

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA FAJAR GROUP

Wawan Darmawan

Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar

Email : wawan.fajar@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menguji : (1) pengaruh positif TQM terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif terhadap perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup. Jumlah sampel mempertimbangkan aspek jumlah manajer tingkat menengah untuk tiap-tiap perusahaan, yakni dari 24 perusahaan ditetapkan sebanyak 58 responden. Oleh karena jumlah anggota populasi relatif kecil, seluruh anggota populasi akan dijadikan sebagai sampel dengan ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 orang. Dengan demikian, penelitian ini termasuk penelitian populasi atau sensus. Pengukuran dilakukan secara kuantitatif. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup; (2) sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup; (3) interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup. Implikasi dari hasil penelitian ini bahwa perusahaan membutuhkan sebuah system akuntansi manajemen untuk memotivasi perilaku manajer dengan berbagai cara yang memaksimalkan daya saing organisasi. Apabila perusahaan menggunakan TQM, akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba semakin meningkat. Para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka jika menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran.

Kata Kunci : Total Quality Management, Kinerja Manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja

INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM AT FAJAR GROUP

Wawan Darmawan

Faculty of Economic and Social Science Fajar University Makassar

Email : wawan.fajar@gmail.com

ABSTRACT

The aims of the research were to (1) determine and test whether Total Quality Management (TQM) has positive effect on managerial performance at Fajar Group. The research was a quantitative study conducted in companies belonging to Fajar Group. The population consisted of 58 respondents taken from 24 companies by considering the number of managers at mid-level of each company. Since the total number of populations was relatively small, all populations were taken as samples. Thus, this study was a population or census research. The measurement was done using quantitative data with *Moderated Regression Analysis* (MRA) analysis. The results of the research indicate that (1) TQM has positive effect on managerial performance, (2) performance measurement system has positive effect on managerial performance at Fajar Group, (3)

TQM interaction with performance management system has effect on managerial performance at Fajar Group. The implication of this research is that the companies need a management accounting system to motivate managers' behavior in various ways by maximizing the competitiveness of organization. When the companies use TQM, this will decrease operation cost and increase revenue, so profit will increase. The managers will be more motivated to improve their performance if they get a high-performance measurement in the form of the needed information which will give feedback for improvement and learning.

Key Words : Total Quality Management, Managerial Performance, Performance Measurement System

PENDAHULUAN

Persaingan domestik dan global memaksa perusahaan agar fokus pada penciptaan dan juga pemeliharaan keunggulan bersaing dalam menyampaikan produk dan jasa yang lebih baik kepada konsumen. Lingkungan tersebut menuntut adanya pengembangan terhadap praktik-praktik akuntansi manajemen yang relevan dan inovatif. Hal ini mengakibatkan terciptanya lingkungan baru pada akuntansi manajemen, setidaknya-tidaknya pada sejumlah besar organisasi. Dengan berubahnya lingkungan tersebut, maka akuntansi manajemen tradisional secara perlahan-lahan tidak digunakan lagi.

Bagi beberapa perusahaan, sistem akuntansi manajemen kontemporer bermanfaat untuk mempresentasikan pembebanan biaya yang lebih akurat dan terinci melebihi biayanya. Aspek penting dari perubahan ini adalah perspektif lintas fungsional, orientasi kepada pelanggan, manajemen mutu terpadu, persaingan global, waktu sebagai unsur kompetitif, kemajuan lingkungan manufaktur, kemajuan dalam teknologi informasi, manajemen berdasarkan aktivitas, serta pertumbuhan dan deregulasi dalam industri jasa (Hansen & Mowen, 2004).

Berkembangnya sistem akuntansi manajemen kontemporer merupakan reaksi terhadap perubahan signifikan pada lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Sistem akuntansi manajemen kontemporer secara keseluruhan bertujuan untuk kepuasan, meningkatkan kualitas, relevansi, serta penetapan waktu informasi biaya (Hansen & Mowen, 2004).

