

# **PENGARUH PENERAPAN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

## **(Studi pada BUMN Industri Strategis di Kota Bandung)**

**Angela Merici Minggu**

Universitas Kristen Artha Wacana Kupang

Email: angela\_minggu@yahoo.com

### **ABSTRACT**

*This study aim to estimate empirically the influence of competitive advantage strategy and total quality management implementation simultaneously or partialy on BUMN-IS performance in Bandung with management accounting information as a moderating variable.*

*The method uses in this research is census method. In determining the number of samples, because the subject is less than a hundred, taken all the better The researh conducted on 55 manager on BUMN strategic industry in Bandung. Data used in this research were primary data collected by questioners. Analysis method uses in this researh was descriptive and verifikatif analisis and hypothesis testing method used MRA (Moderated Regression Analysis).*

*The result of this research show that there are the effect of competitive advantage strategy and implementation of total quality management simultaneously on organization performance. Partially the competitive advantage strategy has a positive influence on organization performance, total quality management whereas no significant influence on organization performance and management accounting information moderate the competitive advantage and TQM has a positive significant influence on organization performance*

**Keywords** : *competitive advantage strategy, total quality management, management accounting information and organization performance.*

### **PENDAHULUAN**

Secara umum, maksud dan tujuan pendirian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menurut UU No. 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara pasal 2 ayat 1 terbagi atas dua yaitu yang bersifat ekonomi dan yang bersifat sosial. Namun pada kenyataannya, perjalanan BUMN tidaklah semulus yang diharapkan. Menurut Setyanto (2007), kondisi BUMN menghadapi berbagai masalah keterbatasan dana internal. Melihat kondisi yang terjadi pada BUMN di Indonesia

maka pemerintah memutuskan untuk mendirikan Industri Strategis (IS).

Berdasarkan PP No.35 tahun 1998, ditetapkan sepuluh Perusahaan Perseroan yang termasuk ke dalam industri strategis dengan penyertaan modal Negara Republik Indonesia pada PERSERO yaitu PT.IPTN, PT. Pal Indonesia, PT. Pindad, PT. Dahana, PT. Krakatau Steel. PT. Barata Indonesia, PT. Boma Bisma Indra, PT. Industri Kereta Api, PT. INTI dan PT. LEN yang berada dalam payung PT Bahana Pakarya Industri Strategis. Akan tetapi berdasarkan PP No.52 tahun 2002 PT Bahana Prakarya industri Strategis sebagai

perusahaan perseroan (PERSERO) resmi dibubarkan dan semua kekayaan sisa hasil likuidasi Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Bahana Pakarya Industri Strategis menjadi kekayaan Negara, yang dikelola oleh Menteri Keuangan.

Namun, untuk mewujudkan hal tersebut, sungguh tidak mudah karena masih terjebak dalam dilema anggaran negara yang minim (Jaleswari : 2011). Dilihat dari kinerja perusahaan, enam BUMN-IS memperlihatkan kinerja yang cukup baik. Berdasarkan data Kementerian Negara BUMN tahun 2008 tentang profil BUMN industri strategis, total laba bersih sampai 2008 sebesar Rp577,8 miliar atau meningkat dari 2007 yang totalnya sebesar Rp374,6 miliar. Peningkatan laba pada 2008 yang cukup signifikan ini terjadi karena perolehan laba PT Krakatau Steel sebesar Rp459,6 miliar atau Rp26,3 miliar di atas target RKAP. BUMNIS yang merealisasikan laba bersih pada 2008 yaitu PT Krakatau Steel Rp459,6 miliar, PT Dahana Rp55,0 miliar, PT INKA Rp32,4 miliar, PT LEN Industri Rp11,8 miliar, PT DPS Rp10,5 miliar, PT Pindad Rp5,8 miliar, dan PT Barata Indonesia Rp 2,6 miliar (Sumber: Kementerian Negara BUMN tahun 2008).

Empat perusahaan BUMN-IS mengalami kinerja yang buruk dengan mengalami total kerugian bersih pada 2008 sebesar Rp182,8 miliar terutama disebabkan rugi bersih PT DI sebesar Rp84,3 miliar dan PT PAL Indonesia sebesar Rp47,6 miliar. Selain itu, terdapat rugi bersih untuk PT BBI sebesar Rp18,8 miliar, PT INTI sebesar Rp15,3 miliar, PT DKB sebesar Rp13,5 miliar, dan PT IKI sebesar Rp3,1 miliar ( Sumber : Kementerian Negara BUMN 2008).

Beberapa penelitian ilmiah yang telah dilakukan yaitu Penelitian Powel (1995) menunjukkan bahwa *TQM* merupakan sumber yang potensial bagi keunggulan bersaing. Hal yang sama juga dibuktikan dalam penelitian Douglass dan Judge (2001) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang relatif kuat antara praktek penerapan *TQM* dengan keunggulan bersaing.

Penelitian Hongjiang Xu et.al. (2003) membuktikan bahwa kualitas informasi akuntansi manajemen sangat mempengaruhi

keunggulan dalam organisasi. Adanya perbaikan kualitas dari periode ke periode, dapat meningkatkan profitabilitas dan kepuasan konsumen.

