

STRATEGI PENINGKATAN MUTU PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM (PTAI)

Erlina Farida

Abstract

This article focuses on strategy that might be applied by Islamic Higher Education as part of National Higher Education — which up to this time still walking far behind it— to increase its quality. Some strategies written on this paper are the up to date of higher education approaches like market based approach, learning organization, customer loyalty, service quality, entrepreneurship, commitment, etc., that hopefully able to become the strategies to increase the quality of Islamic Higher Education in Indonesia.

Keywords: strategy, market based approach, learning organization, entrepreneurship.

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan data terakhir yang bisa diakses, Direktorat Pendidikan Tinggi Agama Islam Departemen Agama memfasilitasi dan mengkoordinasikan lebih dari 500 Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) yang tersebar di seluruh Indonesia. Jumlah ini terdiri dari empat klasifikasi, yakni: enam Universitas Islam Negeri (UIN), 12 Institut Agama Islam Negeri (IAIN), 32 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), serta 461 Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS). Adapun jumlah program studi bisa

Erlina Farida, M.Si bekerja pada Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan - Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI

dilihat dari data DIKTI (<http://www.ditperta.net.id>) di bawah ini:

Data Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri Indonesia Tahun 2007

No	Perguruan Tinggi	Jumlah Prog. Studi
1	UIN	225
2	IAIN	262
3	STAIN	241
4	PTAIS	1071
	JUMLAH	1799

Program-program studi pada PTAI tersebut terdiri dari dua kelompok besar yaitu program studi Ilmu-ilmu ke-Islaman (Ushuluddin, Syari'ah, Tarbiyah, Dakwah, Adab) dan program studi ilmu-ilmu umum (Kedokteran, Psikologi, Ekonomi, Sains dan Teknologi, Sosial Humaniora, dan Ilmu Pengetahuan Alam).

Searah dengan perubahan era menuju globalisasi yang sangat kompetitif, kompleks, beragam, semakin kreatif serta bermutu, maka seiring hukum dinamika tersebut PTAI juga dituntut untuk berbenah diri agar tidak semakin tertinggal. Barangkali inilah salah satu penyebab berubahnya IAIN menjadi UIN di Jakarta, Yogyakarta, Malang dan kota lainnya, sehingga saat ini PTAI tidak hanya membuka jurusan agama tetapi juga jurusan umum.

Memasuki era pasar bebas, kualitas sumber daya manusia yang handal merupakan syarat mutlak bagi keberhasilan pembangunan suatu bangsa. Saat ini dapat dilihat bagaimana pendidikan tinggi diarahkan kepada prinsip persaingan di era globalisasi dimana daya saing menjadi salah satu arah utama. Dampak nyata lainnya adalah maraknya komersialisasi dan materialisme di kalangan masyarakat. Karena itu diperlukan sikap kritis dalam menyikapi perubahan ini.

Kehadiran UIN yang mengintegrasikan ilmu dan agama kiranya merupakan suatu alternatif pendidikan tinggi bagi masyarakat dewasa ini, sehingga diharapkan tidak ada dikotomi lagi antara keilmuan, imtaq (iman dan taqwa), dan iptek sehingga pengintegrasian ini akan memberikan wawasan baru di tingkat pendidikan tinggi. Pemanfaatan iptek yang lepas dari nilai agama dan moral, berdampak positif dan negatif. Kerusakan lingkungan, kesenjangan sosial, dekadensi moral dan sebagainya adalah wujud nyata yang diakibatkannya. Maka sangat disadari perlunya iptek yang didasari dan dijiwai oleh moral dan iman taqwa untuk keselamatan dan kesuksesan pembangunan nasional.

Akan tetapi upaya tersebut tentu tidak semudah membalik tangan, diperlukan kerja keras dalam membenahi perubahan tersebut dengan melakukan strategi dalam *manage* pendidikan tinggi sehingga hasil yang diharapkan akan sesuai dengan apa yang dicita-citakan.

Di sisi lain muncul kekhawatiran-kekhawatiran di sebagian kalangan masyarakat melihat realitas empirik keberadaan beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam, dimana sebagian diantaranya kurang menunjukkan eksistensinya di tengah masyarakat, jika dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya. Kekhawatiran lainnya ialah dengan peralihan status tersebut akan menjadi bumerang bagi jurusan ataupun fakultas-fakultas konvensional agama yang ada selama ini, seperti fakultas/jurusan Tarbiyah, Dakwah dan Ushuluddin. Menjadi bumerang dengan artian bahwa akan memungkinkan banyaknya jurusan-jurusan baru yang lebih baru dan *up-to-date* yang kemungkinan jurusan-jurusan baru ini akan lebih banyak diminati oleh mahasiswa-mahasiswa baru, dibanding dengan jurusan-jurusan agama umumnya. Kemudian jurusan-jurusan agama akan surut dan bahkan mati. Akan tetapi jika dilihat dari fakta, sebagai contoh kasus yang terjadi di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ketakutan tersebut bisa ditepisakan. Data mahasiswa baru Tahun Akademik 2005/2006 menunjukkan bahwa jurusan-jurusan agama masih banyak peminatnya. Bahkan, Fakultas Tarbiyah masih tetap mendapat animo terbesar diantara fakultas lainnya.

Data Mahasiswa Baru S1 UIN Syarif Hidayatullah TA 2005/2006¹

No.	Fakultas	Lk	Pr	Jumlah
1	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	283	467	750
2	Adab dan Humaniora	126	168	294
3	Ushuluddin dan Filsafat	139	93	232
4	Syari'ah dan Hukum	318	177	495
5	Dakwah dan Komunikasi	180	180	360
6	Psikologi	54	138	192
7	Dirasat Islamiyah	89	36	125
8	Ekonomi & Ilmu Sosial	189	190	379
9	Sains dan Teknologi	215	215	530
10	Kedokteran & Ilmu Kesehatan	76	203	279
	Jumlah	1.669	1.867	3.536

¹ Tim Biro PKS I UIN Syarif Hidayatullah. 2006. *Profil UIN Syarif Hidayatullah 2006*. Jakarta: UIN Jakarta Press, h. 33.

