

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KEUANGAN DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA CV MUTIARA ABADI SEMARANG**

**Nindiya Sidha Kumala dan M.Th.Heni Widyarti,**

Politeknik Negeri Semarang, Jalan Prof. H. Soedarto, S.H. Tembalang,

Semarang

Heniwidyarti67@gmail.com

**Abstract:** *The optimal application of TQM must be followed by the application of elements from the management accounting system, one of which is the performance measurement system because it can help the achievement of strategic objectives and short-term goals of the company. This research aims to analyze the effect of implementing Total Quality Management on financial performance with a performance measurement system as a moderating variable on CV Mutiara Abadi Semarang. Data analysis method used is Moderated Regression Analysis to determine the effect of moderating variable. This research shows that Total Quality Management has a significant effect on financial performance, the performance measurement system has no significant effect on financial performance and the performance measurement system does not moderate the relationship between Total Quality Management and financial performance.*

**Keywords :** *Total Quality Management, Performance measurement system, Financial performance, Moderating Variable*

**Abstrak:** Penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang optimal harus diikuti dengan penerapan unsur dari sistem akuntansi manajemen, salah satunya adalah sistem pengukuran kinerja karena dapat membantu pencapaian tujuan strategis maupun tujuan jangka pendek perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja keuangan dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi pada CV Mutiara Abadi Semarang. Metode analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* untuk mengetahui pengaruh variabel moderasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan sistem pengukuran kinerja tidak memoderasi hubungan antara TQM dengan kinerja keuangan.

**Kata Kunci :** *Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Kinerja Keuangan, Variabel Moderasi*

## PENDAHULUAN

Dalam era perdagangan bebas, setiap perusahaan atau dalam hal ini perusahaan manufaktur harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Untuk dapat bertahan dan berhasil serta memperluas pangsa pasarnya, perusahaan harus menciptakan nilai bagi konsumen dan mempunyai kemampuan bersaing. Menurut Eriyundani (2013) strategi bisnis yang dapat dilakukan adalah dengan memberi perhatian pada kepuasan konsumen, yang berarti memenuhi tuntutan konsumen yang makin berkembang, yaitu produk yang berkualitas tinggi (*quality*), harga murah (*cost*) dan juga pelayanan (*service*) yang memuaskan.

Perusahaan berupaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, efisiensi dan efektivitasnya secara terencana dengan melibatkan partisipasi aktif dari semua unsur terkait dalam perusahaan agar dapat bersaing secara kompetitif dan bertahan dengan produk atau jasa yang dimilikinya. Kualitas produk atau jasa bisa memberikan kesan positif bagi pelanggan apabila perusahaan tersebut mampu memberikan kesan positif bagi pelanggan dan memunculkan budaya kualitas pada perusahaan tersebut (Dewi, 2018). Apabila kualitas produk semakin meningkat, maka diharapkan akan menghasilkan kinerja keuangan yang baik pula dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu mendapatkan laba. Dalam hal ini dibutuhkan suatu sistem pengendalian mutu yang sesuai dengan permasalahan tersebut yaitu *Total Quality Management* (TQM).

*Total Quality Management* adalah suatu pengelolaan seluruh organisasi sehingga unggul dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan (Heizer, 2012:307). Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu perusahaan dapat

memberikan beberapa manfaat utama dan berpengaruh positif terhadap peningkatan laba, daya saing perusahaan dan kinerja perusahaan. Semakin meningkatnya TQM maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan karena TQM ini berfokus terhadap meningkatkan kualitas dan pelanggan dengan menekan pula biaya produksi agar harga jual dapat bersaing. Apabila kualitas semakin baik maka pelanggan akan meningkat dan hal itu akan meningkatkan penjualan sehingga meningkatkan laba pula yang akhirnya menggambarkan kinerja keuangan yang baik. Dalam penelitian Macinnati dalam Azina, Kamaliah dan Dinanda (2014) mengungkapkan bahwa dengan *financial performance*, kinerja perusahaan dapat dilihat dengan jelas dan dapat meningkatkan keinginan investor untuk berinvestasi di perusahaan tersebut.