Namun tidak semua penelitian menghasilkan hubungan yang positif antara *TQM* dan kinerja perusahaan atau kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian Ittner dan Lacker (1995), tidak ditemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan *TQM* dan sistem penghargaan dapat mencapai kinerja yang tinggi dalam perusahaan. Hal ini diperkuat dengan penelitian Dewi dan Hasan (2005) yang menemukan bahwa *TQM* tidak mempengaruhi kenaikan kinerja manajemen.

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya kepada sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system* (Banker et.al, 1993). Peneliti lain yang melakukan pengujian untuk melihat faktor-faktor penyebabnya misalnya Wruck dan Jensen (1994), menyatakan bahwa efektivitas penerapan *TQM* memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional meliputi : sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan dan sistem-sistem pengukuran kinerja, penghargaan serta hukuman atau punishment. Menurut Ittner dan Larcker (1995), semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja mempunyai hubungan (asosiasi) dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan-perusahaan dengan praktik *TQM* yang kurang ekstensif. Dalam penelitian mereka tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan *TQM* dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang paling tinggi. Sementara Sim dan Killough (1998) menyatakan bahwa adanya pengaruh interaktif antara praktik pemanufakturan (*TQM*) terhadap kinerja dan desain sistem akuntansi manajemen.

Penelitian Prasetyono (2005) menyatakan bahwa Informasi Akuntansi Manajemen sebagai variabel yang menunjang

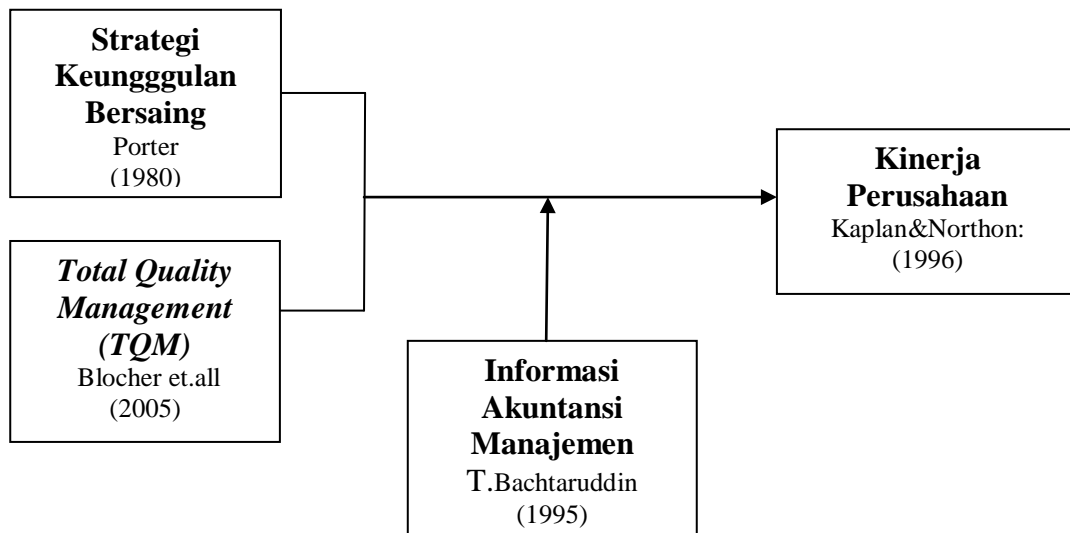
atau memoderasi strategi bersaing dan kualitas, informasi akuntansi manajemen mengukur kemajuan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal mengembangkan suatu alat penilai kinerja yaitu yang dikenal dengan *balanced scorecard*. Penelitian-penelitian tersebut diperkuat oleh penelitian Chong dan Chong (1997), yang menyatakan bahwa hubungan antara strategi dan prestasi atau kinerja bersifat tidak langsung yaitu melalui informasi akuntansi manajemen. Penelitian yang dilakukan secara empiris ini menemukan bahwa strategi yang ditetapkan akan mempengaruhi penggunaan informasi akuntansi manajemen. Oleh sebab itu, hasil penelitian Chong dan Chong menemukan

bahwa suatu strategi yang ditetapkan tidak mempengaruhi prestasi unit bisnis secara langsung melainkan melalui penggunaan informasi akuntansi manajemen.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah Untuk menguji pengaruh penerapan Strategi Keunggulan Bersaing dan *TQM* secara simultan terhadap Kinerja Perusahaan, penerapan Strategi Keunggulan Bersaing dan *TQM* secara parsial terhadap kinerja perusahaan, dan pengaruh Informasi Akuntansi Manajemen yang memoderasi penerapan Strategi Keunggulan Bersaing dan *TQM* terhadap Kinerja Perusahaan.

Keterkaitan antar variabel penelitian dapat digambarkan dalam bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



**METODA PENELITIAN**

Penelitian deskriptif pada dasarnya merupakan penelitian untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel, sedangkan penelitian verifikatif merupakan suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis. Sesuai dengan maksud di atas, maka penelitian menggunakan metode

deskriptif verifikatif yaitu metode yang bertujuan untuk memberikan kejelasan hubungan antara variabel  $X_1$  (Strategi Keunggulan Bersaing) dan variabel  $X_2$  (*TQM*) terhadap variabel Z (Kinerja Perusahaan) serta variabel Y (Informasi Akuntansi Manajemen) sebagai variabel yang memoderasi variabel  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap Z dan menguji hipotesis.

