

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam upaya meningkatkan taraf hidup manusia. Pendidikan merupakan program jangka panjang yang harus menjawab kebutuhan dan tantangan global di masa yang akan datang. Oleh karena itu diperlukan pendidikan yang bermutu agar dapat mendorong masyarakat dalam pengembangan ilmu pengetahuan untuk memacu pertumbuhan melalui penyediaan tenaga kerja yang mempunyai wawasan, keahlian serta keterampilan.

Sekolah sebagai salahsatu lembaga penyelenggara pendidikan harus mampu menjamin adanya upaya peningkatan mutu melalui pelayanan jasa pendidikan yang mampu menghadapi tantangan global. Seperti pernyataan yang tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Poin c, bahwa:

Sistem Pendidikan Nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

Saat ini banyak sekolah yang menerapkan rencana strategis dengan melaksanakan pelayanan berbasis mutu. Mutu sendiri dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat memenuhi keinginan dan harapan pelanggan, dalam pendidikan hal tersebut dapat diartikan pelayanan yang dapat memenuhi harapan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan. Dalam konsep *Total Quality Management*, peningkatan secara terus menerus merupakan hal yang harus dilakukan demi terpenuhinya harapan pelanggan. Seperti yang dikemukakan Sallis (2010:74) bahwa kata “*Total*” dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus. Oleh karena itu diperlukan adanya *quality control* yang dilakukan melalui pemeriksaan terhadap standar-standar mutu yang telah ditetapkan.

Salahsatu upaya yang dilakukan sekolah dalam mendukung pencapaian TQM yaitu dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 merupakan suatu standar untuk sistem manajemen mutu (*Quality Management System*) yang diakui secara Internasional. Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 menyiapkan kerangka kerja bagi organisasi dengan seperangkat prinsip-prinsip dasar dengan melakukan pendekatan manajemen secara nyata dalam aktivitas organisasi. Prinsip-prinsip tersebut meliputi: 1. Fokus pada pelanggan; 2. Kepemimpinan; 3. Keterlibatan semua personil; 4. Pendekatan proses; 5. Pendekatan fakta; 6.

Pendekatan sistem manajemen; 7. Perbaikan berkelanjutan; dan 8. Kerjasama yang saling menguntungkan.

Dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sekolah sering kali mengalami berbagai kendala. Salahsatu kendala tersebut yaitu kurangnya tanggung jawab dan pemahaman personil sekolah terhadap makna penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Romi (2011:09) dinyatakan bahwa:

Pada umumnya sekolah yang kurang optimal dalam menggali manfaat dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, melakukan kesalahan-kesalahan yang mendasar, diantaranya:

1. Sistem dibuat bukan untuk komitmen mutu, melainkan sekedar untuk mengejar *prestige* semu dari sebuah sertifikat;
2. Dari berbagai proses yang dijalankan dalam kebijakan mutu, dengan sengaja diberikan toleransi-toleransi yang terlalu longgar agar tujuan dan kebijakan mutu tersebut mudah tercapai;
3. Adanya kecenderungan organisasi menutupi kesalahan, agar tidak terdeteksi pada saat audit sehingga menimbulkan kesan seakan-akan tidak terjadi kesalahan.

Semua organisasi yang telah menerima sertifikat sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 seharusnya tidak begitu saja berhenti memelihara dan memperbaiki mutu yang telah dicapai, namun harus ada upaya berkelanjutan dalam pelaksanaannya. Hal tersebut senada dengan pernyataan yang dikutip dalam blog *Intellectual Development & Educative Application (Idea Consultant, 2010)*, yang berjudul “Penyebab Utama Kegagalan Penerapan SMM ISO 9001:2008, yaitu:

Jangan sampai ekpektasi dari penerapan SMM ISO 9001 hanya mencari selembur kertas saja. Dengan adanya 'sertifikat' pengakuan, berarti: *"...has ability to establish, maintain and improve their quality management system for complying with ISO 9001:2008 requirements."*

(<http://idea-koes.blogspot.com/2010/07/penyebab-utama-kegagalan-penerapan-smm.html>) diakses pada: 28 Juli 2012

Pernyataan tersebut berarti bahwa setiap organisasi yang telah memiliki sertifikat sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 harus tetap berupaya untuk membentuk, memelihara dan memperbaiki sistem manajemen mutu untuk memenuhi persyaratan ISO 9001:2008. Oleh karena itu perlu adanya peninjauan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur sejauh mana sistem manajemen mutu dilaksanakan, peninjauan tersebut yaitu dengan melaksanakan audit mutu internal secara berkala sesuai dengan persyaratan standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang terdapat dalam klausul 8 Pasal 8.2.2. Dalam klausul tersebut dinyatakan bahwa setiap organisasi yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 harus melaksanakan audit mutu internal pada selang waktu terencana untuk menentukan apakah sistem manajemen mutu diterapkan dan dipelihara secara efektif.

