

**APLIKASI TQM PADA MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI: SUDUT PANDANG
KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASIONAL
DAN MANAJEMEN SDM ***

M.Irfani Hendri, SE, MSi & Ramadhania, SE, MSi
Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura

Abstract

This research is aimed at assessing *Total Quality Management* (TQM) application in higher education, especially at the faculty of economics, UNTAN resulting from competitive grant programme such as TPSDP, DUE-like and SP-4. Some aspects of TQM including leadership, organizational commitment dan human resource management employing 28 indicators are descriptively analysed. The results of study show that essentially the faculty of economics, UNTAN has put the TQM concepts in practice by conducting self-evaluation which is used as reference to making a programme of quality improvement in accordance with the RAISE++ principles. On average, using 11 indicators the score of leadership from the faculty staff members point of view is moderate with score of 3,55. Organizational commitment is regarded good with score of 4,36, whereas human resource management has the score of 3,55 and is regarded moderate.

Keywords: *Total Quality Management (TQM), Leadership, Organizational Commitment, Human Resources Mangement.*

1. Latar Belakang

Kebijakan DIKTI yang mengarahkan agar PT (Perguruan Tinggi) dapat menjadi otonomi menimbulkan konsekuensi bahwa PT memerlukan penjaminan mutu (*quality assurance*). Ada tiga kegiatan yaitu : 1) Akreditasi, 2) EPSBED dan 3) penjaminan mutu yang diarahkan kepada pencapaian kualitas pendidikan tinggi secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*). (DIKTI, 2003).

Sejalan dengan kebijakan DIKTI tersebut, banyak bantuan yang diberikan kepada PT untuk memperbaiki kalitas/mutu PT.

Bantuan yang diberikan antara lain adalah : DUE-Like, TPSDP dan SP-4 yang diarahkan bagi pencapaian perbaikan mutu PT. Pelaksanaannya dilakukan dengan menggunakan konsep RAISE ++, yang terdiri dari: 1) *Relevance*, 2) *Academic Atmosphere*, 3) *Internal Management and Organization*, 4) *Sustainability*, 5) *Efficiency and Productivity*, 6) *Leadership* dan 7) *Acces and Equity*. Hasil dari program tersebut, terdapat cukup banyak Program Studi dalam PT yang telah mendapatkan dana/bantuan kurang berhasil dalam meningkatkan mutunya.

Hasil evaluasi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti, 2000:28) menunjukkan bahwa waktu rata-rata mahasiswa menyelesaikan studinya masih terlalu panjang dibandingkan dengan waktu secara program studi. Sebagai contoh untuk tahun 1999/2000, hanya 47% mahasiswa program DIII dan 51% mahasiswa program S1 yang dapat menyelesaikan studinya seperti yang diharapkan. Selain itu, produktivitas lulusan, yaitu perbandingan antara jumlah lulusan dan jumlah mahasiswa, belum memuaskan, terutama untuk program S1 di perguruan tinggi negeri (PTN) di mana terlihat adanya kecenderungan yang menurun. Meskipun banyak faktor yang berpengaruh, misalnya faktor mahasiswa itu sendiri, fakta tersebut merupakan salah satu indikasi adanya pencapaian mutu yang rendah pada sistem pendidikan tinggi. (Ekroman, editorial jurnal Balitbang pendidikan dan kebudayaan, edisi 34).

Pada Program Studi Manajemen FE-UNTAN, setidaknya setelah diuberlakukannya program TPSD (2001-2005) menunjukkan bahwa *performance indicator* mutu pendidikan pada program studi masih rendah. Hal ini dapat dilihat sekalipun pada tahun ke empat /final (2005) GPA (IPK) lulusan sudah mencapai 3,01 namun rata-rata masa studi masih cukup panjang yaitu 57,68 bulan. Sementara itu mencapai nilai TOEFL oleh mahasiswa di atas

nilai 450 hanya 25,6% juga menunjukkan angka yang masih rendah. (*Completion Report*, TPSDP Sub –Project Management Unit UNTAN, Des,2005)

Salah satu model yang dapat digunakan dalam perbaikan dan penjaminan mutu adalah TQM (*total quality management*). Kisah sukses implementasi TQM di dunia bisnis mengilhami organisasi-ornasiswa lainnya termasuk perguruan tinggi untuk mengadopsinya. Berdasarkan data yang dikumpulkan *Quality Progress* (QPR), pada tahun 1992 di Amerika Serikat saja sudah ada 220 institusi pendidikan tinggi yang menerapkan TQM (Lewis & Smith dalam Tjiptono,2000:42). Termasuk didalamnya Harvard University, Oregon State University, University of Pennsylvania, University of Chicago, University of Texas-Austin dan lain-lain.

