

Implementasi Total Quality Management dan Kinerja Keuangan: Peran Mediasi Kualitas Kinerja

Padh Rezza^{1*}, Nurul Ayu Aprilia², Nadine Maritzaseptiani³, Dede wijaya⁴, Retno Purwani Setyaningrum⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Pelita Bangsa

Email: fadhrezza0@gmail.com

Received: 07-01-2026

Revised : 13-02-2026; 20-02-2026

Accepted : 22-02-2026

Abstrak

Perusahaan manufaktur menghadapi tekanan untuk menjaga mutu operasional sekaligus mencapai kinerja keuangan yang stabil. Penerapan Total Quality Management sering digunakan sebagai upaya peningkatan kualitas, namun efektivitasnya terhadap kinerja keuangan masih menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara penerapan Total Quality Management dan kinerja keuangan dengan mempertimbangkan kualitas kinerja sebagai variabel perantara pada PT Tirta Alam Segar. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada 51 responden. Data dianalisis dengan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling. Hasil pengujian menunjukkan bahwa penerapan Total Quality Management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kinerja. Sebaliknya, pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja keuangan tidak terbukti signifikan. Kualitas kinerja juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Pengujian efek tidak langsung mengindikasikan bahwa kualitas kinerja tidak berperan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan Total Quality Management belum mampu memberikan dampak nyata terhadap kinerja keuangan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kualitas kinerja. Oleh karena itu, diperlukan penguatan integrasi antara manajemen mutu, pengelolaan kinerja, dan strategi keuangan agar perbaikan kualitas internal dapat berkontribusi terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan.

Kata kunci: *Total Quality Management*, Kualitas Kinerja, Kinerja Keuangan, SEM-PLS, Industri Manufaktur

Abstract

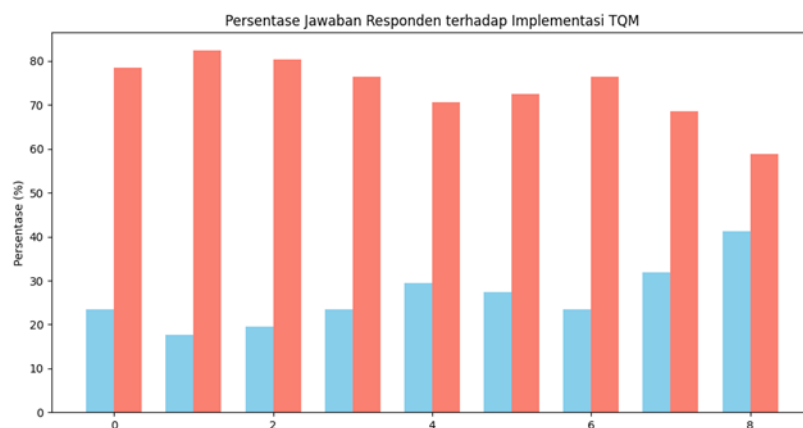
Manufacturing firms are required to continuously improve operational quality while ensuring sustainable financial performance. Total Quality Management is commonly implemented to enhance organizational quality, yet its contribution to financial outcomes remains inconsistent. This study aims to examine the relationship between Total Quality Management implementation and financial performance by considering performance quality as a mediating variable at PT Tirta Alam Segar. A quantitative approach was employed by distributing questionnaires to 51 respondents. Data were analyzed using the Partial Least Square–Structural Equation Modeling technique. The findings indicate that Total Quality Management has a positive and significant effect on performance quality. However, its effect on financial performance is not statistically significant. Furthermore, performance quality does not significantly affect financial performance. The mediation analysis confirms that performance quality does not mediate the relationship between Total Quality Management and financial performance. This study concludes that the implementation of Total Quality Management has not yet produced a significant impact on financial performance, either directly or indirectly. Therefore, organizations need to align quality management practices with performance management

and financial strategies to ensure that improvements in internal quality lead to tangible financial results.