Oleh karena itu perubahan IAIN ke UIN tidak perlu dikhawatirkan, yang perlu dilakukan adalah pemetaan Perguruan Tinggi Islam perwilayah yang melayani jurusan keagamaan untuk mengantisipasi menurunnya peminat jurusan keagamaan. Kualitas keilmuan juga harus tetap terjaga. Oleh karena itu memang seharusnya UIN berada di bawah pembinaan Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional. Kontrol kualitas di bidang pendidikan umum harus di bawah pembinaan Depdiknas. Hal yang perlu dipikirkan ialah bagaimana kualitas pendidikan tinggi Islam bisa sejajar dengan perguruan tinggi umum lainnya bahkan mungkin melampaui karena bernilai plus di sisi keilmuan keagamaan.

II. PERMASALAHAN

Persaingan dunia bisnis yang merambah ke sektor pendidikan di era global ini akan mengakibatkan proses seleksi alam. Jika suatu organisasi tangguh maka ia bisa bertahan dari seleksi tersebut dan senantiasa siap dalam menghadapi berbagai tantangan yang terjadi, bahkan sanggup mengubah tantangan menjadi sebuah peluang.

Hadirnya lembaga pendidikan tinggi Islam yang berkualitas tentunya menjadi dambaan berbagai pihak, terutama umat Islam. Seiring meningkatnya kalangan muslim menengah ke atas secara kuantitatif maka kebutuhan itu terasa semakin mendesak. Namun kenyataan yang terjadi justru banyak lembaga pendidikan tinggi Islam terutama yang tergolong “kelas pinggiran” satu persatu mengalami penyusutan jumlah mahasiswa, atau lebih dijadikan alternatif pilihan kedua seandainya tidak diterima di perguruan tinggi pilihan pertama.

Di tengah-tengah *wild competition* ini paradigma baru yang dipakai dalam mengelola pendidikan tinggi lebih berorientasi pada *market* dan peningkatan daya saing dengan selalu menjaga mutu produk. Strategi apa yang seharusnya dipergunakan agar mutu pendidikan tinggi Islam meningkat dan berdaya saing tinggi?

III. PEMBAHASAN

Menurut Tilaar (1998: 183) daya saing negara kita ada pada urutan ke 39 (1997) dan 40 (1998), jauh di bawah Singapura yang menempati urutan ke dua. Oleh karena itu kualitas pendidikan niscaya merupakan tuntutan yang harus dijawab bersama oleh segenap bangsa

ini. Sedangkan pada tahun 2005 kualitas sumber daya Indonesia menurut Human Development Index (HDI) berada di urutan 110.

Quality of Human Resource
Facts in 2005 among ASEAN Countries

Country	HDI Ranking	Human-Poverty Index Ranking
Singapore	25	6
Malaysia	61	16
Thailand	73	28
Indonesia	110	41

Source: UNDP Human Development Report 2005

Sedangkan kualitas perguruan tinggi kita tidak satupun masuk dalam *World University Ranking* di tahun 2005:

Facing Global Competition
Facts in 2005 among ASIAN Country

Country	Number of Universities			
	World Top 100** (n)	Asia Pacific Top 100** (n)	World Top 100** Science Univ (n)	World Top 100** Social Science Univ (n)
Japan	4	37	3	6
China	-	12	3	4
Korea	-	4	1	1
India	-	3	1	5
Singapore	-	2	1	2
Malaysia	-	-	1	1
Thailand	-	-	-	1
Indonesia	-	-	-	-

* World University Ranking: Shang Hai Jia Tong University, China, 2005

** World University Ranking: The Times Higher Education, Oct 21, 2005

Bagaimana dengan Perguruan Tinggi Agama Islam? Tentunya tugas yang diemban lebih berat lagi. Perubahan IAIN menjadi UIN yang mengintegrasikan antara ilmu-ilmu umum dan agama sungguh merupakan langkah tepat untuk menjawab tantangan jaman. Dalam hal ini langkah UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk menjadi *academic excellence of Islam in Indonesia* dan bahkan mencanangkan tahun 2010 menjadi universitas riset patut disambut gembira.

Sebagai bagian dari pendidikan tinggi nasional, semua PTAI idealnya senantiasa menangkap isu-isu strategis yang berkembang. Dirjen Dikti Depdiknas menetapkan visi pendidikan tinggi Indonesia yang disebut *Higher Education Long Term Strategy 2003-2010* (HELTS 2003-2010) yang intinya adalah *Point Equity Quality Education Assurance* atau Penjaminan Mutu. Dalam organisasi yang sehat, peningkatan mutu berkelanjutan seharusnya menjadi perhatian utama. Visi tersebut dan isu-isu strategis yang berkembang adalah pekerjaan rumah bagi PTAI untuk segera berbenah diri agar mampu berkompetisi dengan perguruan tinggi lainnya.

Pembaharuan mutu perguruan tinggi menurut Lewis ialah (1) meningkatnya rasa ketidakpuasan atas kinerja system pendidikan yang ada, (2) perubahan yang dramatis dari institusi perguruan tinggi sebagai kunci pekerjaan dan perkembangan karir seseorang, (3) perkembangan pangsa pasar dan kompetensi perguruan tinggi sebagai kunci pekerjaan dan perkembangan karir seseorang, dan (4) persaingan antar perguruan tinggi akan memacu perkembangan teknologi pendidikan dan pembelajaran jarak jauh.²

Menegaskan pendapat di atas menurut Elchanan sejak dekade 50-an pendidikan di Amerika Serikat berkembang menjadi industri raksasa.³ Hal senada mulai nyata di Indonesia.

Isu globalisasi maupun internasionalisasi memacu percepatan dinamika masyarakat yang memerlukan pembaharuan pola pengembangan sumberdaya manusia melalui mutu perguruan tingginya. Zeithaml menyatakan bahwa faktor tunggal yang mempengaruhi kinerja suatu unit bisnis adalah mutu produk.⁴

Untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi tentunya harus diupayakan suatu strategi agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Beberapa strategi berikut kiranya dapat diaplikasikan pada pendidikan tinggi Islam:

² Ralf G. Lewis and Douglas H. Smith. 1994. *Total Quality in Higher Education*. Delray Beach Florida: St. Lucie Press, h. ix-x.

