

PARADIGMA PEMAHAMAN IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU PADA PELAYANAN PUBLIK

Desak N. Siksiawati, Siti Andriati Widartien, dan Lailatul Maghfiroh
Universitas Brawijaya, UPT PSMB-LT Jember, Universitas Jember
Email: mlmfiroh@gmail.com

Abstrak

Implementasi sistem manajemen mutu membuat organisasi harus memelihara standar mutu disegala aspek bisnis organisasi. Standar sistem manajemen mutu (SMM) yang telah berkembang dan tepat untuk pelayanan publik adalah ISO 9001, alat pencapaian tujuan mutu yang diharapkan mampu menjawab tantangan globalisasi dengan cara meningkatkan efisiensi dan efektifitas untuk memuaskan para *stakeholder*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 ditinjau dari aspek dokumentasi dan implementasinya ditinjau dari aspek tanggung jawab manajemen dan alternatif tindakan untuk perbaikan strategi implementasi. Locus penelitian pada pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Metode analisis menggunakan data primer dan sekunder yang kemudian disajikan dengan analisis deskriptif naratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem manajemen mutu dari aspek dokumentasi telah sesuai dengan panduan mutu. Akan tetapi implementasi sistem manajemen mutu pada aspek tanggung jawab manajemen belum dapat berjalan dengan baik karena kebiasaan pola pikir manajemen ISO yang berbeda dengan kegiatan rutin sehingga implementasi ISO 9001 terkesan terpisah dari kegiatan rutin. Oleh karena itu alternatif yang ditawarkan dalam pelayanan publik guna perbaikan strategi implementasi sangat terbatas.

Kata-kata Kunci: paradigma, sistem manajemen, pelayanan publik.

Abstract

Implementation of the quality management system to make the organization had to maintain quality standards in every aspect of the organization. Standard quality management system (QMS) that has grown and the right to public services is ISO 9001, the means of achieving quality objectives that are expected to respond to the challenges of globalization by increasing efficiency and effectiveness to satisfy stakeholders. This study aims to determine the implementation of the Quality Management System ISO 9001 in terms of aspects of documentation and its implementation from the aspect of management responsibility and alternative measures for the improvement of the implementation strategy. Locus research on public services in the Provincial Government of East Java. The method of analysis using primary and secondary data were then presented with a descriptive analysis of narrative. The results showed that the quality management system implementation of aspects of the documentation complies with the quality guidelines. However, the implementation of quality management systems in the aspect of management responsibilities have not been able to walk properly because the habit of "tolerance" for mistakes implementing public services. Therefore alternatives offered in the public service for the improvement of implementation strategies is very limited.

Keywords: paradigm, management system, public services.

PENDAHULUAN

Mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan eksternal yang berlebihan. Mutu didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol lebih baik (Sallis, 2010). Heizer & Render (1993) mendefinisikan mutu sebagai kecocokan dalam penggunaan produk. Mutu sebagai hasil produksi, baik produksi barang maupun jasa berhasil memenuhi kepuasan pelanggan dan bebas cacat.

Manajemen mutu di bidang pelayanan publik adalah sesuatu model atau bentuk pengelolaan pelayanan publik yang disediakan oleh lembaga pemerintahan dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat atas layanan yang diperlukan. Layanan publik yang disediakan disesuaikan dengan otoritasnya dan potensi daerah yang perlu dukungan dan bantuan layanan pemerintah. Penyediaan pelayanan publik yang bervariasi memerlukan standard baku yang ditetapkan organisasi internasional yang telah memiliki kriteria tertentu dan dimungkinkan untuk dapat memperoleh sertifikasi *The International Organization for Standardization (ISO)*.

Salah satu standar sistem manajemen mutu (SMM) yang telah berkembang adalah ISO 9001. ISO 9001 telah direvisi menjadi 9001:2015 lebih mengutamakan pada pola *business process* yang terjadi dalam organisasi perusahaan. Dengan demikian hampir semua jenis usaha dapat mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001 ini. Versi 2015 adalah versi terbaru yang diterbitkan pada Oktober 2015. ISO 9001:2015 lebih mengedepankan pada efektivitas proses dari suatu organisasi dalam melakukan proses *corrective dan preventive action*.

