

## **ORGANISASI SENI PERTUNJUKAN (KAJIAN MANAJEMEN)**

(The Organization of Performing Art (a Management Study))

---

\* Oleh Hartono

### **Abstrak**

Memasuki millenium ketiga, era industri, era teknologi era informasi, atau era gloal, menuntut semua organisasi tidak terkecuali organisasi seni pertunjukan untuk lebih efektif, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan peningkatan kualitas terus menerus, pengelolaan organisasi seni harus mengoptimalkan nsi sumber daya manusia dalam mendorong peningkatan pengetahuan dan kecakapan, serta perencanaan secara terpadu. Untuk memenuhi harapan-harapan peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan menuntut perubahan manajemen. Upaya mengimplementasikan sistem manajemen kontemporer adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilaksanakan oleh organisasi masa ini yaitu untuk memperbaiki outputnya, menekan biaya produksi, dan meningkatkan produktifitasnya.

**Kata Kunci** : Menejemen Mutu Terpadu, organisasi, seni pertunjukan.

### **Pendahuluan**

Saat ini bidang seni di Indoensia dihadapkan pada tantangan yang berat. Tantangan ini berkaitan dengan upaya-upaya seni dapat dijadikan sebagai sebuah industri. Seni yang merupakans alah satu cabang kebudayaan memungkinkan dikembangkan sebagai industri, akan tetapi kondisi seni di Indonesia keadaannya belum sebagaimana yang diharapkan. Perkembangan seni pertunjukan yang ada di Indonesia diharapkan sebagai salah satu kesenian yang paling “sip”, “menawan”, mungkin paling dapat terjangkau oleh khalayak yang lebih besar tidak hanya di dalam negeri tetapi di luar negeri. Sebuah harapan bahwa kesenian

\* Staf Pengajar Jurusan Sendratasik FBS UNNES Semarang

Indonesia dapat lebih hidup dan dapat hadir di tengah khlayak yang lebih besar lagi (Kayam, 1992:41).

Untuk dapat mewujudkan itu semua salah satu alternatifnya adalah pembenahan sistem organisasi. Organisasi sangat berperan untuk tumbuh dan suburnya kesenian. Harapan ke depan melalui organisasi akan tercipta kualitas baik pelaku maupun produk yang dihasilkannya. Pada akhirnya akan selalu berupaya meningkatkan mutu dan memberi kepuasan pada pelanggan.

### **B. Manajemen Mutu Terpadu**

Manajemen Mutu Terpadu menyangkut barang dan manusia yang terlibat dalam usaha perbaikan terus menerus atau seluruh pengurus di semua tingkat maupun bagian ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab terhadap kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi/lembaga. Mutu menyangkut kualitas semua aspek pekerjaan dalam organisasi. Manajemen berarti setiap orang dalam suatu institusi/lembaga apapun status, posisi/kedudukan, dan peran yang mereka miliki, merupakan manajer terhadap tanggung jawab yang diembannya (dalam Sallis, 1993:35).

Empat kriteria untuk keberhasilan program manajemen mutu terpadu yaitu : 1) kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada semua tingkat, 2) mempunyai sifat kemanusiaan, 3) memberikan wewenang di semua tingkat, dan 4) Manajemen Mutu Terpadu harus diterapkan secara menyeluruh yang meliputi : prinsip, kebijakan, dan tradisi (lihat Crecch, 1996:4-5).

Manajemen Mutu Terpadu sebagai sistem manajemen kontemporer disebut TQM. TQM adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan terus menerus (Greg Bound dalam Mulyadi, 1998:10). TQM menurut Tjiptono (1998:4) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Kedua pendapat tersebut pada prinsipnya mengemukakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi

untuk memuaskan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut Sallis (1993:34) TQM didefinisikan sebagai berikut :

TQM is philosophy of continous improvement, which can provide any educational institusional with a set at practical tool, for meeting and exceeding prsent and future customer needs, wants, and expectation.

