

# PELAKSANAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA SEKOLAH BERBASIS *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)

Mimin Sundari Nasution

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

**Abstract: Budget Implementation of School Based on Total Quality Management (TQM).** The education system is expressed as a civilizing process learners that lasts a lifetime. Educational institutions are not able to manage the change, will be missed. Because this is in line with the paradigm shift in the organization of the 'market oriented' to 'resources oriented', then that could be taken is to reorganize its resources in order to survive in the long-term competitiveness. One appropriate way is to implement Total Quality Management. Providing education and finance contained in budgets (Budget School) is integral. The essence of interest budgets, presumably not a matter of profit and loss, but how the educational needs in schools can be fulfilled. This paper will discuss the implementation of TQM-based budgets with a view across the indicators are customer focus, continuous improvement, management comitment to quality, and employee empowerment.

**Abstrak: Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah Berbasis *Total Quality Management* (TQM).** Penyelenggaraan pendidikan dinyatakan sebagai suatu proses pembudayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Lembaga pendidikan yang tidak mampu mengelola perubahan, akan ketinggalan. Karena hal ini sejalan dengan pergeseran paradigma organisasi dari 'market oriented' ke 'resources oriented', maka yang bisa ditempuh adalah dengan membenahi sumber daya yang dimiliki agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang. Salah satu cara yang tepat adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management*. Penyelenggaraan pendidikan dan keuangan yang tertuang dalam APBS (Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) merupakan hal yang tidak terpisahkan. Esensi tujuan APBS kiranya bukan masalah untung rugi, namun bagaimana kebutuhan pendidikan di sekolah mampu terpenuhi. Paper ini akan membahas pelaksanaan APBS berbasis TQM dengan melihat seluruh indikatornya yaitu *customer focus, continous improvement, comitment management to quality, serta employee empowerment*.

**Kata Kunci:** Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah, Total Quality Management

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) yang bermutu adalah investasi negara di masa depan. SDM yang bermutu hanya dapat dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu yang dapat menghasilkan warga negara seutuhnya yang terdidik dan cerdas dan merupakan aset yang menentukan eksistensi dan kemajuan bangsa dalam berbagai dimensi kehidupan khususnya bagi organisasi dimana ia berada.

Investasi dalam pendidikan merupakan penanaman modal dengan cara mengalokasikan biaya untuk penyelenggaraan pendidikan serta mengambil keuntungan dari sumber daya manusia yang dihasilkan melalui pendidikan itu. Dalam konteks ini pendidikan ini dipandang sebagai industri pembalajaran manusia, artinya melalui pendidikan dihasilkan manusia-manusia yang mempunyai kemampuan dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi perekonomian suatu ne-

gara untuk meningkatkan pendapatan individu dan pendapatan nasional. Dengan demikian, maka investasi dalam pendidikan mempunyai jangka waktu yang panjang untuk dapat mengetahui hasilnya bagi pribadi yang menerima pendidikan dan bagi negara.

Sekolah sebagai lembaga atau intitusi mempunyai satu atau lebih tujuan, untuk itu perlu disusun rencana dan langkah bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Pada umumnya tujuan sekolah dipaparkan dalam bentuk Visi dan misi sekolah. Cara pencapaiannya dilakukan melalui berbagai perencanaan, salah satunya yaitu perencanaan dalam hal keuangan yang dituangkan dalam rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS). Selanjutnya setelah disyahkan menjadi APBS, dengan beberapa langkah yang harus dilalui tentunya. Agar sekolah dapat berkembang optimal, perlu mempunyai APBS, idealnya harus mengacu pada visi dan misi se-

kolah dan penjabarannya. APBS dirinci secara terukur dan realistis dalam jenis-jenis kegiatan konkret yang mampu dilaksanakan.

Esensi tujuan penyusunan APBS kiranya bukan masalah untung rugi. Namun bagaimana kebutuhan pendidikan di sekolah yang bersangkutan mampu terpenuhi. Proyeksi analisa selanjutnya terfokus kepada pencapaian mutu pendidikan sebagaimana selama ini banyak diperbincangkan. Untuk itu, alokasi anggaran disebar secara adil menurut besar kecilnya kebutuhan masing-masing pos, hingga semuanya kemudian mampu saling menunjang untuk pencapaian mutu dimaksud. Hal mendasar yang perlu diperhatikan adalah bahwa APBS bukan produk individu, atau produk Kepala Sekolah, akan tetapi merupakan sebuah produk bersama. APBS merupakan hasil dari analisa bersama melalui sebuah diskusi dan masukan-masukan yang berharga.

