

PENGARUH PENERAPAN SISTEM MANAGEMEN MUTU TERHADAP KINERJA MANAGERIAL YANG DIMODERASI OLEH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN PENGHARGAAN

HARYO SUPARMUN

STIE Trisakti
haryosuparmun@yahoo.com

***Abstract :** The purpose of the research was to obtain empirical evidence of the influence of the quality management system on managerial performance. In addition, the influence of performance measurement and reward system on the relationship between quality management system and managerial performance. The research used a questionnaire survey with respondents of manager of a manufacturing company in Jakarta and Bekasi. The results showed that the quality management system influence on managerial performance. While, performance measurement and reward system have not affect the relationship between quality management system and managerial performance.*

***Keywords :** Managerial performance, quality management system, performance measurement system, reward system.*

Abstrak : Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh sistem manajemen mutu terhadap kinerja managerial. Selain itu, pengaruh sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap hubungan antara sistem manajemen mutu dan kinerja managerial. Penelitian ini menggunakan survei kuisisioner dengan responden manager perusahaan manufaktur di Jakarta dan Bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu berpengaruh terhadap kinerja managerial. Sementara, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan tidak berpengaruh terhadap hubungan antara sistem manajemen mutu dan kinerja managerial.

***Kata kunci :** Kinerja managerial, sistem manajemen mutu, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan.*

PENDAHULUAN

Sehubungan dengan kebutuhan perusahaan untuk menghasilkan produk/jasa berkualitas tinggi secara konsisten dalam usaha

untuk memaksimalkan daya saingnya maka beberapa perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu. Ada berbagai jenis model manajemen mutu, salah satunya adalah teknik TQM (*Total Quality Management*). Prinsip-prinsip

dalam TQM pada umumnya diterapkan pula pada jenis teknik manajemen mutu lainnya seperti *Zero Defects*, *Kaizen* dan *Benchmarking*. Oleh karena itu, penelitian ini memilih teknik TQM sebagai model manajemen mutu yang akan dibahas dalam hal-hal yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu. TQM berfokus pada tujuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menyediakan produk/jasa yang berkualitas tinggi (Lina 2003). TQM adalah sebuah model perbaikan kualitas yang sifatnya terus menerus (*continuous improvement*) pada semua tingkatan organisasi dengan menaruh perhatian pada pentingnya memenuhi kebutuhan pelanggan (Tenner dan DeToro 1992).

Perusahaan perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen selain penerapan sistem manajemen mutu, sebagai suatu mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam memaksimalkan kesejahteraan perusahaan dan karyawan. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan dalam produktivitas kerja (Narsa dan Yuniawati 2003).

Mengingat sistem manajemen mutu memegang peranan yang cukup penting dalam sebuah perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, dalam proses peningkatan mutu produk/jasa secara berkelanjutan maka penelitian ini dilakukan. Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) yang menguji apakah praktik-praktik pemanufakturan TQM dan sistem akuntansi manajemen secara interaktif mempengaruhi kinerja managerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) memfokuskan pada TQM dan dua komponen sistem akuntansi manajemen yang meliputi sistem pengukuran kinerja dan *reward* yang diterapkan pada perusahaan jasa perhotelan di Indonesia sedangkan penelitian ini untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh penerapan sistem

manajemen mutu terhadap kinerja managerial pada perusahaan manufaktur di Jakarta dan Bekasi dengan komponen sistem akuntansi manajemen yang terdiri atas sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi.

Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu yang benar haruslah didukung dengan pengidentifikasian dan pemenuhan kebutuhan konsumen (Render dan Heizer 2001). Sistem manajemen mutu dapat diterapkan pada semua jenis organisasi karena sistem manajemen mutu meliputi usaha meningkatkan kualitas secara berkelanjutan pada semua tingkat manajemen.

