

## EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA KINERJA MANAJERIAL DI PT. TELKOM MANADO

Oleh :  
Gabriela Emor<sup>1</sup>  
Jantje J. Tinangon<sup>2</sup>  
Victorina Z. Tirayoh<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi  
Universitas SamRatulangi Manado

Email : <sup>1</sup>[bellagabrielamor@yahoo.com](mailto:bellagabrielamor@yahoo.com)  
<sup>2</sup>[jantje788@gmail.com](mailto:jantje788@gmail.com)  
<sup>3</sup>[victorinatirayoh@gmail.com](mailto:victorinatirayoh@gmail.com)

### ABSTRAK

Persaingan pada bisnis khususnya perusahaan dalam industri berbasis telekomunikasi, teknologi dan informasi sangat pesat dan ketat. Perusahaan memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk atau jasa yang terbaik. Cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen sumber daya manusia, proses, dan lingkungan tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM). TQM memberikan manfaat yaitu meningkatkan daya saing perusahaan. Konsep TQM merupakan konsep perbaikan terus-menerus yang diterapkan perusahaan di tiap-tiap level operasi. PT. Telkom dengan tujuan perusahaan menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh bisnis *legacy* dan meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Manado sudah diterapkan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan TQM sudah diterapkan di PT. Telkom Manado. Unsur-unsur TQM yang sudah diterapkan pada PT. Telkom Manado yaitu produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Sebaiknya manajemen selalu memperhatikan unsur-unsur TQM dan mempertahankan kinerja manajerial yang telah dicapai oleh perusahaan.

**Kata kunci:** *evaluasi, total quality management, kinerja, manajerial*

### ABSTRACT

*Competition in the business, especially companies in the industry based telecommunications, information technology and very fast and tight. The company requires continuous efforts towards improvement of human resource capabilities, processes, and environments to produce a quality product or service is the best. The best way to improve the ability of the components of human resources, processes, and the environment on an ongoing basis is to implement Total Quality Management (TQM). TQM provides benefits that enhance the competitiveness of enterprises. The concept of TQM is the concept of continuous improvement is applied in each operating level. PT. Telkom with the aim of creating a company to strengthen its leading position and increase business legacy new wave business to acquire 60% of industry revenue in 2015 The purpose of this study was to determine whether Total Quality Management on managerial performance at PT. Telkom Manado already applied. The method of analysis used in this study is a descriptive analysis method. The results showed a TQM has been implemented in PT. Telkom Manado. Elements of TQM, which has been applied to the PT. Telkom Manado ie products, services, people, processes, and environments. Management should always pay attention to the elements of TQM and maintain managerial performance has been achieved by the company.*

**Keywords:** *evaluation, total quality management, performance, managerial*

## PENDAHULUAN

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya berusaha untuk mencapai laba yang optimum demi kelangsungan hidup perusahaan dan perkembangan perusahaan itu sendiri. Memaksimumkan adalah perkara yang kompleks karena mencakup faktor-faktor penentu penerimaan, biaya, dan tingkat diskonto untuk setiap tahunnya pada masa yang akan datang. Cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen sumber daya manusia, proses, dan lingkungan tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*. TQM memberikan manfaat yaitu meningkatkan daya saing perusahaan. Konsep TQM merupakan konsep perbaikan terus-menerus yang diterapkan perusahaan di tiap-tiap level operasi.

Pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja, serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja.

Komponen sistem akuntansi, akuntansi manajemen merupakan dasar yang tepat untuk menilai kinerja manajer. Kinerja manajerial seorang manajer merupakan salah satu faktor yang dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pada dasarnya jika *Total Quality Management (TQM)* diterapkan pada suatu perusahaan maka kinerja yang dihasilkan akan meningkat.

