

**MANAJEMEN MUTU LAYANAN AKADEMIK DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI
LULUSAN DI PERGURUAN TINGGI SWASTA DI PROVINSI BENGKULU*****SERVICE QUALITY MANAGEMENT COMPETENCE IN IMPROVING ACADEMIC
GRADUATE IN PRIVATE UNIVERSITIES IN THE PROVINCE BENGKULU*****Rita Prima Bendriyanti***Dosen Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**Universitas Dehasen Bengkulu*e-mail: rita.primabendriyanti@gmail.com

Abstrak: Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memperoleh gambaran mengenai peningkatan manajemen mutu pelayanan akademik dalam upaya peningkatan kompetensi lulusan perguruan tinggi swasta yang ada di provinsi Bengkulu. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, metode tersebut digunakan untuk menggali data dan informasi yang berkaitan dengan penerapan pelayanan akademik dalam menunjang peningkatan mutu pendidikan serta untuk menjawab permasalahan secara teoritis maka digunakan studi literatur. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelayanan akademik yang dijalankan oleh seluruh komponen perguruan tinggi, termasuk dosen, pegawai dan staff akademik memperlihatkan adanya perubahan menuju kearah perbaikan yang lebih baik, yang dapat terlihat dari segi manajemen sumber daya manusia, maupun sarana pendukung yang menunjang terlaksananya peningkatan mutu pelayanan akademik, tetapi Pelaksanaan mutu layanan akademik belum sepenuhnya dapat merubah sikap dan perilaku dosen atau pegawai, yang masih indiscipliner maupun kurang produktif, inovatif dan memiliki kinerja yang rendah sehingga perlu penanganan khusus seperti pemberian beasiswa serta adanya pendidikan dan latihan secara berkala, perguruan tinggi perlu mengendalikan mutu kegiatan yang diselenggarakan pada tahapan dalam proses manajemennya yang mencakup input, proses, output dan kepuasan stakeholders, peningkatan mutu pelayanan dapat dilaksanakan dengan penerapan IT/ICT dalam proses manajemen mutu layanan, menyempurnakan dan memantapkan kurikulum, memperbaharui dan menyempurnakan fasilitas pembelajaran, meningkatkan kualifikasi mutu dan jumlah SDM yang disesuaikan dengan kebutuhan di perguruan tinggi.

Kata kunci: manajemen mutu, pelayanan akademik, kompetensi lulusan, profesionalisme, sumber daya manusia, kepuasan pelanggan.

Abstract: The purpose of this study is to analyze and obtain an overview of the academic improvement of service quality management in an effort to increase the competence of graduates of private colleges in the province of Bengkulu. The method used in this research is descriptive method with qualitative approach, the method used to collect data and information relating to the application of academic services in support of improving the quality of education as well as to address theoretically the used literature. Research results show that the implementation of academic services that are run by all components of the university, including faculty, staff and academic staff shows a change in moving towards better improvement, which can be seen in terms of human resource management, as well as the supporting means supporting the implementation of quality improvement academic

services, but the implementation of the quality of academic services are not yet fully able to change the attitudes and behavior of faculty or employees, are still disciplinary or less productive, innovative and has a low performance that need special handling such as scholarships as well as the education and training on a regular basis, universities need to quality control activities held on the stage in the management process that includes inputs, processes, outputs and stakeholder satisfaction, improved quality of service can be implemented by the application of IT / ICT in the service quality management process, enhance and strengthen the curriculum, renew and enhance the learning facilities, improve the qualifications quality and quantity of human resources tailored to the needs of the college.

Keywords: *quality management, academic services, graduate competence, professionalism, human resources, customer satisfaction.*

Pendahuluan

Dampak nyata dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) adalah semakin hilangnya batas-batas negara yang biasa disebut dengan globalisasi yang memberikan pengaruh yang besar pada perubahan iklim persaingan dalam berbagai bidang, sehingga memberikan dorongan dan menuntut semua organisasi yang ada untuk mampu membuat produk yang bermutu. Ada beberapa langkah yang harus ditempuh organisasi dalam mengimbangi perubahan iklim persaingan dan globalisasi seperti yang diungkapkan Hardjosoedarmo, (1997) mengatakan Organisasi dituntut untuk memenuhi tuntutan untuk itulah dibutuhkan kapasitas manajemen dengan karakteristik; 1) bergerak secara lebih efektif atas dasar visi dan misinya, 2) selalu berusaha memenuhi pelanggan, 3) kegiatannya bersifat proaktif, 4) mengejar daya saing, 5) anggotanya lebih tekun bekerja (*industrious*), 6) anggotanya harus lebih giat berusaha (*entreprising*), 7) pimpinannya mau mengerahkan seluruh karyawan dengan pemberdayaan (*empowerment*), pimpinannya mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan kecakapan supaya mutakhir dan relevan dengan tugas, 9) perencanaannya terpadu, pelaksanaan dan pengendalian terdesentralisasi.

Pendidikan yang memenuhi kriteria-kriteria atau standar mutu akan menentukan peningkatan daya saing bangsa, sehingga menuntut setiap negara dan satuan pendidikan di dalamnya untuk dapat mencapai kriteria dan standar tertentu untuk dapat bertahan dalam lingkungan global dan kompetitif yang ada saat ini. Kesadaran baru terhadap mutu juga merambah dunia pendidikan di Indonesia, selangkah telah memiliki mekanisme penjaminan mutu. Pendidikan yang bermutu merupakan aspek kritis untuk meningkatkan kesejahteraan suatu negara atau bangsa melalui peningkatan mutu sumber daya manusia, kebijakan negara yang memprioritaskan investasi pembangunannya untuk akses dan mutu pendidikan akan lebih cepat dalam meningkatkan kesejahteraan negaranya (Michaelowa, 2000).

Keseluruhannya ini berdampak pada semakin mendesaknya kebutuhan untuk melakukan reformasi perguruan tinggi, khususnya menyangkut produk. Perguruan tinggi harus bisa memberikan kesamaan kesempatan (*equality of opportunity*) kepada

setiap mahasiswa untuk mengembangkan diri sesuai dengan kemampuannya. (Dros, dalam Tjiptono dan Diana 2003).

Perkembangan dan peningkatan kualitas perguruan tinggi dari tahun ke tahun semakin menjadi perhatian masyarakat. Hal ini terlihat dari ketatnya persaingan kualitas layanan, harga, promosi diantara sekian banyaknya perguruan tinggi. Untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut maka hal utama yang harus diprioritaskan oleh perguruan tinggi adalah kepuasan pelanggan (mahasiswa dan masyarakat), untuk dapat bertahan dan berkompetensi dan berdaya saing yang tinggi sebuah perguruan tinggi memprioritaskan kepuasan pelanggan, agar dapat bertahan dan berkompetisi dalam pasar kerja. Kepuasan pelanggan terlihat dari kualitas dan mutu lulusan yang dihasilkan hal ini khususnya dijadikan sebagai tolak ukur keunggulan daya saing perguruan tinggi.

Beeby dalam Sabur, (1998) melihat mutu pendidikan dari tiga perspektif yaitu: perspektif ekonomi, sosiologi dan pendidikan. Berdasarkan perspektif ekonomi, yang bermutu adalah pendidikan yang mempunyai kontribusi tinggi terhadap pertumbuhan ekonomi. Lulusan pendidikan secara langsung dapat memenuhi angkatan kerja didalam berbagai sektor ekonomi. Dengan bekerjanya mereka pertumbuhan ekonomi dapat didorong lebih tinggi.

