

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Teori Kontingensi

Sistem Akuntansi Manajemen merupakan suatu pendekatan kontingensi dari faktor kondisional yang digunakan dalam penelitian sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Sesuai dengan pendekatan kontingensi Otley (1980) dalam Mardiyah dan Gudono (2001), pendekatan kontingensi akuntansi manajemen didasarkan premis bahwa tidak ada Sistem Akuntansi Manajemen secara universal selalu tepat digunakan seluruh organisasi, namun Sistem Akuntansi Manajemen hanya sesuai (*fit*) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja. Teori kontingensi dalam metoda penelitian mengargumenkan bahwa efektivitas desain Sistem Akuntansi Manajemen tergantung eksistensi perpaduan antara organisasi dengan lingkungannya. Sistem Akuntansi Manajemen dikatakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hasil hubungan antara penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Apabila Sistem Akuntansi Manajemen *fit* dengan konteks dan kondisi organisasi maka diproposisikan akan menimbulkan kinerja superior.

Sistem Akuntansi Manajemen sering digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan.

Sistem Akuntansi Manajemen sebagai alat kontrol organisasi dan alat yang efektif menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi berbagai aktivitas yang dilakukan.

## 2. Sistem Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah informasi keuangan yang merupakan keluaran yang dihasilkan oleh tipe akuntansi manajemen yang dimanfaatkan terutama oleh pemakai intern organisasi. Menurut Mulyadi (2001) akuntansi manajemen dapat dipandang dari dua sudut yaitu akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe akuntansi dan akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe informasi. Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengendalian organisasi, serta merupakan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang berguna untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif aktivitas yang dapat dilakukan. Atkinson (1995) menyatakan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang mengumpulkan data operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya dan melaporkan kepada pengguna.

Produk yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen adalah informasi akuntansi manajemen. Sistem Akuntansi Manajemen merupakan suatu pendekatan kontinjensi dari faktor kondisional yang digunakan dalam penelitian sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Sesuai dengan penekatan kontinjensi Otley (1980) dalam

Samrotun (2006), pendekatan kontinjensi akuntansi manajemen didasarkan premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat digunakan seluruh organisasi, namun sistem akuntansi manajemen hanya sesuai (*fit*) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja. Teori kontinjensi dalam metoda penelitian mengargumenkan bahwa efektivitas desain sistem akuntansi manajemen tergantung eksistensi perpaduan antara organisasi dengan lingkungannya.

Sistem Akuntansi Manajemen sering digunakan untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem Akuntansi Manajemen sebagai alat kontrol organisasi dan alat yang efektif menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi pada berbagai aktivitas yang dilakukan.

### **3. 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 dan mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sistem pengendalian manajemen didesain untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri dari proses sistem dan struktur sistem yang terdiri atas: *quality goal, quality feedback,*

dan *quality incentive*. Sasaran kualitas (*quality goals*), dapat dilihat sebagai tujuan atau tingkatan kinerja individu atau organisasi yang hendak dicapai (Locke et.al, 1981 dalam Maiga dan Jacob, 2005). Dalam penetapan sasaran kualitas perusahaan, diharapkan individu dapat termotivasi untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut, dengan mengetahui, memahami dan menerima sasaran tersebut. Adapun cara menentukan sasaran kualitas adalah: (1) Menetapkan standar yang akan dicapai; (2) Mengevaluasi apakah standar tersebut dapat dicapai; (3) Mengevaluasi apakah standar tersebut sesuai dengan sasaran pribadi mereka dan (4) Apabila standar diterima, maka sasaran dapat ditetapkan.

Umpan balik kualitas (*quality feedback*), dikatakan sebagai pemenuhan beberapa fungsi dan biasanya mengacu pada informasi atas pencapaian tingkatan kinerja atau cara, yang menggambarkan bahwa efisiensi pencapaian kinerja telah dilaksanakan (Kluger dan Denisi, 1996 dalam Maiga dan Jacob, 2005). Para manajer akan memberikan kepada karyawan, suatu informasi sebagai umpan balik mengenai operasional perusahaan maupun kinerja individu dan kelompok mengenai pencapaian kualitas. Dengan umpan balik ini, diharapkan para karyawan akan menggunakannya untuk memecahkan permasalahan kinerja. Umpan balik kinerja dari para karyawan memungkinkan mereka untuk menentukan hubungan antara perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan produksi yang dihasilkannya. Selain itu umpan balik kualitas juga dapat

memotivasi secara eksklusif para karyawan serta memberikan kejelasan peran atas tugas yang harus dilakukannya.