Penelitian ini dijarung dengan menggunakan alat pengumpul data tertentu

yaitu kuesioner yang diberikan kepada responden. Adapun waktu yang diperlukan selama mengumpulkan data yang diperlukan adalah selama beberapa bulan sehingga horizon waktu dalam penelitian ini adalah

*cross section* yaitu sebuah studi yang dilakukan dengan data yang dikumpulkan, mungkin dalam periode harian, mingguan atau bulanan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2006).

**Tabel 1**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Kuesioner
<b>Strategi Keunggulan Bersaing (X<sub>1</sub>)</b> Porter (1980)	Lima kekuatan Porter ( <i>Porter's Five Forces</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ancaman pendatang baru</li> <li>2) Ancaman produk substitusi</li> <li>3) Kekuatan tawar menawar pembeli</li> <li>4) Kekuatan tawar menawar pemasok</li> <li>5) Persaingan didalam industri</li> </ol>	Ordinal	1-16
<b>Total Quality Management (X<sub>2</sub>)</b> Blocher et.all (2005)	Fokus Pada Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas produk</li> <li>• Kepuasan dan kebutuhan pelanggan</li> <li>• Keamanan dan ketepatan waktu pengiriman</li> <li>• Adanya jaminan kualitas</li> </ul>	Ordinal	17- 20
	Pemberdayaan dan keterlibatan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebebasan berkreasi dan berinovasi</li> <li>• Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Pelatihan dan pengembangan karyawan</li> <li>• Keterlibatan penetapan strategi dan kebijakan perusahaan</li> </ul>	Ordinal	21-24
	Perbaikan berkesinambungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya perbaikan berkelanjutan</li> <li>• Perencanaan yang matang</li> <li>• <i>Quality control</i></li> <li>• Evaluasi yang kontinyu</li> </ul>	Ordinal	25-28

<p><b>Informasi Akuntansi Manajemen (Y)</b> Teungku Bachtaruddin (1995)</p>	<p>Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersifat netral</li> <li>• Pelaksanaan monitoring</li> <li>• Kegiatan <i>predictive value</i></li> <li>• <i>Feedback Value</i></li> <li>• Ketepatan waktu</li> </ul>	<p>Ordinal</p>	<p>29-33</p>
<p><b>Kinerja Perusahaan (Z)</b> Kaplan dan Norton (1996)</p>	<p>Perspektif Keuangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posisi pendapatan operasi</li> <li>• Posisi laba kotor</li> <li>• Posisi tingkat pengembalian modal (ROE)</li> <li>• Posisi tingkat pengembalian investasi</li> <li>• Kondisi nilai tambah ekonomis</li> </ul>	<p>Ordinal</p>	<p>34-38</p>
	<p>Perspektif Pelanggan</p>	<p><b>a. Kelompok inti :</b>                      - Pangsa Pasar                      - Perolehan pelanggan baru                      - Kemampuan mempertahankan pelanggan                      - Fenomena kepuasan pelanggan  <b>b. Kelompok Penunjang:</b>                      - Atribut-atribut produk                      - Hubungan dengan pelanggan                      - Citra dan reputasi perusahaan</p>	<p>Ordinal</p>	<p>39-50</p>
	<p>Perspektif Proses Bisnis Internal</p>	<p>a. Inovasi                      b. Proses operasi                      c. Proses pelayanan purna jual</p>	<p>Ordinal</p>	<p>51-71</p>
	<p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p>	<p>a. Kemampuan pekerja                      b. Kemampuan sistem informasi                      c. Motivasi-pemberdayaan-keserasian.</p>	<p>Ordinal</p>	<p>72-81</p>

Populasi dalam penelitian ini adalah BUMN-IS yang berada di Kota Bandung yaitu PT INTI, PT LEN Industri, PT PINDAD, dan PT.DI. Sampel dalam penelitian ini adalah para manajer unit bisnis atau manajer divisi, baik *general manager* maupun *senior manager*. Dalam menentukan jumlah sampel, Suharsimi (2006) mengemukakan bahwa apabila subyeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua, sehingga penelitian ini menggunakan metode sensus.

Untuk mempermudah proses perhitungan koefisien korelasi maka digunakan alat bantu komputer dengan *software* SPSS 17 for windows. Data variabel X1, X2, Y dan Z yang diperoleh adalah data dengan nilai ordinal. Untuk dianalisis dengan menggunakan MRA (*Moderated Regression Analysis*) maka tingkat pengukuran semua variabel sekurang-kurangnya dengan skala interval. Untuk mengubah data dari ordinal ke interval dengan menggunakan *method of successive interval* (MSI). Untuk mengukur seberapa besar pengaruh strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* terhadap kinerja perusahaan dengan Informasi Akuntansi Manajemen sebagai variabel moderating pada BUMN Industri Strategis di Kota Bandung maka pengujian dilakukan dengan uji analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*).