TQM dapat dianggap sebagai metode alternative dari QA (*quality assurance*). Rowley (1995) mengartikan TQM sebagai “ *a management philosophy embracing all activities through which the needs and expectations of the customers and the community, and the objective of the organization are satisfied in the most efficient and cost-effective way by maximizing the potential of all employees in a continuing drive for improvement.*” (Ekroman, editorial jurnal Balitbang pendidikan dan kebudayaan, edisi 34).

TQM merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono 2001:4). Ada enam tantangan pokok yang perlu dikaji dan dikelola secara strategis dalam rangka menerapkan konsep TQM dalam dunia PT, yakni berkenaan dengan dimensi kualitas, fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM dan manajemen berdasarkan fakta (Tjiptono 2000:42). Menurut Greech (1996) mengatakan terdapat lima pilar dalam TQM yang terdiri atas produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen.

Menurut Nasution (2001:28) yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

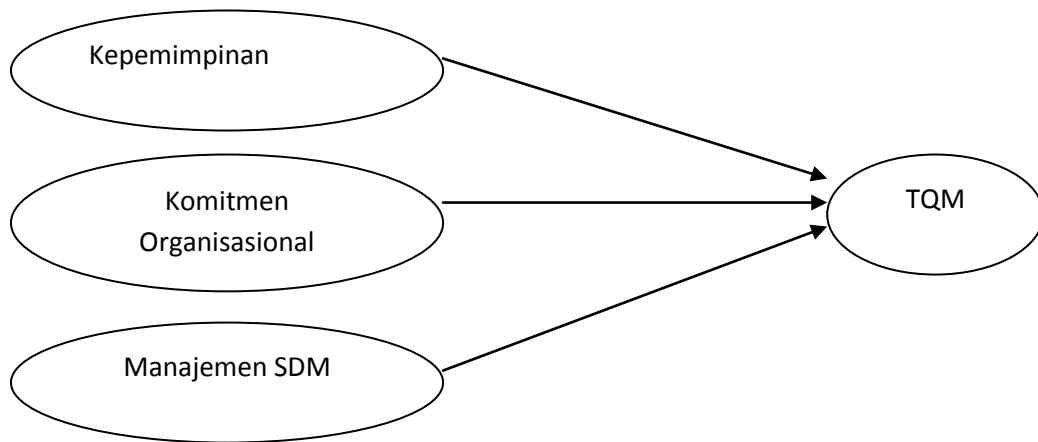
Falk et.al (1993) menyatakan “aplikasi TQM dalam sektor pendidikan mempunyai dua dimensi, yaitu: (1) merancang kurikulum dan (2) kegiatan operasional dan administrasi. Menurut (Tjiptono, 2000:42), Ada enam tantangan pokok yang perlu dikaji dan dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep TQM dalam dunia PT, yakni berkenaan dengan dimensi kualitas, fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM, dan manajemen berdasarkan fakta. Grech, (1996) mengemukakan konsep ”lima pilar TQM” yang terdiri atas proses, produk, organisasi, pemimpin dan komitmen. Menurutnya , produk merupakan titik pusat bagi tujuan dan prestasi organisasi. Kualitas di dalam produk tidak mungkin ada tanpa kualitas dalam proses.

Dalam penelitian yang lalu telah lalu diangkat aspek dimensi kualitas dan kepuasan pelanggan dalam TQM pada PT. Penelitian tersebut melibatkan mahasiswa sebagai pelanggan internal PT. Penelitian ini mencoba mengkaji aspek lainnya yaitu; kepemimpinan, komitmen organisasional dan manajemen SDM yang melibatkan dosen sebagai sampelnya. Tulisan ini akan lebih bermanfaat sebagai evaluasi dari adanya Program TPSDP, DUE-like dan SP-4 yang telah dilaksanakan pada Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura,

namun kurang memberikan hasil yang memuaskan.

Uraian di atas menunjukkan pentingnya kepemimpinan, komitmen organisasional dan manajemen SDM dalam TQM. Oleh

karenanya permasalahan dalam penelitian ini adalah "Bagaimana deskripsi tentang kepemimpinan, komitmen organisasional dan manajemen SDM dalam konteks TQM pada Fakultas Ekonomi UNTAN".



