

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini telah banyak organisasi yang mengembangkan konsep Management Mutu Terpadu (*total quality management*) dalam manajemen perusahaannya. Semua ini dilakukan agar manajemen perusahaan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas serta memuaskan masyarakat terutama consumer atau istilahnya yang sering disebut sebagai pelanggan atau mitra dari organisasi tersebut. Seperti pendapat dari Sallis (2006:6) bahwa "Management pendidikan mutu terpadu berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama". Pelanggan sendiri dapat dibedakan menjadi dua yaitu pelanggan dalam (*internal customer*) dan pelanggan luar (*external customer*) dalam dunia organisasi pelanggan dalam (*internal customer*) adalah pengelola organisasi itu sendiri sedangkan yang termasuk pelanggan luar (*external customer*) itu lebih kepada mitra dari organisasi tersebut.

Dalam management mutu terpadu menurut Edward Sallis (2006:7) terdapat faktor pendukung yang perlu dipersiapkan dan diperhatikan, yaitu : pertama perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*). Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara organisasi telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. Kedua, Menentukan standar mutu (*quality assurance*) paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produk atau transformasi organisasi. Yang ketiga yang perlu dipersiapkan dalam mendukung proses management mutu terpadu yaitu perubahan kultur (*change of culture*). Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen

organisasional. Keempat, perubahan organisasi (*upside-down organization*). Jika visi dan misi serta tujuan sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat memungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah melainkan system atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan kerja dan kepengawasan dalam organisasi. Kelima adalah mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*) karena organisasi (perusahaan) menghendaki kepuasan pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan.

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dimiliki oleh suatu organisasi dan menjadikannya ciri khas untuk membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Menurut Andrew Pettigrew yang dikutip oleh Sobirin (2007:129) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “*system of such publicly and collectively accepted meaning operating for given time*”.

Budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Esensinya adalah sistem makna atau jaringan makna. Dalam hal ini sistem makna diharapkan bisa memberikan gambaran tentang jati diri (budaya) sebuah organisasi kepada orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut dan orang-orang yang berada di luar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi.

Budaya yang ada di dalam suatu organisasi terbentuk dari berbagai budaya yang dibawa oleh setiap individu yang pada dasarnya individu merupakan makhluk yang berbudaya, hal ini didukung pernyataan yang berbunyi bahwa “secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh menjadi seorang pencipta budaya baru dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan individu” (Sobirin,2007:220).Ketika sekelompok orang telah bersepakat membentuk suatu

organisasi, tentunya mereka akan membawa budaya yang ada dalam dirinya sendiri membaaur dengan budaya orang lain, sehingga kumpulan budaya tersebut menjadi budaya organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Schein (Sobirin 2007:22) proses pembentukan budaya mengikuti alur sebagai berikut :

1. Peran pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai perspektif, artefak, kedalam organisasi dan menanamkannya pada karyawan.
2. Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
3. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, control dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Budaya mutu merupakan salah satu factor kesuksesan organisasi dalam implementasi management mutu terpadu, seperti yang disebutkan dalam pernyataan berikut “*Banyak program kualitas organisasi yang mengalami kegagalan karna tak adanya usaha untuk mengubah budaya organisasi kearah budaya kualitas*” (Purnama, 2006:67) Budaya mutu menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Nasution (2005:249) adalah system nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus-menerus. Oleh sebab itu organisasi (perusahaan) menerapkan manajemen mutu terpadu harus melakukan penyesuaian budaya organisasinya terhadap budaya mutu yang dibutuhkan.

Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan strategi dan prosedur yang dirumuskan bisa jadi berbeda untuk masing-masing lokasi pabrik di Negara yang berbeda.

Identifikasi dan pemahaman terhadap berbagai perbedaan permasalahan antar lokasi dan antar Negara sangat penting sebagai dasar penyusunan strategi dan prosedur. Tidak bisa dipungkiri bahwa perbedaan budaya, lingkungan bisnis, dan lingkungan social membawa implikasi terhadap elemen-elemen perubahan kualitas pada arena persaingan global.