³ Elchanan Cohn. 1979. *The Economics of Education*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company, h. 3.

⁴ Valarie A. Zeithaml et.al. 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, h. 9.

A. Perencanaan Strategis

Perencanaan adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk membuat masa depan yang diinginkan akan lebih baik dari masa sekarang. Menurut Bryson perencanaan memiliki tiga tahapan: (1) pemikiran strategis untuk menemukan aspek intuitif visi, misi, strategi yang akan digunakan, (2) perencanaan jangka panjang untuk mengkombinasikan pemikiran intuitif dan pemikiran analitis sehingga menghasilkan proyeksi pemikiran masa depan dalam upaya mewujudkan visi, misi, dan strategi, (3) tahap perencanaan taktis yang merupakan langkah operasional sehari-hari dari suatu organisasi.

Setelah selesai analisa visi misi maupun mandat, langkah berikutnya menurut Bryson adalah analisa SWOT untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal dapat dikelompokkan menjadi: (1) sumber daya yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya dana, dan sumber daya teknologi; (2) proses; (3) output. Lingkungan eksternal adalah perubahan lingkungan dari sisi sosial, ekonomi, politik, maupun teknologi dan lingkungan pelanggan, pesaing, dan kerjasama.⁵ Sallis (1993) menandakan bahwa analisis SWOT adalah alat perencanaan strategi di dunia pendidikan. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi, akan didapatkan peluang untuk mengatasi ancaman dan meminimalkan kelemahan.⁶ Dalam hal ini sekedar sebagai pandangan, untuk kasus pendidikan tinggi Islam secara umum faktor kekuatan, kelemahan, dan peluang bisa digambarkan antara lain sebagai berikut:

a. Kekuatan

- Integrasi keilmuan yang ditawarkan antara ilmu umum dan agama
- Biaya pendidikan yang relatif terjangkau masyarakat luas

b. Kelemahan

- Minimnya upaya pemasaran produk
- Anggaran pendanaan tidak sebesar perguruan tinggi di bawah Depdiknas
- Kualitas pelayanan belum optimal

⁵ John M. Bryson. 1998. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass, hh. 95-103.

⁶ Edward Sallis. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Biddles Ltd, h. 113.

- Respon pada kebutuhan pasar masih rendah
 - Rendahnya kemampuan berbahasa asing (dosen dan mahasiswa)
 - Sarana dan prasarana yang terbatas (terutama PTAIS)
- c. Tantangan
- *Technological changes: conventional* ke “e-learning”
 - Masuknya PT Asing ke Indonesia
 - Kompetisi antar perguruan tinggi yang makin ketat
 - Pendidikan yang mengarah pada *international certificate*.
- d. Peluang
- Makin bertambahnya minat masyarakat untuk menjadi mahasiswa Pendidikan Tinggi Islam (untuk kasus UIN)
 - Dana bantuan luar negeri
 - Banyaknya tawaran beasiswa ke luar negeri (khususnya UIN)
 - Peluang kolaborasi dengan perguruan tinggi di luar negeri

Kelemahan-kelemahan yang secara umum terdapat di PTAI harus segera diupayakan jalan keluarnya. Upaya memasarkan produk PTAI bisa lebih gencar dilakukan dengan cara yang lebih kreatif dan menarik. Pencarian dana juga harus dilakukan dengan lebih kreatif tidak semata-mata mengandalkan bantuan pemerintah. Pelayanan lebih ditingkatkan di semua segmen dan lini. Jurusan yang ada lebih disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Kemampuan berbahasa asing terutama bahasa Arab dan Inggris dapat ditingkatkan dengan diklat. Kemampuan berbahasa asing mahasiswa bisa diupayakan dengan kursus bahasa Inggris dan Arab dilanjutkan dengan uji TOEFL dan uji standard bahasa Arab. Keterbatasan sarana dan prasarana diupayakan dengan mencari bantuan hibah maupun kredit lunak.

Peluang yang ada di PTAI dioptimalkan untuk mengatasi kelemahan. Apa yang menjadi penyebab meningkatnya animo mahasiswa yang masuk di UIN bisa dijadikan bahan evaluasi untuk PTAI pada umumnya. Peluang dana bantuan dan kerjasama dari luar negeri maupun dan beasiswa harus diapresiasi dengan aktif oleh PTAI terutama yang selama ini belum memanfaatkannya.

Kekuatan yang sudah ada di PTAI harus dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi. Tantangan yang ada harus diantisipasi dengan berbagai usaha.

B. Learning Organization

Perguruan Tinggi Agama Islam harus mau belajar terus menerus berkelanjutan dan tidak takut dengan perubahan dan persaingan, seperti kata pepatah “*If you don’t change, you die*”. Oleh karena itu dibutuhkan kejelian dalam mengelola PTAI. Peluang harus ditangkap dengan cermat, strategi harus dicanangkan, dan promosi harus dilakukan dengan tepat dan teliti. Untuk itu organisasi harus dikondisikan untuk siap menghadapi berbagai tantangan. Tantangan dijadikan sebuah peluang. Inovasi harus terus berjalan karena belajar atau *learning* bagi suatu organisasi adalah syarat mutlak untuk mempertahankan eksistensinya dan menaikkan mutu organisasi.

Peter M. Senge berteori tentang Disiplin Kelima (*The Fifth Discipline*), yaitu (1) keahlian pribadi (*personal mastery*), yaitu belajar untuk meningkatkan kualitas pribadi yang mendorong semua anggota untuk mengembangkan diri mereka ke arah sasaran dan tujuan yang mereka pilih dengan senantiasa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (*change*), (2) model mental, yang dilakukan dengan terus melakukan perenungan, mengklarifikasi dan memperbaiki gambaran dan senantiasa menyenangkan pihak lain, (3) membangun visi bersama, yaitu komitmen dalam kelompok tentang masa depan yang direncanakan bersama, (4) *learning organization*, yaitu mengubah keahlian berkata dan berfikir secara kolektif sehingga kelompok manusia dapat lebih mengembangkan kecerdasan dan kemampuannya, (5) berfikir sistemik (*system thinking*), yaitu suatu kekuatan berfikir untuk menguraikan atau memahami kekuatan antar hubungan yang membentuk perilaku system⁷.

