

SKRIPSI

**EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL
PERUSAHAAN PT BIMA NUSA INTERNASIONAL**



POLITEKNIK NEGERI BALI

NAMA : RIDA MUSLIANA
NIM : 1915644205

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2023**

EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL PERUSAHAAN PT BIMA NUSA INTERNASIONAL

Rida Musliana
1915644205

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi persaingan industri penyewaan alat berat yang sangat ketat, seperti munculnya inovasi baru, harga yang terbilang murah, selain itu, pihak manajemen dituntut untuk menggunakan sistem manajemen yang baik dan dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja manajerialnya. Tujuan penelitian ini untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM), kinerja manajerial, dan pengukuran kinerja perusahaan dengan diterapkan TQM pada perusahaan PT Bima Nusa Internasional. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di perusahaan PT Bima Nusa Internasional telah berjalan dengan baik dan terdiri dari lima unsur TQM meliputi: fokus pada pelanggan.

Perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. (2) Kinerja manajerial perusahaan dengan diterapkan *Total Quality Management* (TQM) belum maksimal dilakukan. Karena terdapat satu unsur TQM yaitu kerja sama tim yang belum sesuai dan diterapkan secara maksimal. Sehingga kinerja manajerial dapat meningkat berkat penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang ada. Pengukuran kinerja manajerial menggunakan *form* penilaian kinerja, perspektif pelanggan, dan retensi karyawan. Maka dari itu perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap peningkatan kualitas kerjanya secara maksimal dengan tujuan untuk menilai baik buruknya suatu produk atau pelayanan dalam mencapai kemajuan perusahaan.

Kata Kunci: Evaluasi, *Total Quality Management* (TQM), Kinerja Manajerial

**EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TO IMPROVE
MANAGERIAL PERFORMANCE COMPANY
PT BIMA NUSA INTERNASIONAL**

**Rida Musliana
1915644205**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

This research is motivated by the very tight competition in the heavy equipment rental industry, such as the emergence of new innovations, relatively low prices, besides that, management is required to use a good management system and can be used as a tool to improve managerial performance. The purpose of this study was to gain an in-depth understanding of the implementation of Total Quality Management (TQM), managerial performance, and measurement of company performance by implementing TQM in PT Bima Nusa Internasional. This study uses a descriptive qualitative research method. The results of the study can be summarized as follows: (1) The implementation of Total Quality Management (TQM) at PT Bima Nusa Internasional has been going well and consists of five TQM elements including: focus on customers.

Continuous system improvement, education and training, unity of purpose and employee involvement and empowerment. (2) The company's managerial performance with the implementation of Total Quality Management (TQM) has not been maximized. Because there is one element of TQM, namely teamwork that has not been properly implemented and implemented optimally. So that managerial performance can increase thanks to the implementation of the existing Total Quality Management (TQM). Managerial performance measurement uses performance appraisal forms, customer perspectives, and employee retention. Therefore the company needs to evaluate the improvement of the quality of its performance to the fullest with the aim of assessing the good and bad of a product or service in achieving company progress.

Keywords: Evaluation, Total Quality Management (TQM), Managerial Performance

**EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL
PERUSAHAAN PT BIMA NUSA INTERNASIONAL**

SKRIPSI

**Dibuat sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Manajerial
Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali**



NAMA : RIDA MUSLIANA

NIM : 1915644205

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2023**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama lengkap : Rida Musliana
NIM : 1915644205
Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Evaluasi Penerapan *Total Quality Management* (TQM)
Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Perusahaan
PT Bima Nusa Internasional
Pembimbing : 1. I Made Sudana S.E., M, Si.
2. Endang Sri Apriani, S.E., M.E., CFRM.
Tanggal Uji : Rabu, 23 Agustus 2023

Skripsi yang ditulis merupakan karya ilmiah sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta sebelum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Balikpapan, 07 September 2023



Rida Musliana

SKRIPSI

**EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL
PERUSAHAAN PT BIMA NUSA INTERNASIONAL**


DIAJUKAN OLEH:


**NAMA : RIDA MUSLIANA
NIM : 1915644205**

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik Oleh:

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II


I Made Sudana, S.E., M. Si
NIP. 196112281990031001


Endang Sri Apriani S.E., M.E., CFRM.
NIK. 2021.90.003

JURUSAN AKUNTANSI

KETUA



I Made Sudana, S.E., M.Si
NIP. 196112281990031001

SKRIPSI



EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL PERUSAHAAN PT BIMA NUSA INTERNASIONAL

Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 23 Agustus 2023

PANITIA PENGUJI

KETUA:




I Made Sudana, S.E., M. Si.
NIP. 196112281990031001

ANGGOTA:



2. Hendra Sanjaya Kusno, S.E., M.S.A., CSRS., CPAT., CRA.
NIP. 199411252019031010



3. Dr. I Nyoman Darmayasa, SE., M.Ak., Ak., M.M.
NIP. 197709142005011002

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali bekerjasama dengan Politeknik Negeri Balikpapan. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE., M.Ecom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali dan Bapak Ramli S.E., M.M, selaku Direktur Politeknik Negeri Balikpapan yang telah memberikan kesempatan menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali dan Politeknik Negeri Balikpapan.
2. Bapak I Made Sudana, S.E., M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali serta selaku dosen pembimbing 1 dan Ibu Dessy Handa Sari, S.E., M.M, selaku ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Balikpapan yang telah memberikan petunjuk, arahan, motivasi, bimbingan dan tambahan wawasan kepada peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini di Politeknik Negeri Bali.
3. Bapak Cening, SE., M.,Agb, selaku ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali.