Keywords: Total Quality Management, Performance Quality, Financial Performance, SEM-PLS, Manufacturing Industry

Pendahuluan

Di era persaingan pasar yang semakin ketat dan cepat berubah, bisnis harus meningkatkan volume produksi sambil mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan sambil mengurangi biaya operasional. Perusahaan kontemporer menghadapi tekanan ini karena mereka harus memenuhi ekspektasi pelanggan, standar regulasi, dan efisiensi rantai pasokan. Tujuan total quality management (TQM) adalah untuk meningkatkan kualitas operasional dan daya saing organisasi. TQM muncul sebagai pendekatan manajerial yang komprehensif yang menekankan komitmen manajemen puncak, keterlibatan karyawan, fokus pada pelanggan, pengendalian proses, dan perbaikan berkelanjutan. Beberapa studi empiris lokal menunjukkan bahwa TQM berkorelasi positif dengan kinerja operasional dan organisasi. Oleh karena itu, TQM sering disarankan sebagai stratifikasi. (Muttaqin et al., 2015a).



Gambar 1. Persentase jawaban responden pada implementasi TQM

Karena kesalahan produksi, cacat produk, atau inefisiensi proses berdampak pada biaya, tingkat pengembalian produk, dan reputasi pasar, tuntutan kualitas sangat penting dalam industri manufaktur. Meskipun banyak perusahaan manufaktur telah mengadopsi praktik Total Quality Management (TQM), fenomena di lapangan menunjukkan berbagai hasil: beberapa perusahaan berhasil meningkatkan produktivitas dan profitabilitas dengan menerapkan TQM, tetapi banyak juga yang mengalami peningkatan kualitas operasional tanpa mengubah kinerja keuangan. Menurut penelitian lokal, ada bukti bahwa menerapkan TQM meningkatkan kinerja internal dan kualitas kerja. Namun, dampak TQM terhadap indikator keuangan kadang-kadang tidak langsung atau terpengaruh oleh faktor lain, seperti efektivitas implementasi, budaya organisasi, atau sistem pengukuran kinerja. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan penting bagi praktik manajemen: apakah penerapan Total Quality Management (TQM) secara langsung meningkatkan kinerja keuangan, atau apakah itu terjadi

melalui peningkatan kualitas kinerja internal sebagai mediator (Sektor Kuliner Di Kecamatan Coblong et al., 2022).

Beberapa penelitian telah menyelidiki hubungan antara manajemen kualitas total (TQM) dan kinerja perusahaan, termasuk kinerja keuangan. Namun, penelitian yang secara eksplisit menyelidiki peran kualitas kinerja sebagai mediator antara penerapan TQM dan hasil keuangan masih sedikit atau menghasilkan hasil yang tidak konsisten. Kualitas kinerja, seperti produktivitas, tingkat kesalahan rendah, dan kepatuhan SOP, sangat penting untuk menjembatani praktik kualitas dengan keuntungan ekonomi nyata seperti pengendalian biaya, peningkatan margin, dan stabilitas arus kas, menurut telaah dan studi empiris lokal. Akibatnya, memeriksa mekanisme mediasi ini sangat penting: hasilnya dapat menunjukkan apakah perusahaan harus sepenuhnya berkonsentrasi pada menerapkan Total Quality Management (TQM), atau juga perlu memperkuat elemen internal tertentu (seperti pelatihan operasional dan sistem evaluasi kinerja) agar manfaat TQM benar-benar terlihat pada kinerja keuangan. Studi lokal yang mendukung temuan ini dapat digunakan sebagai dasar teoritis dan empiris untuk membuat model penelitian. (Triyanto & Kurniawan, n.d.).

Berdasarkan latar belakang di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi secara empiris hubungan antara penerapan Quality Management (TQM) dengan kinerja keuangan dan menilai seberapa baik kualitas kinerja memediasi hubungan ini. Diharapkan hasil penelitian akan membantu manajer perusahaan—terutama di industri manufaktur dalam mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan standar kualitas total (TQM), seperti pelatihan, insentif, dan sistem pemantauan. Ini akan memungkinkan peningkatan kualitas operasional dan kinerja keuangan. Penelitian ini tidak hanya memberikan manfaat praktis, tetapi juga mengisi celah akademis dalam literatur lokal mengenai mekanisme kerja antara praktik kualitas dan hasil finansial perusahaan. (Muttaqin et al., 2015a).