Para ahli manajemen modern melihat *learning organization* sebagai pengorganisasian kreativitas, kecakapan, dan transfer pengetahuan yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai penjabaran dari wawasan dan pengetahuan yang baru yang dapat membawa perubahan perilaku yang akan menuntun pada perbaikan dan peningkatan kinerja.⁸

Dalam hal ini PTAI harus melakukan *cultural transformation* dari *teaching culture* menjadi *learning culture*.

⁷ Peter M Senge. 2002. *The Fifth Discipline Book*. Batam: Penerbit Interaksa, h. 10-11.

⁸ Slater, S.F. and Narver J.C. 1995. “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*. Vol. 59 (July), h. 63-74.

C. Beradaptasi dengan Lingkungan

Pada era globalisasi yang penuh persaingan, mau tidak mau PTAI sebaiknya menerapkan pendekatan pasar (*Market Based Approach*) untuk memenangkan persaingan global yang tidak terelakkan lagi. Menurut Michael E. Porter (1990: 165) terdapat lima kekuatan bersaing dalam suatu lingkungan organisasi, yaitu (1) Masuknya pendatang baru potensial; (2) Ancaman produk pengganti; (3) Kekuatan tawar menawar pembeli; (4) Kekuatan tawar menawar pemasok; (5) Para pesaing industri sejenis. Perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan memerlukan analisis strategi bersaing dengan mengenali kekuatan dan kelemahan sendiri. Alhasil hal-hal tersebut berdampak pada ketidakpastian lingkungan bisnis. Akibatnya mau tak mau organisasi tidak hanya dituntut untuk lebih efisien dan inovatif tetapi juga secara strategis beradaptasi dengan lingkungan (luwes). Carlson dan Wang mengungkapkan bahwa keluwesan strategi dengan beradaptasi pada lingkungan menunjukkan kemampuan organisasi dalam memberikan respon secara efektif pada berbagai aspek dari perubahan lingkungan yang kompetitif.

Lawrence dan Lorsch dalam Peterson et.al. dalam *The Contingency Model of Organization Theory*, menandakan bahwa bila terjadi perubahan lingkungan maka organisasi cenderung beradaptasi atau merubah strategi dalam rangka bisa bertahan dalam kondisi kompetisi. Model inilah yang akan melahirkan perencanaan kontekstual, yaitu suatu tindakan strategi untuk merespon atau beradaptasi dalam dinamika perubahan lingkungan yang terjadi di pendidikan tinggi.⁹

Perubahan IAIN ke UIN yang menawarkan beberapa fakultas dan jurusan baru yang mengarah ke riset dan internasionalisasi adalah upaya dalam beradaptasi dengan lingkungan. Maka wajib terus diupayakan dan dilakukan perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan daya saing global. Kurikulum juga harus senantiasa berhubungan dengan tantangan dan mengantisipasi masa depan. Oleh karena itu kurikulum harus dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar saat ini, fleksibel, tidak harus uniform.

D. Berorientasi Pelanggan

Dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing dalam strategi bersaing David Osborne dan Ted Gaebler menandakan bahwa kebiasaan

⁹ Peterson W. Mavin, David D. Dill, Lisa A. Mets. 1997. (*Planning and Management*

yang harus dikembangkan pada pelanggan adalah: (1) selalu tepat waktu; (2) selalu menindaklanjuti janji; (3) tidak mengumbar janji; (4) selalu berusaha berbuat lebih baik lagi; (5) memberikan pilihan; (6) memperlakukan pelanggan dengan baik; dan (7) kontak langsung secara ramah.¹⁰

Konsep berorientasi kepada pelanggan menurut Lovelock, Wirtz dan Keh harus senantiasa memberikan informasi kepada pelanggan, memberikan penawaran yang terbaik, dan mampu menyelesaikan permasalahan pelanggan yang berhubungan dengan pelayan.¹¹

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan PTAI bisa melakukan survey dan mendata semua keluhan yang dirasakan pelanggan. Masukan-masukan dari pelanggan juga bisa dilakukan dengan survey.

Menurut prinsip-prinsip *Total Quality Management*, definisi kualitas yang paling bermakna adalah persepsi pelanggan mengenai kualitas. Menurut Sallis tujuan dari setiap anggota dalam manajemen ini adalah menciptakan budaya mutu untuk kepuasan pelanggannya. Sedangkan Peter dan Warman menyatakan bahwa dalam *Total Quality Management* budaya organisasi yang didukung dan ditentukan oleh pencapaian kepuasan pelanggan secara terus menerus melalui system terintegrasi yang terdiri dari bermacam alat, teknik, dan pelatihan-pelatihan.¹²

Esensi TQM ialah cara pengorganisasian dan keterlibatan seluruh anggota organisasi; setiap bagian, setiap aktivitas, setiap orang di semua level (Oakland, 1989).

1. Prinsip-Prinsip TQM (Sceuing & Christopher, 1993)

- Kepuasan pelanggan
- Respek terhadap setiap orang
- Manajemen berdasarkan fakta
- Perbaikan terus-menerus

for a Changing Environment), *A Handbook on Redesigning Postsecondary Institution*, h. 94.

¹⁰ O'hara, B.s., Bolesand Johnston, M.W. 1991. "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation." *Journal of Perdonal Selling and Sales Mangement*. Vol. Xi No. 1.

¹¹ Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, and Hean Tat Keh. 2002. " *Service Marketing in Asia: Managing People, Technology and Strategy*." h. 215-157.

¹² Sebagaimana dikutip dalam Husaini Usman. 206. *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, h. 462-497.

2. Komponen-komponen TQM (Goetsch & Davis, 1997)

- Fokus pada kepuasan pelanggan
- Obsesi terhadap mutu
- Pendekatan Ilmiah
- Komitmen jangka panjang
- Kerjasama tim (*teamwork*)
- Perbaikan system secara terus menerus
- Pendidikan dan Latihan
- Kebebasan yang terkendali
- Kesatuan tujuan
- Adanya keterlibatan dan pemberdayaan seluruh pegawai

3. Keuntungan TQM

- Memfokuskan pada pentingnya tim antar bidang dengan kombinasi staf akademik dan administrasi.
- Menyokong perbaikan pengorganisasi secara berkelanjutan.
- Meningkatkan tingkat kepuasan eksternal pelanggan.
- Menghemat biaya operasional secara nyata.
- Memperbaiki komitmen, moral dan motivasi pegawai.
- Sebuah cara baru dalam memenej organisasi yang menggabungkan tujuan kesamaan yang luas, akuntabel, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi.

