

STRATEGI BISNIS, PRAKTEK MANAJEMEN KUALITAS DAN PEMBUATAN LAPORAN KINERJA KUALITAS : PERBEDAANNYA PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERAKREDITASI ISO DAN YANG BELUM TERAKREDITASI ISO DI BURSA EFEK INDONESIA

Andi Iswoyo¹

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui apakah perusahaan terakreditasi ISO berbeda dari perusahaan non-ISO dalam hal strategi bisnis, implementasi praktek-praktek manajemen kualitasnya dalam hal pembuatan laporan kinerja kualitas. Populasi dan sampel penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang tercatat sampai dengan bulan Juli 2012 di Bursa Efek Indonesia. Metode penelitian yang kami gunakan dengan menggunakan program SPSS 16.0 dengan analisis *Paired Sample T-Test* yang digunakan pada sampel berpasangan. Pada pengujian hipotesis didapat data bahwa bahwa korelasi sebesar 0,491 dengan tingkat signifikansi 0,028 berarti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO, dengan demikian hipotesis 1 terbukti benar.

Pada pengujian hipotesis yang kedua didapat data bahwa dari 7 indikator, hanya 1 indikator yang tidak terdapat perbedaan yang signifikan yaitu peningkatan proses dengan nilai korelasi sebesar 0,393 dan tingkat signifikansi sebesar 0,086. Keenam indikator lainnya yaitu dukungan terhadap manajemen kualitas, fokus pada konsumen, fokus pada pelanggan, pelatihan kualitas, organisasi terbuka, pemberdayaan pegawai dan penilaian kualitas memiliki nilai signifikan $< 0,05$. Ini berarti bahwa hipotesis 2 terbukti benar. Pada hipotesis ketiga didapat bahwa bahwa hipotesis 3 tidak terbukti kebenarannya, karena dari 3 indikator, hanya 1 indikator yang berbeda secara signifikan, yaitu pelaporan berdasarkan fisik dengan nilai signifikan 0,035. Kedua indikator lainnya yaitu pelaporan berdasarkan finansial dan pelaporan tradisional mempunyai nilai signifikan $> 0,05$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang terakreditasi ISO berbeda dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO dalam hal strategi bisnis.

Perusahaan yang terakreditasi ISO berbeda dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO dalam hal praktek-praktek manajemen kualitas. Dan perusahaan yang terakreditasi ISO tidak berbeda dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO dalam hal pembuatan laporan kinerja kualitas.

Kata Kunci : Strategi Bisnis, Manajemen Kualitas, Pelaporan Kinerja Kualitas, ISO 9000

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan era globalisasi membuat kondisi pasar saat ini semakin beragam dan banyak barang-barang yang merupakan substitusi barang dalam

¹Andi Iswoyo adalah dosen pada Program Studi Akuntansi Universitas Wijaya Putra Surabaya

negeri. Demikian pula banyak produk-produk negara berkembang masuk Indonesia dan masuk ke negara-negara maju sehingga sepertinya tidak ada hambatan lagi bagi negara berkembang. Perubahan yang disebabkan arus globalisasi terutama dibidang perekonomian membuat individu, perusahaan dan negara saling menyiapkan strategi bersaing masing-masing agar tetap eksis walaupun dengan sumber daya yang terbatas. Strategi yang mereka terapkan antara lain; penerapan tarif atau biaya masuk, strategi operasi yang efisien dan dengan produktivitas yang tinggi, menyatukan mata uang dengan tujuan untuk memperkuat nilai tukar valuta asingnya. Ada yang dengan cara pembagian produksi barang dengan spesialisasi dan sebagainya.

Seiring dengan itu, tuntutan konsumen akan mutu produk dan jasa konsumen semakin meningkat. Oleh karena itu hanya produk-produk yang memenuhi persyaratan mutu dan standarlah yang dapat memasuki dan bersaing dalam pasar internasional. Faktor tren pasar internasional saat ini tidak hanya menuntut terhadap mutu produk tetapi juga tuntutan terhadap pengelolaan lingkungan, pabrik atau industri dituntut agar ramah lingkungan. Kondisi ini diyakini oleh para pelaku bisnis bahwa jaminan kualitas (*quality assurance*) didalam pasar global yang kompetitif merupakan suatu senjata bersaing, disamping harga dan promosi.

Produk yang berkualitas atau memenuhi persyaratan-persyaratan dalam standar diperlukan suatu sistem manajemen mutu, misalnya sistem manajemen mutu ISO 9000. Sistem ISO 9000 merupakan sistem manajemen mutu yang dikeluarkan oleh *Organization for Standardization*, yang berpusat di Jenewa. Sistem manajemen mutu ISO 9000 (termasuk turunannya) telah diakui oleh dunia internasional. Bahkan banyak negara-negara Eropa mempersyaratkan produk yang masuk ke negaranya harus bersertifikat ISO 9000, sehingga sertifikat ISO menjadi legalitas untuk menembus pasar Eropa.

