pembahasan

#### Pengertian Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*)

Istilah kualitas mengandung berbagai makna bagi setiap orang. Dalam kamus bahasa Indonesia praktis istilah kualitas diartikan dengan; kadar, tingkat baik buruknya sesuatu; mutu; derajat.<sup>7</sup> Manajemen mutu merupakan suatu cara untuk mengorganisasi manusia. Tujuan manajemen mutu adalah untuk mencapai keseimbangan antara usaha manusia dalam melakukan tugas dengan penuh kesukacitaan dengan partisipasinya dalam meningkatkan bagaimana bekerja yang baik.<sup>8</sup> Adapun Fandy merumuskan konsep holistic terkait kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan kondisi lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.<sup>9</sup> Lebih lanjut Goetsch dan Davis dalam Fandy mendefinisikan TQM sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha yang berusaha memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi.<sup>10</sup> Sementara Ross dalam William

<sup>4</sup> Goestch and Davis, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness, Engelwood Cliffs*. (New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 1994), 67-69.

<sup>5</sup> Fandy Tjiptono and Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), 42.

<sup>6</sup> Masrukhin, *Metode Penelitian Kualitatif* (Kudus: Media Ilmu Press, 2015), 2.

<sup>7</sup> Wiyono Trisno and Abdullah Pius, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Praktis* (Surabaya: Arloka, 1994).

<sup>8</sup> Team, *Manajemen Mutu Dalam Pendidikan* (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri. Jakarta, n.d.), 2.

<sup>9</sup> Ciptono, *Aplikasi TQM Dalam Manajemen Perguruan Tinggi*, 8.

<sup>10</sup> Ciptono, 8.

Mantja mendefinisikan TQM sebagai integrasi dari semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk memperoleh dan mencapai perbaikan serta peningkatan kualitas barang sebagai produk dan layanan yang berkesinambungan. Tujuan utamanya adalah kepuasan konsumen atau pelanggan (*costumer*).<sup>11</sup> Jadi, TQM merupakan proses untuk memberikan kualitas produk dan layanan kepada pelanggan melalui peningkatan produktivitas.<sup>12</sup>

Manajemen Peningkatan Mutu (TQM) dalam pendidikan sebagaimana yang dikutip oleh William dan didefinisikan sebagai sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan bahwa peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat.<sup>13</sup> Dari definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) terkandung upaya; (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan atau sekolah baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnosis, (3) peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus terus menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lapangan pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki yang menyatakan bahwa perguruan tinggi dapat memberikan kepuasan pada mahasiswa, orang tua, dan masyarakat.

### Total Quality Management (TQM) dan Pendidikan Tinggi

Sukses dalam dunia industry dan bisnis TQM memberikan motivasi kepada organisasi-organisasi lainnya salah satunya perguruan tinggi untuk mengadopsinya, yang juga kemudian dikreasi dan di *up grade* pada beberapa fungsi dan bagian. Adapun perusahaan-perusahaan yang dikenal berhasil meningkatkan kualitas kinerja, produktivitas, daya saing serta profitabilitas secara signifikan melalui TQM antara lain Xerox, IBM, Motorola, Harley Davidson, Ford, Toyota, Allen-Bradley, Ford, Hewlett-Packard, dan Group Astra.

Pendekatan TQM dalam implementasi pada perguruan tinggi memang belum banyak dilakukan, bahkan ada kalangan yang meragukan efektifitas TQM dalam dunia pendidikan. Sementara kalangan yang lain menganggap TQM sebagai suatu harapan yang cerah bagi dunia pendidikan. TQM yang diterapkan dalam lembaga pendidikan memiliki keberhasilan yang beragam.<sup>14</sup>

Implementasi TQM dalam perguruan tinggi mengundang perdebatan. Beberapa pengamat mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep TQM dengan karakteristik perguruan tinggi (Taylot, Hill, dan MC Cullon, 1993). Pengamat tersebut berargumen bahwa TQM merupakan konsep yang sulit untuk dievaluasi dalam dunia pendidikan (pendidikan tinggi).<sup>15</sup> Sedangkan Holmes dan Gerard (1995) berpendapat bahwa TQM mungkin cocok untuk fungsi pendukung (*support function*), tetapi kurang cocok untuk fungsi pengajaran dan pembelajaran yang merupakan inti dari sebuah perguruan tinggi.<sup>16</sup>

Pendapat lain dikemukakan oleh Herbert, Dellana dan Bass yang dikutip oleh Sarwono dan Sudarsono terdapat empat bidang utama dalam perguruan tinggi yang harus dipenuhi. *Pertama*, penerapan TQM untuk peningkatan fungsi administrasi dan operasi atau secara umum untuk mengelola universitas secara keseluruhan. *Kedua*, mengintegrasikan TQM dalam

<sup>11</sup> Mantja, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan; Ilmu Pendidikan*, 10.

<sup>12</sup> Lidya Priyanka and Margono Setiawan, "The Effect of Total Quality Management on The Performance of SMEs Through Mediation Variable of Organizational Commitment" 116, no. 1 (2017): 117.

<sup>13</sup> Mantja, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan; Ilmu Pendidikan*, 13.