TQM adalah filosofi kemajuan ters menerus yang dapat memungkinkan institusi/lembaga pendidikan memiliki seperangkat alat yang praktis guna memenuhi kebutuhan , keinginan, dan harapan pelanggan baik pada saat ini maupun pada masa depan).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa TQM adalah kegiatan yang berkaitan dengan suatu usaha yang terus menerus dalam melakukan sesuatu secara benar pada langkah awal dan untuk seterusnya.

Penerapan unsur-unsur TQM dalam pengelolaan dan pembinaan organisasi menurut Sallis (1993L35-41) meliputi : (1) kepemimpinan, (2) fokus pada pelanggan, (3) perbaikan terus menerus, (4) budaya kualitas dalam organisasi.

### **C. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sesuat aktivitas yang berusaha untuk mengubah perilaku orang banyak agar dpat bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam proses kepemimpinan tersebut, seorang pimpinan mempunyai tugas membimbing, memberi pengarahan, mempengaruhi perasaan dan perilaku orang lain, serta menggerakkan orang lain untuk bekerja mencapai sasaran organisasi. Dalam pengelolaan dan pembinaan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam kepemimpinan terebut diatas, menurut Hanifah (1995:2) seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan diatas rata-rata orang yang dipimpinnya dan memiliki integritas pribadi (dapat dipercaya dan berpegang teguh pada kebenaran), berani dan tegas sehingga dapat diterima dan dihormati oleh orang yang dipimpinnya.

Peters dan Austin dalam Sallis (1993:87) mengatakan bahwa pemimpin harus memiliki pandangan : visi dan simbol-simbol, *management by walking about*, memperhatikan peserta didik, mendorong otonom dan memberi bantuan, menciptakan rasa kekeluargaan dalam kepemimpinan, dan memiliki kebersamaan.

Gaya kepemimpinan dapat menimbulkan/menumbuhkan perubahan dalam kualitas. Gaya kepemimpinan *management by walking about* adalah mengkomunikasikan visi dan misinya serta menyerahkan penilaian organisasi/lembaga kepada orang lain serta mengajak anggota organisasi dan pelanggan untuk mendewasakan diri.

Menurut Sallis (1993:86) pemimpin harus memiliki visi dan misi serta mampu menerjemahkan menjadi kebijakan-kebijakan yang jelas dan mempunyai tujuan khusus. Konsep pemimpin pendidikan yang berwawasan Manajemen Mutu Terpadu adalah semua orang yang berada pada berbagai level tanggung jawab poses peningkatan kualitas suatu organisasi lembaga pendidikan. Artinya tanpa kepemimpinan di berbagai level dalam lingkungan pendidikan, proses peningkatan dan perbaikan kualitas tidak mungkin dapat lestari. Oleh karena itu, manajemen mutu terpadu disebut juga sebagai proses dari atas ke bawah (*Top Down Process*). Pimpinan puncak yang memegang peranan penting dalam menjelaskan misi dan visi kepada bawahannya harus mampu membudayakan kualitas di lingkungannya.

Misi merupakan salah satu strategi/ cara yang tepat untuk mewujudkan visi organisasi. Misi juga merupakan salah satu cara untuk menjaga eksistensi suatu organisasi. Misi yang dirumuskan berdasarkan gambaran lingkungan yang mencerminkan realistik akan menjadi suatu organisasi yang dapat menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas. Arti kata lain pemimpin organisasi seni pertunjukan yang bercirikan Manajemen Mutu Terpadu harus memiliki misi dan visi serta mampu menterjemahkan menjadi kebijakan-kebijakan yang jelas dan mempunyai tujuan khusus.

Visi untuk memfokuskan aktivitas organisasi yang dapat memberikan arah yang jelas tentang organisasi di masa depan. Visi organisasi dapat memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa depan melalui misi yang telah dipilihnya. Dengan visi

yang jelas, diharapkan tiap-tiap anggota organisasi dapat memberikan kontribusinya dengan spesialisasinya masing-masing dalam mewujudkan apa yang digambarkan dalam visinya.