Widodo (2011) menjelaskan bahwa versi ISO yang banyak disorot oleh dunia pendidikan adalah ISO 9000, yakni versi terbarunya dipublikasikan pada tahun 2008 meliputi empat seri, yaitu: (1) ISO 9000:2005 menguraikan dasar-dasar SMM dan merinci istilah-istilah yang digunakan dalam SMM; (2) ISO 9001:2008 merincikan persyaratan SMM suatu organisasi; (3) ISO 9001:2008 menjadi ISO 9001:2015 mengalami perubahan yang mencolok yakni hilangnya klausul 1.2 tentang aplikasi, artinya ISO 9001:2015 pada dasarnya tidak mengizinkan adanya klausul yang dikecualikan atau tidak diterapkan. Alasannya pada pernyataan klausul ISO 9001:2015; (4) ISO 19011:2012 memberikan panduan tentang pengauditan SMM; dan (5) ISO 9001:2015.

Widodo (2011) menjelaskan mutu merupakan gagasan dinamis yang sulit untuk diseragamkan. Di satu sisi, mutu dapat dipahami sebagai konsep absolut dan pada sisi lain dapat dipahami sebagai konsep relatif: (a) Konsep Absolut: Mutu akan menjadi simbol status bagi pelanggan internal maupun eksternal, sehingga *stakeholder* (pemilik) akan merasa bangga dan merasa

puas, khususnya bagi orang tua peserta didik; (b) Konsep Relatif: Mutu sebagai konsep relatif, sangat mengikuti keinginan pelanggan yang menghasilkan keluaran (*output*) secara konseptual.

Variasi sistem manajemen mutu yang memiliki karakteristik masing-masing membuat pelaksana penyedia pelayanan publik harus dapat memahami inti sistem manajemen untuk dapat diterapkan pada lembaganya. SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur pun demikian, memiliki tugas dan pokok fungsi yang berbeda sehingga penerapan sistem manajemen mutu seharusnya memiliki karakter yang bervariasi. Oleh karena itu tujuan penelitian untuk mengetahui implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 ditinjau dari aspek dokumentasi dan implementasinya ditinjau dari aspek tanggung jawab manajemen dan alternatif tindakan untuk perbaikan strategi implementasi. Lokus penelitian pada pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memberikan referensi baru terkait implementasi sistem manajemen mutu dengan lebih kompleks. Penelitian ini dilakukan di wilayah Jawa Timur, sedangkan penentuan obyek penelitian dengan mempergunakan *multi stage cluster sampling* terhadap satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Unit analisis penelitian ini berada pada tingkat individu (mikro), organisasi (meso) dan masyarakat (makro). Sehubungan dengan hal tersebut maka responden yang dipilih adalah pegawai sipil penyedia pelayanan publik, dinas terkait, dan *stakeholders* terkait penyediaan pelayanan publik.