Gambar 1. Model Penelitian

2. METODE

Variabel-variabel TQM yang akan di analisis dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, komitmen organisasional dan manajemen SDM dan aplikasi TQM secara menyeluruh.

Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dari pejabat struktural (dekan/Pembantu dekan/ketua jurusan) pada FE UNTAN, yang diukur oleh indikator:

1) pimpinan lebih menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh untuk mendukung bawahannya dalam keberhasilan

pencapaian tujuan pekerjaan (KP1).

2) pimpinan memberi wewenang yang cukup bagi bawahannya dalam melakukan pekerjaan (KP2).

3) pimpinan dapat menerima kritik dan usulan dari bawahannya (KP3).

4) pimpinan biasa melibatkan partisipasi bawahannya dalam pengambilan keputusan (KP4)

5) pimpinan mampu menjelaskan dan mengimplementasikan visi, nilai, strategi, sasaran, dan tujuan yang lebih jelas dan terukur (KP5).

6) pimpinan memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah sesuatu persoalan dengan baik (KP6).

- 7) Pimpinan mampu memimpin kelompok dan bekerja sama secara efektif (KP7).
- 8) Pimpinan memusatkan perhatiannya untuk menangani kesalahan, keluhan dan kegagalan yang terjadi (KP8).
- 9) Pimpinan tidak pernah menghindari keterlibatan pada saat isu-isu penting muncul (KP9).
- 10) Pimpinan selalu memberikan pendelegasian tugas dengan jelas (KP10).
- 11) Pimpinan tidak pernah menghindari diri dari pengambilan keputusan (KP11).

Komitmen organisasional adalah komitmen para dosen terhadap jurusan/fakultas dimana mereka bekerja. Manajemen SDM dilakukan dengan pendekatan budaya 3C (*employee commitment, cooperation dan communication*), yang diukur dengan 14 indikator yang digagas oleh Baldrige Award, Blackburn dan Rosen (1993). TQM adalah TQM yang telah diterapkan oleh fakultas/jurusan yang dirasakan perubahannya oleh staf pengajar/dosen. Seluruh indikator variabel tersebut diukur dengan skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

Populasi dalam penelitian ini adalah Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Jurusan Manajemen, Studi Pembangunan dan Akuntansi. Sampel yang diambil seluruh dosen Fakultas Ekonomi UNTAN yang berjumlah 98 orang.

Penarikan sampel menggunakan metode sensus. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei yang menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Penyebaran kuesioner dilakukan pada dosen berada di kampus. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif.

3. Aplikasi TQM Pada Fakultas Ekonomi UNTAN.

Mutu perguruan tinggi dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan dari suatu universitas yang umumnya mencakup tri darma perguruan tinggi dan pengukurannya dilakukan dengan pendekatan *expectional* dimana menurut Porter (1994) memiliki tiga variasi, yaitu 1) mutu sebagai sesuatu yang *distinctive*, 2) mutu sebagai sesuatu yang *excellence*, dan 3) mutu sebagai sesuatu yang memenuhi batas standar minimum atau *conformance to standar*, (Ekroman, editorial jurnal Balitbang pendidikan dan kebudayaan, edisi 34). Lebih lanjut Tjiptono (2000:42) menyatakan ada enam tantangan pokok yang perlu dikaji dan dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep TQM pada PT yaitu berkaitan dengan dimensi kualitas, fokus kepada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM dan manajemen berdasarkan fakta.

Dengan adanya Program Hibah Kompetensi (PHK) yang didapat oleh FE UNTAN antara lain: TPSDP (program studi manajemen), Due-Like (IESP) dan SP-4 (Akuntansi), menimbulkan konsekuensi adanya perbaikan mutu yang berkelanjutan (*continous quality improvement*). Untuk mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu dilakukan berdasarkan "Evaluasi Diri" dengan pendekatan analisis SWOT. Pelaksanaan perbaikan mutu dilakukan dengan menggunakan konsep RAISE ++, yang terdiri dari: 1) *relevance*, 2) *academic atmosphere*, 3) *internal management and organization*, 4) *sustainability*, 5) *eficiency and productivity*, 6) *leadership* dan 7) *aces and equity*.