<sup>14</sup> Everard Van Kemenade et al., "Alignment of Total Quality Management in The Higher Education Context" 4, no. 1 (2020): 1-8.

<sup>15</sup> Ciptono, *Aplikasi TQM Dalam Manajemen Perguruan Tinggi*, 11.

<sup>16</sup> Holmes and Gerrad, *Total Quality Management in Higher Education: How to Approach Human Resource Management*, 1995, 5-10.

kurikulum. *Ketiga*, penggunaan TQM dalam pengajaran di kelas. *Keempat*, menggunakan TQM untuk mengelola aktivitas riset universitas.<sup>17</sup> Berdasar data yang dikumpulkan *Quality Progress*, pada tahun 1992 di Amerika Serikat terdapat 220 institusi perguruan tinggi yang menerapkan TQM.<sup>18</sup> Diantaranya University of Chicago, Harvard University, Oregon State University, University of Pennsylvania, dan lain-lain. Seperti tinjauan yang dilakukan oleh Owlia dan Aspinwall mengidentifikasi bahwa komitmen manajemen puncak, perencanaan strategik, mutu organisasi, keterlibatan pegawai, kerja tim, pelatihan, desain manajemen, dan manajemen proses, manajemen mutu unggul sebagai TQM utama yang diterapkan di lembaga pendidikan tinggi di Inggris dan Amerika Serikat.<sup>19</sup>

Implementasi TQM membawa dampak perubahan manajemen konvensional. Demikian halnya dengan manajemen perguruan tinggi. Ada enam tantangan pokok yang perlu dikaji dan dikelola secara strategik dalam penerapan konsep TQM dalam perguruan tinggi. Yakni aspek kualitas, fokus kepada pelanggan (*customer focus*), kepemimpinan, perbaikan secara berkesinambungan (*continous improvement*), manajemen SDM, dan manajemen berdasar fakta. Selain itu untuk dapat mencapai mutu pendidikan diperlukan kerja sama tim (*team work*) yang baik, mengingat kerja tim akan menumbuhkan kepercayaan diri, komunikasi dan mengembangkan kemandirian.<sup>20</sup> Hal tersebut merupakan bagian dari pemberdayaan (*empowerment*) dengan pemberian tanggung jawab yang besar kepada *stakeholders*. Eksistensi kerja sama dalam lembaga pendidikan merupakan modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan melalui proses perbaikan secara terus menerus. Adanya kolaborasi yang baik diantara komponen-komponen tersebut, maka akan memudahkan perguruan tinggi dalam mendapat mutu pelayanan pendidikan.

### Aspek Kualitas Pada Total Quality Management Education (TQM)

Ada lima kategori yang menentukan kualitas perguruan tinggi :<sup>21</sup>

1. Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera/tepat waktu/akurat dan memuaskan. Misal adanya penawaran mata kuliah yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, penilaian yang *fair* dalam perkuliahan, akurasi dalam perhitungan indeks prestasi, dana penelitian dosen, proses perkuliahan yang berjalan dengan lancar, dan lain-lain.
2. Daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kemauan/ kesediaan para staf untuk membantu para pelanggan serta memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap. Misal rektor, pembantu rektor, dekan, dan civitas akademika yang lain mudah ditemui, dosen juga gampang ditemui untuk konsultasi, proses belajar mengajar yang interaktif, fasilitas kamous yang mudah diakses, adanya *service failure* (kemampuan untuk melakukan perbaikan) dilakukan secara cepat dan tepat. Contoh komputer yang sedang rusak harus segera ditindak lanjuti dengan cara menginformasikan calon pengguna bahwa segera memperbaikinya.
3. Jaminan (*assurance*), yakni mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, serta sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki para staf. Misal seluruh jajaran civitas akademika (dosen, asisten dosen, serta karyawan akademik) harus benar-

<sup>17</sup> Sarwono and Sudarsono, *Konsumen Dan Total Quality Management Dalam Dunia Pendidikan Tinggi* (Kinerja II (3), 1997), 83-92.

<sup>18</sup> Lewis and Smith, *Total Quality in Higher Education* (Delray Beach, Florida: St. Lucie Press, 1992), 89.

<sup>19</sup> Mohammad S Owlia and Elaine M. Aspinwall, "TQM in Higher Education-a Review," *International Journal of Quality & Reliability Management* 14, no. 5 (1997): 527-43.

<sup>20</sup> Didi Sartika, "Manajemen Pendidikan Tinggi Islam (Upaya Mereposisi Dan Merekonstruksi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam Di Era Globalisasi)," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 2 (2020): 177-94.

<sup>21</sup> Barret Derm, *The TQM Paradigma, Key Ideas That Make It Work* (Portland. Oregon: Productivity Press, 1995), 24.

- benar kompeten pada bidangnya, reputasi perguruan tinggi yang positif dimata masyarakat, serta adanya profesionalisme pada perilaku seluruh jajaran.
4. Empati, yakni kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, serta memahami betul kebutuhan pelanggan. Misal dosen mengenal nama para mahasiswanya, dosen dapat dihubungi dengan mudah oleh mahasiswa, dosen pembimbing akademika benar-benar berperan sesuai dengan fungsinya, dan lain-lain.
  5. Bukti langsung (*tangibles*), yakni meliputi fasilitas fisik, perlengkapan karyawan/ dosen, dan sarana komunikasi yang baik. Misal adanya kamus, fasilitas komputer, perpustakaan, ruang kuliah, ruang dosen, kantin, metode perkuliahan, jurnal ilmiah, sarana ibadah, dan lain-lain.