Organisasi seni pertunjukan jika tidak ingin ditinggalkan oleh para pelanggan hendaknya melembagakan kepemimpinan yang berkualitas. Maka pemimpin organisasi seni dalam proses meningkatkan kualitas organisasi harus memiliki komitmen terhadap kualitas. Untuk mewujudkan visi dan misi, pemimpin hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Berkomunikasi secara luas sehingga dapat melaksanakan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* pada waktu dan situasi yang tepat.
2. Menjamin bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan merupakan titik sentral kebijaksanaan dalam pelaksanaan program
3. Menjamin adanya struktur organisasi yang jelas, begitu pula tanggung jawab dan pendelegasian wewenang yang sesuai dengan keahliannya.

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki visi, misi serta tujuan yang jelas. Dengan demikian, seorang pemimpin mempunyai landasan kebijakan yang kuat untuk kegiatan organisasi dalam meningkatkan kualitas pengelolaan dan pembinaan sehingga mampu menghasilkan kualitas produk/jasa yang dapat memuaskan pelanggan. Berkaitan dengan pengelolaan organisasi seni harus memiliki visi dan misi yang jelas sebagai landasan kebijakan dalam pengelolaan dan pembinaan.

#### **D. Fokus pada Pelanggan**

Organisasi seni saat sekarang menghadapi tantangan dalam membina hubungan keluar (kemitraan) dengan para pelanggan karena pada umumnya pelanggan tidak memperoleh informasi dari organisasi tentang jasa dan kualitas produk serinci mungkin. Oleh karena itu, organisasi seni sebagai penyelenggara yang berkaitan dengan out, organisasi seni sebagai penyelenggara yang berkaitan dengan berkesenian perlu membina hubungan dengan pelanggannya. Dengan kata lain bahwa organisasi seni harus menerapkan manajemen yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Misi pokok organisasi yang menerangkan Manajemen Mutu Terpadu adalah organisasi dalam aktivitasnya berupaya memenuhi segala kebutuhan dan keinginan pelanggan. Menurut Demming (dalam Sallis,

1993 : 48) bulatkan tekad meningkatkan kualitas secara terus menerus untuk menghadapi berbagai persaingan kehidupan di masa depan, khususnya persaingan dalam dunia kerja. Artinya, dalam menjalankan organisasi, kualitas pengelolaan dan pembinaan harus mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pelanggan (*customer, client, patient*) mengisyaratkan adanya pihak yang menyediakann dan menyajikan barang atau jasa. Disamping itu, pelanggan memahami dan menghayati barang atau jasa yang diterimanya, dan memberikan imbalan kepada yang menyediakan dan menyajikan barang atau jasa. Imbalan yang diterima dari pelanggand apat berupa materi (uang), apresiasi, atau partisipasi. Pihak yang menyediakan dan menyajikan barang atau jsa berusaha secara obyektif mengidentifikasi dan memahami kebutuhan pelanggannya sehingga pihak manajemen dapat menyediakan dan menyajikan yang sebaik-baiknya dalam arti memuaskan pelanggan-pelanggannya.

Pelanggan menurut Tampubolon (1995:2) ialah pihak yang menerima barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhannya, an mempergunakan barang atau jasa itu secara langsung atau tidak langsung, memahami dan menghayati barang atau jasa serta memberikan imbalan sepantasnya kepada pihak yang menyediakan dan menyajikan barang atau jasa.

Pelanggan pada dasarnya terdiri atas dua macam, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan eksternal terdiri dari tiga kategori, yaitu : pelanggan primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tersier. Pengurus dalam organisasi seni, tenaga pelatih, dan pembina merupakan pelanggan internal, karena mereka juga berkepentingan atas jasa organisasi.

Pelatih dan pembina merupakan bagian dalam pembinaan organisasi dan seniman. Dalam proses pembinaan organisasi ini pelatih dan pembina merupakan faktor yang menentukan kualitas prodes yang diharapkan akan berdampak pula terhadap kualitas produk sehingga semua pelanggan merasa puas. Dalam pengelolaan dan pembinan seniman, pihak yang menyediakan dan menyajikan barang atau jasa organisasi seni kepada pelanggan hakikatnya adalah mitra yang masing-masing mempunyai peran partisipatif.

