

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja manajerial merupakan salah satu tonggak dalam keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang memiliki seorang manajer dengan berkemampuan baik serta didukung oleh sumber daya lain yang mumpuni akan membuat kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar. Suatu rancangan sistem serta proses yang memberikan karyawan energi tambahan adalah kunci menanggapi tujuan jangka panjang dalam rangka menuju keberhasilan perusahaan (Hernawan et al., 2014). Peran kinerja manajerial dalam meningkatkan kemampuan operasional perusahaan dapat dilihat dari sejauh mana manajer tersebut dapat mengalokasikan biaya secara efektif dan efisien. Persaingan usaha yang tinggi harus didukung oleh kemampuan seorang manajer dalam menganalisa tindakan perusahaan selanjutnya. Cara untuk melihat kinerja manajerial adalah dengan melihat cara seorang manajer beserta jajarannya mengambil keputusan penting ataupun keputusan yang bersifat minor dalam perusahaan. Perusahaan perlu melakukan adopsi dan praktek tata pengelolaan kegiatan operasi terbaik untuk menjadi jalan keluar terkait menciptakan keunggulan dalam daya saing (Dauhan, 2013).

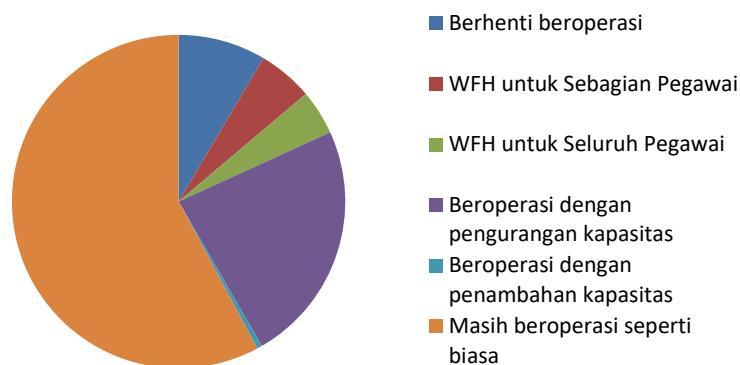
Perusahaan dapat mendatangkan keuntungan dengan melakukan identifikasi pada sifat para manajer. Seperti, kemampuan mereka untuk menangani permasalahan dengan cara yang konstruktif sambil melakukan intervensi yang memiliki fokus terhadap pengembangan dan kepercayaan diri karyawan (Dhaliwal et al., 2015). Praktik manajemen dalam mengatur tujuan untuk peningkatan yang realistis dan menantang dapat memberi kepastian sumber daya yang cukup serta memberi peluang dan dorongan akan tercapainya kinerja yang berkualitas (Arumugam et al., 2008). Manajemen harus selalu berorientasi pada peningkatan. Peningkatan yang dilakukan pun bisa seperti peningkatan kapasitas produksi, penambahan karyawan, dan penggunaan sumber daya. Manajer secara bersama-sama menyesuaikan diri dengan filosofi manajerial mereka dalam melakukan evaluasi yang bervariasi dari unit ke unit sesuai dengan

ketangguhan dari lingkungan operasi perusahaan, ukuran perusahaan, serta profitabilitas perusahaan (Otley, 1978).

Pandemi *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19) menyebabkan beberapa perusahaan mengalami kesulitan yang luar biasa. Pandemi menimbulkan persoalan dan menciptakan beban pikiran yang menghambat keefektifan dalam mencapai suatu inovasi (Muttaqin et al., 2020). Setiap kegiatan operasi yang biasa mereka lakukan secara langsung berubah setelah pandemi. Pandemi memaksa pemerintah untuk memberlakukan pembatasan mobilitas kegiatan masyarakat. Beberapa pekerjaan yang bersifat langsung seperti pekerjaan pabrik dan industri pun terhenti. Terhentinya kegiatan operasional perusahaan ini membuat penjualan perusahaan berangsur menurun. Penurunan pendapatan akibat dari penurunan penjualan ini memaksa manajemen untuk membuat keputusan dalam pengurangan jumlah karyawan. Jumlah pengangguran yang meningkat berdampak pada daya beli masyarakat yang menurun.

