
**ANALISIS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT. BUMI SELARAS ASRI
(GOLDEN SPRING DAN MEETING POINT) MANADO**

Dione Livia Hondro¹, Novi Budiarmo², Lidia M. Mawikere³

^{1,2,3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus
Unsrat Bahu, Manado 95115, Indonesia.

E-mail : dionelivi2@gmail.com

ABSTRACT

TQM is a concept or approach of management accounting in maximizing competitiveness through continuous improvement and involving all levels of organization in the company. Managers have an important role in helping the company achieve its goals. The purpose of this research is to find out and analyze the concept of Total Quality Management and its application in PT. Bumi Selaras Asri Manado in an effort to improve managerial performance. The type of research used is qualitative descriptive. Data collection techniques use observations, interviews and documentation. Based on the results of research conducted showed that PT. Bumi Selaras Asri Manado is very concerned about the quality of both its human resources and the quality of the products produced. The existence of one element of TQM that needs to be improved is education and training, while for other elements have been applied well in the company so as to improve managerial performance in it.

Keywords :Management Accounting, Total Quality Management (TQM), PT. Bumi Selaras Asri, Managerial Performance.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian Indonesia yang semakin kompetitif menyebabkan persaingan didunia industri manufaktur dan jasa semakin meningkat. Sebuah perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba dan untuk meningkatkan kekayaan bersih pada pemegang saham. Tujuan lain perusahaan adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, aman dan sejahtera bagi semua karyawan perusahaan dengan memberikan gaji yang layak, serta kualitas perusahaan dalam menghasilkan produk (barang/jasa) yang mengungguli para pesaing dalam pemenuhan keinginan dan kebutuhan konsumen, yang akan meningkatkan pangsa pasar. Ada berbagai pendekatan yang telah diciptakan untuk menunjang pencapaian tujuan tersebut, salah satunya yaitu pendekatan dengan praktik *Total Quality Management* (TQM), yang merupakan upaya terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan kualitas di setiap level dalam perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Untuk itulah diperlukan suatu pendekatan strategis dalam perusahaan seperti penerapan *total quality management* atau manajemen mutu terpadu ini, sehingga perusahaan dapat menilai, mengukur, dan mengevaluasi kinerjanya apakah sudah berjalan dengan baik demi pencapaian keberhasilan tujuan jangka panjang perusahaan. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena jika kinerja manajerial terlaksana dengan maksimal diharapkan akan membawa keberhasilan perusahaan yang dipimpinnya karena sebagian besar perusahaan diukur dari prestasi dan tentu saja bagaimana kinerja manajerialnya, serta strategi

manajerial tidak hanya dalam hal biaya, namun dapat berupa meningkatkan kualitas produk/jasanya (Parwitasari dan Wirasedana, 2018:2074).

Penelitian ini tentang sistem akuntansi manajemen dalam perusahaan, karena berdasarkan observasi dilapangan, peneliti melihat PT. Bumi Selaras Asri telah mengikuti perkembangan perubahan sistem dalam kaitannya dengan perkembangan bisnis property, namun kualitas yang diberikan belum sepenuhnya optimal. Banyak pesaing/kompetitor dalam bidang ini yang menawarkan kualitas produk dan tawaran harga yang relatif rendah dibandingkan PT. Bumi Selaras Asri. Sistem akuntansi manajemen ini berkaitan dengan penerapan strategi *Total Quality Managemet* yang perlu ada dalam perusahaan sebagai suatu mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku manajer maupun karyawan dalam berbagai cara untuk memaksimmalkan kinerjanya. Tantangan yang dihadapi perusahaan ini adalah bagaimana strategi bersaing sehingga perusahaan dapat bertahan ditengah persaingan yang ada dan menghasilkan keuntungan dari segi laba untuk perusahaan dan kepuasan untuk pelanggan. Hal ini berkaitan dengan kinerja manajerial, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar bergantung pada manajer. Maka dari itu kualitas produk, pelayanan dan sumber daya manusia dalam perusahaan ini masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui dan menganalisis konsep dan unsur-unsur Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen

Akuntansi adalah informasi keuangan yang terdiri dari tiga aktivitas dasar, yaitu mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan peristiwa ekonomi suatu organisasi kepada pengguna yang berkepentingan (Kieso *et al*, 2018:3). Sedangkan akuntansi manajemen adalah laporan keuangan yang disusun untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak internal perusahaan atau manajemen yang digunakan untuk pengambilan keputusan, informasi tersebut dapat berupa kebijakan-kebijakan yang tidak di publikasikan untuk pihak eksternal (Hariyani, 2018:3).

2.2 Total Quality Management (TQM)

Menurut Juharni (2017:8), Total Quality Management atau manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Total quality management (TQM) merupakan alat strategis yang dipakai pelaku bisnis dalam melibatkan semua orang agar fokus pada kualitas sehingga dapat membantu organisasi membangun keunggulan bersaing (Deviesa, 2019:23). Total Quality Management atau Manajemen mutu terpadu adalah sebuah metode dengan budaya, sikap, struktur, organisasi dari sebuah perusahaan yang berusaha untuk menyediakan pelanggan dengan produk dan jasa yang memenuhi atau melebihi kebutuhan mereka dengan melibatkan manajemen dan seluruh karyawan dalam perbaikan terus menerus terhadap produk dan jasa yang diproduksi dengan mengurangi kerugian akibat praktik-praktik pemborosan, pembuangan dan cacat (Toar dkk, 2016:512).

Ada 4 prinsip dalam TQM, yaitu ; 1) kepuasan pelanggan, 2) respek terhadap setiap orang, 3) manajemen berdasarkan fakta, dan 4) perbaikan berkesinambungan (Herwandy, 2017). Menurut Pratama (2016:100-101) ada 10 unsur dalam TQM, yaitu 1) fokus pada pelanggan, 2) obsesi terhadap kualitas, 3) pendekatan ilmiah, 4) komitmen jangka panjang, 5) kerjasama tim, 6) perbaikan secara berkesinambungan, 7) pendidikan dan pelatihan, 8) kebebasan yang terkendali, 9) kesatuan tujuan, serta 10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Manfaat TQM bagi perusahaan adalah terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan, staf lebih termotivasi, produktivitas meningkat, biaya turun, produk cacat berkurang, dan permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat. Sedangkan manfaat TQM bagi staf organisasi adalah pemberdayaan lebih dari terlatih dan berkemampuan, dan lebih dihargai dan diakui. Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh perusahaan di masa yang akan datang adalah membuat perusahaan sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan sekedar pengikut (*follower*), membantu penciptanya *team work*, membuat perusahaan lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan, membuat perusahaan siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah. (Hasmawaty dan Septa, 2019).

2.3 Kinerja Manajerial

Menurut Tusri (2020:92), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja manajerial diharapkan mampu dihasilkan oleh seseorang yang memegang posisi manajerial, dengan kata lain kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks, ini berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat konkrit (Darmawan, 2017).