Mehra dan Agrawal (2003 vol 20 no 9) mengembangkan kerangka untuk mencapai manajemen kualitas pada operasi global. Praktek-praktek management kualitas diyakini memiliki perbedaan antara perusahaan yang dengan lokasi berbeda, meskipun perusahaan tersebut merupakan satu grup, dengan jenis industry yang sama. Management kualitas perusahaan sangat ditentukan oleh lingkungan dimana lokasi perusahaan beroperasi. Menurut Mehra dan Agrawal (2003 vol 20 no.9), terdapat tiga penyebab perbedaan management kualitas, yaitu : *Cultural Environment* (lingkungan budaya), *business environment* (lingkungan bisnis), dan *social environment* (lingkungan sosial). Salah satu tantangan utama perusahaan dalam persaingan global adalah menemukan perbedaan-perbedaan budaya berbagai negara. Budaya akan membawa pengaruh pada perilaku kerja dan juga lingkungan bisnis eksternal. Lingkungan budaya yang terdiri dari nilai-nilai yang dianut umum, norma, dan kepercayaan, akan membawa pengaruh sikap individu terhadap pekerjaan, waktu, dan perubahan. Hal ini akan membawa dampak terhadap perilaku individu dan kelompok pekerja menyangkut motivasi, komitmen produktivitas, dan etika. Menurut Hofstede (1983) dalam Mehra dan Agrawal (2003), budaya memiliki 4 dimensi nilai, yaitu : *individualism/kolektivisme*, jarak kekuasaan, menghindari ketidakpastiaan, dan maskulin/feminine. Elemen-elemen manajemen kualitas yang dipengaruhi oleh lingkungan budaya meliputi : sikap terhadap kualitas, penggunaan tim, pemberdayaan, dan sasaran kualitas. Seperti yang dikemukakan oleh Gary Dessler dalam Agus Darma (1995) bahwa ciri-ciri kehidupan mutu adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang fair dan adil terhadap anggota

2. Kesempatan bagi tiap anggota untuk menggunakan kemampuan secara penuh
3. Komunikasi terbuka dan saling mempercayai diantara semua anggota
4. Kesempatan bagi tiap anggota untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan yang penting
5. Kompensasi yang cukup adil dan fair
6. Lingkungan yang aman dan sehat

Anggota pada dasarnya menginginkan organisasi tempat ia bekerja dapat memberikan kondisi kerja yang nyaman dan aman sehingga menunjang terhadap gairah kerja anggota yang akhirnya akan memberikan kontribusi yang positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu tidak ada pilihan lagi bagi perusahaan yang ingin bertahan dalam persaingan global selain harus bisa menghasilkan produk berkualitas yang bisa diterima konsumen. Menurut Al Ries (1996) dalam majalah Manajemen (2003) suatu survey yang telah dilakukan terhadap para manajer di Amerika hasilnya sebanyak 80 % manajer di Amerika berpendapat bahwa kualitas akan menjadi sumber fundamental keunggulan bersaing abad 21. Sedangkan ketika 455 manajer senior pada industry elektronika ditanya apa yang menjadi faktor utama keberhasilan bersaing, "kualitas" merupakan jawaban yang menduduki peringkat pertama. Sebesar 87 % menempatkan kualitas sebagai factor terpenting keberhasilan perusahaan mereka. Evans dan Dean (2003) menyebutkan bahwa perusahaan-perusahaan di USA yang menggunakan prinsip-prinsip dasar kualitas telah memperoleh kenaikan kinerja. Beberapa diantaranya adalah: Texas Nameplate Company dengan jumlah pekerja kurang dari 70 Orang selama 3 tahun

telah mampu menaikkan pangsa pasar, sebelumnya kurang dari 3 % menjadi 5% mengurangi kecacatan pencatatan rekening dari 3,65% menjadi 1% dan menaikkan waktu pengiriman dari 95 % menjadi 98%.

Pondok pesantren Daarut Tauhid bernaung di bawah yayasan Daarut Tauhid. Pondok pesantren ini ditunjang oleh lembaga lainnya yaitu Koperasi Pondok pesantren (kopontren) serta *Management Qolbu Corporation* (MQ Corp) dimana kedua lembaga ini berfolus pada pengembangan ekonomi. Daarut Tauhid bukan merupakan pondok pesantren yang hanya berfokus pada pendidikan agama islam semata, melainkan juga pada pengembangan sumber daya muslim berbasis managemen qolbu (MQ).