Nastiti dalam Swari dan I Wayan P.W (2017) menjelaskan bahwa penerapan TQM yang optimal harus diikuti pula dengan penerapan unsur-unsur dari sistem akuntansi manajemen, salah satunya adalah sistem pengukuran kinerja. Menurut Handayani dalam Negara dan Gayatri (2017), sistem pengukuran kinerja dapat membantu pencapaian tujuan strategis maupun tujuan jangka pendek perusahaan. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan informasi yang dihasilkan melalui sistem pengukuran kinerja. Hal ini dimungkinkan karena sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan (Dasrita dkk dalam Negara dan Gayatri, 2017).

Pengendalian mutu *Total Quality Management* sudah banyak digunakan oleh perusahaan manufaktur, salah satunya pada CV Mutiara Abadi di Semarang. CV Mutiara Abadi merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri roti dan *supplier* roti yang telah beroperasi di Semarang sejak

tahun 2004. Bagi CV Mutiara Abadi, kualitas yang tinggi dan konsisten pada setiap jenis produk merupakan suatu hal terpenting yang perlu diperhatikan dalam menjalankan bisnis. Dalam kegiatan produksinya CV Mutiara Abadi sangat memperhatikan kualitas, dimulai dari pemilihan bahan baku, mesin, dan sumber daya manusia. CV Mutiara Abadi ini sangat teliti karena dengan adanya kesalahan sedikit saja bisa menimbulkan hal yang sangat merugikan perusahaan sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja keuangan yang buruk.

Kualitas pada produk merupakan fokus utama saat ini dalam suatu perusahaan, sehingga setiap perusahaan manufaktur pasti memiliki pengendalian kualitas (*quality control*) begitu juga dengan CV Mutiara Abadi, namun dalam struktur organisasi perusahaan tugas pengendalian kualitas dilakukan sekaligus oleh bagian pengemasan. Dengan adanya *quality control* ini berfungsi untuk memastikan bahwa perusahaan akan selalu menawarkan produk dengan kualitas terbaik kepada konsumen. Meskipun sebuah perusahaan sudah menggunakan fungsi pengendalian kualitas, namun masih banyak juga perusahaan yang mengalami kendala dan hambatan terkait dengan kualitas produk seperti rusaknya beberapa kemasan produk saat dalam pendistribusiannya sehingga mengakibatkan adanya keluhan dari pelanggan. Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* pada Pabrik Roti Kencana Semarang, maka judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Keuangan Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderasi Pada CV Mutiara Abadi”**.

### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Untuk menganalisis pengaruh langsung penerapan *Total Quality Management*

terhadap kinerja keuangan pada CV Mutiara Abadi. (2) Untuk menganalisis pengaruh langsung sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan pada CV Mutiara Abadi. (3) Untuk menganalisis pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap interaksi *Total Quality Management* dengan kinerja keuangan pada CV Mutiara Abadi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Total Quality Management

*Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001:4), TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Menurut Hashmi dalam Eriyundani (2013), TQM adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi.

### Unsur Utama Total Quality Management

Menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Tjiptono (2001:15-18), *total quality management* memiliki sepuluh unsur utama yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut :

#### a. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan eksternal maupun internal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?". Bila suatu perusahaan terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data yang diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patokan duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen jangka panjang

Dalam menerapkan TQM dibutuhkan budaya baru sehingga membutuhkan komitmen jangka panjang untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja sama tim

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, Kerja sama tim, kemitraan dan hubungan di jalin dan dibina baik karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan sistem yang berkesinambungan

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki

secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor fundamental. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan dan pemecahan masalah merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

i. Kesatuan tujuan

Setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama, akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan bukan berarti sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya

dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

### **Manfaat Total Quality Management**

Manfaat TQM adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Menurut Nasution dalam Eriyundani (2013) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan.

Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (1992) yang dikutip oleh Eriyundani (2013), antara lain :

- (a) Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
- (b) Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.
- (c) Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.
- (d) Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data produksi yang salah.

Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan perusahaan dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba perusahaan agar perusahaan dapat terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan perdagangan yang semakin ketat saat sekarang ini. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan.

### **Kinerja Keuangan Perusahaan**

Menurut Sucipto dalam Nainggolan dan Monica (2017), kinerja keuangan perusahaan merupakan penentuan ukuran-ukuran

yang dapat digunakan untuk menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan menghasilkan laba. Kinerja keuangan yang baik dapat membantu manajemen dalam pencapaian tujuan perusahaan. Semakin tinggi kinerja perusahaan, semakin tinggi pula nilai perusahaan di mata investor.

### **Tujuan Kinerja Keuangan**

Menurut Munawir dalam Tira (2017), tujuan pengukuran kinerja keuangan perusahaan yaitu :

- a. Mengetahui tingkat likuiditas  
Likuiditas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih.
- b. Mengetahui tingkat solvabilitas  
Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya jika perusahaan tersebut dilikuidasi, baik keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Mengetahui tingkat rentabilitas  
Rentabilitas atau profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
- d. Mengetahui tingkat stabilitas  
Stabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melakukan usaha dengan stabil yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar hutangnya serta membayar beban bunga atas hutang tepat pada waktunya.

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Menurut Winarni dan Sugiarto dalam Nainggolan dan Monica (2017) menjelaskan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis

organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Robertson dalam Kristiyanti (2014), pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Handayani dalam Negara dan Gayatri (2017), sistem pengukuran kinerja dapat membantu pencapaian tujuan strategis maupun tujuan jangka pendek perusahaan. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan informasi yang dihasilkan melalui sistem pengukuran kinerja.

#### **Pengukuran Kinerja Non Financial**

Kinerja non *financial* adalah kinerja yang menunjukkan pertumbuhan suatu perusahaan. Perusahaan dapat mengetahui tingkat keberhasilan perusahaannya dengan menggunakan analisis kinerja non keuangan. Menurut Supit dkk (2014), ukuran kinerja non *financial* merupakan respons terhadap masalah dengan cara menggunakan data fisik sederhana dan bukannya data akuntansi yang telah dialokasikan tidak terhubung dengan sistem akuntansi keuangan umum, dipilih untuk mengukur satu aspek spesifik dari kinerja dan bukan menjadi segalanya untuk semua tujuan, atau mengkombinasikan faktor-faktor tersebut.

Kinerja-kinerja yang diukur dalam sistem non keuangan menurut Supit dkk (2014), antara lain yaitu : (a) Kehadiran Pegawai. (b) Prestasi Kerja. (c) Kualitas Produk. (d) Perkembangan Perusahaan. (e) Lingkungan Kerja

#### **Manfaat Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja membantu manajer dalam mengimplementasikan strategi bisnis dengan membandingkan hasil aktual dengan sasaran strategis. Suatu sistem

pengukuran kinerja menyangkut metode sistematis tertentu dari *setting* sasaran bisnis bersama-sama dengan laporan umpan balik periodik yang menyatakan peningkatan sasaran tersebut. Berikut manfaat sistem pengukuran kinerja menurut Nelman dalam Lie (2015:23): (a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan. (b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal. (c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*). (d) Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi. (e) Membangun komitmen untuk melakukan sesuatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

#### **Tujuan Pengukuran Kinerja**

Batasan tentang pengukuran kinerja adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Gare (2017:9), adalah : (a) Mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*). (b) Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi. (c) Untuk mengakomodasi pemahaman kepotential manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai keselarasan antara tindakan dengan tujuan yang ingin dicapai (*goal congruence*). (d) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

## METODE

### Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja di CV Mutiara Abadi Semarang yaitu sejumlah lebih dari 50 orang. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dalam penentuan sampelnya. *Purposive sampling* adalah penentuan sampel yang dilakukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun karakteristik yang ditentukan untuk penarikan sampel adalah karyawan tetap yang bekerja di CV Mutiara Abadi Semarang dibagian administrasi dan penjualan yaitu terdapat 10 orang, bagian pemasaran (*driver* dan *helper*) terdapat 8 orang, bagian produksi terdapat 23 orang, bagian pengemasan terdapat 17 orang.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif, yaitu data dalam bentuk angka yang digunakan sebagai alat analisis. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Dalam penelitian ini data primer yang digunakan merupakan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden.
- Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah dokumen atau referensi yang digunakan untuk menunjang hasil penelitian.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (a) Wawancara (b) Kuesioner (c) Studi pustaka.