Pelanggan primer dalam organisasi seni adalah penerima dan pengguna langsung jasa yang diberikan, yaitu : jasa pembinaan, jasa

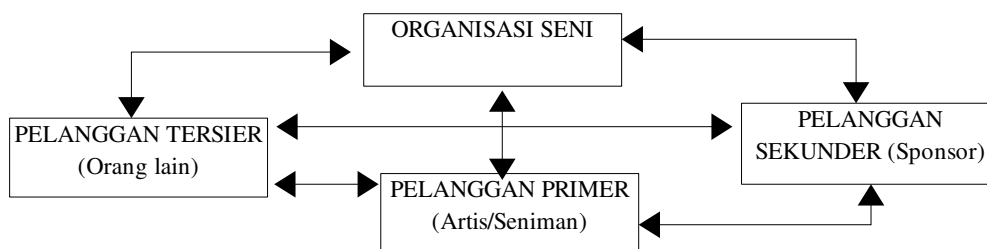
admininstrasi, jasa kebijakan umum. Pelanggan primer dalam organisasi seni adalah anggota karena anggota merupakan yang menerima jasa selama di organisasi, dan langsung mempergunakannya.

Pelanggan sekunder adalah pihak-pihak yang berkepentingan atas jasa organisasi seni walaupun tidak menerima atau mempergunakannya secara langsung. Pelanggan sekunder adalah pemerintah, lembaga (organisasi lain) dan, sponsor, karena mereka juga berkepentingan atas jasa organisasi seni.

Pelanggan tersier ialah pihak-pihak yang menerima dan mempergunakan jasa organisasi seni secara tidak langsung, yaitu melalui hasil pembinaan organisasi. Dunia kerja merupakan pelanggan tersier yang utama. Imbalan yang diberikan oleh pelanggan tersier kepada organisasi yaitu partisipasi berupa dana atau peralatan.

Upaya meningkatkan hubungan dengan pelanggan dalam pengelolaan dan pembinaan dikembangkan kerja sama dengan berbagai pihak. Hal ini dimaksudkan agar pengelolaan dan pembinaan dapat terus lestari. Demming (dalam Sallis, 1993:48) menyatakan kembangkan kerjasama yang baik dengan pengurus dan semua yang terlibat dalam pengelolaan, serta merencanakan penggunaan semua peralatan dalam rangka usaha meningkatkan sumberdaya manusia dan kualitas produk yang dihasilkan. Hal tersebut mengimplementasikan bahwa pengelolaan dan pembinaan seniman, dan mengembangkan hubungan antar seniman, pelatih/pembina dan pengurus. Jadi, setiap orang yang terlibat dalam pengelolaan dan pembinaan mempunyai tanggung jawab untuk menghasilkan kualitas sesuai dengan kedudukan atau fungsinya, baik sebagai pimpinan, pelatih, pengurus maupun artis. Dengan kata lain, dalam pengelolaan dan pembinaan semua komponen yang terlibat di dalam meningkatkan sumber daya manusia merupakan satu kesatuan yang terpadu.

Untuk lebih jelasnya hubungan kemitraan dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar Hubungan Kemitraan dikembangkan dari Gambar Proses Sirkulasi Tampubolon

Berdasarkan hubungan kemitraan atau hubungan partisipatif tersebut diatas, hubungan antara organisasi seni dan para pelanggannya pada hakikatnya adalah mitra.

### **E. Perbaikan Terus Menerus**

Pesatnya perkembangan IPTEKS dan komunikasi, akan berdampak pada perubahan lingkungan eksternal organisasi, pimpinan organisasi harus tangga dan selalu melakukan perbaikan. Apabila perubahan lingkungan eksternal semakin cepat, maka pimpinan harus segera melakukan perbaikan. Perbaikan terus menerus dilakukan dengantujuan untuk mengubah dan membuat sesuatu selalu lebih baik/.