Hal yang disebut diatas merupakan unsur-unsur yang digunakan pelanggan untuk menilai kualitas jasa (*service quality*) yang didasarkan atas perbandingan antara jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived service*). Gap diantara jasa yang diharapkan dan yang dipersepsikan merupakan ukuran kualitas jasa.<sup>22</sup> Oleh karena itu perguruan tinggi harus meningkatkan kualitas kinerjanya dalam setiap dimensi serta tidak melakukan *overpromise* dalam penyampaian informasi kepada para calon mahasiswa, orang tua mahasiswa, dosen serta karyawan sehingga dapat menimbulkan harapan yang muluk-muluk dan sulit untuk direalisasikan. Selaras dengan Karahan dan Mete<sup>23</sup> bahwa penjaminan mutu di perguruan tinggi merupakan kegiatan yang menawarkan pelayanan yang bermutu guna memuaskan pelanggan dan memberi kepercayaan dalam hal inspeksi, *review*, dan evaluasi. Dengan demikian, kualitas pendidikan tinggi sebagai isu terpenting dalam menyediakan lulusan (*output*) yang bermutu, berkualitas dan berdaya saing (*outcome*) bagi kemajuan suatu negara dapat terwujud.

### **Kualitas Perguruan Tinggi dan Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*)**

Penjaminan mutu pendidikan diadopsi dari manajemen proses produksi yang dilakukan di bidang produksi. Dalam dunia industry, selalu ada keharusan untuk merasa yakin bahwa produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan spesifikasinya agar mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan.<sup>24</sup> Dengan demikian pada prinsipnya, penjaminan mutu dirancang sedemikian rupa untuk menghasilkan proses produksi yang sesuai dengan spesifikasi atau sesuai dengan standar.<sup>25</sup> Sebuah produk yang berkualitas harus dijamin mutunya agar pembeli tidak kecewa ketika membeli dan memakainnya.<sup>26</sup> Bahkan pembeli akan melakukan pembelian ulang serta mengajak teman-temannya untuk menggunakan produk dan jasa yang dihasilkan pendidikan terjadi karena *customer delivered value* (nilai yang diterima pelanggan).<sup>27</sup> Pendapat tersebut senada dengan yang diungkapkan Kotler dan Keller bahwa kepuasan merupakan fungsi dari kinerja yang dirasakan (*perceived performance*) dan harapan (*expectation*). Jika produk yang dihasilkan lebih rendah dari harapan, maka konsumen akan merasa tidak puas. Begitu juga sebaliknya, jika sesuai harapan maka

<sup>22</sup> Ciptono, *Aplikasi TQM Dalam Manajemen Perguruan Tinggi*, 34-46.

<sup>23</sup> Mehmet Karahan and Mehmet Mete, "Examination of Total Quality Management Practices in Higher Education in the Context of Quality Sufficiency," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014): 1292-97, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.627>.

<sup>24</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), 34.

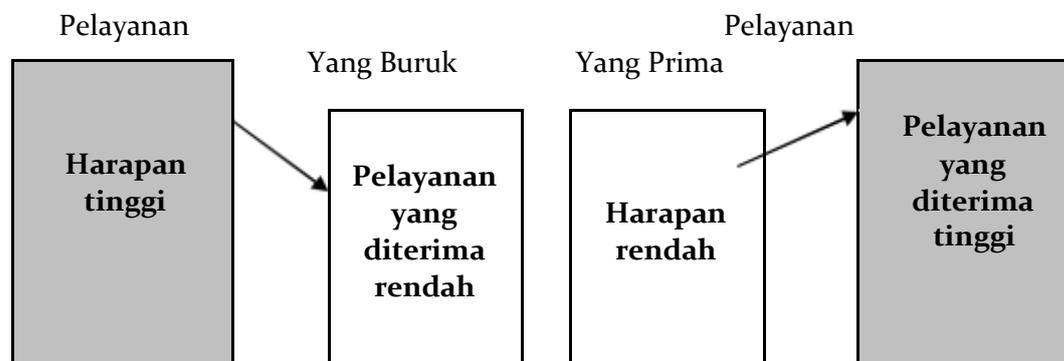
<sup>25</sup> Ridwan Abdullah Sani, Isda Pramuniati, and Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 6.

<sup>26</sup> Ridwan Abdul Sani et al., *Sistem Penjaminan Mutu Internal* (Tangerng: Tira Smart, 2018), 9.