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL ANALISIS

### Pengujian Hipotesis Statistik

Sebelum digunakan sebagai dasar kesimpulan, persamaan regresi yang diperoleh dan telah memenuhi asumsi regresi melalui pengujian di atas perlu di uji koefisien regresinya baik secara keseluruhan (simultan) dan secara individu (parsial) untuk melihat apakah model yang diperoleh dan koefisien regresinya dapat dikatakan bermakna secara statistik agar dapat diambil simpulan secara umum mengenai pengaruh strategi keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan dengan informasi akuntansi manajemen sebagai variabel moderating untuk sampel penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F-Statistik)

Uji F-statistik pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Nilai F diturunkan dari tabel ANOVA (*analysis of variance*).

Hasil perhitungan nilai F-hitung untuk model regresi yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Hasil Uji-F**

		ANOVA <sup>b</sup>				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34873.409	3	11624.470	48.673	.000a
	Residual	12180.207	51	238.828		
	Total	47053.616	54			

a. Predictors: (Constant), (Y) Informasi Akuntansi Manajemen, (X2) *TQM*, (X1) Strategi Keunggulan Bersaing

b. Dependent Variable: (Z) Kinerja Perusahaan

Dari hasil pengolahan data yang ditunjukkan pada tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai F-hitung sebesar 48,673 dengan *p-value* sebesar 0,000. Oleh karena *p-value* (0,000)

lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang telah ditetapkan (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (*strategi keunggulan bersaing, total quality management, informasi akuntansi*

manajemen ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas (kinerja perusahaan) pada tingkat kepercayaan 95%.

**Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t-Statistik)**

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya suatu pengaruh dari variabel-variabel bebas secara parsial atas suatu variabel tidak

bebas digunakan uji t-statistik. Pengujian hpotesis secara parsial dilakukan dengan cara membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel. Nilai t-tabel untuk tingkat kekeliruan 5% dan derajat bebas (db) =  $n-k-1 = 55-2-1 = 52$  adalah 1,6747.

Hasil perhitungan nilai t-hitung untuk masing-masing variabel bebas dalam model regresi yang diteliti dan hasil keputusan uji parsial disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3**  
**Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji-t)**

Variabel	t-hitung	t-tabel	P-value (Sig)	Keputusan Uji	Keterangan
$X_1$ (Strategi Keunggulan Bersaing)	3,284	1,6747	0,002	$H_0$ ditolak	signifikan pada $\alpha = 0,05$
$X_2$ (Total Quality Management)	1,603	1,6747	0,115	$H_0$ tidak dapat ditolak	Tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$

1. Hasil uji parsial (uji-t) untuk melihat kebermaknaan masing-masing variabel bebas dalam model regresi untuk menguji hipotesis 1 dan hipotesis 2 dapat diuraikan sebagai berikut :

**a. Pengaruh strategi keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.**

Dari hasil perhitungan, diperoleh nilai hitung untuk variabel strategi keunggulan bersaing ( $X_1$ ) sebesar 3,284 dengan *p-value* sebesar 0,002. Oleh karena *p-value* (0,002) lebih kecil dari  $\alpha$  yang telah ditetapkan (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial strategi keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan pada tingkat kepercayaan 95 %. Artinya bahwa hasil penelitian ini berhasil menolak  $H_0$ .

**b. Pengaruh total quality management terhadap kinerja perusahaan.**

Dari hasil perhitungan, diperoleh nilai hitung untuk variabel *total quality management* ( $X_2$ ) sebesar 1,603 dengan *p-value* sebesar 0,115. Oleh karena *p-value* (0,115) lebih besar dari  $\alpha$  yang telah ditetapkan (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan pada tingkat kepercayaan 95 %. Artinya bahwa hasil penelitian ini tidak berhasil menolak  $H_0$ .

**c. Model Persamaan Regresi**

Untuk melihat pengaruh strategi keunggulan bersaing ( $X_1$ ) dan *total quality management* ( $X_2$ ), terhadap kinerja

perusahaan (Z), maka digunakan analisis regresi linier berganda.

Perhitungan koefisien regresi dilakukan dengan menggunakan *software SPSS 17.0*

untuk analisis regresi berganda disajikan pada tabel 4 berikut ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Regresi Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	10,184	11.679		.872	.387
	(X1) SKB	1.864	.568	.582	3.284	.002
	(X2) TQM	1.090	.680	.284	1.603	.115

a. Dependent Variable: (Z) Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.23 di atas, diperoleh bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 10,184 + 1,864 X_1 + 1,090 X_2 + \varepsilon$$

Nilai koefisien regresi pada variabel-variabel bebasnya menggambarkan apabila diperkirakan variabel bebasnya naik sebesar satu satuan dan nilai variabel bebas lainnya diperkirakan konstan atau sama dengan nol, maka nilai variabel terikat diperkirakan bisa naik atau bisa turun sesuai dengan tanda koefisien regresi variabel bebasnya.

Dari persamaan regresi linier berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 10,184 berarti bahwa dengan asumsi variabel strategi keunggulan bersaing dan *total quality management*, maka besarnya rata-rata indeks kinerja perusahaan akan bernilai 10,184.

Koefisien regresi untuk variabel  $X_1$  positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara strategi keunggulan bersaing ( $X_1$ ) dengan kinerja perusahaan (Z). Koefisien regresi variabel  $X_1$  yang positif mengandung arti bahwa penerapan strategi keunggulan bersaing akan meningkatkan kinerja perusahaan (Z).