Menurut Feigenbaum (1983), kualitas ialah sesuatu yang diputuskan oleh pelanggan berdasarkan pengalaman aktual terhadap suatu produk atau jasa yang diukur berdasarkan persyaratan dari pelanggan tersebut, baik dinyatakan atau tidak dinyatakan, disadari atau tidak disadari, dimana kualitas tersebut telah menjadi sasaran dalam pasar yang penuh persaingan. Sementara pendekatan yang dipakai Juran (1979), suatu produk dapat dikatakan berkualitas jika produk tersebut memiliki kemampuan untuk memuaskan konsumen pemakainya (*Quality in Costumer Satisfaction*).

Sallis (1993) mengemukakan konsep mutu dalam kaitan dengan Total Quality Management (TQM), dimana menurutnya mutu itu harus dipandang sebagai konsep yang relatif bukan konsep yang absolut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada, mutu menjadi penentu apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum.

Sallis (1993) mengidentifikasikan dan mengelompokan konsumen atau pelanggan pendidikan ke dalam dua kelompok besar, yaitu *pelanggan internal* dan *pelanggan eksternal*. Pelanggan internal meliputi para pendidik dan staf pendukung. Sedangkan pelanggan eksternal meliputi pelanggan eksternal utama adalah peserta didik; pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua, pemerintah dan employers; serta pelanggan eksternal tersier adalah pasaran kerja, pemerintah dan masyarakat. Sallis menyarankan agar pendidikan dipandang sebagai industri jasa, dan usaha untuk memenuhi kebutuhan peserta didik, ini harus menjadi fokus utama dalam mengelola mutu. Sekalipun demikian menurutnya tidak berarti harus mengabaikan pandangan-pandangan dari kelompok pelanggan lainnya.

Coombs dalam Sabur, (1998) melihat konsep mutu pendidikan tidak hanya diukur dari prestasi belajar, seperti yang dikaitkan dengan kurikulum dan standarnya saja tetapi mutu harus dilihat dari segi relevansi dan sejauh mana apa yang diajarkan

dan dipelajari itu sesuai dengan kebutuhan belajar saat ini dan untuk masa yang akan datang. Lebih jauh dikemukakan bahwa masalah mutu pendidikan hendaknya dikaitkan dengan keseluruhan dimensi mutu secara sistemik yang berubah dari masa ke masa.

Mutu pendidikan itu bersifat multi dimensi yang meliputi aspek input, proses dan keluaran (*output dan outcomes*). Oleh karena itu, indikator dan standar mutu pendidikan dikembangkan mulai dari *input*, proses dan keluaran. Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait. Ada dua macam peningkatan mutu yaitu peningkatan mutu untuk mencapai standar mutu yang ditetapkan dan peningkatan mutu dalam konteks peningkatan standar mutu yang telah dicapai. Yang dilakukan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi audit, dan *benchmarking*.

Perguruan tinggi sebagai salah satu pembentuk masyarakat intelektual memang harus menunjukkan eksistensinya dengan mampu menciptakan sumber daya manusia yang kompetitif dan inovatif. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan perguruan tinggi yang memiliki kredibilitas tinggi, maka manajemen perguruan tinggi untuk senantiasa peka terhadap proses perubahan yang terjadi dan sekaligus melakukan perubahan-perubahan organisasional sesuai dengan tuntutan yang diperlukan, terutama dalam pengelolaan sumberdaya manusia yang merupakan proses terpenting, dan determinatif. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada perguruan tinggi yang bermutu, dan perguruan tinggi yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula.

Joseph. M. Juran dalam Hanafiah dkk, (1994) mengemukakan bahwa 85% dari masalah-masalah mutu terletak pada manajemen (pengelolaan), oleh sebab itu sejak dini manajemen haruslah dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin. Salah satu bentuk manajemen yang berhasil dimanfaatkan dalam dunia industri dan bisa diadaptasi dalam dunia pendidikan adalah *TQM (total quality management)* pada sistem pendidikan yang sering disebut sebagai: *Total Quality Management in Education (TQME)*.

Total quality manajement merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. (Fandi dalam Nasution, 2001). Untuk mencapai usaha tersebut digunakan sepuluh unsur utama *TQM*, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap qualities, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan kerkesinambungan, pendidikan dan latihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, dan ketertiban serta pemberdayaan karyawan (Goetsch dan Davis, dalam Nasution, 2000). Ada empat prinsip utama dalam *TQM*, yaitu : kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan (Hensler dan Brunnel dalam Nasution, 2000).

Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu : kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak *consisten*; 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Husaini Usman, 2002).

Selain dari beberapa teori yang dikemukakan di atas, peneliti juga terlebih dahulu melakukan studi awal, saat ini dari hasil data-data/fakta-fakta yang ada di lapangan

masih memiliki banyak persoalan, diantaranya: Pertama, jumlah tenaga pendidik yang masih kurang. Kedua, kontribusi tenaga pendidik yang tidak merata. Ketiga, kualitas tenaga pendidik yang perlu ditingkatkan. Keempat, kualifikasi akademik tenaga pendidik masih rendah. Beberapa kebijakan pemerintah dalam strategi peningkatan mutu sumber daya manusia adalah pengembangan sistem pendidikan yang terencana untuk menghasilkan tenaga pembangunan baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Selain itu biaya pendidikan di Perguruan Tinggi (PT) sering dikeluhkan oleh masyarakat karena biaya pendidikan sangat mahal dan hasil atau produknya tidak maksimal, bahkan tidak sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pasar kerja. Dengan kata lain, keluhan akibat besarnya biaya dan layanan mutu dianggap tidak sebanding.

Sebagaimana lembaga pendidikan pada umumnya, universitas yang ada di Bengkulu, sebagai perguruan tinggi penyelenggara pendidikan tinggi di bidang kependidikan maupun non kependidikan, menghadapi tantangan yang semakin berat sejalan dengan perubahan masyarakat karena pengaruh globalisasi. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan proses pembelajaran yang mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas, maka perlu diadakan tindakan dan kajian terhadap manajemen mutu layanannya, agar tetap terjaga kemutakhiran pelayanan dan menjamin agar secara efektif mampu memenuhi kebutuhan para peserta didiknya.

Perguruan tinggi sebagai salah satu bentuk penyedia jasa yang melibatkan tingkat interaksi yang tinggi antara penyedia dan pemakai jasa, menurut Tjiptono dan Diana (2003) terdapat lima kriteria penentu kualitas jasa layanan, yaitu kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), perhatian individu (*empathy*), dan bukti fisik (*tangible*).

Dari studi awal yang dilakukan, terlihat bahwa perguruan tinggi swasta yang terdapat di provinsi Bengkulu memiliki kualitas yang rendah, dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri maupun swasta yang ada di luar provinsi Bengkulu, lemahnya kualitas perguruan tinggi swasta disebabkan oleh 1) rendahnya kualitas pengelolaan kelembangan, 2) minimnya *human resoure* (sumber daya manusia), 3) kurang finansial, 4) kurangnya sarana dan prasarana dan 5) kurangnya *networking* (jaringan).

Kualitas perguruan tinggi swasta yang ada di provinsi Bengkulu disebabkan kurikulum yang dibentuk tidak mengacu pada kompetensi dan kecerdasan mahasiswa tetapi lebih mengikuti kepentingan dosen agar bisa mendapatkan pekerjaan, sedangkan dalam pengelolaan kelembagaan perguruan tinggi swasta di provinsi Bengkulu masih banyak yang menggunakan pola-pola lama, artinya banyak yang belum menggunakan perkembangan teknologi saat ini, secara finansial perguruan tinggi swasta masing sangat terbatas dalam hal pencarian dana, sementara dalam hal sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran di perguruan tinggi masih sangat terbatas dan belum lengkap, sarana yang terbatas, input mahasiswa yang kecil, jumlah biaya yang tidak memadai, hal ini yang menyebabkan proses akademik menjadi bermasalah.

