

## **TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA PENDIDIKAN MUSIK DI PERGURUAN TINGGI** **TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN MUSIC EDUCATION IN COLLEGE**

**M. Hari Sasongko<sup>1</sup>; Dody Candra Harwanto<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Theologia Abdiel,

<sup>2</sup> Sekolah Tinggi Theologia Abdiel,

(\*)✉ (e-mail) [michaelhari.sas@gmail.com](mailto:michaelhari.sas@gmail.com)<sup>1</sup>, [dcharwanto@gmail.com](mailto:dcharwanto@gmail.com)<sup>2</sup>

### **Abstrak**

Dunia pendidikan di Indonesia dewasa ini mengalami perubahan yang sangat signifikan. Pergeseran ini akhirnya mengubah paradigma pendidikan, termasuk pendidikan musik. Dunia pendidikan musik juga harus siap menghadapi perubahan paradigmatis tersebut yaitu 'pisau analisis', parameter keberhasilan, filosofi, pendekatan ilmiah, strategi organisasi, bahkan sebagai 'ideologi' yang paling cocok untuk aplikasi dalam dunia pendidikan musik saat ini adalah TQME (Total Quality Management in Education).

Melalui TQME pengajar musik di universitas didorong untuk terus mengembangkan pengetahuan melalui informasi di internet. Melalui sistem bottom-up, dimungkinkan bagi pengajar untuk melihat dan menganalisis kebutuhan 'produk', yaitu peserta didik sebagai output yang rasional, dan bijak untuk modal di masyarakat. Namun, untuk menerapkan mekanisme ini dibutuhkan pemimpin yang profesional. Tanpa pemimpin profesional, semua mekanisme tidak akan berfungsi sebagaimana mestinya. Pemimpin profesional adalah pemimpin transformatif yang memiliki kepemimpinan, yang mampu melihat perubahan di masyarakat untuk terus mengembangkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan; mampu melihat peluang, menjadi kreatif, dan mampu membentuk tim yang solid untuk kepuasan pelanggan. Pemimpin harus mampu mengomunikasikan visi, misi, dan nilai-nilai lembaga pendidikan untuk mengembangkan budaya yang berkualitas dan memberdayakan pendidik dan staf. TQME adalah sistem yang penting dan mendesak untuk diterapkan di dunia yang terus berubah ini.

Kata kunci: manajemen pendidikan musik, paradigma, pendidikan musik, pemimpin, TQME

### **Abstract**

*The world of education in Indonesia is currently experiencing a very significant shift. This shift eventually changes the educational paradigm, including music education. The world of music education must also be ready to face these paradigmatic changes is the 'knife of analysis', the parameters of success, philosophy, scientific approach, organizational strategy, even as the 'ideology' that is most suitable for application in the world of music education today is TQME (Total Quality Management in Education).*

*Through TQME music instructors in universities are encouraged to constantly develop knowledge through information on internet. Through a bottom-up system, it is possible for teachers to see and analyze the needs of 'products', namely learners as outputs, rationally, and wisely as their provisions in society. However, to implement this mechanism requires a professional leader. Without a professional leader, all mechanisms will not work as they should. Professional leaders are transformative leaders, who have leadership, who are able to see changes in society to continue to develop the quality of education continuously; able to see opportunities, be creative, and be able to form a solid team for customer satisfaction. He or she must be able to communicate the vision, mission,*

*and values of educational institutions, to develop a quality culture, and to empower educators and staff. TQME is an important and urgent system to be implemented in this changing world*

**Keywords:** *music education management, paradigm, music education, leadership, TQME.*



Diterima: 4 Mei 2020

Revisi: 18 Juni 2020

Terbit Online: 20 Juni 2020

## Pendahuluan

Sebetulnya istilah “*total quality management*” (selanjutnya disingkat TQM) merupakan istilah yang lazim dipakai di dunia industri. Secara historis, istilah ini awalnya lahir di Jepang setelah kealahannya di Perang Dunia ke II, dengan dimulainya proyek “*The Development of Modern Quality System*”. W. Edward Deming, Shewhart, dan Joseph Juran, para pakar manajemen kualitas datang ke Jepang di tahun 1950, bertemu dan berdiskusi dengan para ilmuwan Jepang, mentransformasikan gaya manajemen Amerika, dan bertekad ikut ambil bagian membangun perekonomian dan industri di negeri itu yang porak poranda, dengan mengimplementasikan TQM (manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu). Dimulailah revolusi mutu industri di Jepang yang diikuti industri jasa, keuangan, dan perbankan. Keberhasilan Jepang yang fenomenal ini menjadi inspirasi bagi Amerika, hingga akhirnya pemerintah Amerika menerapkan TQM di bidang pendidikan, disusul Inggris walaupun baru pada tahun 1990 kedua negara tersebut melaksanakannya dengan sungguh-sungguh. Inggris tampaknya lebih serius dalam menerapkan sistem ini dan dimasukkan di dalam Undang-Undang Reformasi Pendidikan di tahun 1988. Jepang mengadopsi TQM dengan menggunakan pendekatan pada perbaikan yang terus-menerus yang disebut *kaizen* (Sallis, 2012, p. 26).

Di dalam tulisan ini akan dibahas mengenai implementasi TQM dalam pendidikan musik di perguruan tinggi Indonesia yang belakangan ini telah mengalami pergeseran paradigmatis sistem pendidikannya, baik secara internal maupun eksternal; dari sentralisasi ke desentralisasi; dari *top-down* ke *bottom up*. Sebetulnya TQM adalah sebuah sistem yang sangat luas penggunaannya. Sistem ini banyak pula dipakai sebagai ‘pisau analisis’, sebagai parameter keberhasilan, falsafah, pendekatan ilmiah, strategi organisasi, bahkan sebagai ‘ideologi’ di dalam sistem pendidikan dasar dan menengah yang pada gilirannya dewasa ini melahirkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Lembaga Komite Sekolah, dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di perguruan tinggi akibat adanya pergeseran paradigmatis pendidikan di Indonesia. Akan tetapi untuk membatasi masalah dan agar pembahasan menjadi lebih fokus, maka hanya akan dibahas implementasi TQM di bidang pendidikan musik di perguruan tinggi saja (lihat Manivannan & Premila, 2008), walaupun akan dibahas terlebih dahulu fenomena pergeseran paradigmatis pendidikan tersebut. Pentingnya pembahasan ini karena TQM dalam bidang musik belum banyak dibahas dan didalami secara serius oleh para musikolog maupun pendidik musik.