Salah satu aspek yang penting sistem akuntansi manajemen kontemporer tersebut adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM membuat perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain karena konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala atau terus-menerus. Selain itu, TQM merupakan proses yang memiliki orientasi ke konsumen dengan mengintegrasikan antara praktek manajemen dasar dan usaha-usaha perbaikan yang sering dipakai serta teknik dan peralatan-peralatan handal. TQM dapat diterapkan untuk setiap perusahaan kecil maupun perusahaan besar, industri jasa atau manufaktur, dan juga organisasi swasta atau publik. TQM juga diakui dapat membantu meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan kepuasan konsumen (Wolner, 1992).

Dengan demikian kepemimpinan yang ditunjukkan dalam komitmen pimpinan puncak yang didukung oleh semua anggota organisasi secara berkelanjutan, maka akan memberikan dukungan terhadap perubahan penerapan TQM kearah yang lebih baik. Komitmen adalah sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Aranya & Ferris 1984). Keberhasilan kepemimpinan akan ditunjukkan adanya interaksi antara pimpinan puncak, manajer divisi dan karyawan. Interaksi ditunjukkan kerja sama satu sama lain dalam menangani masalah organisasi. Para manajer divisi berperan penting mengkomunikasikan aktivitas

organisasi yang akan dilaksanakan sesama manajer, demikian juga yang harus diteruskan kepada bawahan. Komunikasi yang terjadi diantara para manajer maupun kepada bawahan, sangat dipengaruhi oleh persepsi masing-masing manajer tersebut tentang informasi mengenai TQM yang diterima dari atasannya dan dari sesama manajer divisi.

Tan & Hunter (2002), mengemukakan persepsi ditinjau dari kognisi pemakai melalui pengenalan dan keahlian dalam sistem informasi memiliki hubungan dengan persepsi manajer, serta akan berdampak terhadap kinerja. Demikian halnya semakin baik persepsi manajer melalui pengenalan dan keahlian *Total Quality Management* akan berpengaruh terhadap kinerja manajer tersebut. Dengan demikian kepemimpinan yang ditunjukkan melalui komitmen pimpinan puncak dan persepsi manajer divisi mengenai TQM perlu disinerjikan dalam penelitian. Keberhasilan penerapan TQM akan berdampak pada penurunan biaya akibat turunya kerusakan atau kegagalan produk dan kemampuan menghindari pemborosan biaya yang tidak bernilai bagi pelanggan. Penurunan biaya secara berkelanjutan, akan mendorong kinerja manajerial semakin baik.

TQM merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya, oleh karena itu penelitian tentang penggunaan *Total Quality Management* (TQM) dan sistem akuntansi manajemen secara interaktif yang mempengaruhi kinerja perusahaan menjadi salah satu topik yang menarik. Penerapan TQM mampu membuat beberapa perusahaan berhasil meningkatkan kinerjanya namun tidak sedikit juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka, dan hanya sedikit bukti empiris yang menguji alasan penyebab hasil penerapan teknik TQM yang tidak konsisten (Powel, 1995). Ini berarti bahwa secara universal tidak ada sistem akuntansi manajemen yang selalu bisa diterapkan pada organisasi, karena hal ini tergantung juga pada alasan kondisional pada organisasi tersebut. Penyebab kinerja perusahaan rendah menurut beberapa peneliti bidang akuntansi disebabkan oleh sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut gagal dalam menentukan ukuran-ukuran kinerja, sasaran-sasaran yang tepat, dan sistem penghargaan (Banker, *et al.*, 1993).