Untuk melihat bagaimana pelaksanaan APBS berbasis TQM ini, maka penulis melihat Yayasan Kesatuan Pendidikan Islam (YKPI) Al Ittihad sebagai lembaga yang bergerak di bidang pendidikan, berusaha mengembangkan lembaga pendidikan Islam untuk membangun “Generasi Rabbani” harapan umat melalui pendirian PG/TKIT, SDIT, MDA IT, SMPIT, MTS, serta SMAIT mempunyai keunikan dibandingkan dengan yayasan lainnya.

Agar RAPBS mencapai hasil maksimal perlu disesuaikan dengan menggunakan alat yaitu *Total Quality Management (TQM)*. TQM merupakan pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi. Pada wilayah pendidikan, TQM bertujuan meluruskan arah sistem manajemen pendidikan, perilaku guru dan staf kependidikan lainnya (Tata Usaha), fokus pelayanan pendidikan, dan proses belajar-mengajar, sehingga kelak menghasilkan *out-come* bermutu.

Poin-poin berikut memberikan gambaran bagaimana Pelaksanaan APBS berbasis TQM belum terimplementasikan dengan baik

### 1. *Total involvement.*

Perencanaan penyusunan APBS sebagai sebuah kerja besar yang menyangkut kehidupan sekolah untuk satu tahun mendatang, dan bahkan untuk tahun-tahun berikutnya, belum dilaksanakan dengan cara melibatkan semua unsur yang ada di sekolah

### 2. *Measurement.*

Beberapa poin yang tercantum di dalam APBS hanya merupakan pengolahan tahun sebelumnya.

### 3. *Commitment* untuk penyusunan APBS perlu dilihat realisasi dengan baik. Hal ini akibat tidak terjalannya *total involvement*, sehingga untuk APBS yang sudah tersusun tidak mendapatkan dukungan dari beberapa pihak. Hal ini mengakibatkan terjadinya beberapa salah paham antara komite sekolah dengan pegawai dalam pelaksanaan APBS ini.

Manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management, TQM*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan sumber dayam manusia dan modal yang tersedia (Garpersz, 2003). TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang (Sallis, 2010).

Manfaat utama penerapan TQM pada sektor pendidikan adalah perbaikan pelayanan pendidikan, pengurangan biaya pendidikan – diwujudkan misalnya dalam bentuk Bantuan Operasional Sekolah (BOS) – dan kepuasan pelanggan yaitu murid, orang tua, dan masyarakat. Mauriel, dkk (1995) menyimpulkan, bahwa “*TQM has the potential to achieve significant change ...*” TQM berpotensi untuk mencapai perubahan signifikan. Maka dalam beberapa aspek, TQM layak dijadikan pedoman pelaksanaan kerja.

Sebab-sebab kegagalan Total Quality Management (TQM) menurut Deming (1986):

#### a. Sebab Umum terdiri dari :

- Desain kurikulum yang lemah

- Bangunan yang tidak memenuhi syarat
  - Lingkungan kerja yang buruk
  - Sistem dan prosedur yang tidak sesuai
  - Jadwal kerja yang serampangan
  - Sumber daya yang kurang
  - Pengembangan staff yang tidak memadai
- b. Sebab Khusus terdiri dari :
- Kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi
  - Kurangnya motivasi
  - Kegagalan komunikasi

Secara ideal didapat gambaran, bahwa TQM dapat diterapkan dalam penyusunan APBS sebagai salah satu kegiatan perencanaan pendidikan. Hal mendasar yang perlu diperhatikan adalah bahwa APBS bukan produk individu, atau produk Kepala Sekolah, akan tetapi merupakan sebuah produk bersama. RAPBS merupakan hasil dari analisa bersama melalui sebuah diskusi dan masukan-masukan yang berharga. .

Jelaslah kiranya, bahwa implikasi TQM terhadap penyusunan APBS adalah munculnya rambu-rambu agar pimpinan sekolah bersikap terbuka terhadap bawahannya. Keterbukaan akan memberikan kesempatan bagi semua guru dan staff sekolah untuk bersama-sama berpikir dan bertindak ke arah terwujudnya keunggulan mutu. Jika demikian halnya, maka Kepala Sekolah telah memenuhi kriteria sebagaimana digambarkan oleh Sartika (2003) dalam *Quality Service in Education* melalui rancang bangun pilar-pilar TQM dalam RAPBS yang meliputi Customer Focus, Total Involvement, Measurement, Commitment, dan Continuous Improvement.

