

Analisis Penerapan *Total Quality Management* dan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial (Studi pada LPKL PDAM Tirtawening)

Analysis of Total Quality Management and Management Control System
Implementation in Improving Managerial Performance

¹Sisca Gita Fitriani, ²Epi Fitriah, ³Rini Lestari

^{1,2,3} Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl Tamansari No. 1 Bandung 40116

email: ¹siscagf@gmail.com, ²epi_fitriah@yahoo.com, ³unirinilestari@gmail.com

Abstract. The current corporate competition requires companies to have the ability to survive in the business world, so that internal and external factors become an important part of making improvements. Managers have an important role in helping companies to achieve their goals. TQM is a concept in maximizing competitiveness through continuous improvement and involves all levels of organization. Management control system is an activity of observing, monitoring and monitoring the running of an organization to assist management in making decisions. The purpose of this study was to determine the application of Total Quality Management, the application of management control systems, managerial performance, Total Quality Management analysis in improving managerial performance and analysis of management control systems on managerial performance at LPKL PDAM Tirtawening. This study uses descriptive methods and case studies and uses a quantitative approach implemented at LPKL PDAM Tirtawening, while the data sources used are primary data sources with data collection techniques, namely questionnaires. Determination of respondents in filling out the research questionnaire was chosen based on the number of Managers / Section Heads and employees in LPKL PDAM Tirtawening as many as 23 respondents. Total Quality Management, management control systems and managerial performance that have been implemented in LPKL PDAM Tirtawening has been going well, so that Total Quality Management can improve managerial performance and management control systems can improve managerial performance at LPKL PDAM Tirtawening.

Keywords: Application Total Quality Management, Application Management Control System, Managerial Performance.

Abstrak. Persaingan perusahaan yang terjadi saat ini mengharuskan perusahaan-perusahaan mempunyai kemampuan untuk bertahan di dunia bisnis, sehingga faktor internal dan eksternal menjadi bagian yang penting dalam melakukan perbaikan. Manajer mempunyai peran penting dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. TQM merupakan suatu konsep dalam memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus serta melibatkan seluruh tingkatan organisasi. Sistem pengendalian manajemen merupakan kegiatan mengamati, mengawasi dan memonitor jalannya suatu organisasi untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management*, penerapan sistem pengendalian manajemen, kinerja manajerial, analisis *Total Quality Management* dalam meningkatkan kinerja manajerial dan analisis sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada LPKL PDAM Tirtawening. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan studi kasus serta menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilaksanakan di LPKL PDAM Tirtawening, adapun sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer dengan teknik pengumpulan data yaitu kuesioner. Penentuan responden dalam mengisi kuisisioner penelitian ini dipilih berdasarkan jumlah Manajer/Kepala Bagian dan karyawan yang ada di LPKL PDAM Tirtawening sebanyak 23 orang responden. *Total Quality Management*, sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial yang telah diterapkan di LPKL PDAM Tirtawening sudah berjalan dengan baik, sehingga *Total Quality Management* dapat meningkatkan kinerja manajerial dan sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja manajerial di LPKL PDAM Tirtawening.

Kata Kunci : Penerapan *Total Quality Management*, Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Manajerial.

A. Pendahuluan

Saat ini perusahaan-perusahaan bersaing secara ketat untuk dapat bertahan di dunia bisnis nasional maupun internasional, dengan berbagai cara inovasi produk ataupun jasa. Berbeda dengan saat ini, perusahaan yang berdiri di masa lalu tidak mengalami kesulitan saat menjual produk dan menawarkan jasa karena jumlah perusahaan yang masih terbilang sedikit. Perusahaan yang memberikan inovasi produk maupun jasa yang efektif dan efisien serta dibutuhkan oleh para konsumen dengan harga seminimal mungkin dan kualitas semaksimal mungkin akan mampu bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Tuntutan tersebut tidak lepas dari lingkungan internal perusahaan itu sendiri dimana manajer harus dapat mengikuti situasi bisnis yang sedang terjadi.