4. Ibu Endang Sri Apriani S.E., M.E., CFRM, selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini.
5. Pihak perusahaan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan untuk penelitian ini.
6. Untuk diri sendiri telah bertahan sampai di titik ini, perjalananmu masih panjang. Orang lain tidak akan bisa paham *struggle* dan masa sulitnya kita, yang mereka ingin tahu hanya bagian *success stories* nya. Berjuanglah untuk diri sendiri walaupun tidak ada yang tepuk tangan, kelak diri kita di masa depan akan sangat bangga dengan apa yang kita perjuangkan hari ini, Tetap berjuang ya!
7. Nenek ku tercinta Masniah yang merawat dari kecil dan sudah menjadi orang tua pengganti, penulis sudah melaksanakan, melewati dan berdamai serta menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Dengan hal yang tidak bisa kita ubah, karena ikhlas selalu jadi *ending* terbaik.

JURISAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

Balikpapan, 07 September 2023



Rida Musliana

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Batasan Masalah	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori.....	9
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	20
C. Alur Pikir	21
D. Pertanyaan Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN	24
A. Jenis Penelitian	24
B. Lokasi / Tempat dan Waktu Penelitian.....	24
C. Sumber Data (Subjek dan Objek Penelitian).....	25
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	27
E. Keabsahan Data	29
F. Teknik Analisis Data	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	33
A. Deskripsi Perusahaan PT Bima Nusa Internasional	33
B. Deskripsi Hasil Penelitian	35
C. Pembahasan dan Temuan	36
D. Keterbatasan Penelitian	70
BAB V PENUTUP.....	73
A. Simpulan.....	73
B. Implikasi	74
C. Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN.....	85

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian.....	25
Tabel 4.1 Pelanggan Perusahaan PT Bima Nusa Internasional	63
Tabel 4.2 Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama	63
Tabel 4.3 Tingkat Perolehan Pelanggan Baru.....	65
Tabel 4.4 Jumlah Karyawan PT Bima Nusa Internasional	69
Tabel 4.5 Tingkat Perputaran Karyawan	70



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pikir.....	22
Gambar 3.1 Teknik Analisis Data.....	32



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara	86
Lampiran 2. Transkrip Wawancara.....	89
Lampiran 3. Transkrip Hasil Wawancara dengan <i>Deputy Manager</i> GA.....	91
Lampiran 4. Transkrip Hasil Wawancara dengan Staf HRD.....	97
Lampiran 5. Dokumentasi Wawancara dengan Informan.....	103



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kondisi perusahaan di tengah ketatnya persaingan antar bisnis, saling berlomba untuk mendapatkan klien sebanyak mungkin dengan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Perkembangan teknologi semakin pesat dan mengubah aktivitas sosial masyarakat, perputaran informasi yang cepat serta akurat menjadi kebutuhan sehari-hari (Sibay dan Amin, 2022). Sehingga, banyak perusahaan melakukan peningkatan kualitas kinerjanya secara maksimal dengan tujuan untuk menilai baik buruknya suatu produk atau pelayanan dalam mencapai kemajuan perusahaan. Salah satu tantangan bagi perusahaan adalah tuntutan dari klien akan kebutuhan yang semakin beragam seiring berkembangnya era yang menawarkan produk atau jasa (Bintang et al., 2023).

Fenomena yang terjadi dalam perkembangan perusahaan beberapa tahun terakhir yaitu munculnya inovasi baru terhadap kualitas sehingga dijadikan prioritas, ditambah dengan harga yang lebih rendah untuk menarik klien (Hondro et al., 2021). Perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas untuk mencapai target populasi unit yang dihasilkan dengan memberikan pelayanan secara efektif dan efisien agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Kondisi perusahaan yang baik dapat diukur dengan berbagai cara menurut Talibonso et al. (2021) seperti, kualitas pemberian pelayanan, keterlibatan manajer, inovasi dan kreativitas serta, kerja tim antar karyawan. Pengukuran

kinerja yang akurat diperlukan oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerja dengan tepat dari setiap proses bisnis.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kinerja manajerialnya (Tao et al., 2021). Semakin sering suatu perusahaan melakukan pengukuran kinerjanya, maka semakin baik kinerja yang diberikan dan akan berdampak pada peningkatan kualitas perusahaan (Sari et al., 2018). Indikator yang dapat diukur adalah hasil dari perspektif pelanggan dan karyawan untuk mengevaluasi kekurangan yang perlu diatasi dalam tata kelola perusahaan (Antari dan Setiawan, 2022). Pengukuran kinerja memberikan dasar pengambilan keputusan dan menentukan karakteristik kualitas kerja yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja manajerial (Tirayoh et al., 2018).