*Customer focus* merujuk kepada kepuasan pelanggan; *total involvement* berarti keterlibatan total semua unsur yang ada di sekolah; *measurement* adalah pengukuran untuk mengukur kemungkinan ketercapaian dari rencana yang disusun; *commitment* berarti kesepakatan antara semua unsur untuk mempertahankan dan mewujudkan mutu; sedangkan *continuous improvement* berarti tindak lanjut peningkatan mutu dari praktik perencanaan yang dilakukan. Di dalam aplikasi penyusunan APBS, pilar-pilar TQM di atas memungkinkan penyusunan APBS yang mengarah kepada tercapainya mutu yang diharapkan (Sartika, 2003).

Menurut Sukirman dkk (2006) Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah selain sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu sekolah pada posisi yang kuat atau lemah. Oleh karena itu, APBS juga dapat berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan sebuah sekolah dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam penyusunan APBS, kepala sekolah sebaiknya membentuk tim yang terdiri dari dewan guru dan pengurus komite sekolah. Setelah tim dan Kepala Sekolah menyelesaikan tugas, merinci semua anggaran pendapatan dan belanja sekolah, Kepala Sekolah menyetujuinya. Pelibatan para guru dan pengurus komite sekolah ini akan diperoleh rencana yang mantap, dan secara moral semua guru, kepala sekolah dan pengurus komite sekolah merasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana tersebut. (Sukirman dkk, 2006)

Menurut Sukirman dkk (2006), APBS selain sebagai pedoman pengumpulan dana dan pengeluarannya, juga sebagai pembatasan dan pertanggungjawaban sekolah terhadap uang-uang yang diterima. Dengan adanya APBS ini maka sekolah tidak dapat semauanya memungut sumbangan dari orang tua siswa (BP3) dan sebaliknya orang tua menjadi puas mengetahui arah penggunaan dana yang mereka berikan.

Disamping strategi yang diperlukan dalam penyusunan RAPBS, Fattah (2009) juga mengungkapkan terdapat beberapa tahapan dalam penyusunan RAPBS, yaitu:

1. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran sekolah (1 tahun).
2. Mengidentifikasi sumber-sumber pendapatan yang biasanya dinyatakan dalam bentuk uang (pernyataan financial).
3. Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu.
4. Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang.
5. Melakukan revisi usulan anggaran.
6. Persetujuan revisi usulan anggaran.
7. Pengesahan anggaran.

Tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah berbasis TQM serta faktor-faktor apa sajakah yang menghambat Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah berbasis TQM tersebut.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode survey, dilakukan dengan cara pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan cara menyebarkan angket dan wawancara singkat kepada responden, sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari dokumen serta bahan-bahan pendukung lainnya yang berkaitan dengan TQM dan APBS.

Dalam penelitian ini penulis melakukan penentuan sampel penelitian dengan metode *proporsional random sampling*. Untuk lebih jelasnya, besarnya sampel yang diambil dan ditentukan menggunakan rumus *solvin* (Sugiyono, 2006). Total respondennya adalah 142 responden.

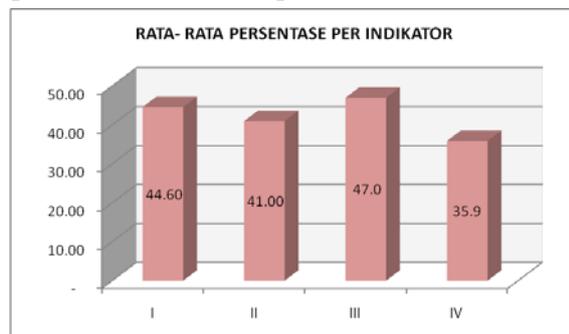
Untuk mendapatkan *interval score* jawaban dari responden adalah menggunakan *Skala Likert* : 1) Sangat tidak baik diberi skor 1, 2) Tidak baik diberi skor 2, 3) Cukup baik diberi skor 3, 4) Baik diberi skor 4, 5) Sangat baik diberi skor 5, kemudian Analisis dilakukan dengan membandingkan nilai rata-rata setiap indikator secara keseluruhan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah Berbasis TQM

Mengacu TQM yang merupakan pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi. Pada wilayah pendidikan, TQM bertujuan meluruskan arah sistem manajemen pendidikan, perilaku guru dan staf kependidikan lainnya (Tata Usaha), fokus pelayanan pendidikan, dan proses belajar-mengajar, sehingga kelak menghasilkan *out-come* bermutu.

Berikut disajikan hasil rekapitulasi rata-rata persentase untuk setiap indikator.