PT. Telkom merupakan perusahaan pada industri komunikasi yang ada di Sulawesi Utara yang digunakan dalam penelitian ini sebagai perusahaan yang diteliti. PT. Telkom dengan tujuan perusahaan menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh bisnis *legacy* dan meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015, harus didukung dengan tindakan-tindakan yang strategis yang berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui *total quality management* terhadap kinerja PT. Telkom.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi Manajemen

Simamora (2010:13) mendefinisikan akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, pengukuran, pengumpulan, penganalisisan, penyusunan, penafsiran dan pengkomunikasian informasi keuangan yang digunakan oleh manajer untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan usaha didalam sebuah organisasi, serta memastikan penggunaan dan akuntabilitas sumber daya yang tepat. Supomo (2010:4) menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah suatu kegiatan (proses) yang menghasilkan informasi keuangan bagi manajemen untuk pengambilan keputusan ekonomi dalam melaksanakan fungsi manajemen. Kamaruddin (2013:5) mendefinisikan akuntansi manajemen adalah penerapan teknik-teknik dan konsep yang tepat dalam pengolahan data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari suatu satuan usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan rencana untuk tujuan-tujuan ekonomi yang rasional dan dalam membuat keputusan-keputusan rasional dengan suatu pandangan kearah pencapaian tujuan tersebut.

### Tujuan Akuntansi Manajemen

Hansen dan Mowen (2009:54) Sistem Akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan yaitu :

1. Untuk menyediakan jasa informasi yang digunakan dalam perhitungan jasa, produk, dan tujuan yang diinginkan manajemen.
2. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, dan pengevaluasian.
3. Untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.

### *Total Quality Management*

Nasution (2010:15) *Total quality management (TQM)* adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, team work, produktifitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

## Sistem Pengukuran Kinerja

Mulyadi (2010a:359), menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan personelnya, berdasarkan, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan. Dari definisi di atas suatu kesimpulan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan. Adapun indikator-indikatornya adalah menilai kinerja dengan tepat, penelitian yang berbobot, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan reward, landasan untuk mengikuti latihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan.

## Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Mulyadi (2010b:360), menyatakan tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- Memotivasi personel yang lalai sasaran organisasi dan lalai mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.
- Untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

## Hubungan TQM dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial

Kurnianingsih dan Indriantoro (2009:21) Kinerja manajerial diperoleh manajer salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Seperti halnya mengenai praktek pemanufakturan dengan menggunakan teknik *Total Quality Management* dan sistem akuntansi manajemen secara aktif mempengaruhi kinerja perusahaan menjadi salah satu topik yang menarik, karena TQM merupakan suatu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

## Penelitian Terdahulu

Lempoy (2013) dalam penelitiannya mengenai penerapan (TQM) terhadap efisiensi biaya dan efektifitas pelayanan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sultenggo Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap efisiensi biaya pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sultenggo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif. Persamaan penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian yang sama. Perbedaan penelitian sebelumnya adalah perusahaan BUMN yaitu PT. Pegadaian (Persero) sedangkan pada penelitian ini yaitu jasa dalam hal ini PT. Telkom.

Lowing (2014) dalam penelitiannya mengenai evaluasi penerapan (TQM) terhadap kinerja manajerial pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresif sederhana. Persamaan penelitian sebelumnya menggunakan metode yang sama. Perbedaan penelitian sebelumnya adalah perusahaan BUMN yaitu PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado sedangkan penelitian ini yaitu jasa dalam hal ini PT. Telkom.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yang dilakukan untuk mengambil materi-materi yang ada dibuku serta data perusahaan secara langsung yang menjadi tolak ukur sehingga dapat membandingkan penerapan yang dibahas didalamnya.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT. TELKOM Manado, Jl. W. R. Supratman No. 5 Kelurahan Komo Dalam Kecamatan Wenang Manado. Proses Penelitian ini dilakukan dari bulan Februari sampai Maret 2014.

### Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian adalah sebagai berikut :

- Persiapan. Pada tahap ini akan dilakukan proses mencari objek yang sesuai dengan judul penelitian.