Melalui pengukuran kinerja pada suatu perusahaan dapat mengetahui, memberikan dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Dengan harapan cepat merespon terkait kebutuhan klien dan meningkatkan kepuasan yang diharapkan. Untuk mencapainya, perusahaan tersebut membutuhkan sebuah manajemen yang mampu meningkatkan dan mempertahankan kondisi perusahaan yang baik yaitu dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Berdasarkan hasil survei membuktikan bahwa dengan melakukan implementasi TQM dapat membantu manajer memahami dan memperbaiki peningkatan efisiensi operasional serta, keterlibatan aktif manajer dan karyawan dalam pengambilan keputusan (Masinambow dan Karuntu, 2019).

Total Quality Management (TQM) dapat membantu untuk meningkatkan keputusan manajer berdasarkan data yang akurat, mendorong manajer untuk terus mencari cara baru meningkatkan kualitas dan efisiensi operasional. Menerapkan TQM telah terbukti dapat meningkatkan partisipasi karyawan dan membantu manajer meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan (Kondo et al., 2017). TQM menjadi kunci pendekatan strategis yang banyak digunakan oleh perusahaan penyedia jasa yang mampu menilai kinerja dan kualitas yang diberikan sesuai dengan 10 unsur-unsur dalam TQM (Jami dan Muharam, 2022). Dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim.

Perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan serta pemberdayaan karyawan (Tiho et al., 2022). Konsep *Total Quality Management (TQM)* dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan perbaikan berkelanjutan di semua *level* operasional, meningkatkan dan memantau kinerja manajerial. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang berdasarkan kualitas dan kuantitas yang telah dicapai serta, tanggung jawab yang diberikan. Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Chaerunisak dan Aji (2020) menyatakan tentang dampak TQM terhadap kinerja, jika diterapkan dengan benar, kinerja manajerial akan baik.

Hasil evaluasi secara berkala terhadap manajer kepada karyawan dalam menunjukkan peningkatan untuk menciptakan produk, pelayanan, SDM dan lingkungan yang lebih baik. Rasyidah dan Rahmawati (2022) menjelaskan

mengenai dampak yang diberikan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) sangat positif bagi perusahaan, terutama dalam hal peningkatan kualitas pelayanan terbaik kepada klien. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang didapatkan oleh Musran (2018), bahwa penerapan praktik TQM yang berfokus terhadap pelanggan dan manajemen yang baik berpengaruh dalam memberikan nilai positif terhadap kinerja karyawan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang ditujukan untuk memaksimalkan persaingan bisnis melalui perbaikan terus menerus atas kualitas, produk, pelayanan, SDM, proses, dan lingkungan (Badzaly & Fitriah, 2021). Menerapkan TQM memungkinkan manajer untuk mengontrol hasil kinerja pada karyawan untuk memenuhi kepuasan klien (Swari dan Wirasedana, 2017). Apakah karyawan bisa bekerja dengan baik sesuai yang ditugaskan dan berusaha memperbaiki kinerjanya. Keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari kerja baik manajer dan keikutsertaan karyawan dalam menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, penilaian pekerjaan diperlukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh seorang manajer dan karyawan dalam suatu perusahaan (Faeq et al., 2021).

Evaluasi kinerja secara efektif dan efisien dapat dijadikan sebagai alat untuk menilai apakah karyawan berusaha untuk terus melakukan peningkatan kinerjanya. Apakah karyawan memenuhi kewajiban mereka untuk memberikan pelayanan sesuai dengan standar manajemen mutu yang ditetapkan. PT Bima Nusa Internasional merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa penyediaan penyewaan alat berat, yang perlu mengantisipasi, membuat strategi

untuk meningkatkan kemampuan kinerja serta, profesionalisme pada sumber daya manusia. Permasalahan yang ada pada perusahaan ini masih berkaitan dengan pemenuhan penyediaan kebutuhan klien akan kualitas alat berat yang disewakan.

Meskipun perusahaan ini sudah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dengan baik. Namun, kebutuhan akan operasional, kualitas, pelayanan, sumber daya manusia, kinerja manajerial masih belum optimal dan perlu diperbaiki serta ditingkatkan, sehingga perlu melakukan evaluasi berkala terkait penerapan TQM untuk meningkatkan kinerja manajerialnya kembali. Sementara itu, dengan melakukan evaluasi, perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai pada kinerja manajerial. Dapat berfokus pada perbaikan kinerja manajerial dan dijadikan sebagai metode untuk terus mengevaluasi kinerja di semua tingkat *level* operasi (Shraah et al., 2022).