Gambar 1. Rekapitulasi persentase seluruh indikator

Pada Gambar 1 dapat dilihat masing masing indikator, yaitu:

#### 1. *Customer focus* (Fokus pada pelanggan)

Pada penelitian ini dikategorikan cukup baik. Artinya identifikasi kebutuhan siswa dan kebutuhan pegawai yang dilakukan sekolah serta pemenuhan kebutuhan tersebut cukup baik dalam pelaksanaannya. Kemudian dalam mengembangkan komunikasi dengan konsumen dalam hal ini bagaimana mengkomunikasikan APBS kepada Komite sekolah, forum dan sarana komunikasi, penyelesaian permasalahan baik siswa maupun pegawai juga belum dapat terlaksana dengan memuaskan. Termasuk dalam hal legalitas APBS yang juga terlaksana dengan cukup baik. Seharusnya dalam penyusunan RAPBS berbasis TQM, sekolah dapat menerapkan indikator tersebut yaitu *customer focus*, dimana sekolah dapat tanggap dan memenuhi kebutuhan konsumen, serta dapat mengembangkan komunikasi dengan baik sesuai dengan prinsip yang sudah disepakati untuk dilaksanakan. Pada penelitian yang dilakukan penerapan *customer focus* yang dilakukan masih berjalan dengan cukup baik yaitu berada pada posisi rata-rata 44.60 %.

#### 2. *Continuous improvement* (Perbaikan berkelanjutan)

Pada penelitian ini dikategorikan dengan cukup baik. Seharusnya *continuous improvement* yang mencakup pelaksanaan target perbaikan pada RAPBS dan menggunakan umpan balik serta pro aktif dalam melakukan komunikasi pada seluruh anggota organisasi dapat diterapkan untuk mencapai tujuan sekolah melalui

penerapan prinsip *continuous improvement* ini. Namun pada penelitian yang ditemukan bahwa prinsip tersebut dapat terlaksana dengan cukup baik yang berada pada posisi rata-rata 41.00 %.

### 3. *Management Commitment to Quality* (Komitmen manajemen)

Pada penelitian ini dikategorikan dengan cukup baik dengan posisi 47.0 %. Artinya dari sisi dukungan manajemen seperti keterlibatan yayasan, serta dukungan fasilitas dalam proses Pelaksanaan APBS dinilai cukup baik atau posisi rata-rata 47.00 % yaitu kemampuan manajemen dalam hal ini Kepala sekolah dan Pengurus Yayasan menerapkan dan memandu visi jangka pendek dan panjang organisasi yaitu yang dituangkan dalam sebuah kebijakan dalam APBS, membuat rencana pengembangan sekolah, menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar karyawan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, ikut berpartisipasi, serta mengakui dan menghargai prestasi karyawan di bidang kualitas.

### 4. *Employee empowerment* (Pemberdayaan pegawai)

Adalah suatu proses untuk melibatkan karyawan pada semua level organisasi dalam hal ini adalah dibentuknya tim anggaran dalam penyusunan RAPBS dari unsur pegawai dan membrikan kesempatan bagi pegawai untuk malakukan pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dalam lingkup kerjanya, serta pengakuan eksistensi karyawan melalui program pengembangan pegawai di APBS

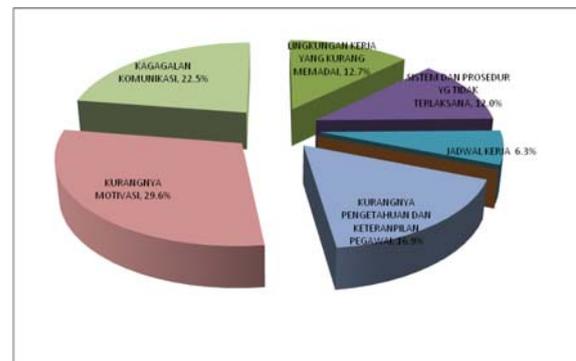
Pada penelitian ini dikategorikan dengan tidak baik yaitu berada pada posisi 35.9 %. Artinya dalam melibatkan pegawai pada proses penyusunan APBS serta pengakuan eksistensi pegawai belum dapat dilakukan dengan baik.

Pada Gambar 1 didapat rata-rata untuk keseluruhan indikator adalah 42,1 % dimana keseluruhan pelaksanaan APBS berbasis TQM dengan kategori cukup baik, artinya pelaksanaan pilar TQM yaitu *Customer focus*, *continuous improvement*, *management commitment to quality* serta *employee empowerment* yang coba diterapkan masih dinilai dengan cukup baik, walaupun ada beberapa hal yang dilakukan

dengan tidak baik seperti *employee empowerment*. Seperti keterlibatan semua unsur yang seharusnya dilibatkan. Karena dalam TQM hal yang paling utama adalah partisipasi semua unsur. Sehingga produk yang dihasilkan bukan merupakan produk individu tetapi adalah produk *team work* yang solid, terdapat tim yang bekerjasama dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.