Audit mutu internal merupakan persyaratan dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang akan menimbulkan dampak yang cukup signifikan dalam keberhasilan sistem manajemen mutu tersebut. Audit mutu internal merupakan proses penilaian yang dilakukan auditor internal dalam organisasi

terhadap pelaksanaan sistem manajemen mutu. Susilo (2003:95) berpendapat bahwa:

Audit mutu internal adalah proses pengukuran dan penilaian secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi yang dilakukan oleh auditor internal untuk memastikan bahwa kegiatan manajemen mutu telah sesuai dengan peraturan-peraturan atau sistem yang telah dikembangkan dan hasilnya efektif sesuai dengan komitmen, kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang telah direncanakan atau ditetapkan.

Bagi organisasi yang telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, audit mutu internal merupakan kegiatan yang banyak memberikan kontribusi positif, selain untuk memastikan sistem manajemen mutu terpelihara secara terus menerus, audit mutu internal juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun demikian, ada pula organisasi yang kurang mementingkan audit mutu internal karena berbagai alasan. Hal ini mengakibatkan sistem manajemen mutu tidak terpantau dan kesalahan-kesalahan lambat untuk diidentifikasi. Indranata (2006:03) mengemukakan bahwa:

Salah satu kelemahan yang menyebabkan organisasi gagal dalam menggali potensi manfaat dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terletak pada fungsi audit mutu internal. Auditor internal yang seharusnya menjadi katalisator untuk mempercepat perubahan dalam upaya memberdayakan sistem dan mengamankan kebijakan mutu organisasi ternyata kualifikasinya sangat lemah sehingga seringkali dianggap sebelah mata oleh auditee.

Hal tersebut mengakibatkan auditor menjalankan tugas sekedar memenuhi kewajiban minimal hanya demi tugas, sehingga para auditor

terkesan tidak termotivasi untuk memainkan perannya sebagai agen pengubah dalam upaya peningkatan kinerja organisasi melalui fungsi audit yang dibebarkannya. Kinerja auditor sangat penting dalam penerapan sistem manajemen mutu, oleh karena itu auditor internal seharusnya memiliki pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai kemajuan organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Namun pada kenyataannya banyak auditor internal yang pengetahuan serta pemahaman mengenai sistem manajemen mutu tidak lebih dari anggota organisasi pada umumnya, bahkan di beberapa organisasi auditor mutu internal tidak pernah mengikuti pelatihan yang memadai. Oleh karena itu audit hanya dilaksanakan sekedar untuk memenuhi kewajiban belaka, apakah audit efektif atau tidak, bukan menjadi prioritas.

Audit mutu internal harus dilaksanakan oleh setiap organisasi yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Dengan melaksanakan audit mutu internal maka akan diperoleh data dan informasi yang dapat digunakan untuk berbagai keperluan, salahsatunya yaitu sebagai masukan penting untuk melakukan tindakan pencegahan dan tindakan koreksi dalam penerapan sistem manajemen mutu. Namun akan sangat percuma jika audit mutu internal yang dilaksanakan hanya sebatas untuk pemenuhan syarat dari diterapkannya sistem manajemen mutu bukan untuk tujuan perbaikan berkelanjutan.

Menurut Sutapa (2011:13), bahwa terdapat beberapa penyebab kurang berhasilnya audit mutu internal, yaitu:

1. Auditor merasa terpaksa menjalankan tugas;
2. Auditor mempunyai banyak tugas lain, sehingga terkesan terburu-buru;
3. Auditor membebankan tugas pada orang lain;
4. Komunikasi yang kurang baik antar auditor;
- dan 5. Mendiskusikan hal lain saat audit.