Problematika diatas dapat berimplikasi pada pencapaian kualitas yang belum optimal, baik kualitas kelembagaan maupun kualitas lulusan yang menjadi output perguruan tinggi melihat persoalan utama yang dihadapi oleh perguruan tinggi swasta di provinsi Bengkulu saat ini yang paling pokok adalah masih rendahnya kualitas

akademik, kondisi semacam ini dapat dibuktikan dengan rendahnya mutu lulusan dan rendahnya kontribusi perguruan tinggi terhadap pengembangan keilmuan, perguruan tinggi dituntut harus mampu mensinergikan antara peranan perguruan tinggi dengan kebutuhan pasar bebas dan globalisasi pendidikan.

Disisi lain, terdapat tuntutan dari masyarakat agar perguruan tinggi swasta yang ada di provinsi Bengkulu mampu menyelenggarakan proses perkuliahan yang berkualitas dan tepat guna, sehingga lulusannya dapat secepatnya diserap oleh pasar tenaga kerja. Jadi, lulusan yang diharapkan oleh masyarakat adalah lulusan yang memiliki kompetensi sehingga dapat bersaing dengan lulusan dari perguruan tinggi lainnya terutama perguruan tinggi yang berasal dari luar provinsi Bengkulu, dengan demikian prinsip mutu yang diharapkan adalah mutu yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan kepuasan terhadap pelanggan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, dapat dirumuskan permasalahan yang timbul dalam peningkatan kompetensi lulusan dalam perguruan tinggi yaitu manajemen mutu layanan menjadi fokus pengembangan dan perbaikan pada pelayanan mutu pendidikan dalam perguruan tinggi agar dapat berdaya saing, dengan harapan lulusan memiliki kompetensi yang baik yang menjadi output perguruan tinggi.

Dengan melaksanakan manajemen mutu layanan dalam meningkatkan kompetensi lulusan di perguruan tinggi, yang dilakukan baik oleh pimpinan perguruan tinggi akan berdampak positif terhadap kinerja dalam lingkungan perguruan tinggi itu sendiri secara internal maupun secara eksternal yang terlihat dari outcome yaitu tingginya kompetensi lulusan. Menurut Patrick and Locke dalam Tesra (1999) bahwa dalam pelaksanaan implementasi mutu, perlu memberikan kepuasan dan pelayanan pelanggan, pengusutan sikap stakeholder, yang akan mempengaruhi kebijaksanaan pelayanan.

Gaspersz (2003) menyatakan bahwa ada beberapa dimensi yang harus diperhatikan untuk meningkatkan mutu layanan, yaitu: (1) ketepatan waktu pelayanan, (2) akurasi pelayanan, (3) kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, (4) tanggung jawab, berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan, (5) kelengkapan, (6) kemudahan mendapatkan pelayanan, (7) variasi model pelayanan, berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, (8) pelayanan pribadi, berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dan lain-lain, (9) kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, (10) atribut pendukung pelayanan lainnya, seperti: lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, dan lain-lain.

Berdasarkan permasalahan yang telah huraikan diatas tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memperoleh gambaran mengenai peningkatan manajemen mutu pelayanan akademik dalam upaya peningkatan kompetensi lulusan perguruan tinggi swasta yang ada di provinsi Bengkulu.

Kajian Literatur

Manajemen Mutu di Perguruan Tinggi

Mutu berkenaan dengan produk dan layanan, yang dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan kepuasan dari pelanggan. Mutu tidak bersifat sesaat tetapi dalam jangka panjang, dalam jangka tersebut mutu perlu terus diubah, ditingkatkan dan disempurnakan agar selalu dapat memenuhi kebutuhan dan memuaskan pelanggan dan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Mutu adalah sesuatu yang dinamis mengikuti dinamika pelanggan dan lingkungan *"Quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes, and environments that meets or exceeds expectations"* (Goetsch and Davis, 2006)

Sallis (1993) mengatakan *Quality is similar in nature to goodness, beauty, and truth; and ideal with there can be no compromise. Quality products are things of perfection made with no expense. They are valuable and convey prestige to their owner.* . Layanan jasa yang diberikan atau barang yang dihasilkan adalah suatu bentuk yang dirasakan oleh konsumen sangat baik dan terpercaya, sehingga ada nilai yang dirasakan jasa dan produk itu sangat baik dan tidak mungkin mengecewakan. Apabila sesuatu produk atau layanan sesuai atau melebihi harapan pelanggan, maka dikatakan produk atau layanan tersebut bermutu. Bila di bawah harapan maka dikategorikan tidak bermutu.

Besterfield, et al (1999) menjelaskan bahwa *Customer-driven quality is thus a strategic concept. It is directed toward customer retention, market-share gain, and growth. It demands constant sensitivity to changing and emerging customer and market requirements and the factors that drive customer satisfaction and retention. It also demands awareness of developments in technology and of competitors' offerings, and rapid and flexible response to customer and market requirements.*

Deming dalam Ali (2000) meskipun mutu mencakup kesesuaian atribut produk dengan tuntutan konsumen, namun kualitas harus lebih dari itu. Mutu adalah sesuatu yang dinamis mengikuti dinamika pelanggan dan lingkungan *"Quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes, and environments that meets or exceeds expectations"* (Goetsch and Davis, 2006)

Lembaga pendidikan harus memahami kebutuhan/keinginan pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, agar dapat memenuhi persyaratan pelanggan atau mampu melebihi harapan pelanggan dan menetapkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Ciri-ciri mutu sebagai bentuk pelayanan pelanggan menurut Slamet (1999) ditandai dengan (1) ketepatan waktu pelayanan (2) akurasi pelayanan (3) kesopanan dan keramahan (unsur menyenangkan pelanggan) (4) bertanggungjawab atas segala keluhan pelanggan (5) kelengkapan pelayanan (6) kemudahan mendapatkan pelayanan (7) variasi layanan (8) pelayanan pribadi (9) kenyamanan (10) ketersediaan atribut pendukung.

Dalam proses pencapaian tujuan organisasi diperlukan adanya administrasi dan manajemen dimana dengan administrasi dan manajemen tersebut dapat disusun rencana kegiatan, melalui pengorganisasian. Manajernen dibutuhkan oleh siapa saja yang bekerja bersama-sama dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Walaupun visi, misi dan wujud organisasi itu berbeda-beda tetapi pada fungsi manajerial yang dijalankan mempunyai persamaan (universal) prinsip.

Handoko, (2003), mengatakan, ada tiga alasan utama yang diperlukan manajemen yaitu: a) Untuk mencapai tujuan, manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi maupun pribadi. b) Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam, dan pemerintah. c) Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas, suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas.

Dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses kerjasama yang dilakukan dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui strategi tertentu, dengan menerapkan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Total Quality manajement

TQM merupakan suatu pendekatan sistematis untuk mencapai tingkatan mutu yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta tujuan organisasi dapat tercapai, dan dilakukan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. *"Total quality is a much broader concept that encompasses not just the result aspect but also the quality of people and the quality of processes"* (Besterfield, 1999).