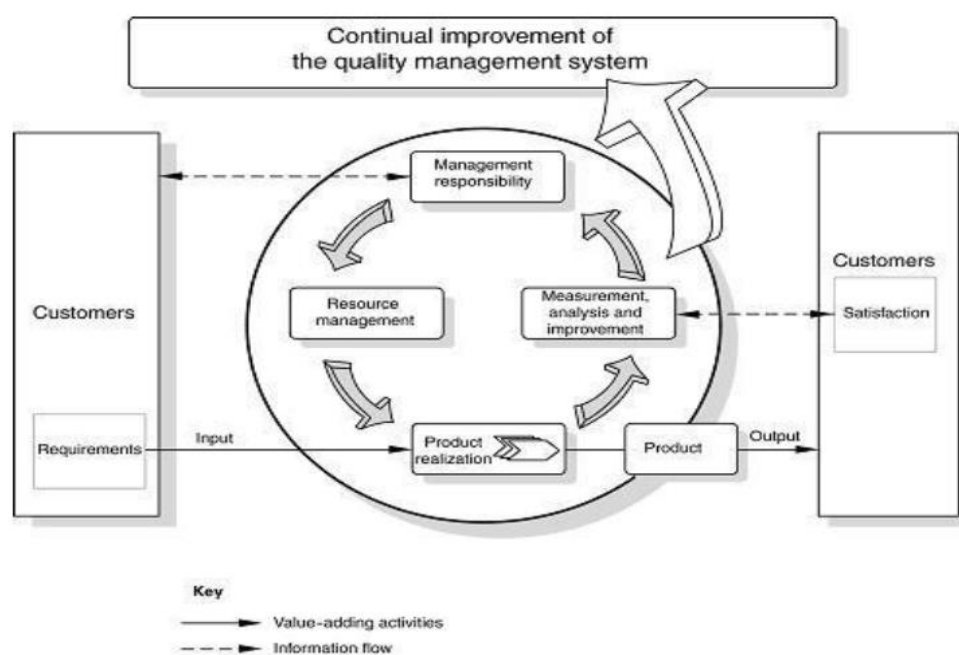
Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperlukan sebagai input penelitian yang diperoleh dari para penyedia pelayanan publik pada sistem manajemen mutu. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari dokumen sistem manajemen mutu yang digunakan sebagai panduan pelaksanaan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, literatur, buku, jurnal, kajian penelitian dari internet. Tahap awal yang dilakukan adalah menggali sejauh mana implementasi sistem manajemen mutu. Secara bertahap penelitian ini berangkat dari fakta-fakta yang ditemui di lapangan dalam berbagai kasus untuk mendapatkan 'garis besar' bagi berbagai kondisi yang memiliki karakteristik sama. Setelah itu peneliti melakukan perbandingan kelengkapan dokumentasi dan kesesuaian studi kasusnya. Hasil komparasi antar SKPD selanjutnya dikomparasikan dengan struktural dokumen sistem manajemen mutu yang orisinal.

Dalam penulisan ini, peneliti telah menguji keabsahan data dengan menggunakan beberapa kriteria: (1) Kredibilitas (*Credibility*); (a)

Perpanjangan pengamatan; (b) Ketekunan dalam penelitian; (c) Ketercukupan Referensial, (d) Member check; (2) Keteralihan (*Transferability*), penulis memberikan deskripsi yang tebal untuk membuat seseorang merasa tertarik dalam membuat transfer. Dan hasil penelitian dapat digunakan di tempat lain: (1) Kebergantungan (*Dependability*). Peneliti melakukan pemeriksaan dependibilitas dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian; (2) Ketegasan (*Confirmability*), menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan.

HASIL PENELITIAN

SMM ISO 9001:2008 yang sudah menjadi versi ISO 9001:2015 menetapkan persyaratan untuk SMM yakni suatu organisasi harus menunjukkan kemampuannya dalam memberikan produk dan memenuhi persyaratan pelanggan dan pedoman hukum dan peraturan. Konsep dasar SMM ISO 9001:2008 adalah: (1) Perusahaan harus mempunyai standar sistem operasional yang jelas, untuk membantu karyawan untuk bekerja dengan output mutu yang baik; (2) Karyawan yang bekerja harus kompeten, sehingga dapat menghindari output ketidaksesuaian terhadap persyaratan produk sebagai akibat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan kurang kompeten; (3) Infrastruktur yang dimiliki oleh perusahaan (gedung, peralatan kerja dan *hardware* maupun *software*) harus memadai untuk menghindari output mutu kurang baik akibat kurang memadainya infrastruktur perusahaan; (4) Perusahaan harus memiliki kebijakan mutu, sasaran mutu dan strategi untuk pencapaian sasaran mutu; (5) Perusahaan harus melakukan *review* secara berkala terhadap kinerja internal perusahaan, tingkat kepuasan pelanggan dan pencapaian sasaran mutu; (6) Perusahaan harus melakukan tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi (*Corrective and Preventive Action* atau CAPA), mempunyai program peningkatan secara terus-menerus (*Continuous Improvement*). Penjelasan tersebut tersaji sebagaimana gambar berikut:



Gambar 1. Perbaikan berkelanjutan SMM

Sumber: Hendartho, 2014.