Penerapan TQM yang berfokus kepada kualitas produk dapat berdampak pada peningkatan kualitas kinerja manajerialnya karena kualitas produk menunjukkan hasil kinerja, evaluasi, dan perbaikan manajerial perusahaan sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dari produk sebelumnya (Chaerunisak dan Aji, 2020:12). Hal ini didukung dengan hasil penelitian Mulyani (2017:112) yang menyatakan bahwa, penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi penerapan TQM semakin tinggi kinerja manajerial, yang mengindikasikan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Menurut Hernawan dkk (2014:83), variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan *self rating* untuk mengukur kinerja sendiri, yaitu ; perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan karyawan, negosiasi dan perwakilan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Kading (2019) tentang Implementasi Total Quality Management Terhadap Kualitas Produk Pada PT. Tri Mustika Cocominaesa Amurang, mendapatkan hasil Total Quality Management yang terdiri dari etika, integritas, kepercayaan, pelatihan, kerjasama tim, kepemimpinan, penghargaan, dan komunikasi yang diberlakukan di PT. Tri Mustika Cocominaesa sudah baik. Talibonso (2021) tentang Evaluasi Penerapan Total Quality Management Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan mendapatkan hasil hampir semua unsur TQM sudah diterapkan dalam perusahaan, sehingga memberikan pengaruh yang cukup baik dalam pencapaian kinerja manajerial dalam perusahaan. Fitriani (2019) tentang Analisis Penerapan Total Quality Management dan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial, mendapatkan hasil total quality management dapat meningkatkan kinerja manajerial, dapat ditunjukkan dari penerapan dimensi Total Quality Management pada LPKL PDAM Tirtawening yang telah diterapkan dengan baik sehingga dapat meningkatkan dimensi dari kinerja manajerial.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif. Data kualitatif yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 10 unsur TQM dalam perusahaan,

kinerja manajerial perusahaan, struktur organisasi, *job description*, aktivitas perusahaan, serta visi dan misi PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado. Dalam penelitian ini tidak menggunakan data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data secara langsung tanpa melalui perantara, seperti peristiwa atau kegiatan yang diamati langsung, keterangan informan tentang dirinya, sikap dan pandangannya, yang diperoleh dari wawancara, dan budaya kelompok masyarakat tertentu yang diperoleh melalui wawancara dan pengamatan langsung (Helaludin dan Wijaya, 2019:74).

3.2 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti dan Informan yaitu manajer dan karyawan perusahaan yang hasil wawancaranya dapat dicatat atau direkam, untuk mendapatkan informasi dan gambaran mengenai penerapan 10 unsur *Total Quality Management* dan kinerja manajerial di PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting point) Manado.

2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan lewat pengamatan langsung. Peneliti melakukan pengamatan di tempat terhadap objek penelitian untuk diamati menggunakan panca indra. Peneliti diposisikan sebagai pengamat atau orang luar. Dalam mengumpulkan data menggunakan observasi, peneliti dapat menggunakan catatan maupun rekaman.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari dokumen yang ada pada buku-buku, jurnal maupun artikel yang berkaitan dengan *Total Quality Management* dan kinerja manajerial, serta data atau dokumen PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado, dengan tujuan mengumpulkan dan mendapatkan informasi yang relevan dengan penelitian ini.

3.3 Metode dan Proses Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Metode analisis deskriptif dilakukan dengan cara mengumpulkan data dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan penerapan 10 unsur *total quality management* dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja manajerial, selanjutnya diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penerapan 10 unsur *total quality management* dan peningkatan kinerja manajerial PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado. Dalam proses analisis data, peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai 10 unsur Total Quality Management (TQM) dan kinerja manajerial. Kemudian mengklasifikasi dan mengelompokkan data, serta melakukan pencatatan terkait hasil wawancara. Setelah itu peneliti menganalisis serta membuat konsep dan penjelasan sesuai dengan judul yaitu mengenai penerapan TQM dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Dari hasil analisis data yang tersaji secara sistematis, maka peneliti melakukan penyajian data yang dibentuk menjadi teks naratif, gambar, ataupun tabel, dengan tujuan agar data yang disajikan mudah untuk dipahami. Setelah itu peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan akhir dan memberikan saran untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Analisis unsur *Total Quality Management* di PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado.

1. Fokus pada pelanggan.

Karyawan melakukan pelayanan yang berfokus kepada pelanggan mengenai produk yang ditawarkan perusahaan seperti penjualan perumahan, ruko, kavling, maupun penyewaan lahan di kafe meeting point. Terdapat sarana bagi pelanggan untuk menyampaikan keluhan atau saran.

2. Obesitas terhadap kualitas.

Perusahaan mengutamakan kualitas dari produk yang dihasilkan, baik itu produk pembangunan rumah, ruko, maupun kafe meeting point. Serta adanya penerapan SOP dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan bekerja sesuai SOP yang berlaku.