Manajer harus pintar mengambil langkah strategi untuk bisa menembus persaingan tersebut yang tidak akan lepas dari sumber daya manusia perusahaan itu sendiri. Menurut Hasibuan (2003:85) dalam mengembangkan sumber daya manusia selalu akan mengalami kendala, kendala tersebut berkaitan dengan peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan. Menurut Rivai (2009:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari *planning, organizing, staffing, directing, controlling*. Manajer pun tentu mempunyai peran yang sangat penting karena manajer yang mempunyai orientasi dan kinerja yang baik akan mempengaruhi lingkungan internal perusahaannya seperti yang dikemukakan oleh (Yuwono, 2002) bahwa kinerja yang efektif memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai

kemungkinan untuk diperbaiki, sehingga proses berjalannya organisasi pun menjadi efektif

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan LPKL PDAM Tirtawening?
2. BagaimanapenerapanSistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan LPKL PDAM Tirtawening?
3. Bagaimana Kinerja Manajerial pada perusahaan LPKL PDAM Tirtawening?
4. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* dalam meningkatkan Kinerja Manajerial LPKL PDAM Tirtawening?

1. BagaimanapenerapanSistem Pengendalian Manajemen dalam meningkatkan Kinerja Manajerial LPKL PDAM Tirtawening?

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* di LPKL PDAM Tirtawening
2. Untuk mengetahui penerapan Sistem Pengendalian Manajemen di LPKL PDAM Tirtawening
3. Untuk mengetahui kinerja Manajerial di LPKL PDAM Tirtawening
4. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* dalam meningkatkan Kinerja Manajerial LPKL PDAM Tirtawening
5. Untuk mengetahui penerapan SistemPengendalian Manajemen dalam meningkatkan Kinerja Manajerial LPKL PDAM Tirtawening

B. Landasan Teori

Menurut Hansen dan Mowen (2009:17) menyatakan bahwa: “*Total Quality Management* adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna.

Ada empat prinsip TQM yang dikembangkan oleh Hansler dan Brunell (Nasution, 2015:24), yaitu :

1. Kepuasan pelanggan
2. Respek terhadap semua orang
3. Manajemen berdasarkan fakta
4. Perbaikan berkesinambungan

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:3) menyatakan bahwa : “Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (tools) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Berikut adalah struktur sistem pengendalian manajemen menurut Anthony dan Bedford (1992:28), yaitu :

1. Pusat biaya
2. Pusat pendapatan
3. Pusat laba
4. Pusat investasi

Berikut adalah proses sistem pengendalian manajemen, yaitu :

1. Pemograman
2. Penganggaran
3. Operasi dan pengukuran
4. Pelaporan dan analisis

Menurut Nasution (2005) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai berikut: “Kinerja Manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain.

Ada 8 penilaian kinerja menurut Mahoney *et al* (Narsa dan Dwi, 2003: 18) yaitu:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Evaluasi
5. Supervise
6. Pengaturan staff
7. Negoisasi
8. Respresentasi

C. Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini termasuk studi kasus. Fathoni (2006: 99) mengemukakan bahwa : “studi kasus berarti penelitian terhadap suatu kejadian atau peristiwa”.

Selanjutnya dilihat dari jenis studi, penelitian ini termasuk penelitian yang bersifat deskriptif analitis dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi (Sekaran & Bougie, 2013:258).

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam analisis deskriptif *Total Quality Management*, sistem pengendalian manajemen, dan kinerja manajerial penulis menyebarkan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Pernyataan-pernyataan kuesioner berisi tentang penerapan *Total Quality Management*, sistem pengendalian manajemen, dan kinerja manajerial di LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung. Kuesioner tersebut diberikan kepada kepala unit, kepala seksi bagian dan karyawan.

1. Penerapan Total Quality Management pada LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung

Pernyataan tentang *Total Quality Management* dalam penelitian ini dijelaskan melalui 10 pernyataan kuesioner. Dimensi *Total Quality Management* yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap semua orang, manajemen berdasarkan fakta,

dan perbaikan berkesinambungan (Hansler dan Brunell dalam Nasution 2015:24).

Nilai jawaban responden terhadap *Total Quality Management* terletak pada kelas interval “baik” dengan memperoleh jumlah skor 873. Hal ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* pada LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik. Berikut hasil keseluruhan tanggapan responden :

Tabel 1. Hasil Tanggapan Responden Tentang *Total Quality Management*

Dimensi	Skor	Kriteria
Kepuasan pelanggan	290	Baik
Respek terhadap anggota di organisasi	175	Baik
Manajemen berdasarkan fakta	160	Baik
Perbaikan berkesinambungan	248	Baik

Sumber: Hasil Perhitungan 2019

2. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung

Pernyataan tentang Sistem Pengendalian Manajemen dalam penelitian ini dijelaskan melalui 17 pernyataan kuesioner. Dimensi Sistem Pengendalian Manajemen yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi, pemograman, penganggaran, pelaksanaan atau pengukuran, dan pelaporan atau analisis (Anthony dan Bedford, 1992:28).