4. Prinsip TQM (Andrew Taylor & Frances Hill, 2004)

- TQM membutuhkan komitmen dan keterlibatan semua anggota organisasi/pegawai secara terus menerus.
- TQM membutuhkan system informasi yang akurat
- Makna pelanggan disini adalah pelanggan internal dan eksternal.
- Semua pegawai berdampak pada kualitas produksi dan pelayanan
- Mendukung pentingnya hubungan internal para pegawai.¹³

Misi utama manajemen ini adalah kepuasan pelanggan. Semua organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu. Mutu harus sesuai dengan yang dipersyaratkan pelanggan. Mutu adalah keinginan pelanggan bukan keinginan institusi pendidikan. Tanpa mutu yang sesuai dengan keinginan pelanggan maka pendidikan tinggi Islam boleh jadi hanya tinggal namanya saja

¹³ *Ibid.*, hh. 43-494.

Jadi institusi pendidikan harus mempunyai mekanisme tentang tempat yang umumnya menentukan kebutuhan dan persepsi pelanggan. Kemudian institusi pendidikan harus mampu merespon informasi ini dalam satu kerangka waktu (*time-frime*) yang tepat. Karena pelanggan adalah raja yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Meskipun suatu perguruan tinggi sudah berfokus pada pelanggan, hal itu bukan berarti institusi tersebut tidak membutuhkan strategi yang lengkap untuk menemukan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Dalam hal ini PTAI akan berhadapan dengan tantangan yang berat dalam berhubungan dengan pelanggan eksternal karena harapan mereka bermacam-macam dari latar belakang dan kepentingan yang berbeda, bisa jadi malah keinginan mereka saling berbenturan satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu pendekatan strategis harus dilakukan. Akan tetapi juga bukan berarti pelanggan internal dilupakan karena setiap orang dalam suatu organisasi bukan hanya seorang penyalur (*suplier*) tetapi juga seorang pelanggan bagi yang lainnya. Kegiatan mencari akar persoalan, dan memilih solusinya kemudian mengimplementasikan perbaikan-perbaikan dilakukan oleh semua karyawan ini biasanya didukung oleh tim pengembangan yang memfokuskan kepada tujuan perusahaan. TQM mempunyai banyak arti, terutama berkaitan dengan perbaikan organisasi dengan memfokuskan kepada pelanggan yang dicapai melalui pengelompokan karyawan dalam berbagai tingkatan di struktur organisasi. TQM berpandangan bahwa semua pegawai dapat berdampak pada kualitas produksi dan pelayanan yang disajikan. Sistem dan proses organisasi dianggap sama tingginya dengan produk dan outputnya.

Agar pelanggan merasa puas, PTAI harus bekerja keras menjamin mutu setidaknya dalam tiga hal, yaitu *resources* (dosen), *content* (program/kurikulum), dan *process* (fasilitas atau sarana prasarana belajar mengajar). Dosen harus mempunyai kompetensi yang kuat di bidangnya. Kurikulum harus dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar dan mengarah pada *international certificate*, serta ditunjang dengan *soft skill* dan *hard skill*. *Paradigm educational change* dari konvensional ke digitalisasi perlu direspon PTAI.

E. Kualitas Pelayanan

Parasuraman, et.al, dalam Fitzsimmons menyatakan bahwa kualitas pelayanan suatu organisasi bisa diukur dengan ukuran-ukuran yang baku, yaitu antara lain:

- *Tangibles*, yaitu bukti fisik kemampuan suatu organisasi dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan kemampuan suatu organisasi dalam sarana dan prasarana fisik dan keadaan lingkungan menjadi bukti nyata pelayanan yang meliputi fasilitas fisik seperti gedung, infrastruktur, sarana prasarana, dll.
- *Reliabilitas*, atau keandalan organisasi dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja sesuai dengan yang diharapkan pelanggan seperti tepat waktu, simpatik, tidak berbuat kesalahan, dll.
- *Responsiveness*, yaitu ketanggapan untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tepat pada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.
- *Assurance*, atau jaminan dan kepastian berupa pengetahuan maupun sikap sopan santun, dan menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Komponennya yaitu terdiri dari komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi, dan sopan santun.
- *Empathy*, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual yang diberikan kepada konsumen sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka.¹⁴

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gronroos, pada tahun 1990 menunjukkan bahwa setidaknya terdapat enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas suatu pelayanan, yaitu: (1) profesionalisme dan keterampilan karyawan; (2) sikap dan perilaku; (3) fleksibilitas dan kelenturan; (4) kehandalan dan kepercayaan; (5) pemulihan atau *recovery*; dan (6) reputasi dan kredibilitas.¹⁵

Rogers menyatakan bahwa, faktor kunci pembentuk kapabilitas internal organisasi, dalam hal pelayanan jasa adalah sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam pelayanan kepada pelanggan.¹⁶ Maka dalam hal ini dosen adalah *frontliners* yang melakukan kegiatan pelayanan langsung kepada mahasiswa. Peran kontributif para dosen

¹⁴ James A. Fitzsimmons. 2001. *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. McGraw-Hill International Edition.

¹⁵ Johnson Robert. 1995. "The Determinant of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers." *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 6, no. 5, h. 55.

¹⁶ Rogers, et.al. 1994. "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel." *The Journal of Service Marketing*. Vol. 8, no. 1, h. 14.

sangat menunjang keberhasilan pembangunan seperti bagaimana mengajar (*how to transfer knowledge*), bagaimana menghasilkan karya ilmiah (*how to produce science*), dan hasil penelitian ilmiah yang bermutu (*qualified research*).