Aspek Dokumentasi (Klausal Manajemen Mutu), mencakup:

1. Persyaratan Umum; Institusi menerapkan sistem manajemen mutu dengan mengikuti aturan-aturan dasar, yang meliputi sistem dokumentasi, pemeliharaan, dan pengembangan sistem manajemen mutu.
2. Persyaratan Dokumentasi; Institusi menetapkan dan memelihara Pedoman Mutu yang berisi:
 - a. Pada ISO 9001:2015 tidak menggunakan istilah Manajer Representatif (MR) maupun yang lain, seluruh istilah telah disesuaikan dengan jabatan dan tupoksi masing-masing pelaksana;
 - b. Istilah dalam ISO 9001:2015 adaah informasi dokumentasi dan saat ini tidak ada penerapan prosedur wajib;
 - c. Penjelasan interaksi antar proses Sistem Manajemen Mutu. Institusi menyusun dan memelihara Prosedur Pengendalian Dokumen untuk menjamin dokumen yang berlaku dan beredar adalah dokumen yang benar, yang berisi: (a) Management Representative yang kini istilahnya disesuaikan dengan jabatan masing-masing meninjau pedoman mutu sekurang-kurangnya satu tahun sekali; (b) Sejauh diperlukan, Management Representative bertanggung jawab atas peninjauan ulang dan perubahan dokumen; (c) Revisi Dokumen dilakukan dengan menggantikan halaman yang berubah, dan memberikan nomor dan tanggal revisi yang berlaku, serta

menyertakan Lembar Status Perubahan yang berisi perubahan-perubahannya; (d) *Management Representative* bertanggung jawab atas pendistribusian pedoman mutu yang telah direvisi dan dokumen Sistem Manajemen Mutu; (e) Setiap Pimpinan SKPD atau Kepala Bagian SKPD memastikan bahwa dokumen yang tersedia di tempat kerja adalah dokumen dengan status revisi terakhir, dan menjamin dokumen-dokumen itu mudah dibaca dan dicari kembali saat diperlukan; (f) Setiap Pimpinan dalam setiap divisi bertanggung jawab atas identifikasi dokumen eksternal serta pengendalian distribusinya; (g). Semua pemegang salinan Pedoman Mutu dan dokumen Sistem Manajemen Mutu harus memiliki edisi terakhir dan revisi terbaru serta mengembalikan/memusnahkan terbitan atau halaman kadaluarsa.

Institusi menetapkan dan memelihara prosedur Pengendalian Rekaman yang memuat: (a) *Management Representative* dan setiap Pimpinan bertanggung jawab atas pemeliharaan rekaman, sebagai bukti aktivitas dan data yang dibutuhkan oleh Sistem Manajemen Mutu; (b) *Management Representative* dan setiap Pimpinan memastikan semua rekaman mudah dibaca dan disimpan dengan baik; (c) Aturan-aturan tentang pengendalian rekaman yang meliputi identifikasi, masa penyimpanan, perlindungan dan pembuangan rekaman.

Aspek Tanggung Jawab Manajemen, mencukupi:

1. Komitmen Manajemen: Pedoman ini menjelaskan komitmen manajemen dalam mengembangkan dan menjalankan sistem manajemen mutu, serta meningkatkan efektivitas penerapannya secara kontinu, dengan cara-cara seperti berikut: (a) Ketua bertanggungjawab untuk menyampaikan pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan serta memenuhi peraturan perundang-undang yang berlaku ke setiap karyawan, (b) Ketua bertanggung jawab dalam merumuskan Kebijakan Mutu dan menetapkan Sasaran Mutu, (c) Ketua bertanggung jawab untuk menilai efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu dengan mengadakan Tinjauan Manajemen, (d) Ketua bertanggung jawab menyediakan sumber daya yang cukup untuk mendukung sistem manajemen mutu; (e) *Management Representative* bertanggung jawab terhadap sosialisasi kebijakan mutu dan penerapan sistem manajemen mutu;
2. Fokus Pelanggan: Ketua bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan meninjau persyaratan pelanggan untuk memastikan bahwa Institusi benar-benar mampu memenuhi persyaratan pelanggan. Penetapan persyaratan yang berhubungan dengan produk (Klausul 7.2.1) : (a) Institusi bertanggung jawab mengadakan hubungan dengan pelanggan

dan mendokumentasikan persyaratan pelanggan, dan peraturan hukum yang berhubungan dengan Institusi pendidikan; (b) Institusi mengadakan evaluasi untuk memastikan bahwa Institusi benar-benar mampu melaksanakan order yang diterima dari pelanggan; (c) Institusi mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yang bertujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan; (d) Pelanggan.

