

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kota Bandung merupakan ibukota propinsi Jawa Barat disamping sebagai pusat pemerintahan, Kota Bandung juga merupakan pusat perdagangan, bisnis, jasa, pendidikan dan tujuan wisata dari berbagai daerah. Dengan menyanggah berbagai fungsi kota ini, tentu diperlukan perhatian dan juga penanganan yang intens guna ikut mendukung peningkatan pelayanan masyarakat di bidang sarana transportasi lalu lintas dan angkutan jalan. Sebagai bahan rujukan dalam implementasi pelaksanaan kegiatan maka diperlukan suatu dokumen perencanaan yang bersifat komprehensif yang mana hal tersebut telah dituangkan dalam bentuk Rencana Strategis (Renstra) Dinas Perhubungan Kota Bandung 2013-2018. Adapun Dokumen Renstra Dinas Perhubungan Kota Bandung merupakan pengejawantahan Dokumen Perencanaan Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Bandung 2013-2018.

Untuk acuan pembangunan jangka pendek (tahunan) maka dibuatlah suatu dokumen Rencana Kerja (Rencana Kerja) Dinas Perhubungan Kota Bandung yang merupakan turunan dari Rencana Strategis (Renstra) Dinas Perhubungan Kota Bandung. Untuk rencana kerja tahun 2020 maka Dinas Perhubungan Kota Bandung telah menyusun Renja 2020 yang merupakan bahan untuk pembuatan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) Kota Bandung tahun 2020. Dinas Perhubungan Kota Bandung berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah di Bidang Perhubungan sebagai bagian dari unsur pelaksana Pemerintah Daerah, secara struktural Kepala Dinas Perhubungan Kota Bandung diangkat dan bertanggung jawab kepada Walikota Kota Bandung melalui Sekretaris Daerah Kota Bandung.

Tetapi, pada akhir tahun 2020, Dishub Kota Bandung memutuskan kontrak 48 pegawainya setelah melakukan evaluasi kinerja. Beberapa penyebab yang menjadi pertimbangan tersebut adalah kurangnya tingkat kedisiplinan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Berkurangnya pegawai tersebut dapat menimbulkan pertanyaan, apakah kinerja dishub di lapangan menjadi lebih efisien atau justru menghambat terkait dengan penanganan lalu lintas?

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Semua organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang relatif sama yaitu ingin memperoleh keuntungan dan kemajuan di dalam usahanya. Tidak hanya perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan atau jasa saja, di era globalisasi ini lembaga pemerintahan pun harus melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam era globalisasi yang serba modern memerlukan berbagai wawasan. Ilmu pengetahuan, dan teknologi dalam dunia usaha. Selain itu dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang produksi maupun jasa. Kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi persaingan dalam meningkatkan usaha terhadap kemajuan suatu perusahaan (Sion *et al.*, 2020).

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang perlu dan memiliki peranan yang ideal dalam sebuah organisasi. Fokus utamanya adalah orang-orang atau para karyawan. Tanpa mereka tidak akan ada kebutuhan-kebutuhan akan pengelolaan sumber daya lainnya. Karena aktivitas-aktivitas sumber daya manusia ini melibatkan orang-orang sebagai karyawan, maka karyawan merupakan salah satu unsur yang paling dominan dan strategis dalam usaha pencapaian tujuan. Sehingga dalam suatu organisasi aktivitas-aktivitas ini perlu untuk direncanakan dan dikelola secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan dan hasil seperti yang dikehendaki (Asdani *et al.*, 2018).

Asdani *et al.*, (2018) juga menjelaskan bahwa lingkungan persaingan yang tajam dan bersifat global menuntut perusahaan meningkatkan mutu dan keunggulan

daya saing yang dipengaruhi empat faktor yaitu mutu, fleksibilitas, kecepatan, dan biaya yang rendah. Dengan begitu Kinerja Manajerial dipakai sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Akuntansi memberikan informasi yang dibutuhkan pelaku bisnis dalam menjalankan fungsi manajemen, diantaranya perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Fungsi manajemen tersebut penting dalam menentukan langkah strategi suatu organisasi. Manajemen selalu berhadapan pada kondisi yang penuh dengan ketidakpastian baik pada kondisi ketidakpastian tugas maupun ketidakpastian lingkungan (Aliyah dan Muniroh, 2018). Informasi yang dihasilkan dari sistem informasi akuntansi manajemen akan mempengaruhi manajer dalam mengambil keputusan, sehingga kinerja dari seorang manajer dapat dinilai dari seberapa efektif hasil dari keputusan yang dibuat. Sistem informasi akuntansi manajemen merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi yang digunakan untuk memonitor aktivitas manajemen dalam melaksanakan fungsinya demi efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuan. Kinerja manajerial merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan/representasi. Kinerja Manajerial hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan (Asdani et al., 2018).