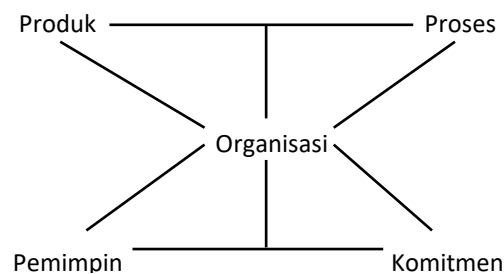
### Konsep *Quality* (Mutu) dan TQME

Meningkatkan kualitas adalah tugas terpenting yang harus dilaksanakan oleh setiap lembaga atau organisasi. Demikian pula di dalam bidang pendidikan, kualitas menjadi parameter untuk mencapai keberhasilan atau kegagalan dalam proses pendidikan. Istilah kualitas (*quality*) pada dasarnya sulit didefinisikan; “*quality is difficult to define and is an elusive concept*” (Sallis, 2012). Pfeffer dan Coote menyebut ‘*quality*’ sebagai “*a slippery concept*” (dalam Sallis, 2012, p. 24). Artinya istilah ini memiliki berbagai macam makna dan penggunaannya tergantung dari konteks masyarakatnya. Juran (1998) mendefinisikan kualitas sebagai “cocok untuk digunakan” (*fitness for use*), sedangkan Crosby (1979, p. 200) mengartikan “kesesuaian dengan persyaratan” (*conformance to requirement*). Selain itu Domingo menyatakan bahwa,

*“quality is a terminator, quality is an amancipator, quality is an eqaulizer, quality is the silent salesman, quality is a peacemaker, quality is the most profitable investmen, quality is the winning global strategy, quality is a timeless theme, quality is the bigger employer, exporter, and taxpayer, quality is your country’s de facto ambassador, quality is the total ideology, and quality is the goal to end all goals” (Domingo, 1997, p. 12).*

Inti dari semua definisi tersebut bahwa kualitas melekat—tidak dapat dipisahkan—dengan pelanggan; kualitas produk ditentukan oleh pelanggan (*customer*); harus *“close to the customer”* (Peters & Waterman dalam Sallis, 2012, p. 27).

Dalam pemahaman itu, sistem dalam TQM memang lebih bersifat desentralistik. Pendekatan yang desentralistik ini dibangun atas lima pilar TQM yang dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Lima Pilar TQM

Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak akan ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat dari bawah ke atas (*bottom up*) merupakan pilar pendukung bagi semua ke yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain dan jika salah satunya lemah, maka dengan sendirinya akan memperlemah yang lain (Creech, 1995, p. 26-27).

Jika diamati dari posisi “kepemimpinan”, maka dapat dinyatakan bahwa “organisasi yang tepat” tidak akan ada artinya tanpa “pemimpin” yang memadai, padahal “mutu proses” tidak mungkin tanpa sebuah “organisasi” yang tepat, dan “mutu produk” memerlukan dukungan “komitmen” yang kuat dari bawah ke atas. Dengan kata lain, pemimpin kualitas akan menjadi pilar organisasi kualitas, proses kualitas, dan produk kualitas, sedangkan komitmen menjadi pilar penyangga keempat pilar yang lain. Jelaslah, kelima pilar ini adalah sebuah sistem. Orientasi desentralisasi memengaruhi setiap aspek operasional dan interaksi sistem manajemen, bukan hanya struktur tetapi juga semua aspek dari karakteristik organisasi, budaya, dan iklim kerja. Manajemen desentralistik lebih memberi peluang bagi kreativitas dan penuh perhatian terhadap semangat manusia.

Berdasarkan penjelasan itu, maka dapat dikatakan bahwa prinsip-prinsip TQM adalah (1) Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), (2) Penetapan standar mutu (*quality assurance*), (3) Perubahan kebudayaan (*change of culture*), (4) Perubahan organisasi (*upside down organization*), dan (5) Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*).

Aspek kepemimpinan menjadi daya penguat yang signifikan agar proses produksi hingga menghasilkan produk. Banyak perusahaan atau industri dewasa ini yang mulai meninggalkan istilah “manajer” dan lebih menggunakan istilah “pemimpin” sebagai atasan (Soegito, 2010). Di dalam konteks perguruan tinggi kiranya hal ini perlu menjadi pertimbangan. Berdasarkan analisis, kedua istilah itu memang memiliki perbedaan makna yang sangat signifikan. Di dalam TQM modern istilah “manajerial” cenderung ditinggalkan dan diganti dengan “kepemimpinan” (*leadership*). Perbedaan itu dirangkum dalam tabel 1.

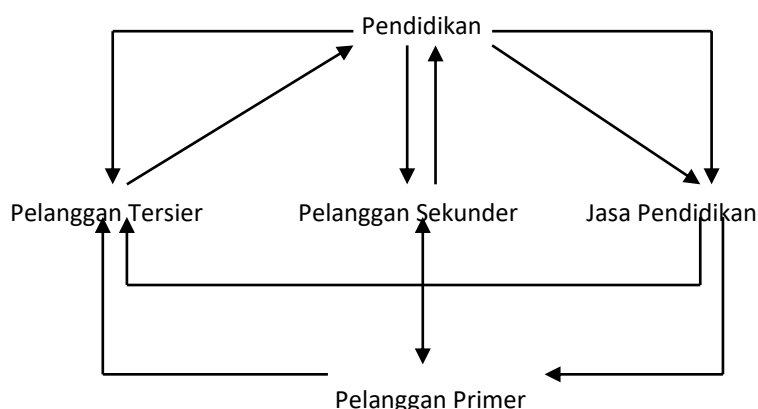
Tabel 1. Perbedaan Istilah Manajer dengan Pemimpin

No	Manajer	Pemimpin
1	Mengejar <i>input</i>	Membentuk <i>output</i>
2	Fokus pada pekerjaan individual	Fokus pada produk kelompok
3	Memaksakan ide lama	Merangsang hal-hal yang tepat
4	Sedikit berbicara tentang persaingan	Ditempa dari persaingan yang ketat
5	Tidak melihat perlunya perbandingan	Menghargai perbandingan dengan orang lain
6	Memikirkan mengenai program usulan	Memikirkan program penyetaraan
7	Mengendalikan berdasarkan keputusan dari atasan (sentralistik)	Memberikan wewenang kepada orang lain untuk membuat keputusan (desentralistik)
8	Memandang manajemen sebagai sesuatu yang membosankan dan relatif	Memandang memimpin sebagai pemberi semangat dan proaktif
9	Berpikir mengenai bisnis yang mengikuti teks	Berpikir mengenai system dinamis yang memerhatikan manusia
10	Berpikir untuk memperbaiki pemenuhan dan kebiasaan	Berpikir untuk memperbaiki inisiatif dan inovatif
11	Menganggap tidak perlu satupun yang penting dan semuanya bukan tugasnya	Membentuk karakter, budaya, dan iklim organisasi