<sup>27</sup> Imam Machali and Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2016), 283.

konsumen akan merasa puas, jika kinerja melebihi harapan, maka konsumen akan merasa sangat puas (*delighted*).<sup>28</sup> Sebagaimana yang terlihat pada gambar berikut:

Gambar 1. Kepuasan pelanggan<sup>29</sup>



Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa persepsi atas pelayanan dan harapan yang diterima oleh pelanggan bergantung pada harapan-harapan mereka. Apabila perlakuan yang diterima pelanggan baik sesuai dengan yang mereka harapkan, maka hal tersebut dianggap merupakan yang bermutu tinggi. Namun sebaliknya, jika perlakuan yang diterima pelanggan kurang sesuai harapannya maka akan disebut sebagai pelayanan yang buruk. Oleh karena itu, untuk memberikan pelayanan yang bermutu tinggi, lembaga institusi harus memberikan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan pelanggan.

Itulah sebab kemudian perusahaan-perusahaan melakukan penjaminan mutu (*quality assurance*). Apabila dari hasil penjaminan mutu ditemukan produk yang tidak sesuai dengan standar, maka produk tersebut digudangkan kemudian dibuang. Begitu juga dengan pendidikan, lembaga tidak boleh menghasilkan lulusan pendidikan yang rusak. Itulah sebab penjaminan mutu harus dilakukan sejak awal proses pendidikan.<sup>30</sup> Dengan demikian penjaminan mutu pendidikan bukan hanya dilaksanakan pada saat proses, melainkan dimulai saat *input*, proses, *output* dan *outcome*.<sup>31</sup> Ketika awal proses sudah terlaksana dengan baik, maka hingga akhir akan menghasilkan hal yang baik juga. Istilah lainnya disebut *right first time, right every time*.

Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) merupakan hal penting dalam manajemen mutu pendidikan (TQM). Ivancevich mengatakan bahwa langkah pertama dalam menerapkan TQM adalah memandang mahasiswa sebagai pelanggan yang harus dilayani.<sup>32</sup> Usman dengan merujuk Goetsch dan Davis menyebutkan bahwa pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driven*. Pelanggan eksternal menentukan mutu lulusan, sedangkan pelanggan internal menentukan mutu, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan lulusan.<sup>33</sup> Ada salah satu pihak yang mengajukan keberatan atas pandangan ini yaitu Wambsganss dan Kennet, mereka mengungkapkan bahwa secara tradisional, para mahasiswa dianggap sebagai pelanggan karena membayar SPP dan menerima jasa yang ditawarkan. Universitas atau fakultas tidak akan ada tanpa mahasiswa. Akan tetapi menurut mereka TQM bukanlah konsep

<sup>28</sup> P. Kotler and K.L Keller, *Marketing Management (12th Ed.)* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006), 136.

<sup>29</sup> Sarah Cook, *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus* (London: Kogan Page Publishers, 2002).

<sup>30</sup> Sani et al., *Sistem Penjaminan Mutu Internal*, 9.

<sup>31</sup> Novan Ardy Wiyani, *Total Quality Management Dalam Pendidikan: Konsep Dan Implementasinya* (Yogyakarta: Gava Media, 2020), 112.

<sup>32</sup> D.M. Ivancevich and S.H Ivancevich, *TQM in the Classroom, Management Accounting*, 1992, 14-15.

<sup>33</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 610-11.

tradisional. <sup>34</sup>Pandangan lain dikemukakan Lewis dan Smith yang mengatakan bahwa kerangka identifikasi pelanggan yang ditinjau dari tiga perspektif, yakni pelanggan internal (akademik dan administrasi), pelanggan eksternal langsung (*employers* dan perguruan tinggi lain) dan pelanggan eksternal tidak langsung (masyarakat). Berikut tabel pelanggan perguruan tinggi serta kebutuhannya. <sup>35</sup>

**Tabel 1. Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya**

PELANGGAN	KEBUTUHAN
Pelanggan Internal Akademik Mahasiswa, staf pengajar program/departemen	Pengetahuan, keterampilan, kemampuan untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan profesional, kegembiraan dalam belajar, perkembangan pribadi, rasa aman, Kegembiraan dalam bekerja, informasi, dan input berkesinambungan. Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi ( <i>input/output</i> ), kerja sama dan kolaborasi.
Pelanggan Internal Administratif Mahasiswa Karyawan Unit/ departemen, devisi	Pelayanan tersedia saat dibutuhkan, pertanyaan terjawab saat diajukan, Perkembangan pribadi, rasa aman, kegembiraan dalam bekerja, informasi dan input berkesinambungan, Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi ( <i>input/output</i> ), 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 Tidak Lanjut <i>Legislature</i> Masyarakat	Terpilih atau diangkat kembali, pemenuhan persyaratan, memberikan kontribusi Angkatan kerja, pemimpin dan pengikut yang kompeten, sukarelawan dalam pelayanan masyarakat, warga negara yang aktif secara politis
BAN (Badan Akreditasi Nasional) Alumni Donatur	Pemenuhan kriteria dan standar yang ditetapkan. Kebanggaan karena pernah menuntut ilmu disitu, melanjutkan pendidikan. Kesadaran akan kualitas dan kebutuhan fakultas/universitas, pemberian donasi yang tepat

<sup>34</sup> Davis, *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Engelwood Cliffs., 67-69.

<sup>35</sup> Lewis and Smith, *Total Quality in Higher Education*, 78-79.