Tabel 1
Persentase Jawaban PT Tirta Alam Segar Responden terhadap Implementasi Total Quality Management (TQM) 51

No	Label	Pernyataan	Hasil Ya	Hasil Tidak	% Ya	% Tidak
1	Total Quality Management (TQM)	Manajemen puncak mendukung penerapan standar kualitas di perusahaan	12	39	23,53%	78,47%
		Seluruh karyawan dilibatkan dalam program peningkatan kualitas	9	42	17,65%	82,35%
		Perusahaan rutin mengumpulkan masukan pelanggan untuk meningkatkan kualitas	10	41	19,61%	80,39%

2	Kualitas Kinerja	Tingkat kesalahan produk relatif rendah	12	39	23,53%	76,47%
		Proses kerja sesuai dengan standar prosedur operasional (SOP)	15	36	29,41%	70,59%
		Produktivitas karyawan meningkat secara konsisten	14	37	27,45%	72,55%
3	Kinerja Keuangan	Penerapan TQM berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan	12	39	23,53%	76,47%
		Implementasi TQM membantu mengendalikan biaya operasional	16	35	31,79%	68,63%
		Profitabilitas perusahaan meningkat setelah penerapan TQM	21	30	41,18%	68,82%
		Skor rata rata			41,18%	58,82%

Berdasarkan hasil tabel Di PT Tirta Alam Segar menunjukkan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Total Quality Management (TQM) di perusahaan memiliki tingkat penerimaan yang bervariasi di antara karyawan. Untuk aspek TQM, dukungan manajemen puncak terhadap penerapan standar kualitas mendapat persentase “Ya” sebesar 23,53%, sedangkan 76,47% responden menjawab “Tidak”. Seluruh karyawan yang dilibatkan dalam program peningkatan kualitas memperoleh persentase “Ya” sebesar 17,65% dan “Tidak” sebesar 82,35%, sedangkan pengumpulan masukan pelanggan untuk meningkatkan kualitas tercatat 19,61% untuk “Ya” dan 80,39% untuk “Tidak”. Dalam aspek Kualitas Kinerja, tingkat kesalahan produk yang relatif rendah mendapat persentase “Ya” sebesar 23,53% dan “Tidak” 76,47%. Proses kerja sesuai dengan standar prosedur operasional (SOP) memperoleh 29,41% “Ya” dan 70,59% “Tidak”, sementara produktivitas karyawan yang meningkat secara konsisten tercatat 27,45% untuk “Ya” dan 72,55% untuk “Tidak”.

Sementara itu, pada aspek Kinerja Keuangan, penerapan TQM yang berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan mendapatkan 23,53% jawaban “Ya” dan 76,47% untuk “Tidak”. Implementasi TQM dalam mengendalikan biaya operasional memperoleh persentase “Ya” sebesar 31,37% dan “Tidak” 68,63%, sedangkan profitabilitas perusahaan yang meningkat setelah penerapan TQM tercatat 41,18% untuk “Ya” dan 58,82% untuk “Tidak”.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM) memiliki dampak langsung terhadap kinerja keuangan (Y). penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati & Dwi (2021) pada industri manufaktur di Jawa Barat menemukan bahwa

penerapan TQM meningkatkan profitabilitas perusahaan secara signifikan melalui pengurangan biaya, peningkatan kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. (Apriana & I Putu Hendra Martadinata, 2024) membuat temuan serupa, menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan TQM secara teratur cenderung memiliki rasio keuangan yang lebih baik daripada organisasi yang tidak melakukannya. Hasil menunjukkan bahwa total quality management (TQM) meningkatkan posisi keuangan perusahaan dengan mengoptimalkan sumber daya dan memperbaiki prosedur internal.