Badan Pusat Statistik (BPS) melakukan survei dengan temuan bahwa 82,85% perusahaan yang ada di Indonesia mengalami penurunan pendapatan sejak awal pandemi covid-19. Sedangkan 14,6% perusahaan menyatakan bahwa pendapatan mereka tetap dan 2,55% menyatakan bahwa pendapatan mereka mengalami kenaikan sejak pandemi covid-19. Temuan ini mengarahkan manajer untuk melakukan penyesuaian pada operasional perusahaan. Siklus keuangan yang baik dalam perusahaan akan meningkatkan keberlangsungan perusahaan itu juga. Tetapi, tekanan untuk meraih keuntungan itu membuat manajer menjadi terpojok akibatnya. Manajer harus dapat mempertimbangkan situasi yang sedang terjadi di sekitar lingkungan usaha perusahaan. Berikut ini adalah kebijakan perusahaan terkait kondisi pandemi covid-19:

## Kebijakan Perusahaan



Sumber : Badan Pusat Statistik

**Gambar 1. Diagram Kebijakan Perusahaan Terkait Kondisi Pandemi Covid-19**

Dari gambar 1. terlihat bahwa manajer melakukan penyesuaian dalam mempertahankan operasi perusahaan dengan berbagai kebijakan. Contohnya seperti manajer yang melakukan pengurangan kapasitas, misalkan mesin. Tetapi, di sisi lain tetap memberikan keuntungan bagi perusahaan. Kinerja manajerial merupakan kajian tentang bagaimana seorang manajer telah bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Manajer juga harus berpartisipasi dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi sebagai usaha pendekatan manajerialnya. Manajer harus berpikir untuk meningkatkan kinerja karyawan yang Bekerja dari Rumah (BdR) atau Work from Home (WFH) dalam usahanya mempertahankan operasi perusahaan.

Sektor-sektor perusahaan memiliki usaha tersendiri dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Pandemi covid-19 memberikan perubahan pada pelaksanaan kegiatan operasional. Manajemen dihadapkan pada situasi dengan segala keterbatasan untuk melanjutkan kegiatan operasi perusahaan. Berikut adalah beberapa sektor perusahaan yang masih beroperasi seperti biasa seperti saat sebelum pandemi covid-19:

**Tabel 1. Perusahaan yang Masih Beroperasi Seperti Biasa Saat Pandemi Covid-19**

No.	Sektor	Persentase
1.	Air dan pengelolaan sampah	77,86%
2.	Pertanian dan peternakan	76,63%
3.	Real estate	76,54%
4.	Listrik dan gas	73,65%
5.	Perdagangan dan reparasi kendaraan	69,06%
6.	Pertambangan dan penggalian	66,91%
7.	Jasa keuangan	66,33%
8.	Jasa kesehatan	64,53%
9.	Jasa perusahaan	59,45%
10.	Transportasi dan pergudangan	58,75%
11.	Informasi dan komunikasi	58,29%
12.	Akomodasi dan makan minum	51,91%
13.	Jasa lainnya	50,50%
14.	Industri pengolahan	49,42%
15.	Konstruksi	47,81%
16.	Jasa pendidikan	27,29%

Sumber: Badan Pusat Statistik.

Berdasarkan Tabel 1. Manajer dihadapkan pada kesulitan untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang bahkan tidak melakukan kegiatan operasionalnya. Peningkatan usaha dengan tindakan yang serius dapat memberikan keunggulan di situasi yang penuh kompetisi dan perkembangan bisnis yang makin kuat (Ratnawati et al., 2021). Satu yang menjadi sorotan adalah banyaknya sektor perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa, yang mengalami penurunan kegiatan operasional. Perusahaan yang bergerak di sektor penyediaan jasa melakukan kegiatan operasionalnya secara langsung dengan konsumen. Artinya, terdapat interaksi yang dapat disaksikan oleh kedua pihak yaitu konsumen dan produsen jasa tersebut.