Sedangkan yang dimaksud dengan insentif kualitas (*quality incentives*), adalah sebagai sistem pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan kualitas individu maupun kelompok (Ittner dan Lacker, 1995 dalam Samrotun, 2006). Penghargaan yang diterima oleh para karyawan, akan terikat dengan ukuran kinerja secara spesifik, sehingga perilaku seseorang cenderung akan berpedoman atas keinginan untuk mengoptimalkan ukuran kinerja tersebut. Pada saat ukuran insentif kualitas tercakup didalam kontrak antara manajemen dan pemilik perusahaan, maka para pekerja akan lebih mendekatkan diri pada dimensi yang telah ditekankan dalam ukuran itu, yang diharapkan hal ini akan menghasilkan peningkatan kinerja (Banker et al. 2000 dalam Samrotun, 2006).

Sasaran kualitas, umpan balik kualitas dan insentif kualitas, diharapkan dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi untuk mencapai keselarasan tujuan (*goal congruence*), yaitu terjadinya keselarasan antara kepentingan organisasi secara keseluruhan dengan kepentingan anggota organisasi sebagai pribadi (Anthony dan Govindarajan, 1998). Hal ini dilakukan dengan memastikan bahwa tujuan hanya dapat dicapai jika tujuan yang lain sudah tercapai. Perusahaan yang berorientasi pada pencapaian kinerja kualitas sebagai faktor strategis untuk mencapai keunggulan bersaing, sasaran kualitas (*quality goals*), umpan balik kualitas (*feedback quality*) dan insentif kualitas, akan dapat

menciptakan suatu kondisi yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja kualitas yang ditetapkan.

#### **4. Manajemen Kualitas Proses**

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 lima 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.

#### **5. Kinerja Kualitas Produk**

Kinerja kualitas dianggap sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas yang disesuaikan dengan rancangan kualitas pada biaya produksi yang ekonomis (Crosby, 1996 dalam Maiga

dan Jacob, 2005). 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 Samrotun (2006). Kualitas internal merupakan penilaian terhadap kualitas produk akhir sebelum dikirim ke konsumen serta kualitas proses yang menyertainya. Kualitas eksternal merupakan kualitas produk yang dinilai dari sudut pandang konsumen akan kegunaan atau manfaat produk tersebut.

Terdapat dua pandangan mengenai kualitas, yaitu: pandangan tradisional dan pandangan basis mutu (Henry, 2002). Pandangan tradisional menganggap bahwa, senantiasa terdapat pengorbanan antara biaya peningkatan mutu dan mempertahankan status quo. Menurut pandangan tradisional, lebih murah untuk memproduksi barang dengan kualitas lebih rendah dan mempunyai tingkat cacat yang minimal. Sedangkan, pandangan basis mutu menganggap bahwa kualitas dapat dan harus selalu ditingkatkan, daripada harus menunggu inspeksi produk jadi atau mengerjakan ulang produk yang cacat. Pandangan basis mutu

menyatakan bahwa, mutu harus dibentuk dari awal proses dengan tujuan tidak ada produk yang cacat (*zero defects*). Perspektif dari pandangan basis mutu ini menyatakan bahwa, kualitas akan memberikan hasil untuk biaya yang dikeluarkan. Lebih lanjut, pandangan basis mutu menekankan adanya peningkatan yang berkesinambungan terhadap sistem dan proses.

Kualitas diakui secara luas sebagai unsur kunci dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Peningkatan kualitas merupakan salah faktor strategik penting yang mempengaruhi perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan bersaing. Dalam peningkatan kualitas, diperlukan adanya upaya perbaikan kualitas yang berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Melalui perbaikan kualitas yang berkesinambungan, perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua cara (Tjiptono dan Diana, 2002) yaitu :

- (1) Rute pertama, berupa rute pasar. Melalui rute ini, perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya dengan memperluas pangsa pasar dan harga jual yang lebih tinggi. Dengan memperluas pangsa pasar dan harga jual yang tinggi, akan mengarah pada peningkatan penghasilan, sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.
- (2) Rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui usaha perbaikan kualitas. Pada rute kedua ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang, sehingga laba perusahaan yang diperoleh akan meningkat.