Kini sistem TQM yang memiliki unsur-unsur atau prinsip-prinsip di dalam lima pilar tersebut adalah sistem yang dipakai oleh dan di dalam sistem industri modern dan profesional, tidak terkecuali dalam bidang pendidikan. Hal itu berarti sistem TQM dalam dunia pendidikan sebetulnya diadopsi dari yang ada dan yang berkembang di dunia industri. Di dalam dunia pendidikan, TQM diartikan Sallis sebagai “*a philosophy of continuous improvement, which can provide an educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers, needs, wants, and expectations.*” Pendapat itu ditafsirkan Soegito (2011, p. 55) bahwa TQM menekankan perbaikan yang berkelanjutan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Tampubolon (dalam Soegito, 2011, p. 80) mendeskripsikan, jika proses pendidikan diterapkan berdasarkan prinsip-prinsip TQM maka proses tersebut akan bersifat sistemik, yang dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2. Sistem Pendidikan Berdasarkan Prinsip TQM



Secara sistemik, pendidikan yang di dalamnya terdapat pengelola (pelanggan sekunder) menerima berbagai masukan (dalam arti kebutuhan) dari para pelanggan, terutama dari pelanggan tersier. Masukan-masukan itu diproses dan hasilnya ialah jasa pendidikan. Jasa itu disajikan (dididikkan) secara bermutu kepada para pelanggan, terutama kepada pelanggan primer (peserta didik) sehingga dipahami dan dihayati dengan benar. Selanjutnya pelanggan primer yang telah memahami dan menghayati jasa pendidikan itu secara keseluruhan diserahkan kepada pelanggan tersier (dunia kerja dan lain-lain). Dalam konteks tersebut, kata “diserahkan” mengandung pengertian adanya kesesuaian mutu dengan kebutuhan pelanggan tersier dan adanya hubungan kemitraan antar-ke dua belah pihak.

Jasa yang berupa karya-karya ilmiah diserahkan langsung kepada pelanggan tersier. Pelanggan tersier secara teratur memberikan informasi kepada lembaga pendidikan berkenaan dengan perkembangan kebutuhannya dan juga tentang lulusan sekolah yang sudah bekerja. Dari lulusan itu sendiri informasi juga diperoleh. Berdasarkan informasi/masukan tersebut perguruan tinggi membuat penyesuaian-penyesuaian sehingga jasanya tetap bermutu. Dari pelanggan sekunder, khususnya orang tua dengan perguruan tinggi juga saling memberikan informasi secara teratur terutama berkaitan dengan pelanggan primer dari perguruan tinggi. Pelanggan primer dan sekunder sudah tentu saling berhubungan. Jalinan hubungan—komunikasi—seperti itulah yang merupakan ciri khas dan pembaharuan dalam proses sirkulasinya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan mutu dan transformasi secara terus-menerus terjadi di dalam perguruan tinggi.

Sebelum masuk pada deskripsi TQM dalam pendidikan musik, maka ada baiknya jika diungkapkan terlebih dahulu fenomena pergeseran paradigmatik pendidikan di Indonesia dewasa ini. Hal ini penting, sebab implementasi TQM di dalam pendidikan musik dilatarbelakangi oleh fenomena ini yang memiliki dua faktor penyebab terjadinya pergeseran paradigma yakni faktor internal dan faktor eksternal.

### **Faktor Nasional (Internal)**

Paradigma (*paradigm*) biasa disebut “*intellectual commitment*” yang diartikan sebagai cara pandang/ perangkat kepercayaan atau keyakinan yang mendasar, menuntun seseorang untuk bertindak di dalam kehidupan sehari-hari (Webster, 2001). “Paradigma pendidikan” sebagai pemikiran, persepsi, kepercayaan, pandangan, dan sikap mengenai pendidikan sehingga menjadi pandangan hidup (*way of life*) atau visi tertentu yang khas mengenai pendidikan yang oleh karenanya masyarakat yang bersangkutan mengorganisasikan sistem pendidikannya, bagaimana melaksanakannya, sehingga mayoritas pendidik terlibat dalam pelaksanaan sistem pendidikan tersebut, dan oleh karena itu pula tingkat ketercapaiannya dan keberhasilannya sesuai dengan keterpaduan, intensitas, dan kontinuitas pelaksanaan oleh para pendukung dan penganutnya (Sanusi, 1999, p. 9-10). Inilah cara berpikir dan pijakan dalam dunia pendidikan. Sebagai sebuah “budaya”, paradigma pendidikan sangat mungkin, bahkan harus (untuk) berubah sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari paradigma tersebut. Sehingga paradigma pendidikan bukanlah sesuatu yang statis. Oleh karena karakteristiknya yang tidak statis ini, di dalam paradigma pendidikan, dengan demikian, sangatlah mungkin terjadi pergeseran dan pergeseran ini bersifat fundamental (Soegito, 2013, p. 7).

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, pergeseran paradigma pendidikan disebabkan oleh pandangan filsafat, arah, dan tujuan pendidikan yang mulai berkembang di abad XXI. Globalisasi membuat dunia menjadi tempat yang ‘sempit’ dengan derasnya perkembangan sistem teknologi dan informasi. Sains dan teknologi informasi, *cognitive science*, *bio*

*moleculer, nano science* menjadi ciri khas pengetahuan di abad modern. Semua menggunakan data sebagai parameter kebenaran. Itulah sebabnya manusia abad modern ini disebut sebagai "*homo datum*" (manusia data). Sistem pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari hal tersebut, oleh karena itu secara internal terjadi pula pergeseran paradigmatis. Tujuannya tidak lain adalah untuk menjawab tantangan modernitas. Dari perspektif paradigma, pendidikan mengalami pergeseran di dalam beberapa aspek.

*Pertama*, sistem pendidikan yang bersifat sentralistik bergeser menjadi desentralistik. Berkembangnya teknologi informasi, tidak lagi memungkinkan seorang guru menjadi pusat pengetahuan. Informasi yang terdapat di dalam internet dapat diakses kapan saja, di mana saja, dan oleh siapa saja. Buku-buku, hasil penelitian di dalam jurnal juga dapat diakses dengan mudah oleh siapapun. Konsekuensinya "kebenaran ilmu pengetahuan" menjadi sangat cair dan relatif. Ini berarti pula terjadi pergeseran paradigma mengenai peran guru yang berperan sebagai "pendamping" untuk akses ilmu pengetahuan, selain juga penjaga etika dalam moralitas. Paradigma pendidikan desentralistik merupakan keniscayaan ketika proses transformasi ilmu tidak tergantung pada individu semata.