Kepuasan pelanggan (Klausul 8.2.1.):

1. Institusi mengidentifikasi dan menganalisis informasi yang berhubungan dengan tanggapan pelanggan terhadap tingkat pemenuhan persyaratan pelanggan;
2. Institusi menetapkan metode untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan;
3. Institusi selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja setiap bagian dalam memberikan kontribusi terhadap kepuasan pelanggan.

Selanjutnya (1) Kebijakan Mutu: Ketua bertanggung jawab dalam merumuskan kebijakan mutu yang sesuai dengan kondisi Institusi, dan memastikan bahwa Kebijakan mutu: a) sesuai dengan tujuan Institusi, b) memuat komitmen untuk memenuhi persyaratan dan meningkatkan mutu secara terus-menerus, c) menyediakan landasan atau kerangka bagi penetapan dan peninjauan sasaran mutu; d) dipahami di semua tingkat dan fungsi dalam Institusi, e) dikaji ulang untuk memastikan kesesuaiannya: (2) Perencanaan Mutu: a) Sasaran Mutu: Ketua bertanggung jawab dalam menetapkan sasaran mutu yang dituangkan dalam Rencana Manajemen (*Business Plan*): (1) Sasaran Mutu ditetapkan untuk setiap fungsi dan tingkatan yang relevan; (2) Sasaran Mutu dapat diukur dan konsisten dengan Kebijakan Mutu; b) Perencanaan Sistem Manajemen Mutu: (1) Pembantu Ketua bertanggung jawab untuk melaksanakan sasaran mutu pada seluruh tingkat dan fungsi dalam Institusi.

Setiap Pembantu Ketua terkait bertanggung jawab mengoordinasikan rencana manajemen mutu di bagiannya masing-masing, (2) Memelihara integritas Sistem Manajemen Mutu bila terjadi perubahan Sistem Manajemen Mutu; 3) Tanggung Jawab, Wewenang, dan Komunikasi: Tanggung jawab dan wewenang bagi personil yang mengelola, melaksanakan, dan memverifikasi pekerjaan yang mempengaruhi mutu dimuat padadokumen mengenai uraian jabatan (*job desc.*) yang disimpan di Bagian SDM. Selanjutnya: (1) Ketua menunjuk yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan sistem manajemen mutu yang memenuhi persyaratan ISO 9001(2) Melaporkan kinerja Sistem Manajemen Mutu dan perbaikan yang diperlukannyakepada Ketua: c) Komunikasi Intern: Institusi menjamin bahwa komunikasi berfungsi efektif, melalui kegiatan-kegiatan berikut: (1) Ucapan Salam ketikamasuk kerja, (2) Pertemuan umum untukseluruh karyawan; (3) Rapat kerja, (4) Memodan pengumuman-pengumuman, 4) Tinjauan Manajemen: a) Umum: (1) Ketua

bertanggungjawab atas pelaksanaan Tinjauan Manajemen untuk menilai efektivitas sistem manajemen mutu, yang dijadwalkan sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam satu tahun, (2) Tinjauan Management membahas perubahan Visi dan Misi Institusi, Kebijakan Mutu, dan Sasaran Mutu Institusi untuk memenuhi kebutuhan dan peningkatan berlanjut; (3) Rekaman hasil Tinjauan Manajemen harus disimpan dan dipelihara; b) Masukan Tinjauan: Agenda pembahasan dalam Tinjauan Manajemen harus meliputi: (1) Laporan Audit, (2) Umpan balik dari pelanggan, (3) Kinerja proses dan kesesuaian produk, (4) Status tindakan koreksi dan pencegahan, (5) Tindak lanjut dari tinjauan manajemen sebelumnya, (6) Perubahan yang dapat memengaruhi kinerja Sistem Manajemen Mutu, (7) Saran-saran; c). Keluaran Tinjauan Hasil Tinjauan Manajemen harus menjadi masukan bagi: (1) Peningkatan proses Sistem Manajemen Mutu, (c) Perbaikan mutu Institusi (3) Kebutuhan akan Sumber Daya.