3. Pendekatan ilmiah.

Karyawan selalu berusaha mengejar dan melakukan pekerjaan sesuai standar yang berlaku. Manajer melakukan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pencapaian tujuan sesuai dengan *job description* dan mekanisme dalam perusahaan.

4. Komitmen jangka panjang.

Perusahaan memiliki visi dan misi sebagai komitmen jangka panjangnya. Perusahaan menerapkan budaya organisasi yang jujur, tidak bekerja asal-asalan, harus berkomitmen dan konsisten, tidak menerima *fee* ataupun pungutan liar dalam hal percepatan pembangunan proyek.

5. Kerja sama tim.

Terjalin komunikasi dan koordinasi yang baik antar sesama karyawan maupun karyawan dengan manajer. Perusahaan memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Komunikasi yang terjalin baik antar karyawan sangat penting dalam menjalankan tugas kerjanya.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan.

Pihak PT. Bumi Selaras Asri Manado telah menjalankan sistem yang ada dalam perusahaan yang diimbangi dengan perbaikan secara bertahap. Jika ada sistem baru yang diterapkan dalam perusahaan, karyawan diberikan pelatihan untuk mempelajari sistem yang baru, mengimbangi dengan sistem sudah dijalankan dalam perusahaan.

7. Pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diterapkan dalam PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado adalah pendidikan dan pelatihan antar sesama karyawan, tidak ada pendidikan dan pelatihan secara khusus bagi karyawan.

8. Kebebasan yang terkendali.

Adanya kebebasan yang diberikan manajer bagi karyawan untuk memberikan pendapat, usul, saran, maupun masukan untuk kemajuan perusahaan ke arah yang lebih baik. Karyawan juga selalu berinisiatif untuk melaporkan hasil kerjanya tepat waktu, karena dalam perusahaan menerapkan sistem penilaian kerja bagi karyawan.

9. Kesatuan tujuan.

Karyawan maupun manajer mempunyai peran aktif dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan berdasarkan tujuan, visi serta misi perusahaan. Sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan mengarah pada tujuan yang sama.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Pihak manajemen selalu melibatkan karyawan dalam setiap pekerjaan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan, karyawan diberdayakan lewat *job description* agar bekerja sesuai dengan kemampuannya. Ketika manajer melakukan pengambilan keputusan, manajer melibatkan karyawan dalam hal penyampaian saran ataupun masukan. Keterlibatan aktif dari karyawan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam memberikan *customer value*.

4.1.2 Analisis Kinerja Manajerial PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado.

Dalam PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado menetapkan berbagai kebijakan yang bertujuan memaksimalkan kinerja manajerial dengan

potensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki setiap karyawan. Kebijakan tersebut seperti manajer menetapkan *job description* atau pembagian bidang kerja yang baik. Hal ini diwujudkan dengan menempatkan karyawan pada posisi/jabatan yang sesuai dengan keahliannya. Setiap aktivitas kegiatan operasional sehari-hari, manajer selalu memberikan motivasi dan semangat pada karyawan dan selalu menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan selalu membangun rasa tanggung jawab serta kejujuran yang dapat membuat setiap karyawan saling bekerja sama dan fokus untuk mencapai target-target yang ada dengan hasil kerja yang baik, sehingga adanya pemberian bonus (*reward*) secara langsung maupun tidak langsung. Manajer sebagai pimpinan perusahaan melakukan pemantauan setiap harinya terhadap kinerja karyawannya dengan menerapkan sistem penilaian kinerja bagi karyawan.