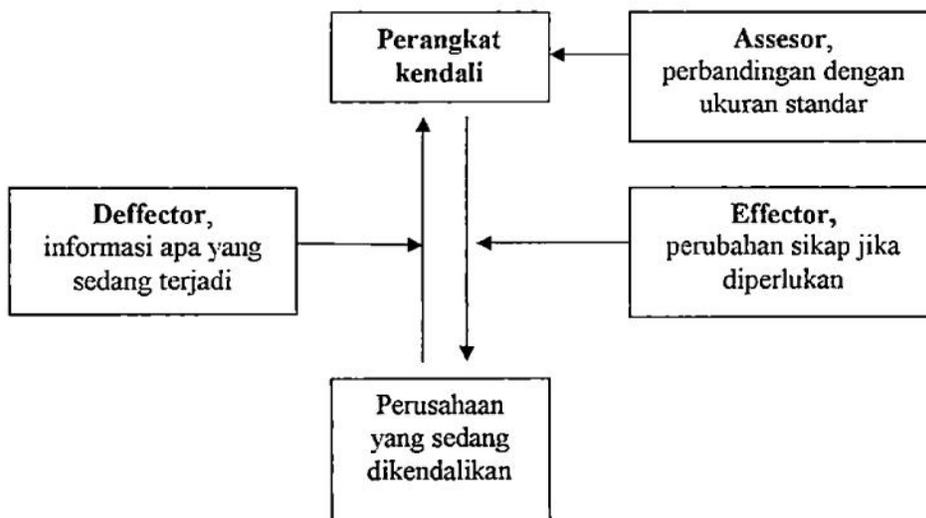
## **6. Dampak Manajemen Kualitas Proses terhadap Kinerja Manajemen**

Manajemen kualitas proses merupakan serangkaian proses untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen kualitas yang efektif menghendaki agar para supplier dapat menunjukkan bukti bahwa keseluruhan komponen yang mereka pasokan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Perusahaan harus menentukan apakah akan menerima atau menolak suatu komponen yang dikirim oleh supplier. Disamping memperhatikan kualitas pada komponen, manajemen kualitas yang efektif juga menghendaki agar tidak meneruskan pengerjaan produk yang cacat atau rusak pada proses berikutnya dan tidak meneruskannya kepada konsumen, sehingga diperlukan pengawasan kualitas agar dapat mengurangi jumlah produk cacat yang ditimbulkan oleh sistem operasi perusahaan. Dengan demikian, manajemen kualitas proses mempunyai dampak terhadap kinerja kualitas proses.

## **7. Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Pencapaian Kinerja Kualitas**

Sistem pengendalian dalam suatu organisasi mencakup pengendalian manajemen maupun proses-proses pengendalian dan perencanaan lainnya. Dalam suatu organisasi, para manajer dan karyawan harus dimotivasi dan diarahkan untuk melakukan apa yang diinginkan pimpinan dan akan dikoreksi apabila terdapat penyimpangan terhadap tujuan manajemen. Dalam sistem pengendalian manajemen, sedikitnya terdapat empat

komponen (Henry, 2002). Keempat komponen tersebut terdiri atas: (1) Pelacak (*detector*) atau sensor, yaitu sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan; (2) Penaksir (*assessor*), yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa actual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi; (3) *Effector*, yaitu suatu perangkat (yang sering disebut dengan *feedback*) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi; (4) Jaringan komunikasi, yaitu merupakan peringkat yang meneruskan informasi antar *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*. Keempat elemen dasar dari Sistem Pengendalian Manajemen ini digambarkan dalam bentuk diagram sebagai berikut :



Gambar 2.1  
Elemen-Elemen Sistem Pengendalian  
Sumber : Henry (2002)

Kegiatan dari Sistem Pengendalian Manajemen (Anthony dan Govindarajan, 1998) terdiri atas berbagai macam, yaitu: (1) merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi; (2) mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi; (3) mengkomunikasikan informasi; (4) mengevaluasi informasi; (5) memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu; (6) mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka. Kegiatan-kegiatan dalam Sistem Pengendalian Manajemen ini akan dilaksanakan diseluruh tingkatan dalam organisasi, dari manajemen puncak sampai dengan unit operasi terkecil. Sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk menerapkan strategi-strategi dan terkait dengan usaha-usaha anggota organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan organisasi ditentukan dalam proses perencanaan strategis. Tujuan biasanya tidak terkait dengan waktu dan tidak mempunyai batasan waktu, meskipun informasi yang diterima selama proses berlangsungnya pengendalian manajemen, dapat menyebabkan tujuan berubah. Sistem Pengendalian manajemen juga dipakai untuk memastikan pelaksanaan tugas yang efektif dan efisien dan memberikan kepastian pada para manajer bahwa organisasi telah melaksanakan strategi dengan baik dan benar.