Namun, penelitian lain menemukan hal yang berbeda dan bahkan bertentangan. Mereka menemukan bahwa pengaruh TQM terhadap kinerja keuangan dimediasi oleh faktor lain, seperti kinerja operasional atau kualitas kinerja karyawan (M). Studi Sari & Hidayat (2020) menemukan bahwa kinerja keuangan hanya dipengaruhi secara signifikan oleh manajemen kualitas total (TQM) dalam perusahaan jasa jika kualitas kinerja internal terlebih dahulu ditingkatkan. Antari & Setiawan (2022) menyatakan bahwa total quality management (TQM) mampu meningkatkan kualitas kinerja secara signifikan. Namun, setelah variabel mediasi dimasukkan ke dalam model analisis, hubungan antara TQM dan kinerja keuangan menjadi tidak signifikan yang mengindikasikan tidak terjadinya mediasi yang konsisten dan membuka ruang kontribusi penelitian ini dalam memperkaya pengembangan model TQM–kinerja keuangan dengan temuan non-mediasi serta implikasi praktis bagi implementasi TQM yang lebih berorientasi pada hasil keuangan di perusahaan manufaktur.

Metode

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS melalui pendekatan Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pemilihan metode PLS-SEM didasarkan pada karakteristik penelitian yang melibatkan jumlah sampel relatif terbatas, yaitu sebanyak 51 responden, serta kebutuhan untuk menguji hubungan struktural yang bersifat kompleks, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Pendekatan ini dinilai sesuai karena tidak menuntut asumsi distribusi data yang ketat dan mampu memberikan estimasi model yang stabil pada ukuran sampel kecil hingga menengah.

Prosedur analisis PLS-SEM dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Tahap evaluasi outer model bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam kuesioner mampu merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel. Validitas konvergen dinilai melalui nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE), di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor minimal 0,70, sedangkan konstruk dinilai memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE mencapai atau melebihi 0,50. Indikator yang tidak memenuhi kriteria tersebut dipertimbangkan untuk dieliminasi agar model pengukuran menjadi lebih kuat. Selain itu, reliabilitas instrumen diukur menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal jawaban responden terhadap indikator-indikator dalam satu konstruk.

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, analisis dilanjutkan pada evaluasi inner model yang bertujuan untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antar

konstruk dalam model penelitian. Kekuatan penjelasan model dianalisis melalui nilai koefisien determinasi (R-square) pada variabel endogen, yang menunjukkan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R-square diklasifikasikan ke dalam kategori kuat, moderat, dan lemah untuk memudahkan interpretasi kemampuan prediktif model. Selanjutnya, pengujian signifikansi hubungan antar variabel dilakukan melalui analisis koefisien jalur (path coefficient) dengan teknik bootstrapping pada SmartPLS. Hubungan antar konstruk dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic mencapai atau melebihi 1,96 dan nilai p-value berada di bawah atau sama dengan 0,05. Pengujian ini digunakan untuk menilai pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja keuangan, pengaruh TQM terhadap kualitas kinerja, serta pengaruh kualitas kinerja terhadap kinerja keuangan.

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menganalisis efek mediasi untuk mengetahui peran kualitas kinerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara TQM dan kinerja keuangan. Pengujian mediasi dilakukan dengan mengevaluasi signifikansi pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui prosedur bootstrapping. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic memenuhi kriteria nilai $p\text{-value} \leq 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, jenis mediasi diklasifikasikan sebagai mediasi penuh apabila pengaruh langsung tidak signifikan tetapi pengaruh tidak langsung signifikan, atau sebagai mediasi parsial apabila baik pengaruh langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan. Dengan tahapan analisis ini, model penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan struktural antar variabel yang diuji.

Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Tabel 2. Validitas Konverge

	Kinerja Keuangan Y	Kualitas Kinerja x2	Total Quality Manajemen x1
x1.1			0.942
x1.2			0.977
x1.3			0.912
x2.1		0.932	
x2.2		0.955	
x2.3		0.922	
y1	0.923		
y2	0.940		
y3	0.908		

Uji validitas konvergen dalam penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi nilai outer loading dari setiap indikator pada masing-masing konstruk menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen, yang ditandai dengan nilai loading factor berada di atas batas minimum 0,70.

Pada variabel Total Quality Management (TQM) sebagai variabel independen, seluruh indikator menunjukkan nilai outer loading yang sangat tinggi, yaitu berada pada rentang 0,912

hingga 0,977. Tingginya nilai loading tersebut mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk Total Quality Management secara kuat dan konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah memiliki keterkaitan yang tinggi dengan konstruk laten yang diukur. Selanjutnya, pada variabel Kualitas Kinerja sebagai variabel mediasi, hasil pengujian menunjukkan nilai outer loading indikator berada pada kisaran 0,922 hingga 0,955. Nilai ini mencerminkan tingkat validitas konvergen yang sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator Kualitas Kinerja secara memadai dan akurat menggambarkan konstruk yang dimaksud dalam model penelitian. Sementara itu, pada variabel Kinerja Keuangan sebagai variabel dependen, seluruh indikator juga menunjukkan nilai loading factor yang memenuhi kriteria, yaitu berkisar antara 0,908 hingga 0,940. Hasil ini menegaskan bahwa setiap indikator Kinerja Keuangan memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk konstruk tersebut.

Tabel 3. Uji Validitas Nilai AVE

	Average variance extracted (AVE)
Total Quality Manajemen x1	0.892
Kualitas Kinerja x2	0.876
Kinerja Keuangan Y	0.853

Pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini juga dilakukan dengan mengevaluasi nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk laten yang dianalisis menggunakan aplikasi SmartPLS. Validitas konvergen dinyatakan terpenuhi apabila nilai AVE suatu konstruk lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator-indikator pembentuknya.

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai AVE yang sangat baik dan berada jauh di atas batas minimum yang disyaratkan. Variabel Manajemen Kualitas Total (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,892, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar varians indikator mampu dijelaskan secara kuat oleh konstruk Manajemen Kualitas Total. Selanjutnya, variabel Kualitas Kinerja (X2) menunjukkan nilai AVE sebesar 0,876, yang mencerminkan kemampuan konstruk ini dalam merepresentasikan indikator-indikatornya secara sangat memadai. Sementara itu, variabel Kinerja Keuangan (Y) juga memiliki nilai AVE yang tinggi, yaitu sebesar 0,853, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator kinerja keuangan memiliki tingkat keterwakilan yang sangat baik terhadap konstruk laten yang diukur.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas Nilai Cronbach alpha

	Cronbach's alpha
Kinerja Keuangan Y	0.914
Kualitas Kinerja x2	0.929
Total Quality Manajemen x1	0.939

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan untuk menilai tingkat konsistensi internal dari setiap konstruk laten dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator di dalam konstruk tersebut mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, variabel Total Quality Management (X1) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,939. Nilai ini mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi, sehingga seluruh indikator pada konstruk Total Quality Management dapat dipercaya dalam mengukur konsep yang diteliti. Selanjutnya, variabel Kualitas Kinerja (X2) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,929, yang juga mencerminkan reliabilitas yang sangat baik dan menunjukkan bahwa indikator-indikator pada konstruk ini saling konsisten dalam merepresentasikan kualitas kinerja. Sementara itu, variabel Kinerja Keuangan (Y) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,914, yang menandakan bahwa indikator-indikator kinerja keuangan memiliki tingkat kestabilan dan konsistensi pengukuran yang tinggi.