*Kedua*, sistem pendidikan yang semula memiliki kebijakan bersifat *top-down* bergeser menjadi *bottom up*. Perkembangan informasi yang sedemikian cepat, padat, dan masif, tidak lagi memungkinkan adanya sistem pengajaran yang bersifat *top-down*, kalau tidak dapat dikatakan feodal. Kecepatan, kepadatan, dan kemasifan informasi tersebut sangat memungkinkan terbukanya peluang terhadap kritik. "Kebenaran" yang disampaikan oleh seorang guru, dapat terpatahkan oleh adanya informasi baru yang merupakan hasil penelitian *up to date*, lantaran informasi tersebut mudah diakses. Sistem *bottom up* ini lebih rasional sebab dari sistem tersebut seorang guru/ institusi pendidikan dapat melihat, menemukan, dan mengidentifikasi persoalan-persoalan secara jernih, dan dengan demikian mengetahui apa saja yang dibutuhkan sebagai solusi dari masalahnya.

*Ketiga*, paradigma pendidikan yang sebelumnya berorientasi pada pengembangan parsial yakni untuk pertumbuhan ekonomi, stabilitas politik, dan teknologi perakitan bergeser pada pengembangan yang bersifat holistik: dalam satu kemajemukan budaya, menjunjung tinggi nilai moral, kemanusiaan, agama, kesadaran, kreativitas, produktivitas, dan kesadaran hukum. Di dalam paradigma baru, manusia Indonesia bukan lagi manusia yang terkungkung di dalam tradisi yang stagnan, melainkan merupakan salah satu warga negara dunia. Hubungan bilateral dan multi-etnis menjadi basis dalam pengembangan ilmu pengetahuan sebab dari situlah etika ilmu pengetahuan dapat dikembangkan. Dengan kata lain, pengembangan ilmu pengetahuan berada dalam "etika bersama" demi memenuhi segala kebutuhannya.

*Keempat*, pada paradigma lama, peran pemerintah (yang dalam konteks TQME menjadi *leader*) yang sangat dominan bergeser dengan menjadikan masyarakat memiliki peran utama, baik secara kualitatif maupun kuantitatif (semua sangat tergantung pada partisipasi masyarakat). Pemerintah dalam paradigma baru pendidikan ditempatkan sebagai "fasilitator". Keputusan politik yang berkaitan dengan pendidikan semata-mata berhulu pada apa yang dibutuhkan masyarakat dan bagaimana masyarakat memenuhi kebutuhan tersebut. "Masyarakat" yang dimaksud bermakna luas sebab mengandaikan adanya "masyarakat industri". Partisipasi peranan masyarakat lebih membawa kepada mekanisme pasar yang lebih rasional.

*Kelima*, pada paradigma lama peran lembaga non-sekolah yang terlihat lemah bergeser kearah pemberdayaan lembaga masyarakat yang meliputi keluarga, LSM, pesantren, dan dunia usaha. Ini adalah konsekuensi logis ketika informasi mengenai teknologi dapat diakses dengan cepat. Dengan akses yang mudah dan cepat itu, semua pihak yang terdapat di dalam lembaga masyarakat dapat mengembangkan kreativitas, menemukan, dan mengoptimalkan celah-celah usaha sehingga menjadi lebih produktif. Hal ini juga mengasumsikan adanya peningkatan pada konsep keadilan dan demokratisasi, sebab setiap individu memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan bakatnya.

### **Faktor Internasional (Eksternal)**

Aspek mendasar yang mendorong pergeseran paradigma manajemen pendidikan dari perspektif eksternal (internasional) adalah berkembangnya kemajuan teknologi dan informasi di era globalisasi yang bersifat langsung. Dalam konteks ini yang terjadi adalah adanya transformasi budaya, sebab kebudayaan bukanlah hal yang statis. Tantangan yang dihadapi dalam rangka pergeseran ini adalah pendidikan harus mengakar pada kebudayaan luhur yang harus dilestarikan, dan di sisi lain teknologi (informasi) yang sangat cepat, padat, dan masif telah mengubah segala bentuk infrastruktur dan paradigma suatu bangsa, tidak terkecuali Indonesia. Dikatakan harus mengakar pada kebudayaannya, sebab sebuah bangsa harus memiliki kemampuan selektif dari kebudayaan-kebudayaan luar yang tidak sesuai dengan kebudayaannya. Di sinilah peran dan tugas pendidikan yakni menanamkan apresiasi budaya pada peserta didik melalui penghayatan budaya yang fungsional, serta mengembangkan daya kreativitas peserta didik dalam melestarikan dan mengembangkan kebudayaan.

Di sisi lain, teknologi informasi telah mengubah segala bentuk infrastruktur dan paradigma suatu bangsa sebab ilmu pengetahuan dan teknologi yang mulai berkembang sejak era Renaisans (lihat Daniels & Hyslop, 1995, p. 162-167) mampu mengubah cara berpikir kultural. Kedua pemikiran yang pada gilirannya 'berbenturan' menyebabkan terjadinya pergeseran-pergeseran paradigmatis manajemen pendidikan. Artinya pergeseran ini merupakan keniscayaan, sebab di era globalisasi seperti sekarang ini (komunitas) manusia harus menyesuaikan dirinya agar tetap mampu melangsungkan hidupnya. Dunia internasional yang dipelopori oleh UNESCO melalui "*The International Commission on Education for the Twenty-first Century*" yang dipimpin oleh Jacques Delors menyimpulkan bahwa untuk memasuki Abad 21, pendidikan perlu berangkat dari empat pilar proses pembelajaran yakni (1) *Learning to know*, (2) *Learning to do*, (3) *Learning to be*, dan (4) *Learning to live together*. Keempat pilar ini perlu diaplikasikan guna tercapainya pendidikan nasional (lihat Delors, 1998).

Terdapat beberapa komponen yang harus bergeser berkenaan dengan 'benturan' kebudayaan tersebut dan yang secara praktis menjadi pokok berdasarkan empat pilar itu yang meliputi Pendidikan Dasar, Kurikulum, Proses Belajar, Pendidik, Pendidikan dan Pelatihan, Pendidikan Tinggi, Pendidikan berkelanjutan, Pendidikan Sistem Beasiswa, Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat, serta Pengelolaan.