Hernowo dan Ridwan (2001:26) menjelaskan bahwa konsep Managemen Qolbu ini memiliki nilai praktis yang dapat dilihat dari tiga sisi yaitu :

1. Manusia memiliki potensi. Potensi itu berupa sarana-sarana yang terdapat pada diri individu yang berfungsi mengembangkan dan memperbaiki diri.
2. Setiap potensi yang terus-menerus diarahkan pada kebaikan akan menjadi sangat efektif daya gunanya apabila dimulai dari diri sendiri
3. Keadaan-keadaan untuk memperbaiki diri sendiri perlu dilakukan secara kontinu dan konsisten (istiqomah)

## **B. Rumusan Masalah**

Supaya masalah yang dibahas dalam penelitian ini tidak keluar dari tujuan penelitian, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Implementasi Budaya Mutu Organisasi yang ada di Yayasan Daarut Tauhid ?
2. Bagaimana Tingkat Kinerja Karyawan yang ada di Yayasan Daarut Tauhid ?
3. Bagaimana Pengaruh Budaya Mutu Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Daarut Tauhid ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, sehingga tujuan penelitiannya adalah untuk menggambarkan fenomena dan hubungan antar-fenomena. Hal ini sesuai dengan pendapat Natsir (2005:54) yang menyatakan bahwa :

“Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, seperti sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki”. Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan sejauh mana pengaruh Budaya Mutu Organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Yayasan Daarut Tauhid Bandung

### **1. Tujuan Umum**

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh Budaya Mutu Organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan Yayasan Daarut Tauhid

### **2. Tujuan khusus**

Secara khusus tujuan penelitian ini adalah : Untuk mendapatkan gambaran empirik mengenai peranan budaya mutu organisasi di lingkungan Yayasan Daarut Tauhid

- a. Untuk memperoleh data dan informasi mengenai Budaya Mutu Kehidupan Kerja Organisasi di lingkungan Yayasan Daarut Tauhid
- b. Untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh budaya mutu organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Yayasan Daarut Tauhid.

### **C. Pentingnya Masalah**

Pentingnya masalah disebut juga sebagai manfaat penelitian merupakan masukan-masukan yang berarti untuk menjawab mengapa Budaya Mutu suatu organisasi/perusahaan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. berdasarkan masalah yang dirumuskan, selanjutnya penulis beranggapan bahwa masalah tersebut perlu diteliti karena:

## 1. Segi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan disiplin ilmu administrasi pendidikan, khususnya bidang kajian kinerja karyawan dan mutu kehidupan kerja organisasi dan perusahaan. sehingga dapat dimanfaatkan sebagai bahan kajian dan sumber analisis lebih lanjut dalam upaya memperoleh konsep-konsep baru yang lebih tepat bagi pengembangan mutu pendidikan di masa yang dating.

## 2. Segi Operasional

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan penulis khususnya, mengenai pengaruh budaya mutu organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tersendiri bagi peneliti untuk memperluas pengetahuan mengenai pengaruh kinerja terhadap mutu kehidupan kerja organisasi dan teoritis baik secara teoritik maupun empirik

## D. Anggapan Dasar

Anggapan dasar merupakan suatu titik tolak pemikiran yang kebenarannya tidak diragukan lagi oleh peneliti dalam hubungannya dengan permasalahan yang diteliti. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Winarno Surakhmad (2003) bahwa : “Anggapan dasar atau *postulat* adalah suatu titik pemikiran yang kebenarannya diterima oleh penyelidik”. Adapun yang menjadi anggapan dasar bagi peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Mutu kehidupan kerja yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi.

1. Mutu kehidupan kerja menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan aman



2. Budaya Mutu merupakan system nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif dan keberlangsungan perbaikan kualitas didalam organisasi tersebut (Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Nasution,2005:249)
3. Budaya Mutu adalah konsep,pola atau desain manajemen budaya yang bermutu tertanam dalam hati,pikiran,sikap dan prilaku setiap orang yang ada dalam organisasi dan perusahaan tersebut yang menjadi sebuah kebiasaan,keyakinan dan komitmen dalam aktivitas organisasi (perusahaan)
4. Kinerja merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan perennya di organisasi tersebut
5. Kinerja seorang karyawan bisa jadi merupakan ujung tombak bagi kesuksesan dan pencapaian kualitas organisasi tersebut.
6. Budaya Mutu akan membantu organisasi dalam mengembangkan kualitasnya.