Nilai jawaban responden terhadap sistem pengendalian manajemen terletak pada kelas interval

“baik” dengan memperoleh jumlah skor 1.459. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen pada LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik. Berikut hasil keseluruhan tanggapan responden :

Tabel 2. Hasil Tanggapan Responden Tentang Sistem Pengendalian Manajemen

Dimensi	Skor	Kriteria
Pusat biaya	164	Baik
Pusat pendapatan	173	Baik
Pusat laba	166	Baik
Pusat investasi	168	Baik
Pemograman	167	Baik
Penganggaran	270	Baik
Pelaksanaan dan pengukuran	176	Baik
Pelaporan dan analisis	175	Baik

Sumber: Hasil Perhitungan 2019

3. Penerapan Kinerja Manajerial pada LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung

Pernyataan tentang Kinerja Manajerial dalam penelitian ini dijelaskan melalui 8 pernyataan kuesioner. Dimensi Kinerja Manajerial yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negoisasi, dan perwakilan (Mahoney dalam jurnal Narsa dan Dwi, 2003: 18).

Nilai jawaban responden terhadap Kinerja Manajerial terletak pada kelas interval “baik” dengan memperoleh jumlah skor 650. Hal ini

menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial pada LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik. Berikut hasil keseluruhan tanggapan responden :

Tabel 3.Hasil Tanggapan Responden Tentang Kinerja Manajerial

Dimensi	Skor	Kriteria
Perencanaan	84	Baik
Investigasi	82	Baik
Pengkoordinasian	81	Baik
Evaluasi	81	Baik
Pengawasan	80	Baik
Pengaturan staff	76	Cukup Baik
Negoisasi	84	Baik
Perwakilan	82	Baik

Sumber: Hasil Perhitungan 2019

4. Analisis Penerapan Total Quality Management dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial pada LPKL PDAM Tirtawening

Berikut analisis hasil tanggapan responden lebih lanjut, sehingga tampak jelas bahwa Total Quality Management dapat meningkatkan kinerja manajerial yang dilihat dan dianalisis dari dimensi per dimensi :

1) Analisis Penerapan *Total Quality Management*: Kepuasan Pelanggan

Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Kepuasan pelanggan merupakan salah satu dimensi penerapan Total Quality Management.

Kepuasan pelanggan bertujuan untuk memenuhi keinginan pelanggan dengan berupaya agar barang atau jasa dan pelayanan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan internal dan eksternal. Dengan adanya dimensi ini pelanggan

diberikan kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan masukan kepada perusahaan yang nantinya akan digunakan untuk proses pengembangan produk dan pelayanan, oleh karena itu dimensi kepuasan pelanggan akan meningkatkan dimensi dari kinerja manajerial yaitu perencanaan dan evaluasi. Jika kepuasan pelanggan telah terpenuhi dengan baik seperti produk yang berkualitas, inovasi berjalan, keluhan pelanggan direspon dengan pengembangan produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga manajer perusahaan akan mudah menentukan kebijakan, mengambil tindakan serta merancang prosedur pemograman sesuai dengan keluhan dan masukan dari semua konsumen. Kepuasan pelanggan yang baik pun dapat memberikan kemudahan bagi para manajer di perusahaan khususnya dalam memeriksa produk dan menilai kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan pada konsumen.

2) Analisis Penerapan *Total Quality Management*: Respek terhadap anggota di organisasi 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, serta menangani keluhan karyawan agar karyawan mempunyai kualitas yang baik dalam menjalankan kegiatan di

perusahaan.