Perusahaan membutuhkan peran manajer dan karyawan yang inovatif untuk bertahan dari tekanan persaingan global yang telah mempengaruhi perubahan lingkungan bisnis (Islamidina dan Fitriah, 2022). Kinerja yang optimal diharapkan dapat membawa kesuksesan sehingga perusahaan dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar (Saragih, 2022). Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait unsur-unsur yang diterapkan TQM untuk melakukan evaluasi maka judul dari penelitian ini yaitu, Evaluasi Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan PT Bima Nusa Internasional.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah mengenai kondisi terkini. Maka yang menjadi rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan PT Bima Nusa Internasional?
2. Bagaimana kinerja manajerial perusahaan dengan diterapkan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Bima Nusa Internasional?
3. Bagaimana pengukuran kinerja manajerial perusahaan dengan diterapkan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Bima Nusa Internasional?

C. Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang melebar dan menyimpang dari rumusan masalah yang dibahas, maka perlu adanya pembatasan masalah. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) di perusahaan PT Bima Nusa Internasional. Kinerja manajerial yang diberikan di perusahaan melalui unsur-unsur dalam TQM yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja di perusahaan. Serta, pengukuran kinerja manajerial yang digunakan di perusahaan PT Bima Nusa Internasional. Sehingga peneliti membatasi masalah dari penelitian ini untuk memperoleh data yang relevan.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah

- a. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan PT Bima Nusa Internasional.
- b. Untuk mengetahui kinerja manajerial perusahaan dengan diterapkan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Bima Nusa Internasional.
- c. Untuk mengetahui pengukuran kinerja manajerial perusahaan dengan diterapkan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Bima Nusa Internasional?

2. Manfaat Penelitian

a. Bagi Mahasiswa

Hasil dari penelitian ini untuk meningkatkan pemahaman mahasiswa mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan kinerja manajerial. Selain itu, bertujuan untuk menambah wawasan mahasiswa untuk mempraktikkan teori dan konsep yang diperoleh saat perkuliahan dengan implementasikan di lapangan.

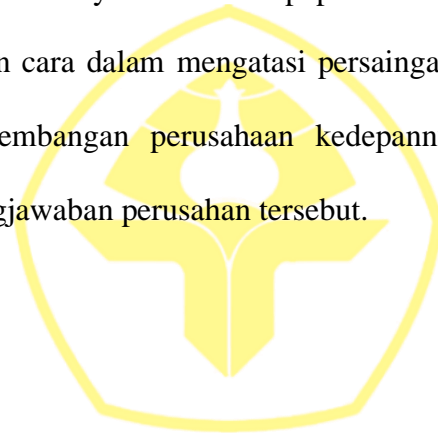
b. Bagi Politeknik Negeri Balik & Politeknik Negeri Balikpapan

Penelitian ini sebagai tolok ukur untuk mengetahui sejauh mana pemahaman mahasiswa dapat menyerap serta, mengimplementasikan teori-teori yang telah diberikan selama mengikuti kegiatan perkuliahan, khususnya dalam mata kuliah Akuntansi Manajemen yaitu mengenai arti penting penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan kinerja manajerial. Agar kinerja yang dihasilkan dapat dilaksanakan dengan baik seiring dengan kepuasan klien yang menjadi

titik fokus dalam TQM dan memberikan pengaruh terhadap kesuksesan perusahaan.

c. Bagi Perusahaan, Manajer & Karyawan

Penelitian ini memberikan dorongan kepada manajer dan para karyawan sebagai acuan dalam melakukan evaluasi kinerjanya melalui penerapan *Total Quality Management (TQM)* secara efektif dan efisien. Memberikan keterampilan dalam menyajikan kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan terhadap produk atau jasa yang diberikan. Memberikan cara dalam mengatasi persaingan, mengambil keputusan untuk perkembangan perusahaan kedepannya dan sebagai bentuk pertanggungjawaban perusahaan tersebut.



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan dari hasil pembahasan penelitian yang telah dilakukan terhadap perusahaan PT Bima Nusa Internasional, penulis dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan PT Bima Nusa Internasional sangat penting dan lima unsur dalam TQM telah dijalankan dengan baik guna untuk meningkatkan kinerja manajerial. Lima unsur TQM yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara kesinambungan, pelatihan dan pendidikan, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
2. Kinerja manajerial perusahaan dengan diterapkan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Bima Nusa Internasional belum maksimal dilakukan. Karena terdapat satu unsur TQM yaitu kerja sama tim yang belum sesuai dan diterapkan secara maksimal. Sehingga menimbulkan adanya risiko penurunan kinerja yang diberikan.
3. Pengukuran kinerja manajerial perusahaan dengan diterapkan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Bima Nusa Internasional pada retensi pelanggan dikatakan “sangat baik” karena meningkat sebesar 57.14% pada tahun 2021. Sementara itu, pada akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 42.86% pada tahun 2021, sehingga dinyatakan “kurang baik” karena tidak dapat memperoleh pelanggan baru. Serta, pada retensi karyawan

dikatakan “sangat baik” dalam mempertahankan karyawan yang memiliki potensi untuk kemajuan perusahaan secara jumlah karyawan yang keluar menurun pada tahun 2021 sebesar 10.46%.