Standar ISO juga memberikan beberapa keuntungan internal dan eksternal bagi perusahaan. Keuntungan-keuntungan eksternal berkaitan dengan persepsi konsumen akan kualitas, peningkatan kepuasan konsumen, keunggulan kompetitif yang lebih tinggi, dan mengurangi audit kualitas konsumen. Keuntungan-keuntungan internalnya antara lain dokumentasi yang lebih baik, meningkatnya kesadaran akan kualitas, dan peningkatan produktifitas dan efisiensi (Brooks, 1995). Akan tetapi, akreditasi ISO juga dikritik karena mahal dan makan waktu. Dikatakan pula bahwa standar ISO hanya menetapkan standar minimum untuk sistem kualitas sehingga tidak menjamin kualitas produk atau jasa yang dihasilkan (Dale 1994). Banyak perusahaan yang juga dituduh mencari akreditasi ISO hanya untuk memenuhi tuntutan eksternal seperti memenuhi spesifikasi yang diminta konsumen dan bukan mencerminkan komitmen nyata perusahaan terhadap kualitas. Jika kritik ini benar, berarti banyak perusahaan yang mengantongi akreditasi ISO sebenarnya tidak mengimplementasikan praktek-praktek yang sesuai dengan filosofi manajemen kualitas. Ini berarti pula bahwa perusahaan-perusahaan tersebut tidak mengejar strategi bisnis yang berbeda dari perusahaan yang belum terakreditasi ISO.

Berdasarkan uraian diatas, akreditasi ISO mampu memberikan penekanan pada strategi, praktek dan pelaporan manajemen kualitas bagi perusahaan-perusahaan yang telah memperolehnya. Namun banyak penelitian yang menyatakan bahwa akreditasi ISO bukan merupakan jaminan bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen kualitas pada strategi, praktek dan pelaporan diperusahaan-perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk membuktikan ada tidaknya perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO dalam hal strategi bisnis, praktek-praktek manajemen kualitas dan pembuatan laporan kinerja kualitas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO dalam strategi bisnis; untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO dalam penerapan praktek manajemen kualitas dan untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO dalam pembuatan laporan kinerja kualitas.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Bisnis

Strategi Bisnis adalah strategi aksi yang diambil untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengeksploitasi *core competencies* pada pasar produk tertentu. Pada penelitian ini strategi difokuskan pada komitmen perusahaan untuk menggunakan pada strategi biaya atau strategi kualitas. Lima indikator yang dapat digunakan untuk menilai strategi bisnis diambil dari tolok ukur strategi *costleadership* yang dikembangkan oleh Parthasarthy & Sethi (1993) yang menilai strategi bisnis dapat diambil dari tolok ukur strategi biaya/leadership antara lain relatif terhadap faktor-faktor kualitas, arti penting efisiensi operasional, harga kompetitif, penerapan skala ekonomi, reputasi industri atas strategi pemangkasan biaya, dan pemberian diskon untuk pembelian dalam jumlah besar (*volume discount*).

Praktek Manajemen Kualitas

Praktek Manajemen Kualitas merupakan penerapan seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi yang telah ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Skala untuk mengukur praktek-praktek manajemen kualitas dalam penelitian ini dilandaskan pada skala penilaian TQM yang dikembangkan oleh Powell (1995).

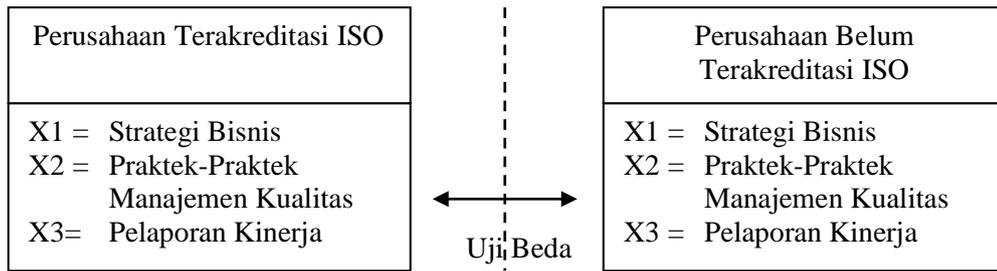
Indikator pada skala Powell tersebut digunakan secara khusus untuk mengukur praktek-praktek manajemen kualitas. Indikator tersebut dikelompokkan menjadi tujuh aspek praktek manajemen kualitas, yaitu dukungan perusahaan terhadap manajemen kualitas, fokus eksternal/konsumen, fokus eksternal pada pemasok, peningkatan proses, pelatihan kualitas, organisasi terbuka, pemberdayaan pegawai dan penilaian kualitas

Pembuatan Laporan Kinerja Kualitas

Pembuatan Laporan Kinerja Kualitas merupakan proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kerja dalam mencapai kualitas produk, yang selanjutnya diolah menjadi beberapa bentuk/format atau klasifikasi pelaporan, baik berdasarkan fisik maupun finansial. Tolok ukur untuk menilai penggunaan dan pelaporan kinerja kualitas fisik dan finansial diambil dari Daaniel & Reitsperger (1991). Daaniel & Reitsperger mengelompokkan pembuatan laporan kinerja menjadi 2 bagian yaitu pelaporan berdasarkan fisik, pelaporan berdasarkan finansial dan ditambahkan pelaporan tradisional yang diambil dari Carr (1997) yang menyangkut pengukuran kinerja tradisional dengan indikator meliputi bahan baku, tenaga kerja, variansi overhead dan tingkat pemanfaatan kapasitas.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu diatas, sebuah kerangka pemikiran penelitian dapat dikembangkan seperti disajikan dalam gambar berikut :



