

## **Analisis Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard***

(Studi Kasus pada Perusahaan PT.INTI (persero) Kota Bandung)  
 Analysis Of The Application Of Total Quality Management In Improving Company Performance Using The Balanced Scorecard Method  
 ( Case Study At Pt Inti (Persero) Of Bandung City)

<sup>1</sup>Rismaya Fitri Utami, <sup>2</sup>Rini Lestari, <sup>3</sup>Yuni Rosdiana

<sup>1,2,3</sup> Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,  
 Jl. Taman Sari No. 1 Bandung 40116

Email: <sup>1</sup>rismayafitriu@gmail.com, <sup>2</sup>unirinilestari@gmail.com, <sup>3</sup>yuni\_sjafar@yahoo.com

**Abstract.** The current condition of competition that continues to increase makes the company faced with determining the strategy in managing its business. The incident prompted PT INTI to improve company performance. Services that are less than optimal can occur because of the lack of coordination between management and employees. This is due to a lack of understanding of Total Quality Management (TQM) on how to improve company performance at each level of operation. The study aims to determine TQM and company performance using the Balanced Scorecard method, and to know the application of TQM in improving company performance by using the Balanced Scorecard method at INTI City of Bandung. This study shows that TQM at PT INTI Kota Bandung has good criteria, but there are still employees who do not get clear and accurate information in giving reports. The company's performance using the balanced scorecard method at INTI City of Bandung is included in the criteria of good, but there are still employees who do not get education and training to increase their knowledge in work. The application of TQM can improve company performance by using the balanced scorecard method, because TQM is able to produce performance in accordance with the expectations set by the company such as getting a new customer increase in customer quality, management rewards employees, also employees always handle customer complaints properly, and the company provides adequate facilities and provides employee training and education

**Keywords:** Total Quality Management (TQM), Company Performance, Balanced Scorecard.

**Abstrak.** Kondisi persaingan pada masa sekarang ini yang terus meningkat membuat perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Kejadian tersebut mendorong PT INTI untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pelayanan yang kurang optimal dapat terjadi karena tidak maksimalnya koordinasi manajemen dengan karyawan. Hal tersebut dikarenakan kurangnya pemahaman *Total Quality Management (TQM)* mengenai cara meningkatkan kinerja perusahaan pada setiap level operasi. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui TQM dan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, serta mengetahui penerapan TQM dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT INTI Kota Bandung. Penelitian ini menunjukkan bahwa TQM pada PT INTI Kota Bandung memiliki kriteria baik, namun masih terdapat karyawan yang tidak mendapatkan informasi yang jelas dan akurat dalam memberikan laporan. Kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT INTI Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik, namun masih terdapat karyawan yang tidak mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk menambah pengetahuan dalam bekerja. Penerapan TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, karena TQM mampu menghasilkan kinerja sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan pada perusahaan seperti mendapatkan peningkatan pelanggan baru pada kualitas pelanggan, manajemen memberikan penghargaan kepada karyawan, juga karyawan selalu menangani komplain pelanggan dengan baik, dan perusahaan menyediakan fasilitas yang memadai serta memberikan pelatihan dan pendidikan karyawan.

**Kata Kunci:** Total Quality Managemen (TQM), Kinerja Perusahaan , Balanced Scorecard.

### **A. Pendahuluan**

Kondisi persaingan pada masa sekarang ini yang terus meningkat membuat

perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan dapat menciptakan kinerja yang unggul dan

mencapai laba yang maksimal, manajemen perusahaan diupayakan dapat mengelola sumberdaya yang dimilikinya dengan lebih efektif dan efisien untuk menghasilkan keputusan yang baik terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada rantai perusahaan, hasil tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktifitas perencanaan dan pengendalian Sukarno (2002:23).

Di dalam suatu kinerja terdapat penilaian atau pengukuran kinerja yang merupakan faktor yang penting untuk perusahaan. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja seharusnya dilakukan secara menyeluruh, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan kebijakan yang dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat dalam menentukan keberhasilan perusahaan (Abrar, 2004). Dalam pengukuran kinerja penulis menggunakan pengukuran *balance scorecard* yaitu perangkat manajemen kontemporer yang dirancang untuk meningkatkan keahlian perusahaan dalam memperbanyak kinerja keuangan serta berkesinambungan Kaplan (2001). Selain itu *balance scorecard* alat yang dapat menilai kinerja keuangan dan non keuangan terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Mulyadi (2009:3).