Fajar Grup dalam era globalisasi, disatu pihak diperhadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah interen yang ada. Sedangkan di lain pihak, secara bersamaan juga diperhadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Adanya perusahaan pesaing menjadi tantangan tersendiri untuk dapat bertahan hidup. Selain itu, Fajar Grup selaku induk perusahaan pada prinsipnya telah menerapkan TQM, namun indikasi di lapangan masih menunjukkan kelemahan-kelemahan dari penerapan TQM tersebut, khususnya pada masalah penanganan keluhan-keluhan dari pembaca. Hal ini kemungkinan terjadi akibat kurang optimalnya fungsi-fungsi manajemen yang berjalan, dan ini tentu saja membutuhkan optimalisasi fungsi-fungsi manajemen, inilah yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini, khususnya masalah sistem pengukuran kinerja yang terdapat pada Fajar Grup. Sistem pengukuran kinerja kemungkinan dapat mempengaruhi penerapan TQM yang juga akan dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut : Apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap sistem pengukuran kinerja pada Fajar Grup.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Perusahaan umumnya mendasarkan pada perencanaan tujuan yang hendak dicapai dimasa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan perilaku yang diharapkan tersebut, perusahaan memerlukan sistem pengendalian. Salah satu sistem pengendalian yang dapat digunakan perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan adalah dengan sistem pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (2005), menjelaskan bahwa pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Pengukuran kinerja menurut Nawawi (2006), adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama suatu periode tertentu. Sementara itu, Yuwono dkk (2007), menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil (Anthony & Govindarajan, 2011). Pengukuran kinerja merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan efisiensi maupun produktivitas kerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas sistem atau cara kerja yang sudah ada. Salah satu aspek yang mendorong adanya pengukuran kinerja ini adalah adanya asumsi bahwa meskipun sistem atau cara kerja yang ada sudah baik, tetapi masih bisa dicari yang lebih baik lagi.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengukuran kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2005).

Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Aspek paling penting dari sistem pengukuran kinerja adalah kemampuannya untuk mengukur hasil dan pemicu sedemikian rupa sehingga menyebabkan organisasi bertindak sesuai dengan strateginya (Anthony & Govindarajan, 2011). Mulyadi (2005) menjelaskan bahwa manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti : promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Manfaat lain dari pengukuran kinerja seperti dikemukakan oleh Yuwono dkk (2007), adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh anggota/karyawan organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Honggren, *et al.* (1996) menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik antara lain : berkaitan dengan tujuan organisasi; seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek; mencerminkan aktivitas kunci manajemen; memberi efek pada tindakan karyawan; mudah dipahami oleh karyawan; dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa, rasional, objektif dan dapat diukur, serta dipergunakan secara konsisten dan teratur.

Honggren & Datar (1994), berpendapat sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan yaitu :

1. Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.
2. Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.
3. Peranan ketiga sistem pengukuran kinerja sebagai dasar system penghargaan perusahaan.

Total Quality Management (TQM)

Menurut Tjiptono & Anastasia (2003), TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Menurut Gaspersz (2003), TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Khim & Larry (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Menurut Feigenbaun (1992) dampak diterapkannya *Total Quality Management* atau kendali mutu terpadu pada seluruh organisasi menyertakan implementasi manajerial dan teknik dari aktivitas-aktivitas mutu yang berorientasi pada pelanggan sebagai suatu tanggung jawab utama manajemen umum dan pelaksanaan garis pokok pemasaran, rekayasa, produksi, hubungan industrial, keuangan dan pelayanan, dan juga fungsi kendali mutu itu sendiri.

TQM merupakan satu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. TQM juga dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu. Menurut Ishikawa dalam Nasution (2005), TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Menurut Purwanto

(Suharyanto, dkk., 2005), TQM pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan *a culture of continous improvement* di antara para karyawan dengan menerapkan berbagai teknik pemecahan permasalahan secara kelompok dengan memusatkan perhatian pada kepuasan *customer*. Menurut Suharyanto, dkk (2005), TQM adalah sebuah kultur, dengan sifat yang melekat di dalam kultur ini adalah sebuah komitmen sepenuhnya terhadap kualitas dan sikap yang diperlihatkan melalui keterlibatan setiap individu dalam proses perbaikan produk maupun jasa secara kontinyu, melalui penggunaan metode ilmiah yang inovatif.