B. Implikasi

Adanya Fenomena pada pembaharuan lingkungan bisnis memunculkan penelitian yang sedang dilakukan saat ini. Kepada pembaca, penelitian ini terbagi menjadi dua jenis implikasi. Yaitu implikasi dalam bentuk teoritis dan praktis. Implikasi secara teoritis merujuk pada kebijakan serta panduan penerapan *Total Quality Management* (TQM) perusahaan PT Bima Nusa Internasional. Sedangkan implikasi secara praktis merujuk pada kinerja manajerial pada manajer maupun keikutsertaan karyawan yang menjadi pelaksana penerapan TQM.

1. Implikasi Teoritis

Melalui penelitian ini, memberikan gambaran umum mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) di perusahaan PT Bima Nusa Internasional. Sehubungan dengan itu, hendaknya perlu diadakan evaluasi secara berkala atas penerapan TQM yang digunakan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Ini dilakukan untuk mengetahui secara mendetail mengenai realisasi nyata dari penerapan TQM yang diberikan oleh perusahaan kepada manajer dan karyawan yang terlibat. Khususnya pada pelaksanaan untuk meningkatkan kinerja manajerial yang masih memerlukan banyak penyesuaian serta kesiapan terhadap pembaharuan kebijakan TQM sebelum perusahaan bisa melakukan secara sepenuhnya.

2. Implikasi Praktis

Melalui penelitian ini diharapkan memberikan implikasi secara umum dalam pemahaman terkait penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan kinerja manajerial. Sehingga, evaluasi yang dilakukan serta opini manajer dan karyawan yang nanti dihasilkan akan tetap berkualitas meskipun dalam kondisi pembaharuan kebijakan manajemen mutu untuk kedepannya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada instansi tentang kinerja manajerial yang masih belum optimal untuk dilaksanakan. Agar perusahaan PT Bima Nusa Internasional dapat memikirkan strategi yang baik digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan ke tidak optimal tersebut.

4. Terutama manajer memiliki kedudukan sentral yang baik bagi karyawan. Pemahaman, dan pengembangan serta kemampuan untuk cepat menyesuaikan dalam keadaan ini merupakan modal wajib yang harus dimiliki oleh semua karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Fleksibilitas dalam melaksanakan evaluasi penerapan *Total Quality Management* (TQM) hendaknya dilakukan untuk tetap memperoleh keyakinan yang memadai. Agar kedepannya kinerja manajerial yang diberikan atau dihasilkan dapat memberikan pengaruh yang baik atau positif untuk kemajuan perusahaan kedepannya.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibuat oleh peneliti, maka peneliti perlu memberikan saran-saran sebagai pertimbangan dan

pemahaman yang diperoleh peneliti serta pemaparan yang telah dijabarkan. Peneliti memberikan saran kepada perusahaan dan kepada peneliti selanjutnya. Agar nantinya perusahaan lebih meningkatkan kinerja manajerialnya yang lebih mendalam bagi manajer dan karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja di bidang masing-masing.

1. Bagi Perusahaan PT Bima Nusa Internasional

- a. Perusahaan PT Bima Nusa Internasional disarankan untuk kedepannya lebih memaksimalkan ke enam unsur dalam *Total Quality Management* (TQM), sehingga penerapan TQM dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan khususnya untuk meningkatkan kinerja manajerial.
- b. Manajer HRD harus lebih sigap pada saat pembentukan *team work*, seperti perekrutan, sebelumnya dilakukan evaluasi terlebih dahulu. Seperti pemilihan anggota tim sesuai dengan pengalaman dibidangnya. Agar tim yang telah ditunjuk dapat bekerja sama dengan baik.
- c. Seluruh karyawan diharapkan dapat menciptakan hubungan yang baik di dalam suatu lingkungan kerja. Karena setiap karyawan saling membutuhkan satu sama lain. Agar kedepannya kerja sama tim dapat terlaksana dengan maksimal.

2. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini tentu saja masih ada beberapa kekurangan dan keterbatasan pembahasan yang peneliti belum mampu menggali pandangan secara mendalam. Dengan itu, peneliti selanjutnya dapat

melakukan penelitian yang tidak hanya terbatas dengan jumlah informan tertentu. Perolehan persepsi dari akademis juga perlu dilakukan agar pandangan mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) tidak hanya secara praktikal saja. Namun secara teori manajer, karyawan maupun pembaca dapat memahaminya akan pentingnya penerapan TQM untuk meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan.