### Variabel Penelitian

#### 1. *Total Quality Management (X1)*

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan A. Diana, 2001:4). Dalam penelitian ini *total quality management* merupakan variabel

independen yang mempengaruhi variabel dependen tanpa adanya interaksi dari sistem pengukuran kinerja.

#### 2. *Sistem Pengukuran Kinerja (X2)*

Sistem pengukuran kinerja merupakan kemampuan bagi perusahaan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan dan manajer yang memenuhi standart sekarang serta meningkat setiap waktunya. Selain untuk mengevaluasi karyawan, sistem pengukuran kinerja juga dapat untuk mengembangkan dan memotivasi para karyawan (Meidiyana, Sri dan Intan, 2014). Sistem pengukuran kinerja yang bersifat adil, berbobot, dan diterapkan berkala dapat membantu proses evaluasi serta meningkatkan kinerja manajerial (Sianipar dalam Meidiyana, Sri dan Intan, 2014). Dalam penelitian ini sistem pengukuran kinerja merupakan variabel independen yang berperan sebagai moderasi yang mempengaruhi variabel dependen.

#### 3. *Kinerja Keuangan (Y)*

Menurut Fahmi dalam Tira, Juaniva dan Ramot (2017), kinerja keuangan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Dalam penelitian ini kinerja keuangan berperan sebagai variabel dependen yang mempengaruhi hubungan variabel independen.

### Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan beberapa metode untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan aplikasi program SPSS 25.

### Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner (Ghozali,2016:52). Setiap pertanyaan dalam kuesioner harus berkorelasi positif terhadap skor total dari pertanyaan tersebut. Kriteria pengujian validitas adalah sebagai berikut :

- a. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka butir pertanyaan tersebut valid.
- b. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

Ketika *item* pertanyaan yang diuji tidak valid maka pertanyaan tersebut harus dihilangkan.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu koefisien yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali,2016:47). Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari  $r$  tabel.

## Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016:154). Uji normalitas dilakukan dengan pendekatan kolmogrov-smirnov. Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significance*), yaitu:

- a. Jika probabilitas  $>$  0,05 maka distribusi dari model regresi adalah normal.
- b. Jika probabilitas  $<$  0,05 maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali,

2016:103). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari besaran *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah mempunyai angka *tolerance* mendekati 1. Batas VIF adalah 10, jika nilai VIF dibawah 10, maka tidak terjadi gejala multikolinearitas.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas (Ghozali, 2016:134). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, uji yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot*.

## Analisis Regresi Moderasi

Menurut Waskito (2009:69), analisis regresi moderasi (*Moderated Regression Analysis*) merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Variabel moderasi yaitu variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Bentuk umum regresi moderasi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e$$

Keterangan :

a: nilai konstanta

b: nilai koefisien

variabel

X1 : variabel independen 1

X2 : variabel independen 2

X1X2 : variabel moderasi (interaksi antara variabel X1 dan X2)

Y : variabel dependen

## Uji Kelayakan Model

### 1. Uji t

Uji t merupakan uji kelayakan model yang menguji apakah masing-masing atau secara individu variabel independen yang terdapat di dalam model memiliki signifikansi pengaruh atau memiliki kemampuan dalam memprediksi variabel dependen (Sulistyorini, 2017:105).

### 2. Uji F

Uji F merupakan uji simultan, yang menunjukkan apakah semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Sulistyorini, 2017:103).