Perbaikan dengan berkesinambungan pada lingkup bisnis yang memiliki target utama pada konsumen dapat meningkatkan kinerja di tengah persaingan (Dauhan, 2013). Selama satu tahun lebih pandemi, masyarakat mulai dibiasakan untuk memenuhi kebutuhannya secara *online*. Penggunaan aplikasi *marketplace* pun pada akhirnya menjadi marak. Di tengah penggunaan aplikasi *marketplace* yang marak tersebut terdapat perusahaan jasa yang mengalami peningkatan dalam permintaan jasa di masa pandemi yaitu jasa pengiriman. Perusahaan jasa pengiriman sebenarnya sudah eksis cukup lama, tetapi kebutuhan akan jasa pengiriman baru meningkat akhir-akhir ini sejalan dengan peningkatan pengguna

layanan jual-beli secara *online* yang hanya perlu menggunakan perangkat pintar untuk mengoperasikannya. Kemajuan teknologi yang akan terus terjadi membuat kebutuhan akan jasa pengiriman meningkat. Peningkatan itu sendiri pada akhirnya akan menuntut kinerja manajerial yang lebih baik.

Puncak dari permintaan yang meningkat secara drastis terjadi pada libur lebaran 2021 yang membuat beberapa perusahaan jasa pengiriman harus telat mengirimkan paket milik konsumen. Tidak hanya itu, kerap kali konsumen melalui sosial media ataupun situs media konsumen sering mengeluhkan akan pelayanan perusahaan jasa pengiriman yang buruk. Misalkan, paket yang rusak, paket yang bolak-balik masung gudang, dan sebagainya. Oleh karena itu, manajer harus mengoptimalkan kinerjanya bersama karyawan pimpinannya dalam memberikan pelayanan yang optimal. Perusahaan jasa pengiriman harus berfokus pada cara memberikan pelayanan yang maksimum kepada konsumen sehingga konsumen menjadi percaya untuk menggunakan layanan jasa yang disediakan perusahaan. Pada dasarnya hampir semua sektor mengalami kesulitan dalam pandemi. Akan tetapi, pada penelitian ini peneliti akan melihat dari sisi penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Komitmen Organisasi yang di mana akan berorientasi pada kualitas pelayanan dan atas jasa pengiriman.

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu rancangan mutu yang memiliki orientasi pada pelanggan. Manajer sebagai individu yang memiliki tugas untuk mengorganisasikan seluruh kegiatan perusahaan harus terus memimpin para jajarannya untuk selalu mengutamakan pelanggan (Lubis & Aprilia, 2021). Salah satu perhatian dalam keberhasilan TQM adalah sampai sejauh mana konsep TQM telah diterapkan (Douglas & Judge, 2001). TQM memiliki fokus pada pelayanan konsumen dan pemecahan masalah yang menggunakan garis depan dari tim secara sistematis. TQM juga memiliki fungsi untuk memprioritaskan konsumen, sehingga peningkatan kualitas menjadi hal yang mutlak. Perusahaan membangun keberlangsungannya di mata konsumen melalui peningkatan kualitas yang dilakukan. Kolaborasi di antara departemen akan memaksimalkan mutu dari produk yang dihasilkan. Sehingga, penerapan sistem manajemen mutu atau TQM yang baik seharusnya akan memotivasi manajer untuk meningkatkan kualitas

produksi perusahaan. Perusahaan jasa pengiriman barang yang memiliki keterikatan dengan pelayanan yang diberikan tentu perlu mengutamakan serta memusatkan fokus pada pelanggan mereka. Sejumlah kasus yang biasa dijumpai pada situs media konsumen ataupun komentar pada kolom keluhan jasa pengiriman barang sering menyorot pada pelayanan yang diberikan. Ada yang mengeluhkan bahwa barang yang diantar mengalami kerusakan, tertukar, atau sangat lama dan biasanya tidak hanya dikeluhkan oleh satu orang saja melainkan cukup banyak dijumpai. Pengalaman pribadi yang tidak pernah diungkapkan juga sering dialami oleh kebanyakan orang.