2. Observasi. Setelah melakukan persiapan, selanjutnya akan dilakukan penelitian dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengamati kejadian-kejadian dan melihat langsung fakta-fakta mengenai objek yang akan diteliti, selain itu akan meminta data dari pengelola objek untuk dianalisa dan diolah kembali menjadi sebuah tulisan penelitian.
3. Wawancara. Pada tahap ini akan dilakukan proses wawancara langsung kepada pimpinan dan karyawan PT. Telkom Manado untuk meminta informasi-informasi penting mengenai objek penelitian.
4. Penelitian dan Pembahasan. Pada tahap ini akan dilakukan proses penelitian dan pembahasan dari hasil observasi serta wawancara dengan pihak perusahaan PT. Telkom Manado.
5. Menarik Kesimpulan. Setelah melakukan penelitian dan pembahasan, selanjutnya menarik kesimpulan dari hasil yang telah diteliti.

## Metode Pengumpulan Data

### Jenis Data

Kuncoro (2009:124) mengungkapkan bahwa data berdasarkan jenis terbagi dua, yaitu :

1. Data kuantitatif, yaitu. merupakan data yang disajikan dan diukur dalam skala numeric dalam bentuk angka-angka.
2. Data kualitatif, yaitu data yang disajikan secara descriptif atau berbentuk uraian atau penjelasan serta tidak dapat diukur dalam skala numeric.

### Sumber Data

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada perusahaan serta melakukan wawancara langsung dengan pihak pimpinan dan sejumlah personil yang ada kaitannya dengan penelitian ini.
2. Data sekunder, merupakan data yang diambil dari perusahaan berupa dokumen, catatan, laporan-laporan, hasil-hasil penelitian, buku-buku, artikel dan berbagai publikasi serta instansi terkait yang relevan dengan masalah yang diangkat.

### Teknik Pengumpulan Data

1. *Survey* Pendahuluan, yaitu kegiatan awal yang diadakan untuk mengetahui keadaan dari perusahaan secara keseluruhan.
2. *Survey* Lapangan, yaitu melakukan wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang berkepentingan untuk mendapatkan data yang diperlukan. Melakukan observasi atau pengamatan secara langsung kegiatan diperusahaan dan menanyakan pertanyaan yang diajukan kepada pimpinan PT. Telkom Manado.

### Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif untuk menjelaskan tentang penerapan unsur-unsur *Total Quality Management* serta unsur-unsur pencapaian kinerja perusahaan dari PT. Telkom Manado.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Tanggal 23 Oktober 1856 dimulai pengoperasian layanan jasa telegraf elektromagnetik pertama yang menghubungkan Jakarta (Batavia) dengan Bogor (Buitenzorg), momen tersebut di kemudian hari atau tepatnya Tahun 2009 dijadikan hari lahir Telkom. Tahun 1974 PN Telekomunikai diubah namanya menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi atau Perumtel yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional. Pada Tahun 1980 seluruh saham PT. Indonesian Satellite Corporation, Tbk. (Indosat) diakuisisi oleh Pemerintah Indonesia dan dijadikan Badan Usaha Milik Negara atau BUMN untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasional, terpisah dari Perumtel. Mengantisipasi dinamika bisnis telekomunikasi yang semakin pesat, Telkom berdasarkan Peraturan Perusahaan Perseroan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk No. PD.506 Tahun 2011 tentang Pohon Produk mensinergikan seluruh produk, layanan dan solusinya, mulai dari produk dan layanan *legacy* hingga *new wave*, dan mengelompokkannya ke dalam sejumlah kegiatan usaha

sebagaimana berikut ini: Telekomunikasi, Layanan Teknologi Informasi, dan Media. Visi PT. Telekomunikasi yaitu menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media, Edutainment* dan *Services* (“TIMES”) di kawasan regional. Sedangkan misi PT. Telekomunikasi, menyediakan layanan TIMES yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif dan menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