Beberapa hal tersebut menunjukkan bahwa auditor yang mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan audit mutu internal kurang memaksimalkan perannya sebagai agen pengubah dalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan wakil manajemen mutu di salahsatu SMK Negeri yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di Cianjur diperoleh informasi bahwa kurang efektifnya proses audit internal dikarenakan keterbatasan kemampuan auditor yang belum memahami bagaimana melaksanakan audit, namun auditor tersebut cenderung segan untuk bertanya, hal tersebut tentu akan menyebabkan proses audit mutu internal kurang optimal. Selain itu wakil manajemen mutu juga melihat adanya kecenderungan auditor merasa ragu dalam melakukan penilaian negatif, karena auditee (pihak yang diaudit) merupakan sesama rekan kerja, sehingga mengakibatkan penilaian yang dilaporkan tidak objektif. Hal ini mendorong wakil manajemen mutu untuk melakukan upaya dalam meningkatkan kinerja auditor dalam proses audit mutu internal.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tindakan seorang auditor dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Ikhsan dan Muhammad (Pratiwi dan Harmeidiyanti, 2012:04) faktor-faktor tersebut meliputi kecerdasan emosional, pengetahuan, *Locus of Control* (kepribadian), independensi dan komunikasi. Dari beberapa faktor tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan salahsatu faktor yang mempengaruhi kinerja auditor dan pada akhirnya dapat mencapai hasil audit yang maksimal. Komunikasi yang dimaksud yaitu komunikasi antara wakil manajemen mutu dan auditor secara timbal balik baik itu komunikasi dari wakil manajemen mutu kepada auditor ataupun sebaliknya komunikasi dari auditor kepada wakil manajemen mutu, komunikasi juga harus terjalin secara horizontal yaitu antara sesama auditor. Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kinerja auditor diperlukan komunikasi yang terjalin dalam organisasi, komunikasi tersebut yaitu komunikasi internal.

Komunikasi yang terjalin baik dalam suatu organisasi akan meningkatkan kinerja anggota organisasi tersebut, karena komunikasi yang efektif akan menimbulkan rasa saling pengertian dan akan membawa pada suasana kerja yang nyaman dan dapat terhindar dari konflik serta mendorong kerjasama antara sesama anggota organisasi. Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi yang terjadi dalam lingkup organisasi. Seperti yang

dikemukakan oleh zelko dan dance yang dikutip oleh Muhammad (2007:66)

bahwa:

Komunikasi internal adalah komunikasi yang berlangsung dalam organisasi itu sendiri, yang terdiri dari komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, dan komunikasi antar sesama tingkatan.

Komunikasi internal dalam proses audit mutu internal terjalin antara wakil manajemen mutu (sebagai penanggung jawab pelaksanaan audit mutu internal) dan auditor internal (sebagai pelaksana teknis audit mutu internal). Dalam proses audit mutu internal komunikasi internal sangat berperan penting demi tercapainya audit mutu internal yang efektif. Seperti pernyataan dalam modul Diklat Pembentukan Auditor Terampil yang berjudul Teknik Komunikasi Audit yang dilaksanakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (2007:4) bahwa:

Dengan membangun komunikasi pelaksanaan audit akan berjalan secara efektif dan efisien (efektif dalam arti, audit dapat mencapai hasil-hasil yang diinginkan, sedangkan efisien berarti bahwa sumber daya audit benar-benar digunakan untuk mencapai tujuan audit).

Komunikasi sangat diperlukan untuk peningkatan kinerja auditor dalam melaksanakan audit mutu internal. Kinerja auditor dalam proses audit mutu internal yaitu membuat perencanaan audit, melaksanakan audit, dan membuat laporan hasil audit. Maka atas dasar latar belakang tersebut di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Komunikasi**

Internal Terhadap Kinerja Auditor Dalam Proses Audit Mutu Internal Berdasarkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008' (Studi Deskriptif Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Yang Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Se-Kabupaten Cianjur).

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

a. Konseptual

Secara konseptual batasan masalah mengenai variabel X mengenai komunikasi dan penulis membatasinya dengan salahsatu dimensi komunikasi yaitu komunikasi internal. Sedangkan untuk variabel Y mengenai kinerja auditor dalam proses audit mutu internal penulis membatasinya yaitu kinerja dalam membuat perencanaan audit, melaksanakan audit dan membuat laporan hasil audit.

b. Kontekstual

Secara kontekstual penulis melakukan penelitian terhadap auditor internal di SMK Negeri yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 se-Kabupaten Cianjur.

2. Rumusan Masalah

Dalam suatu penelitian tentu diperlukan perumusan masalah yang dapat mempermudah dalam menemukan penyelesaian masalah. Ali

(1992:36) mengemukakan bahwa rumusan masalah pada hakekatnya merupakan generalisasi deskripsi ruang lingkup masalah penelitian dalam pembatasan dimensi dan variabel yang tercakup didalamnya. Masalah pokok tersebut dirumuskan kedalam bagian-bagian yang lebih tegas agar tidak menimbulkan perbedaan terhadap masalah yang diteliti. Adapun pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini yaitu mengenai “Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Auditor Dalam Proses Audit Mutu Internal Berdasarkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008”.