*Pertama*, pendidikan dasar. Perlu diadakan pendidikan sains sejak awal dengan tidak meninggalkan tradisi/ kebudayaan luhur yang dimiliki peserta didik yakni patuh terhadap norma-norma sosial yang berlaku di lingkungannya. Pendidikan sains menjadi sangat penting sebab pendidikan ini berkaitan dengan kecerdasan kognitif. Perkembangan teknologi informasi tidak dapat dilepaskan dari aspek kognitif dan perlu diletakkan dalam konteks moral



dan agama yang telah diletakkan sebelumnya. Jika sebelumnya paradigma hanya berkisar pada pendalaman *knowledge*, maka kini bergeser bukan sekadar teori tetapi lebih dari itu masuk ke dalam sistem terapan. Inilah tuntutan masyarakat modern—yang suka atau tidak suka—harus dilewati sebagai bagian dari warga dunia. Moral dan agama menjadi sangat penting karena berperan sebagai ‘filter’ dalam menghadapi cara pandang modern yang serba teknis, sebab bagaimanapun teknologi/ informasi adalah sosok yang ‘bebas nilai’.

*Kedua*, Kurikulum. Pergeseran paradigma tersebut (sebagai *challenge*) mau tidak mau harus disikapi oleh sebuah *response*. Dialektika antara *challenge* dan *response* ini terungkap dengan adanya perubahan kurikulum yang terus-menerus dalam rangka menyesuaikan kebutuhan ‘pasar’ pendidikan, dalam arti output pendidikan. Kurikulum harus memiliki paradigma yang menjawab tantangan zaman dan kebutuhan pasar. Oleh karena ‘bahasa’ teknologi menggunakan bahasa yang dipakai oleh orang-orang Barat— tempat teknologi dilahirkan—maka penguasaan Bahasa Inggris menjadi sangat penting dan menentukan dalam menguasai kebudayaan baru tersebut. Jadi pergeseran di dalam kurikulum yang utama atau harus diprioritaskan adalah penguasaan Bahasa Inggris. Bahasa Inggris adalah ‘jalan’ menuju riset—yang menjadi tradisi dari ideologi orang Barat—, eksperimen-eksperimen, serta menjadi jalur utama di dalam mengembangkan kebudayaan. Dengan kata lain, pergeseran di dalam komponen kurikulum harus mampu menyesuaikan diri pada hal-hal yang teknologis dan informatif.

*Ketiga*, Proses Belajar. Dalam rangka menguasai kebudayaan baru yakni kebudayaan teknologis dan informatif tersebut terjadi pergeseran pula di dalam proses belajar atau lebih tepat disebut ‘transfer ilmu’. Jika sebelumnya seorang guru adalah ‘sumber pengetahuan dan informasi’, kini pandangan tersebut tidak lagi relevan. Ilmu pengetahuan dapat diperoleh melalui internet. Buku elektronik juga tersedia di dalam berbagai situs di internet, sehingga terjadi perluasan dalam mendapatkan sumber-sumber informasi pengetahuan. Fenomena ini mengisyaratkan bahwa sumber pengetahuan justru dari teknologi itu sendiri dan peran guru bergeser menjadi ‘sekadar’ pendamping. Guru bukan lagi segalanya, bahkan tidak jarang peserta didik dapat mengetahui lebih dulu suatu informasi dibanding gurunya lantaran murid lebih banyak berhubungan dengan internet. Proses belajar yang terjadi adalah ‘proses belajar mandiri’—ia dapat memperolehnya kapan saja, di mana saja, dan dari siapa saja. Di sinilah letak pentingnya moral dan agama, yakni agar informasi yang diperoleh dapat terinternalisasi secara manusiawi, bermoral, dan bermanfaat, sebab pengetahuan teknologi informasi pada dasarnya ‘bebas nilai’ dan menurut Herbert Marcuse, ini pada dasarnya “tidak sehat” sebab cenderung berdimensi satu (lihat Sudarminta, 1981, p. 123).

*Keempat*, Pendidik. Oleh karena tantangan dunia pendidikan semakin berat dan beragam, maka yang dibutuhkan dalam rangka mencapai transformasi ilmu yang manusiawi dan bermartabat itu adalah profesionalitas pendidik. Di dalam menghadapi tantangan tersebut, pendidik harus dibekali dengan ilmu pengetahuan yang memadai pula, terutama di dalam hal analisis. Wujudnya dengan dimilikinya jenjang pendidikan (gelar) yang memadai. Profesionalisme mengandaikan adanya kompetensi, dan kompetensi ditandai dengan adanya gelar yang secara tidak langsung menunjukkan bidang keahlian yang dimiliki. Pendidik yang ekspert di dalam bidangnya harus akrab dengan tradisi riset dan penulisan laporan penelitian melalui jurnal yang dapat diakses oleh publik, sehingga publik mendapatkan manfaat dari penelitiannya itu, bahkan terbuka untuk dikritik. Terbuka terhadap kritik inilah yang merupakan ciri khas pendidikan demokratis (lihat Hardiman, 1993, p. 143). Pendidikan yang

bersifat feodal harus segera ditinggalkan karena tidak sejalan dengan karakter teknologi itu sendiri.

*Kelima*, Pendidikan dan Pelatihan. Seperti telah disinggung di atas, pengetahuan teknologi informasi pada dasarnya bersifat pragmatis—dalam masyarakat industri, pengertian ini disepadankan dengan ‘siap pakai’. Oleh karena itu perlu diadakan pendidikan dan pelatihan guna menjawab tantangan industrialisasi tersebut. Pendidikan dan pelatihan ini harus terintegrasi. Artinya pendidikan dan pelatihan ini harus bersifat *link and match*. Apa yang diajarkan di sekolah harus secara pragmatis dan teknis dapat diterapkan di dalam masyarakat industri yang mengedepankan aspek ‘*skill*’. Oleh karena itu upaya pendidikan dan pelatihan mengandaikan adanya ‘*map*’ atas segala kebutuhan-kebutuhan di dunia industri. *Output* pendidikan tidak lagi belajar ketika ia memasuki dunia kerja, melainkan sudah memiliki kemampuan sehingga menjadi tenaga ahli yang siap pakai. Salah satu upaya yang lazim adalah dengan cara magang (*apprentice*). Oleh karena itu dibutuhkan korelasi yang baik antara dunia pendidikan dan dunia industri.

*Keenam*, Pendidikan Tinggi. Pendidikan tinggi adalah institusi penting yang berperan sebagai penyedia (*provider*) tenaga ahli dalam konteks industrialisasi. Oleh karena itu hubungan antara perguruan tinggi dengan industri harus bersifat *simbiosis mutualisme*. Dunia industri harus menampilkan secara jelas personalisasi seperti apa yang dibutuhkan, agar kebutuhan tersebut dipersiapkan dan disediakan oleh dunia pendidikan. Perubahan-perubahan kebutuhan di dalam konteks industri akan direspon oleh dunia pendidikan melalui kurikulum. Jadi kurikulum di sini bersifat fleksibel. *Output* pendidikan tinggi harus *link and match*, dan tidak teralienasi dari kebutuhan industri (pasar). Berbagai ragam kebutuhan yang berubah-ubah dari dunia industri telah ditanggapi oleh perguruan tinggi dengan dibukanya fakultas/ program studi baru. Konsekuensinya, dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional dalam memenuhi kebutuhan fakultas/ program studi baru tersebut.