Koefisien regresi untuk variabel  $X_2$  positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara *total quality management* ( $X_2$ ) dengan kinerja perusahaan (Z). Koefisien regresi variabel  $X_2$  mengandung arti bahwa penerapan *total quality management* yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

## 2. Hasil uji parsial (uji-t) untuk menguji hipotesis 3 dapat diuraikan sebagai berikut :

Analisis residual ingin menguji pengaruh deviasi (penyimpangan) dari suatu model. Fokusnya adalah ketidakcocokan (*lack of fit*) yang dihasilkan dari deviasi hubungan linear antar variabel independen dan moderat. Lack of fit ditunjukkan oleh nilai residual didalam regresi. Dalam hal ini jika terjadi ketidakcocokan antara strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* dengan informasi akuntansi manajemen (nilai residual kecil atau nol) yaitu strategi keunggulan bersaing beserta *total quality management* dan informasi akuntansi manajemen tinggi, maka Kinerja Perusahaan juga tinggi. Sebaliknya jika terjadi ketidakcocokan atau *lack of fit* antara strategi keunggulan bersaing dan *total*



*quality management* dengan informasi akuntansi manajemen (nilai residual besar) yaitu strategi keunggulan bersaing beserta *total quality management* dan informasi akuntansi manajemen rendah, maka Kinerja Perusahaan akan rendah .

Langkah uji residual dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$IAM(Y) = a + b_1 SKB(X_1) + b_2 TQM (X_2) + e \dots\dots\dots(1)$$

$$\square e \square = a + b_3 \text{ Kinerja Perusahaan } (Z) \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan regresi (2) menggambarkan apakah variabel Informasi Akuntansi

Manajemen merupakan variabel moderating, ditunjukkan dengan nilai koefisien  $b_3$  Kinerja Perusahaan. Apabila nilai koefisien  $b_3$  Kinerja Perusahaan hasilnya negatif dan signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Informasi Akuntansi Manajemen merupakan variabel moderating, yang memoderasi pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan, sebaliknya jika koefisien  $b_3$  Kinerja Perusahaan hasilnya tidak negatif dan/atau tidak signifikan, maka variabel Informasi Akuntansi Manajemen bukan merupakan variabel moderating.

Hasil uji residual persamaan regresi (2) adalah sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji-t)**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	75,176	12,147		6,189	,000		
	IAM	4,556	,800	,616	5,693	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: KP

Tabel diatas menunjukkan bahwa taraf signifikansi 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ). Berarti bahwa variabel Informasi Akuntansi Manajemen merupakan variabel moderating yang memoderasi pengaruh strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* terhadap Kinerja Perusahaan dengan demikian hipotesis 3 (H3) yang berbunyi “Informasi Akuntansi Manajemen yang memoderasi strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan”, dapat diterima.

**Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)**

Besarnya pengaruh penerapan strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* dengan informasi akuntansi manajemen sebagai variabel moderating terhadap kinerja perusahaan ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi untuk model regresi yang diperoleh. Hasil perhitungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini :

**Tabel 6**  
**Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
di 1 m en si on 0	,567 <sup>a</sup>	,741	,726	15,454048

a. Predictors: (Constant), (Y) Informasi Akuntansi Manajemen, (X2)*TQM*, (X1)Strategi keunggulan bersaing

b. Dependent Variable: (Z) Kinerja Perusahaan

Pada tabel di atas terlihat nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,741, artinya 74,1 % kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh strategi keunggulan bersaing, *total quality management* dan informasi akuntansi manajemen sebagai variabel moderating. Sedangkan sisanya sebesar  $(100\% - 74,1\%) = 25,9\%$  dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### **Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan *Total Quality Management* secara simultan terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis data, menunjukkan bahwa secara simultan variable independen yakni strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, yang ditunjukkan dengan *p-value* 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang telah ditetapkan (0,05). Dengan kata lain model regresi tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Z) dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,741. Hal ini berarti bahwa secara simultan, strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* mampu mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan pada 74,1%. Sisanya 25,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan. Tingkat  $R^2$  yang rendah ini menunjukkan perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan menambahkan

variabel lain sebagai penduga kinerja perusahaan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan diterima.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian-penelitian sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Powel (1995) menunjukkan bahwa *TQM* merupakan sumber yang potensial bagi keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Hal yang sama juga dibuktikan dalam penelitian Douglass dan Judge (2001) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang relatif kuat antara praktek penerapan *TQM* dengan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

#### **Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan *Total Quality Management* Secara Parsial terhadap Kinerja Perusahaan.**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien regresi pengaruh strategi keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan, dapat diketahui bahwa strategi keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai  $t\text{-hitung} = 3,284$  ( $t\text{-hitung} \geq t\text{-tabel}$ ) dan *p-value* = 0,002 (*p-value* < 0,05). Hal ini berarti bahwa penerapan strategi keunggulan bersaing akan mengakibatkan kinerja perusahaan mengalami peningkatan sebesar

1,864 dan signifikan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis ke-dua yang menyatakan bahwa strategi keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan strategi keunggulan bersaing mengakibatkan adanya peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil pengujian variabel ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh White (1996) menunjukkan bahwa penggunaan strategi keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Rue dan Ibrahim (1998) serta Ireland dan Hitt (1997), bahwa kesuksesan penerapan strategi bersaing tidak tergantung pada strategi generik perusahaan akan tetapi juga merupakan faktor kekuatan yang efektif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang lebih baik.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien regresi pengaruh *total quality management* terhadap kinerja perusahaan, dapat diketahui bahwa *TQM* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai  $t$ -hitung = 1,603 ( $t$ -hitung  $\leq t$ -tabel) dan  $p$ -value = 0,115 ( $p$ -value  $> 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa penerapan *total quality management* pada perusahaan mengakibatkan adanya peningkatan terhadap kinerja perusahaan.