Sallis, (1993) menjelaskan: *"TQM is about creating a quality culture where the aim of every member of staff is to delight their customers and where the structure of their organization allows them to do so."* TQM juga diartikan sebagai perpaduan fungsi semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. (Ishikawa dalam Tjiptono, 2003).

Untuk mencapai TQM secara menyeluruh dapat dilakukan dengan memperhatikan karakteristiknya yaitu: fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; Memiliki komitmen jangka panjang; Membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*); Memperbaiki proses secara berkesinambungan; Memberikan kebebasan yang terkendali; Melakukan pendidikan dan pelatihan; Memiliki kesatuan tujuan; Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. (Goetsch dan Davis, 1994).

Adapun Koswara & Triatna (2009) mengungkapkan bahwa manajemen mutu terpadu merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk barang/jasa memiliki spesifikasi mutu sebagaimana ditetapkan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas, dibutuhkan proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen.

Nawari (2005) berpendapat bahwa Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada

peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*).

Untuk itu dalam perguruan tinggi bisa dikatakan bermutu jika memang telah memenuhi standar, misi utama dari sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. TQM akan terwujud apabila Perguruan Tinggi melakukan pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan setelah PT melakukan strategi penjaminan mutu, yang menjadi fokus daripada TQM dalam konteks PT adalah *future need*, *customer satisfaction*, dan *continues improvement*". (Burnham and John West, 1997).

Hensler dan Brunnel dalam Nasution, (2001), menjelaskan empat prinsip utama dalam TQM, keempat prinsip tersebut, yaitu: "(1) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), (2) Rasa hormat (*respect*) kepada setiap orang, (3) Manajemen berdasarkan fakta, dan (4) Perbaikan berkesinambungan (*continues improvement*)."

Sementara Creech (1996), menyatakan bahwa prinsip-prinsip dalam sistem TQM harus dibangun atas dasar 5 pilar sistem yaitu: "(1) Produk, (2) Proses, (3) Organisasi, (4) Kepemimpinan, dan (5) Komitmen." Untuk itu perguruan tinggi dalam menghasilkan keunggulan pendidikan tinggi (perguruan tinggi) membutuhkan manajemen mutu total (*total quality management*), dalam menjalankan roda organisasi perguruan tinggi, dengan menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam berorganisasi.

Dalam TQM, kualitas jasa atau pelayanan diharapkan dapat didesain (*designable*), dikendalikan (*controllable*), dan dikelola (*manageable*) sehingga secara terus-menerus terjadi peningkatan sistem kualitas. Dengan demikian yang perlu diperhatikan dalam pengembangan TQM adalah pengembangan sistem kualitas yang terdiri dari: perencanaan sistem kualitas, pengendalian sistem kualitas, dan peningkatan sistem kualitas (Gaspersz, 2008).

Salah satu tujuan TQM adalah untuk merubah institusi yang mengoperasikannya menjadi sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal, yaitu memuaskan pelanggan (Sallis, 2008). Penerapan TQM yang kurang baik dalam perguruan tinggi dapat disebabkan oleh pengembangan sumberdaya manusia (SDM) yang rendah, pengembangan sumber daya manusia dalam perguruan tinggi menjadi kata kunci dalam penerapan TQM.

Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah yang jenjangnya lebih tinggi daripada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Sebaliknya, perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi (Indrajit dan Djokopranoto, 2006)

Satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi disebut perguruan tinggi yang dapat berbentuk Akademi, Politeknik, Sekolah Tinggi, Institut, atau Universitas (pasal 20 ayat 1 UU No 20 Tahun 2003). Menurut Peraturan Pemerintah RI

Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, tujuan pendidikan tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau professional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian.
- 2) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Adapun Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengungkapkan bahwa pendidikan tinggi merupakan kelanjutan pendidikan menengah. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi menyebutkan bahwa tujuan pendidikan tinggi, yaitu 1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau professional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian, dan 2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan bermasyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Dalam kaitannya dengan makna perguruan tinggi, Indrajit dan Djokopranoto (2006) menegaskan bahwa sekurang-kurangnya ada empat atau lima dimensi makna yang melekat pada perguruan tinggi, 1) dimensi keilmuan (Ilmu dan teknologi), 2) dimensi pendidikan, 3) dimensi sosial (kehidupan masyarakat), dan 4) dimensi korporasi (satuan pendidikan atau penyelenggara. Di atas semua itu, apabila pendidikan tinggi dimaksudkan untuk meningkatkan martabat manusia, maka dapat diangkat ke dalam dimensi makna yang lebih mendalam yaitu 5) dimensi etis.

Pendidikan tinggi mempunyai beberapa program pendidikan, yang masing-masing merupakan terminal yang berarti bahwa lulusan setiap program sarjana, magister, spesialis, dan doktor (pasal 19 ayat 1 UU No 20 tahun 2003). Danim (2006), mengidentifikasi 13 (tiga belas) ciri-ciri PT bermutu, yaitu: Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; Fokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal; PT memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya; PT memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif; PT mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya; PT memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang; PT mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya; PT mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas; PT memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk

kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal; PT memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas; PT memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut; PT memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja; PT menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

Layanan Akademik Pendidikan Tinggi

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia (Sinambela, 2010). Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung (Moenir, 2006).

Pengertian lebih luas mengenai pelayanan disampaikan Daviddow dan Uttal dalam Sutopo dan Suryanto (2003) bahwa pelayanan merupakan usaha apa saja yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Thoha (1995) menjelaskan bahwa tugas pelayanan lebih menekankan kepada mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, dan mempersingkat waktu proses.

Sementara menurut Kotler dalam Sampara Lukman (2000) mengemukakan, pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Lebih lanjut Pasolong (2007) berpendapat bahwa pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok, dan organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan.

Kasmir dalam Harbani, (2007) bahwa pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang ditentukan. Suatu produk dikatakan berkualitas jika dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen terhadap suatu produk.

Norman (1991) menyatakan karakteristik pelayanan sebagai berikut: Pelayanan bersifat tidak dapat diraba, pelayanan sangat berlawanan sifatnya dengan barang jadi; Pelayanan pada kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang bersifat tindakan sosial; Kegiatan produksi dan konsumsi dalam pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya terjadi dalam waktu dan tempat bersamaan,

Karena kualitas pelayanan berpusat pada pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan, maka Zeithaml dalam Rakhmat (2009) mendefinisikan bahwa pelayanan yang seharusnya adalah penyampaian pelayanan secara excellent atau superior dibandingkan dengan pemenuhan harapan konsumen. Zeithalm dalam Rakhmat, (2009), mengatakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan, yaitu Expectative Service (pelayanan yang diharapkan) dan Perceived Service (pelayanan yang diterima).

Ada beberapa Jenis layanan dalam perguruan tinggi dapat terlihat dalam beberapa hal yaitu dari Layanan Pimpinan (Ketua dan Sejumlah Pembantu), Layanan dari Tenaga Kependidikan (Dosen dan Dosen PA), Layanan Dosen Pembimbing Akademik, Layanan

Tenaga Administratif. Sementara Usman, (1995), mengatakan Tugas guru atau dosen adalah "Tugas Profesi, kemanusiaan dan Kemasyarakatan, sedangkan secara khusus adalah sebagai demonstrator, pengelola kelas, mediator dan fasilitator serta evaluator.

Definisi mutu layanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampainya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan (Tjiptono dan Diana, 2003).