1. Dosen

Penyelenggaraan pendidikan tinggi yang baik tidak mungkin terlaksana jika tidak tersedia dosen yang memiliki perilaku (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) yang baik sesuai untuk pelaksanaan pendidikan tinggi: pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Kualitas pengajar atau dosen memegang peranan strategis dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi

Penelitian bermutu tinggi di bidang pelayanan jasa yang dilakukan oleh Foster menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan (mahasiswa) atas pelayanan yang mereka terima dari (dosen) gugus depan (*frontliners*) secara implisit berakibat kepada naiknya tingkat kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.¹⁷

Oleh karena itu dosen yang profesional, yaitu dosen yang melaksanakan tugas keguruan dengan kemampuan tinggi (*high proficiency*) mutlak diperlukan. Dreher menjelaskan bahwa dalam menjalankan kewenangan profesionalnya dosen dituntut mempunyai keragaman kecakapan (*various competencies*) yang bersifat psikologis yang meliputi tiga dimensi, yaitu: (1) *cognitive competence* (kecakapan ranah cipta); (2) *affective competence* (kecakapan ranah rasa); dan (3) *psychomotorik competence* (kecakapan ranah karsa).¹⁸

Strategi peningkatan mutu dosen PTAI bisa dilakukan dengan:

- Rekrutment calon dosen sesuai dengan tuntutan studi yang ada
- Konsorsium untuk meningkatkan mutu dosen
- *Team teaching* sebagai wadah para dosen untuk berbagi pengalaman tentang materi kuliah, metode, strategi dan teknik perkuliahan.
- Studi lanjut S2 dan S3 di dalam dan luar negeri
- Pelatihan dosen (pemutakhiran pengetahuan dan pengayaan lapangan, metode mengajar, metode penelitian, dsb)
- Kunjungan kelas

¹⁷ Foster, et .al. 2000. "Relationship Selling and Customer Loyalty: an Empirical Investigation." *Marketing Intelligence and Planning*. 18/4, h. 188.

¹⁸ Dreher. 2001. *Human Resource Strategy, A Behavioral Perspective for the General Manager*. Mc Graw-Hill International Edition, h. 30.

- Kunjungan antar Perguruan Tinggi Agama Islam dan PT lainnya (Perguruan Tinggi Umum)
- Peningkatan kompetensi berbahasa asing terutama bahasa Arab dan bahasa Inggris.
- Rasio dosen dan mahasiswa (sosial 1:30 dan eksakta 1:25)
- Peningkatan jumlah dan kualitas terbitan ilmiah, penulisan buku, dan penelitian.

PTAI sebagai organisasi jasa pendidikan tinggi sudah seharusnya menyediakan sumberdaya manusia yang bekerja secara professional.

2. *Karyawan*

Djoyonegoro dan Suryadi mengemukakan beberapa ciri individu yang berkualitas, yaitu jika memiliki sikap, perilaku, wawasan, kemampuan, keahlian, serta keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan berbagai bidang dalam sektor pembangunan.¹⁹

Kompetensi karyawan PTAI perlu ditingkatkan agar sesuai dengan tuntutan tugas di masa depan. Oleh karena itu jika ada rekrutment karyawan perlu diantisipasi dengan memprediksi berbagai kecenderungan perkembangan dan perubahan. Jabatan dan tugas yang menuntut pengembangan pengetahuan dan teknologi, perlu diimbangi dengan kemampuan SDM yang berkualitas. Adapun kompetensi karyawan PTAI ditingkatkan lagi kualitasnya dengan diklat atau *upgrade*.

3. *Pimpinan*

Peran kepemimpinan dalam membawa keberhasilan suatu perguruan tinggi sangatlah menentukan. Kualitas dan karakteristik pimpinan dalam lingkup akademik harus mendorong kepada tercapainya tujuan organisasi. Menurut Ramsden karakteristik pimpinan perguruan tinggi yang diharapkan ialah yang mempunyai visi, imajinasi, integritas akademik, inspirasi, jaringan kerja, percaya diri, dan kolaborasi. Masih menurut Ramsden untuk tercapainya keinginan tersebut idealnya gaya kepemimpinan yang cocok bagi perguruan tinggi adalah kepemimpinan transformasi, dengan alasan gaya ini cukup mengakomodir staf akademik dan administrasi dalam pengambilan keputusan organisasi.²⁰

¹⁹ Djoyonegoro dan Suryadi. 1995. *Peningkatan Kualitas SDM untuk Pembangunan*. Jakarta: Depdikbud, h. 32.

²⁰ P. Ramsden. *Leading Academics*. Buckingham: Society for Research into Higher Education and the Open University Press. h. 82.

Apakah pimpinan PTAI harus bergaya demikian? Untuk perguruan tinggi yang sudah “mapan” gaya ini memang cocok, akan tetapi bagi perguruan tinggi yang belum “mapan” masih diperlukan improvisasi gaya kepemimpinan. Jadi situasi dan kondisi memang masih banyak mempengaruhi gaya apa yang harus dipakai oleh seorang pimpinan perguruan tinggi. Yang jelas seorang pimpinan perguruan tinggi harus mempunyai pandangan ke depan (*visioner*) dan mampu menciptakan kerjasama kemitraan, saling mendukung dan sharing.

Untuk mengetahui lebih pasti pelayanan seperti apa yang harus diberikan kepada pelanggan maka setidaknya PTAI menggunakan metode atau pendekatan yang bisa mengukur secara langsung aspek-aspek (1) kualitas pelayanan yang diharapkan pelanggan, (2) pelayanan yang diharapkan pelanggan, (3) tingkat kesenjangan yang terjadi antara harapan dan kenyataan yang dihadapi pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan harus dilakukan secara berkala dan berkesinambungan, karena dari waktu ke waktu dapat terjadi pergeseran pada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Kemampuan mendeteksi secara lebih dini perubahan tersebut merupakan keunggulan kompetitif yang harus diperjuangkan oleh PTAI. Akan tetapi pelayanan yang berkualitas bukanlah akhir segalanya, masih ada hal yang juga sangat penting untuk diupayakan, yaitu loyalitas pelanggan.