Beberapa program yang dilaksanakan dalam rangka perbaikan mutu pada FE UNTAN adalah:

1) *Relevance*

- Meningkatkan kualitas input melalui promosi dan matrikulasi
- Melakukan evaluasi dan revisi kurikulum
- Meningkatkan keterampilan mahasiswa dalam berbahasa Inggris antara lain dengan membuat kelas khusus berbahasa Inggris, membentuk " *English Club*", melakukan tes TOEFL setiap semester, mengaktifkan *Language Activity Center* (LAC).

- Meningkatkan keterampilan komputer bagi mahasiswa
- Meningkatkan motivasi dan jiwa kewirausahaan mahasiswa
- Monitoring studi mahasiswa
- Meningkatkan pelayanan perpustakaan.

2) *Academic Atmosphere*

- Memperbaiki sistem pembelajaran antara lain: memperbaiki SAP dan GBPP, media presentasi (multimedia), *teaching methods*.
- Membenahi sistem pembimbingan penulisan outline dan skripsi serta membuat buku pedomannya.
- Meningkatkan pelayanan akademik kepada mahasiswa dan alumni
- Melakukan evaluasi buku pedoman akademik
- Meningkatkan dan monitoring kehadiran dosen mengajar dan kegiatan lainnya
- Mengintensifkan bimbingan dan konseling kepada mahasiswa
- Mendorong dosen melakukan penelitian dosen dan menulis dalam jurnal penelitian.
- Memfasilitasi dosen dalam melakukan pengabdian pada masyarakat.
- Mendorong mahasiswa dalam meneliti dengan mengikuti *student grant*.
- Menciptakan suasana kelas yang nyaman.

- Melaksanakan seminar ilmiah bulanan secara rutin.
- Memprioritaskan anggaran pada pelayanan dasar proses pembelajaran dan pengembangan staf (sekolah, seminar, pelatihan, magang, *short course*).

3). *Internal Management*

- Membenahi pengelolaan kenaikan pangkat/golongan/jabatan dosen dan tenaga administrasi.
- Membenahi sistem administrasi FE dengan membuat *data base* yang dapat diakses melalui internet.
- Penyediaan bio-data dosen dan data lainnya yang dibutuhkan untuk akreditasi dan proposal Program Hibah Kompetensi (PHK)
- Mengikuti berbagai PHK yang diselenggarakan DIKTI dan tetap terus mengaktifkan status akreditasi.
- Melakukan Evaluasi Diri setiap tahun yang hasilnya digunakan untuk pengambilan keputusan.
- Membuat perencanaan kerja untuk seluruh jajaran pimpinan.
- Membuat Tata Terbit dan Etika dosen.
- Meerapkan *reward* dan *punishment* yang jelas dan adil untuk dosen dan staf administrasi.

- Mengefektifkan rapat dosen dalam membahas permasalahan di FE UNTAN

4). *Sustainability*

- Menjaga keberlangsungan sumber daya untuk setiap kegiatan (Ektensi, MM, Management Center, PKPA, BPER)
- Meningkatkan kerjasama dengan institusi lain.
- Menjual produk/layanan dari laboratorium dan fakultas

5) *Efficiency dan Productivity*

- Mengadakan semester pendek untuk mempercepat waktu studi.
- Mengatur distribusi kelas dan laboratorium

3.1. Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Aplikasi TQM

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dari pejabat struktural (dekan/Pembantu dekan/ketua jurusan) pada FE UNTAN. Dari hasil analisis data diperoleh tanggapan dosen terhadap kepemimpinan pejabat struktural FE UNTAN sebagai berikut:

Tabel.5.1.
Kepemimpinan

Indikator	Rerata	Keterangan
KP1	3.36	Cukup baik
KP2	4.36	Baik
KP3	3.64	Cukup baik
KP4	3.82	Cukup baik
KP5	3.18	Cukup baik
KP6	3.45	Cukup baik
KP7	4.00	Baik
KP8	3.27	Cukup baik
KP9	2.82	Kurang baik
KP10	3.73	Cukup baik
KP11	3.45	Cukup baik
Σ	39.09	
RERATA	3.55	Cukup baik

Sumber: Data Lapangan, diolah: 2008

Keterangan:

1 = sangat tidak baik/sangat tidak setuju

2 = tidak baik/tidak setuju

3 = netral/ cukup baik

4 = baik/setuju

5= sangat baik/ sangat setuju

Pada Tabel.5.1. di atas menunjukkan bahwa secara rata-rata penilaian dosen terhadap kepemimpinan dipandang sekedar cukup baik dengan nilai rata-rata untuk sebelas indikator sebesar 3,55. Hal ini menunjukkan masih perlunya peningkatan dalam banyak aspek. Penilaian dosen terhadap indikator pimpinan lebih menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh untuk mendukung bawahannya

dalam keberhasilan pencapaian tujuan pekerjaan (KP1) dinilai cukup baik. Pimpinan memberi wewenang yang cukup bagi bawahannya dalam melakukan pekerjaan (KP2) dinilai baik. Pimpinan dapat menerima kritik dan usulan dari bawahannya (KP3) dinilai cukup baik. Pimpinan biasa melibatkan partisipasi bawahannya dalam pengambilan keputusan (KP4) dinilai cukup baik. Pimpinan mampu menjelaskan dan mengimplementasikan visi, nilai, strategi, sasaran, dan tujuan yang lebih jelas dan terukur (KP5) dinilai cukup baik. Pimpinan memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah sesuatu persoalan dengan baik (KP6) dinilai cukup baik. Pimpinan mampu memimpin kelompok dan bekerja sama secara efektif (KP7) dinilai baik. Pimpinan memusatkan perhatiannya untuk menangani kesalahan, keluhan dan kegagalan yang terjadi (KP8) dinilai cukup baik. Pimpinan tidak pernah menghindari keterlibatan pada saat isu-isu penting muncul (KP9) dinilai kurang baik. Pimpinan selalu memberikan pendelegasian tugas dengan jelas (KP10) dinilai cukup baik. Pimpinan tidak pernah menghindari diri dari pengambilan keputusan (KP11) dinilai cukup baik.

Data tersebut menggambarkan bahwa dengan adanya program TPSDP, DUE-Like maupun SP4 kurang membawa dampak yang signifikan terhadap perubahan kepemimpinan/*leadership*

para pejabat struktural. Dosen masih merasakan bahwa pejabat struktural hanya menganggap bahwa PHK yang telah didapatkan oleh FE-Ekonomi seolah-olah menjadi tanggung jawab PIC (*person in charge*) atau pengelola PHK. Perubahan yang cukup signifikan hanya pada investasi fisik seperti perbaikan bangunan, fasilitas lab dan perpustakaan.

b. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah komitmen para dosen terhadap jurusan/fakultas dimana mereka bekerja, yang diukur dengan indikator sbb:

- 1) Saya lebih merasa ikut memiliki dalam program/jurusan ini (KO1).
- 2) Saya merasa lebih ikut memiliki fakultas dimana saya bekerja (KO2).
- 3) Saya menganggap rekan-rekan kerja di jurusan/fakultas sebagai bagian dari keluarga besar (KO3).

Tabel.5.2

Komitmen Organisasional

Indikator	Rerata	Keterangan
KO.1	4.27	Baik
KO.2	4.27	Baik
KO.3	4.55	Baik
Σ	13.09	
RERATA	4.36	Baik

Sumber: Data Lapangan, diolah: 2008

Secara umum komitmen organisasional yang dimiliki dosen

bernilai baik dengan nilai rata-rata untuk ketiga indikator yaitu 4,36. Beberapa hal dapat dilihat diantaranya kemauan dosen untuk tetap melaksanakan tugas sebagai dosen terutama adalah dalam proses pembelajaran. Hanya terdapat sedikit dosen yang malas dalam mengajar yang dapat dilihat dari daftar hadir dibawah 75%. Selain itu sebagian dosen masih memiliki keinginan dan mencoba untuk melakukan penelitian ilmiah baik dengan dana yang sudah jelas didapatkan seperti dana DIPA, ataupun melalui kompetisi dana DIKTI misalnya peneliti muda, Hibah Bersaing maupun Research Fundamental. Disamping penelitian, aktivitas lainnya yang dilakukan dosen untuk pengembangan diri adalah dengan melakukan kegiatan Pengabdian kepada masyarakat (PKM). Pekerjaan yang cukup menyita waktu dan pikiran dosen adalah adanya PHK yang melibatkan program studi.

c. Manajemen SDM

Manajemen SDM dilakukan dengan pendekatan budaya 3C (*employee commitment, cooperation dan communication*), yang diukur dengan 14 indikator yang digagas oleh Baldrige Award, Blackburn dan Rosen (1993), yang dapat dilihat pada Tabel 5.3.