Kompetensi Lulusan

Rendahnya mutu pendidikan pada suatu satuan atau lembaga pendidikan, tidak bisa lepas dari pengelola satuan pendidikan baik pada pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, Perguruan tinggi merupakan lembaga/ institusi yang sangat bertanggung jawab terhadap kemajuan dan kepandaian bangsanya agar mampu bersaing dengan bangsa lain.

Sistem pendidikan di perguruan tinggi yang hanya mengarah pada produk lulusan tanpa melihat proses pencapaian hasil pendidikan perlu dilakukan evaluasi, Dengan adanya sistem Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) yang saat ini sedang dalam proses sosialisasi dan implementasi di semua perguruan tinggi negeri maupun swasta, yang merupakan salah satu jawaban agar para lulusan perguruan tinggi tersebut mampu bersaing dengan para lulusan dari perguruan tinggi dari luar negeri maka untuk mengukur keberhasilan sistem KBK tersebut perlu adanya suatu Standar Kompetensi Lulusan (SKL).

Mc Aslan dalam Mulyasa (2003) mengemukakan bahwa kompetensi "*is knowledge, skills, and abilities or cabalities taht a person achieves, which become part of his or her being to the exent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behavior*".

Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya (Nurhadi, 2004).

Finch & Crunkilton yang disunting oleh Mulyasa (2003) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan, hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas kompetensi, keterampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh peserta didik untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pembelajaran sesuai dengan jenis pekerjaan tertentu, dengan demikian terdapat hubungan (*link*) antara tugas-tugas yang dipelajari peserta didik di lembaga pendidikan dengan kemampuan yang diperlukan dalam dunia kerja.

Tujuan utama dari penyelenggaraan program studi pada suatu perguruan tinggi adalah menghasilkan lulusan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh fakultas dan atau jurusan/program studi. Kriteria kelulusan mahasiswa dari suatu program studi lazimnya dirumuskan dalam bentuk Standar Kompetensi Lulusan. Untuk jenjang

pendidikan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik, profesi, ataupun vokasi, keberadaan standar ini menjadi sangat mutlak dan strategis sifatnya.

Pasal 1 ayat 4 Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menyatakan bahwa “Standar kompetensi lulusan adalah kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.” Dalam Pasal 25 ayat 1 sampai dengan 4 disebutkan bahwa: Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari suatu pendidikan; Standar kompetensi lulusan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi untuk semua mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran, dan atau mata kuliah atau kelompok mata kuliah; Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis sesuai dengan jenjang pendidikan; Kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud ayat (1) dan (2) mencakupi sikap, pengetahuan dan keterampilan.

Keputusan Mendiknas No. 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi, asal 2 ayat (1) menyebut bahwa “Kompetensi hasil didik suatu program studi terdiri atas (a) kompetensi utama; (b) kompetensi pendukung; dan (c) kompetensi lain yang bersifat khusus dan gayut dengan kompetensi utama”. Peraturan ini juga menyebutkan bahwa kompetensi utama merupakan kompetensi yang harus dimiliki lulusan suatu program studi yang membedakannya dengan program studi lain.

Kompetensi lulusan merupakan suatu kriteria yang harus ditetapkan standarnya oleh perguruan tinggi, dengan tujuan agar dapat melaksanakan dan mengevaluasi efektivitas keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dalam menciptakan lulusan yang memiliki kompetensi dalam menghadapi persaingan pasar kerja baik tingkat nasional maupun internasional.

Sementara *Quality Assurance Agency for Higher Education* (2004) menetapkan bahwa suatu program studi harus memiliki standar capaian (*standard achievement*) kompetensi lulusan yang dihasilkan. Standar capaian kompetensi diwujudkan dalam bentuk kinerja lulusan yang diklasifikasikan menjadi tiga tingkat yaitu: *Threshold performance*, yaitu kinerja kompetensi minimal yang harus dimiliki lulusan untuk mendapatkan gelar jenjang pendidikan tertentu; *Typical performance*, yaitu kinerja kompetensi diatas minimal yang harus dimiliki lulusan untuk mendapatkan gelar jenjang pendidikan tertentu; *Excellent performance*, yaitu kinerja kompetensi lulusan yang jauh diatas kompetensi dan ketrampilan yang ditetapkan.

Metode Penelitian

Metode merupakan cara utama yang paling penting dalam melakukan penelitian karena dengan menggunakan metode akan mempermudah untuk mencapai suatu tujuan. Seperti dikemukakan oleh Surachmad (1994) sebagai berikut: “Metode merupakan cara yang utama yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesa, dengan mempergunakan teknik serta alat-alat tertentu”.

Metode penelitian yang digunakan dalam pemecahan masalah yang diteliti adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, hal ini didasarkan kepada rumusan masalah penelitian dimana penelitian ini ditujukan untuk menggali data dan informasi

yang berkaitan dengan penerapan manajemen perguruan tinggi, dalam menunjang peningkatan mutu pendidikan, sedangkan untuk menjawab permasalahan secara teoritis digunakan studi kepustakaan dengan harapan dalam menganalisis terhadap beberapa variabel yang menjadikan faktor penelitian menjadi lebih akurat. Menurut Sukmadinata, (2007) "Penelitian kualitatif semua siklusnya belum selesai selama diketemukan hal baru. Penelitian kualitatif tidak ada penjumlahan jawaban yang ada hanya penyempurnaan jawaban".

Langkah awal dalam penelitian kualitatif peneliti mengumpulkan data melalui observasi. Untuk itu peneliti lebih peka dan dapat bereaksi terhadap stimulus dari lingkungan tempat penelitian, peneliti dapat menyesuaikan diri dengan data yang masuk dan berinteraksi dengan sumber data. Penelitian kualitatif menginginkan data sebanyak mungkin, untuk mendapatkan data yang relevan diperlukan teknik pengumpulan data yang tepat. Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu: observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Analisa data dilakukan berdasarkan interaktif model. Pada analisis data model ini terdapat empat komponen yang saling berinteraksi yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Hasil Penelitian

Kebijakan Mutu Layanan Akademik di Perguruan Tinggi.

Kebijakan dalam bidang pendidikan diorientasikan untuk meningkatkan mutu pelayanan akademik, profesionalisme, kepribadian dan kemampuan sosial, guna mencapai keunggulan kompetitif, perluasan kesempatan dan akses untuk memperoleh pendidikan tinggi, menyempurnakan dan memantapkan program studi dan kurikulum, meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar, mengembangkan dan meningkatkan program sertifikasi profesi pendidikan, serta memperkuat jaringan dan kemitraan dengan lembaga lokal, nasional, dan internasional.

Ketercapaian realisasi program-program tersebut dapat dilihat melalui indikator-indikator berikut ini: Meningkatnya jumlah mahasiswa sebanyak 30% yang ditandai dengan semakin besarnya jumlah mahasiswa yang mengikuti perkuliahan; Terlaksananya program pengalaman profesi secara optimal; Meningkatnya lulusan yang mampu bersaing di pasar kerja dan menciptakan lapangan pekerjaan; Tersusunnya kurikulum terhadap program S1 yang sesuai dengan tuntutan perundangan, perkembangan IPTEKS dan tuntutan masyarakat; Adanya deskripsi dan silabus untuk semua mata kuliah S1 yang diperbaharui secara berkelanjutan; Terlaksananya evaluasi tahunan terhadap mutu pelayanan akademik serta mutu lulusan; Tersusunnya standar mutu akademik; Terlaksananya pemantauan tahunan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat berdasarkan standar mutu yang berlaku; Terbentuknya MoU baru dengan lembaga lokal, nasional, dan internasional.