Manajemen yang efektif juga mengharuskan seseorang pemimpin untuk menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan para bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Tetapi pemimpin terkadang sulit untuk mempengaruhi kepribadian bawahannya jika kurang memahami kebutuhan para bawahannya tersebut, dengan demikian keberhasilan seorang pemimpin memotivasi setiap bawahannya tergantung daribagaimana cara memahami kepribadian dan motif dari bawahannya. Agar kebutuhan dan kepentingan setiap karyawan dapat diketahui, seorang pemimpin perlu melakukan upaya untuk mempengaruhi tingkah laku bawahannya, baik dengan pendekatan secara pribadi maupun dengan

menggunakan gaya kepemimpinan yang konsisten (Soliha dan Hersugondo, 2008).

Semua organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang relatif sama yaitu ingin memperoleh keuntungan dan kemajuan di dalam usahanya. Tidak hanya perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan atau jasa saja, di era globalisasi ini lembaga pemerintahan pun harus melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Avitia (2017) Kinerja pada pemerintahan terutama pada Dishub Kota Bandung masih kurang maksimal yang ditunjukkan oleh adanya pemutusan kontrak beberapa karyawan yang tidak disiplin dan perencanaan antisipasi kemacetan yang dihadapkan dengan penolakan masyarakat, seperti sopir angkutan kota (angkot). Hal tersebut dapat menimbulkan pertanyaan apakah kinerja manajerial yang diterapkan pada Dishub Kota Bandung telah sesuai prosedur dan maksimal.

Kondisi tersebut dapat dipicu karena adanya teori keagenan (*agency theory*) yang menunjukkan adanya hubungan penyerahan pengelolaan dari pemegang saham atau investor (*principal*) kepada manajemen (*agent*). Oleh karena itu, *agent* akan mengupayakan hasil terbaik kepada *principal*. Teori keagenan (*agency theory*) merupakan acuan utama dan landasan dasar praktik bisnis di perusahaan. Hubungan antara pihak *principal* dengan *agent* dapat menimbulkan terjadinya konflik keagenan karena masing-masing memiliki kepentingan berbeda yang dapat menyebabkan terjadinya kecurangan (*fraud*) (Agusputri & Sofie, 2019). Dalam penelitian ini, pemerintah Kota Bandung adalah prinsipal sedangkan Dishub Kota Bandung adalah agen. Pemerintah yang bertindak sebagai prinsipal memerintahkan kepada Dishub untuk membenahi urusan mengenai perhubungan, transportasi, dll sesuai dengan perundang-undangan.

Sebagai solusi atas kinerja manajerial yang belum maksimal, perlu diterapkan adanya *Total Quality Management* sebagai alat yang dapat memperbaiki kinerja manajerial melalui berbagai aspek yang dibutuhkan oleh organisasi. Sejak tahun 1980-an *Total Quality Management* (TQM) dikembangkan sebagai salah satu alat untuk memperbaiki kinerja melalui perbaikan kualitas pada seluruh aspek organisasi. Program *Total Quality Management* (TQM) menitikberatkan pada kualitas secara total dalam organisasi (Lpmp Banten, 2018). TQM merupakan

strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama di dalam meningkatkan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut (Sari et al., 2018).

Berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. Menurut Tjiptono (2016) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan seorang konsumen yaitu kualitas (produk dan pelayanan), harga, faktor emosional, dan biaya serta kemudahan untuk mendapatkan barang atau jasa. Untuk dapat diperoleh dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan bebas dan kompetitif, diperlukan suatu komitmen perusahaan yang mengarah kepada kepuasan pelanggan, dimana mutu merupakan faktor utama yang mempengaruhi pilihan konsumen untuk berbagai jenis produk dan jasa. Mutu juga merupakan sesuatu kekuatan yang dapat menghasilkan keberhasilan perusahaan.