4.2 Pembahasan

1. Analisis *Total Quality Management* : Fokus Pada Pelanggan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam meningkatkan kinerja manajerial, kepuasan pelanggan merupakan salah satu dimensi penerapan *total quality management* yang perlu diperhatikan. Dengan adanya unsur ini pelanggan diberikan kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan masukan kepada perusahaan yang nantinya akan digunakan untuk proses pengembangan produk dan pelayanan, oleh karena itu kepuasan pelanggan akan meningkatkan dimensi dari kinerja manajerial yaitu perencanaan. Dimana manajer berperan penting dalam penentuan dan pelaksanaan tujuan perusahaan, proses penganggaran dan perancangan prosedur, menentukan berbagai kebijakan didalamnya

2. Analisis *Total Quality Management* : Obsesi Terhadap Kualitas Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penerapan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Pihak manajemen proyek PT Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado sangat memperhatikan kualitas salah satunya bahan baku yang akan digunakan beserta kualitas pekerja dalam menjalankan proyeknya. Dengan demikian, obsesi terhadap kualitas ini akan meningkatkan kinerja manajerial yaitu investigasi dan pengawasan.

3. Analisis *Total Quality Management* : Pendekatan Ilmiah Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, pendekatan ilmiah ini akan meningkatkan kinerja manajerial yaitu fungsi investigasi, dimana pimpinan berperan dalam mengumpulkan data serta menyampaikan informasi yang benar dalam pelaksanaan pekerjaan. PT Bumi Selaras Asri Manado menerapkan mekanisme yang sesuai dengan *job description* terlebih dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah oleh manajer.

4. Analisis *Total Quality Management* : Komitmen Jangka Panjang Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penerapan TQM, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya dalam penerapan TQM sehingga hal ini dapat berjalan dengan baik. PT Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado mempunyai visi dan misi sebagai bentuk dan bahan acuan untuk pelaksanaan komitmen jangka panjang. Unsur komitmen jangka panjang ini dapat meningkatkan dimensi dari kinerja manajerial yaitu evaluasi, negosiasi dan perwakilan.

5. Analisis *Total Quality Management* : Kerja Sama Tim Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Kerja sama tim dalam penerapan TQM merupakan salah satu hal yang fundamental, berhubungan dengan kemitraan dan komunikasi yang dijalin dan dibina baik antara karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya. Tim yang merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Unsur kerja sama tim ini akan meningkatkan kinerja manajerial yaitu pengkoordinasian, dimana selalu mengutamakan komunikasi dan koordinasi yang baik antar pimpinan dan karyawan.

6. Analisis *Total Quality Management* : Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Perbaikan berkesinambungan dalam meningkatkan kinerja manajerial merupakan unsur *total quality management* yaitu adanya pengembangan teknologi sebagai salah satu cara peningkatan perbaikan, komunikasi yang merupakan hal paling penting agar masing-masing bagian mengetahui deskripsi pekerjaannya. Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan secara terus-menerus. Untuk itu, manajer tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan.

7. Analisis *Total Quality Management* : Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Pendidikan dan pelatihan dalam penerapan TQM juga merupakan hal yang sangat penting, karena semua anggota organisasi diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Yang diterapkan dalam PT. Bumi Selaras Asri Manado adalah pendidikan dan pelatihan antar sesama karyawan, tidak ada pendidikan dan pelatihan secara khusus bagi karyawan. Unsur pendidikan dan pelatihan ini dapat meningkatkan kinerja manajerial yaitu pengaturan karyawan yang belum diterapkan perusahaan secara maksimal.

8. Analisis *Total Quality Management* : Kebebasan yang Terkendali Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Dikarenakan unsur ini dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Pihak manajemen perusahaan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk memberikan pendapat, usul, saran, maupun masukan untuk kemajuan perusahaan ke arah yang lebih baik.

9. Analisis *Total Quality Management* : Kesatuan Tujuan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penerapan TQM, perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha diarahkan pada tujuan yang sama. Penerapannya di PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado yaitu Manajer melakukan pengambilan keputusan berdasarkan *job description* yang dapat dipertanggungjawabkan. Karyawan maupun manajer mempunyai peran aktif dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan berdasarkan tujuan, visi serta misi perusahaan. Sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan mengarah pada tujuan yang sama.