*Ketujuh*, Pendidikan Berkelanjutan. Berkaitan dengan butir 6 di atas, dan seperti telah disinggung sebelumnya dibutuhkan tenaga profesional. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan profesionalitas harus diadakan pendidikan yang berkelanjutan, bukan hanya dalam hal gelar, melainkan lebih dari itu, perlu adanya pertukaran pelajar. Dalam konteks pendidikan di Indonesia, harus dijalin kerjasama antara perguruan tinggi dalam negeri dengan perguruan tinggi luar negeri. Atau kerjasama antara perguruan tinggi di Indonesia dengan dunia industri di luar negeri. Pengalaman di luar negeri sekurang-kurangnya akan meningkatkan profesionalitas tenaga ahli yang bersangkutan.

*Kedelapan*, Pendidikan Sistem Beasiswa. Diakui/ tidak, pendidikan membutuhkan biaya yang tidak sedikit, dan faktanya tidak sedikit peserta didik yang memiliki kemampuan yang kurang beruntung karena ketidaktersediaan dana. Di sinilah peran pemerintah untuk menyediakan beasiswa. Pada hakikatnya, penyediaan dana beasiswa untuk pendidikan adalah investasi. Akan tetapi di sisi lain, pemerintah juga harus bertindak sebagai *provider* lapangan kerja bagi peserta didik yang mendapatkan beasiswa (terutama) di luar negeri. Tidak sedikit peserta didik berbeasiswa yang tidak ingin pulang ke Indonesia lantaran tidak tersedianya lapangan kerja di dalam negeri. Mereka justru bekerja di luar negeri yang faktanya lebih dihargai dan memiliki kesejahteraan yang lebih memadai. Jangan sampai sistem atau program beasiswa dijalankan hanya untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli di luar negeri, tempat ia menuntut ilmu. Jika yang terjadi seperti ini, maka sama halnya dengan menghambur-hamburkan uang rakyat, karena yang menikmati justru negara lain.

*Kesembilan*, Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat. Kerja sama yang baik, korelatif, dan *simbiosis mutualisme*, bukan hanya pada perguruan tinggi dan dunia industri. Pemerintah sebagai penyelenggara negara sekaligus sebagai *stake holder* juga tidak lepas dari tanggung jawab ini. Oleh karena pentingnya interaksi dunia pendidikan dan dunia industri, maka pemerintah punya tanggung jawab moral, sosial, dan politik untuk dapat secara terus-menerus mendorong terciptanya suasana yang kondusif dalam proses pembelajaran di berbagai strata pendidikan, terutama di perguruan tinggi. Suasana yang kondusif tersebut dibangun berdasarkan adanya kepentingan yang sama, untuk kepentingan bersama.

*Kesepuluh*, Pengelolaan. Semua konsep, paradigma, ideologi, dan suprastruktur di atas, tidak akan terlaksana tanpa adanya pengelolaan. Pengelolaan yang baik, benar, jujur, dan adil akan dengan mudah mewujudkan cita-cita yakni empat pilar yang diusulkan UNESCO. Sekurang-kurangnya ada dua hal penting berkaitan dengan hal di atas—yang sangat terkait dengan *total quality management in Education*. *Pertama*, implementasi keempat pilar tersebut harus dijalankan secara terus-menerus/ berkesinambungan. Jika tidak, maka bangunan konsep itu niscaya akan gugur dengan sendirinya. Sistem pendidikan nasional (sisdiknas) harus menjamin ketersinambungan tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan dana dan kinerja yang transparan, rasional, adil, merata, dan yang berdasarkan pada *law enforcement*. *Kedua*, berkaitan dengan yang pertama, harus ada *good will* dan *political education will* dari pemerintah yang dapat disebut sebagai *leader*, yang mengemban tugas mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar, di dalam Pembukaan.

Paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan pada dasarnya memberi angin segar dan harapan akan berkembangnya pendidikan yang setara dengan pendidikan di negara-negara maju. Dengan adanya nilai-nilai demokratisasi, keterbukaan (transparansi), curiositas, pengembangan di bidang riset, dan alokasi dana pendidikan yang rasional, pendidikan di Indonesia seharusnya sudah memasuki era baru yang modern, dinamis, kritis, rasional, dan *link and match*. Permasalahannya adalah berdasarkan teori *total quality management in education*, *pertama*, apakah paradigma baru ini telah diterapkan dengan sungguh-sungguh? *Kedua*, jika sudah diterapkan, apakah akan dilaksanakan secara terus-menerus, mengingat fenomena pendidikan di Indonesia sangat tergantung pada situasi politik? (ganti menteri ganti peraturan). *Ketiga*, apakah *good will* dan *political will* penguasa (pemerintah) sebagai *leader* akan terus dilaksanakan secara positif dan konsekuen? *Keempat*, apakah akan diberlakukan penegakan hukum (*law enforcement*) bagi para pelaku kriminal pendidikan? Dan *Kelima*, apakah partisipasi masyarakat di bidang pendidikan yang saat ini menuju pada kebaikan dapat terus dipertahankan? Pertanyaan-pertanyaan itu memang tidak mudah untuk dijawab.

### **TQM dalam Pendidikan Musik**

Walaupun tidak mudah menerapkan konsep “kualitas” di dalam pendidikan (Meirovich & Romar, 2006), sekurang-kurangnya TQM dalam pendidikan musik tidak terlepas dari paradigma, karakter, dan latar belakang sebagai hasil dari pergeseran paradigmatis tersebut. Artinya sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, pendidikan musik harus mengikuti prinsip-prinsip pendidikan berdasarkan paradigma pendidikan yang baru. Berikut ini adalah analisis bagaimana pendidikan musik di perguruan tinggi berlangsung berdasarkan pokok-pokok pemikiran Sallis (2012).