Menurut Ernawati (2017) Manajemen yang efektif juga mengharuskan seseorang pemimpin untuk menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan para bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Tetapi pemimpin terkadang sulit untuk mempengaruhi kepribadian bawahannya jika kurang memahami kebutuhan para bawahannya tersebut, dengan demikian keberhasilan seorang pemimpin memotivasi setiap bawahannya tergantung dari bagaimana cara memahami kepribadian dan motif dari bawahannya. Agar kebutuhan dan kepentingan setiap karyawan dapat diketahui, seorang pemimpin perlu melakukan upaya untuk mempengaruhi tingkah laku bawahannya, baik dengan pendekatan secara pribadi maupun dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang konsisten.

Dalam catatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kota Bandung dengan sistem Elektronik Remunerasi Kinerja (ERK) ada beberapa dinas yang terlacak berkinerja di bawah 50%, yaitu salah satunya adalah Dinas Perhubungan (Dishub) Kota Bandung. Dishub Kota Bandung dinilai belum menunjukkan hasil yang memuaskan yang ditunjukkan dengan jumlah jam kerja sekitar seribu karyawan kurang dari 6.000 menit (Nurmatari, 2017).

Beberapa program penataan sistem transportasi di Kota Bandung sebagian besar tidak berjalan dengan baik. Selain itu, kebocoran retribusi parkir, tidak maksimalnya pengoperasian Trans Metro Bandung (TMB), hingga rencana *rerouting* dan *repooling* angkutan kota menjadi catatan buruk kinerja Dishub dalam beberapa waktu terakhir, terutama dalam mengatasi kemacetan jalan (Edie, 2020).

Sepanjang tahun 2019, kemacetan yang telah menjadi label bagi Kota Bandung terjadi karena warga yang menggunakan kendaraan pribadi mencapai 80%, sedangkan warga yang menggunakan transportasi umum hanya 20% (Nursyabani, 2019). Untuk mengatasi kemacetan, diselenggarakan pelaksanaan uji coba bagi ASN Dishub Bandung yang wajib menggunakan transportasi Grab bersama-sama untuk berangkat ke kantor (*car pooling*). Hingga memasuki tahun 2020, Komisi B DPRD Kabupaten Bandung menyatakan bahwa Dishub Kota Bandung harus berinovasi (Abdalloh, 2020).

Tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan/ketidaktepatan barang atau jasa yang dihasilkan (Sutopo dan Istiqomah, 2019). Untuk mendukung berjalannya TQM dengan baik, diperlukan unsur-unsur atau dimensi, seperti obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan pegawai, serta kerja sama tim. Menurut Nasution, (2005:11) kualitas yang ditetapkan organisasi harus sudah bisa memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan. Produk atau jasa yang berkualitas akan dapat memenuhi kepuasan konsumen dan akan menciptakan kepercayaan konsumen. Mengingat pentingnya kualitas maka harus ada ekstra kerja keras dalam mencapainya lewat kinerja manajerial pada suatu organisasi lewat beberapa indikator antara lain dengan melakukan peningkatan dan perbaikan mutu, melakukan evaluasi rutin terhadap perbaikan mutu, serta berinovasi dalam peningkatan mutu (Amir, 2018). Sejalan dengan teori diatas dan juga berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Obsesi Terhadap Kualitas secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Ini berarti hipotesis 3 terbukti atau dapat diterima. Secara empiris lewat penelitian yang dilakukan oleh Kumentas, (2013) menunjukkan bahwa Variabel Obsesi Terhadap Kualitas secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam TQM suatu organisasi. Oleh karena itu setiap orang perusahaan diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar setiap orang dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan profesionalnya (Budiyo, 2005:10). Sejalan dengan teori TQM hasil analisis data yang didapat dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini secara empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lamato et al., (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Fokus pada pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelatihan dan Pemberdayaan Karyawan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM, karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan akan memberikan karyawan hak untuk merekomendasikan perubahan lalu diberikan tanggung jawab untuk penerapannya Sukoco (Malindo, 2010:28). Sejalan dengan teori TQM maka hasil analisis data lewat penelitian yang sudah dilakukan membuktikan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini secara empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lamato et al., (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Fokus pada pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelatihan dan Pemberdayaan Karyawan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Organisasi yang menerapkan TQM memerlukan kerjasama tim, baik antara karyawan perusahaan maupun dengan masyarakat sekitarnya Soegoto (Nasution, 2005:14). Hal ini dibuktikan lewat hasil analisis data bahwa variabel kerjasama tim secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Secara empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Polii dan Karuntu (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan

terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan fenomena dan hasil yang berbeda-beda penelitian tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut dalam bentuk skripsi dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial“.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Kepuasan pelanggan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh banyak faktor dalam kegiatan operasional perusahaan, salah satunya adalah keberhasilan perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Maka dari itu, penurunan tingkat kepuasan konsumen dapat menjadi salah satu indikator bahwa penerapan *Total Quality Management* di dalam perusahaan berjalan dengan baik atau tidak.