Untuk mencapai tujuan yang dirumuskan di atas, pimpinan menetapkan prioritas pengembangan Kampus lima tahun ke depan sebagai berikut ini.

- 1) Peningkatan mutu Tridharma Perguruan Tinggi dan Kemahasiswaan.

- 2) Pembangunan kampus dan fasilitas yang representatif serta pengembangan jaringan Information and communication technology (ICT).
- 3) Penataan kelembagaan dan sistem manajemen universitas.
- 4) Pengembangan usaha.
- 5) Pengokohan kehidupan beragama.
- 6) Peningkatan kesejahteraan.
- 7) Peningkatan citra universitas menjadi universitas ternama

Kebijakan-kebijakan tersebut memiliki tujuan dalam pengembangan dan peningkatan mutu pelayanan dan pendidikan di universitas, serta terhadap tuntutan masyarakat. Kebijakan pengabdian kepada masyarakat difokuskan untuk mendorong terwujudnya pengabdian yang bermutu dan sinergis kepada masyarakat pendidikan khususnya dan masyarakat luas umumnya

Pengorganisasian Layanan Mutu Akademik di Perguruan Tinggi.

Peningkatan mutu perguruan tinggi di seluruh aspek dapat memungkinkan membangun kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi. Penjaminan mutu pendidikan tinggi merupakan sistem yang tepat untuk melakukan pemeliharaan dan peningkatan mutu yang berkelanjutan bagi perguruan tinggi yang bersangkutan dan dilaksanakan secara internal.

Perguruan Tinggi sebagai organisasi jasa pelayanan pendidikan, pelanggan (*customer*) adalah para mahasiswa peserta didik. Konsekuensinya kepuasan mahasiswa sebagai pelanggan (*customer*) harus senantiasa diutamakan, sesuai dengan komitmen manajemen perguruan tinggi yang harus dinyatakan dalam Kebijakan Mutu secara tertulis oleh *Top Management* (Rektor).

Keberhasilan fakultas sebagai unit kerja dalam perguruan tinggi sangat ditentukan oleh mutu pelayanan yang diberikan, dimana pelayanan yang bermutu dapat diidentifikasi melalui kepuasan pelanggan, dalam hal ini adalah mahasiswa. Pengukuran mutu pelayanan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif

Pada tahap peran pengorganisasian dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan yang dilakukan perguruan tinggi, terlihat dalam pelaksanaan kegiatan, menunjuk dan memberikan wewenang kepada bidang akademik masing-masing sesuai dengan jurusan yang ada. Pimpinan mengatakan bahwa struktur organisasi dalam perguruan tinggi terdiri atas unsur pimpinan yaitu rektor beserta jajarannya, serta unsur pelaksana yaitu dosen yang didukung oleh unit kerja meliputi: Kepala Bidang Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Kepala Bagian Administrasi Umum beserta Staf, Kepala Laboratorium Komputer, Kepala Perpustakaan.

Peningkatan mutu pelayanan diberikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam perguruan tinggi, pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab adalah pimpinan yaitu rektor, serta di ikuti oleh pimpinan yang berada dibawahnya dalam bidang yang berbeda-beda, peningkatan mutu pelayanan bukan hanya diberikan oleh pegawai yang berkenaan langsung dengan pelanggan yaitu mahasiswa tetapi terhadap kebijakan yang

dikeluarkan oleh pimpinan yang lebih mengutamakan kepuasan dan perbaikan mutu layanan pendidikan.

Pelaksanaan Mutu Layanan Akademik di Perguruan Tinggi.

Ada beberapa langkah strategis yang disusun untuk mensukseskan pelaksanaan peningkatan mutu pelayanan diantaranya adalah: Penciptaan Suasana pelayanan Akademik, suasana akademik yang mendukung kualitas sumber daya manusia (SDM) di kampus yaitu peningkatan kualitas dosen yang diciptakan dengan keikutsertaan mereka dalam kegiatan seminar, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, selain itu adanya ruang-ruang kuliah di dukung dengan fasilitas pembelajaran seperti komputer, multimedia, LCD proyektor. Perpustakaan di lengkapi dengan koleksi pustaka yang sangat memadai, disediakan jaringan *Wifi* di sebagian besar kawasan kampus, serta adanya program peningkatan skill tenaga pengajar dalam memanfaatkan ICT untuk pembelajaran merupakan beberapa strategi dalam meningkatkan pelayanan akademik yang berkualitas.

Proses Perkuliahan yang bermutu adalah proses yang terjadi dalam perencanaan, penyajian materi sebagai pelaksanaan perencanaan, termasuk kegiatan evaluasi proses, produk dan unsur-unsur yang terlibat dalam upaya memenuhi kebutuhan stakeholders. Untuk mewujudkan perkuliahan yang bermutu program studi menyusun langkah-langkah strategis yaitu: Mengupayakan terciptanya sistem dan proses berdasarkan proses sirkuler PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) dalam perkuliahan. Menciptakan kemandirian Mahasiswa, Melatih dan mengevaluasi keterampilan dosen dalam pengembangan kemandirian mahasiswa baik dalam berpikir, merasa dan bertindak. Membuat Perencanaan Pelaksanaan Perkuliahan Bermutu, dalam penyajian materi kuliah dosen harus menyusun Satuan Materi Sajian serta menyajikan satuan materi sajian tersebut di kelas.

Pengawasan Terhadap Layanan Mutu Akademik di Perguruan Tinggi

Adanya perbaikan mutu pendidikan dengan mengedepankan mutu pelayanan akademik di perguruan tinggi, untuk itu perlu adanya pengawasan terhadap manajemen mutu pelayanan akademik, pengawasan pelayanan mutu akademik di perguruan tinggi dilakukan secara internal yaitu dilakukan oleh pimpinan, pengawasan pelayanan mutu merupakan proses pemantauan, pengarahan dan tindakan perbaikan penjamin mutu pelayanan akademik yang ada di perguruan tinggi.

Melakukan pengawasan untuk meyakinkan layanan mutu akademik yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, serta sejauhmana pencapaiannya. Tujuan dan kegiatan pengawasan layanan mutu akademik adalah untuk meneliti efektivitas dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Untuk mengawasi tercapainya layanan mutu akademik dalam perguruan tinggi, maka dilakukan kontrol melalui (a) pemantauan dan pengawasan internal dan eksternal; (b) transparansi manajemen; dan (c) akuntabilitas publik.

Pimpinan dalam melakukan pengawasan membentuk tim dalam membantu pelaksanaan pengawasan terhadap pelayanan mutu akademik, pembentukan tim

pengawasan disesuaikan dengan tingkat perkembangan perguruan tinggi serta kebutuhan dalam pengawasan, tim pengawas melakukan kegiatan penjaminan mutu dalam pelayanan akademik.

Peningkatan penggunaan teknologi dan informasi dalam melaksanakan layanan akademik, memfasilitasi pengembangan layanan mutu akademik dalam proses pembelajaran menjadikan layanan mutu akademik lebih efektif dan efisien, sehingga memudahkan dan meningkatkan kualitas layanan akademik lebih baik, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan yang ditetapkan.

Kesimpulan dan Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat di ambil beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pelayanan akademik dalam perguruan tinggi.