Perbaikan terus menerus diterapkan pada proses produk (karya seni) dan organisasi yang melaksanakan prinsip perbaikan, harus terus menerus dilakukan, baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakan. Pendekatan Perbaikan terus menerus dimaksudkan untuk mengikut perubahan lingkungan eksternal. Maka Perbaikan terus menerus dalam Menejemen Mutu Terpadu dapat diselesaikan melalui serangkaian kegiatan dalam skala kecil yang menguntungkan. Di Jepang untuk mengungkapkan pendekatan Perbaikan terus menerus (kaizen) dapat diartikan sebagai perbaikan setahap demi setahap. Filsafat Menejemen Mutu Terpadu lebih luas cakupannya dan mengandung sifat inspirasi yang meliputi semua aspek tetapi pelaksanaannya bersifat skala kecil dan emnguntungkan (wellington, 1998:32).

Salah satu alat yang menjadi sarana untuk memperbaiki sebagaimana yang dikemukakan Deming dalam Soedarmo (1997:52) adalah Plan, Do, Cek, Action (PDAC).

Tahap Plan, pada tahap ini pihak pengelola dapat menemukan masalah-masalah yang berkaiatn erat dengan visi dan misi organisasi. Dalam menentukan masalah yang akan diperbaiki piminan mengidentifikasi kegiatan pengelolaan dan proses perbaikan. dari kegiatan perencanaan ini , ditentukan perbaikan yang menjadi prioritas.

Tahap *Do*, pada tahap *do* yang dilakukan adalah mencatat atau mengumpulkan data untuk menentukan perbaikan yang mungkin dilakukan dan diinginkan sebagai bahan dalam analisis. Dalam tahap *Do* ini pimpinan harus dapat menganalisis dan menafsirkan informasi sebagai kesimpulan sehingga perbaikan yang dilakukan sesuai dengan rencana



Tahap *Check*, pada tahap ini pimpinan harus dapat menafsirkan informasi yang telah dikumpulkan untuk mengetahui apakah perbaikan yang dilakukan dapat membawa hasil atau tidak. Melalui tahap *Check* ini pula pimpinan memperoleh pengetahuan baru mengenai proses yang berada dalam tanggung jawabnya.

Tahap *Act*, merupakan tindak lanjut pimpinan untuk menentukan langkah berikutnya yang harus dilakukan dari hasil ketiga tahap tersebut di atas. Secara tepat tindakan dapat berupa perubahan proses yang telah dipelajari atau dianalisis. Pada tahap *Act* pimpinan juga memutuskan apa yang akan difokuskan pada siklus selanjutnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *PDCA* dalam proses perbaikan terus menerus harus terdapat adanya penentuan masalah dan pemecahannya, pemilihan dan implementasi pemecahan serta evaluasi ulang dan pengulangan proses. Dengan menerapkan siklus *PDCA* maka pengelola dan pembina diharapkan dapat membuat perubahan untuk perbaikan agar menjadi lebih baik.

Berkaitan dengan pengelolaan organisasi seni pertunjukan, pimpinan, seluruh staf, anggota, seniman, peneliti dan lain-lain dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang harus diperbaiki dalam pengembangan kualitas karya seni. Berdasarkan masalah-masalah yang ada, pimpinan dan pelatih dapat menentukan perbaikan yang akan dilakukan. Kegiatan berikutnya melakukan perbaikan yang telah dilakukan dalam pengelolaan dan pembinaan apakah mempunyai dampak terhadap pengembangan seluruh organisasi. Apabila terdapat kemajuan perlu ditindaklanjuti untuk menentukan langkah berikutnya.

## **F. Organisasi**

Sistem organisasi yang diterapkan menurut Menejemen Mutu Terpadu adalah budaya kualitas berorganisasi. Budaya kualitas adalah sistem nilai organisasi yang dapat menghasilkan suatu lingkungan kondusif bagi perubahan dan perbaikan kualitas secara terus menerus (Guestch dan Devis dalam Tjiptono, 1998 : 45). Sedang budaya organisasi merupakan suatu perwujudan sehari-hari dari nilai dan kebiasaan yang mendasari organisasi tersebut. Itu semua sebenarnya tercermin pada bagaimana pimpinan berperilaku dan harapan pimpinan terhadap organisasi. Budaya itu

sendiri merupakan ciri khas untuk mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya dapat berperilaku sesuai dengan norma.