Perguruan tinggi sebagai organisasi maka tidak terlepas dari sebuah sistem, yang mana didalam sistem itu terdapat beberapa elemen yang menentukan kelangsungan dan keberhasilan perguruan tinggi, yaitu pelanggan.

Pelanggan atau klien. Dalam organisasi manajemen peningkatan mutu pelanggan atau klien adalah seseorang yang menerima produk atau jasa layanan. Jadi, pelanggan tidak berada secara eksternal terhadap organisasi tetapi berada pada setiap tahapan yang mempersyaratkan penyempurnaan hasil sebuah produk atau pemberian layanan.<sup>36</sup> Hal ini menggambarkan terdapat mata rantai dari klien, yang keterkaitannya bersama dengan proses. Manajemen mutu mempersyaratkan organisasi melakukan penggalan dengan bertanya atau mendengarkan, yang tentunya kepada klien yang tepat. Dalam hal ini diperlukan umpan balik yang untuk menjamin bahwa layanan yang dikerjakan memang tepat. Hal-hal yang mencakup di dalam MPM terhadap pelanggan adalah nilai-nilai organisasi, visi dan misi yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan memperhatikan etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran.<sup>37</sup>

Murgatroyd dan Morgan (1994) dalam Willem Mantja mengemukakan ada empat gagasan dasar yang sentral bagi keefektifan sistem pendidikan ; **Pertama**, adalah lembaga pendidikan merupakan mata rantai yang menghubungkan pelanggan (*customer, klien*) dan pemasok (*supplier*). Selain dalam hal ini, perguruan tinggi dalam realitanya adalah suatu organisasi yang mengendalikan mata rantai para klien. Para tenaga pengajar (guru/dosen) adalah pemasok layanan terhadap peserta didik (mahasiswa) dan para orang tua; pemerintah (Depdikbud/Depag) merupakan pemasok layanan terhadap para tenaga pengajar (dosen), administrator adalah pemasok layanan kepada tenaga pengajar, dan para guru memberikan layanan satu terhadap yang lain. Ada pelanggan eksternal (ialah mereka yang memiliki tuntutan atau kepentingan layanan dari sekolah/PT). disamping itu, ada juga pemasok eksternal suatu layanan terhadap sekolah. Semua itu adalah hubungan pelanggan-pemasok yang dibatasi oleh organisasi yang dinamai lembaga (sekolah/perguruan tinggi).

**Kedua**, yang merupakan gagasan kunci adalah bahwa semua hubungan antara pelanggan dan pemasok (apakah itu internal atau eksternal) ditengahi oleh proses. **Ketiga**, orang dapat melakukan proses adalah mereka yang dekat dengan pelanggan dalam proses tersebut. Hal itu, menyatakan yang bersifat piramid terbalik: pada puncak adalah para pelanggan, ditengah adalah para dosen, dan di bawah adalah para manajer senior. Di tengah (jantung) organisasi terletak kliennya, yakni para orang tua dan peserta didik. Tanpa hal itu sebenarnya tidak ada sekolah. Selanjutnya, proses penting bagi para menejer di sekolah adalah tingkatan dan catatan dosen, karena merekalah yang paling dekat dengan pelanggan dan kinerja mereka dalam proseskurikulum, evaluasi reflektif, evaluasi formatif dan sumatif dan memelihara serta menyimpan catatan penting merupakan hal yang sentral bagi tugas-tugas persekolahan. Sebaliknya mereka memberi dukungan dalam pekerjaan mereka melalui bantuan para dosen, pustakawan sekolah, dan para pegawai tata usaha (tendik), yang juga sebaliknya, memperoleh dukungan dari penyelenggara administrasi sekolah dari tim manejer. Ini adalah *customer driven hierarchy* yang terdapat di dalam sekolah.<sup>38</sup>

Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam TQM. Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seorang yang berasal dari perbandingan antara kesan terhadap kinerja (atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya). Berangkat dari definisi di atas kepuasan merupakan fungsi dari kesan kinerja dan harapan. Jika kinerja di bawah harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan, pelanggan puas. Jika kinerja melebihi harapan,

---

<sup>36</sup> Mantja, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan; Ilmu Pendidikan*, 17.

<sup>37</sup> Mantja, 17.

<sup>38</sup> Mantja, 16.

pelanggan amat puas atau senang.<sup>39</sup> Secara matematis, kepuasan merupakan selisih antara *total customer value* dan *total customer cost*. *Total customer value* merupakan jumlah segala pengorbanan yang dikeluarkan seseorang untuk memperoleh jasa dan barang. Artinya bahwa perbandingan antara pengorbanan, waktu, tenaga dan uang yang dikeluarkan dengan nilai manfaat hasil yang diterima.<sup>40</sup> Dalam konteks pendidikan, kepuasan pelanggan dapat dilihat dari beberapa komponen sebagaimana dalam tabel berikut:

**Tabel 2. Indikator Kepuasan Pelanggan Pendidikan<sup>41</sup>**

No.	Komponen	Indikator
1	Karakteristik barang dan jasa	Nama Perguruan Tinggi yang dikenal, staf pengajar yang kompeten, dan hubungan dengan lembaga luar.
2	Emosi Pelanggan	Motivasi mahasiswa dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar
3	Atribut-atribut pendukung	Promosi di bidang jasa perguruan tinggi, lulusan yang dihasilkan dan prestasi yang dicapai
4	Persepsi terhadap pelayanan	Penerimaan pelayanan oleh mahasiswa
5	Pelanggan lainnya	Penyebarluasan informasi
6	Manfaat	Fungsional Emosional
7	Biaya	Moneter Waktu Energi dan Fisik