Sistem Pengendalian Manajemen diharapkan dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi mencapai keselarasan tujuan (goal congruence), yaitu terjadinya keselarasan antara kepentingan organisasi secara keseluruhan dengan kepentingan anggota organisasi sebagai pribadi

(Anthony dan Govindarajan, 1998). Hal ini dilakukan dengan memastikan bahwa tujuan hanya dapat dicapai jika tujuan yang lain sudah tercapai. Perbedaan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadi bukan suatu hal yang mudah didalam merumuskan sistem pengendalian manajemen. Semakin erat hubungan antara kedua tujuan tersebut, maka semakin baik sistem pengendalian manajemennya.

Proses sistem pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan-bawahan. Pengendalian dilakukan mulai dari tingkat atas hingga tingkat bawah, dengan meliputi tiga aktivitas (Anthony dan Govindarajan, 1998) sebagai berikut:

- a. Komunikasi, yang dimaksudkan agar bawahan bertindak secara efektif. Dengan adanya komunikasi ini diharapkan para bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Evaluasi. Efisiensi atau efektivitas seorang bawahan dalam melakukan tugasnya, harus dievaluasi terlebih dahulu oleh manajer.
- c. Motivasi. Bawahan harus diberi motivasi untuk dapat menyelesaikan tugasnya.

Penerapan proses pengendalian manajemen diatas, memerlukan adanya tiga komponen aktivitas. Ketiga komponen aktivitas tersebut adalah: (1) Menentukan tujuan. Tujuan merupakan hasil akhir dari proses komunikasi. Tujuan akan dibagi kedalam dua jangka waktu pencapaian. Tujuan yang hendak dicapai dalam jangka pendek disebut sebagai sasaran; (2) Pengukuran prestasi. Penilaian prestasi diperlukan sebagai bentuk

motivasi maupun evaluasi; (3) Evaluasi prestasi (sebagai feedback), yaitu prestasi sebenarnya dibandingkan dengan tujuan semula dan perbedaan yang ada dianalisis dan dinilai.

Pengendalian manajemen lebih diarahkan kepada proses memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses pengendalian tersebut, akan melibatkan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan karyawan. Pada perusahaan yang berorientasi mencapai kinerja kualitas sebagai faktor strategis untuk mencapai keunggulan bersaing, komponen sistem pengendalian manajemen, (seperti: sasaran kualitas (*quality goals*), umpan balik kualitas (*feedback quality*) dan kualitas yang dihubungkan dengan intensif atau yang disebut dengan *quality intensive*), diharapkan dapat menciptakan suatu kondisi yang memotivasi karyawan pada bagian unit bisnis perusahaan untuk mencapai hasil (kualitas) yang telah ditetapkan.

## **B. Penurunan Hipotesis dan Penelitian Sebelumnya**

### **1. *Quality Goal*, Manajemen Kualitas Proses dan Kinerja Kualitas**

*Quality goal* merupakan tujuan atau tingkat kinerja yang harus dicapai oleh suatu individu atau organisasi. Teori Penetapan Sasaran (*goal-setting theory*), menjelaskan bahwa individu akan termotivasi untuk berusaha mencapai sasaran, apabila yang bersangkutan mengetahui, memahami dan menerima sasaran tersebut. 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. Serangkaian proses untuk menghasilkan produk yang berkualitas akan lebih berhasil apabila didukung dengan pemahaman dan penerimaan karyawan terhadap tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maiga dan Jacobs (2005), dan Harell dan Tuttle (2001) dalam Samrotun (2006) menyimpulkan komunikasi dari kualitas produk unit bisnis meningkatkan sasaran tujuan dan diharapkan dapat mempengaruhi arah dari usaha yang dilakukan pekerja selanjutnya dalam meningkatkan kualitas produk unit mereka. Penelitian Jumaili dan Gudono (2006) menyimpulkan peningkatan komunikasi mengenai *quality goal* yang didasarkan pada produk sisa, pekerjaan ulang, dan defect untuk pekerja pabrik tidak berhubungan secara positif dengan kinerja kualitas. Penelitian Maiga (2008) dalam Wardani dan Ja'far (2009) menunjukkan bahwa *goal* memoderasi hubungan manajemen kualitas proses dan kinerja kualitas produk. Wardani dan Ja'far (2009) menyimpulkan *goal* tidak memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas internal dan eksternal. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis:

H1a : *Goal* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas internal.

H1b : *Goal* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal.