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) merupakan uji kelayakan model yang digunakan untuk menguji seberapa besar kemampuan variabel independen yang digunakan dalam model regresi untuk menjelaskan variabel dependennya. Semakin besar kemampuan semua variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen, semakin layak model tersebut (Sulistyorini, 2017:110). Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah antara nol dan satu.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan di CV Mutiara Abadi. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV Mutiara Abadi Semarang. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan tetap CV Mutiara Abadi yang bekerja dibagian *driver* dan *helper*, produksi, administrasi dan penjualan, dan pengemasan.

### Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner (Ghozali, 2016:52). Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini telah ndiuji sebelumnya dengan mengambil 20 responden.

Pada penelitian ini diperoleh r tabel = 0,279, sedangkan r hitung diperoleh melalui perhitungan deprogram SPSS. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Berdasarkan hasil pengujian, semua item pembentuk masing-masing variabel valid.

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu koefisien yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016:47). Pengujian reliabilitas yang dipakai adalah dengan teori *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel, jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel penelitian nilainya > 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel dan layak untuk digunakan.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016:154).

Pada penelitian ini, hasil uji normalitas memperlihatkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* bernilai 0,200 yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa residual berdistribusi normal. Dengan demikian model regresi layak digunakan untuk melakukan penelitian lanjutan.

#### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel

independen (Ghozali, 2016:103). Apabila nilai *Tolerance* > 10% dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

Pada penelitian ini, hasil perhitungan nilai *Tolerance* variabel independen menunjukkan nilai *Tolerance* > 0,10, begitu juga dengan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2016:134).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *sig* (*2-tailed*) pada *unstandardized residual* yang diperoleh masing-masing variabel independen di atas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Tahap 1

Analisis regresi tahap satu mengkaji pengaruh langsung *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan dan pengaruh langsung Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Keuangan sebelum adanya variabel moderasi. Pengujian yang dilakukan diantaranya uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji t.

**Tabel 1 Uji Koefisien Determinasi**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	B	Standar Error	Beta	T	Sig.
1 (Constant)	7,39	4,073		1,815	0,076
x1	0,19	0,06	0,43	3,21	0,00
x2	-0,040	0,081	-0,067	-0,496	0,622

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan penelitian ini dapat diperoleh persamaan regresi  $Y_1 = 7,395 + 0,196X_1 - 0,040X_2$ . Persamaan regresi tersebut memiliki makna yaitu:

- Apabila variabel *Total Quality Management* mengalami kenaikan satu poin, maka tingkat Kinerja Keuangan juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,196. Hal ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan.
- Apabila variabel Sistem Pengukuran Kinerja mengalami kenaikan satu poin, maka tingkat Kinerja Keuangan akan mengalami penurunan sebesar 0,040. Hal ini menunjukkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh secara negatif terhadap Kinerja Keuangan.

**Tabel 2 Model Summary Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,426 <sup>a</sup>	0,181	0,147

a. Predictors: (Constant), x2, x1

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai *adjusted R square* sebesar 0,147 atau 14,7% yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh *Total Quality Management* dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Keuangan sebelum adanya interaksi variabel moderasi sebesar 14,7% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Pada uji t diperoleh nilai t hitung untuk variabel *Total Quality Management* yaitu sebesar 3,215 dengan signifikansi 0,002. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai t hitung tidak berada di daerah kritis penerimaan  $H_0$  yaitu antara -2,012 sampai 2,012 dan nilai *sig* < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara

*Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan secara parsial.

**Analisis Regresi Tahap 2**

Analisis regresi tahap ketiga ini berbeda dengan analisis regresi sebelumnya karena analisis ini dilakukan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji interaksi ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel Sistem Pengukuran Kinerja saat berperan sebagai variabel moderasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *Total Quality Management* dengan Kinerja Keuangan. Pengujian yang dilakukan diantaranya uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji t dan uji F.