Proses perusahaan mulai dari mempersiapkan segala sesuatu hingga menjadi sebuah produk barang ataupun jasa sesungguhnya melibatkan berbagai kegiatan. Masing-masing kegiatan tersebut tentunya menggunakan segala sumber daya perusahaan yang tersedia. Sistem pengukuran kinerja memiliki tujuan sebagai tolak ukur sejauh mana manajer termotivasi untuk meningkatkan kinerja dari upaya-upaya yang telah dilakukan serta memberikan informasi yang rinci dan merefleksikan proses dari pengambilan keputusan (Astuti & Rifa'i, 2020). Sistem pengukuran kinerja juga memiliki fungsi untuk menilai seberapa efektif masing-masing sumber daya yang digunakan perusahaan dalam masing-masing kegiatan untuk menghasilkan produk yang akan ditawarkan kepada konsumen (Lubis, 2008). Sistem pengukuran kinerja sangat menjadi krusial di masa pandemi covid-19 sebab perusahaan memiliki keterbatasan dalam sumber daya. Tetapi, di sisi lain perusahaan tetap harus menjalankan kegiatan produksinya. Kompetisi yang kuat yang terjadi beberapa perusahaan jasa pengiriman bahkan kini perusahaan *marketplace* juga membuat lini usaha yang menyediakan pelayanan jasa pengiriman barang untuk barang yang dijual pada *marketplace* mereka. Hal ini menyebabkan masing-masing perusahaan jasa pengiriman perlu memperbaiki proses pelayanan jasa pengiriman mereka demi mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan jasa pengiriman yang biasanya mengutamakan kecepatan pengantaran perlu memfokuskan pada proses yang berkaitan dengan peningkatan kecepatan pengantaran, misal menambahkan luas gudang atau keefektifan pengolahan di tempat sortir ataupun lain-lain.

Segala tujuan ataupun target yang dipasang dalam menciptakan produk barang atau jasa pasti memberikan tekanan yang kuat bagi para individu yang bekerja dalam mencapainya. Komitmen organisasi dibutuhkan karena menjadi pola pikir serta perilaku yang harus ditanamkan pada setiap orang yang bekerja di perusahaan (Aji & Kholili, 2016). Tekanan atas pekerjaan ataupun tuntutan organisasi secara tidak langsung akan memberikan pengaruh pada komitmen manajer untuk tetap bekerja pada perusahaan (Ridwan & Hamelinda, 2017). Masa pandemi covid-19 tidak menutup kemungkinan bagi para manager untuk mendapat *preassure* dari para *stakeholder* perusahaan yang tentunya menginginkan keuntungan maksimal. Manajer yang mendapat rintangan diluar kendali perusahaan pasti akan diuji komitmennya bagi perusahaan tempat dia bekerja. Antara dia harus bertahan dan tetap memberikan yang terbaik pada perusahaan, atau dia harus mundur dari segala kewajibannya. Berdasarkan fenomena yang sudah dijelaskan, penelitian ini akan melihat pengaruh dari penerapan variabel-variabel tersebut pada kinerja manajerial perusahaan jasa pengiriman barang di Kota Bekasi yang merupakan salah satu daerah penyangga ibu kota serta salah satu daerah yang memiliki populasi tertinggi di Jawa Barat (Jabar.bps.go.id).

Pada penelitian-penelitian sebelumnya, sedikit yang menggunakan variabel dari komitmen organisasi dalam melihat penerapan TQM serta sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Umumnya, dari penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan variabel sistem penghargaan sebagai variabel independen bersamaan dengan TQM dan sistem pengukuran kinerja. Melihat bahwa situasi keuangan perusahaan yang mungkin kurang stabil di masa pandemi covid-19, peneliti merasa bahwa penerapan sistem penghargaan kurang relevan untuk digunakan sebagai variabel independen dalam penelitian ini. Penelitian ini justru akan melihat komitmen dari para manajer saat dihadapkan dengan situasi keuangan yang mungkin tidak stabil di masa pandemi covid-19 terhadap kinerja manajerial.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan, maka permasalahan pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
2. Apakah penerapan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
3. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh penerapan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial.
3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, beberapa manfaat yang diharapkan dapat penulis berikan diantaranya:

### a. Manfaat Teoritis

Dapat menjadi informasi tambahan bagi perusahaan, terutama manajer dalam memaknai *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan komitmen organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat menjadi literatur pendukung bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian dengan bahasan terkait.



b. Manfaat Praktis

1. Bagi Manajer

Dapat menjadi informasi tambahan dalam memaknai total quality management, sistem pengukuran kinerja, dan komitmen organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Sehingga dalam penerapannya, manajer dapat melaksanakan fungsinya dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut.

2. Bagi Perusahaan

Dapat menjadi informasi tambahan dan pertimbangan bagi perusahaan selaku organisasi tempat manajer bekerja yang sekaligus merupakan acuan bagi suatu kinerja manajerial.

3. Bagi Akuntan Manajemen

Dapat memberikan pemahaman tersendiri bagi terjadinya kinerja manajerial yang di mana dalam mewujudkannya membutuhkan informasi-informasi akuntansi yang akurat.