## Hasil Penelitian

### Gambaran Hasil Penerapan *Total Quality Management*

Hasil penelitian menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) sudah diterapkan di PT. Telkom Manado. Unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM) yang sudah diterapkan pada PT. Telkom Manado yaitu produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Pada unsur produk penerapan *Total Quality Management* (TQM) telah dijalankan oleh PT. Telkom Manado dimana setiap permohonan pemasangan jaringan telepon selalu direspon secara cepat dan tepat sehingga layanan telepon dari PT. Telkom Manado masih menjadi monopoli di Indonesia. Unsur proses penerapan *Total Quality Management* (TQM) telah diterapkan di PT. Telkom Manado dimana sistem pelayanan pada PT. Telkom Manado selalu diperbaharui seiring dengan kemajuan teknologi terlebih khusus bagian telekomunikasi. Dan yang terakhir adalah unsur lingkungan penerapan *Total Quality Management* (TQM) telah diterapkan oleh PT. Telkom Manado dan memperoleh hasil pada setiap aktivitas perusahaan selalu dibentuk *team work* agar dapat menangani setiap tugas secara efektif dan efisien, unsur lingkungan juga mempunyai CSR (*corporate social responsibility*) yang baik.

### Gambaran Hasil Pencapaian Kinerja Manajerial pada PT. Telkom

Hasil penelitian menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) sudah diterapkan di PT. Telkom Manado. Pencapaian kinerja yang sudah diterapkan pada PT. Telkom Manado yaitu melalui operasional perusahaan, standar atau operasional, memperbaiki pengambilan keputusan, strategi perusahaan, dan peningkatan laba. Unsur operasional perusahaan pencapaian kinerja manajerial telah tercapai di PT. Telkom Manado dengan hasil penelitian operasional perusahaan selama ini telah dijalankan secara efektif dan efisien karena selama ini setiap permintaan masyarakat baik untuk pemasangan jaringan telepon maupun perbaikan atas gangguan-gangguan telepon selalu direspon secara cepat dan tepat.

Unsur standar operasional pencapaian kinerja manajerial telah tercapai di PT. Telkom Manado dimana hasil yang diperoleh yaitu setiap operasional perusahaan telah melakukan atau telah dijalankan sesuai SOP (Standar Operasional Perusahaan) yang telah disusun oleh perusahaan. Unsur kinerja memperbaiki pengambilan keputusan pada PT. Telkom Manado telah tercapai, dimana hasilnya setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kinerja selalu dilaksanakan secara cepat dan tepat sehingga dapat mengefektifkan dan mengefisienkan waktu yang ada. Unsur strategi perusahaan pada PT. Telkom Manado telah tercapai, pencapaian ini dinilai dan dilihat dari strategi PT. Telkom Manado dalam menjaga *market share* atau pangsa pasar perusahaan senantiasa mempunyai strategi khusus dalam meraih perhatian dan minat konsumen atau pelanggan agar tetap menggunakan jasa dari PT. Telkom Manado. Dan unsur kinerja yang terakhir adalah peningkatan laba pada PT. Telkom Manado telah tercapai dinilai dari laba perusahaan senantiasa meningkat dari tahun ke tahun. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua unsur pencapaian kinerja manajerial pada PT. Telkom Manado telah tercapai.

**Tabel 1. Perbandingan Hasil Penerapan dengan Teori *Total Quality Management***

No.	Unsur-unsur	Penerapan	Hasil
1	Produk : harus berorientasi pada kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan permintaan konsumen	Produk selalu mengikuti perkembangan yang ada seminimal mungkin, produk yang cacat ditiadakan.	Telah diterapkan
2	Jasa : fokus pada pelanggan dan perbaikan secara berkesinambungan	Setiap pemasangan jaringan telepon selalu direspon secara cepat.	Telah diterapkan