Robbins (1998) mendefinisikan manajemen mutu yaitu sebuah filosofi manajemen yang dikendalikan oleh pencapaian kepuasan konsumen melalui peningkatan secara berkelanjutan dari seluruh proses organisasi. Selanjutnya James (1996) menyatakan bahwa manajemen mutu secara menyeluruh adalah suatu filosofi manajemen yang menekankan pada peningkatan secara berkelanjutan dalam hal kualitas dari keseluruhan proses, produk dan atau jasa pada sebuah organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, terlihat bahwa manajemen mutu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, proses dengan melibatkan seluruh tingkat atau unit dalam perusahaan yang saling berhubungan untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Peranan Pengukuran Kinerja dalam Peningkatan Kinerja Managerial

Mulyadi (1997) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja

dilakukan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi 1997). Dengan adanya pengukuran kinerja, menambah pengetahuan karyawan mengenai apa yang telah dilakukannya, apa yang sedang terjadi dan apa yang diramalkan akan terjadi sehingga karyawan menjadi tahu apa yang dapat dilakukannya untuk meningkatkan kinerja. Para manager akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja managerial mereka jika mereka menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran (Narsa dan Yuniawati 2003).

Sistem pengukuran kinerja pemanufakturan yang dimaksudkan di sini adalah sistem pengukuran kinerja dalam praktek pemanufakturan dengan menggunakan teknik manajemen mutu. Hal ini berarti bahwa sistem pengukuran kinerja dihubungkan dengan kualitas dimana karyawan diwajibkan untuk memastikan bahwa kualitas dalam proses tetap pada pengawasan dan dapat secara terus-menerus ditingkatkan hasilnya.

Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan adalah semua bentuk *return* baik keuangan maupun non keuangan yang diterima karyawan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Werther dan Davis 1993). Kompensasi merupakan total dari seluruh penghargaan yang disediakan bagi karyawan sebagai bentuk pengembalian atas jasa mereka (Mondy *et al.* 1999). Program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena kompensasi dapat menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan apabila karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak memadai (Handoko 1995).

Interaksi Manajemen Mutu dan Kinerja Managerial

Kinerja managerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan managerial (Narsa dan Yuniawati 2003). Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat (Supratiningrum dan Zulaikha 2003). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan teknik manajemen mutu secara langsung dapat meningkatkan kinerja managerial.

METODA PENELITIAN

Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Sampel penelitian adalah 25 perusahaan manufaktur yang berada di Jakarta dan Bekasi. Unit analisis yang digunakan adalah manager tingkat menengah secara individual, dimulai dari tingkat senior manager sampai pada tingkat terendah yaitu supervisor dengan pertimbangan bahwa manager pada tingkat menengah merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak.

Kuisisioner ditujukan kepada Departemen Sumber Daya Manusia masing-masing perusahaan dan karena tidak mengetahui dengan pasti berapa jumlah manager yang terdapat pada perusahaan manufaktur tersebut maka dengan mempertimbangkan tingkat respon kuisisioner di Indonesia yang berkisar antara 10%-20% dikirimlah 250 kuisisioner. Dalam penelitian ini tidak terdapat kerangka sampelnya maka metode sampling yang digunakan adalah *Purposive Sampling*.

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan penyebaran kuisisioner. Proses pengumpulan data dimulai pada awal bulan Oktober dan berakhir pada akhir bulan November. Sebanyak 25 perusahaan berpartisipasi dalam penelitian ini dan dari

250 kuisisioner yang dikirimkan diperoleh 70 kuisisioner. Adapun kriteria yang memenuhi syarat adalah kuisisioner tersebut telah diisi secara lengkap dan tiap-tiap butir pertanyaan hanya memiliki satu jawaban. Tingkat responden yang dapat digunakan tersebut dianggap cukup memadai mengingat tingkat respon minimal yang diharapkan adalah 10%-20%. Hasil kuisisioner dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Hasil Pengiriman Kuisisioner

Keterangan	Jumlah	%
Kuisisioner yang dikirimkan	250	100%
Kuisisioner yang diterima	70	28%
Kuisisioner yang tidak memenuhi syarat	4	1,6%
Kuisisioner yang diolah	66	26,4%

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dependen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja managerial yaitu kinerja para manager secara individu dalam kegiatan-kegiatan managerial (Narsa dan Yuniawati 2003). Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan Mahoney *et al.* (1963). Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan menggunakan *skala likert*, dimulai dari angka 1 yang menunjukkan kinerja di bawah rata-rata sampai dengan angka 5 yang menunjukkan kinerja di atas rata-rata. Kinerja managerial yang diukur meliputi 8 dimensi, yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, *staffing*, negosiasi, representasi serta satu dimensi pengukuran kinerja secara keseluruhan. Hasil pengujian reliabilitas memiliki nilai Cronbach alpha 0,823, artinya instrumen pengukuran kinerja managerial reliabel.