Oleh sebab itu identifikasi pelanggan perguruan tinggi dan kebutuhan mereka merupakan aspek yang sangat krusial. Ivancevich (1992) dalam Fandy menyatakan bahwa langkah pertama dalam menerapkan TQM adalah memandang mahasiswa sebagai pelanggan yang harus dilayani. Pandangan ini dikenal secara luas, tapi tidak diterima secara universal. Salah satu pihak yang mengajukan keberatan atas pandangan ini adalah Wambsganss dan Kennett (1995). Mereka mengungkapkan bahwa secara tradisional, para mahasiswa dianggap sebagai pelanggan karena mereka yang “membayar SPP” dan menerima jasa yang ditawarkan (pendidikan). Universitas atau fakultas tidak akan ada tanpa mereka. Akan tetapi menurut mereka TQM bukanlah konsep tradisional. Justru memakai akhir (*end user*) yang harus menjadi fokus utama perguruan tinggi. Atas dasar itu, mereka menegaskan bahwa *future employer* merupakan pelanggan utama bagi perguruan tinggi.

Pelanggan yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Lewis dan Smith (1994). Keduanya mengajukan kerangka identifikasi pelanggan yang ditinjau dari tiga perspektif, yaitu pelanggan internal (akademik dan administratif), pelanggan eksternal langsung, dan pelanggan eksternal tidak 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 departemen atau divisi yang mengawasi 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

<sup>39</sup> Kotler Philip, *Marketing Management. Alih Bahasa, Agus Hasan. Manajemen Pemasaran, Perencanaan, Implementasi, Dan Kontrol* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1980), 36.

<sup>40</sup> Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*, 283.

<sup>41</sup> Machali and Hidayat, 285.

pelanggan eksternal tidak langsung meliputi *legislature bodies*, masyarakat yang dilayani, BAN (Badan Akreditasi Nasional), alumni dan donatur yang mempengaruhi keputusan dan operasional perguruan tinggi. Pelanggan ini harus diprioritaskan karena pelanggan internal dan eksternal langsung merupakan penerima langsung dari program, pelayanan, dan riset akademik yang berkualitas dari suatu perguruan tinggi. Sementara pelanggan eksternal tidak langsung juga perlu dilayani dengan baik, karena mereka memiliki kendali *financial* dan akreditasi.

Mutu tidaknya suatu proses belajar mengajar didefinisikan menurut persepsi pelanggan. Di kelas, mahasiswa merupakan pelanggan dari dosen, karena mahasiswa orang yang menerima langsung layanan pembelajaran. Mahasiswa bukan merupakan unsur utama dalam menentukan suatu sistem pendidikan, namun mahasiswa harus diminta pertimbangannya untuk menentukan sistem tersebut.

Dengan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dalam konteks pendidikan akan menghasilkan loyalitas pelanggan pendidikan (*customer loyalty*). loyalitas pelanggan merupakan kesetiaan pelanggan yang diukur dengan frekuensi penggunaan kembali (*re-use*) sebuah jasa. Kepuasan tersebut juga dapat diamati dengan cara ketika pelanggan jasa menganjurkan atau bahkan mendesak orang lain untuk mengonsumsi jasa tersebut.<sup>42</sup> Dengan demikian kesetiaan pelanggan diukur dari perilaku pelanggan. Oliver mengatakan bahwa pelanggan yang loyal merupakan konsumen yang memiliki komitmen yang sangat tinggi untuk melakukan pembelian ulang atas suatu produk secara konsisten dalam jangka panjang, meskipun demikian terdapat pengaruh dari luar berupa tawaran lain produk pesaing. Jadi, dapat dikatakan bahwa pelanggan yang loyal mempunyai “fanatisme permanen” terhadap sebuah produk/ jasa atau suatu perusahaan yang telah menjadi pilihannya.<sup>43,44</sup>

Senada dengan pendapat diatas, Griffin menyatakan bahwa loyalitas lebih ditunjukkan kepada perilaku yang ditunjukkan dengan pembelian rutin. Didasarkan pada unit pengambilan keputusan.<sup>45</sup> Berdasarkan pengertian diatas maka loyalitas pelanggan mengacu kepada perilaku konsumen yang relative stabil dalam jangka panjang dari unit pengambil keputusan untuk melakukan kegiatan secara *continue* terhadap program lembaga pendidikan (tinggi) yang dipilih. Dengan demikian memiliki mahasiswa yang loyal merupakan asset yang tak ternilai bagi lembaga perguruan tinggi.<sup>46</sup>

Konsumen yang loyal harus melalui berbagai tahapan, yaitu mahasiswa—sebagai konsumen pada perguruan tinggi—yang loyal akan menunjukkan perilaku yang tekun dan rajin dalam mengikuti perkuliahan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi, sering memberi saran yang bersifat membangun, merekomendasikan sekolah tersebut kepada kerabat, teman/orang lain, tidak pindah ke lembaga lain, dan kebal terhadap daya tarik lembaga lainnya. Oleh karena itu, untuk mendapatkan konsumen yang loyal, maka perguruan tinggi harus dapat memahami dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya. Berikut indikator loyalitas pelanggan pendidikan dapat dilihat dari beberapa komponen sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3. Komponen Loyalitas Pelanggan Pendidikan<sup>47,48</sup>

<sup>42</sup> Irving L. Stackpole, “Satisfaction Is Cheap-Loyalty Is Priceless,” *Journal. Stackpole Associates, Inch*, 2004, 1.