4. Loyalitas Pelanggan

Trout dan Al Ries menandakan bahwa “pemasaran adalah perang”. Fakta yang mendukung pernyataan tersebut diantaranya adalah makin maraknya aktivitas mata-mata (khususnya di perusahaan-perusahaan berskala besar) dan informasi pesaing (*marketing intelligence*). Hermawan Kertajaya menyatakan bahwa di *era of choices* saat ini kepuasan hanyalah proses, bukan hasil akhir. *Moving target* dari setiap *the marketing company* adalah loyalitas pelanggan.²¹

Griffin Jill menyatakan bahwa tingkat loyalitas pelanggan dapat dikelompokkan dalam tujuh tahapan, yaitu *suspect, prospect, disqualified prospect, first time customer, repeat customers, clients, advocates*.²² Untuk konteks perguruan tinggi bisa dijelaskan sebagai berikut:

²¹ Sebagaimana dikutip dalam Hermawan Kertajaya, et.al. 2002. *MarkPlus on Strategy*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, h. 43.

²² Griffin Jill. 1995. *Customer Loyalty, How to Earn; How to Keep It*. Lexington Books, An Imprint of the Free Press, h. 34-35.

- *Suspects*, meliputi semua calon mahasiswa yang mungkin akan mendaftar dan kuliah di perguruan tinggi. Perguruan tinggi menyebut sebagai suspect karena yakin mereka akan kuliah tapi belum tahu apa pun mengenai perguruan tinggi atau jasa yang ditawarkan.
- *Prospect*, adalah orang-orang yang memiliki kebutuhan akan barang atau jasa tertentu dan mempunyai kemampuan untuk membelinya. Meskipun mereka belum melakukan pembelian, mereka telah mengetahui keberadaan perguruan tinggi dan barang atau jasa yang ditawarkan, karena rekomendasi dari orang lain.
- *Disqualified Prospect*, yaitu prospect yang telah mengetahui keberadaan barang atau jasa tertentu, tetapi tidak mempunyai kebutuhan akan hal itu, atau tidak mempunyai kemampuan untuk membelinya.
- *First Time Customers*, ialah mahasiswa yang mendaftar untuk pertama kalinya. Mereka menjadi pelanggan yang baru (mahasiswa baru).
- *Repeat Customers*, yaitu mahasiswa yang telah melakukan registrasi di suatu PT sebanyak dua kali atau lebih.
- *Clients* adalah *customers* yang membeli semua jasa (barang) yang ditawarkan, yang mereka butuhkan. Hubungan dengan pelanggan ini sudah kuat dan berlangsung lama, yang membuat mereka tidak terpengaruh oleh daya tarik PT lain.
- *Advocates* adalah mereka yang membeli seluruh barang atau jasa yang ditawarkan. Mereka mendorong teman-temannya untuk membeli barang atau jasa tersebut. Ia membicarakan, melakukan pemasaran, dan membawa pelanggan untuk PT tersebut.

Strategi yang perlu dilakukan perguruan tinggi dalam hal loyalitas adalah mengupayakan pelanggan:

- Dari *suspect* menjadi *Qualified Prospect*. Hal yang perlu dilakukan PT adalah menjawab pertanyaan (1) siapa sasaran PT; (2) bagaimana memposisikan produk PT; (3) bagaimana menyaring prospect yang potensial.
- Dari *qualified prospect* menjadi *First Time Customers*. Lima langkah yang perlu dilakukan PT ialah (1) mendengarkan segala keluhan mereka; (2) mendiagnosis masalah mereka; (3) menawarkan solusi bagi permasalahan mereka; dan (4) belajar dari kegagalan masa lalu.
- Dari *Repeat Customers* menjadi *Loyal Clients*. Strategi yang perlu dirumuskan ialah: (1) meriset pelanggan, sehingga mengetahui siapa pelanggan terbesar, apa yang mereka beli, dan mengapa mereka loyal; (2) membuat hambatan agar pelanggan tidak berpindah. Hambatan

tersebut bisa berupa hambatan fisik, psikologis, maupun ekonomis; (3) melatih dan memotivasi staf untuk loyal; (4) pemasaran yang mempunyai nilai tambah untuk PT.

Dari *Loyal Clients* menjadi *Advocates*. *Advocates* tentunya sudah berjasa banyak bagi PT. Oleh karena itu PT harus berusaha menjaga kepercayaan mereka dengan memupuk keunggulan kompetitif yang ada.

Perguruan Tinggi Agama Islam harus senantiasa memaintain keunggulan kompetitifnya dengan upaya-upaya yang kreatif dan inovatif sehingga akan menjadi pilihan bagi banyak pelanggan yang akhirnya mereka diharapkan menjadi loyal. Oleh karena itu PTAI harus melakukan identifikasi prioritas kepentingan dan keinginan pelanggan secara tepat.

Di era persaingan bebas ini *customer satisfaction* lebih merupakan suatu proses, bukan tujuan akhir, sebab moving target dari PT adalah *customer loyalty*. Maka PTAI sepatutnya menyusun kerangka berfikir yang kuat untuk membangun pelanggan yang loyal.

3. Bersikap *Entrepreneurship*

Semua upaya dalam strategi yang sudah ditulis sebelumnya akan lebih mantap jika semua yang terlibat dalam pengelolaan PTAI mampu bersikap *entrepreneurship*. Sebuah sikap yang biasanya hanya dipakai di dunia usaha ini sangat mendukung untuk diterapkan dalam meningkatkan daya saing PTAI.

Sikap (*attitude*) adalah bentuk spesifik dari nilai (*value*) tetapi lebih sederhana yang merupakan pernyataan-pernyataan evaluatif—baik yang diinginkan atau tidak—mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Sikap merupakan sekumpulan perasaan, kepercayaan tentang pekerjaan dan organisasi.²³

Sikap yang berhubungan dengan seorang *entrepreneur* dibagi dalam tiga kemampuan. Dasar teori *entrepreneurship* pada pendidikan tinggi berasal dari aliran *Academic Capitalism* yang dipelopori oleh Sheila Slauter dan Lary L. Laslie, yaitu: 1) Kemampuan berinovasi, terbuka dengan hal-hal baru 2). Sikap proaktif, berwawasan ke depan sehingga menjadi penggerak pertama, 3). Berani mengambil resiko.²⁴

²³ Stephen Robbins. 2003. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Inc., h. 93.

²⁴ Sheila Slauter and Lary L. Laslie. 1997. *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. London: The Johnson Hopkins University Press, p. 178.