Dalam Tabel 5 hasil perhitungan koefisien regresi berganda, terlihat nilai *total quality management* 1,090 artinya penerapan *total quality management* akan mengakibatkan kenaikan kinerja perusahaan sebesar 1,090. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis ke-dua yang menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan ditolak.

Hasil pengujian variabel ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurnianingsih dan Indriatoro (2001) dengan hasil bahwa penerapan *TQM* yang tinggi dalam perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Informasi Akuntansi Manajemen yang Memoderasi Strategi Keunggulan Bersaing dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan.**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien regresi pengaruh informasi akuntansi manajemen yang memoderasi strategi keunggulan bersaing dan *TQM* terhadap kinerja perusahaan, dapat diketahui bahwa informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai  $t$ -hitung = 5,693 ( $t$ -hitung  $\geq t$ -tabel) dan  $p$ -value = 0,000 ( $p$ -value  $< 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa Informasi Akuntansi Manajemen yang memoderasi strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan”, dapat diterima. Hasil tersebut membuktikan bahwa dengan adanya informasi akuntansi manajemen yang memoderasi strategi keunggulan bersaing dan *TQM* maka akan menyebabkan kinerja perusahaan meningkat.

Hasil pengujian variabel ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Penelitian Prasetyono (2005) menyatakan bahwa Informasi Akuntansi Manajemen sebagai variabel yang menunjang atau memoderasi strategi bersaing dan kualitas dan penelitian Chong dan Chong (1997), yang menyatakan bahwa hubungan antara strategi dan prestasi atau kinerja bersifat tidak langsung yaitu melalui informasi akuntansi manajemen. Penelitian yang dilakukan secara empiris ini menemukan bahwa strategi yang ditetapkan akan mempengaruhi penggunaan informasi akuntansi manajemen.

### **Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing, *TQM*, Informasi Akuntansi Manajemen, Kinerja Perusahaan dengan *BSC* terhadap Ilmu Akuntansi Manajemen.**

Akuntansi manajemen adalah bagian dari akuntansi yang bertujuan membantu manajer untuk menjalankan tiga fungsinya, yaitu perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Konsep-konsep atau metode-metode dalam akuntansi manajemen

membantu manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen. Metode-metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode Strategi Keunggulan Bersaing dan *Total Quality Management* (TQM). Metode strategi keunggulan bersaing merupakan metode yang digunakan untuk membantu manajer dalam hal meningkatkan keunggulan bersaing dalam perusahaan dengan perencanaan-perencanaan yang dilakukan sehingga produk yang dihasilkan unggul dalam harga, kualitas, waktu, dan inovasi (Horngren, 2009). *Total Quality Management* (TQM) mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam perusahaan agar tercapainya penyempurnaan mutu barang atau jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan konsumen (Supriyono, 1999).

Informasi akuntansi manajemen yang berkualitas membantu manajer dalam pengambilan keputusan bagi kepentingan perusahaan. Akuntansi manajemen atau sistem informasi manajemen dalam perusahaan merupakan suatu sistem yang akan memberikan informasi kepada manajemen untuk membantu pihak-pihak internal untuk mencapai tujuan organisasinya. Selanjutnya dalam penelitian ini juga diteliti pengaruh metode strategi keunggulan bersaing dan TQM terhadap penilaian kinerja perusahaan serta informasi akuntansi manajemen sebagai variabel moderating. Penilaian kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 1992) yaitu penilaian kinerja yang dilakukan dari dua sisi, yaitu keuangan (*financial*) dan *non financial* seperti penilaian pelanggan/*customer*, pertumbuhan dan pembelajaran, serta proses bisnis internal.

Dengan adanya hasil dari penelitian pengaruh strategi keunggulan bersaing, TQM terhadap kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* dan informasi akuntansi manajemen sebagai variabel moderating dapat membantu pengembangan akuntansi manajemen. Pihak manajemen menjadi yakin terhadap konsep-konsep atau metode-metode tersebut akan membantu dalam fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

## KESIMPULAN DAN SARAN PENELITIAN

### Kesimpulan

Strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja BUMN-IS di Kota Bandung. Pengaruh strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* secara parsial terhadap kinerja BUMN-IS di Kota Bandung, menunjukkan hal-hal sebagai berikut : Strategi keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja BUMN-IS di Kota Bandung. *Total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMN-IS di Kota Bandung. Informasi akuntansi manajemen memoderasi strategi keunggulan bersaing dan *total quality management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan BUMN-IS di Kota Bandung.