Secara lebih rinci, permasalahan ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana gambaran komunikasi internal di SMK Negeri yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 se-Kabupaten Cianjur?
- b. Bagaimana gambaran kinerja auditor dalam proses audit mutu internal di SMK Negeri yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 se-Kabupaten Cianjur?
- c. Seberapa besar pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja auditor dalam proses audit mutu internal di SMK Negeri yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 se-Kabupaten Cianjur?

C. Tujuan Penelitian

Sebuah penelitian tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai. Adapun tujuan penulis dalam melakukan penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Berikut tujuan-tujuan tersebut :

1. Tujuan Umum

Untuk mengungkapkan data-data lapangan yang aktual dan komprehensif berkaitan dengan Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Auditor Dalam Proses Audit Mutu Internal Berdasarkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mengetahui dan memahami gambaran komunikasi internal di SMK Negeri yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 se-Kabupaten Cianjur
- b. Untuk mengetahui dan memahami gambaran kinerja auditor dalam proses audit mutu internal di SMK Negeri yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 se-Kabupaten Cianjur
- c. Untuk mengetahui dan memahami seberapa besar pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja auditor dalam proses audit mutu internal di SMK Negeri yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 se-Kabupaten Cianjur

D. Manfaat Penelitian

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan keilmuan khususnya disiplin ilmu Administrasi Pendidikan tentang “Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Auditor Dalam Proses Audit Mutu Internal Berdasarkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008”

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan penulis mengenai disiplin ilmu Administrasi Pendidikan, khususnya tentang pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja auditor dalam proses audit mutu internal berdasarkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berarti kepada sekolah yang menjadi objek penelitian tentang pentingnya komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja auditor dalam proses audit mutu internal berdasarkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 demi terciptanya upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Sedangkan untuk khalayak luas, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dan sumber inspirasi bagi peneliti lain yang akan memperdalam permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja auditor dalam proses audit mutu internal berdasarkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.

E. Anggapan Dasar Penelitian

Anggapan dasar merupakan titik tolak pemikiran dalam penelitian yang keberadaannya tidak diragukan lagi. Anggapan dasar ini menjadikan titik pangkal dimana tidak lagi menjadi keraguan bagi penulis. Adapun yang menjadi menjadi asumsi dasar dalam penelitian ini adalah:

1. Audit mutu internal harus dilaksanakan oleh setiap organisasi yang telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 untuk menjamin bahwa sistem manajemen mutu telah dilaksanakan sesuai dengan persyaratan-persyaratan dalam penerapan sistem manajemen mutu (Gaspertz, 2006:52);
2. Keberhasilan proses audit mutu internal ditentukan oleh kinerja auditor sebagai pelaksana teknis audit mutu internal;
3. Dalam meningkatkan kinerjanya, auditor membutuhkan motivasi, informasi, instruksi dan koordinasi. Hal ini dapat diwujudkan dengan membangun komunikasi;
4. Komunikasi memegang peranan penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi;
5. Komunikasi internal yang terjalin baik antara wakil manajemen mutu dengan auditor, ataupun antara sesama auditor akan berpengaruh baik terhadap kinerja auditor dalam melaksanakan tugasnya.

F. Struktur Organisasi Skripsi

Judul

Lembar Pengesahan

Pernyataan Keaslian Skripsi

Abstrak

Kata Pengantar

Ucapan Terimakasih

Daftar Isi

Daftar Tabel

Daftar Gambar

Daftar Lampiran

Bab I Pendahuluan

- A. Latar Belakang Penelitian
- B. Identifikasi dan Rumusan Masalah
- C. Tujuan Penelitian
- D. Manfaat Penelitian
- E. Anggapan Dasar Penelitian
- F. Struktur Organisasi

Bab II Kajian Pustaka, Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran, dan**Hipotesis**

- A. Kajian Pustaka
- B. Penelitian Terdahulu
- C. Kerangka Pemikiran
- D. Hipotesis Penelitian

Bab III Metode Penelitian

- A. Lokasi dan Subjek Populasi Penelitian
- B. Desain Penelitian
- C. Metode Penelitian
- D. Definisi Operasional
- E. Instrumen Penelitian
- F. Proses Pengembangan Instrumen
- G. Teknik Pengumpulan Data
- H. Analisis Data

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

- A. Hasil Penelitian
- B. Pembahasan Hasil Penelitian

Bab V Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

B. Saran

Daftar Pustaka**Lampiran-lampiran**