TQM menghendaki komitmen total dari manajemen dimana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan pada semua level atau departemen dalam organisasi. Sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh kompetensi SDM perusahaan untuk merealisasikannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa TQM adalah suatu alat yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personel dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, pelayanan, lingkungan yang berhubungan dengan produk perusahaan, dan manajemen perusahaan melalui metode ilmiah yang inovatif.

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

Prinsip Utama dalam Total Quality Management (TQM)

Joseph M Juran (McLeod & Schell 2008), berpendapat bahwa kualitas dapat disarikan menjadi tiga proses dasar yaitu perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan perbaikan kualitas. Proses-proses ini disebutnya *trilogi kualitas*. Menurut Nasution (2005) ada 10 karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch & Davis, yaitu :

1. Kepuasan Pelanggan
2. Obsesi terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim
6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dimana pengukuran dilakukan dengan menggunakan data kuantitatif dengan teknik analisis data statistik deskriptif dan analisis regresi.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah Fajar Grup yang terdiri dari beberapa perusahaan dengan alasan bahwa implementasi TQM dalam mengukur kinerja manajerial perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup merupakan langkah strategik yang berdampak besar terhadap kemampuan manajemen perusahaan dibawah Fajar

Grup dalam meningkatkan kinerjanya, diharapkan mereka akan mampu bersaing serta berkembang dengan baik.

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer secara individual sebagai unit analisis yang tersebar di seluruh perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup yang berjumlah 24 perusahaan. Respondennya adalah manajer tingkat menengah dari semua perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup.

Keterwakilan populasi dalam sampel penelitian ini ditetapkan sebanyak 58 responden karena jumlah anggota populasi relatif kecil, maka seluruh anggota populasi akan dijadikan sebagai sampel. Dengan demikian, penelitian ini adalah penelitian populasi atau sensus.

JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis Data

Data kualitatif adalah data yang berupa penjelasan-penjelasan atau uraian-uraian mengenai *Total Quality Management* dan Sistem Pengukuran Kinerja pada Fajar Grup. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka-angka dan dapat dihitung dengan satuan hitung. Dalam hal ini, data kuantitatif yang digunakan adalah jawaban responden atas kuesioner yang diajukan.

Sumber Data

1. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari sumbernya berupa informasi terkait dengan penelitian ini. Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden dari kuesioner dan wawancara mengenai *Total Quality Management*, Kinerja Manajerial dan Pengukuran Kinerja pada para manajer tingkat menengah perusahaan dibawah Fajar Grup yang berjumlah 24 perusahaan.
2. Data Sekunder adalah data yang berupa dokumen-dokumen yang telah dikumpulkan dan telah diolah pihak-pihak terkait sehingga dapat digunakan untuk kepentingan analisis data. Data sekunder dalam penelitian ini berupa penelitian terdahulu, jurnal ilmiah, literatur yang terkait dan data kelengkapan lainnya.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner yaitu melalui pengajuan kuesioner yang terkait dengan TQM dan Pengukuran Kinerja.
2. Wawancara yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak perusahaan.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel pada penelitian ini adalah TQM sebagai variabel independen, sistem pengukuran kinerja sebagai variabel dependen.

1. Total Quality Management
Total Quality Management (TQM) dalam penelitian ini adalah konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang menjadi dasar bagi organisasi yang ingin terus menerus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.
2. Sistem Pengukuran Kinerja
Sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini adalah pemberian informasi kepada manajer dalam unit perusahaan atau organisasi yang dipimpin tentang kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan.

Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini jenis instrumen penelitian kualitatif yang digunakan ialah kuesioner sebagai pedoman wawancara dan diskusi untuk merangkum serangkaian jawaban responden mengenai TQM, Pengukuran Kinerja dan Kinerja Manajerial. Sedangkan jenis instrumen penelitian kuantitatif yang digunakan adalah kuesioner

sebagai pedoman *assesment* yang dibuat dengan mengacu pada teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya.