### Saran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMN-IS di Kota Bandung. Hal ini terjadi karena penerapan TQM lebih ditonjolkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau fokus pada pelanggan dan perbaikan berkesinambungan sehingga keterlibatan dan pemberdayaan karyawan masih jarang dilakukan. Karena itu komunikasi antara atasan dan bawahan pada BUMN-IS harus ditingkatkan dan perlu adanya komitmen dari manajemen puncak dalam hal keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Bagi pemerintah, penilaian kinerja berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan hasil penelitian masih menunjukkan BUMN-IS lebih berfokus pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan sedangkan perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran masih ada yang jarang menerapkannya sehingga perlu perhatian dari pemerintah agar penilaian kinerja dengan BSC

ini dapat dilaksanakan dengan baik oleh BUMN-IS di Kota Bandung.

Bagi Bidang ilmu akuntansi manajemen, perlu dijabarkan lebih dalam bagaimana komitmen organisasi terhadap penerapan TQM dan Informasi Akuntansi Manajemen berdasarkan komitmen dari majemen puncak.

Bagi peneliti selanjutnya, karena adanya keterbatasan penelitian sehingga peneliti hanya mengambil tiga karakteristik TQM dari sepuluh karakteristik yang ada

sehingga belum secara luas mewakili tujuh karakteristik yang lain. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengambil lebih banyak karakteristik dari TQM sehingga penelitian yang dihasilkan lebih luas lagi. Peneliti dalam penelitian ini mengambil metode strategi keunggulan bersaing berdasarkan porter (*porter's five forces*), untuk peneliti selanjutnya mungkin dapat mengambil strategi keunggulan bersaing berdasarkan *blue ocean strategy* atau strategi keunggulan bersaing lainnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David, A. V. Kumar & George, S. Day. 2004. *Marketing Research*. Eighth Edition. USA : John Wiley & Sons inc.
- Agostino, Deborah dan Arnaboldi, Michela. 2010. *How the BSC Implementation Process Shapes its Outcome*. Jurnal Emerald : Italy
- Ahire, Sanjay L., 1996, "TQM Age Versus Quality : An Empirical Investigation", Production and Inventory Management Journal, First Quarter.
- Ahire, Sanjay L., Damodar Y. Golhar and Matthew A. Waller, 1996, "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", Decision Sciences, Vol 27(1) Winter.
- Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih. 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Managerial*. Jurnal SNA 8 : Malang
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan, 2007. *Management Control System*. McGraw-Hill Education: Irwin.
- Anthony Robert, Glen A, Welsch James S, Reece. 1985. *Fundamentals of Management Accounting*, Fourth Edition. Richard Irwin. Homewood Illinois.
- Anthony, Dearden dan Bedford. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi keenam, terjemahan. Indonesia : Binarupa Aksara.
- Anthony, N.R., Hawkins, D.F. & Merchant, A.K. (2006), *Account; Text and Chase* (12nd ed). New York, McGraw-Hill.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arnold, Diosdad, 2003. *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing*. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Vol II No.3.
- Barney, Jay B. 2007. *Gaining And Sustaining Competitive Advantages*. Third Edition, New Jersey : Pearson Education.
- Belkaoui, Ahmed. 2007. *Accounting Theory: Teori akuntansi*. Buku dua, Salemba Empat : Jakarta .
- Blocher, Edward J., Chen, Kung H., & Lin, Thomas W., 2005, *Cost Management: A Strategic Emphasis*, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, USA.

- Chong VK, Chong KM (1997). *Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: A note on the intervening role of management accounting systems*, Acc. Bus. Res., 27(4): 268-276.
- Cooper, Donald R & Schindler, Pamela S. 2008. *Business Research Method*. New York : McGraw-Hill.
- Davis, B. Gordon & Olsen H. Margarethe. 1985. *Management Information Systems, Conceptual Foundations, Structures and Development*, McGraw Hill, New York, 2nd edition.
- Dess, G.G. and G.T. Lumpkin. 2003. *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Higher Education.
- Dewi Maya sari dan Hasan Sakti Siregar. 2005. Pengaruh *Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial pada PT SUPER ANDALAS STEEL*. Jurnal Akuntansi. Sumatera Utara.
- Douglas, Thomas J., Judge, Wiliam. 2001. *Total Quality Implementation and Competitive Advantage : The Role of Structural Control and Exploration*. The Academy of Management Journal .
- Evans, James R., and William M. Lindsay, 1996., "The Management and Control of Quality," 3th edition, West Publishing Company, Minneapolis.
- Faisal. 2006. *Analisis Pengaruh Intensitas Persaingan dan Variabel Kontekstual terhadap Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Unit Bisnis dengan Pendekatan Partial Least Square*. Simposium Nasional Akuntansi IX.
- Ferdinand, Augusty (2003), *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*, Research paper Series, BP Undip, Semarang.
- Gul, FA. 1991. *The Effect of Managements Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty on Small Business Managerial Performance*. *Accounting and Business Research*, Vol.22, pp.57-61.
- Hansen, Don R., Mowen Maryanne M, 2009, *Management Accounting*, Ohio, Internasional Thompson Publishing.
- Hofer and Schendel (1978) as cited in Colgate, 1998, p.80.
- Hoffman, Nicole P., 2000, *An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept; Past, Present and Future*, Academy of Marketing Science Review, Vancouver, Vol.2000, pg.1
- Hornngren, Charles T., Gary L.Sundem., Frank H. Selto. 2008. *Management Accounting*, New Jersey, Prentice Hall.
- Hornngren, Charles T., George Foster, Srikant M. Datar, 2009. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis.*, Internasional Edition.
- Hoque, Zahrul dan Wendy Jammes, 2000. *Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance*. *Journal of Management Accounting Research*, 12:1-17
- Husein Umar, 2008. *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Ietje Nazaruddin, 1998. *Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja*