Sistem manajemen mutu yaitu suatu proses perbaikan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas dari proses, produk maupun jasa dari suatu organisasi (James 1996). Variabel ini diukur dengan menggunakan 10 instrumen yang digunakan Sim and Killough

(1998). Variabel ini untuk mengukur persepsi manager secara individual mengenai penerapan manajemen mutu di lingkungan perusahaannya dengan menggunakan 5 poin *skala likert*, dimulai dari angka 1 untuk sangat rendah sampai dengan angka 5 untuk sangat tinggi. Hasil pengujian reliabilitas memiliki nilai Cronbach alpha 0,724, artinya instrumen pengukuran sistem manajemen mutu reliabel.

Sistem pengukuran kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi 1997). Variabel ini diukur dengan 7 instrumen dan menggunakan 5 poin *skala likert*, dimulai dari angka 1 untuk tidak pernah sampai dengan angka 5 untuk sangat sering. Hasil pengujian reliabilitas memiliki nilai Cronbach alpha 0,792, artinya instrumen pengukuran sistem pengukuran kinerja reliabel.

Sistem penghargaan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah semua bentuk *return* baik keuangan maupun non keuangan yang diterima karyawan karena kontribusi mereka bagi organisasi (Werther dan Davis 1993). Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 instrumen dengan jawaban Ya atau Tidak. Sistem kompensasi yang diukur dalam penelitian ini meliputi pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah dengan variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manager (*performance contingent rewards*).

HASIL PENELITIAN

Statistik deskriptif untuk memberikan informasi mengenai data demografi responden.

Tabel 2 Statistik Deskriptif Responden

Keterangan	Frekuensi	%
Gender Wanita	24	36,4%
Pria	42	63,6%
Pendidikan terakhir S2	1	1,5%
S1	45	68,2%
D-3	20	30,3%
Kedudukan di Perusahaan Eksekutif	2	3%
Manager	30	45,5%
Asisten Manager	1	1,5%
Senior Supervisor	28	42,4%
Kepala Bagian	5	7,6%
Departemen/Bagian yang Dipimpin Produksi	23	34,8%
Pemasaran	6	9,1%
Penjualan	4	6,1%
Pembelian	3	4,5%
Pengendalian Mutu	3	4,5%
Design Project	6	9,1%
Lain-lain	21	31,8%
Lama pada Jabatan Sekarang < 1 tahun	8	12,1%
1-5 tahun	42	63,6%
5-10 tahun	12	18,2%
10-15 tahun	3	4,5%
> 15 tahun	1	1,5%
Lama bekerja di perusahaan < 1 tahun	2	3,0%
1-5 tahun	19	28,8%
5-10 tahun	26	39,4%
10-15 tahun	10	15,2%
15-20 tahun	1	1,5%
> 20 tahun	8	12,1%
Jenis Perusahaan Manufaktur Food & Beverage	31	47%
Manufaktur non Food & Beverage	35	53%

Nilai signifikansi sistem manajemen mutu sebesar 0,000 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu mempunyai pengaruh terhadap kinerja managerial. Nilai koefisien regresi sistem manajemen mutu se-

besar 0,606 menunjukkan pengaruh yang positif sistem manajemen mutu terhadap kinerja managerial. Penelitian ini mendukung penelitian Supratinungrum dan Zulaikha (2003) serta penelitian Narsa dan Yuniawati (2003).

Nilai koefisien regresi untuk interaksi antara sistem manajemen mutu dan sistem pengukuran kinerja sebesar 0,024 menunjukkan bahwa interaksi sistem manajemen mutu dengan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja managerial. Interaksi antara sistem manajemen mutu dan sistem pengukuran kinerja mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,191 ($p > 0,05$) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja terbukti tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara sistem manajemen mutu dan kinerja managerial. Penelitian ini mendukung penelitian Supratinigrum dan Zulaikha (2003) tetapi berlawanan dengan penelitian Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) serta Narsa dan Yuniawati (2003).