Perubahan budaya dalam kehidupan berorganisasi yaitu: perubahan sikap dan metode kerja. Perubahan budaya tidak hanya sekedar perubahan perilaku tetapi juga suatu cara pandang dalam organisasi yang diarahkan dan dipimpin. Dalam perubahan budaya tersebut komitmen pimpinan terhadap kualitas perlu disampaikan dan didukung semua pihak dalam organisasi. Untuk itu, pimpinan harus dapat menunjukkan perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan harapan.

Organisasi yang memiliki budaya kualitas adalah organisasi yang memiliki ciri-ciri: komunikasi yang terbuka dan terus menerus, kemitraan internal yang saling mendukung, pendekatan kepastian dalam proses dan mengatasi masalah, obsesi terhadap perbaikan terus menerus, perbaikan dan pemberdayaan seluruh personil dalam organisasi, menginginkan masukan, dan *feedback* dari pelanggan (Tjiptono, 1997: 84). Menurut Sallis (1999: 40) pengembangan budaya kualitas dapat dilakukan melalui dua hal, yaitu: 1) staf membutuhkan suatu lingkungan kerja yang nyaman, peralatan, sistem, dan prosedur kerja yang simpel. Lingkungan kerja yang mengelilingi atau di sekitarnya dapat berpengaruh terhadap kemampuannya untuk bekerja secara wajar dan efisien. Lingkungan kerja yang dapat menghasilkan kualitas tersebut adalah sistem dan prosedur kerja, 2) staf membutuhkan dorongan, penghargaan atas keberhasilan atau prestasi, pemimpin yang menghargai, dan membimbing agar mencapai sukses yang lebih besar.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya kualitas mengandung unsur-unsur keyakinan, sikap norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang dapat meningkatkan suatu kualitas. Untuk menghasilkan kualitas pengelolaan dan pembinaan, maka pengurus membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif dalam sistem dan prosedur kerja semua yang terlibat dalam menciptakan budaya kualitas. Selain itu, adanya dorongan dan penghargaan atas prestasi yang dicapai dengan cara meningkatkan dan memberdayakan seluruh elemen yang terlibat dalam organisasi secara luas sehingga dapat memiliki kemampuan dalam menghasilkan kualitas.

## G. Penutup

Dunia seni saat ini bila tidak ingin ditinggalkan oleh penikmatnya/pelanggan maka proses pembinaan menuntut setiap organisasi selalu tanggap terhadap perubahan, terutama perubahan eksternal. Hal ini disebabkan bahwa pelanggan telah mengalami perubahan yang pesat. Dengan demikian, manajemen perlu mengubah paradigma agar sikap dan tindakan dalam menjalankan organisasi dapat menjawab persaingan masa depan. Berkaitan dengan upaya peningkatan mutu terus menerus dan kepuasan pada pelanggan, dalam pengelolaan dan pembinaan organisasi seni juga perlu menyesuaikan dengan perkembangan zaman, khususnya prospek seni pertunjukan dimasa mendatang dapat selalu bersaing dan mengikuti pesatnya kemajuan IPTEK.

### DAFTAR PUSTAKA

- Creech, Bill. 1996. *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu*. Terjemahan Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Kayam, Umar. 1992. *Pentingnya Seni Pertunjukan Sebagai Wahana Untuk Memahami Tempat Kita di Jagad Raya*. Dalam laporan Temu Ilmiah MSPI Tanggal 13 dan 14 November 1992. Masyarakat Seni Pertunjukan Indonesia 1992.
- Mulyadi. 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Aditya Media
- Sallis, Edward. 1993. *Total Management in Education*. London: Kajian Page
- Soedarmo, Soewarso Harjo. 1997. *Dasar-Dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset
- Tampubolon, DP. 1995. *Mutu Perguruan Tinggi*. Dalam Management Mutu Total di Perguruan Tinggi. Jakarta: Proyek HEDS Direktorat Pendidikan Tinggi
- Wellington, Patricia. 1988. *Strategi Kaizen untuk Kepedulian pada Pelanggan*. Batam: Interaksara