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Perumusan Hipotesis

Akreditasi ISO dan Strategi Bisnis

Praktek-praktek yang diterapkan di perusahaan dengan strategi berorientasi-kualitas cenderung berbeda dari praktek-praktek di perusahaan dengan strategi *cost leadership*. Contohnya, aktifitas-aktifitas pemangkasan biaya, seperti penggunaan bahan-bahan mentah yang lebih murah dengan kualitas lebih rendah, sama saja dengan mempertaruhkan kualitas produk. Perusahaan dengan strategi berorientasi-kualitas cenderung menerapkan praktek-praktek yang konsisten dengan peningkatan kualitas. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan mendapatkan akreditasi ISO. Menurut Badan Standarisasi Nasional, Akreditasi ISO adalah dokumen yang diterbitkan oleh lembaga sertifikasi sistem mutu yang menyatakan bahwa suatu perusahaan atau produsen telah mampu menerapkan sistem mutu. menurut Modul I sampai V di dalam kegiatan organisasinya untuk menghasilkan produk atau jasa tertentu. Modul-modul tersebut adalah:

1. Modul I - Modul pernyataan diri, yaitu pernyataan kemampuan oleh perusahaan berupa surat pernyataan diri berdasarkan hasil pemeriksaan oleh perusahaan yang bersangkutan terhadap sarana produksi, proses produksi dan pengendalian mutu produk sesuai dengan pedoman Dewan;

2. Modul II - Modul Jaminan Mutu Produk, yaitu pernyataan kemampuan perusahaan terhadap Sistem Mutu-Model Jaminan Mutu dalam inspeksi dan tes akhir;
3. Modul III - Modul Jaminan Mutu Produksi, yaitu pernyataan kemampuan perusahaan terhadap Sistem Mutu-Model Jaminan Mutu dalam Produksi dan Pemasangan;
4. Modul IV - Modul Jaminan Mutu Menyeluruh, yaitu pernyataan kemampuan perusahaan terhadap Sistem Jaminan Mutu dalam Desain/Pengembangan, Produksi, Pemasangan dan Pelayanan;
5. Modul V - Modul Jaminan Mutu, yaitu pernyataan kemampuan produsen Akreditasi Sistem mutu berdasarkan Standar Sistem Mutu yang diacu dan diakui.

Meskipun akreditasi ISO bisa diperoleh hanya untuk memenuhi tuntutan konsumen akan akreditasi ISO, namun perusahaan yang telah mendapatkan akreditasi ISO diharapkan juga untuk menerapkan strategi bisnis yang menekankan pada kualitas, bukan pada pemangkasan biaya. Hal ini menjadi dasar untuk hipotesa berikut:

Hipotesa 1: Terdapat perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO dalam hal strategi bisnis.

Akreditasi ISO dan Praktek-Praktek Manajemen Kualitas

ISO 9000 series menetapkan ketentuan dasar untuk sistem manajemen kualitas. Salah satu kriteria untuk registrasi adalah perusahaan harus membuat, mendokumentasikan, menerapkan, dan mempertahankan sistem manajemen kualitas yang sesuai dengan ketentuan standar sistem kualitas internasional atau nasional. Menurut Dale (1994), akreditasi ISO berguna untuk membantu perusahaan mengembangkan dan mempertahankan prosedur-prosedur, kontrol dan disiplin yang diperlukan dalam sistem manajemen kualitas. Dengan adanya ketentuan-ketentuan akreditasi tersebut, perusahaan

dengan akreditasi ISO diharapkan memiliki praktek-praktek manajemen kualitas yang lebih baik. Untuk itu hipotesa berikutnya adalah:

Hipotesa 2: Terdapat perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO dalam hal praktek-praktek manajemen kualitas.

Akreditasi ISO dan Pembuatan Laporan Kinerja Kualitas

Tujuan utama penilaian kinerja adalah agar perusahaan dapat mengukur kemajuan mereka dalam mencapai target-target strategik. Perusahaan yang menerapkan kualitas sebagai target strategik memerlukan tolok ukur kinerja yang lebih dari sekedar tolok ukur finansial jangka pendek guna memantau dan mengontrol kemajuan strategi ini. Tujuan sekunder penilaian kinerja adalah untuk memusatkan perhatian pegawai pada hal-hal yang penting. Penekanan pada kualitas berarti bahwa tolok ukur kinerja kualitas, seperti angka kecacatan produk/unit, waktu respon dan kepuasan konsumen, sangat penting. Tolok ukur-tolok ukur ini seringkali dinyatakan dalam bentuk fisik (non-finansial).

Tolok ukur kinerja tradisional, seperti variasi, bisa mendorong diambilnya langkah-langkah yang berlawanan dengan kualitas. Contohnya, variasi harga bahan pokok yang menguntungkan bisa jadi merupakan hasil dari pembelian bahan yang berkualitas lebih rendah. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik hipotesa berikut yang perlu diuji adalah:

Hipotesa 3: Terdapat perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO dalam hal pembuatan pelaporan kinerja kualitas.

3. METODE PENELITIAN

Teknik analisis data yang digunakan adalah *paired sample t-test*. Metode ini menggunakan teknik uji beda dua sampel berpasangan yang merupakan uji statistik parametrik, dengan langkah-langkah yaitu menentukan *level of significance* (α). Dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 5 % dengan derajat kebebasan (df) sebesar $n-1$, menghitung t hitung yang merupakan hasil bagi antara nilai perbedaan rata-rata dengan standar error dan membandingkan probabilitas (p) t -hitung dengan α yang penarikan kesimpulannya didasarkan pada jika $p < \alpha$, maka H_0 ditolak dan jika $p > \alpha$, maka H_0 diterima.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2012 yang diambil dari website Bursa Efek Indonesia. Jumlah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia sebesar 131 perusahaan.

Sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *Total Population*, semua perusahaan manufaktur yang tercatat di Bursa Efek Indonesia merupakan obyek penelitian. Hal tersebut dikarenakan peneliti belum mengetahui perusahaan-perusahaan manufaktur yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang tercatat di Bursa Efek Indonesia yang tercatat pada bulan Juli 2012 sebanyak 131 perusahaan. Dari jumlah tersebut, kemudian diambil data untuk dianalisis hanya pada perusahaan-perusahaan yang mengembalikan kuisioner.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik utama kegiatan industri manufaktur adalah mengolah sumberdaya menjadi barang jadi melalui suatu proses pabrikasi. Oleh karena itu, aktivitas perusahaan yang tergolong dalam kelompok industri manufaktur sekurang-kurangnya mempunyai tiga kegiatan utama yaitu; kegiatan untuk memperoleh atau menyimpan input atau bahan baku, kegiatan pengolahan/pabrikasi/perakitan atas bahan baku menjadi barang jadi dan kegiatan menyimpan atau memasarkan barang jadi. Ketiga kegiatan utama tersebut harus tercermin dalam laporan keuangan perusahaan pada industri manufaktur.

Dari segi produk yang dihasilkan, aktivitas industri manufaktur dewasa ini mencakup berbagai jenis usaha, antara lain yaitu; Industri dasar dan kimia yang meliputi: industri semen, industri keramik, misalnya ubin keramik, alat-alat saniter dari keramik, dll, industri porselen, misalnya ubin porselen, industri kaca, industri logam, misalnya aluminium, pembuatan uliran pipa baja, besi beton, baja, kawat baja, perlengkapan dari logam, batangan tembaga, kemasan, kaleng, dll, industri kimia, misalnya sorbitol, polypropylene, alkil benzene, dll, industri plastik dan kemasan misalnya : kemasan plastik, kemasan fleksibel, dll, industri pakan ternak misalnya pellet, chips, dll, industri pulp dan kertas. Aneka industri yang terdiri atas: industri mesin dan alat berat, industri otomotif dan komponennya, industri perakitan (*assembly*), industri tekstil dan garmen, industri sepatu dan alas kaki lain, industri kabel misalnya kabel listrik dan kabel telepon (elektrik), industri barang elektronika, industri makanan dan minuman, industri rokok, industri farmasi dan industri kosmetika

Dari data yang didapat dari website Bursa Efek Indonesia didapat bahwa sampai dengan bulan Juli 2012, terdapat 131 perusahaan manufaktur yang mencatatkan diri di Bursa Efek. Dari 131 kuesioner yang kami layangkan ke perusahaan manufaktur tersebut, kami mendapatkan 29 kuesioner yang berasal dari perusahaan manufaktur yang

terakreditasi ISO dan 20 perusahaan yang belum terakreditasi ISO. Dari 29 kuesioner perusahaan manufaktur yang terakreditasi ISO tersebut, terdapat 28 kuisisioner yang dijawab lengkap dan 1 kuisisioner tidak terisi lengkap, dari 20 kuisisioner perusahaan manufaktur yang belum terakreditasi ISO, kami menerima 17 perusahaan manufaktur yang memang belum terakreditasi ISO dan 3 kuesioner lainnya berasal dari perusahaan manufaktur yang masih dalam proses memperoleh sertifikat ISO, ketiga perusahaan ini dikategorikan sebagai perusahaan yang belum terakreditasi. Total angka responnya adalah 37,4%. Menurut Powell (1995), permasalahan dengan subyek penelitiannya, yaitu TQM, adalah angka respon yang lebih rendah untuk perusahaan non-TQM berbanding perusahaan TQM. Kami juga menemui permasalahan serupa disini dengan jumlah respon dari perusahaan terakreditasi ISO jauh lebih tinggi. Dari jumlah tersebut kami menggunakan masing-masing 20 responden pada perusahaan yang terakreditasi ISO dan 20 responden pada perusahaan yang belum terakreditasi ISO.

Adapun analisis terhadap posisi jabatan responden menunjukkan bahwa 12 orang (30%) memegang jabatan sebagai sekretaris perusahaan dan 7 orang (17,5%) memegang jabatan sebagai direktur manajemen kualitas. Responden yang lain adalah manajer SDM, akuntan, manajer produksi/operasional dan staf sekretaris perusahaan.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis statistic dengan menggunakan SPSS *versi 16.0*, dengan menggunakan metode *paired sample correlation* diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1 Uji Beda perusahaan yang terakreditasi ISO dan Non ISO

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	x1_ISO & x1_nonISO	20	,491	,028
Pair 2	x21_ISO & x21_nonISO	20	,889	,000
Pair 3	x22_ISO & x22_nonISO	20	,577	,008
Pair 4	x23_ISO & x23_nonISO	20	,514	,020
Pair 5	x24_ISO & x24_nonISO	20	,393	,086
Pair 6	x25_ISO & x25_nonISO	20	,970	,000
Pair 7	x26_ISO & x26_nonISO	20	,761	,000
Pair 8	x27_ISO & x27_nonISO	20	,872	,000
Pair 9	x28_ISO & x28_nonISO	20	,871	,000
Pair 10	x31_ISO & x31_nonISO	20	-,472	,035
Pair 11	x32_ISO & x32_nonISO	20	,144	,543
Pair 12	x33_ISO & x33_nonISO	20	-,396	,084

Hipotesis 1

Terdapat perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO dalam hal strategi bisnis.

Tabel 1 menunjukkan bahwa korelasi sebesar 0,491 dengan tingkat signifikansi 0,028 berarti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO, dengan demikian hipotesis 1 terbukti benar.

Bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang terakreditasi ISO lebih cenderung menggunakan strategi yang berfokus pada kualitas dibandingkan dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO. Hal tersebut membuktikan bahwa bahwa praktek-praktek yang diterapkan di perusahaan dengan

strategi berorientasi kualitas cenderung berbeda dari praktek-praktek di perusahaan dengan strategi *cost leadership*. Contohnya. Aktivitas-aktivitas pemangkasan biaya, seperti penggunaan bahan-bahan mentah yang lebih murah dengan kualitas lebih rendah, sama saja dengan mempertaruhkan kualitas produk. Perusahaan dengan strategi berorientasi kualitas cenderung menerapkan praktek-praktek yang konsisten dengan peningkatan kualitas. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan mendapatkan akreditasi ISO. Meskipun akreditasi ISO bisa diperoleh hanya untuk memenuhi tuntutan konsumen akan akreditasi ISI, namun perusahaan yang telah mendapatkan akreditasi ISO diharapkan juga menerapkan strategi bisnis yang menekankan pada kualitas dan bukan pada pemangkasan biaya.

Hipotesis 2

Terdapat perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO dalam penerapan praktek manajemen kualitas.

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari 7 indikator, hanya 1 indikator yang tidak terdapat perbedaan yang signifikan yaitu peningkatan proses dengan nilai korelasi sebesar 0,393 dan tingkat signifikansi sebesar 0,086. Keenam indikator lainnya yaitu dukungan terhadap manajemen kualitas, fokus pada konsumen, fokus pada pelanggan, pelatihan kualitas, organisasi terbuka, pemberdayaan pegawai dan penilaian kualitas memiliki nilai signifikan $< 0,05$. Ini berarti bahwa hipotesis 2 terbukti benar.

Hipotesis 3

Terdapat perbedaan antara perusahaan yang terakreditasi ISO dengan yang belum terakreditasi ISO dalam hal pembuatan laporan kinerja kualitas.

Tabel 1 menunjukkan bahwa hipotesis 3 tidak terbukti kebenarannya, karena dari 3 indikator, hanya 1 indikator yang berbeda secara signifikan, yaitu pelaporan berdasarkan fisik dengan nilai signifikan 0,035. Kedua indikator lainnya yaitu pelaporan berdasarkan finansial dan pelaporan tradisional mempunyai nilai signifikan $> 0,05$. Dalam pembuatan laporan berdasarkan fisik, perusahaan yang terakreditasi ISO memberikan umpan balik yang lebih sering dibandingkan dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO, berbeda dengan indikator pembuatan laporan berdasarkan finansial, meskipun perusahaan yang terakreditasi ISO memberikan umpan balik yang lebih sering, tetapi perbedaannya tidak terlalu besar. Demikian pula pada indikator pembuatan laporan tradisional, perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO tidak memiliki perbedaan yang signifikan.

PEMBAHASAN

Strategi bisnis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang terakreditasi ISO menjalankan strategi bisnis yang berbeda dengan perusahaan-perusahaan yang belum terakreditasi ISO. Secara teoritis, hasil penelitian ini penelitian yang dilakukan Carr dkk (1997) yang menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang terakreditasi ISO berbeda dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO dalam memandang kualitas lebih penting dibandingkan dengan efisiensi biaya.

Hasil penelitian ini juga menggambarkan bahwa perusahaan-perusahaan yang terakreditasi ISO lebih berorientasi ke masa depan untuk menjalankan rencana dengan skala besar untuk mampu bersaing secara ketat dibandingkan perusahaan yang belum terakreditasi ISO. Hal ini dapat dilakukan mengingat operasi pada perusahaan yang

terakreditasi ISO beroperasi secara efisien dengan skala besar, sehingga mampu menetapkan harga yang kompetitif seperti tampak dalam tabel 4.2.

Kemampuan bersaing perusahaan yang terakreditasi ISO juga disebabkan karena reputasi perusahaan meningkat, kepercayaan terhadap perusahaan juga memberikan nilai tambah dalam menghadapi persaingan, disamping itu akreditasi ISO merupakan persyaratan untuk ekspor.

Praktek-Praktek Manajemen Kualitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang terakreditasi ISO menjalankan praktek manajemen kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO. Perusahaan yang terakreditasi ISO memiliki dukungan terhadap manajemen kualitas, fokus pada konsumen, fokus pada pelanggan, pelatihan kualitas, organisasi terbuka, pemberdayaan pegawai dan penilaian kualitas yang lebih baik dibanding perusahaan-perusahaan yang belum terakreditasi ISO. Hanya pada aspek peningkatan proses pada penelitian ini yang menunjukkan tidak ada beda antara perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO. Secara teoritis, seri standar ISO 9000 menetapkan ketentuan dasar sistem manajemen kualitas. Salah satu kriteria untuk registrasi menurut Komite Akreditasi Nasional adalah perusahaan harus membuat, mendokumentasikan, menerapkan dan mempertahankan sistem manajemen kualitas yang sesuai dengan ketentuan standar sistem kualitas international atau nasional. Akreditasi ISO berguna untuk membantu perusahaan mengembangkan dan mempertahankan prosedur-prosedur, kontrol dan disiplin yang diperlukan dalam sistem manajemen kualitas. Dengan adanya ketentuan-ketentuan akreditasi tersebut, perusahaan yang terakreditasi ISO diharapkan memiliki praktek-praktek manajemen kualitas yang lebih baik. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Carr, dkk