Uji Reliabilitas Nilai Composite Reliability

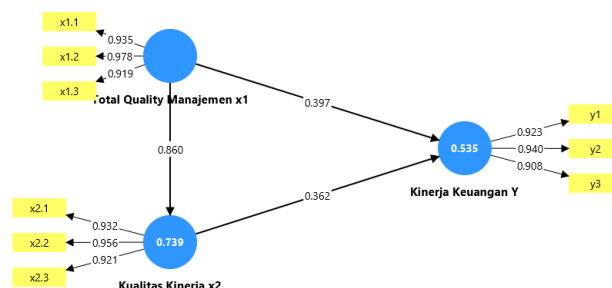
Tabel 5. Composite reliability

	Composite reliability (rho_a)
Kinerja Keuangan Y	0.917
Kualitas Kinerja x2	0.930
Total Quality Manajemen x1	0.941

Uji reliabilitas juga dilakukan dengan melihat nilai Composite Reliability sebagai ukuran konsistensi internal konstruk. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,70. Berdasarkan hasil pengolahan data (X1) Total Quality Manajemen Nilai Composite Reliability sebesar 0,941 (X2) Kualitas Kinerja sebesar 0,930, dan (Y) Kinerja Keuangan sebesar 0,917

Seluruh nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik dan konsisten dalam mengukur konstruk masing-masing.

Evaluasi Inner Model (Model Struktural)



Gambar 2. Inner Model

Uji Nilai R-Square F-Square

Tabel. 6 Nilai R-square dan F-square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Keuangan Y	0.535	0.516
Kualitas Kinerja x2	0.739	0.734

Berdasarkan hasil perhitungan SmartPLS, nilai R-square untuk masing-masing variabel endogen ditunjukkan bahwa Kualitas Kinerja (X2) memperoleh nilai R-square sebesar 0.739 dan R-square adjusted sebesar 0.734. Hal ini berarti bahwa 73,9% variasi Kualitas Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Total Quality Management (X1), sedangkan sisanya sebesar 26,1% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Dengan nilai R-square yang berada di atas 0.70

Uji Path Coefficient (Uji t dan p-value)

Tabel 7. Uji Patch Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
TQM -> Kualitas Kinerja	0.860	0.859	0.051	16.722	0.000
TQM -> Kinerja Keuangan	0.397	0.403	0.288	1.377	0.169
Kualitas Kinerja -> Kinerja Keuangan	0.362	0.357	0.311	1.164	0.245

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Total Quality Management (TQM) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kualitas Kinerja. Nilai t-statistic yang sangat tinggi, yaitu sebesar 16,722 dengan p-value 0,000, mengindikasikan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM secara konsisten mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja organisasi secara nyata. Hubungan ini terjadi karena TQM menekankan perbaikan berkelanjutan, standardisasi proses, keterlibatan karyawan, serta orientasi pada kualitas, yang secara langsung memengaruhi cara organisasi menjalankan aktivitas operasionalnya. Ketika praktik TQM dijalankan dengan baik, proses kerja menjadi lebih terstruktur, kesalahan dapat diminimalkan, dan output kerja menjadi lebih konsisten. Dampaknya, kualitas kinerja meningkat baik dari sisi efektivitas, efisiensi, maupun ketepatan pencapaian target operasional.

Namun demikian, hasil pengujian menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Keuangan. Nilai t-statistic sebesar 1,377 dengan p-value 0,169 menunjukkan bahwa meskipun arah hubungan bersifat positif, penerapan TQM belum mampu memberikan dampak finansial yang signifikan dalam jangka waktu pengamatan penelitian. Kondisi ini mengindikasikan bahwa manfaat TQM terhadap aspek keuangan tidak bersifat instan, melainkan membutuhkan waktu agar perbaikan proses internal

dapat terakumulasi menjadi efisiensi biaya, peningkatan pendapatan, atau profitabilitas yang terukur. Dengan kata lain, TQM lebih dahulu memberikan dampak pada aspek non-keuangan sebelum akhirnya berkontribusi pada kinerja keuangan.