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR PUSTAKA

- Anggitio, A., & Setiawan, J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. In E. D. Lestari (Ed.), *CV Jejak* (pp. 7–10).
- Antari, L. P. R., & Setiawan, P. Y. (2022). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(9), 4058–4072. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i9.1559>
- Ardyanfitri, H., & Izaak, W. C. (2023). Implementation of Total Quality Management (TQM) In Improving Managerial Performance In Post-Merger Syariah Bank Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Government Challenges*, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.33005/joebgc.v6i01.246>
- Badzaly, F. N., & Fitriah, E. (2021). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(2), 66–71. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.411>
- Bintang, A., Suriyanti, S., & Ramlawati, R. (2023). Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 435–451. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i1.361>
- Bleiker, J., Morgan-Trimmer, S., Knapp, K., & Hopkins, S. (2019). Navigating The Maze: Qualitative Research Methodologies and Their Philosophical Foundations. *Radiography*, 25(1), S4–S8. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2019.06.008>
- Campbell, R., Goodman-Williams, R., Feeney, H., & Fehler-Cabral, G. (2020). Assessing Triangulation Across Methodologies, Methods, and Stakeholder Groups: The Joys, Woes, and Politics of Interpreting Convergent and Divergent Data. *American Journal of Evaluation*, 41(1), 125–144. <https://doi.org/10.1177/1098214018804195>
- Chaerunisak, U. H., & Aji, A. W. (2020). Penerapan Total Quality Management Terhadap Dampak Kinerja Manajerial dan Laba Perusahaan pada UMKM Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 7(1), 10–14. <https://doi.org/10.31294/moneter.v7i1.6811>
- Faeq, D. K., Garanti, Z., & Sadq, Z. M. (2021). The Effect of Total Quality Management on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Construction Sector in Sulaymaniyah City, Kurdistan Region – Iraq. *UKH Journal of Social Sciences*, 5(1), 29–41. <https://doi.org/10.25079/ukhjss.v5n1y2021.pp29-41>
- Fahrurazi, F., & Suryani, S. (2020). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial

- Pada Perusahaan Industri Pengolahan Kelapa Terpadu Di Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(1), 1–9. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Farquhar, J., Michels, N., & Robson, J. (2020). Triangulation In Industrial Qualitative Case Study Research: Widening The Scope. *Industrial Marketing Management*, 87(2), 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.001>
- Fathoni, A. (2017). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Pt. Bumi Menara Internusa Surabaya. *Jurnal EKBIS: Analisis, Prediksi Dan Informasi*, 17(1), 14. <https://doi.org/10.30736/ekbis.v17i1.71>
- Firmansyah, I. (2020). Evaluasi Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja PT Apac Inti Corpora (Unit Spinning IV Ring Yarn). In *Bussiness Law binus* (Vol. 7, Issue 2). http://repository.radenintan.ac.id/11375/1/PERPUS_PUSAT.pdf%0Ahttp://business-law.binus.ac.id/2015/10/08/pariwisata-syariah/%0Ahttps://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results%0Ahttps://journal.uir.ac.id/index.php/kiat/article/view/8839
- Funna, H. S. R., & Suazhari, S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(3), 532–546. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v4i3.12588>
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1107>
- Hondro, D. L., Budiarso, N., & Mawikere, L. M. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado. *Jurnal Riset Akuntansi*, 16(1), 86–94. <https://doi.org/10.32400/gc.16.1.35906.2021>
- Islamidina, F., & Fitriah, E. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 2(1), 25–32. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685>
- Ismayanty, E., Sukarela, H., Sumarti, T., Tridharma, S., Hemisukraela, S. T., Tridharma, S., Manajemen, T. Q., Konsumen, K., Bandung, K. S., Bandung, K. S., & Manajemen, T. Q. (2021). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Ekonomi*, 19(1), 371–385. <https://doi.org/10.33197/jbme.vol19.iss1.2021.700>
- Jami, D. Z., & Muharam, A. (2022). Strategy for Improving the Quality of Islamic Religious Education Study Programs With Total Quality Management. *Management of Islamic Education*, 7(2), 267–283.