(1997) yang menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang terakreditasi ISO tidak berbeda dengan perusahaan-perusahaan yang belum terakreditasi ISO dalam hal praktek-praktek manajemen kualitas. Carr, dkk (1997) menemukan hanya ada dua aspek yaitu peningkatan proses dan penilaian kualitas yang secara signifikan berbeda antara kedua kelompok perusahaan. Carr, dkk (1997) juga menemukan akreditasi ISO menyebabkan perusahaan lebih menitikberatkan pada isu-isu internal, dokumentasi, ketimbang isu-isu eksternal seperti kepuasan konsumen.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa perusahaan-perusahaan yang terakreditasi ISO telah menjalankan praktek-praktek manajemen kualitas yang berorientasi pada pelanggan dan pemasok melalui pelatihan-pelatihan manajemen kualitas. Penilaian secara terus menerus dijalankan untuk melakukan perbaikan dengan memberdayakan pegawai secara optimal. Dengan sistem organisasi yang terbuka menyebabkan pelanggan dan pemasok juga dapat memantau kualitas produk yang dihasilkan sehingga kepercayaan terhadap perusahaan meningkat.

Pembuatan laporan kinerja kualitas

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang terakreditasi ISO tidak berbeda dengan perusahaan yang belum terakreditasi ISO dalam hal pembuatan laporan kinerja kualitas. Hanya pembuatan laporan berdasarkan fisik yang memiliki perbedaan. Secara teoritis perusahaan yang menerapkan kualitas sebagai strategi, memerlukan tolok ukur kinerja kualitas yang lebih baik dari sekedar tolok ukur finansial jangka pendek guna memantau dan mengontrol kemajuan strategi ini. Tujuan sekunder penilaian kinerja adalah untuk memusatkan perhatian pegawai pada hal-hal yang penting. Pegawai cenderung lebih berkonsentrasi pada hal-hal yang mendapat penilaian dan dengan cara ini perusahaan dapat memastikan agar pegawai mengerahkan upaya maksimalnya untuk

strategi yang penting. Penekanan pada kualitas sangat penting. Tolok ukur ini seringkali dinyatakan dalam bentuk fisik (non-finansial).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Carr, dkk (1997) yang juga menemukan bahwa perusahaan yang terakreditasi ISO lebih sering memberikan dan menggunakan penilaian kualitas fisik dibandingkan perusahaan yang belum terakreditasi ISO, selain itu Carr tidak menemukan bukti untuk hipotesis tentang perbedaan pembuatan laporan berdasarkan finansial dan pembuatan laporan tradisional antara perusahaan yang terakreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO.

Secara keseluruhan, tolok ukur kualitas finansial lebih jarang digunakan dibandingkan tolok ukur kualitas fisik. Ini mungkin karena perusahaan kesulitan untuk menguantifikasi beberapa tolok ukurnya dan juga tolok ukur kualitas finansial mungkin dipandang kurang bermanfaat dibandingkan tolok ukur fisik. Lebih lanjut, untuk perusahaan yang terakreditasi ISO dan perusahaan yang belum terakreditasi ISO, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua kelompok perusahaan ini tidak mengurangi frekuensi penggunaan tolok ukur kinerja tradisional. Mungkin hal ini sebagian disebabkan adanya kesenjangan akuntansi seperti yang disebutkan dalam literatur akuntansi manajemen dan ini menunjukkan bahwa inovasi-inovasi teknik biasanya mendahului inovasi-inovasi akuntansi. Dunk (1989) mengatakan bahwa inovasi-inovasi akuntansi dipandang kurang menarik dibandingkan inovasi-inovasi teknik, karena tidak adanya hasil finansial yang nyata dari inovasi-inovasi akuntansi tersebut. Keuntungan dari perubahan sistem akuntansi cenderung bersifat jangka panjang. Dunk mengemukakan bahwa inovasi-inovasi akuntansi lebih kompleks, sulit untuk diujicoba dan kurang transparan dibandingkan inovasi-inovasi teknik dan mungkin hal-hal inilah yang menjadi penyebab terjadinya kesenjangan/ketertinggalan akuntansi manajemen. Menurut Dunk, “inovasi-inovasi teknik di perusahaan-perusahaan manufaktur sebagai

respon terhadap persaingan internasional untuk meningkatkan produktifitas, kualitas dan proses manajemen terkomputerisasi guna meningkatkan kinerja organisasi tidaklah cukup bila tidak dibarengi dengan inovasi-inovasi administratif” (hal 153).

5. IMPLIKASI

Perusahaan manufaktur yang belum mendapatkan ISO agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, sebaiknya menerapkan standar ISO pada perusahaannya. Hal ini didasari hasil penelitian bahwa untuk dapat menerapkan strategi bisnis yang berfokus pada kualitas, standar ISO bisa dijadikan acuan untuk perbaiki kinerja kualitas perusahaan.

Perusahaan-perusahaan yang terakreditasi ISO sebaiknya selalu tetap konsisten untuk menerapkan manajemen kualitas utamanya pada peningkatan kualitas (*Quality Improvement*). Hal ini akan sangat berpengaruh pada citra perusahaan dan akan meningkatkan kinerja kualitas perusahaan. Hal ini pula dikarenakan banyak penelitian yang menganggap bahwa perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO, hanya digunakan untuk memuaskan pelanggan saja yang seharusnya lebih berfokus pada kualitas itu sendiri.