**Tabel 3 Moderated Regression Analysis (MRA)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients	Standard Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	-4,435	21,076		-	0,834
x1	0,389	0,343	0,867	1,135	0,262
x2	0,312	0,622	0,522	0,502	0,618
x1x2	-0,006	0,010		-	0,570
			0,812	0,572	

a. Dependent Variable: y

Dapat dilihat model persamaan MRA dalam penelitian ini adalah:  
 $Y = -4,435 + 0,389X_1 - 0,312X_2 - 0,006X_1X_2 + e$

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Apabila variabel *Total Quality Management* mengalami kenaikan satu poin, maka Kinerja Keuangan akan meningkat sebesar 0,389 dan akan menurun sebesar 0,006 jika didukung dengan keberadaan variabel Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel moderating.
- b. Apabila variabel Sistem Pengukuran Kinerja mengalami kenaikan satu poin, maka Kinerja Keuangan akan mengalami penurunan sebesar 0,312 sebagai variabel independen dan menurun

ketika Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel moderating yaitu sebesar 0,006 yang didukung dengan keberadaan variabel *Total Quality Management*.

**Tabel 4 Model Summary**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 <sup>a</sup>	0,187	0,134

a. Predictors: (Constant), x1x2, x1, x2

Setelah adanya variabel Sistem Pengukuran Kinerja sebagai moderasi, nilai *adjusted R square* menurun menjadi 0,134 sehingga dapat dikatakan bahwa dengan keberadaan variabel Sistem Pengukuran Kinerja sebagai moderasi akan dapat melemahkan hubungan antara *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan. Selain itu, nilai *adjusted R square* pada Tabel 4 dapat menunjukkan pula bahwa variabel *Total Quality Management* dan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap tingkat Kinerja Keuangan sebesar 13,4% dan sisanya dipengaruhi oleh factor lain yang tidak diteliti.

Diperoleh nilai t hitung pada variabel interaksi X1X2 adalah sebesar -0,572 dengan signifikansi 0,570. Hal tersebut menunjukkan bahwa t hitung berada di daerah kritis penerimaan H0 dan tingkat signifikansi > 0,05, sehingga H0 diterima dan HA ditolak yang artinya variabel Sistem Pengukuran Kinerja tidak memoderasi hubungan antara *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan. Dalam hal ini berarti Sistem Pengukuran Kinerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan *Total Quality Management* dan Kinerja Keuangan.

Tabel 5 ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regr essio n	103,984	3	34,66 1	3,530	,022 <sup>b</sup>
	Resi dual	451,636	46	9,818		
	Total	555,620	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x1x2, x1, x2						

Nilai F hitung yang dihasilkan adalah sebesar 3,530 dengan tingkat signifikansi 0,022, hal tersebut bermakna bahwa F hitung >F tabel dan signifikansi < 0,05, sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>A</sub> diterima yang artinya bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel moderasi atau *Total Quality Management* dan Sistem Pengukuran Kinerja dapat digunakan untuk memprediksi tingkat Kinerja Keuangan secara bersama-sama.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan (H<sub>1</sub>)

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan dengan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,189 dan memberikan t hitung sebesar 3,215 serta memiliki nilai signifikansi 0,002. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Artinya, semakin tinggi penerapan *Total Quality Management* maka akan semakin tinggi pula Kinerja Keuangan. Dengan demikian hipotesis pertama (H<sub>A1</sub>) dalam penelitian diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Azlina, Kamaliah dan Dinanda (2014) yang menyatakan bahwa sebagian besar unsur *Total Quality Management* yang diuji berpengaruh

signifikan dan positif terhadap Kinerja Keuangan. Sedangkan penelitian Natalia, Juaniva dan Ramot (2017) juga menjelaskan mengenai adanya pengaruh signifikan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan melalui beberapa unsurnya yaitu fokus pelanggan, dan pelatihan. Dengan semakin meningkatnya penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan dalam hal ini CV Mutiara Abadi akan lebih efisien dalam kegiatan operasinya.

### Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Keuangan (H<sub>2</sub>)

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan karena memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0,040 dan memberikan t hitung sebesar -0,496 serta memiliki nilai signifikansi 0,622. Hal tersebut menunjukkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja memiliki arah pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Dengan demikian hipotesis kedua (H<sub>A2</sub>) dalam penelitian ditolak.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Susanto, 2016), yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang dilakukan dalam perusahaan belum maksimal sehingga belum dapat meningkatkan kinerja karyawan yang menyebabkan kinerja keuangan juga belum meningkat. Berbeda dengan penelitian Narsa dan Yuniawati dalam Meidiyana, Sri dan Intan (2014), yang menyatakan bahwa dengan adanya pengukuran kinerja yang baik, maka secara langsung atau tidak langsung dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, apabila kinerja perusahaan dapat meningkat maka dapat berimplikasi pada

kondisi keuangan perusahaan maupun kinerja keuangan perusahaan.