<https://doi.org/10.31538/ndh.v7i2.2096>

- Juharni, D. (2017). Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management). In *Perpustakaan Nasional* (pp. 17–19). CV Sah Media.
- Jumady, E., Sugiarto, S., & Latief, F. (2021). Management Performance Analysis Based On Total Quality Management Principles. *Point of View Research Management*, 2(1), 10–18. <http://journal.accountingpointofview.id/index.php/POVREMA/article/view/112>
- Jusuf, R. S. (2022). Analisis Penerapan Total Quality Management untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(1), 895–901. <https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.1870>
- Karim, R. Al. (2019). Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8–14. <https://doi.org/10.31580/ijer.v1i2.497>
- Khoviani, F. S., & Izzaty, K. N. (2020). Penerapan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UMKM Dengan Total Quality Management Sebagai Variabel Intervening. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 62–76. <https://doi.org/10.35829/magisma.v8i2.89>
- Kondo, F. C. O., Nangoi, G. B., & Gerungai, N. Y. T. (2017). Analisis Penerapan Total Quality Management Dan Sistem Penilaian Kinerja Pada PT Bank Sulutgo. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 955. <https://doi.org/10.35794/emba.5.2.2017.16057>
- Krismiaji, K., & Aryani, Y. A. (2019). *Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga*. UPP STM YKPN.
- Kumala, N. S., & Widyarti, M. T. H. (2020). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Cv Mutiara Abadi Semarang. *Jurnal Aktual Akuntansi Keuangan Bisnis Terapan*, 3(1), 01. <https://doi.org/10.32497/akunbisnis.v3i1.1965>
- Lamato, B. R., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2017). Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Akuntansi*, 05(02), 423–432. <https://doi.org/10.35794/emba.5.2.2017.15698>
- Latham, A., & Hitchings, R. (2020). Qualitative Methods I: On Current Conventions in Interview Research. *Progress in Human Geography*, 44(2), 389–398. <https://doi.org/10.1177/0309132519856>
- Lestari & Sutrisna. (2021). Analisis Kinerja Operasi Pada Masa Pandemi Covid-19 Dengan Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Supply Chain Management (SCM) di UMKM Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*

- Dan Bisnis*, 12(2), 164–169. <https://doi.org/10.33087/eksis.v12i2.250>
- Luh, N., Indah, M., & Sari, P. (2022). *Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada Room At- tendant Housekeeping Di Hotel The Westin Resort & SPA Ubud , Bali*. <https://repository.pnb.ac.id/3639/>
- M, A. A. A., & Mandala, K. (2019). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kepuasan Pelanggan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(12), 6931. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i12.p02>
- Maita, I., & Fahrani, L. J. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), 149–154. <https://doi.org/10.24014/rmsi.v6i2.9511>
- Mantiaha, A. J., Ilat, V., & Pangerapan, S. (2023). Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Ciputra Internasional Cabang Manado Effect Of Total Quality Management (TQM) and Performance Measurement System On Managerial Performance at PT C. *Jurnal LPPM Bidang Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum*, 6(2), 1535–1546. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekosobudkum/article/view/46879>
- Marwan, & Syahputra, B. (2022). Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Sarana Agro Nusantara. *Februari*, 3(1), 31–45. <https://doi.org/10.22303/iesm%20journal.3.1.2022.31-45>
- Masinambow, R. G., & Karuntu, M. M. (2019). Analisis Penerapan Total Quality Management Di Rumah Sakit Siloam Gmim Sonder. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 621–630. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22462>
- Missah, L. N., Ilat, V., & Tirayoh, V. Z. (2019). Pengaruh karakteristik informasi akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Sulutgo. *Indonesia Accounting Journal*, 1(2), 39. <https://doi.org/10.32400/iaj.26176>
- Musran, M. (2018). Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Telkom Tbk. Cabang Makassar). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2), pp.185-194. <https://doi.org/10.9744/jmk.12.2.pp.%20185-194>
- Natow, R. S. (2020). The Use of Triangulation in Qualitative Studies Employing Elite Interviews. *Qualitative Research*, 20(2), 160–173. <https://doi.org/10.1177/1468794119830077>
- Nisa, W. C., & Sapari, S. (2017). Pengaruh Total Quality Management, Sistem Penghargaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 6(11), 158–163.

- Pasonggo, R. (2021). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kepuasan Pelanggan Informa Samarinda Square. *EJurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 56–62. <https://doi.org/10.54144/jadbis.v9i1.5002>
- Polii, L. I. L., & Karuntu, M. M. (2019). Analisis Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Perhubungan Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 651–660. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22470>
- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2018). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), 93. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>
- Putri, I. G. A. A. E., & Wirasedana, I. W. P. (2023). Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT BPR Desa Sanur). *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 12(02), 347–360. <http://ekonomis.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/309>
- Qutoshi, S. B. (2018). Phenomenology: A Philosophy and Method of Inquiry. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1), 215. <https://doi.org/10.22555/joeed.v5i1.2154>
- Rachman, Y. T., & Prayitno, Y. H. (2018). Optimalisasi Peran Akuntansi Manajemen dalam Bisnis. *Jurnal Akuntansi Riset*, 10(2), 199–210.
- Rahmana, H. A., & Soliha, E. (2022). Penilaian Kinerja dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Employee Engagement Dimediasi Motivasi Kerja (Studi Empiris di Indonesia). *Journal of Economics Dan Business*, 15(1), 19–37. <https://doi.org/10.52353/ama.v15i1.225>
- Rasyidah, A. N., Bariroh, A., & Rahmawati, D. E. (2022). Analisis Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Mutu Manufaktur Dan Jasa Pada PT. Dahan (Persero) Subang. *Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(12), 2917–2926. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i12.475>
- Ridwan, M., & Hamelinda, F. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Kantor Cabang Pembantu Bank Di Kota Sungai Penuh). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 6(3), 169–181. <https://doi.org/10.22437/jmk.v6i3.4251>
- Ritongo, J., Nuari, F. A., & Anggina, U. R. (2022). Analisis Penerapan Total Quality Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, Dan Manajemen*, 2(2), 3015–3026.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.