Tabel 3: Manajemen SDM

Indikator	Rerata	Keterangan	Indikator	Rerata	Keterangan
MSDM1	4.18	Baik	MSDM8	4.00	Baik
MSDM2	4.09	Baik	MSDM9	4.00	Baik
MSDM3	3.91	Cukup baik	MSDM10	4.09	Baik
MSDM4	3.82	Cukup baik	MSDM11	3.82	Cukup baik
MSDM5	4.00	Baik	MSDM12	4.09	Baik
MSDM6	4.36	Baik	MSDM13	3.55	Cukup baik
MSDM7	3.82	Cukup baik	MSDM14	3.82	Cukup baik
Total	MSDM1-MSDM14 = 55				
Rerata	3.97	Cukup baik			

Sumber: Data Lapangan, diolah, 2008

Secara umum nilai rata-rata dari keempatbelas indikator MSDM dinilai oleh dosen mendekati baik (3,97). Untuk indikator manajemen puncak bertanggungjawab memprakarsai dan mendukung visi budaya TQM (MSDM1) dinilai baik. Demikian pula untuk indikator. Visi tersebut diklarifikasikan dan dikomunikasikan kepada semua insan organisasi (MSDM2) juga dinilai baik. Berbagai sistem yang memungkinkan terjalannya komunikasi keatas dan lateral dikembangkan, dilaksanakan dan diperkokoh (MSDM3) dinilai cukup baik. Pelatihan TQM disediakan bagi semua karyawan, dan manajemen puncak mendukung secara aktif pelatihan seperti itu (MSDM4) dinilai cukup baik. Indikator tersedia program keterlibatan atau partisipasi karyawan (MSDM5) dinilai baik. Demikian pula untuk indikator organisasi wajib mengembangkan proses-proses yang melibatkan

berbagai macam perspektif untuk menangani isu-isu kualitas (MSDM6) juga dinilai baik.

Para karyawan diberdayakan guna mengambil keputusan yang berkualitas menurut kebijakan mereka dan disain pekerjaan harus menyatakan hal tersebut dengan jelas (MSDM7) dinilai cukupbaik. Penilaian kinerja difokuskan ulang dari sekadar evaluasi kinerja masa lalu, menjadi tekanan pada apa yang dapat dilakukan oleh manajemen puncak untuk membantu para karyawan melakukan usaha-usaha kualitas yang berkaitan dengan pekerjaan dimasa mendatang (MSDM8) dinilai baik. Sistem kompensasi mencaerminkan kontribusi kualitas yang berkaitan dengan tim, termasuk penguasaan ketrampilan-ketrampilan tambahan (MSDM9) dinilai baik. Sistem pengakuan nonfinansial (bagi individual maupun kelompok kerja)

mendukung upaya pencarian kualitas total (MSDM10) dinilai baik.

Berbagai sistem yang ada memungkinkan para karyawan di semua jenjang organisasi untuk menyampaikan perhatian, gagasan dan reaksi mereka terhadap inisiatif kualitas (MSDM11) dinilai cukup baik. Indikator Isu-isu keamanan dan kesehatan dikembangkan secara proaktif, bukan secara reaktif (MSDM12) dinilai baik. Berbagai program rekrutmen, seleksi, promosi dan pengembangan karir karyawan mencerminkan realitas baru dalam mengelola dan bekerja dalam lingkungan TQM (MSDM13) dinilai cukup baik. Meskipun membantu pihak lain untuk mengimplementasikan proses-proses yang mendukung TQM, profesional sumber daya manusia tidak boleh melupakan pentingnya mengelola sumber daya manusia dengan pedoman atau aturan yang sama (MSDM14) dinilai cukup baik.

d. TQM

TQM adalah TQM yang telah diterapkan oleh fakultas/jurusan yang dirasakan perubahannya oleh staf pengajar/dosen. Rata-rata dosen memberikan nilai 3,54 untuk aplikasi TQM pada FE UNTAN, penilaian ini menunjukkan nilai cukup baik.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Fakultas Ekonomi UNTAN telah menerapkan TQM, dengan melakukan Evaluasi Diri dan selanjutnya dijadikan dasar dalam pembuatan program peningkatan kualitas dengan pendekatan konsep RAISE ++, walaupun dalam pelaksanaannya masih terdapat kekurangan. Secara rata-rata penilaian dosen terhadap kepemimpinan dipandang cukup baik dengan nilai rata-rata untuk sebelas indikator sebesar 3,55. Secara umum komitmen organisasional yang dimiliki dosen bernilai baik dengan nilai rata-rata untuk ketiga indikator yaitu 4,36.