Pertama; Perguruan tinggi memiliki kebijakan pelayanan pendidikan yang strategis, kebijakan pelayanan dikeluarkan pimpinan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan akademik kebijakan pelayanan akademik yang dikeluarkan pimpinan di perguruan tinggi diorientasikan untuk meningkatkan mutu akademik serta sumber daya perguruan tinggi lainnya yaitu, profesionalisme kerja sumber daya manusia perguruan tinggi guna mencapai keunggulan kompetitif, memperluas kesempatan dan akses untuk memperoleh pendidikan tinggi, menyempurnakan dan memantapkan program studi dan kurikulum, meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar, mengembangkan dan meningkatkan program sertifikasi profesi pendidikan, serta memperkuat jaringan dan kemitraan dengan lembaga lokal, nasional, dan internasional, semua kebijakan tersebut telah dicanangkan oleh pimpinan dengan ditetapkan didalam perencanaan strategik perguruan tinggi, sebagai acuan atau landasan dalam berbagai kegiatan layanan mutu akademik di perguruan tinggi.

Dari kebijakan-kebijakan yang telah diambil perguruan tinggi dapat terlihat bahwa, ada keseriusan dari pimpinan selaku atasan tertinggi dalam perguruan tinggi untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam perguruan tinggi dengan tujuan adanya daya saing yang baik, untuk mewujudkan hal tersebut maka kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan harus tepat sasaran, hal ini penting karena kebijakan yang baik adalah kebijakan yang mampu menyelesaikan permasalahan atau perbaikan yang dijalankan sesuai dengan perencanaan.

Kebijakan perguruan tinggi menekankan mutu pelayanan yang baik, pelayanan pendidikan merupakan cerminan kualitas pendidikan dalam perguruan tinggi, pelayanan yang bermutu dalam perguruan tinggi dihasilkan oleh sumber daya manusia yang bermutu pula, begitu pula sebaliknya. Maka oleh karena itu kebijakan-kebijakan perguruan tinggi menekankan terhadap perbaikan mutu pelayanan akademik dalam perguruan tinggi dengan tujuan adanya peningkatan kualitas serta profesionalisme dan kinerja yang baik dari komponen-komponen perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di perguruan tinggi.

Pimpinan mengeluarkan kebijakan yang mengutamakan peningkatkan kualitas sumber daya manusia perguruan tinggi, kebijakan tersebut memberi ruang terhadap dosen atau pegawai untuk mengembangkan diri serta berinovasi dan kreatif untuk

peningkatan kualitas pendidikan dalam perguruan tinggi, serta adanya pemberian beasiswa terhadap dosen untuk melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi, adanya seminar-seminar, pelatihan dan pendidikan terhadap seluruh pegawai perguruan tinggi, hal ini menjadi langkah yang tepat untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia perguruan tinggi dalam rangka peningkatan mutu pelayanan akademik dengan dimulai dengan peningkatan mutu sumber daya manusianya.

Kedua; Penyelenggaraan pelayanan akademik dijalankan oleh segenap komponen perguruan tinggi, termasuk dosen, pegawai dan staff akademik, secara operasional yang sangat berkaitan dan berperan aktif adalah dosen dan pegawai yang langsung berhadapan dengan pelanggan perguruan tinggi yaitu mahasiswa dan masyarakat, Secara teknis operasional kegiatan diatur oleh dan dijalankan sesuai satuan kerja yang ditugaskan untuk menyelenggarakan kegiatan yang berkaitan dengan manajemen mutu pelayanan pendidikan dan termasuk penyelenggaraan pelayanan administrasi akademik, seperti penyelenggaraan rekrutmen mahasiswa dan pegawai, sistem perkuliahan termasuk didalamnya kegiatan penilaian.

Pelayanan yang bermutu dapat diidentifikasi melalui kepuasan pelanggan, dalam hal ini adalah mahasiswa. Pengukuran mutu pelayanan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif diberikan oleh seluruh jajaran yang ada di dalam perguruan tinggi (pegawai, dosen, teknisi, sarana prasarana, dan dekan) kepada mahasiswa sebagai pelanggan internalnya.

Perencanaan strategi yang telah ditetapkan perguruan tinggi dijalankan dengan menetapkan orang-orang yang kompeten dalam menangani dan menjalankan perencanaan strategis tersebut melalui pengorganisasian yang dapat terlihat dalam pelaksanaan kegiatan, pengorganisasian tersebut dilakukan dengan menunjuk dan memberikan wewenang kepada bidang akademik masing-masing sesuai dengan jurusan yang ada. Wewenang diberikan terhadap pimpinan fakultas yang ada dalam universitas untuk peningkatan kualitas pelayanan, sehingga pelayanan terhadap mahasiswa sebagai pelanggan pendidikan di perguruan tinggi dapat berjalan dengan lancar. Struktur organisasi dalam perguruan tinggi terdiri atas unsur pimpinan yaitu rektor beserta jajarannya, serta unsur pelaksana yaitu dosen yang didukung oleh unit kerja meliputi: Kepala Bidang Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Kepala Bagian Administrasi Umum beserta Staf, Kepala Laboratorium Komputer, Kepala Perpustakaan.

Ketiga; Pelaksanaan peningkatan mutu pelayanan akademik perguruan tinggi perlu mengendalikan mutu kegiatan yang diselenggarakan pada setiap tahapan dalam proses manajemennya yang mencakup input, proses, output dan kepuasan *stakeholders*. Pelaksanaan peningkatan mutu pelayanan dapat dilaksanakan dengan penerapan IT/ICT dalam proses manajemen mutu layanan untuk meningkatkan efisiensi dan memberikan kemampuan layanan yang cepat, tepat dan akurat, menyempurnakan dan memantapkan kurikulum untuk seluruh jenis dan jenjang program; Isi pendidikan dikemas dalam kurikulum, implementasi kurikulum adalah proses pembelajaran atau PBM, memperbaharui dan menyempurnakan fasilitas pembelajaran; Meningkatkan kualifikasi, mutu dan jumlah SDM sesuai dengan kebutuhan pengembangan mutu pelayanan pendidikan di perguruan tinggi.

Mutu pelayanan akademik yang baik dalam perguruan tinggi, sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia perguruan tinggi yaitu dosen dan pegawai yang berkaitan langsung dengan mahasiswa, perbaikan mutu pelayanan memberikan prestasi yang baik terhadap proses pembelajaran serta prestasi mahasiswa yang terlihat dari kreatifitas dan indek prestasi mahasiswa secara berkala.

Pelaksanaan mutu layanan akademik perguruan tinggi belum sepenuhnya dapat merubah sikap dan prilaku dosen, pegawai dan yang lainnya sehingga belum dapat memaksimalkan meningkatkan mutu pelayanan yang prima kepada mahasiswa dan warga perguruan tinggi, hal ini dikarenakan tingkat pemahaman dan latar belakang pendidikan yang berbeda, sehingga perlu penanganan khusus seperti pemberian beasiswa serta adanya pendidikan dan latihan secara berkala untuk meningkatkan kualitas kerja, dengan harapan peningkatan mutu pelayanan pendidikan dalam perguruan tinggi dapat berjalan lancar.

Keempat; Pengawasan terhadap layanan mutu akademik dalam perguruan tinggi, layanan mutu akademik sangat membutuhkan pengawasan bila menginginkan hasil yang sempurna, layanan mutu akademik dapat terwujud dengan adanya sumber daya yang berkualitas baik dalam sumber daya manusia, manajemen maupun faktor pendukung lainnya, sehingga menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas.

Pengawasan terhadap layanan mutu akademik dalam perguruan tinggi memiliki mekanisme yang baik, pengawasan tersebut dilakukan oleh pimpinan maupun oleh tim pengawas terhadap pelaksanaan layanan mutu akademik di perguruan tinggi, pelaksanaan layanan mutu akademik sangat membutuhkan koordinasi dan pengawasan yang baik dari pimpinan dan tim pengawas, pengawasan tersebut dilakukan secara berkala, dengan mengedepankan profesionalisme, sehingga diharapkan menghasilkan layanan mutu akademik yang berkualitas pula.