3) Analisis Penerapan *Total Quality Management*: Manajemen Berdasarkan Fakta Dalam Meningkatkan Kinerja

Manajerial Manajemen berdasarkan fakta memiliki fungsi dalam pengambilan keputusan oleh perusahaan berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan bukan sekedar pengalaman semata, serta memberikan perubahan secara terus-menerus sehingga pengambilan keputusan harus mengikuti perkembangan zaman. Dengan adanya dimensi manajemen berdasarkan fakta pada TQM maka dimensi ini dapat meningkatkan kinerja manajerial yaitu adanya perubahan terus-menerus yang mengakibatkan keputusan diambil dengan perkembangan zaman akan mempengaruhi perencanaan perusahaan, menentukan tindakan-tindakan baru dan merancang prosedur pemogramana yang baru. Lalu adanya pengambilan keputusan berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan berdampak pada kinerja investigasi yang dilakukan manajer dalam mengukur hasil dan menganalisis pekerjaan sesuai dengan realitas yang ada.

4) Analisis Penerapan *Total Quality Management*:

Perbaikan berkesinambungan dalam meningkatkan kinerja manajerial perbaikan berkesinambungan merupakan inti dari *Total Quality Management* yaitu adanya pengembangan teknologi sebagai salah satu cara peningkatan perbaikan, komunikasi yang merupakan hal paling penting agar masing-masing bagian mengetahui job desk-nya, dan adanya pelaporan dari karyawan ketika perusahaan mengalami kemajuan dan kemunduran. Dimensi ini dapat meningkatkan kinerja manajerial terutama pada saat perusahaan menentukan perencanaan untuk menjalankan kegiatan operasional

perusahaan, dan dengan adanya komunikasi yang baik maka setiap orang yang ada di organisasi dapat menyesuaikan program kerja sesuai dengan prosedur perusahaan.

5. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja

Manajerial pada LPKL PDAM Tirtawening Berikut analisis hasil tanggapan responden lebih lanjut, sehingga tampak jelas bahwa sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja manajerial yang dilihat dan dianalisis dari dimensi per dimensi :

1) Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen: Pusat Biaya Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pusat

Biaya menjadi salah satu dimensi dari sistem pengendalian manajemen yang bertujuan untuk menyusun perencanaan beban dan memperhitungkan beban yang harus dilakukan oleh manajer dengan rasa tanggung jawab yang besar. Hal ini dapat meningkatkan kinerja manajerial yang berkaitan dengan perencanaan, adanya pusat biaya dapat berdampak pada perencanaan yang dilakukan manajer dalam menentukan kebijakan-kebijakan perusahaan.

Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen: Pusat Pendapatan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pusat Pendapatan memiliki fungsi untuk menyusun anggaran pendapatan dan menghitung pendapatan dengan baik, serta manajer harus memiliki tanggung jawab yang besar dalam melakukan evaluasi terhadap pendapatan. Oleh karena itu pusat pendapatan berdampak pada kinerja manajerial dengan meningkatkan perencanaan dalam merancang penyusunan anggaran, dan meningkatkan kinerja manajer dalam mengukur hasil dan menganalisis pendapatan.

3) Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen: Pusat Laba

Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pusat laba mempunyai fungsi untuk manajer dalam menyusun laba, berpartisipasi dalam operasi pusat laba sehari-hari, dan manajer mempunyai wewenang untuk melakukan evaluasi pada laba. Pusat laba berdampak pada kinerja manajerial khususnya pada dimensi perencanaan dan evaluasi, dengan adanya pusat laba maka kinerja manajer dalam menilai, memeriksa dan mengukur laba dapat meningkat.

4) Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen: Pusat Investasi Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pusat

Investasi memberikan tanggung jawab besar pada manajer dalam melakukan evaluasi terhadap investasi, hal ini berkaitan dengan kinerja manajerial khususnya evaluasi. Pusat investasi akan meningkatkan kinerja manajer dalam menilai, memeriksa dan mengukur investasi.

5) Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen: Pemograman

Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pemograman merupakan salah satu dimensi sistem pengendalian manajemen yang berdampak pada kinerja manajerial. Dengan adanya pemograman, manajer harus menelaah program dengan baik serta menyesuaikan kegiatan perusahaan dengan perencanaan program yang dapat meningkatkan perencanaan dalam kinerja manajerial yaitu dengan melaksanakan kegiatan perusahaan sesuai dengan rencana program yang sudah dibuat.

6) Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen: Penganggaran Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Penganggaran dalam sistem

pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja manajerial yaitu dengan memahami baik hubungan anggaran dengan pemograman yang setelah itu akan mendorong tindakan dan pelaksanaan perusahaan sesuai dengan anggaran dan program yang telah dibuat. Keikutsertaan manajer fungsional yang dilakukan oleh *Top Management* dalam melakukan penganggaran akan mendorong semua orang di organisasi memiliki hubungan yang baik.

7) Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen: Pelaksanaan dan Pengukuran Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Pelaksanaan dan pengukuran merupakan salah satu dimensi dari sistem pengendalian manajemen yang mengharuskan manajer melaksanakan kegiatan operasional sesuai dengan anggaran, dan manajer mengumpulkan data pada pusat-pusat pertanggungjawaban. Hal ini akan meningkatkan dimensi dari kinerja manajerial yaitu dalam melaksanakan kegiatan perusahaan sesuai dengan anggaran yang telah dibuat, dan mendorong kinerja manajer dalam mengumpulkan informasi dengan akurat.

8) Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen: Pelaporan dan Analisis

Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Pelaporan dan analisis dalam sistem pengendalian manajemen dapat mendorong kinerja manajerial. Contohnya manajer menyesuaikan kegiatan yang telah direncanakan dengan kegiatan yang telah dilaksanakan akan meningkatkan kinerja manajer dalam melakukan perencanaan. Manajer akan melakukan pelaporan dari hasil kerja yang akan meningkatkan kinerja manajer dalam menyampaikan informasi dan menganalisis pekerjaan.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Total Quality Management* dan sistem pengendalian manajemen dalam kaitannya kinerja perusahaan pada LPKL PDAM Tirtawening, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut

1. Penerapan *Total Quality Management* pada LPKL PDAM Tirtawening termasuk dalam kriteria baik. Hal ini dapat dilihat dari dimensi yang digunakan dalam menerapkan *total quality management* yaitu : kepuasan pelanggan, respek terhadap anggota diorganisasi, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.
2. Penerapan sistem pengendalian manajemen pada LPKL PDAM Tirtawening termasuk dalam kriteria baik. Hal ini dapat dilihat dari dimensi yang digunakan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen yaitu : pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi, pemograman, penganggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis.
3. Kinerja manajerial pada LPKL PDAM Tirtawening termasuk dalam kriteria baik. Hal ini dapat dibuktikan pada dimensi yang digunakan dalam kinerja manajerial, yaitu : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negoisasi, dan perwakilan.
4. *Total Quality Management* dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal itu dapat ditunjukkan dari penerapan dimensi *Total Quality Management* pada LPKL PDAM Tirtawening. Contohnya

yaitu perusahaan memenuhi keinginan pelanggan dengan berupaya agar produk yang diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan internal dan eskternal, membina hubungan baik antar karyawan dengan manajer, membuat keputusan berdasarkan fakta di lapangan, dan melakukan perbaikan berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan dimensi dari kinerja manajerial.

5. Sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal itu dapat ditunjukkan daripenerapan dimensi sistem pengendalian manajemen pada LPKL PDAM Tirtawening. Contohnya yaitu perusahaan sudah baik dalam menyusun anggaran biaya, pendapatan, laba dan investasi serta perusahaan menelaah program dengan baik, memahami dengan baik hubungan anggaran dengan pemograman, melaksanakan kegiatan operasional sesuai anggarandanmenyesuaikan kegiatan yang telah direncanakan dengan kegiatan yang telah dilaksanakan sehingga dapat meningkatkan dimensi dari kinerja manajerial.

F. Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh penulis, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya, yaitu sebagai berikut :

1. Dimensi manajemen berdasarkan fakta dalam penerapan *Total Quality Management* mendapatkan skor terendah oleh karena itu sebaiknya dalam melakukan perubahan secara terus menerus

manajer dapat membuat keputusan mengikuti perkembangan zaman dengan cara selalu mencari informasi mengenai langkah-langkah pengambilan keputusan terkini serta melakukan sharing dengan manajer-manajer lain yang sudah menerapkan indikator ini dengan baik. Dimensi pusat biaya dalam sistem pengendalian manajemen mendapatkan skor terendah oleh karena itu sebaiknya dalam mengendalikan pengeluaran manajer mengukur masukan dalam bentuk biaya uang, tetapi pengeluaran jangan diukur dalam satuan uang sehingga pengeluaran perusahaan lebih terkendali.