*Pertama*, mutu adalah suatu ide yang dinamis, konsep yang absolut dan relatif. Sebagai ide yang absolut mutu merupakan idealisme yang tidak dapat dikompromikan, sedangkan disebut relatif karena mutu ditentukan oleh spesifikasi dan dinilai oleh pengguna yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Musik sebagai sebuah karya seni harus merupakan idealisme komponisnya. Sejarah mencatat, karya-karya agung tetap bertahan sampai sekarang disebabkan oleh saratnya idealisme di dalamnya. Akan tetapi karya-karya tersebut tidak dapat dipaksakan kepada setiap orang, sebab tidak setiap orang membutuhkan karya-karya tersebut. Namun demikian—nilai relativitasnya—mutu tetap dapat dipertahankan dengan menyampaikan nilai-nilai estetis pada musik dan muatan idealismenya berdasarkan kebutuhan dan kelas si pengguna; “*quality is a concept with class*” (Sallis, 2012, p. 25).

Hal tersebut sekurang-kurangnya dapat dilakukan dengan membangun visi kurikulum konservasi musik tradisional yang disertai dengan perkembangan musik modern. Pembinaan karakter bangsa dapat dilakukan dengan apresiasi dan kreasi melalui musik-musik tradisional, sedangkan musik modern atau postmodernisme dijadikan sebagai wawasan internasionalisasi kesenian Indonesia (lihat Harwanto, 2018; Pamadhi, 2012; Rumi, 2018). Dengan demikian, pendidikan musik melalui seni tradisional-modern dapat menjawab perkembangan kebutuhan masyarakat.

*Kedua*, mutu pada dasarnya didefinisikan oleh pelanggan yaitu sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan—*quality can be defined as that which satisfied and exceeds customer’s needs and wants* (Sallis, 2012, p. 29). Mutu pendidikan musik di perguruan tinggi tidak sekadar dipandang sebagai urusan ‘jual-beli’, tapi lebih dari itu mampu memberikan nilai lebih karena transfer ilmu yang didapat si pengguna tidak hanya selesai ketika mendapatkan sebuah barang atau jasa, tetapi juga berupa kemampuan atau *skill* yang menjadi bekal di dalam melangsungkan hidupnya di masa mendatang. Dengan kata lain, ‘sesuatu’ yang didapatkan bukan hanya berhenti pada kepuasan estetis, tetapi juga menjadi bekal, sebagai pekerjaan yang menghasilkan uang demi kelangsungan hidupnya kelak. Di dalam mekanisme perguruan tinggi upaya ini diwujudkan melalui Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP).

Implementasinya dapat dilakukan dengan cara memberikan mata kuliah yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat seperti misalnya rekaman musik, manajemen musik, *audio engineering*, dan musik kontemporer. Dengan adanya mata kuliah-mata kuliah yang sesuai dengan perkembangan dunia musik, diharapkan dapat meningkatkan mutu mahasiswa (pengguna) sebagai modal dalam masyarakat. Selain itu mata kuliah aransemen, apresiasi musik, dan sejarah musik dapat berisi beberapa genre musik yang sedang berkembang di masyarakat dengan tidak meninggalkan musik tradisional yang ada di Indonesia. Ketiga mata kuliah tersebut dapat digunakan untuk menambah wawasan musik (beserta estetikanya) dan juga melatih kreativitas dalam menciptakan musik baru.

*Ketiga*, TQME merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu (*quality assurance*) (Sallis, 2012, p. 30). Di dalam pendidikan musik, komitmen “*keep close to the customer*” harus terus dijaga agar perbaikan berkelanjutan dapat terus terjadi. Di sinilah peran pengajar memiliki arti yang sangat penting karena dengan demikian ia harus terus belajar, memahami berbagai hal baru, serta mengevaluasi segala sesuatu yang telah dilakukan terhadap *customer*. Dengan kata lain, pengajar adalah garda depan dalam upaya menciptakan sebuah kultur mutu. Untuk menciptakannya dibutuhkan suasana yang kondusif; “*The environment that surrounds staff has a profound effect on their ability to do their job properly and effectively*” (Sallis, 2012, p. 39). Fokus pada berbagai kebutuhan mahasiswa

dengan disertai tindakan untuk melakukan perbaikan diri secara terus menerus merupakan dasar dari penerapan prinsip-prinsip TQM terhadap sistem manajemen mutu pembelajaran yang perlu dilakukan oleh seorang pengajar.

*Keempat*, pendidikan pada hakikatnya adalah sebuah jasa atau layanan, dan bukan sebuah bentuk produksi. Tidak mudah mendefinisikan ‘produk’ dalam konteks pendidikan; “*The product of education is an area of difficulty.*” Namun demikian, secara umum dimengerti bahwa produk di dalam konteks pendidikan adalah para pembelajar sebagai output (Sallis, 2012, p. 31). Dalam konteks pendidikan musik, keterampilan (*skill*) bukanlah produk nyata. ‘Produk’ ini menjadi nyata ketika berada di dalam konteks tertentu—menjadi riil ketika berada dalam konteks nilai kerja. Tentu saja hal ini berkaitan dengan mutu materi pembelajaran yang diasumsikan akan berguna di dalam lapangan pekerjaan. Mutu materi pembelajaran ini, sangat tergantung pada cara si pengajar mengembangkan wawasan dan keterampilannya secara terus-menerus misalnya dengan cara mengikuti perkembangan pengkajian musik melalui publikasi jurnal ilmiah secara daring. Sehingga mahasiswa dapat memperoleh ilmu dan keterampilan musik yang digunakan untuk dunia kerja.

*Kelima*, terdapat berbagai jenis pelanggan dalam institusi pendidikan, termasuk perguruan tinggi, yakni sebagai berikut.

1. Pelanggan utama yakni peserta didik yang secara langsung menerima jasa;
2. Pelanggan kedua yaitu orang tua, dunia industri, *business partnership* yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusional. Sallis menyebutnya sebagai “*customer group*” (Sallis, 2012, p. 34-35).
3. Pelanggan ketiga yakni pihak yang memiliki peran penting meskipun tidak langsung, misalnya pemerintah dan masyarakat.

Walaupun demikian dibedakan pula antara pelanggan internal (pimpinan, staf) dan pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua). Salah satu tujuan TQME adalah untuk menciptakan budaya kualitas dalam sebuah struktur organisasi supaya dapat memuaskan konsumen/ pelanggan. Dengan demikian organisasi tersebut memiliki daya saing melalui perbaikan secara terus menerus. Hal ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan dalam TQME tidak dapat dicapai hanya karena jasa satu orang melainkan hasil kerja tim yang selalu melakukan perbaikan di setiap bagian-bagiannya. Dalam konteks pendidikan musik, hasil kerja itu tidak akan tercapai jika hanya mengandalkan peran satu pihak, melainkan semua pihak, termasuk orang tua.