Kelima; Hasil yang dicapai dalam pelayanan akademik dalam perguruan tinggi, walau dalam pelaksanaan mutu pelayanan akademik belum berjalan secara maksimal, bukan berarti tidak memiliki hasil yang baik. Dalam perguruan tinggi ditemukan bahwa sudah banyak perubahan-perubahan yang menuju kearah perbaikan, baik dari segi manajemen sumber daya manusia, maupun sarana pendukung yang menunjang terlaksananya peningkatan mutu pelayanan akademik. Hal ini dibuktikan dengan terus meningkatnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, ditunjang lagi dengan pengembangan beberapa sarana prasarana yang terus menunjukkan peningkatan. Peningkatan sumber daya dalam segala sektor penting diperhatikan sebab akan mempengaruhi hasil dari seluruh rangkaian proses pelayanan akademik yang diterima oleh warga perguruan tinggi.

Sesuai dengan kesimpulan yang dibuat penulis maka dengan ini penulis menyarankan sebagai berikut:

1. Kepada Pimpinan, pelayanan akademik berkaitan dengan aspek-aspek yang berkaitan dengan mutu perkuliahan dimana pihak seperti mahasiswa, dosen, dan yang terkait dapat merasakan kepuasan dan menyenangkan perlu ditingkatkan, melalui seperangkat alat, kurikulum dan fasilitas, bahan kuliah, hasil belajar yang pada akhirnya membentuk kemampuan terhadap mutu

lulusan. Oleh karena itu mutu pelayanan akademik di perguruan tinggi perlu ditingkatkan, pimpinan perlu mengeluarkan kebijakan-kebijakan atau keputusan yang mampu meningkatkan mutu pelayanan akademik dalam perguruan tinggi, pimpinan perlu mengawasi mengevaluasi setiap pelayanan akademik yang telah dijalankan untuk menilai dan mengevaluasi sejauhmana mutu pelayanan akademik yang telah dicapai.

2. Dosen dan pegawai: Dosen dan pegawai sebagai ujung tombak yang berkaitan langsung dengan mahasiswa dituntut menampilkan kualitas dan kompetensi serta profesionalisme dalam bekerja, mutu pelayanan akademik tidak akan berhasil apabila dosen dan pegawai tidak mampu menghasilkan dan menampilkan kualitas dan profesionalisme sebagai tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pelayanan akademik terhadap mahasiswa, oleh karena itu dosen dan pegawai perguruan tinggi perlu meningkatkan kualitas dan profesionalisme dalam bekerja.
3. Peneliti Lain: Untuk kepentingan studi dan penelitian lebih lanjut. Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini selain mempunyai kebaikan juga memiliki keterbatasan atau kelemahan, yaitu studi ini mengungkapkan mutu pelayanan akademik di perguruan Tinggi yang dilakukan pada tiga perguruan tinggi di Bengkulu, dan untuk selanjutnya perlu dikaji atau diteliti mengenai sikap atau perilaku para penyelenggara sistem manajemen akademik tersebut dalam melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Penelitian ini dapat ditindak lanjuti dengan pengkajian tentang sikap atau perilaku para pelaksana sistem manajemen akademik dalam melaksanakan tugasnya, terutama untuk perguruan tinggi yang sedang melakukan pembenahan manajemen. Sebagai bahan perbandingan dan penguat, dapat pula dilakukan studi yang sama untuk wilayah yang berbeda atau dengan menggunakan sudut pandang yang berbeda.

Daftar Pustaka

- Ali, Mohammad. (2000). *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Armand Vallin Feigenbaum. (1983). *Total quality control*. New York : McGraw-Hill.
- Besterfield, H. D. Besterfield-Michna, C. Besterfield, H.G. & Besterfield-Sacre, M. (1999). *Total Quality Management (2nded)*. London : Prentice Hall.
- Burnham, & John West, (1997) *Managing Quality in School (Effective Strategies for*
- Creech, Bill, (1996), *Lima Pilar TQM*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Danim, Sudarwan, (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: BumiAksara.
- Gaspersz, Vincent (2003). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent (2008). *Production Planning and Inventory Control*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Goetsch, L. David & Davis, Stanley B. (2006). *Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production. Proses and Services*. Fifth Ed. New Jersey: Pearson International Edition.
- Hanafiah, M. Jusuf, dkk, (1994). *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri
- Handoko, T. Hani.(2003). *Manajemen*. Cetakan Ke delapan belas, Yogyakarta: BPFE.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (1997). *Dasar - Dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: BPFE.
- Indrajit, Eko & Djokopranoto. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Joseph M. Juran (1979). *Juran's quality handbook*. New York: McGraw-Hill
- Koswara, Dani & Cepi Triatna (2009). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI
- Marc R., Testa. (1999). *Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction, and Service Efforts: An Empirical Investigation*. Leadership & Organization Development Journal. MCB. University Press.
- Margono, Slamet, (1999). *Pembelajaran Bermutu, Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran dengan Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Head Project-Depdikbud.
- Michaelowa Katharina. (2000). *Returns to Education in Low Income Countries: Evidence for Africa*. OECD Development Centre Working Papers 157, OECD Publishing
- Miftah, Thoha (1995). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moenir, H. A. S.. (2006). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E., (2003). *Manajemen Berbasis Kompetensi dan Aplikasinya*, Bandung: Rosdakarya.
- Nasution, M.N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nasution. (2000). *Didaktik Asas-asas Mengajar*. Jakarta: BumiAksara
- Nawawi, Hadari. (2005). *Administrasi Personil Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: BumiAksara.
- Norman, Richard 1991. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Brisbane, Jacaranda and Sons.
- Nurhadi, dkk. (2004). *Pembelajaran Kontekstual dan Penerapannya Dalam KBK*. Malang: UM Press
- Pasolong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pasolong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Jakarta: Alfabeta
- Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)
- Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 Tentang Pendidikan Perguruan Tinggi.
- Quality Assurance Agency for Higher Education. (1998). Quality Assurance in UK Higher Education: A Brief Guide. Gloucester: Qaa. Http://www.qaa.ac.uk.*
- Quality-Based School Improvement*), London: Prentice Hall.

- Rakhmat. (2009). *Teori Administrasi dan Manajemen Publik*. Jakarta: Pustaka Arif.
- Sabur.A (1998). *Pengendalian Mutu Pendidikan Tinggi*, Thesis Tidak Diterbitkan IKIP Bandung.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Corgan.
- Sallis, Edward, (2008), *Total Quality Management (TQM)*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sampara, Lukman. (2000). *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta : STIA LAN Press.
- Sinambela, L.P.(2010). *Reformasi Pelayanan Publik; Teori, Kebijakan dan Implementasi*, cetakan kelima Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sisdikanas Undang-undang. Nomor 20 Tahun 2003 (2008), *Himpunan Perundang-undangan RI*. Bandung.
- SK Mendiknas No. 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi.
- Sukmadinata, N. Sy. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: RemajaRosda Karya.
- Surachmad, W. (1994). *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Sutopo dan Adi Suryanto. (2003). *Pelayanan Prima: Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III (Edisi Revisi I)*. Lembaga Administrasi Negara RI
- Tjiptono, Fandy dan Diana. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Usman, Husaini. (2002) *Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Uzer Usman (1995). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.