- Manajerial*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Vol 1 No.2
- Jaleswari Pramodhawardani, 2011, *Dilema Industri Pertahanan*, Artikel dalam Media Indonesia Peneliti LIPI dan The Indonesian Institute.
- Jauch Lawrence R., dan Wiliam F. Glueck, 1998, *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.
- Jemsly. Hutabarat, 1997. *Balanced Scorecard di Antara Taktik dan Strategi*. Usahawan No. 06 Th XXVI Juni 1997.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, 2001, *“The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Threive in the New Business Environment”*, Harvard Business School Press, Boston Massachesetts.
- \_\_\_\_\_2008, *The Premium Eksekusi*. Harvad Business School Press, Boston Massachesetts.
- Keputusan Menteri Riset dan Teknologi RI No.03/M/Kp/I/2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Riset dan Teknologi tahun 2010-2014
- Kinell P, et al, 1996. *Management control*. University of Karlstad, Karlstad.
- Kirmizi Ritonga dan Yuserrie Zainuddin. 2002. *Pengaruh Ketidaktentuan Lingkungan Terhadap Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen: Struktur Organisasi Sebagai Faktor Moderasi*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol 5 No.1
- Mallinski, 2010, *Warisan Habibie dan Peningkatan Kapabilitas Industri Pertahanan Nasional*, Artikel dalam Majalah Angkasa.
- Masri Singarimbun & Sofian Effendi, 1999. *Metode Penelitian Survei*. Edisi ke-2. Jakarta. LP3ES.
- Michael E. Porter, *Alih Bahasa Tim Penerjemah Binarupa Aksara., 1994., Keunggulan Bersaing ; Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul.*,Binarupa Aksara. Jakarta.
- Mulyadi.2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Penerbit Salemba Empat.
- Mulyadi, Johni Setyawan, 2001., *Sistem Perencanaan Pengendalian Manajemen.*, Edisi Pertama. BPFE – Yogyakarta
- Prasetyono, 2005. *Pemanfaatan Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Bangkalan, Jawa Tengah.
- PP RI No.52 Tahun 2002, *Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham PT. DI, PT Pal Indonesia, PT Pindad, PT DAHANA, PT Krakatau Steel, PT BARATA Indonesia, PT BOMA BISMA INDRA, PT INDUSTRI KERETA API, PT INTI, PT LEN*.
- PP RI No.35 Tahun 1998, *Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (PERSERO) di Bidang Industri*.
- Porter, Michael E., 1980. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and competitors*. Three Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Three Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_1990. *Competitive Advantage of Nations*, Mc. Millan Inc. New York .

- Powell, Thomas C. 1995. *Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical. Strategic Management Journal (1986-1998); Vol. 16 No. 1*
- Rao Ashok, Carr P. Lawrence, Dambolena Ismael, Kopp J. Robert, Martin John, Rafii Farshad, Schlesinger F. Phyllis., 1996., *Total Quality Management : A Cross Functional Perspective,* John Wiley & Sons Inc.
- Rene T. Domingo, *Quality Means Survival : Caveat Vendidore Let The Seller Beware,* Prentice Hall, Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd., diterjemahkan oleh Kristanto Santosa, PQM Consultants, Jakarta, 1999
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A, 2008. *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior.* Edisi 12. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Riduwan, 2008. *Metode dan Teknik Penyusunan Thesis,* Bandung : Alfabeta.
- Soewarso Hardjosoedarmo, 1996. *Total Quality Management.* Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2010. *Penelitian Untuk Bisnis.* Bandung : Alfabeta.
- Setyanto, P Santoso. 2007. *Privatisasi : Penerapan Nasionalisme Pengelolaan BUMN.*
- Teungku Bachtaruddin. 1995. *Penerapan Akuntansi Manajemen dan Pengaruhnya Terhadap Kemajuan Perusahaan.* Sumatera Utara.
- Uma Sekaran. 2006. *Research method For Business : Metodologi Penelitian Untuk Bisnis.* Buku 1 & 2. Edisi 4. Jakarta : Salemba Empat.
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang BUMN
- Vincent Gaspersz, 2002, *Total Quality Management,* Edisi Manajemen Bisnis Total, Gramedia, Jakarta.
- Wheelen, Thomas L and Hunger, J. David., 2009. *Strategic Management and Business Policy.* Pearson. Prentice Hall.
- Wilson, James D. And Heckert J. B., 1997. *Controllershship : Tugas Akuntansi Manajemen,* Edisi Ketiga, Dialihbahasakan oleh Tjintjin Fenix Tjendera, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Xu, Hongjiang et.all. 2003. *Key Issues of Accounting Information Quality Management: Auustralian Case Studies.* USA .
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., Ichsan, Muhammad.2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi,* Cetakan Ketiga, Gramedia Pustaka Utama.