Perusahaan yang telah mendapat akreditasi ISO dan yang belum terakreditasi ISO sebaiknya selalu menggunakan pelaporan kinerja kualitas berdasarkan fisik dan tidak menggunakan pelaporan tradisional, meskipun terdapat beberapa kendala dalam menerapkan sistem pelaporan yang lebih modern.

Bagi peneliti berikutnya, penelitian-penelitian mengenai mengapa perusahaan memutuskan untuk mendapatkan akreditasi ISO, dan mengapa sistem penilaian kinerja mereka tidak jauh berbeda dari perusahaan yang belum terakreditasi ISO. Bidang lain yang bisa diselidiki adalah mengapa perusahaan terakreditasi ISO masih tetap

menggunakan tolok ukur efisiensi tradisional, meskipun banyak peneliti yang mengkritik penggunaan tolok ukur ini. Bidang lain yang bisa diteliti adalah apakah akreditasi ISO bisa menghasilkan “keunggulan kompetitif jangka panjang” dan meningkatkan kinerja finansial secara keseluruhan. Penelitian mendatang sebaiknya memperhitungkan pula telah berapa lama perusahaan-perusahaan yang terakreditasi ISO mendapatkan akreditasinya. Peneliti dalam menyelidiki ketertinggalan sistem akuntansi dengan membandingkan perusahaan yang baru dan yang telah lama mendapatkan akreditasi ISO.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tak lepas dari beberapa kelemahan. Kelemahan terbesar adalah penggunaan survei kuesioner untuk pengumpulan data. Penggunaan survei lewat kuesioner tidak memungkinkan kami untuk menanyakan “bagaimana” dan “mengapa” menyangkut korelasi-korelasi yang hendak diuji (Yin 1994). Khususnya, penelitian ini tidak dapat mengungkapkan mengapa perusahaan tidak lebih menitikberatkan pada tolok ukur kualitas tetapi justru lebih bergantung pada tolok ukur efisiensi tradisional. Survei kuesioner juga tidak memungkinkan kami untuk menyimpulkan hubungan kausalitas dari hasil yang kami temukan dan kami juga tidak dapat mengontrol sepenuhnya faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi korelasi-korelasi yang terjadi (Brownell & Trotman 1988). Ini berarti perbedaan strategi bisnis, praktek-praktek manajemen kualitas, dan sistem pelaporan kinerja yang terkait dengan akreditasi ISO bisa jadi merupakan hasil dari faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini. Akan tetapi, penggunaan survei kuesioner bisa dibenarkan dengan alasan bahwa tujuan utama penelitian ini adalah mengungkapkan pola-pola dalam populasi dan menelaah korelasi-korelasi yang mungkin terjadi, bukan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” (Yin 1994). Disamping itu, tujuan utama kami bukanlah menentukan hubungan kausalitas antara

akreditasi ISO dengan strategi bisnis, praktek-praktek manajemen kualitas dan sistem pelaporan kinerja. Melainkan, penelitian ini ditujukan untuk menyelidiki apakah perusahaan yang memiliki akreditasi ISO juga akan menerapkan strategi yang lebih berorientasi kualitas, praktek-praktek manajemen kualitas yang lebih ekstensif, dan menggunakan sistem penilaian kinerja yang lebih banyak berbasis-kualitas ketimbang tradisional. Jadi, disini kami lebih mementingkan untuk menyelidiki korelasi-korelasi yang mungkin terjadi, bukan hubungan-hubungan kausalnya.

Kelemahan lain penggunaan survei kuesioner adalah asumsi bahwa responden mampu dan mau memberikan jawaban yang akurat atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Tidak ada jaminan bahwa asumsi ini terpenuhi dalam penelitian ini, meski kami sudah mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan keyakinan akan terpenuhinya asumsi ini. langkah-langkah tersebut antara lain menjamin kerahasiaan responden, dan menyampaikan kuesioner ke manajemen senior yang kami anggap lebih paham dengan pokok-pokok yang kami ajukan.

Kelemahan lain penelitian ini adalah tidak adanya penaksiran manfaat tolok ukur kualitas yang digunakan. Belum banyak bukti empiris yang menunjukkan bahwa pengubahan/penggantian penilaian kinerja akan menghasilkan peningkatan kinerja. Dan terakhir, penilaian kinerja hanyalah satu aspek dari sistem kontrol akuntansi. Dalam penelitian ini kami tidak memperhitungkan pengaruh-pengaruh akreditasi ISO pada aspek-aspek lain sistem akuntansi.

Hasil penelitian ini dan kelemahan-kelemahan diatas bisa menjadi sumber haluan untuk arah penelitian mendatang. Penelitian-penelitian mengenai mengapa perusahaan memutuskan untuk mendapatkan akreditasi ISO, dan mengapa sistem penilaian kinerja mereka tidak jauh berbeda dari perusahaan yang belum terakreditasi ISO. Bidang lain yang bisa diselidiki adalah mengapa perusahaan terakreditasi ISO masih tetap