### Faktor Penghambat Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah Berbasis TQM

Pengembangan mutu yang berhasil membutuhkan komitmen abadi pihak manajemen. TQM bukan sekedar mendorong usaha orang lain, dalam istilah praktisnya, komitmen adalah kesadaran manajemen bahwa mereka adalah pihak yang bertanggungjawab untuk menemukan solusi bagi sebuah kesalahan.



Gambar 2 . Faktor penghambat

Pada data Gambar 2 dapat diketahui bahwa kurangnya motivasi pegawai (29,6 %) sebagai factor penghambat paling besar pada proses pelaksanaan APBS berbasis TQM. Kemudian kegagalan komunikasi sebagai factor penghambat kedua (22,5 %). Kurangnya pengetahuan dan keterampilan pegawai sebagai factor penghambat selanjutnya (16,9 %). Lingkungan kerja yang kurang mendukung juga sebagai factor penghambat berikutnya (12,7 %). System dan prosedur yang tidak terlaksana sebagai factor penghambat terakhir, sementara itu Design kurikulum, kondisi sarana, jumlah sumber daya manusia tidak dianggap sebagai factor penghambat.

## SIMPULAN

Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah berbasis TQM dengan nilai rata-rata keseluruhan indikator adalah 2.11 atau 42,1 % artinya dalam pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja sekolah berbasis TQM, terdapat beberapa hal penting yang belum secara maksimal diterapkan. Namun begitu pelaksanaan APBS berbasis TQM disimpulkan berjalan dengan cukup baik.

Faktor penghambat dalam pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja sekolah berbasis TQM bahwa kurangnya motivasi pegawai menjadi faktor paling dominan yaitu 29.6 %, sedangkan faktor dominan selanjutnya adalah adanya kegagalan komunikasi yang dibangun dengan persentase 22.5%. selanjutnya faktor kurangnya kemampuan dan keterampilan pegawai juga dianggap sebagai salah satu faktor penghambat dengan persentase 16.9 %.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abu-Dohou, I. 2002. *School Based Management Logos Wacana Ilmu dan. Pemikiran*. Jakarta: Azahari
- Coombs, P.H. and Hallak, J. 1987. *Cost Analysis in Education: A Tool for Policy and. Planning*: John Hopkins
- Effendi, Sofian. 1989. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gimin. 2010. *Problematika Implementasi TQM dalam Penyusunan RAPBS*
- Halim, Abdul. 1996. *Akuntansi keuangan daerah*. Jakarta: Salemba
- Huang, F. and Yao, T. 2002, Relationships of TQM Philosophy, Methods and Performance: A Survey in Taiwan". *Industrial Management & Data Systems*. 102(4):226-234.
- Jabnoun, N. and K. Sedrani 2005. TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms. *Quality Management Journal*. 12 (4):8-20.
- John J. Mauriel, at.al. 1995. *Does TQM Affect Teaching and Learning?* Minneapolis: Bush Educators' Program..
- Juoro, Umar. 2006. *Kekuasaan Elit; Suatu Bahasan*. Yogyakarta: JIP
- Juran, J.M. 1989. *Juran on leadership for quality*. New York: Macmillan
- Ketut Suardhika Natha. 2008. *Total Quality Management Sebagai Perangkat Manajemen Baru Untuk Optimisasi*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Kotler, Philip. 1994. *America society for quality control*. Mc. Graw Hill.
- Muluk, M.K. 2003. *Manajemen Pengetahuan: Kebingungan Praktek dan Peta Kajian. Usahawan*. Th. XXXII April 2003.
- Peters, Tom. 1985. *A Passion for Excellence*. Glasgow: Fontana
- Sallis, Edward. 2010. *Total Quality Management In Education*. Yogyakarta: Ircisod.
- Sartika, Ikke Dwi. 2003. *Quality Service in Education. Why Service?* Bandung : Edisi Khusus.
- Schultz, Theodore.W. 1993. Investment in Human Capital. *The American Economics Review*. no.51
- Setiawan Wicaksono. 2006. Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas (Studi pada PT. Hari Terang Industry – Surabaya) *Tesis*. Universitas Brawijaya.
- Shewart. 1930. *The Economic Control Of Quality Manufacturing Products*. IFS Publishing
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Tilaar, H. A. R. 1997. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tjiptono, Fandy, dan Diana Anastasia. 2003. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Trimo. 2008. *Total Quality Management sebagai Wujud Peningkatan Mutu Pendidikan*. Semarang: IKIP – PGRI Semarang.