2. Dimensi pusat biaya dalam penerapan sistem pengendalian manajemen mendapatkan skor terendah oleh karena itu sebaiknya dalam mengendalikan pengeluaran manajer mengukur masukan dalam bentuk biaya uang, tetapi pengeluaran jangan diukur dalam satuan uang sehingga pengeluaran perusahaan lebih terkendali.
3. Dimensi pengaturan staff dalam kinerja manajerial mendapatkan skor terendah oleh karena itu lebih baik manajer menjalankan kriteria perekrutan pegawai baru sesuai dengan kriteria
4. yang ditetapkan perusahaan, tidak meloloskan calon pegawai yang hanya punya ikatan dengan anggota di perusahaan, sehingga sumber daya manusia di perusahaan mempunyai potensi, keahlian serta kreativitas yang tepat sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Abdurrahman, Fathoni. 2006. *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Angelos, Pantouvakis and Psomas, Evangelos. 2015. *Exploring Total Quality Management Applications Under Uncertainty: A research agenda for the shipping industry*. Journal of Maritime Economics & Logistics. London.
- Anthony, Dearden dan Bedford. (1992). *Management Control System*, 6th. Richard D. Irwin, Inc.
- Anthony, R. N. & V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan. Terjemahan F.X. Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
-
2007. *Management Control System*, 12th Edition. New York: McGraw-Hill.
-
2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher. Chen dan Lin. (2000). *Manajemen Biaya*. Terjemahan oleh Susty Ambarriani. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Dewi, Intan Ratna. 2013. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* , Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) terhadap Kinerja Manajerial.
- Durendez. Guijarr and Perez-de-Lema. 2011. *Innovative Culture, Management Control Systems and Performance in Small and Medium- Sized Spanish Family Firms*

- Eldridge. Iwaarden, Wiele and Williams. 2014. *Management Control Systems For Business Processes in Uncertain Environments*. International Journal of Quality & Reliability Management. From General OneFile.
- Sekaran & Bougie (2013). *Edisi 5, Research Methods for Business: A skill Building Approach*. New York: John wiley@Sons.
- Goetsch, D.L & Davis, S, 1994. *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku 1 edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan. (2003). *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*. Yogyakarta: Balirung Co.
- Hummour. Athamneh and Al-Balas. 2018. *Total Quality Management Practices and Their Effect on Jordanian Municipalities*. International Journal of Business and Public Administration
- Husein Umar, 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat
- Junqueira. Dutra. Filho and Gonzaga. 2016. *The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance*. *Revista Contabilidade & Financas*. Journal of Gale Business Economics Collection 2019.
- Kasiram, Moh. 2008. *Metodologi Penelitian*. Malang: UIN-Malang Pers.
- Mangkuprawira. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Meidiyana. Rutiyarningsih dan Immanuela. 2014. *Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja*
- Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating pada PT INKA (Persero) Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*
- Milica and Milos. 2013. *Perfomance Management and Employee Satisfaction*.
- Mulyadi, dan Johny Setiawan, 1999. *Corporate Culture And Performance, Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*. Prenhallindo. Jakarta.
- _____.2001.*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan, Edisi 2*. Jakarta Salemba Empat.
- _____. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba. Empat. Jakarta.
- Mulyana, Deddy, M.A., Ph.D. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Rosda.
- Narimawati, Umi. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Teori dan Aplikasi. Bandung: Agung Media
- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*.
- Nasution. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi kedua. Bogor.

- Ghalia Indonesia
- _____. (2010). *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- _____. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu*. 2015. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Nazir. Mohammad, Ph.D. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nuraisah, Triamelia Erlina. 2015. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada perusahaan sepatu CV. Dheraya).
- Permatasari, Indah. 2016. Pengaruh Total Quality Management dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Industri Pesawat Terbang PT Dirgantara Indonesia)
- Rivai, Veithzal dan Sagala Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rahmad, Lestari, Fitriah. 2015-2016. *Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*.
-
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Seng, Ratny. Arshad and Arif Mohammad; Gaoliang, Tian. 2018. *Studying the Relationship of "Soft" and "Hard" Total Quality Management Elements with Service Quality in Service Firms*. The Journal of Developing Areas. Nashville.
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketiga. Riau: Star Gate Publisher.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. PT. Indeks. Jakarta Barat.
- Sunaryo, Karsam. 2018. *Sistem Pengendalian Manajemen dan Perilaku Disfungsional*. Cergas Publika. Bogor.
- Stoner A. F. J & Freeman, E. 1992. *Management*. London: Prentice Hall International
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yuwono, Sony.dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.