menggunakan tolok ukur efisiensi tradisional, meskipun banyak peneliti yang mengkritik penggunaan tolok ukur ini (misalnya, Kaplan 1984). Untuk menjawab pertanyaan “mengapa” ini diperlukan penelitian dengan pendekatan studi kasus (Yin 1994). Bidang lain yang bisa diteliti adalah apakah akreditasi ISO bisa menghasilkan apa yang disebut Powell (1995) sebagai “keunggulan kompetitif jangka panjang” dan meningkatkan kinerja finansial secara keseluruhan. Penelitian mendatang sebaiknya memperhitungkan pula telah berapa lama perusahaan-perusahaan yang terakreditasi ISO mendapatkan akreditasinya. Peneliti dalam menyelidiki ketertinggalan sistem akuntansi dengan membandingkan perusahaan yang baru dan yang telah lama mendapatkan akreditasi ISO. Dan terakhir, temuan sekunder yang menarik dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan-perusahaan yang lebih besar sepertinya lebih banyak menggunakan tolok ukur kinerja tradisional dan kurang ekstensif dalam menerapkan praktek-praktek manajemen kualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Brooks, I., 1995. *The Yellow Brick Road: The Path to Building a Quality business in New Zealand*, Auckland, Nahanni Publishing.
- Carr, Shirley, Mak, Y.T. and Jane E. Needham. 1997. *Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance Reporting Systems Between ISO Accredited and Non-ISO Accredited Companies*. www.ssrn.com
- Chase RB, Aquilano NJ, Jacobs FR, 2001, *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, Millennium Edition, Irwin-Mc Graw Hill.
- Crosby, P. B., 1979. *Quality is Free*, New York, and New American Library.
- Dale, B. G. (Ed.), 1994. *Managing Quality*, Hertfordshire, Prentice Hall International (U.K.).
- Daniel, S. J. and Reitsperger, W. D., 1991. *Linking quality strategy with management control systems: empirical evidence from Japanese industry*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, No. 7, 601-608.

- Deming, W. E., 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, MA, MIT Center for Advanced Engineering.
- Eccles, R. G., 1991. *The performance measurement manifesto*, *Harvard Business Review*, January/February, 131-137.
- Fliester, J. D. and Jozaitis, J. J., 1992. *PPGs journey to ISO 9000*, *Management Accounting*, Vol. 74, No. 1, 33-38.
- Glueck, F. William and Lawrence R. Jauch. 1991. *Strategic Management and Business Policy*, Edisi Kedua, terjemahan, Murad dan Henri Sitanggang, Erlangga, Jakarta
- Hansen, Don R. and Mowen, Maryane. M. 1997. *Management Accounting. 4 th edition*. International Thomson Publishing.
- Heizer and Render. 2001. *Production and Operations Management*, Millennium Edition, Irein-McGraw Hill.
- Hickman, H., 1995. *ISO 9000: Papering Cracks*, *Sunday Star Times*, September 3, 16.
- Horngren, C. T., Foster, G. and Datar, S., 1994. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 7th edition, New Jersey, Prentice Hall International.
- Hoskins, T. and Batten, A., 1992. *ISO 9000 and TQM*, Wellington, New Zealand Society of Accountants.
- Johnson, H. T. and Kaplan, R. S., 1987. *Relevance Lost: The Rise and fall of Management Accounting*, Massachusetts, and Harvard Business School Press.
- Johnson, P.L. 1993. *ISO 9000: Meeting the New International Standard*. New York. McGraw Hill, Inc. pp. xvii-xviii.
- Juran, J. M., 1979, *Quality Control Handbook (3rd ed.)*, New York, McGraw Hill.
- Krajewsky LJ, Ritzman LP, 1996. *Operation Management: Strategy and Analysis*. 4th Edition. Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Kaplan, R. S., 1983. *Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research*, *The Accounting Review*, October, 686-706.
- Kaplan, R. S., 1984. *The evolution of management accounting*, *The Accounting Review*, July, 390-418.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1992. *The balanced scorecard -measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, 71-79.
- Maholtra, N.K. 1996. *Marketing Research: Analysis Applied Orientation*, Second Edition, Prentice Hall International Inc., and New Jersey.

- Maskell, B., 1989. *Performance measurement for world class manufacturing*, Management Accounting, June, 32-33.
- McNair, C. J., Lynch, R. L. and Cross, K. F., 1990. *Do financial and non-financial performance measures have to agree?* Management Accounting, November, 28-36.
- Michael Porter. 1980. *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry, and James Brian Quinn. 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Second Edition, Prentice Hall International (UK), London.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta
- Nanni, A. J., Dixon J. R. and Vollman, T. E., 1992. *Integrated performance measurement: management accounting to support the new manufacturing realities*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 4, 1-19.
- Parthasarthy, R. and Sethi, S.P., 1993. *Relating strategy and structure to flexible automation: a test of fit and performance implications*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 529-549.
- Pearce, John A., II, and Richard B. Robinson, Jr. 1997. *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, terjemahan, Ir. Agus Maulana MSM, Binarupa Aksara, Jakarta
- Powell, T. C., 1995. *Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study*, Strategic Management Journal, Vol. 16, 15-37.
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Singarimbun, Masri, Efendi, S. 1995. *Metode Penelitian Survey*, Cetakan kedua, LP3ES, Jakarta.
- Suardi, Rudi, 2004, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000: Penerapannya Untuk Mencapai TQM*, Jakarta. Penerbit PPM.
- Thompson, A. Arthur, and Strickland, A.J. 1998. *Strategic Management: Case and Concept*, Tenth Edition, Irwin Mc, Graw Hill, New York.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta. Balai Pustaka.
- Tim Perumus, 2005. *Sistem Standar Nasional*. Jakarta. Badan Standar Nasional. www.bsn.co.id

- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 1996. *Total Quality Management*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Umar, Husein, 2000. *Metodologi Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wruck, K. H. and Jensen, M. C., 1994. *Science, specific knowledge, and total quality management*, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 18, 247-287.
- Yin, R.K., 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd edition. California, Sage Publications, Inc.
-, 2012. *Overview of ISO 9000 system*, www.iso.org