### **Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderasi (H3)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan karena memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,389 dan memberikan t hitung sebesar 1,135 serta memiliki nilai signifikansi 0,262. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Total Quality Management* hanya berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan namun tidak signifikan. Sama halnya dengan variabel Sistem Pengukuran Kinerja yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Keuangan karena memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,312 dan memberikan t hitung sebesar 0,502 serta memiliki nilai signifikansi 0,618. Hal ini dapat menunjukkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan namun tidak signifikan. Variabel moderasi yang merupakan interaksi antara *Total Quality Management* dan Sistem Pengukuran Kinerja ternyata juga tidak signifikan dan memiliki arah pengaruh negatif karena memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0,006 dan memberikan t hitung sebesar -0,572 serta memiliki nilai signifikansi 0,570, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Sistem Pengukuran Kinerja tidak dapat memoderasi *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan. Dengan demikian hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) dalam penelitian ini ditolak.

Berdasarkan penelitian ini ternyata interaksi penerapan *Total Quality Management* dengan variabel Sistem Pengukuran Kinerja tidak mempengaruhi hubungan Kinerja Keuangan. Hal ini berdasarkan persepsi karyawan yang kinerjanya dinilai oleh masing-masing responden terhadap dirinya sendiri, sehingga setiap responden dapat memilih jawaban paling baik agar mendapatkan penilaian yang baik dari perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan

oleh Ittner dan Larcker dalam Mardiyah dan Listianingsih (2015), yang menyatakan bahwa organisasi yang mempratikkan *Total Quality Management* dan Sistem Pengukuran Kinerja belum tentu menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi seperti halnya dengan penelitian Supratiningrum dalam Lubis (2018) yang tidak menemukan bukti bahwa perusahaan yang menerapkan *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja secara interaktif dapat mencapai kinerja manajerial yang baik.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

- a. *Total Quality Management* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Keuangan pada CV Mutiara Abadi Semarang. Hal ini berarti, semakin perusahaan meningkatkan penerapan *Total Quality Management* melalui unsur-unsur pendukungnya, maka dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan sehingga dapat mengurangi produk cacat atau gagal dalam proses produksi.
- b. Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja di CV Mutiara Abadi belum maksimal. Salah satu penyebabnya adalah setiap perusahaan memiliki ukuran kinerja yang berbeda-beda dan mungkin karyawan yang juga berperan sebagai responden belum mengerti manfaat diterapkannya sistem pengukuran kinerja.
- c. Sistem Kinerja Keuangan tidak memoderasi hubungan antara *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini dikarenakan dalam penerapan sistem pengukuran kinerja disebuah organisasi memang tidak mudah, karena setiap karyawan mempunyai bermacam latar belakang dari segi pendidikan, pengalaman, budaya dan lain-lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan dalam kesimpulan, selanjutnya peneliti akan memberikan saran untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya, antara lain :