Secara umum nilai rata-rata dari keempatbelas indikator MSDM dinilai oleh dosen cukup baik (3,97). Rata-rata dosen memberikan nilai 3,54 untuk aplikasi TQM pada FE UNTAN, penilaian ini menunjukkan nilai cukup baik. Untuk meningkatkan *leadership* pejabat struktural adalah perbaikan sistem yaitu menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya "*right man on the raigt place*" dengan cara uji kompetensi melengkapi sistem pemilihan yang berjalan selama ini agar mendapatkan pemimpin yang sesuai dengan kebutuhan PT yang akan memasuki otonomi dan mampu menerapkan TQM.

DAFTAR PUSTAKA

- Blackburn, R. & Rosen, B., 1993. "Total Quality and Human Resources Management: Lesson Learned from Baldrige Award-Winning Companies". *Academy Management Executive*, Vol.7 (3), h.49-66
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2003. *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*.
- Ekroman, Sri Soejatminah. *Quality Assurance Dalam Sistem Pendidikan Tinggi*. Balitbang Diknasmen DIKTI, PLSP Kebudayaan SETJEN ITJEN. Editorial jurnal pendidikan dan kebudayaan edisi 34.
- Falk, Charles F et.al., 1993. *Total Quality Management in a College of Business: Operations and Administration*. *American journal of Business*, Vol. 8.Issue (month) 2, h. 3-12. <http://www.bsu.edu/mcobwin/majb/>
- Greech, B. (1996). *Lima Pilar TQM* (penerjemah: Sindoro, A) Jakarta: Binarupa Aksara
- Hawkins, Deli, Roger J. Best, Kennetha Cone, 1995. *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*. United States : Richard D. Irwin, Inc.
- Hutabarat, Jemsly, 1997. *Visi Kualitas Jasa: Membangkitkan Pelanggan Kunci Sukses Bisnis Jasa*. *Manajemen Usahawan*, Mei. No.5/Tahun XXVI, hal.14-19.
- Jacoby, J, Kyner, D.B, 1973. *Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior*. *Journal of Marketing Research* (February), pp. 1-9.
- Kennedy William A, 1995. *TQM and Ombudsry: Revisited*. California Caucus of College and University Ombudsman. *UCI Ombudsman: The Journal* 1995
- Kerlinger, FN, 1973. *Multiple Regression in Behavioral Research*. Holt, Richart & Winston, Inc.
- Klemperer, P, 1987. *Markets With Consumer Switching Cost*. *The Quarterly Journal of Economic*, Vol.102. pp.375-394.
- Kotler, Philip, 2000. *Marketing Management*. The Millenium Edition. Ten Edition. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. 5 th Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Lewis, B.R, 1993. *Service Quality: Recent Developments in*

- Financial Services.
International Journal of Bank Marketing, Vol 11. No.6. pp. 19-25.z
- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati, 2003. Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada PT.Telkom Divre V Surabaya, Journal accounting Petra, Vol 5, No.1, May.
- Pawitra, T , 1993. Kepuasan Pelanggan sebagai Keunggulan Daya Saing”, *Journal of Marketing*, Prasetya Mulya, Volume I. No.1.
- Puffer, S.M. & McCarty, D.J., 1996. “ A Framework for Leadership in a TQM Conteks”. *Journal of Quality Management*, Vol.1 (1), h.83-92.
- Situngkir, Sihol, 2006. Pengaruh Budaya Organizational, Kepemimpinan Visioner, dan Komitmen Organizational terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer dan Dampaknya pada Kinerja Perbankan (Suatu Survei pada Bank Umum di DKI Jakarta). *Jurnal Manajemen dan Pembangunan FE Jambi*. Vol.5 N0.2, Mei-Agustus.
- Tjiptono, Fandy, 2000. *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kotemporer*. Edisi 1, Yogyakarta: Andi
- , 2001. Prinsip-prinsip Total Quality Service, Yogyakarta: Andi Offset.
- , Prinsip-prinsip Total Quality Management, Yogyakarta : Andi Offset.
- TPSDP, 2005. Completion Report of Batch I, December, Sub-Project Management Unit Tanjungpura University.
- Wood, et al., 2001. *Organization Behavior: A Global Perspektif*. 2nd. Edition John Wiley & Sons Australia, Ltd.