<sup>43</sup> Richard L Oliver, “Whence Consumer Loyalty.Pdf,” *Journal of Marketing* 63, no. Special Issue 1999 (1999): 33-44.

<sup>44</sup> Richard L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (New York: Irwin/McGraw-Hill, n.d.), 392.

<sup>45</sup> Griffin Jill, *Customer Loyalty How to Earn It, How to Keep It*, (McGraw Hill: Kentucky, 2002), 4.

<sup>46</sup> Jill, 31.

<sup>47</sup> Jill, 4.

No	Komponen	Indikator
1	Pembelian ulang ( <i>repeat</i> )	Frekuensi mengikuti perkuliahan rutin Frekuensi memberi saran kepada lembaga
2	Penciptaan prospek ( <i>refers others</i> )	Frekuensi menyarankan orang lain untuk sekolah di lembaga
3	Kekebalan terhadap pesaing ( <i>immunity</i> )	Kekuatan/kepercayaan mahasiswa untuk tidak pindah ke perguruan tinggi lainnya Tingkat kebanggaan.konsistensi mahasiswa atas daya tarik terhadap lembaga
4	Hubungan harmonis	Perhatian pimpinan dan dosen terhadap keluhan dan harapan Pegawai/ staf administrasi / tenaga kependidikan
5	Penyampaian positif	Memberikan informasi tentang hal-hal positif mengenai perguruan tinggi ini kepada: Teman, saudara/kerabat Lembaga pendidikan di bawahnya, lembaga pendidikan lainnya Perusahaan
6	Hambatan untuk berpindah	Keenganan mahasiswa untuk berpindah dari lembaga ini, karena: Pameran pendidikan Lomba Karya Ilmiah Remaja (KIR) Mengadakan kontak atau kerja sama dengan lembaga pendidikan lain Tetap bertahan di PT apapun godaanya

Dari tabel tersebut, dapat terlihat bahwa terpenuhinya komponen diatas maka perguruan tinggi dapat memiliki keuntungan apabila mempunyai sejumlah mahasiswa yang loyal terhadap institusinya yaitu dapat memberikan citra (*image*) bahwa jasa pendidikan yang ditawarkan tersebut dapat diterima dan dikenal oleh masyarakat luas, memiliki reputasi baik dan sanggup untuk memberikan dukungan pelayanan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi. Dengan demikian, lembaga yang melakukan program kualitas layanan, maka akan menciptakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Pelanggan yang mendapatkan kepuasan dalam layanan merupakan modal dasar bagi institusi untuk membentuk loyalitas pelanggan (*customer loyalty*). Oleh karena itu, perguruan tinggi harus dapat memahami dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya sesuai komponen tersebut sehingga puncaknya didapatkan yakni kesetiaan pelanggan dalam waktu jangka panjang (*customer loyalty*).

### Kesimpulan

Berdasarkan data dan analisis data di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi *Total Quality management (TQM)* pada perguruan tinggi di Indonesia harus dijalankan atas dasar pengertian dan tanggung jawab bersama untuk mengutamakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan kualitas dari proses pendidikan tinggi. Melalui penerapan *TQM* dalam sistem pendidikan tinggi yang dijalankan secara terus-menerus dan konsisten, maka perguruan tinggi di Indonesia akan mampu memenangkan persaingan global yang amat sangat kompetitif dan memperoleh manfaat (*ekonomis maupun nonekonomis*) yang dapat

<sup>48</sup> Philip Kotler and Karen F.A. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions 2nd Editions* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1998), 38.

dipergunakan untuk pengembangan perguruan tinggi dan peningkatan kesejahteraan personel yang terlibat di perguruan tinggi itu. Upaya ini juga akan mengurangi kesenjangan persepsi yang terjadi antara perguruan tinggi dan industri di Indonesia. Untuk itu, perlu direnungkan secara mendalam, mengapa tingkat pengangguran lulusan perguruan tinggi di Indonesia dari waktu ke waktu terus bertambah, sedangkan di satu pihak tenaga kerja asing yang nota bene adalah lulusan perguruan tinggi luar negeri terus berdatangan ke Indonesia dan "merebut" posisi manajemen dalam industri. Hal ini memberikan konsekuensi ekonomi yaitu semakin banyak devisa yang tersedot untuk membayar upah tenaga kerja asing itu.