Sejalan dengan temuan tersebut, Kualitas Kinerja juga tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Nilai t-statistic sebesar 1,164 dan p-value 0,245 menandakan bahwa peningkatan kualitas kinerja belum secara langsung diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena perbaikan kualitas kinerja operasional sering kali masih diimbangi oleh biaya implementasi, seperti biaya pelatihan, pengendalian mutu, dan penyesuaian proses, sehingga dampak finansial positifnya belum terlihat secara signifikan dalam jangka pendek. Selain itu, kinerja keuangan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal lain, seperti kondisi pasar, daya beli konsumen, dan tingkat persaingan, yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan melalui perbaikan kualitas internal semata.

Berdasarkan hasil tersebut, Kualitas Kinerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara TQM dan Kinerja Keuangan. Meskipun TQM terbukti mampu meningkatkan kualitas kinerja secara signifikan, peningkatan tersebut belum berlanjut menjadi peningkatan kinerja keuangan yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa hubungan antara praktik manajemen kualitas dan kinerja keuangan bersifat tidak langsung dan memerlukan mekanisme tambahan atau horizon waktu yang lebih panjang agar manfaat kualitas dapat terkonversi menjadi hasil finansial. Secara praktis, hal ini mengimplikasikan bahwa organisasi perlu mengintegrasikan praktik TQM dengan strategi bisnis dan keuangan yang lebih luas agar peningkatan kualitas kinerja dapat memberikan dampak ekonomi yang berkelanjutan.

Tabel 8. Uji pengaruh langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
TQM ->KK	0.311	0.305	0.274	1.136	0.256

Berdasarkan hasil pengujian total indirect effects melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara Total Quality Manajemen (X1) terhadap Kinerja Keuangan (Y) melalui Kualitas Kinerja (X2) menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1.136 dan p-value sebesar 0.256. Nilai tersebut berada di atas batas signifikansi ($t < 1.96$ dan $p > 0.05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa efek mediasi tidak signifikan. Dengan demikian, variabel Kualitas Kinerja tidak mampu memediasi hubungan antara Total Quality Manajemen terhadap Kinerja Keuangan.

Tabel 9. Spesifik Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
TQM -> Kualitas Kinerja -> Kinerja Keuangan	0.311	0.305	0.274	1.136	0.256

Hasil pengujian specific indirect effect memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai peran Kualitas Kinerja (X2) dalam menjembatani hubungan antara Total Quality Management (X1) dan Kinerja Keuangan (Y). Berdasarkan hasil analisis bootstrapping pada SmartPLS, diperoleh nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,311 dengan nilai t-statistic sebesar 1,136 dan p-value sebesar 0,256. Nilai tersebut menunjukkan bahwa meskipun arah pengaruh tidak langsung bersifat positif, secara statistik hubungan tersebut belum memenuhi kriteria signifikansi yang disyaratkan, yaitu $p\text{-value} \leq 0,05$ dan $t\text{-statistic} \geq 1,96$.

Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan Total Quality Management memang mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja organisasi, namun peningkatan tersebut belum cukup kuat untuk diterjemahkan secara langsung menjadi perbaikan kinerja keuangan melalui jalur mediasi yang diuji. Dengan kata lain, kualitas kinerja belum berfungsi sebagai mekanisme utama yang menyalurkan dampak TQM ke dalam capaian finansial perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena manfaat kualitas kinerja lebih banyak dirasakan pada aspek internal, seperti perbaikan proses, peningkatan konsistensi kerja, dan penurunan kesalahan operasional, yang dampak ekonominya baru akan terlihat dalam jangka menengah hingga panjang.