3	Manusia : pentingnya pendidikan dan pelatihan dan adanya kebebasan yang terkendali dan <i>team work</i>	Selalu ada pendidikan dan pelatihan yang kontinu, selalu ada <i>gathering</i> yang dilakukan oleh perusahaan karyawan juga diberikan kebebasan untuk partisipasi	Telah diterapkan
4	Proses : berfokus pada pelaksanaan tugas dan pelayanan pokok	Sistem pelayanan senantiasa diperbaharui mengikuti kemajuan teknologi telekomunikasi.	Telah diterapkan
5	Lingkungan : berfokus pada menjaga suasana lingkungan kerja yang senantiasa kondusif bagi semua karyawan dalam suatu organisasi	Dalam menjalankan aktivitas perusahaan setiap karyawan senantiasa bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan dan selalu bekerja dalam sebuah <i>team work</i> yang solid.	Telah diterapkan

### Pembahasan

Hasil evaluasi dapat diketahui bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada PT. Telkom Manado telah memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja dalam hal ini dapat di lihat dengan meningkatnya kepercayaan konsumen dan investor, serta kinerja dan produktifitas manajemen semakin baik dari tahun ke tahun. Pengaruh positif tersebut dapat dilihat dari beberapa unsur-unsur berupa produk, jasa, proses, dan lingkungan yang telah di jalankan dan di terapkan oleh manajemen PT. Telkom Manado. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *Total Quality Management* yang senantiasa diterapkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengukur kinerja dan pelayanan yang mereka berikan pada konsumen seperti dengan penelitian sebelumnya Lowing (2014) menunjukkan (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dan Lempoy (2013) menunjukkan hasil yang bersifat positif dan kuat antar variabel. Karena untuk mencapai misi dari PT. Telkom Manado menerapkan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*), dimana dalam manajemen mutu terpadu semua usaha manajemen diarahkan pada satu tujuan yaitu terciptanya kepuasan konsumen, dengan perkataan lain focus perusahaan adalah pelanggan, dimana semua ini berakhir pada peningkatan kinerja manajerial.

### PENUTUP

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan PT. Telkom Manado memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja manajerial, hal ini diketahui karena sudah diterapkannya unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM) dalam pelaksanaan manajemen pada perusahaan PT. Telkom Manado.

#### Saran

Saran dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM telah diterapkan dengan baik, oleh karena itu disarankan agar PT. Telkom Manado selalu memperhatikan unsur-unsur TQM agar dapat diterapkan secara optimal.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian kinerja manajerial pada PT. Telkom Manado berhubungan dengan penerapan TQM, oleh karena itu disarankan agar kinerja manajerial yang telah tercapai harus tetap dipertahankan.
3. Hasil evaluasi secara deskriptif menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pada PT. Telkom Manado senantiasa mempunyai keterkaitan dengan penerapan TQM oleh karena itu disarankan agar kedua hal ini harus tetap konsisten ditunjukkan oleh PT. Telkom Manado.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Hansen. D. R., dan Mowen, M. M. 2009. Akuntansi Manajemen (Buku 1). Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga, Jakarta.
- Kurnianigsih, R, dan Indriantoro, N. 2009. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan TQM. *Jurnal Riset akuntansi Indonesia*. STIE YKP. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Hal 28-43.
- Kamaruddin, 2013. Akuntansi Manajemen. Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan. Raja Grafindo, Jakarta.
- Lempoy, J. 2013. Penerapan (TQM) terhadap efisiensi biaya dan efektifitas pelayanan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA* ISSN: 2303-1174. Vol 2 No2. <http://download.portalgaruda.org/pre-download.php?val=1025&article=109015&title> Diakses Januari, 11,2014. Hal 1157-1164.
- Lowing, S. 2014. Evaluasi Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado. *Jurnal EMBA*. ISSN: 2303-1174. Vol.2 No.2. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/1846>. Manado. Diakses Juni, 02, 2014. Hal 1770-1891.
- Mulyadi 2010a. Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen. Penerbit. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2010b. Akuntansi Manajemen, Salemba Empat, Jakarta.
- Nasution, M. N. 2010. Manajemen Mutu Terpadu. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Simamora. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Alfabeta, Bandung.
- Supomo. 2010. Akuntansi Manajemen. BPFE, Yogyakarta.