

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Process Quality Management*

Manajemen Kualitas Proses merupakan salah satu fungsi dari *Total Quality Management (TQM)*. Manajemen Kualitas Proses merupakan serangkaian proses untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Keunggulan organisasi yang sudah menerapkan manajemen kualitas adalah dapat melakukan pengembangan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Dalam konsep *Total Quality Management (TQM)*, pelanggan bukan saja pembeli tetapi diartikan sebagai proses berikutnya yaitu pihak yang menentukan persyaratan dan mendambakan kepuasan. TQM juga menekankan pada aspek operasional dan perilaku sosial pada perbaikan kualitas sebagai tambahan untuk penelitian yang sudah ada pada sistem manajemen kualitas. Secara ringkas dalam TQM terkandung 5 program pokok yang saling terkait yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) perbaikan terus-menerus, (3) pengembangan sistem, (4) partisipasi secara penuh, dan (5) pengukuran kinerja.

2.2 *Sistem Akuntansi Manajemen (Management Accounting System)*

Akuntansi Manajemen adalah proses dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk menyediakan informasi bagi para manajer untuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

- Perencanaan

Perencanaan adalah suatu formulasi kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dalam perencanaan diperlukan adanya penetapan tujuan serta metode yang akan digunakan dalam mencapai tujuan tersebut. Apabila suatu perencanaan sudah disusun, diperlukan adanya monitoring pelaksanaan rencana yang sudah disusun.

- Pengendalian

Aktivitas monitoring pelaksanaan rencana kegiatan dan melakukan tindakan koreksi dengan segera apabila diperlukan disebut dengan pengendalian. Pengendalian merupakan aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik untuk menilai atau mengevaluasi apabila terjadi penyimpangan dari perencanaan yang ditetapkan. Umpan balik (*feedback*) adalah informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau memperbaiki langkah-langkah yang telah dilakukan dalam mengimplementasikan suatu rencana.

- Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan alternatif terbaik diantara berbagai alternatif yang ada. pengambilan keputusan hanya dapat terlaksana apabila tersedia informasi. Kualitas informasi yang tersedia akan menentukan kualitas keputusan yang diambil manajemen.

2.2.1 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen (*management control system*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan serta mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sistem pengendalian manajemen didesain untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2004). Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis. Proses ini meliputi interaksi antara individu yang tidak dapat digambarkan dengan cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi dan juga tujuan organisasi. Masalah utama pengendalian adalah bagaimana mempengaruhi manajer untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka sedemikian rupa sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi sehingga tujuan anggota organisasi konsisten dengan tujuan organisasi demi tercapainya keselarasan tujuan.

Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri dari proses sistem dan struktur sistem yang terdiri atas: *quality goal*, *quality feedback*, dan *quality incentives* yang diharapkan dapat meningkatkan kondisi yang memotivasi para pekerja unit bisnis untuk mencapai hasil (*outcomes*) yang diinginkan atau ditentukan. *Quality goal* merupakan tujuan atau tingkat kinerja yang harus dicapai oleh suatu individu atau organisasi. *Feedback* adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan suatu

rencana. Insentif yang didasarkan pada kualitas (*quality incentives*) merupakan sistem pengakuan dan sistem penghargaan untuk mengakui adanya perbaikan kualitas dari kelompok dan individu.

2.3 Kinerja Kualitas Produk

Kualitas merupakan suatu istilah relatif yang sangat bergantung pada situasi. Ditinjau dari sudut pandang konsumen, secara subjektif kualitas adalah sesuatu yang cocok dengan selera (*fitness for use*). Arti kualitas dapat berbeda-beda tergantung konteks dan pihak yang menggunakan. Dari berbagai definisi yang diikuti oleh Qomari (1996) dalam Jumaili dan Gudono (2009) menunjukkan bahwa kualitas mempunyai arti yang luas, tidak hanya dari sudut pandang pelanggan ataupun perusahaan tetapi dapat ditinjau berdasarkan perbandingan produk, nilai dan tingkat kepentingannya. Walaupun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi yang ada terdapat beberapa persamaan, yaitu adanya unsur-unsur:

- a. Kualitas yang dimaksud untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- b. Kualitas meliputi produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- c. Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang selalu berubah. Oleh sebab itu, kualitas harus diperbaiki setiap waktu karena produk yang dianggap berkualitas pada saat ini mungkin akan dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang.

Dengan kata lain, produk dikatakan berkualitas apabila produk tersebut mempunyai kecocokan penggunaan dan memberikan manfaat pada pemakai. Secara objektif, kualitas adalah suatu standar khusus dimana kemampuannya (*availability*), kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), kemudahan pemeliharaan (*maintainability*) dan karakteristiknya dapat diukur. Sedangkan dari sudut pandang produsen, kualitas diartikan sebagai kesesuaian dengan spesifikasi yang telah ditetapkan. Suatu produk akan dinyatakan berkualitas oleh produsen apabila produk tersebut telah sesuai dengan spesifikasinya. Menurut Ahire dan Dreyfus (2000) dalam Jumaili dan Gudono (2009) kualitas internal merupakan penilaian terhadap kualitas produk akhir sebelum dikirim ke konsumen serta kualitas proses yang menyertainya. Sedangkan kualitas eksternal merupakan kualitas produk yang dinilai dari sudut pandang konsumen akan kegunaan atau manfaat produk tersebut.

Sistem pengukuran kualitas tradisional membagi program yang dihubungkan dengan kualitas dalam empat kategori (Juran dan Gyron, 1988 dalam Jumaili dan Gudono, 2009), yaitu:

- a. Pencegahan adalah program untuk menjamin kualitas produk sesuai dengan persyaratan-persyaratan konsumen dengan cara mencegah terjadinya kerusakan, kesalahan dan bentuk mutu jelek lainnya. Program pencegahan diantaranya meliputi pemeliharaan peralatan, riset pemasaran dan orientasi karyawan untuk mencegah produksi dari produk yang cacat
- b. Penilaian adalah kegiatan untuk menilai apakah mutu sesuai dengan persyaratan konsumen atau untuk mengetahui terjadinya kerusakan,

kesalahan, atau bentuk mutu jelek lainnya. Program penilaian meliputi pemeriksaan informal, pengujian, audit kualitas, dengan mengarahkan pada tingkatan kualitas pemeliharaan.

- c. Kegagalan internal adalah program untuk mengatasi terjadinya mutu yang tidak sesuai dengan persyaratan konsumen dan terdeteksi sebelum produk diserahkan pada konsumen. Kualitas internal merupakan penilaian terhadap kualitas produk akhir sebelum dikirim ke konsumen serta kualitas proses yang menyertainya (Ahire dan Dreyfus, 2000 dalam Maiga, 2008). Program ini meliputi pengerjaan kembali produk, produk sisa, inspeksi ulang produk yang muncul dari deteksi masalah kualitas.
- d. Kegagalan eksternal adalah program yang terjadi karena konsumen eksternal tidak puas atau produk dan pelayanan organisasi. Kualitas eksternal merupakan kualitas produk yang dinilai dari sudut pandang konsumen akan kegunaan atau manfaat produk tersebut (Ahire dan Dreyfus, 2000 dalam Maiga, 2008). Program ini meliputi jaminan keabsahan, penggantian dan pelayanan pelanggan yang muncul dari kualitas yang gagal di tangan pelanggan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Ahire dan Dreyfus (2000) dalam Maiga, (2008) menunjukkan adanya pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kinerja kualitas produk. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian-penelitian yang dilakukan Everett dan Sohal (1991); Chen dan Tirupati (1995). Namun,

dalam penelitian seperti yang dilakukan oleh Flynn *et al.* (1995) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan antara manajemen kualitas proses terhadap kinerja kualitas produk. Perbedaan hasil penelitian tersebut diduga karena tidak adanya sistem *control* dalam hubungan kedua variabel tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Maiga (2008) menambahkan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel moderasi. Dalam penelitian ini, penulis ingin meneliti pengaruh *management accounting system* dalam memoderasi hubungan antara *process quality management* dengan kinerja kualitas produk pada perusahaan manufaktur di DIY. Adapun penelitian terdahulu yang membahas hal ini adalah sebagai berikut

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Sampel	Hasil
Maiga (2008)	<i>Management accounting system, Process quality management, Product quality performance</i>	Manajer atau Direktur Perusahaan manufaktur.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: a. Adanya peran penting sistem akuntansi manajemen terhadap hubungan manajemen kualitas proses dan kinerja kualitas produk. b. Ketiga komponen sistem akuntansi manajemen (<i>goal, feedback, incentives</i>) memoderasi hubungan manajemen kualitas proses dan kualitas internal. c. Komponen sistem akuntansi manajemen seperti <i>goal dan feedback</i> (kecuali <i>insentives</i>) memoderasi hubungan manajemen

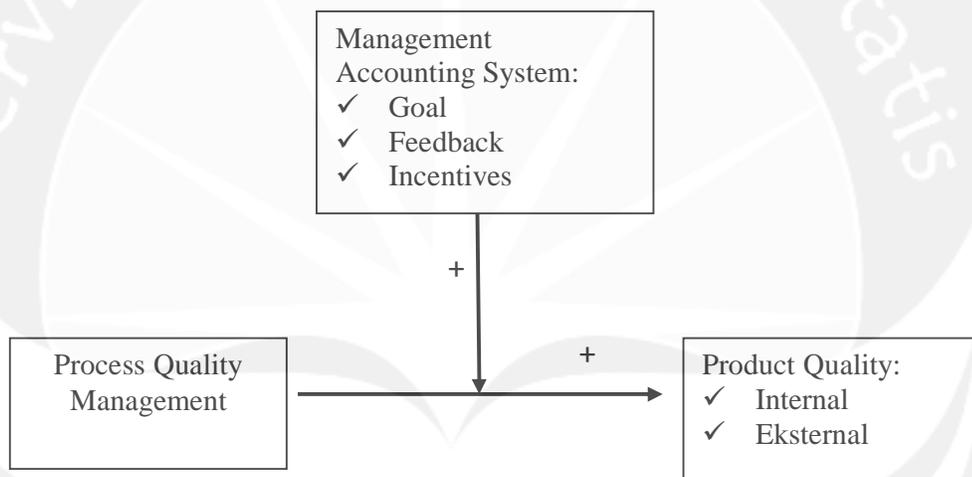
			kualitas proses dan kualitas eksternal.
Wardhani dan Jafar (2009)	Sistem Akuntansi Manajemen, Manajemen Kualitas Proses dan Kinerja Kualitas Produk	CEO level manajer pada Perusahaan manufaktur di Jawa Tengah.	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sistem akuntansi manajemen (<i>goal, feedback</i> dan <i>incentives</i>) tidak memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas internal; <i>Goal dan incentives</i> tidak memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal; <i>Feedback</i> memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal.
Jumaili dan Gudono (2009)	Sistem pengendalian manajemen, kinerja kualitas, konsekuensi terhadap kinerja keuangan	Manajer produksi, manajer pemasaran, dan manajer <i>quality control</i> pada Perusahaan manufaktur di Indonesia.	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>quality goal</i> tidak berhubungan secara positif dengan kinerja kualitas <i>feedback dan incentives</i> berhubungan secara positif dengan kinerja kualitas. kinerja kualitas berhubungan positif dengan kepuasan pelanggan namun tidak berhubungan dengan kinerja keuangan. kepuasan pelanggan berhubungan positif dengan kinerja keuangan.

Puspita (2013)	Sistem Akuntansi Manajemen, Manajemen Kualitas Proses dan Kinerja Kualitas Produk	Manajer produksi dan pemasaran pada perusahaan manufaktur.	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>quality goal</i> tidak berpengaruh terhadap hubungan manajemen kualitas proses dan kinerja kualitas produk. <i>quality feedback</i> tidak berpengaruh terhadap hubungan manajemen kualitas proses dan kinerja kualitas produk <i>quality incentives</i> berpengaruh terhadap hubungan manajemen kualitas proses dan kinerja kualitas produk.
Gunawan, Betry dan Pratiwi (2014)	Sistem Akuntansi Manajemen (Goal Dan Feedback), Manajemen Kualitas Proses.	<i>Top Manager</i> dan karyawan yang menangani bidang akuntansi pada perusahaan manufaktur berskala besar di Palembang	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Secara parsial, <i>quality goal</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap manajemen kualitas proses. sedangkan variabel <i>quality feedback</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap manajemen kualitas proses. Secara simultan <i>quality goal</i> dan <i>quality feedback</i> berpengaruh signifikan terhadap manajemen kualitas proses.

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.5 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Sesuai dengan tujuan penelitian, dimana peneliti ingin menemukan bukti empiris untuk menguji pengaruh *Management Accounting System* dalam memoderasi hubungan antara *Process Quality Management* dengan Kinerja Kualitas Produk, serta didukung oleh teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dibangun suatu kerangka pemikiran teoritis yang dijelaskan seperti pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.1
Pengaruh *Management Accounting System*, *Process Quality Management* dan Kinerja Kualitas Produk
Sumber: Penelitian Terdahulu.

2.5.1 Pengaruh *Quality Goal* dalam memoderasi hubungan antara PQM dengan Kinerja Kualitas Produk

Quality goal merupakan tujuan atau tingkat kinerja yang harus dicapai oleh suatu individu atau organisasi (Maiga, 2008). Tujuan atau target yang ditetapkan dengan jelas akan membuat individu ataupun kelompok mengerti apa yang harus mereka kerjakan. Individu atau kelompok tersebut dapat membuat

perencanaan kerja sehingga kinerja mereka dapat meningkat dan mencapai tujuan perusahaan. Tentunya hal ini berdampak positif bagi perusahaan karena dengan meningkatnya kinerja karyawan meningkat pula kinerja kualitas proses dan produk.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Maiga (2008) menunjukkan bahwa PQM berinteraksi dengan *goal* untuk mempengaruhi kualitas produk internal dan eksternal. Namun penelitian mengenai pengaruh interaksi PQM dan *goal* masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardhani dan Jafar (2009) yang menunjukkan bahwa *goal* tidak memoderasi hubungan PQM dengan kualitas internal dan eksternal. Berdasarkan penjelasan di atas peneliti menduga bahwa interaksi PQM dan *goal* berhubungan positif dengan kualitas internal dan eksternal. Dugaan ini akan diuji dalam hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Quality Goal* memoderasi hubungan antara PQM dengan kualitas internal dan eksternal.

2.5.2 Pengaruh *Quality Feedback* dalam memoderasi hubungan antara PQM dan Kinerja Kualitas Produk

Feedback adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan suatu rencana. Baker (1988, dalam Salman&Gudono, 2009) menyatakan bahwa *feedback* terhadap kinerja diperlukan untuk memungkinkan para karyawan menentukan hubungan antara perilaku mereka sendiri dan *outcomes* dari proses produksi. Manajer sebaiknya memberikan *feedback* atau umpan balik harian atau tahunan kepada para

karyawannya, sehingga karyawan yang kinerjanya dibawah standar dapat segera memperbaiki kinerjanya. Dalam hubungan *feedback* dan kinerja kualitas produk dapat dilihat dalam pemberian informasi tentang tingkat produk sisa, pekerjaan ulang dan *defect* yang dapat memberikan suatu dasar untuk mendeteksi kesalahan dan petunjuk untuk perbaikan kualitas proses maupun produk.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Maiga (2008) menunjukkan bahwa PQM berinteraksi dengan *feedback* untuk mempengaruhi kualitas produk internal dan eksternal. Namun penelitian mengenai pengaruh interaksi PQM dan *feedback* masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardhani dan Jafar (2009) yang menunjukkan bahwa *feedback* tidak memoderasi hubungan PQM dengan kualitas internal, namun *feedback* memoderasi hubungan PQM dengan kualitas eksternal. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menduga bahwa interaksi PQM dan *feedback* berhubungan positif dengan kualitas internal dan eksternal. Dugaan ini akan diuji dalam hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Quality Feedback* memoderasi hubungan antara PQM dengan kualitas internal dan eksternal.

2.5.3 Pengaruh *Quality Incentives* dalam memoderasi hubungan antara PQM dengan Kinerja Kualitas Produk

Quality incentives merupakan sistem pengakuan dan sistem penghargaan untuk mengakui adanya perbaikan kualitas dari kelompok dan individu. Pengakuan dan pemberian penghargaan terhadap individu atau kelompok yang berprestasi/ yang memiliki kinerja baik akan sangat menunjang kinerja kualitas

produk (Govindarajan dan Gupta, 1985 dalam Jumaili dan Gudono, 2009) menyatakan bahwa ketika penghargaan yang diterima dikaitkan pada ukuran kinerja spesifik maka perilaku dipandu dan diarahkan pada keinginan untuk optimisasi ukuran kinerja. Individu dan kelompok yang mendapat pengakuan dan penghargaan atas kinerjanya akan lebih semangat dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga dapat mendorong individu/ kelompok lain untuk berlomba dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Maiga (2008) menunjukkan bahwa PQM berinteraksi dengan *incentives* untuk mempengaruhi kualitas produk internal, tetapi *incentives* tidak mempengaruhi kualitas eksternal. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wardhani dan Jafar (2009) menunjukkan bahwa *incentives* tidak memoderasi hubungan PQM dengan kualitas internal dan eksternal. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menduga bahwa interaksi PQM dan *incentives* berhubungan positif dengan kualitas internal dan eksternal. Penulis berharap dengan adanya kombinasi atau hubungan positif antara PQM dan *incentives*, perusahaan mampu meningkatkan kinerja produk yang lebih berkualitas. Dugaan ini akan diuji dalam hipotesis sebagai berikut:

H₃: *Quality Incentives* memoderasi hubungan antara PQM dengan kualitas internal dan eksternal.