Solusinya adalah secepatnya menerapkan *TQM* pada perguruan tinggi di Indonesia, agar lulusan perguruan tinggi di Indonesia mampu bersaing di pasar tenaga kerja global. Patut dicatat bahwa pengetahuan yang dapat diaplikasikan dalam sistem industri akan menjadi sumber daya nasional yang paling efektif untuk membawa bangsa Indonesia menuju kemajuan dan mampu berkompetisi dengan bangsa-bangsa lain di dunia. Lulusan perguruan tinggi perlu dibekali juga dengan beberapa kemampuan tambahan seperti: bekerja sama dan berinteraksi dengan orang lain, berkomunikasi, berpikir berdasarkan logika, solusi masalah dan pembuatan keputusan, melihat sesuatu secara komprehensif dalam konteks sistem, pengendalian diri, dan lain-lain. Untuk hal ini, beberapa mata kuliah seperti manajemen proses, dasar-dasar teori dan analisis sistem, teori-teori tentang manajemen kualitas, *statistical thinking*, *statistical process control*, analisis masalah dan pembuatan keputusan akan sangat bermanfaat apabila diajarkan pada perguruan tinggi.

## Daftar Pustaka

- Ciptono, Fandy. *Aplikasi TQM Dalam Manajemen Perguruan Tinggi*. No.11.XXVI. Usahawan, 1999.
- Cook, Sarah. *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus*. London: Kogan Page Publishers, 2002.
- Davis, Goestch and. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness, Engelwood Cliffs*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 1994.
- Derm, Barret. *The TQM Paradigma, Key Ideas That Make It Work*. Portland. Oregon: Productivity Press, 1995.
- Holmes, and Gerrad. *Total Quality Management in Higher Education: How to Approach Human Resource Management*, 1995.
- Ivancevich, D.M., and S.H Ivancevich. *TQM in the Classroom, Management Accounting*, 1992.
- Jill, Griffin. *Costumer Loyalty How to Earn It, How to Keep It*,. McGraw Hill: Kentucky, 2002.
- Karahan, Mehmet, and Mehmet Mete. "Examination of Total Quality Management Practices in

- Higher Education in the Context of Quality Sufficiency.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014): 1292–97. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.627>.
- Kemenade, Everard Van, Alaa Eldin El-asawi, Cuong Huu Nguyen, Article History, and Ton Duc. “Alignment of Total Quality Management in The Higher Education Context” 4, no. 1 (2020): 1–8.
- Kigozi, Edward, James Ko, and Yuen On. “Total Quality Management ( TQM ) Practices Applied in Education Institutions : A Systematic Review of Literature Total Quality Management ( TQM ) Practices Applied in Education Institutions : A Systematic Review of Literature,” no. March (2020). <https://doi.org/10.20533/ijibs.2046.3626.2019.0045>.
- Kotler, P., and K.L Keller. *Marketing Management (12th Ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006.
- Kotler, Philip, and Karen F.A. Fox. *Strategic Marketing for Educational Institutions 2nd Editions*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1998.
- Lewis, and Smith. *Total Quality in Higher Education*. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press, 1992.
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management: Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Grup, 2016.
- Mantja, William. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan; Ilmu Pendidikan*. Malang: Naskah Seminar Nasional, IKIP Malang, 2000.
- Masrukhin. *Metode Penelitian Kualitatif*. Kudus: Media Ilmu Press, 2015.
- Oliver, Richard L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, n.d.
- Oliver, Richard L. “Whence Consumer Loyalty.Pdf.” *Journal of Marketing* 63, no. Special Issue 1999 (1999): 33–44.
- Owila, Mohammad S, and Elaine M. Aspinwall. “TQM in Higher Education-a Review.” *International Journal of Quality & Reliability Management* 14, no. 5 (1997): 527–43.
- Philip, Kotler. *Marketing Management. Alih Bahasa, Agus Hasan. Manajemen Pemasaran, Perencanaan, Implementasi, Dan Kontrol*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1980.
- Priyanka, Lidya, and Margono Setiawan. “The Effect of Total Quality Management on The Performance of SMEs Through Mediation Variable of Organizational Comitment” 116, no. 1 (2017).
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2012.
- Sani, Ridwan Abdul, Rusjdy S. Arifin, Mohammad Rif’an, and Cepi Triatna. *Sistem Penjaminan Mutu Internal*. Tangerang: Tira Smart, 2018.
- Sani, Ridwan Abdullah, Isda Pramuniati, and Anies Mucktiany. *Penjaminan Mutu Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.

- Sartika, Didi. "Manajemen Pendidikan Tinggi Islam (Upaya Mereposisi Dan Merekonstruksi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam Di Era Globalisasi)." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 2 (2020): 177-94.
- Sarwono, and Sudarsono. *Konsumen Dan Total Quality Management Dalam Dunia Pendidikan Tinggi*. Kinerja II (3), 1997.
- Stackpole, Irving L. "Satisfaction Is Cheap-Loyalty Is Priceless." *Journal. Stackpole Associates, Inch*, 2004.
- Team. *Manajemen Mutu Dalam Pendidikan*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri. Jakarta, n.d.
- Tjiptono, Fandy, and Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Trisno, Wiyono, and Abdullah Pius. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Praktis*. Surabaya: Arloka, 1994.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Wiyani, Novan Ardy. *Total Quality Management Dalam Pendidikan: Konsep Dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media, 2020.