<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>

- Saragih, S. C. (2022). Pengaruh Total Quality Management, Komitmen Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Puskesmas di Kota Jambi). In *Sustainable Competitive Advantage*. Universitas Jambi.
- Sari, D. E. K., Surachman, S., & Ratnawati, K. (2018). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 11–25. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i1.2313>
- Shraah, A. Al, Abu-Rumman, A., Al Madi, F., Alhammad, F. A. F., & AlJboor, A. A. (2022). The Impact of Quality Management Practices on Knowledge ,Management Processes: a Study of a Social Security Corporation in Jordan. *TQM Journal*, 34(4), 605–626. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0183>
- Sibay, Y. F., & Amin, M. M. (2022). Analisis Penerapan Total Quality Management untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 453–470. <https://doi.org/10.37531/yum.v5i3.3065>
- Souza, F. F. De, Corsi, A., Pagani, R. N., Balbinotti, G., & Kovaleski, J. L. (2021). Total Quality Management 4.0: Adapting Quality Management To Industry 4.0. *The TQM Journal*, 34(4), 749–769. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2020-0238>
- Suciwati, D. P., Yeva, M., Sion, P., Made, N., & Dwi, W. (2023). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada Industri Tekstil dan Garmen di Denpasar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 19(01), 22–30. <https://doi.org/10.31940/jbk.v19i1.22-30>
- Surveyandini, M., & Achadi, A. (2021). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Kursus Dan Pelatihan American English Course Purwokerto. *Sebatik*, 25(1), 241–247. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v25i1.1214>
- Sutanty, M., Karmeli, E., & Hadi, S. (2021). Pengaruh Penerapan Akuntansi Manajemen Terhadap Efektivitas Penyajian Laporan Keuangan (Studi Pada PT. Samawa Graha Wisata Sumbawa). *Samalewa: Jurnal Riset & Kajian Manajemen*, 1(2), 222–229. <https://doi.org/10.58406/samalewa.v1i2.476>
- Sutriani, E., & Octaviani, R. (2019). Analisis Data dan Pengecekan Keabsahan Data. *INA-Rxiv*, 1–22. <https://doi.org/10.31227/osf.io/3w6qs>
- Swari, N. P. L. R. I., & Wirasedana, I. W. P. (2017). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21(1), 830–856.
- Talibonso, M. A., Karamoy, H., & Alexander, S. W. W. (2021). Evaluasi Penerapan

- Total Quality Management Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 1089–1096. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32844>
- Tao, T. A., Jeny, K., & Amiruddin. (2021). Pengaruh Implementasi Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Terhadap Kinerja Manajerial Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT Bank Sulselbar Cabang Makassar. *Invoice Jurnal Ilmu Akuntansi*, 3 No.2(2714–6359), 333–349. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/invoice/article/view/6037>
- Themba, O. S., & Amin, A. (2021). Unsur Penentu Peningkatan Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia (Persero). *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(1), 380–390. <https://doi.org/10.31955/mea.vol5.iss1.pp380-390>
- Tiho, R., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2022). Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT Dayana Cipta Manado. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 1147–1156. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.39376>
- Tirayoh, V., J. Tinangon, J., & Emor, G. (2018). Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Kinerja Manajerial di PT Telkom Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 895–901. <https://doi.org/10.35794/emba.2.3.2014.5729>
- Toar, A. R., Pangemanan, D. S. S., & Sabijono, D. H. (2016). Penerapan Total Quality Management Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT PLN (Persero) Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4), 509–519. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/13633>
- Umam, R. K., & Hariastuti, N. P. (2018). Analisa Kepuasan Pelanggan Dengan Menggunakan Metode Customer Satisfaction Index (CSI) Dan Importance Performance Analysis (IPA). *Prosiding Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Terapan*, 0(0), 339–344. <http://ejurnal.itats.ac.id/sntekpan/article/view/366>
- Wala, T. R. L., Nangoi, G. B., & Walandouw, S. K. (2020). Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Pengendalian Kualitas Produk Pada Holland Bakery Manado. *Indonesia Accounting Journal*, 2(1), 58. <https://doi.org/10.32400/iaj.27705>
- Wati, K. (2021). *Penerapan Total Quality Management Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial PT PLN (Persero) ULP Labuan Bajo*.
- Zahrah, A. F., & Nugraha, A. A. (2022). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja UMKM (Studi Kasus Pada UMKM Sektor Kuliner di Kecamatan Coblong , Bandung). *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 2(2), 404–411. <https://doi.org/10.35313/ialj.v2i2.3300>