- a. Perusahaan sebaiknya lebih mengoptimalkan penerapan *total quality management* dengan menerapkan unsur *total quality management* lainnya seperti penghargaan, pelatihan dan pendidikan, kesatuan tujuan dan lain-lain.
- b. Objek yang digunakan pada penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya satu perusahaan saja melainkan beberapa perusahaan yang memiliki karakteristik tertentu.
- c. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya menyertakan laporan keuangan apabila variabel yang digunakan berkaitan dengan keuangan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Albuhisi, Ahmad Musbah dan Ayman Bahjat Abdallah. 2018. "The Impact of soft TQM on Financial Performance : The Mediating Roles of Non-Financial Balance Scorecard Perspectives". *Emerald Publishing*.
- Azlina, Nur, *et al.* 2014. "Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja *Financial*". *Jurnal Akuntansi*. Vol. 1 No. 2.
- Azmi, Zul. 2015. "Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial". *Jon FEKON*. Vol 2 No 2.
- Chaudary, Sarma, *et al.* 2015. "Does Total Quality Management Still Shine? Re-Examining The Total Quality Management Effect on Financial Performance". *Routledge Publishing*. Vol. 26 No. 7.
- Darmawan, Wawan, *et al.* 2016. "*Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel *Moderating*". *Jurnal Analisis*. Vol. 5. No. 1 : 34-39.
- Dewi, Tahta Evina. 2018. "Analisis Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan dan Kinerja Manajerial Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang". Skripsi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Eriyundani. 2013. "Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Laba Perusahaan Pada PT Toyota Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar". Skripsi Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
- Gare, Melchoir Engenndori. 2017. "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Value For Money". Skripsi. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2012. *Manajemen Operasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Herzallah, Ahmad M, *et al.* 2014. "Total Quality Management Practices, Competitive Strategies and Financial Performance : The Case of Palestinian Industrial SMEs". *Routledge Publishing*. Vol. 25 No.6.
- Lubis, Henny Zurika. 2018. "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial

- Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol 8 No 1.
- Mardiyah, Aida Ainul dan Listianingsih. 2015. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward*, dan *Profit Centre* Terhadap Hubungan Antara *Total Quality Management* Dengan Kinerja Manajerial". *SNA VIII Solo*.
- Meidiyana, A. V., *et al.* 2014. "Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Sebagai Variabel Moderating Pada PT Inka (Persero) Madiun". *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*. Vol 02 No 01.
- Nainggolan, Imanuel Parluhutan Mangasi dan Monica Weni Pratiwi. 2017. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Perusahaan". *Media Ekonomi dan Manajemen Jurnal*. Vol 32 No.1.
- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati. 2014. "Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol 5 No1.
- Negara, I Gede Jemika dan Gayatri. 2017. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Self Efficacy*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem *Reward* Pada Kinerja Manajerial". *E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol 20 No 3.
- Nguyen, Anh Duy, *et al.* 2016. "Total Quality Management and Financial Performance of Construction Companies in Ha Noi". *Internasional Journal of Financial Research*.
- Parwitasari, A.A Sagung Istri Devi dan I Wayan Pradnyantha Wirasedana. 2018. "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial Dengan *Reward* Sebagai Variabel Moderasi". *E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol 25 No 3.
- Siregar, I, *et al.* 2017. "Effect of Total Quality Management on The Quality and Productivity of Human Resources". *IOP Publishing*.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan RnD*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sulistiyorini, Utami Tri. 2017. *Metode Penelitian Analisis Kausal-Regresi*. Semarang : Polines
- Susanto, Berkah. 2016. "Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol 14 No 1.
- Swari, Ni Putu Linda Rosalina Indah dan I Wayan Pradnyantha Wirasedana. 2017. "Pengaruh Sistem Penghargaan, *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Ketidakpastian

- Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial". *E- Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol. 21.1.
- Tira, N. T., *et al.* 2017. "Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT Lebah Lestari Prima". *Management Journal*. Vol 2 No 1.
- Tjiptono, F. dan A. Diana. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Parwitasari, A.A Sagung Istri Devi dan I Wayan Pradnyantha Wirasedana. 2018. "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial Dengan *Reward* Sebagai Variabel Moderasi". *E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol 25 No 3.
- Swari, Ni Putu Linda Rosalina Indah dan I Wayan Pradnyantha Wirasedana. 2017. "Pengaruh Sistem Penghargaan, *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial". *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol. 21.1.
- Tira, N. T., *et al.* 2017. "Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT Lebah Lestari Prima". *Management Journal*. Vol 2 No 1.
- Tjiptono, F. dan A. Diana. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wiyono, Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis SPSS dan SmartPLS*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Yanto. 2016. *Statistik Inferensi Untuk Penelitian Dengan Minitab*. Yogyakarta : CV Andi Offset.