HASIL PENELITIAN

Model Persamaan Regresi

Untuk menguji pengaruh TQM (X1), sistem pengukuran kinerja (X2), dan interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja (X1X2) terhadap kinerja manajerial pada manajer yang tergabung dalam Fajar Grup digunakan analisis *Moderating Regression Analysis* (MRA). Model persamaan regresi yang digunakan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja Manajerial
- X1 = *Total Quality Management*
- X2 = Sistem Pengukuran Kinerja
- X1X2 = Interaksi TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja yang diukur berdasarkan nilai perkalian antara X1 dan X2

b1 – b3= Koefisien Regresi

Dengan menggunakan analisis MRA dengan bantuan *software* SPSS for windows dilakukan pengolahan data yang dihasilkan. Koefisien regresi menunjukkan TQM (X1), sistem pengukuran kinerja (X2) dan interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja (X1X2) terhadap kinerja manajerial pada manajer yang tergabung dalam Fajar Grup. Hasil pengolahan data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.

Hasil Perhitungan Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.536	2.831	5.134	.000
	X1	.304	.052	5.846	.000
	X2	.326	.134	6.431	.019
	X1X2	.013	.003	4.691	.000

a. Dependent Variable : Y

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, maka dibentuk satu persamaan regresi :

$$\hat{Y} = 10,196 + 0,304X_1 + 0,326X_2 + 0,013X_1X_2$$

Model ini menunjukkan bahwa koefisien regresi hasil taksiran bertanda positif. Hasil ini memberikan gambaran bahwa adanya hubungan yang positif dari variabel TQM dan sistem pengukuran kinerja yang berarti bahwa semakin tinggi TQM dan sistem pengukuran kinerja, maka semakin baik pula kinerja manajerial perusahaan. Selain itu, interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial mengindikasikan bahwa semakin tinggi sistem pengukuran kinerja terhadap perusahaan maka akan meningkatkan pengaruh TQM perusahaan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan.

Dapat dijelaskan variabel TQM memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,304 berarti bahwa apabila TQM naik sebesar 1 %, maka kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,304 %. Variabel sistem pengukuran kinerja memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,326, berarti bahwa apabila sistem pengukuran kinerja naik sebesar 1 %, maka kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,326 %. Interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial memiliki koefisien positif 0,013 yang berarti apabila interaksi TQM dengan sistem pengukuran

kinerja meningkat sebesar 1 %, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,013 %.

PEMBAHASAN

Pengaruh Interaksi TQM Terhadap Sistem Pengukuran Kinerja

Berdasarkan hasil uji t pada tabel di bab sebelumnya menunjukkan bahwa interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,916. Nilai koefisien korelasi parsial (r) sebesar 0,717 dan nilai koefisien determinasi parsial (r^2) sebesar 51,4 %, hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai variabel moderasi dalam mendorong hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial pada perusahaan yang berada pada Fajar Grup.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial. Hal ini berarti, jika perusahaan memiliki TQM kinerja yang baik, maka karyawan akan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin karena adanya sistem pengukuran kinerja pada perusahaan. Hasil analisa moderasi menunjukkan bahwa interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial.

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran kinerja, dan sistem *reward*. Efektifitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar infrastruktur organisasional, meliputi : sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* dan hukuman. Kenyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal yang selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi pada setiap keadaan, namun sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor-faktor kondisional yang ada dalam organisasi tersebut. Namun demikian, sedikit sekali peneliti yang menguji alasan atau faktor penyebab keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (Mardiyah & Listianingsih, 2005).