#### **E. Hipotesis Penelitian**

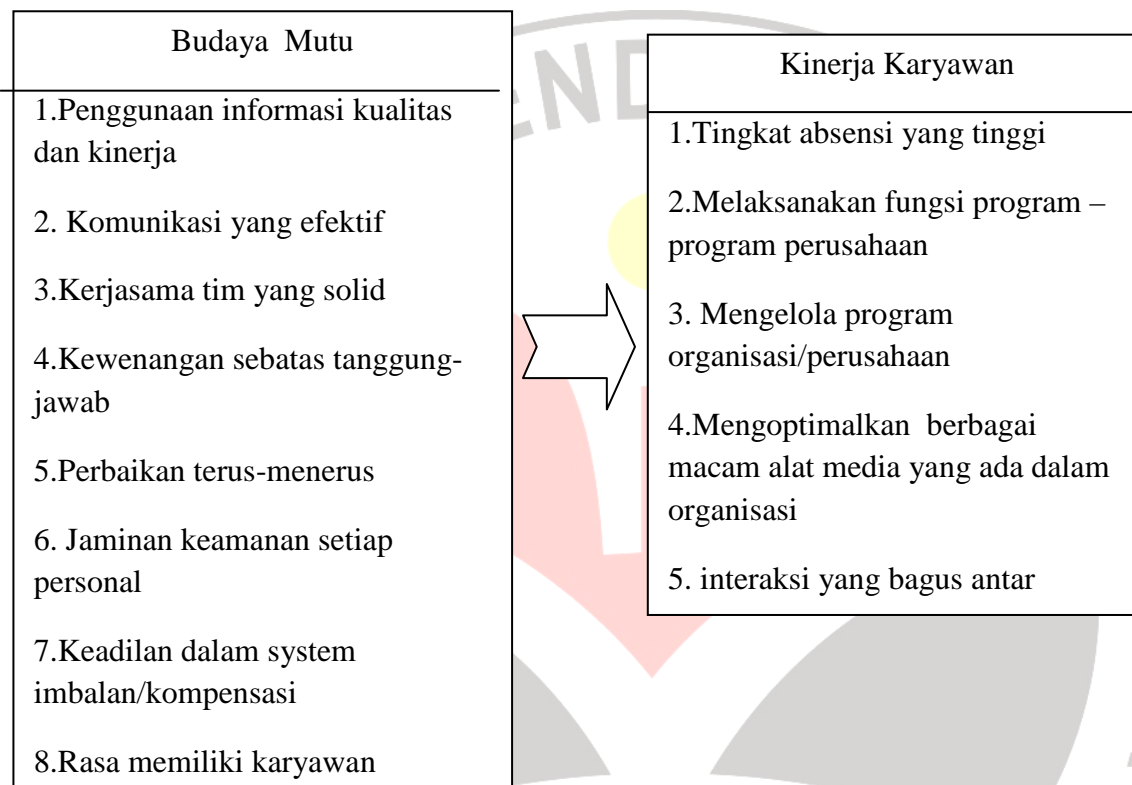
Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang perlu diuji kebenarannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2001 : 39) bahwa : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”.Berdasarkan pendapat tersebut hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian adalah:

*“Terdapat Adanya Pengaruh Budaya Mutu Organisasi Terhadap Kinerja karyawan di lingkungan Yayasan Daarut Tauhid Bandung*

#### **F. Paradigma Penelitian**

Secara istilah paradigma penelitian berarti pola pikir atau pemetaan pikiran dalam melakukan penelitian. Sugiono (1992:25) menyatakan bahwa: Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pandangan atau model atau pola pikir yang dapat menjabarkan berbagai variabel yang akan diteliti kemudian membuat suatu hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain, sehingga akan mudah dirumuskan

masalah penelitiannya, pemilihan teori yang relevan, rumusan hipotesis yang diajukan, metode atau strategi penelitian, instrumen penelitian, teknik analisa yang akan digunakan serta kesimpulan yang diharapkan. Maka paradigma berpikir yang ditetapkan oleh peneliti digambarkan dengan gambar dibawah ini:



Mutu kehidupan kerja seorang individu, telah dikaitkan dengan banyak macam perilaku di tempat ia bekerja, dan diluar ia bekerja. Perbaikan-perbaikan dalam kehidupan kerja dapat berdampak positif. Mutu kehidupan kerja merupakan faktor pendukung yang memiliki nilai esensial yang sangat tinggi bagi organisasi karena sangat memberikan pengaruh terhadap bagus tidaknya kehidupan dalam organisasi. Seorang pemimpin organisasi merupakan sentral kekuatan yang menggerakkan segenap sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bersama, serta menciptakan mutu kehidupan kerja yang tinggi.