10. Analisis *Total Quality Management* : Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Respek terhadap anggota di organisasi bertujuan untuk membina hubungan baik antar karyawan dengan manajer, memberikan kebebasan berpendapat secara langsung maupun tidak langsung kepada karyawan, dan pimpinan akan melibatkan karyawan pada saat pengambilan keputusan. Maka dimensi respek terhadap anggota di organisasi akan

meningkatkan dimensi dari kinerja manajerial yaitu pengkoordinasian dan pengawasan. Dengan adanya dimensi TQM ini maka komunikasi pada bagian organisasi akan berjalan lancar sesuai dengan prosedur perusahaan, sehingga manajer dapat mengembangkan karyawan, membimbing dan melatih karyawan dalam menjalankan kegiatan di perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado telah menerapkan unsur dalam *total quality management* (TQM) sesuai dalam pelaksanaan manajemen perusahaan yaitu : fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, yang memberikan pengaruh atau dampak positif terhadap pencapaian kinerja manajerial. Tetapi unsur pendidikan dan pelatihan belum diterapkan secara optimal dalam perusahaan, dimana perusahaan belum memberikan dan menyediakan sarana pendidikan dan pelatihan secara mendalam bagi karyawan.

5.2 Saran

1. Kedepannya, perusahaan harus lebih meningkatkan pendidikan dan pelatihan yang lebih mendalam bagi karyawan agar lebih meningkatkan kualitas kinerja dibidangnya masing-masing. Dengan begitu, kualitas karyawan didalamnya juga dapat meningkat.
2. Ada baiknya, PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado bisa menerapkan *total quality management* (TQM) ini secara optimal, serta melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan, agar bisa lebih meningkatkan kualitas dari produk dan sumber daya manusia didalamnya sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenis, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta laba atau pendapatan bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chaerunisak, U.H. and Aji, A.W., 2020. Penerapan Total Quality Management Terhadap Dampak Kinerja Manajerial dan Laba Perusahaan pada UMKM Yogyakarta. *Moneter-Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 7(1), pp.10-14. doi: <https://doi.org/10.31294/moneter.v7i1.6811>
- Darmawan, W., 2017. *Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating Pada Fajar Grup*. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 1(2), pp.99-113. Doi : <https://doi.org/10.30871/jama.v1i2.495>
- Devie, D. 2019. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Hariyani, D.S., 2018. *Akuntansi Manajemen*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Hasmawaty, A. R., & Septa, H. (2019). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Daya Saing Perusahaan. Retrieved from: <http://eprints.binadarma.ac.id/id/eprint/4086>
- Hernawan, A., Mahmud, A. and Agustina, L., 2014. Pengaruh Total Quality Management (Tqm), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Accounting Analysis Journal*, 3(1). Retrieved from : <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aa/article/view/3914>
- Herwandy, H., 2017. Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar). Retrieved from : <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/id/eprint/8232>

-
- Juharni, M.S., 2017. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) (Vol. 1). SAH MEDIA.
- Mulyani, S. and Wijayani, D.R., 2017. Penerapan TQM dan Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 1(2). Doi: <http://dx.doi.org/10.33603/jka.v1i2.697>
- Parwitasari, A.A.S.I.D. and Wirasedana, I.W.P., 2018. Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Reward sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 25(3), pp.2072-2097. Doi : <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v25.i03.p17>
- Pratama, A.A.N. and Maghfiroh, F.N., 2016. Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), pp.93-117. Doi : <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>
- Toar, A.R., 2016. Penerapan total quality management untuk meningkatkan kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4). Pp.509-519. Retrived from : <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/13633>
- Tusri, Y., 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Musi Hutan Persada. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 1(1), pp.91-97. Doi : <https://doi.org/10.37385/msej.v1i1.69>
- Weygandt, J.J., Kieso, D.E., dan Kimmel, P.D., 2018. Accounting Principles, Thirteenth Edition. John Wiley & Sons. Inc. USA
- Wijaya, H. (2019). Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.