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas sistem atau cara kerja yang sudah ada. Salah satu aspek yang mendorong adanya pengukuran kinerja ini adalah adanya asumsi bahwa meskipun sistem atau cara kerja yang ada sudah baik, tetapi masih bisa dicari yang lebih baik lagi. Sistem pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai. Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kerja lebih lanjut. Dengan demikian akan lebih baik jika pengukuran kinerja secara langsung dihubungkan dengan kualitas, oleh karena itu karyawan diwajibkan untuk memastikan bahwa kualitas dalam proses pemanufakturan tetap pada pengawasan dan dapat secara terus menerus ditingkatkan hasilnya.

Dengan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa dengan diterapkannya *Total Quality Management* (TQM) secara memadai, perusahaan dapat melihat seberapa besar

perubahan yang telah dicapai oleh kinerja karyawan dan manajer yang ada dalam perusahaan, yang penerapannya melalui sistem pengukuran kinerja. Hal ini berdampak pada kinerja manajerial, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

Dukungan studi mengenai keberadaan komplemen tersebut antara lain Narsa & Yuniawati (2003) yang menyatakan bahwa perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan, salah satunya adalah sistem pengukuran kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Banker, *et al.* (1993) memberikan bukti yang empiris bahwa, frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufaktur pada karyawan, terkait dengan praktik TQM, implementasi JIT, dan *team work*. Hasil ini juga mendukung penelitian dari Yuwono, dkk. (2007) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil penelitian lain yang sesuai adalah yang dilakukan oleh Narsa & Yuniawati (2003), Retno (2000), Zulaikha (2003), Yuniawati (2003), Jumirin (2006), Mintje (2013), Kumentas (2013) yang menemukan pengaruh signifikan dari interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.

Implikasi dari temuan ini adalah dalam penerapan TQM tidak lepas dari sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu untuk memotivasi perilaku manajer, maka dilakukan berbagai cara yang dapat mengoptimalkan daya saing organisasi, salah satunya adalah dengan menggunakan sistem akuntansi manajemen dalam bentuk sistem pengukuran kinerja. Jika para manajer menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam penerapan TQM dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang dapat memberikan *feedback* untuk pembelajaran dan perbaikan, maka para manajer tersebut akan lebih terdorong dalam meningkatkan kinerja manajerial mereka.

Namun, meskipun variabel interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja secara statistik berpengaruh signifikan kinerja manajerial, namun nilai *t* dan nilai koefisien dari variabel interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja tersebut tidak lebih kuat bila dibandingkan dengan nilai *t* dan nilai koefisien dari variabel TQM sebagai variabel yang mempengaruhi langsung kinerja manajerial. Variabel interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja memiliki nilai koefisien 0,013 dengan nilai *t* sebesar 4,691 sedangkan variabel TQM memiliki nilai koefisien 0,304 dengan nilai *t* sebesar 5,849. Dengan kata lain nilai koefisien $X_1X_2 < X_1$ ($0,013 < 0,304$) dan nilai *t* $X_1X_2 < X_1$ ($4,691 < 5,849$). Dengan kata lain sistem pengukuran kinerja gagal menjadi variabel moderasi murni atau dapat dikatakan sistem pengukuran kinerja hanya sebagai variabel moderasi semu. Kesimpulannya bahwa meskipun tidak ada sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi, TQM tetap berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. *Total Quality Management* adalah konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang menjadi dasar bagi organisasi yang ingin terus menerus melakukan penyempurnaan dan perbaikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup. Semakin tinggi frekuensi penerapan TQM akan mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup. Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian

Pasaribu (2009), Bekka (2007), Jumirin (2006), Suprantiningrum & Zulaikha (2003), Narsa & Yuniawati (2003), Tersziovski & Samson (1999), dan Madu & Kuei (1996).

2. Sistem pengukuran kinerja adalah pemberian informasi kepada manajer dalam unit perusahaan atau organisasi yang dipimpin tentang kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan yang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup. Semakin tinggi frekuensi penerapan sistem pengukuran kinerja maka akan mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Rahman (2006), Narsa & Yuniawati (2003) dan Mardiah & Listianingsih (2005).

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka dikemukakan saran dari hasil penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja manajer yang objektif, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk menggunakan konsumen sebagai responden.
2. Penilaian kinerja manajerial sebaiknya tidak menggunakan *self rating* karena penilaiannya kurang objektif, sehingga penting bagi penelitian selanjutnya untuk menggunakan penilaian karyawan.
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan komponen utama sistem akuntansi manajemen yang lain sebagai variabel *moderating* yaitu sasaran kinerja dan sistem *reward*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony & Govindarajan. 2011. *Management Control System*. Salemba Empat. Jakarta.
- Anthony, Robert N. 2005. *Management Control System*. Jakarta : Salemba Empat.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : P.T. Rineka Cipta.
- Feigenbaun. 1992. *Kendali Mutu Terpadu*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Garrison, Ray H. & Eric W. Noreen. 2000. *Akuntansi Manajerial*, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Metode Analisis untuk Peningkatan Kualitas*, P.T. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analysis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goetsch & Davis. 2002. *Manajemen Mutu Total*, Penerbit P.T. Prenhalindo, Jakarta.
- Griffin, Ricky W. & Ebert, Ronald J. 2005. *Bisnis*. P.T. Index, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Grote, D. 2002. *The Performance Appraisal Question And Answer Book : A Survival Guide for Managers*, Kindle Store, New York.
- Halim, Abdul. Tjahjono, Achmad. & Husein, Fakhri. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. STIE YKPN Yogyakarta.
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M. 2004. *Management Accounting*. Edisi 7. Jakarta : Salemba Empat.
- Heizer, J. & Render, B. 2011. *Operations Management*. Tenth Edition. Pearson,. New Jersey, USA.
- Helfert, Erich. 2007. *Teknik Analisis Keuangan*. Jakarta : Erlangga.
- Honggren, Charles T. & Datar M. Srikan. 1994. *Cost Accounting A Managerial Emphases*, 8th, New Jersey, Englewood Cliffs : Prantince-Hall International Inc.

- Honggren, Charles T, Gary L Sunden & William O Stratton. 1996. *Introduction to Management Accounting*, New Jersey, Englewood Cliffs : Prentice-Hall International Inc.
- Huang, F. and Yao, T. 2002. *Relationships of TQM Philosophy, Methods and Performance : A Survey in Taiwan*. Industrial Management & Data Systems. 102 (4) : 226-234.
- Ibrahim, Buddy. 2000. *Total Quality Management – Panduan untuk Menghadapi Persaingan Global*, Penerbit Djambatan. Jakarta.
- Ishikawa, Kaoru. 1992. *Pengendalian Mutu Terpadu*, P.T. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Johnson, T. H. & R. Kaplan. 1997. *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Kuncoro, Mujarad. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Locke, E. & G. Latham. 1990. *Goal Setting Theory and Task Performance*. New York, NY; Prentice Hall.
- Mahoney, T. A., Jerdes, T. H. & Carroll, S. J. 1963. *Development Managerial Performance : A Research Approach*, Southwestern Publishing Co.
- McLeod, Raymond, Jr. & Schell, George P. 2008. *Sistem Informasi Manajemen*, Edisi 10, Terjemahan oleh Ali Akbar Yulianto dan Afia R. Fitriati, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi & Setyawan, Johny. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Plowman, B. 1990. *Management Behaviour*, TQM Magazine, 2 (4), page 217-219.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2009. *Organizational Behavior*. 13th, Edition. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, Stephen. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Simamora, Hendry. 2002. *Akuntansi*. UPP AMP YPKN. Yogyakarta.
- Stephen, George. 1994. *Total Quality Management*, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Stoner, James A. F. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Suharyanto, Hadriyanus & Agus Heruanto Hadna. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Media Wacana, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. & Anastasia, Diana. 2003. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Edisi Kedua, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba.
- Yuwono, S. Sukarno, E. & Ichsan, M. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.