## 2. *Quality Feedback*, Manajemen Kualitas Proses dan Kinerja Kualitas

*Feedback* adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan suatu rencana. Baker (1988) dalam Salman dan 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. Serangkaian proses untuk menghasilkan produk yang berkualitas akan lebih berhasil apabila karyawan memperoleh informasi 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.

Penelitian yang dilakukan Maiga dan Jacobs (2005), Ashford dan Tsui (1991), dan Outley dan Berry (1980) serta Salman dan Gudono (2006) menyimpulkan bahwa frekuensi dari *quality feedback* berhubungan secara positif dengan kinerja kualitas. Penelitian yang dilakukan Maiga (2008) serta Wardani dan Ja'far (2009) menyimpulkan *feedback* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas internal dan eksternal. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis:

H2a : *Feedback* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas internal.

H2b : *Feedback* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal.

### 3. *Quality Incentive*, Manajemen Kualitas Proses dan Kinerja Kualitas

*Quality incentive* 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 Salman 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. Serangkaian proses untuk menghasilkan produk yang berkualitas akan lebih berhasil apabila didukung oleh karyawan yang memiliki semangat kerja karena mereka memperoleh pengakuan dan penghargaan atas kinerjanya.

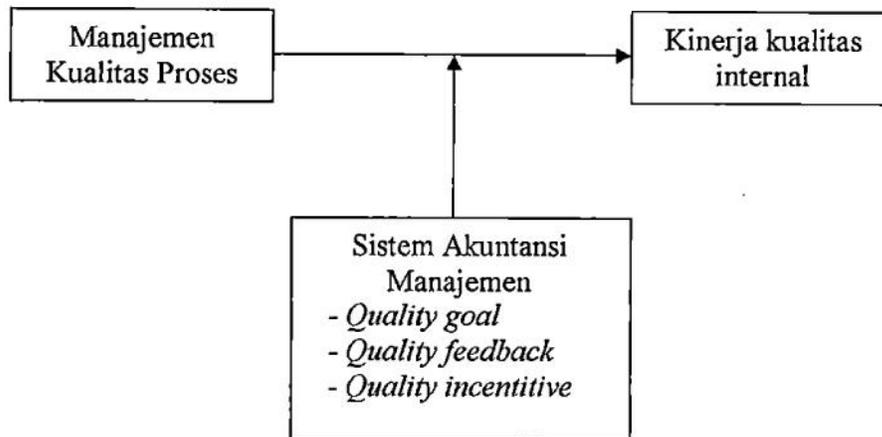
Penelitian yang dilakukan Salman dan Gudono (2006) menyimpulkan bahwa peningkatan dalam *quality incentive* akan berhubungan secara positif dengan peningkatan kinerja kualitas. Penelitian yang dilakukan Maiga (2008) menunjukkan *incentive* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kinerja kualitas. Wardani dan Ja'far (2009) menyimpulkan *incentive* tidak memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas internal dan eksternal. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis:

H3a : *Incentive* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas internal.

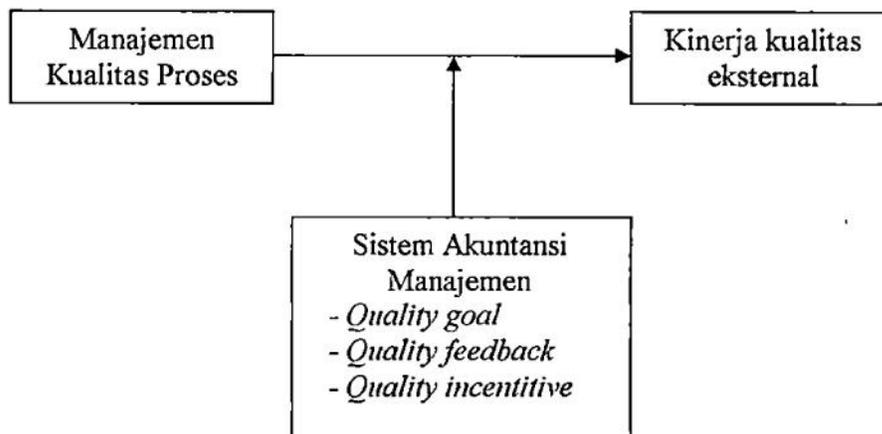
H3b : *Incentive* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal.

### C. Model Penelitian

Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2.  
Model Penelitian Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Hubungan Manajemen Kualitas Proses dan Kinerja Kualitas Internal



Gambar 2.3.  
Model Penelitian Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Hubungan Manajemen Kualitas Proses dan Kinerja Kualitas Eksternal