Pada Dinas Perhubungan (Dishub) Kota Bandung, penerapan TQM diharapkan peneliti dapat berjalan dengan baik dan mampu menjadi pendukung untuk memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi di Kota Bandung, terutama kemacetan. Pada tahun 2019, Dishub Kota Bandung mencoba kebijakan baru dengan menerapkan sistem *car pooling*, yang mewajibkan ASN Dishub Kota Bandung berangkat ke kantor menggunakan transportasi online Grab. Tetapi, solusi yang ditawarkan kepada masyarakat dengan salah satu caranya yaitu ASN yang mengurangi penggunaan kendaraan pribadi dan menjalankan *car pooling* untuk mengantisipasi kemacetan, justru menuai kontra karena Dishub Kota Bandung dianggap tidak mendukung transportasi konvensional yang dapat mengganggu ekonomi kerakyatan.

Salah satu solusi tersebut yang ditawarkan menuai kontra karena dinilai akan melanggar UU Persaingan Usaha Sehat dengan memberikan hak monopoli kepada satu operator (Soenarso, 2019). Masyarakat terutama yang bergerak pada angkutan umum juga turut menolak sistem *car pooling* yang melibatkan transportasi online karena dianggap tidak mendukung transportasi konvensional (Ispranoto, 2019). Hal tersebut dapat menimbulkan pertanyaan, bagaimanakah keputusan dan kebijakan seperti itu dikaji, apakah telah melihat pada seluruh aspek termasuk masyarakat yang berkaitan dengan kebijakan tersebut. Selain itu, masih

ada inkonsistensi hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai unsur-unsur yang diduga memengaruhi kinerja manajerial pada suatu perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka pertanyaan yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan dan keterlibatan pegawai, dan kerjasama tim bersama sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah obsesi terhadap kualitas berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial?
3. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial?
4. Apakah pemberdayaan dan keterlibatan pegawai berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial?
5. Apakah kerjasama tim berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi pengaruh obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan dan keterlibatan pegawai dan kerjasama tim terhadap kinerja manajerial secara parsial dan secara simultan. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan dan keterlibatan pegawai, dan kerjasama tim bersama sama berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Manajerial.
2. Untuk mengetahui obsesi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial.
3. Untuk mengetahui pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial.

4. Untuk mengetahui perberdayaan dan keterlibatan pegawai berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial.
5. Untuk mengetahui kerjasama tim berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis terhadap pihak mana pun, adapun manfaat yang diberikan oleh penelitian ini adalah :

### **1.5.1. Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan fenomena masalah yang diteliti sehingga mampu memberikan analisis komparatif (perbandingan) antara teori dengan fakta yang diperoleh dari hasil penelitian.

### **1.5.2. Aspek Praktisi**

Hasil dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

#### **1. Bagi Penulis**

Dapat memberikan pengetahuan tambahan mengenai obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan dan keterlibatan pegawai dan kerjasama tim terhadap kinerja manajerial secara parsial dan secara simultan.

#### **2. Bagi Pemerintah**

Dapat menjadikan salah satu pertimbangan terhadap pemerintah untuk terus meningkatkan kinerja organisasi serta dapat menjadi bahan evaluasi yang bermanfaat bagi pemerintah.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan gambaran umum mengenai isi penelitian yang dilakukan. Dalam bab ini dijelaskan gambaran umum dari objek penelitian, latar belakang

dilakukannya penelitian, perumusan masalah serta tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan dasar-dasar teori yang memperkuat penelitian dan menjelaskan luas serta batasan lingkup penelitian. Dalam bab ini juga dijelaskan hipotesis dari penelitian serta referensi dari penelitian terdahulu.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini memaparkan metode penelitian yang dilakukan. Dalam bab ini berisi jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, teknik analisis data, serta pengujian hipotesis.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini dijelaskan pembahasan akan penelitian serta pemaparan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini akan dipaparkan beberapa kesimpulan atas hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran untuk pengembangan ilmu.