Sikap dan jiwa *entrepreneurship* harus dimiliki semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan PTAI. Spirit *entrepreneurship* sangat dibutuhkan dalam kondisi perubahan lingkungan yang cepat dan serba tidak menentu seperti saat ini.

4. Pendanaan

Dukungan dana untuk sektor pendidikan sangatlah penting. Beberapa tahun terakhir semakin tampak jelas bahwa sebagian besar dana perguruan tinggi adalah dari mahasiswa. Adapun anggaran dana dari pemerintah untuk pendidikan tinggi di bawah Departemen Agama sudah bukan rahasia lagi kalau jumlahnya belum setara dengan alokasi untuk pendidikan tinggi di bawah Departemen Pendidikan Nasional. Oleh karena itu dalam hal pendanaan PTAI memang harus lebih kreatif.

Semestinya, seperti yang ditulis oleh Cohn, seluruh biaya pendidikan dimanapun mulai pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi merupakan beban yang harus dipikul oleh pemerintah baik pusat maupun daerah. Alasannya, pendidikan (terutama pendidikan formal) merupakan sektor publik yang meliputi hajat hidup orang banyak. Disamping itu jika dalam suatu negara yang berpendidikan hanya sedikit maka yang rugi adalah negara itu sendiri.²⁵

Meskipun di Indonesia secara konstitusional pendidikan dapat dikatakan sebagai tanggung jawab negara, namun dalam kenyataannya tuntutan anggaran 20% APBN yang sudah terakumulasi belum dikecukupan secara adil bagi sekolah maupun perguruan tinggi di bawah naungan Departemen Agama. Oleh karena itu PTAI harus banyak bekerjasama dengan banyak kalangan untuk memenuhi kekurangan dana dalam pembiayaan pendidikan. PTAI juga dituntut untuk lebih mengembangkan kewirausahaan (*entrepreneurial*) dan kemampuan mencari sumber-sumber penerimaan.

5. Komitmen

Untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi, berbagai strategi di atas masih memerlukan komitmen yang kuat dari dosen, pimpinan perguruan tinggi, maupun karyawannya. Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel menyatakan berdasarkan teori tujuan (*goal theory*), komitmen

²⁵ Elchanan, Cohn. 1979. *The Economics of Education*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, h. 263.

berpengaruh secara langsung terhadap pencapaian tujuan maupun efektivitasnya.²⁶

Kenneth Schatz dan Linda Schatz menyatakan sebagian besar keberhasilan suatu perusahaan disebabkan adanya komitmen dari orang-orang yang ada di perusahaan tersebut (*companies attribute largely their success largely to the commitment of their people*).²⁷

Semakin kuat komitmen orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan PTI maka akan semakin lapang dan mudah aplikasi dan pencapaian tujuan dari strategi-strategi yang digunakan untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi Islam, begitu juga sebaliknya.

IV. PENUTUP

Bagi PTAI yang sudah menjadi UIN barangkali lebih siap dengan persaingan keras yang ada saat ini. Bagi PTAI yang belum menjadi UIN harus lebih gigih lagi berjuang keras agar jurusan-jurusan keagamaan juga mampu berdaya saing tinggi, bahkan berstandar internasional. Jika strategi yang tepat diidentifikasi dan diimplementasikan maka PTAI akan menjadi lebih efektif. Bukan hal yang mustahil, jika diupayakan dengan sungguh-sungguh dan dengan dukungan pemerintah serta masyarakat pada umumnya mungkin suatu saat nanti PTAI yang semata-mata mempunyai jurusan keagamaan pun kualitasnya mampu bersaing di tingkat internasional.

SUMBER BACAAN

- Bryson, John M (1998): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Cohn, Elchanan (1979): *The Economics of Education*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Djoyonegoro dan Suryadi (1995): *Peningkatan Kualitas SDM untuk Pembangunan*. Jakarta: Depdikbud.

²⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. 1999. *Educational Administration*. New York: Mc Graw Hill Inc., h. 186.

²⁷ Kennethh Schatz and Linda Schatz. 1986. *Managing by Influence*. New Jersey: Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, h. 134.

- Foster, et.al. (2000): *Relationship Selling and Customer Loyalty: an Empirical Investigation*. Marketing Intelligence and Planning, 18/4.
- Fitzsimmons, James A. (2001): *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. McGraw-Hill International Edition.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel (1999): *Educational Administration*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Johnston, Robert (1995): "The Determinant of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers." *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 6, No. 5.
- Lewis, Ralf G. and Douglas H. Smith (1994): *Total Quality in Higher Education*. Delray Beach, Florida: St. Lucic Press.
- Lovelock, Christopher, Jochen Wirtz, and Hean Tat Keh (2002): "Service Marketing in Asia: Managing People, Technology and Strategy.
- Mavin, Peterson W. David D. Dill, Lisa A. Mets (1997): *(Planning and Management for a Changing Environment), A Handbook on Redesigning Postsecondary Institution*.
- O'hara, B.S., Bolesand Johnston, M.W (1991): "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation." *Journal of Perdonal Selling and Sales Management*. Vol. XI, No. 1.
- Usman, Husaini (2006): *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bhumi Aksara.
- Ramsden P. (2007): *Leading Academics*. Buckingham: Society for Research into Higher Education and the Open University Press.
- Robbins, Stephen (2003): *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Rogers, et. Al (1994): "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel." *The Journal of Service Marketing*. Vol. 8 No. 1.
- Sallis, Edward (1993): *Total Quality Management in Education*. London: Biddles Ltd.
- Senge, Peter M (2002): *The Fifth Discipline Book*. Batam: Penerbit Interaksa.
- Schatz, Kennethh and Linda Schatz (1986): *Managing by Influence*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.Englewood Cliffs.
- Slater, S.F. and Narver J.C (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*. Vol. 59 (July).
- Slauter, Sheila and Lary L. Laslie (1997): *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. London: The Johnson Hopkins University Press.
- Tim Biro PKSI UIN Syarif Hidayatullah (2006): *Profil UIN Syarif Hidayatullah 2006*. Jakarta, UIN Jakarta Press.
- Valarie A. Zethaml et.al (1990): *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.