Nilai koefisien regresi untuk interaksi antara sistem manajemen mutu dengan sistem penghargaan sebesar 0,096 menunjukkan bahwa interaksi sistem manajemen mutu dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja managerial. Interaksi antara sistem manajemen mutu dan sistem penghargaan mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,392 ($p > 0,05$) menunjukkan bahwa sistem penghargaan terbukti tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara sistem manajemen mutu dan kinerja managerial. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian Supratinigrum dan Zulaikha (2003) serta Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) tetapi mendukung penelitian Narsa dan Yuniawati (2003).

PENUTUP

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu mempunyai pengaruh terhadap kinerja managerial. Sementara, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara sistem manajemen mutu dan kinerja managerial. Keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian

ini, antara lain (1) penyebaran kuisioner yang terbatas hanya ditujukan kepada para manager perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jakarta dan Bekasi; (2) Penggunaan metoda pengumpulan data dengan menggunakan survei kuisioner. Hal ini dapat mengakibatkan adanya kemungkinan responden yang kurang jelas terhadap pertanyaan yang diajukan sehingga memberikan jawaban yang kurang tepat; (3) Pemilihan sampel dengan metoda *purposive sampling* dapat mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian; (4) Penggunaan instrumen pengukuran kinerja managerial secara *self rating* (Mahoney *et al.* 1963) cenderung menimbulkan *leniency bias* (kemurahan hati) karena mengacu pada diri sendiri.

Rekomendasi penelitian adalah (1) penelitian selanjutnya dengan topik yang sejenis diharapkan dapat memperluas wilayah penelitian, tidak hanya di Jakarta dan Bekasi saja tetapi juga di wilayah lain di luar Jakarta dan Bekasi atau bahkan di luar Pulau Jawa; (2) Penelitian selanjutnya diharapkan selain menggunakan metoda pengumpulan data dengan menggunakan survei kuisioner tetapi juga didukung dengan metoda wawancara agar responden dapat bertanya secara langsung jika ada pertanyaan yang kurang jelas sehingga akan diperoleh hasil yang lebih akurat; (3) Penggunaan metoda pemilihan sampel secara acak sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi; (4) Penggunaan instrumen keuangan untuk mengukur kinerja managerial seperti kemampuan meningkatkan penjualan untuk manager penjualan, kemampuan meminimalkan biaya produksi untuk manager produksi.

REFERENSI :

- Daniel dan W.Reitsperger. 1991. Linking Quality Strategy with Management Control Systems: Empirical evidence from Japanese Industry. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, hlm. 601-618.
- Handoko, Hani T. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- James, Paul T.J. 1996. *Total Quality Management: An Introductory Text*. USA: Prentice Hall.
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro. 2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Managemen. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 4, No. 1, hlm. 28-43.
- Lina. 2003. Penerapan Total Quality Management yang Efektif. *Jurnal Manajemen*, Vol. 7, No. 2, hlm. 160-165.
- Mahoney, T.A. Terdeen T.H. dan Carol F.G. 1963. *Development of Managerial Performance, Research Approach*. Ohio, Southwestern: Publisng Cincinnati.
- Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2003. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. British: Prentice Hall.
- Mondy, Wayne R., Robert M. Noe dan Shane R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. USA: Prentice Hall International.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Managemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Narsa, Made I. dan Rani Dwi Yuniawati. 2003. Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Managemen dengan Sistem Pengukuran dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Managerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 5, No. 1, hlm. 18-33.
- Render, Barry dan Jay Haizer. 2001. *Prinsip-Prinsip Managemen Operasi* (edisi bahasa Indonesia). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behavior*. USA: Prentice Hall International.
- Sim, Khim Lin dan Larry N. Killough. 1998. The Performance Effects of Complementarities between Manufacturing Practices and Management Accounting Systems. *Journal of Management Accounting Research*.
- Supratinigrum dan Zulaikha. 2003. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Managerial dengan Sistem Pengukuran dan Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderating. *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi VI*, Oktober, hlm. 775-789.
- Tenner, Arthur R. dan Irving J. DeToro. 1992. *Total Quality Management: Three Steps To Continuous Improvement*. USA: Addison-Wesley.
- Werther, B.William dan Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill.