

# PERAN INFORMASI MANAJEMEN BIAYA DAN FAKTOR PENDUKUNG TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA BUMN

*by* Hiras Pasaribu

---

**Submission date:** 04-Feb-2021 10:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1501213448

**File name:** au\_1-\_Artikel\_ProSIDing-\_PERAN\_INFORMASI\_MANAJEMEN\_BIAYA\_DAN.pdf (160.9K)

**Word count:** 6925

**Character count:** 46035



## PERAN INFORMASI MANAJEMEN BIAYA DAN FAKTOR PENDUKUNG TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA BUMN

Hiras Pasaribu<sup>1</sup>  
Rusherlistyani<sup>2</sup>

### **Abstract**

*This study aims to determine the effect of the role of cost management information, and contributing factors include the commitment of managers, cost control, both simultaneously and partially on the performance of SOE managers in Manufacturing in Indonesia. This research is causal (explanatory research) that menjenjelaskan to all managers as members of a population of 48 respondents are willing to do the study (population surveys) at 28 state-owned manufacturing in Indonesia. Review the appropriate statistics used for the purpose of a causal link, using a Structural Model, which is a statistical technique Path Analysis (Path Analysis). This model is intended to express the extent of the influence of these variables to variable causes an effect, either directly on their own, as well as simultaneously. The results show there is the simultaneous influence of the role of cost management information, the commitment of managers, and cost control on the performance of managers, while managers' commitment there is no effect on the performance of managers.*

*Keywords: cost management, commitment, cost control and performance*

### **PENDAHULUAN**

Para *competitor* Badan Usaha Milik Negara melakukan terobosan baru memperbaiki keunggulan mutu produknya secara berkelanjutan baik dalam aspek harga, mutu produk seperti memproduksi produk lebih memiliki keistimewaan atau keunikan, dan pelayanan yang lebih baik. Implementasinya khususnya pada BUMN manufaktur, tiga aspek tersebut berkaitan menimbulkan biaya produk. Biaya merupakan dasar menentukan harga jual. Keberhasilan pengendalian biaya ditunjukkan dalam tingkat pencapaian keefektifan pengendalian biaya. Ketidak berhasilan menurunkan biaya akibat tidak adanya komitmen manajer dalam penyediaan informasi aktivitas dan tidak berperannya sistem informasi manajemen biaya dalam TQM. Permasalahan penerapan sistem informasi manajemen biaya dalam mendukung penerapan *total quality management* menjadi salah satu titik masalah dalam memperbaiki daya saing BUMN manufaktur.

<sup>1</sup> Dosen FE-Akuntansi UPN Veteran Yogyakarta, Email: pasaribuhiras@yahoo.com

<sup>1</sup> Dosen FE-Akuntansi UPN Veteran Yogyakarta, Email: rusherlis@yahoo.com

Dalam konteks ini manajer menjadi sorotan utama karena perannya yang sangat menentukan arah perjalanan bisnis BUMN manufaktur di Indonesia. Kinerja manajer yang baik akan tercapai apabila didukung pengorganisasian yang baik. Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Robbins & Timothy 2007). Tanggung jawab TQM dalam organisasi tergantung pada banyak pihak (Choi & Behling 1997). Hal ini pimpinan puncak tidak bekerja sendiri tetapi harus bekerja sama dengan manajer di bawahannya untuk mengimplementasikan informasi manajemen biaya untuk mendukung TQM. Oleh karena itu komitmen organisasi sangat dibutuhkan untuk membangun hubungan antar pekerja, dan antara pekerja dengan atasannya untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memberikan tanggung jawab yang jelas (Gaspersz 2002).

Dalam persaingan global perusahaan dituntut untuk meningkatkan mutu agar dapat bersaing dengan produk yang dihasilkan para pesaing. Sebagian perusahaan menerapkan prinsip TQM sebagai cara untuk merespon situasi kompetitif dalam industrinya. Para ahli manajemen mutu mengemukakan perusahaan yakin bahwa perbaikan mutu akan memperbaiki kinerja finansial (Yode 1992). Hal ini akan mendorong kinerja manajer lebih baik.

Menurut Carter & M.F. Usry. (2002), untuk dapat bertahan dilingkungan bisnis yang kompetitif, suatu perusahaan harus menyediakan produk bermutu dengan harga yang wajar. Mutu secara total (TQM) adalah pendekatan menyeluruh dalam perusahaan untuk memperbaiki mutu seluruh proses dan aktivitas. Walaupun proses produksi dan produk yang dihasilkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda dalam penerapan TQM, ada beberapa karakteristik umum yang harus dipenuhi, yaitu: (1) Tujuan perusahaan atas semua aktivitas bisnisnya adalah melayani pelanggan; (2) Manajemen puncak memberikan peran kepemimpinan dalam memperbaiki mutu; (3) Seluruh karyawan terlibat secara aktif dalam perbaikan mutu; (4) Perusahaan memiliki sistem untuk mengidentifikasi masalah-masalah mutu, pemecahan masalah dan penentuan tujuan perbaikan mutu; dan (5) Perusahaan menghargai karyawannya dan memberikan pelatihan kesinambungan serta pengakuan atas pencapaiannya. TQM dapat diterapkan bila perusahaan mempunyai komitmen yang kuat untuk selalu melakukan perbaikan mutu secara terus-menerus.

**Peran Informasi Manajemen Biaya mendukung Total Quality Management.** Secara umum, mutu dapat didefinisikan sebagai drajat atau tingkat kesempurnaan (Hansen & Mowen 2006). Secara operasional, mutu produk atau jasa adalah sesuatu yang memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan. Ekspektasi pelanggan bisa dijelaskan melalui atribut pelanggan atau dimensi mutu, seperti kemudahan perawatan, keunikan, tingkat kesesuaian, kemampuan dan sebagainya. Manajemen mutu atau *Total Quality Management* (TQM) adalah meningkatkan perbaikan secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses untuk memuaskan konsumen dgn menggunakan sumber daya yang tersedia (Gaspersz 2003). Penerapan pilar dasar TQM dapat digunakan empat indikator yaitu: (1) Kepuasan pelanggan; (2) Pemberdayaan karyawan; (3) Peningkatan mutu secara berkelanjutan; dan (4) Manajemen berdasarkan fakta (Lewis & Smith, 1994; Blocher *et al.* 2005; dan Pasaribu 2008).

Dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan mutu agar dapat bersaing di pasar global. Sebagian besar perusahaan menerapkan prinsip TQM sebagai cara untuk merespon situasi persaingan yang sangat ketat dalam industrinya. Manajemen perusahaan yakin bahwa perbaikan mutu akan memperbaiki kinerja keuangannya (Youde, 1992).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menurut Ernst dan Young dan *the American Quality Foundation* (Miller 1992), sebagian besar perusahaan yang mempraktikkan TQM (sekitar 70%) menyatakan bahwa TQM tidak memperbaiki kinerja keuangan. Alasan utama kegagalan TQM dalam memperbaiki kinerja keuangan adalah manajer tidak bisa mengeliminasi biaya-biaya berkaitan dengan pemakaian sumber daya untuk proses perbaikan. Sistem pelaporan biaya berdasarkan departemen dan pengukuran kinerja tidak mampu memberikan informasi tentang aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan. Kegagalan penyediaan informasi aktivitas bagi manajer merupakan penghalang keberhasilan implementasi TQM.

Sistem pelaporan biaya dan pengukuran kinerja, seharusnya menyediakan informasi bagi manajer untuk merencanakan, mengelola, mengendalikan, dan mengukur aktivitas-aktivitas perusahaan dalam rangka memperbaiki proses dan produk, mengeliminasi pemborosan dan menjalankan operasi dan strategi-strategi perusahaan (Turney 1993). Dengan demikian, pelaksanaan TQM yang dilakukan oleh beberapa perusahaan banyak menemui kegagalan. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, salah satunya adalah tidak teridentifikasinya aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan (Wirjono 2003).

Sistem manajemen biaya berdasarkan aktivitas (*Activity Based Cost management System*) adalah sistem informasi yang digunakan untuk mendukung keberhasilan usaha-usaha perbaikan mutu secara total (Turney & Straton 1992). Menurut Miller (1992) *Activity Cost Management System* dapat membantu usaha-usaha perbaikan mutu dalam berbagai cara pemberian skor dan prioritas aktivitas-aktivitas untuk perbaikan pada aktivitas berikut: (1) berdasarkan total biaya; (2) Potensial untuk diperbaiki; (3) Kontribusi terhadap pencapaian tujuan; (4) Hubungan langsung dengan pelanggan; (5) Potensial menimbulkan biaya berjumlah besar; (6) Faktor kesiapan manajer.

Dengan pemberian skor perusahaan dapat mengembangkan pemberian skor sesuai kebijakan perusahaan masing-masing. Kriteria pemberian skor pada masing-masing aktivitas tergantung pentingnya aktivitas tersebut bagi perusahaan. Praktik informasi manajemen biaya dalam mendukung *Total Quality Management* sangat berperan apabila didukung oleh komitmen manajer dan pengendalian biaya yang baik.

**Komitmen Manajer.** Komitmen yang dikutip dari Aranya & Feris 1980-an menyebutkan sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Pasaribu, 2009). Komitmen organisasi sangat dibutuhkan untuk membangun hubungan antar pekerja dan antara pekerja dengan atasannya untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memberikan tanggung jawab yang jelas (Gaspersz, 2002). Dengan demikian keterlibatan manajer dalam melaksanakan tugas pokoknya, harus ditunjukkan melalui komitmen manajer untuk mengarahkan, mempengaruhi, mendorong bawahannya kearah berbagai tujuan dalam organisasi termasuk program pengendalian mutu.



Keberhasilan kerja sama mengenai penerapan Informasi Manajemen Biaya mendukung TQM sangat ditentukan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahannya atau sesama manajer. Baik tidaknya komunikasi yang terjadi diantara para manajer maupun kepada bawahan, sangat ditentukan oleh pemahaman masing-masing manajer tersebut tentang informasi yang mendukung TQM yang diterima dari atasannya (Pasaribu, 2011). Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan Pasaribu (2011), yang mengemukakan komitmen dan peran informasi manajemen biaya berpengaruh terhadap keefektifan pengendalian mutu.

**Pengendalian Biaya.** Biaya (*cost*) mengukur pengorbanan ekonomis yang dilakukan untuk memperoleh manfaat (Carter & M.F. Usry, (2002). Untuk suatu produk, biaya menunjukkan ukuran moneter sumber daya yang digunakan, seperti bahan, tenaga kerja, dan overhead. Untuk suatu jasa, biaya merupakan pengorbanan moneter yang dilakukan untuk menyediakan jasa. Akuntan biasanya menggunakan biaya dengan istilah deskriptif lainnya, seperti historis, produk, utama, tenaga kerja, atau material. Setiap istilah tersebut membentuk beberapa karakteristik proses pengukuran biaya atau aspek dari objek yang akan diukur.

Menurut Hansen & Mowen (2006), biaya didefinisikan sebagai kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau dimasa datang bagi organisasi. Dikatakan sebagai ekuivalen kas karena sumber non kas dapat ditukar dengan barang atau jasa yang diinginkan. Kedua pengertian biaya tersebut memiliki maksud yang sama, walaupun Rayburn hanya menjelaskan pengorbanan ekonomis yang dilakukan, tetapi definisi tersebut mengandung arti bahwa pengorbanan ekonomis dimaknai sebagai kas dan nilai ekuivalen kas yang dikorbankan. Berarti definisi biaya menurut Hansen dan Mowen lebih kepada penjelasan biaya yang didefinisikan oleh Rayburn.

Dengan membandingkan hasil aktual terhadap jumlah anggaran, akuntan biaya dapat mengidentifikasi daerah divisi mana yang tidak efektif. Selanjutnya akuntan biaya, memberikan umpan balik (*feedback*) dengan menunjukkan kinerja yang dicapai sekarang, guna mendorong perubahan yang diperlukan.

Keberhasilan pengendalian biaya dilihat dari keefektifan pengendalian biaya berurusan dengan seberapa baik hasil yang dapat dicapai. Keefektifan disebut juga **hasil guna**. Informasi biaya menguraikan sasaran anggaran telah tercapai. Shea & Gobeli (1995) mengemukakan keefektifan pengendalian biaya adalah suatu ukuran seberapa baik atau seberapa jauh sasaran pelaksanaan biaya yang ditargetkan telah tercapai. Jadi, keefektifan pengendalian biaya adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa baik atau seberapa jauh sasaran **pelaksanaan biaya yang ditargetkan telah tercapai**.

Nilai keefektifan dicerminkan oleh perbandingan nilai keluaran aktual dengan keluaran yang ditargetkan. Apabila diimplementasikan pada biaya, keefektifan pengendalian biaya dirumuskan sebagai berikut: Keefektifan Biaya = (Realisasi total biaya dibagi anggaran total biaya) x 100%

Dengan demikian semakin kecil nilai realisasi biaya dari anggaran biaya, maka akan semakin efektif. Biaya yang semakin efektif, menunjukkan kemampuan produk tersebut dalam harga semakin kompetitif. Hal ini salah satu upaya meningkatkan daya saing dalam strategi *cost leadership*, yang menekankan keunggulan dalam biaya, artinya manajemen yang menggunakan strategi ini yakin bahwa perusahaannya beroperasi dengan biaya rendah

sehingga dapat menawarkan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Bahkan, jika harga produk dan jasa sama dengan saingan mereka, masih mempunyai keuntungan yang besar yang ditunjukkan dalam kinerja perusahaan dan kinerja manajer lebih baik.

**Kinerja Manajer.** Penilaian kinerja adalah penilaian secara periodik keefektifan operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Wentzel 2002). Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memahami standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Wentzel (2002), penilaian kinerja manajer dapat diukur dengan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney dan kawan-kawannya pada tahun 1960-an. Hasil kinerja manajer tidak cukup hanya melihat kinerja manajer berdasarkan data-data dan informasi yang lalu, akan tetapi diperlukan bagaimana pelaksanaan proses manajer dalam menjalankan aktivitas-aktivitas manajemen. Dengan demikian, dalam penelitian ini penilaian kinerja manajer dilihat berdasarkan aktivitas manajer pada fungsi-fungsi manajemen yang diukur berdasarkan: perencanaan, penyelidikan atau investigasi, mengkoordinir, mengevaluasi, mengawasi, susunan kepegawaian (*staffing*), negosiasi, dan representasi atau perwakilan. Masing-masing Indikator kinerja manajer, diukur menggunakan tipe **skala interval**, dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan sembilan (tertinggi). Skala interval merupakan skala pengukuran yang menyatakan, kategori peringkat dan jarak abstraksi dari fenomena (*construct*) yang diukur. Skala interval dapat dinyatakan angka 1 sampai dengan 9. Skala kinerja terdiri dari poin satu untuk kinerja di bawah rata-rata (rendah), dan poin sembilan untuk kinerja di atas rata-rata (tertinggi). Pimpinan puncak sebagai responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dibandingkan dengan rata-rata kinerja rekan responden, dengan memilih skala satu sampai dengan sembilan.

Peran Informasi Manajemen Biaya dan Faktor Pendukung, yaitu Komitmen Manajer dan Pengendalian Biaya. Beberapa penelitian mengenai komitmen manajer dalam elemen TQM telah dilakukan oleh Tersziovski & Samson (1999), yang menyimpulkan, bahwa faktor-faktor TQM di antaranya adalah komitmen manajemen mempengaruhi kinerja perusahaan. Noronha (2003) meneliti budaya nasional dan elemen TQM. Elemen nilai-nilai budaya *Chinese* terdiri dari lima variabel laten: kerendahan diri, penyesuaian diri, kesesuaian dengan bidangnya, independen, respek terhadap orang lain. Elemen TQM antara lain: komitmen pimpinan (*leader commitment*), pendekatan ilmiah, dan Kepuasan konsumen. Hasil penelitian ini menyimpulkan, bahwa hubungan keseluruhan antar variabel adalah positif. Selain itu Pasaribu (2008) pernah melakukan penelitian mengenai komitmen pimpinan puncak dan hubungannya dengan penerapan pilar dasar TQM dan menemukan ada hubungan yang tidak signifikan antara komitmen pimpinan puncak dan penerapan pilar dasar TQM. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan terhadap komitmen manajer mengenai TQM belum ada mengaitkan pengaruh faktor pendukung, yaitu komitmen terhadap peran informasi manajemen biaya.

Berhubung informasi manajemen biaya merupakan bagian dari TQM, maka dapat diduga, bahwa peran informasi manajemen biaya dan komitmen manajer terdapat hubungan dengan pengendalian biaya.

**Pengaruh Peran Informasi Manajemen Biaya terhadap Kinerja Manajerial.** Dalam *activity based costing management system* (ABCM) pusat-pusat aktivitas ditentukan untuk mengakumulasi biaya langsung dan biaya tidak langsung yang terjadi. Pusat aktivitas dapat digunakan untuk menentukan mutu yang kriteria kinerjanya ditentukan dalam bentuk ukuran keluaran dari pusat aktivitas. Kriteria-kriteria ini dibuat selaras dengan tujuan TQM untuk masing-masing pusat aktivitas.

Manajemen dapat mengidentifikasi departemen-departemen yang memiliki biaya kerusakan (*defect*) paling besar. Dalam sistem ABCM, pusat-pusat aktivitas dapat dikategorikan dalam berbagai variasi dan cara yang berbeda untuk membantu analisis dan pengendalian biaya. Semakin tercapai sasaran informasi manajemen biaya yang ditargetkan, maka sangat mendukung pengendalian biaya yang semakin baik. Hal ini akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Menilik lebih dalam keterkaitan tersebut dilihat dari pernyataan Miller (1992), mengemukakan bahwa ABCM merupakan informasi yang berorientasi pada proses dan membantu memberikan: (1) Informasi biaya-biaya proses usaha yang penting dan aktivitas-aktivitas yang signifikan. Hal ini dilakukan agar proses perbaikan mutu akan lebih fokus; (2) Informasi biaya aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah. Hal ini dilakukan agar dapat memastikan bahwa aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat dieliminasi, sehingga proses perbaikan mutu dapat dilakukan untuk aktivitas aktivitas yang bernilai tambah saja; (3) pengukuran kinerja aktivitas termasuk mutu, produktivitas waktu, dan *customer services*; dan (4) Informasi *cost driver*. Dengan pembentukan *cost driver* ini akan lebih mudah dan akurat menelusuri biaya-biaya yang dikeluarkan, sehingga perbaikan mutu penentuan harga pokok produk dapat tercapai.

Semua pernyataan ini merupakan saran yang bertujuan untuk mengeliminasi biaya-biaya yang tidak bernilai bagi pelanggan dan perbaikan proses yang bernilai tambah secara berkelanjutan (*continuous improvement*), sehingga dapat mencapai tingkat pengendalian biaya produk yang lebih efisien dan efektif. Hal ini akan ditunjukkan dalam kinerja manajerial yang lebih baik.

Pasaribu (2008) telah melakukan penelitian, bahwa pilar dasar TQM berpengaruh terhadap keefektifan pengendalian biaya mutu, dan implikasinya keefektifan pengendalian biaya mutu berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Informasi manajemen biaya dalam TQM adalah bagian dari TQM, dan keefektifan pengendalian biaya mutu merupakan bagian dari keefektifan pengendalian biaya. Dengan demikian dapat diduga bahwa peran informasi manajemen biaya dalam TQM ada pengaruh terhadap kinerja manajer.

Penelitian mengenai peran informasi manajemen biaya terhadap keefektifan pengendalian biaya, dan kinerja manajer masih jarang dilakukan di Indonesia. Mengingat arti pentingnya penerapan informasi manajemen biaya dalam mendukung TQM, maka penelitian ini perlu dilakukan guna memperkaya temuan-temuan penelitian pada masa yang akan datang. Selain itu hasil penelitian ini memberikan wawasan yang berharga bagi mahasiswa yang mempelajari akuntansi biaya, akuntansi manajemen dan manajemen biaya, dan perencanaan dan pengendalian manajemen.

Sesuai masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data empiris dan menentukan pengaruh peran informasi

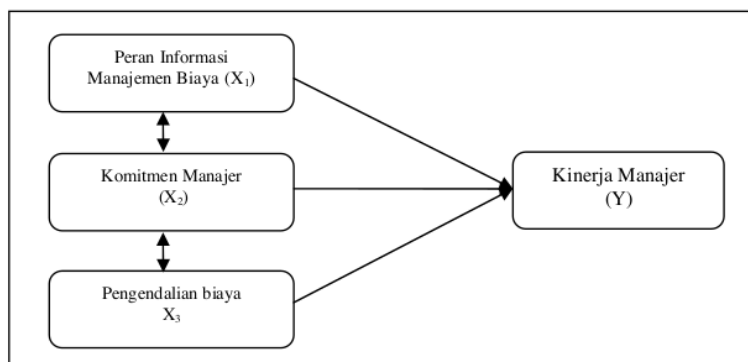


manajemen biaya dalam TQM, komitmen manajer, dan pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial pada BUMN Manufaktur di Indonesia.

Berdasarkan tujuan penelitian dan latar belakang penelitian, hipotesis dirumuskan sebagai berikut: Terdapat pengaruh peran informasi manajemen biaya dan keefektifan, komitmen manajer, dan pengendalian biaya baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajerial pada BUMN Manufaktur di Indonesia.

## METODE PENELITIAN

Penelitian kausal akan digunakan dalam rancangan penelitian ini. Penelitian kausal merupakan penelitian penjelasan atau *explanatory research* terhadap semua anggota populasi yang bersedia dilakukan penelitian (populasi survei). Sesuai hipotesis yang diajukan digunakan telaah statistika yang tepat menggunakan Model Struktural, yaitu dengan teknik statistik Analisa Jalur (*path analysis*), untuk mengetahui hubungan sebab akibat. Dengan Model ini akan mengungkapkan besarnya pengaruh variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat, baik secara langsung sendiri-sendiri, maupun secara bersamaan sesuai Gambar 1 sebagai paradigma penelitian ini.



**Gambar 1**

Paradigma Penelitian yang Menggambarkan Hubungan antar Variabel Penelitian

### Populasi Penelitian

Dari 32 BUMN manufaktur di Indonesia terdapat 28 BUMN manufaktur yang bersedia dijadikan sebagai populasi survei. Semula ditargetkan 2 responden manajer divisi di setiap BUMN manufaktur merupakan unit anggota populasi yaitu manajer divisi produksi dan divisi penjaminan mutu. Alasan dipilih 2 manajer divisi dari dua departemen ini, karena departemen produksi dan divisi penjaminan mutu sangat berperan langsung dalam pengolahan produk untuk siap diserahkan ketangan pelanggan maupun konsumen.

### Variabel Penelitian

Peran Informasi Manajemen biaya dalam mendukung TQM ( $X_1$ ) adalah sistem informasi yang digunakan untuk mendukung keberhasilan usaha-usaha perbaikan dalam TQM (Turney & Straton 1992). Untuk mengetahui sejauh mana pencapaian peran informasi manajemen biaya dalam mendukung TQM, penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan ditunjukkan ke setiap manajer



divisi. Pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan upaya perbaikan mutu adalah: (1) Untuk mengukur biaya aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya yang besar yang diberi skor tinggi; (2) Untuk mengukur potensi perbaikan pada aktivitas-aktivitas dan proses-proses usaha yang menyerap biaya tidak bernilai tambah yang diberi skor tinggi; (3) Untuk mengukur beberapa aktivitas yang berhubungan langsung dengan pencapaian sasaran dan tujuan strategik perusahaan yang diberi skor tinggi; (4) Untuk mengukur aktivitas-aktivitas yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti penagihan dan pengambilan pesanan dan penanganan komplain yang diberi skor tinggi; (5) Untuk mengukur yang potensial menimbulkan biaya-biaya berjumlah besar bila dilakukan secara tidak benar atau salah yang diberi skor tinggi. Misal aktivitas perancangan produk tidak benar dapat berpengaruh secara signifikan terhadap aktivitas manufaktur; dan (6) Pertanyaan mengenai aktivitas-aktivitas yang ditangani oleh manajer yang mau menerima perubahan yang diberi skor tinggi.

Komitmen manajer ( $X_1$ ) adalah mempertahankan keikutsertaan manajer dalam organisasi yang ditunjukkan melalui, kemauan untuk memainkan upaya tertentu atas nama profesi, dan upaya manajemen perusahaan dalam melaksanakan tugas pokoknya, dengan mengarahkan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya kearah berbagai tujuan dalam organisasi termasuk program manajemen mutu terpadu (Aranya & Ferris 1984).

Pengendalian Biaya (Y) adalah suatu ukuran seberapa baik atau seberapa jauh sasaran pelaksanaan biaya yang ditargetkan telah tercapai (Shea & Gobeli 1995). Keberhasilan pengendalian biaya dilihat dari nilai keefektifan, yang dicerminkan oleh perbandingan nilai keluaran aktual dengan keluaran yang ditargetkan. Apabila diimplementasikan pada biaya, keefektifan pengendalian biaya dirumuskan adalah Keefektifan pengendalian = (Realisasi total biaya : Anggaran total biaya) x 100%. Hal ini apabila semakin kecil rasio keefektifan pengendalian biaya yang terealisasi dari yang dianggarkan, maka tingkat keefektifan pengendalian biaya semakin baik.

Kinerja manajer (Z) adalah kinerja pada individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain, perencanaan, penyelidikan atau investigasi, mengkoordinir, mengevaluasi, mengawasi, susunan kepegawaian (*staffing*), negosiasi, representasi atau perwakilan, dan kinerja secara keseluruhan (Wentzel 2002). Wentzel mengembangkan pengukuran kinerja ini dari penelitian sebelumnya dilakukan oleh Mahoney pada tahun 1960-an. Untuk mengetahui sejauh mana kinerja manajemen dicapai, penelitian ini menggunakan 9 butir pertanyaan untuk mengukur kemampuan organisasi mencapai tingkat kinerja relatif tertentu. Setiap butir pertanyaan menggunakan 7 angka skala Likert, yang dimulai dari di bawah rata-rata (angka 1) sampai kepada di atas rata-rata (angka 7).

### **Tehnik Pengumpulan Data**

Data akan dikumpulkan dari variabel **komitmen manajer**, melalui instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner yang menggunakan tipe skala Likert (*Likert type items*). Butiran pertanyaan menggunakan 5 angka skala Likert. Jawaban responden akan diberi skor, dan hasil skor akan menghasilkan skala ordinal. Selanjutnya skor ini dinaikkan skala pengukurannya menjadi ke tingkat interval dengan menggunakan metode *successive interval*.

Data yang akan dikumpulkan dari variabel peran informasi manajemen biaya dalam TQM, menggunakan tipe skala Guttman. Penelitian menggunakan

skala Guttman dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan (Sugiyono 2004:90). Pengukuran tipe ini akan didapat jawaban yang tegas; yaitu "ya – tidak". Dalam skala Guttman hanya ada dua interval yaitu "setuju" atau "tidak setuju". Jawaban dapat dibuat akor tinggi satu dan terendah nol. Untuk jawaban setuju diberi skor 1 dan tidak setuju diberi skor 0.

### Analisis Data

Setelah data didapatkan dianggap memadai dari segi validitas dan reliabilitasnya, maka langkah selanjutnya adalah mengolah dan menganalisis data hasil penelitian berdasarkan struktur model antar variabel penelitian. Berhubung masalah yang diuji merupakan jaringan dari berbagai variabel dan mempunyai hubungan kausal antar variabel, maka alat yang digunakan menguji hipotesis penelitian ini adalah Analisa Jalur (*Path Analysis*). Dari variabel yang akan dianalisis terdapat variabel antara. Dengan demikian alat analisis ini dapat menerangkan pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel penyebab (*exogenous variable*) dan variabel akibat (*endogenous variable*), baik secara sendiri maupun bersamaan.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi hasil penelitian, akan didahului pengujian terhadap data yang telah dikumpulkan melalui analisis instrumen penelitian. Analisis instrumen penelitian dilakukan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau tidak. Instrumen dikatakan baik apabila instrumen penelitian tersebut memenuhi sifat valid dan reliabel. Untuk memenuhi apakah suatu instrumen dapat dikatakan valid dan reliabel maka dilakukan pengujian dua tahap, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan cara, *Personel Judgement* dan Analisis Statistik.

*Personel Judgement* dilakukan sebelum kuesioner disebarkan kepada responden sesungguhnya. Cara ini dilakukan antara lain dengan mendiskusikan redaksional instrumen penelitian dengan para kolega peneliti baik yang berlatar belakang akuntansi maupun psikologi sebanyak 10 responden pilot test. Cara ini dilakukan agar kalimat dalam kuesioner bisa dan mudah dipahami. Kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang penting dalam penelitian ini. Untuk tujuan tersebut, pengujian data selanjutnya dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

Analisis uji validitas atau kesahihan menggunakan korelasi *Pearson*. Teknik untuk menguji validitas instrumen tiap-tiap variabel dilakukan dengan cara mengkorelasikan tiap skor item instrumen dengan total skor dari jumlah item instrumen tersebut. Indikatornya adalah apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti data tersebut signifikan (valid), sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , berarti data tersebut tidak signifikan (tidak valid). Berhubung pengolahan data penelitian ini menggunakan SPSS 14, maka apabila nilai  $p$  (probabilitas) korelasi tersebut signifikan, maka item instrumen tersebut valid, sebaliknya apabila tidak signifikan, maka item instrumen tersebut tidak valid dan harus *didrop*.

Hasil uji validitas keseluruhan data yang diperoleh dari responden menunjukkan lebih banyak item yang signifikan dibanding dengan item yang tidak signifikan. Berarti semua variabel adalah valid. Hasil pengujian reliabilitas

instrumen komitmen manajer, dan peran informasi manajemen biaya, keefektifan pengendalian biaya dan kinerja manajer setelah di uji dengan Cronbach Alpha menunjukkan semua variabel berada di atas 0,006. Berarti instrumen dari masing-masing komitmen manajer, peran informasi manajemen biaya, keefektifan pengendalian biaya, dan kinerja manajer adalah diandalkan (*reliable*).

### **Pengaruh Peran Informasi Manajemen Biaya, Komitmen Manajer dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial.**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empiris dan untuk menentukan pengaruh peran informasi manajemen biaya dalam TQM, komitmen manajer dan pengendalian biaya, baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajer pada BUMN Manufaktur di Indonesia.

Berdasarkan paradigma asal yang tertera pada Gambar 2 tersebut dan hasil penelitian terhadap responden, maka dilakukan tahap perhitungan secara statistik, analisis hubungan antar variabel eksogen, dan pengaruh antar variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam rangka menguji hipotesis dan menjawab rumusan masalah penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan pada Lampiran dengan menggunakan paket program Statistika dan SPSS 14.0, hasil analisis jalur pengaruh peran informasi manajemen biaya, komitmen manajer dan pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial pada BUMN manufaktur di Indonesia dapat dilihat pada Gambar 2.

### **Pengaruh Komitmen Manajer, Peran Informasi Manajemen Biaya dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajer pada BUMN Manufaktur di Indonesi.**

Hipotesis secara simultan, yaitu: Terdapat pengaruh peran informasi manajemen biaya ( $X_1$ ), komitmen manajer ( $X_2$ ), dan pengendalian biaya ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) pada BUMN manufaktur di Indonesia. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua secara simultan diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 92,91%. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pengaruh komitmen manajer dan peran informasi manajemen biaya, dan keefektifan pendendalian biaya secara simultan terhadap kinerja manajer lebih besar dari 0 (nol). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peran informasi manajemen biaya ( $X_1$ ), komitmen manajer ( $X_2$ ) dan pengendalian biaya ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada BUMN manufaktur di Indonesia.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,9291, berarti 92,91% variabel endogen, yaitu keefektifan pengendalian biaya ditentukan secara simultan oleh variabel eksogen, yaitu komitmen manajer, peran informasi manajemen biaya, dan keefektifan pengendalian biaya. Ini menunjukkan bahwa peran informasi manajemen biaya ( $X_2$ ), komitmen manajer ( $X_1$ ), dan pengendalian biaya ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebesar 7.09%, sisa sebesar 92,91% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini ( $\epsilon_2$ ).

Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendricks & Singhal (1997), yang mengemukakan hasil penerapan TQM mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil peneltian Easton & Jarrell (1998), mengemukakan setelah menerapkan TQM terdapat hubungan



positif dengan peningkatan *net income*, *operating income*, *Sales* dan *stock return*. Selanjutnya Tersziovski & Samson (1989), mengemukakan dari hasil penelitiannya menyimpulkan Faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja perusahaan. Demikian juga hasil penelitian Retno & Indriantoro (2001), menyimpulkan pengukuran kinerja manajerial dan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap keefektifan penerapan TQM.

Variabel lain yang tidak diteliti. Selain faktor lain yang berpengaruh terhadap keefektifan pengendalian, yaitu hubungan perusahaan dengan pemasok, budaya organisasi, dan etika bisnis juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Secara Parsial Peran Informasi Manajemen Biaya, Komitmen Manajer dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajer.**

Berdasarkan uji koefisien jalur secara parsial menunjukkan pengaruh komitmen manajer ( $X_1$ ) sebesar  $-0,0032$ , peran informasi manajemen biaya ( $X_2$ ) sebesar  $0,2477$ , dan pengendalian biaya ( $Y$ ) sebesar  $0,0692$  terhadap kinerja manajer ( $Y$ ), ditunjukkan dalam Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
Pengujian Hipotesis Secara Parsial

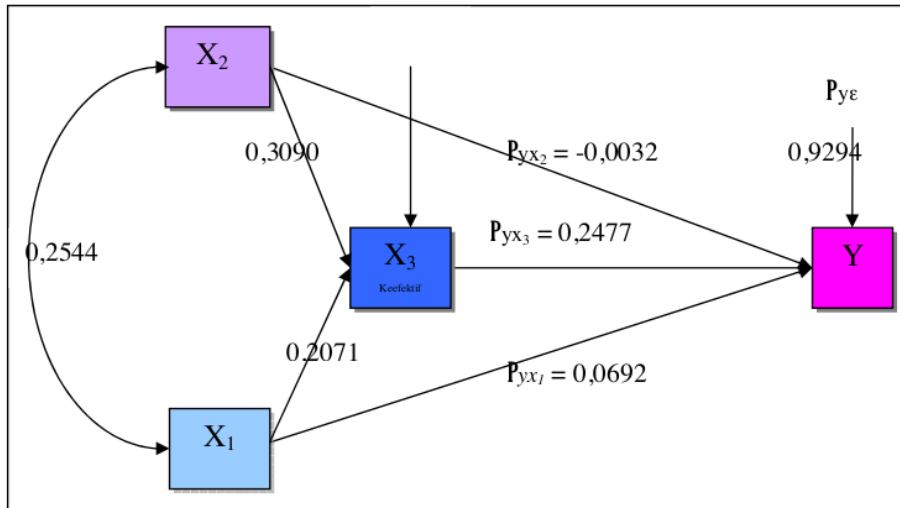
Hipotesis Secara Parsial	Koef. Jalur	Syarat menolak $H_0$ (menerima $H_a$ ). Variabel $X_i$ berpengaruh terhadap $Z$ , jika:	Hasil Pengujian	Kesimpulan	Besarnya pengaruh langsung ( $P_{zx,y}$ )
Terdapat pengaruh yang signifikan antara peran informasi manajemen biaya ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajer ( $Y$ )	0,2477	$P_{yx_2} > 0$	$P_{zx_2} > 0$	Ho ditolak, terdapat pengaruh signifikan antara $X_1$ terhadap $Y$	$(0,2477)^2 \times 100\% = 6,14\%$
Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen manajer ( $X_2$ ) terhadap kinerja manajer ( $Y$ )	-0,0032	$P_{yx_1} > 0$	$P_{zx_1} > 0$	Ho ditolak, terdapat pengaruh signifikan antara $X_2$ terhadap $Y$	$(-0,0032)^2 \times 100\% = 0,001\%$
Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengendalian biaya ( $X_3$ ) terhadap kinerja manajer ( $Y$ )	0,0692	$P_{yx_3} > 0$	$P_{zy} > 0$	Ho ditolak, terdapat pengaruh signifikan antara $X_3$ terhadap $Y$	$(0,0692)^2 \times 100\% = 0,48\%$

Sumber: Lampiran Hasil pengolahan data Primer

Tabel 1 menjelaskan nilai koefisien jalur secara parsial pengaruh peran informasi manajemen biaya ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajer ( $y$ ) sebesar  $6,14\%$ , komitmen manajer ( $X_2$ ) terhadap kinerja manajer ( $Y$ ) sebesar  $0,001\%$ , dan pengendalian biaya ( $X_3$ ) terhadap kinerja manajer ( $Y$ ) sebesar  $0,48\%$

Berdasarkan nilai koefisien jalur ini, diagram jalur dapat disajikan pada Gambar 2.





**Gambar 2**  
Struktur Peran Informasi Manajemen Biaya, Komitmen Manajerial, Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajer

Berhubung penelitian ini menggunakan populasi survei, tidak dilakukan pengujian signifikansi terhadap koefisien jalur tersebut, karena nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah nilai koefisien jalur yang sesungguhnya dari populasi survei. Nilai koefisien jalur masing-masing variabel komitmen manajer, peran informasi manajemen biaya, dan keefektifan pengendalian biaya terhadap kinerja manajer menunjukkan lebih besar dari nol ( $P_{yx_i} > 0$ ).

Berdasarkan rumusan hipotesis, syarat untuk menyatakan bahwa peran informasi manajemen biaya ( $X_1$ ), komitmen manajer ( $X_2$ ), dan pengendalian biaya ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, apabila  $P_{xy} > 0$ . Mengacu pada syarat tersebut, berarti hasil penelitian akan menolak  $H_0$  (hipotesis nol); menerima  $H_A$  (hipotesis alternatif).

Untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung variabel eksogen ( $X_i$ ) terhadap kinerja manajerial dihitung dengan cara mengkuadratkan koefisien jalur ( $P_{yx_i}$ )<sup>2</sup>. Dengan demikian besarnya pengaruh langsung peran informasi manajemen biaya terhadap kinerja manajer ( $P_{yx_1}$ )<sup>2</sup> adalah sebesar  $(0,0692)^2 \times 100\% = 0,48\%$ , pengaruh komitmen manajer terhadap kinerja manajer ( $P_{yx_2}$ )<sup>2</sup> adalah sebesar  $(0,0032)^2 \times 100\% = 0,00\%$ , dan pengaruh pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial ( $P_{yx_3}$ )<sup>2</sup> adalah sebesar  $(0,2477)^2 \times 100\% = 6,14\%$ .

Hasil perhitungan menunjukkan, pengaruh  $X_1$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  adalah masing-masing sebesar 0,48%, dan 6,14%, sedangkan pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah -0,03%, berarti menolak  $H_0$  dan menerima  $H_A$ .

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, komitmen manajer ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer ( $Y$ ), sedangkan peran informasi manajemen biaya ( $X_1$ ), dan keefektifan pengendalian biaya ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajer ( $Y$ ), yang ditandai oleh nilai koefisien jalur masing-masing 0,0692; 0,2477. Selanjutnya pengaruh langsung komitmen manajer terhadap kinerja manajer negatif sebesar -0,03%, sedangkan pengaruh langsung peran informasi

biaya, dan keefektifan pengendalian biaya secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, masing-masing sebesar 0,48%; dan 6,14%.

Pengaruh tersebut bermakna, bahwa semakin ada peningkatan komitmen manajer pada organisasi, maka peran informasi manajemen biaya, dan pengendalian biaya akan mendorong kinerja manajer lebih baik. Sebaliknya, semakin kecil tingkat komitmen manajer pada organisasi, maka peran informasi manajemen biaya, dan pengendalian biaya akan semakin rendah, hal ini mengakibatkan tingkat kinerja manajer semakin rendah pada BUMN manufaktur di Indonesia.

Nilai pengaruh langsung masing-masing sebesar  $X_1 = 0,48\%$ ;  $X_2 = -0,03\%$ ; dan  $X_3 = 0,14\%$ , menunjukkan bahwa komitmen manajer tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan peran informasi manajemen biaya, dan keefektifan pengendalian biaya mutu berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain, pengaruh langsung masing-masing variabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajerial hanya mampu dijelaskan oleh peran informasi manajemen biaya dan keefektifan pengendalian biaya sebesar 6,62%, yaitu terdiri peran informasi manajemen biaya sebesar 0,48% dan keefektifan pengendalian biaya mutu sebesar 6,14%.

Dari koefisien jalur masing-masing variabel eksogen pada pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja manajer dibandingkan dengan komitmen manajer, dan peran informasi manajemen biaya. Berarti keberhasilan kinerja manajer sangat ditentukan pengendalian biaya yang efektif dalam mendukung TQM. Semakin baik komitmen manajer pada organisasi dan peran informasi manajemen biaya dalam mendukung TQM, secara tidak langsung pengendalian biaya semakin efektif. Hal ini akan mendorong kearah kinerja manajerial lebih baik. Hasil pengujian hipotesis ini berbeda dengan hasil penelitian Pasaribu (2011), yang menyatakan bahwa komitmen manajer lebih besar pengaruhnya terhadap keefektifan pengendalian biaya, dibandingkan dengan variabel eksogen lainnya, yaitu dari peran informasi manajemen biaya. Ketidak konsistenan ini menunjukkan bahwa komitmen manajer belum memberikan kontribusi yang berarti atau lebih maksimal terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Berdasarkan perhitungan statistik diperoleh hasil pengolahan data besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total variabel eksogen (komitmen manajer, informasi manajemen biaya, dan pengendalian biaya) terhadap variabel endogen (kinerja manajer) diiktisarkan pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Koefisien Jalur Berdasarkan**  
**Besarnya Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Serta**  
**Koefisien Determinasi Variabel Eksogen (X<sub>i</sub>) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Variabel	Uraian	Pengaruh		Total
		Langsung	Tidak Langsung	
Informasi manajemen biaya (X <sub>1</sub> )	Ke Y : (0,2477) <sup>2</sup>	6,14%		
	melalui X <sub>2</sub> ke Y : (0,2477 x -0,2544 x -0,0032)100%		0,02%	
	melalui X <sub>3</sub> ke Y : (0,2477 x 0,1285x 0,0692)100%		0,22%	6.38%
Komitmen (X <sub>2</sub> )	Ke Y : (-0,0032) <sup>2</sup>	0,00%		
	melalui X <sub>1</sub> ke Y : (-0,0032) x (- 0,2544)x 0,2477)100%		-0,02%	
	Melalui X <sub>3</sub> ke Y: (-0,0032 x (-0,2564)x 0,0692)100%		-0,01%	-0.03%
pengendalian biaya (X <sub>3</sub> )	Ke Y : (0,0692) <sup>2</sup>	0,48%		
	melalui X <sub>1</sub> ke Y : (0,0692 x 0,2544 x -0,0032)100%		0.01%	
	melalui X <sub>2</sub> ke Y : (0,0692x0.1285 x 0,2477)100%		0,22%	0.71%
	Sub Total	6,62%	0.44%	
	Koefisien determinasi: R <sup>2</sup> y (X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> )			7,06%
	Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap Y (ε <sub>2</sub> )			92,94%
			T o t a l	100,00%

Sumber: Hasil Pengolahan Data.

Tabel 2 menjelaskan pengaruh langsung masing-masing variabel eksogen terhadap variabel kinerja manajerial (Y), yaitu pengaruh langsung komitmen manajer (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0.0%, dan pengaruh langsung peran informasi manajemen biaya (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 6.14%, pengaruh langsung pengendalian biaya (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0.48%. Total pengaruh langsung variabel komitmen manajer (X<sub>2</sub>), peran informasi manajemen biaya (X<sub>1</sub>), keefektifan pengendalian biaya (X<sub>3</sub>) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) adalah 6.62%.

Tabel 3 menjelaskan bahwa, pengaruh tidak langsung variabel komitmen manajer (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui informasi manajemen biaya (X<sub>1</sub>) sebesar -0,02%, dan melalui keefektifan pengendalian biaya sebesar -0,01%. Pengaruh informasi manajemen biaya (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui komitmen manajer (X<sub>2</sub>) sebesar 0,02% dan melalui pengendalian biaya (X<sub>3</sub>) sebesar 0,22%. Pengaruh pengendalian biaya (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui komitmen manajer (X<sub>2</sub>) sebesar 0,01%, melalui informasi manajemen biaya (X<sub>1</sub>) sebesar 0,22%,

Dari analisis data tersebut dilihat dari besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung yang terdapat pada Tabel 3 menunjukkan, bahwa pengaruh langsung yang paling besar adalah variabel peran informasi manajemen biaya terhadap kinerja manajerial sebesar 6,14%, sedangkan pengaruh tidak langsung yang paling besar adalah pengendalian biaya melalui peran informasi manajemen biaya terhadap Kinerja manajerial adalah sebesar 0,22%. Hal ini menunjukkan peningkatan kinerja manajerial pada BUMN manufaktur lebih dominan peran informasi manajemen biaya. Semakin baik pemahaman manajer mengenai peran informasi manajemen biaya dalam mendukung TQM, secara

langsung dan tidak langsung akan mendorong pengendalian biaya semakin efektif dan kinerja manajer semakin baik.

Namun tanpa peningkatan kompetensi manajer divisi mengenai penggunaan informasi manajemen biaya dalam mendukung TQM maka penerapan informasi manajemen biaya untuk meningkatkan pengendalian biaya semakin efektif dan kinerja manajer sukar diterapkan. Kesadaran penerapan informasi manajemen biaya dalam organisasi tergantung pada banyak *intangibles*, terutama sikap manajemen puncak dan para manajer divisi terhadap mutu (Choi & Behling (1997) dalam Pasaribu (2007). Jadi untuk mendorong komitmen manajer menggunakan informasi manajemen biaya untuk meningkatkan keefektifan pengendalian biaya yang semakin baik tergantung dukungan maupun komitmen berkelanjutan dari para manajer. Dengan dukungan ini, manajer akan berusaha meningkatkan kompetensi mereka memahami dan mengembangkan penggunaan informasi manajemen biaya mendukung praktik TQM yang semakin baik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil analisis penelitian diperoleh simpulan dan saran sebagai berikut:

### **Simpulan**

Pengaruh secara simultan komitmen manajer, peran informasi manajemen, dan pengendalian biaya berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. Artinya untuk meningkatkan kinerja manajerial perlu meningkatkan komitmen para manajer divisi, peran informasi manajemen biaya dan pengendalian biaya. Temuan tersebut menunjukkan, bahwa semakin tinggi komitmen manajer, peran informasi manajemen biaya dan pengendalian biaya, maka kinerja manajer semakin meningkat. Kinerja manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh komitmen manajer, informasi manajemen biaya, dan keefektifan pengendalian biaya. Namun faktor lain yang tidak diteliti juga akan mempengaruhi kinerja manajerial, diantaranya praktik *quality cost* (Pasaribu, 2009), komunikasi internal (Sprague & Brocco 2002), dan faktor kultur mutu dalam organisasi (Zakaria Abbas 2006).

Secara parsial Komitmen manajer tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya bahwa perlu ada perbaikan dan perhatian komitmen manajer mengenai perbaikan manajemen biaya melatih keseluruhan hirarki dalam proses manajemen biaya, perbaikan mutu, mendorong manajer divisi menerapkan informasi manajemen biaya, dan menambah sasaran kualitas kepada rencana bisnis, maka akan memberikan kontribusi terhadap kinerja manajer. Variabel Peran informasi manajemen biaya dan keefektifan pengendalian biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Artinya semakin baik pemahaman manajer dalam kemampuan untuk mengenal manajemen biaya, mencoba menerapkan manajemen biaya, perhatian terhadap penerapan manajemen biaya, dukungan manajer dalam penerapan manajemen biaya, mau terlibat dan mengembangkan penataan sistem manajemen biaya, maka akan memberikan kontribusi terhadap kinerja manajerial. Demikian juga Keefektifan pengendalian biaya dapat meningkatkan kinerja manajer akan semakin baik.

Pengaruh secara parsial ditemukan bahwa peran informasi manajemen biaya berpengaruh dominan terhadap kinerja manajerial. Ini menunjukkan



adanya perhatian pimpinan puncak dan manajer divisi terhadap peningkatan kinerja manajer. Artinya keberhasilan kinerja manajer sangat dipengaruhi peran informasi manajemen biaya. Semakin baik pengendalian biaya yang lebih efektif, maka implikasinya terhadap kinerja manajerial semakin baik. Simpulan ini menunjukkan bahwa pemahaman manajer divisi mengenai manajemen biaya sangat diperlukan, untuk meningkatkan komitmen manajer dalam memotivasi bawahan dalam mendukung pengendalian biaya dan berimplikasi terhadap kinerja manajer.

## **Saran**

### **Saran Manajerial**

Berhubung tidak terdapat hubungan antara komitmen manajer dengan peran informasi manajemen biaya dalam TQM. Disarankan kepada manajemen BUMN manufaktur, perlu ada perbaikan budaya organisasi kearah yang lebih kondusif, sehingga faktor-faktor penghambat perubahan seperti lemahnya hubungan kerjasama manajemen pada tingkat fungsional, yaitu komunikasi yang buruk di antara fungsi organisasi, serta sikap manajer yang memperlakukan stafnya seolah-olah tidak mampu berpikir. Selain itu pendelegasian dan kepemimpinan yang tidak baik dari pimpinan puncak perlu perbaikan, kerjasama dalam tim, proses penyebaran kuasa dapat ditingkatkan (Fandi & Diana 2003). Hal ini akan memberikan kontribusi untuk meningkatkan peran informasi biaya terhadap keefektifan pengendalian biaya dan kinerja manajerial.

### **Saran Pengembangan Ilmu**

Secara simultan komitmen manajer, peran informasi manajemen biaya berpengaruh terhadap keefektifan pengendalian biaya mutu. Mengingat keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu hanya meneliti komitmen manajer dan peran informasi manajemen biaya terhadap keefektifan pengendalian biaya saja, maka bagi peneliti selanjutnya diharapkan lebih mengembangkan penelitian ini dengan meneliti pengaruh faktor lain seperti, faktor hubungan perusahaan dengan pemasok, budaya organisasi, etika bisnis.

Secara simultan komitmen manajer, peran informasi manajemen biaya dan keefektifan pengendalian biaya berpengaruh terhadap kinerja manajer. Mengingat keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu hanya meneliti komitmen manajer, peran informasi manajemen biaya dan keefektifan pengendalian biaya mutu terhadap kinerja manajer saja, maka bagi peneliti lain, perlu mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial seperti, faktor etika bisnis, dan relasi dengan pemasok.

Penelitian ini menggunakan responden manajer divisi pada BUMN manufaktur di Indonesia. Disarankan kepada peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian pada Badan Usaha Swasta Publik manufaktur di Indonesia dengan responden yang sama, yaitu para manajer divisi dan untuk melihat apakah ada perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penelitian ini adalah Hibah Fundamental, dengan ini Mengucapkan Terima kasih kepada DP2M–Dikti, Kementerian Pendidikan Indonesia, telah membiayai penelitian ini sampai selesai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aranya N. & K.R. Ferris. "Reexamination of Accountant Organizational Professional Conflict", *The Accounting Review*, Vol 59 no. 1 (1984): 1-12.
- Bergenhengouwen. G. J., et. al. "Competence Development – a Challenge for Human Resources Professionals: Core Competence of Organizations as guidelines for the development of employees", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, no. 2(1997): 55-62.
- Blocher, Edward J., & Kung H Chen & Gary Cohins & Thomas W. Lin. *Cost Management: A Strategi Emphasis*, 3<sup>th</sup>. New York: McGraw Hill, 2005
- Carter & Milton F. Usry. *Cost Accounting*, 13<sup>th</sup> Edition, by Dame a Division of Thomson Learning, Singapore 068808, 2002
- Civelli, Franco F. "New Competences, New Organization in a Developing World". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, no. 7, 1997: 226 – 228.
- Wirjono, Endang Raino. "Peranan Informasi Manajemen Biaya Berdasarkan Aktivitas dan Dalam Mendukung Total Quality Management", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 15 no. 2 (2003): 119-126
- Fandi Tjiptono & Anastasia Diana. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003
- Flynn, Barbara B. & Roger G. Schroeder & S. Sakakibara. "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Science*, Vol. 26, no. 5 (1995): 659-691
- Gaspersz, Vincent. *"Manajemen Bisnis Total"*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Gibson, James L., John M. Ivancevich & J. M. Donnelly. *Organization: Behavior, Structure and Process*. Seventh Edition, Homewood, Richard D. Irwin, Boston, 1994
- Hansen, Don R & Maryanne M. Mowen. *Cost Management: Accounting and Control* 3<sup>th</sup> edition, United States of Amerika: South-Western College Publishing, 2000
- Handoko, H. & Tjiptono F. "Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lingkungan Organisasi TQM", *Kinerja*, 2 no. 3 (1997): 1–12.
- Horngren, Charles T. & George Foster & Srikant M. Datar. *Cost Accounting: Managerial Emphasis*. 14<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall-Pearson Education International, Inc., 2006
- Lasambouw, Carolina M., & Danil Lasambouw L. "Competency Based Human Resource Development (CBHRD): Upaya Meningkatkan Daya Saing SDM di Era Global", *Buletin BRI*, Vol. 15 no. 1 (2003): 13-19.
- Lewis, R. G. & Smith D. H. *Total Quality In Higher Education*, Deiray Beach, Florida: St. Lucia Press, 1994.
- Li, Cing Chun. *Path Analysis: A Primer*, Pacific Grove, CA: Boxwood Press, 1975
- Mahoney, T.A. & T. A Jerdee, & S. J. Carrol. "The Job of Management", *Industrial Relation*, 1965: 97-110.
- Masaaki Imai. *KAIZEN (Ky'zen), Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan, Seri Manajemen Operasi*, 2001, no 6: PPM.
- Meyer, Pounonen, Gellatly, Gofin & Jackson. "Organization Commitment and Job Performance: It's The Nature of The Commitment That Counts", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74 (1999): 152 – 156.

- Mulyadi & Johony, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Miller, A. J., 1992. *Activity Based Management: ABCM Information Is Critical to TQM Efforts. As Easy As ABC*. Fall.
- Noronha, Carlos. "National Culture and Total Quality Management: Empirical Assessment of a Theoretical Model", *The TQM Magazine*, Vol. 15 Nopember (2003): 351-355.
- Pryor, T. "What the Quality of Your Cost System?". *Finance Forum Supplement to Management Review*, Januari, 1991
- Pasaribu, Hiras. 2009. "Pengaruh Komitmen dan Persepsi serta Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada BUMN Manufaktur di Indonesia". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. Vol. 6 (2) Desember.
- Pasaribu, Hiras, 2009. Pengaruh Komitmen dan Peran Informasi Manajemen Biaya dalam Mendukung Total Quality Management terhadap Keefektifan Pengendalian Biaya: Proseding Seminar Nasional pada tanggal 14 Februari 2011, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah, Sidoarjo, Jawa Timur.
- Priyanto, Agus. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), agus@Hukumonline.com, 2001
- Shea, John, & David Gobeli. "TQM: The Experiences of Ten Small Business", *Business Horizons*, (Januari- Pebruari), 1995
- Suardi, Rudi. "Sistem Manajemen Mutu: ISO 9000:2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM", *Seri Manajemen Operasi*, no. 10, Jakarta: Penerbit PPM., 2001
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta, 2004
- Turney, P. Dan James, M. R. "The Impact of Continuous Improvement on the Disign of Activity-Base Cost System". *Journal Of Cost Management*, Summer, 1990
- Rayburn, Letricia Gayle. *Cost Accounting: Using a Cost Management Approach*, Sixth Edition, Richard D. Irwin, Inc., 1996
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior 12<sup>th</sup>*. New Jersey: Pearson Educational Inc., 2007.
- Sprague, R. W & Del Brocco, S. K. "Effective organizational communication: a competitive advantage", *Journal Of Organization Culture, Comunication and Conflict*, Vol. 10 (1), 33-61.
- Terziovski Mile & Samson Danny. "The Relationship Beetween Total Quality Management Practices and Operational Performance". *Journal of Operation Management*. Vol. 17 (1999): 393-409.
- Youde, R. K. "Cost of Quality Reporting: How We See it". *Management Accounting*, January, 1992
- Wentzel, Kristin. "The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Stting". *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14 (2002): 247-271.
- Zakaria Abbas. "Budgetary Slack and Quality Culture in Organization Pursuing ISO 9000 Certification", *The International Journal Accounting Governance & Society*, Vol 1 (2006): p. 49-59.

# PERAN INFORMASI MANAJEMEN BIAYA DAN FAKTOR PENDUKUNG TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA BUMN

---

## ORIGINALITY REPORT

---

**21**%

SIMILARITY INDEX

**21**%

INTERNET SOURCES

**0**%

PUBLICATIONS

**%**

STUDENT PAPERS

---

## MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

---

17%

★ [citation.itb.ac.id](http://citation.itb.ac.id)

Internet Source

---

---

Exclude quotes  On

Exclude bibliography  On

Exclude matches  < 2%