Selain itu, kinerja keuangan pada umumnya dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar kualitas kinerja operasional, seperti strategi harga, kondisi pasar, struktur biaya, serta tingkat persaingan industri. Faktor-faktor tersebut dapat mengaburkan atau menunda efek finansial dari peningkatan kualitas kinerja yang dihasilkan melalui praktik TQM (Hutasoit et al., 2024). Oleh karena itu, meskipun nilai koefisien indirect effect menunjukkan arah hubungan yang positif, secara empiris pengaruh mediasi tersebut belum cukup signifikan untuk mendukung peran Kualitas Kinerja sebagai variabel perantara.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kualitas Kinerja (X2) tidak mampu memediasi hubungan antara Total Quality Management (X1) dan Kinerja Keuangan (Y) dalam model penelitian ini. Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi tidak dapat hanya mengandalkan peningkatan kualitas kinerja sebagai satu-satunya jalur untuk mencapai kinerja keuangan yang lebih baik, tetapi perlu mengombinasikan praktik TQM dengan strategi bisnis dan keuangan yang lebih komprehensif agar manfaat kualitas dapat terkonversi secara optimal menjadi kinerja finansial yang berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis pengaruh implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja keuangan dengan kualitas kinerja sebagai variabel mediasi pada PT Tirta Alam Segar menggunakan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil empiris menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kinerja, yang menegaskan bahwa penerapan TQM secara sistematis mampu meningkatkan efektivitas proses internal, kedisiplinan operasional, serta kinerja karyawan. Namun demikian, TQM tidak terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja keuangan, dan kualitas kinerja juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Lebih lanjut, hasil pengujian mediasi mengonfirmasi bahwa kualitas kinerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara TQM dan kinerja keuangan. Temuan ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai tidak terjadinya mekanisme mediasi, sekaligus menunjukkan bahwa peningkatan kualitas internal yang dihasilkan dari

implementasi TQM belum secara otomatis terkonversi menjadi capaian keuangan dalam konteks perusahaan yang diteliti.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan literatur TQM–kinerja keuangan dengan menantang asumsi umum mengenai hubungan linear dan tidak langsung antara TQM dan kinerja keuangan melalui kualitas kinerja. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa efektivitas TQM bersifat kontekstual dan sangat bergantung pada keberadaan mekanisme strategis dan finansial pendukung di luar peningkatan kualitas semata. Dari sisi praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan tidak dapat mengandalkan TQM hanya sebagai instrumen operasional, melainkan perlu mengintegrasikannya secara strategis dengan kebijakan keuangan, struktur biaya, dan proses penciptaan nilai. Penguatan komitmen manajemen puncak, integrasi lintas fungsi, serta penyelarasan TQM dengan perencanaan strategis perusahaan menjadi kunci agar inisiatif kualitas mampu memberikan dampak ekonomi yang terukur. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi jalur pengaruh alternatif melalui variabel mediator atau moderator lain, seperti efisiensi operasional, kapabilitas inovasi, penciptaan nilai pelanggan, dan budaya organisasi, serta menggunakan desain longitudinal dan cakupan sampel yang lebih luas untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh TQM terhadap kinerja keuangan.

Daftar Pustaka

- Antari, N. P. A. S., & Setiawan, P. Y. (2022). Peran kinerja operasional dalam memediasi pengaruh total quality management terhadap kinerja keuangan perusahaan.
- Apriana, I., & Martadinata, I. P. H. (2024). Implementasi total quality management terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur.
- Hutasoit, M., Siregar, L. F., Hidayat, M. F., Syahrulli, M. D., Silitonga, S., & Karisman, S. (2024). Optimalisasi strategi penjualan melalui penerapan total quality management pada UMKM Eito Japanese Curry. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 3(6), 453-461.
- Muttaqin, Z., Suhardi, & Nugroho, R. (2015). Pengaruh total quality management terhadap kinerja perusahaan manufaktur.
- Rahmawati, S., & Dwi, R. (2021). Pengaruh penerapan total quality management terhadap profitabilitas perusahaan manufaktur di Jawa Barat.
- Sari, N. P., & Hidayat, R. (2020). Kualitas kinerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan total quality management dan kinerja keuangan. \
- Triyanto, E., & Kurniawan, A. (2019). Analisis pengaruh total quality management terhadap kinerja keuangan dengan kinerja operasional sebagai variabel intervening.
- Wahyuni, S., & Putra, A. R. (2021). Total quality management dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia.
- Yuliana, R., & Prasetyo, H. (2020). Kualitas kinerja sebagai determinan kinerja keuangan perusahaan.