KESIMPULAN

Implementasi sistem manajemen mutu dalam pelayanan publik di Lingkungan SKPD Pemerintah Provinsi Jawa Timur menggambarkan perilaku yang hampir sama, oleh karena itu hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) implementasi sistem manajemen mutu pada aspek dokumentasi pada SKPD lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah memiliki dokumen yang telah disesuaikan dengan panduan mutu yang merujuk pada ISO 9001. Penyusunan panduan mutu disesuaikan dengan kasus atau kondisi kebutuhan pelayanan publik di SKPD tersebut. Meskipun terdapat beberapa SKPD yang masih belum dapat menyesuaikan dokumennya dengan kasus dan kebutuhannya karena pola pikir yang berasumsi bahwa penerapan sistem manajemen ISO 9001 harus membangun sistem baru sehingga penerapan sistem manajemen mutu terkesan berbelit dan relatif susah; dan (2) sistem manajemen mutu pada aspek tanggung jawab direspon dengan cukup enggan karena penyedia pelayanan publik tidak dapat memberikan jawaban dengan mudah dan tepat atas pertanyaan yang diajukan peneliti terkait tanggung jawabnya melaksanakan sistem manajemen mutu. Hal ini diakibatkan masih banyaknya pelaksana pelayanan publik masih memandang remeh atas konsekuensi penyimpangan yang dilakukan. Oleh karena itu alternatif perbaikan strategi implementasi sistem manajemen mutu yang diberikan oleh SKPD terkait tidak memberikan pilihan yang variatif.

Dengan demikian dapat dikatakan penyedia pelayanan publik di lingkungan SKPD Pemerintah Provinsi Jawa Timur belum sepenuhnya memahami sistem manajemen mutu dan fungsinya untuk disesuaikan dengan kebutuhan dan kasusnya.

KETERBATASAN

Artikel ini hanya membahas tentang pemahaman penyedia pelayanan public di lingkungan SKPD Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Metodologi kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini menjadikan subjektifitas peneliti menjadi salah satu kelemahan dalam menyajikan hasil penelitian. Oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat megembangkan dengan pendekatan yang lebih objektif untuk mengetahui kondisi yang lebih representatif untuk memperoleh proyeksi mutu pelayanan publik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tim penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur, UPT PSMB-Lembaga Temakau Jember, Konsultan, dan SKPD terkait dalam pelaksanaan penelitian yang berkenan meluangkan waktu berdiskusi dan berbagi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmadi, S. 2010. *Panduan Membangun Gugus Mutu*. TANGERANG SELATAN: PT BERNAM CIPTA PERKASA.
- Gaspersz, V. 2003. *ISO 9001:200 And Continual Quality Improvement*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Haberer dan Webb. 2010. *Total Quality Management* (Terjemahan). Jakarta: PT. Indeks.
- Hendartho, Dony. 2014. Analisis Implementasi Sistem Manajemen Mutu Iso 9001:2008 Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* ISSN 2085-1162.
- Heizer, J. and B. Render. 1993. *Production and Operations Management: Strategies and Tactics*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hermawan, A. 2006. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo. Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: Grasindo.
- Patterson, J.G. 2010. *ISO 9000 Standar Kualitas Seluruh Dunia* (Terjemahan). Jakarta: PT. Indeks.
- Purwoto, A. 2007. *Panduan Lab Statistik Inferensial*. Jakarta: Grasindo.
- Saaty, T. L. 1991. *Pengambilan Keputusan: Bagi Para Pemimpin* (Terjemahan). Jakarta: PT. Pusaka Binaman Pressindo.
- Saaty, T.L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin* (Terjemahan). Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sallis, E. 2010. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sulistyo, Basuki. 1996. *Pengantar Kearsipan*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Syukur, A. 2010. *5R ISO 9001:2008 dan Poke Yoke Strategi Jitu Manajemen Mutu Perusahaan*. Yogyakarta: Kata Buku.

Uma Sekaran dalam bukunya *Research Methode for Business* (1994, dalam Sugiyono, 2003).

Widodo, 2011. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.