*Keenam*, TQME memastikan bahwa proses institusi harus menempatkan sudut pandang peserta didik sebagai pusat dari setiap proses perencanaan strategis—“*the institution’s processes keep the learners’ views centre stage*” (Sallis, 2012, p. 36). Proses perencanaan ini menjadi sangat strategis di dalam satuan pengajaran yang terdapat di dalam kurikulum. Di dalam konteks pendidikan musik di perguruan tinggi, harus diwujudkan secara rasional. Untuk itu pihak internal PT harus melihat secara teliti—bukan hanya kebutuhan pelanggan secara pragmatis—tetapi juga mampu memastikan bahwa satuan-satuan pengajaran tersebut relevan dengan dunia kerja. Para sarjana seni musik harus direncanakan untuk dapat mengisi berbagai lapangan kerja yang terbuka luas dan masif setelah berkembangnya teknologi informasi di dalam satuan-satuan kurikulumnya.

*Ketujuh*, TQME membutuhkan perubahan kultur, artinya TQME tidak hanya menuntut perubahan sikap—dari paradigma lama ke paradigma baru, termasuk kinerja—dalam menjalankan metode pembelajaran, tetapi juga memahami secara persis mekanisme

pendidikan yang terdapat di dalam paradigma yang baru; “*culture change (in TQME- pen.) is not only changing behaviours. It also requires a change in institutional management*” (Sallis, 2012, p. 39). Oleh karena itu staff institusi harus memahami pesan moral TQME, di samping organisasi memerlukan perubahan dan metode untuk mengarahkan institusi pada kepuasan pelanggan. Dengan demikian, untuk menghasilkan mutu pendidikan, maka staf membutuhkan lingkungan yang cocok untuk bekerja dan lingkungan yang menghargai kesuksesan dan prestasi. Poin ini jelas ditujukan pada pimpinan institusi. Dalam konteks pendidikan musik sudah selayaknya para pengajar yang berprestasi mendapatkan penghargaan. Mereka yang telah melahirkan para pembelajar sebagai *output* merupakan wujud nyata keberhasilan dalam menjalankan mekanisme TQME.

## Kesimpulan

Di dalam situasi masyarakat yang telah bergeser, TQME adalah ‘pisau analisis’, parameter keberhasilan, falsafah, pendekatan ilmiah, strategi organisasi, bahkan sebagai ‘ideologi’ yang paling cocok diterapkan di dalam dunia pendidikan musik saat ini. Lewat TQME para pengajar musik di PT didorong untuk senantiasa mengembangkan ilmu melalui teknologi informasi. Melalui sistem *bottom up*, para pengajar dimungkinkan untuk melihat dan menganalisis kebutuhan ‘produk’ yakni pembelajar sebagai *output*, secara rasional dan bijak sebagai modal di masyarakat dan dunia kerja.

Akan tetapi, seluruh rangkaian prinsip-prinsip TQME dalam pendidikan musik tersebut tidak akan berarti tanpa peran pemimpin. Seperti pada tabel 1 mengenai perbedaan manajer dengan pemimpin, dapat disimpulkan bahwa yang dibutuhkan adalah pemimpin yang transformasional (lihat Brake dalam Das, Kumar, & Kumar, 2011). Pemimpin yang profesional adalah yang memiliki *leadership*. Tanpa *leadership* semua proses di atas tidak akan ada artinya—“*Without leadership at all levels of the institution the improvement process cannot be sustained*” (Sallis, 2012, p. 81). Di tangan pemimpin yang memiliki *leadership* inilah komitmen organisasi dapat terus terjaga. Melalui komitmennya itulah ia harus mampu (1) mengkomunikasikan visi, misi, dan nilai-nilai institusi pendidikan, (2) mengembangkan budaya mutu, dan (3) memberdayakan pendidik dan staf. Dalam tataran konsep, pemimpin adalah ‘atasan’—tetapi dalam taraf operasional—yang ‘melebur dengan bawahan’ sebagai sebuah tim.

## References

- Creech, B. (1995). *The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*. British: Plume.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, Problem Identification*. USA: McGraw-Hill.
- Daniels, P. S., & Hyslop, S. G. (1995). *Almanac of World History*. Washington D.C: National Geographic.
- Das, A., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). The Role of Leadership Competencies for Implementing TQM: An Empirical Study in Thai Manufacturing Industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(2), 195–219.
- Delors, J. (1998). *Education for the twenty-first century: issues and prospects*. Paris: UNESCO Publishing.

- Domingo, R. . (1997). *Quality Means Survival*. London: Prentice-Hall International (UK) Limited.
- Hardiman, F. B. (1993). *Menuju Masyarakat Komunikatif: Ilmu, Masyarakat, Politik dan Postmodernisme menurut Jurgen Habermas*. Yogyakarta: Kanisius.
- Harwanto, D. C. (2018). Memaknai Inkulturasi Dalam Pendidikan Seni Dan Konservasi. *Tonika: Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Seni*, 1(1), 40–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.37368/tonika.v1i1.10>
- Juran, J. M. (1998). *Juran's Quality Handbook* (V). New York: McGraw-Hill.
- Manivannan, M., & Premila, K. S. (2008). Application of Principles of Total Quality Management (TQM) in Teacher Education Institutions. *Journal of College Teaching and Learning*, 6(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.19030/tlc.v6i6.1136>
- Meirovich, G., & Romar, E. J. (2006). The Difficulty in Implementing TQM in Higher Education Instruction: The duality of Instuctor/ Student Role. *Quality Assurance in Education*, 14(4).
- Pamadhi, H. (2012). *Pendidikan Seni (Hakikat, kurikulum Pendidikan Seni, Habitus Seni dan Pengajaran Seni untuk Anak)*. Yogyakarta: UNY Press.
- Rumi, J. (2018). Cross Culture Fertilization Sebagai Basis Pengejawantahan Kesenian Dalam Pendidikan. *Tonika: Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Seni*, 1(1), 27–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.37368/tonika.v1i1.9>
- Sallis, E. (2012). *Total Quality Management in Education* (III). USA: Kogan Page.
- Sanusi, A. . (1999). *Kajian Paradigma*. Bandung: PPS-UPI.
- Soegito, A. . (2010). *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*. Semarang: Unnes Press.
- Soegito, A. . (2011). *Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi*. Semarang: UPT MKK UNNES.
- Soegito, A. . (2013). *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan*. Semarang: Widya Karya, Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang.
- Sudarminta, J. (1981). Kritik Marcuse terhadap Masyarakat Industri Modern. In M. Sastrapratedja (Ed.), *Manusia Multi Dimensional: Sebuah Renungan Filsafat*. Jakarta: Gramedia.
- Webster, N. (2001). *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*. USA: Library Congress Cataloging in Publication Data.