Fenomena yang terjadi di PT INTI terkait buruknya kinerja perusahaan yang dikarenakan buruknya implementasi TQM yaitu adanya pencatatan laba bersih sebesar Rp. 16,69 miliar disepanjang tahun. Angka tersebut meleset dari yang

ditargetkan semula. Awalnya PT INTI menargetkan pendapatan laba bersih sebesar Rp. 38 miliar. Hal ini disebabkan oleh banyaknya keluhan mengenai penggunaan jasa yang digunakan sehingga menimbulkan ketidaknyamanan bagi para pengguna jasa. Berdasarkan kasus tersebut kemungkinan berkaitan dengan TQM di PT INTI selama beberapa tahun dilaksanakan kurang maksimal sehingga menyebabkan target laba tidak tercapai sebagaimana diungkapkan oleh salah satu karyawan PT Inti. Perbaikan manajemen yang dilakukan untuk memajukan kinerja perusahaan PT INTI melakukan pengaturan fokus bisnis, resensi, menata kembali sistem, efisiensi dan penyelenggaraan perusahaan. Perlu diketahui, PT INTI merupakan perusahaan pelat merah yang bergerak di bidang perakitan produk ponsel dan juga produk *gadget* lainnya. Selain itu, PT INTI juga membereskan solusi dan layanan jaringan untuk industri telekomunikasi sebagaimana diungkapkan oleh salah satu karyawan PT Inti. Lemahnya ketidaknyamanan dari pengguna jasa mengindikasikan bahwa proses perbaikan mutu atau manajemen mutu terpadu (TQM) di perusahaan tersebut berjalan tidak baik. TQM memiliki dampak positif langsung terhadap kinerja perusahaan. TQM juga mengarah pada peningkatan daya saing perusahaan (Musran, 2013).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

Bagaimana penerapan Total Quality Management (TQM) yang ada di PT INTI (Persero) Bandung.

Bagaimana Kinerja Perusahaan di PT INTI (Persero).

Bagaimana penerapan Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan di PT INTI (Persero).

## B. Tinjauan Pustaka

*Total Quality Management (TQM)*

sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia Gasperz (2001:6). Sedangkan menurut Tunggal (2001:1) *Total Quality Management* merupakan suatu pengelolaan organisasi secara menyeluruh agar organisasi memperoleh keunggulan pada semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan dan bahwa kualitas mencakup keseluruhan organisasi pada setiap organisasi yang pada akhirnya kualitas akan didefinisikan pelanggan. Selanjutnya Mulyadi (1998:181) menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus-menerus. Selain itu Fitriani, Lestari, Fitriah (2015) menyebutkan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam memperbaiki dan mengembangkan kualitas, produktivitas dan kinerja lainnya yang dilakukan oleh perusahaan secara terus-menerus dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan agar menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia.

Berdasarkan pendapat para ahli (Gasperz, 2001:6; Tunggal 2001:1; Mulyadi, 1998:181; Fitriani, lestari, Fitriah, 2015) *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pengelolaan organisasi untuk meningkatkan kinerja secara terus-menerus melalui penghilangan penghamburan, peningkatan mutu, serta mengurangi biaya produksi dalam mencapai kualitas pada semua aspek produk dan jasa yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan bagi kepuasan

pelanggan. Adapun karakteristik *Total Quality Management* (TQM) menurut blocher *et al.*, (2007:388) adalah sebagai berikut:

1. Berfokus pada pelanggan.
2. Berusaha keras untuk melakukan perbaikan secara terus menerus.
3. Melibatkan seluruh pekerja,
4. Memperoleh dukungan dan keterlibatan manajemen puncak secara aktif.
5. Menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif.
6. Mengakui pencapaian mutu pada waktu yang tepat.
7. Memberikan pelatihan tentang TQM secara berkelanjutan.

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu Hasibuan (2003:94). Sedangkan Mulyadi (2007:337) menyebutkan bahwa kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang dihadapkan. Selanjutnya Suciningtyas, Rosdiana, Lestari (2018) mengatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan suatu hasil yang dibuat oleh pihak manajemen secara terus-menerus.

Berdasarkan pendapat para ahli (Hasibuan, 2003:94; Mulyadi, 2007:337; Suciningtyas, Rosdiana, Lestari, 2018) dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan adalah pengukuran untuk menggapai arah strategis, mengulang penghambur-hamburan, dan menyediakan informasi tepat waktu untuk membuat perbaikan secara berkelanjutan dan juga termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas dalam menggapai institusi. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

*Balaced Scorecard* adalah suatu konteks kerja baru untuk memadukan berbagai bentuk yang diturunkan dari prosedur perusahaan. Selain ukuran kinerja *financial* masa lalu, *balanced scorecard* juga membawa penggerak kinerja *financial* masa depan. Penggerak kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan diturunkan dari proses penerjemah strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Kaplan dan Norton, 2000:16, Mulyadi, 2007:3, Yuwono, 2003:8, Samryn 2012:288). Dalam konsep BSC, pengukuran kinerja perusahaan dinilai dengan melihat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif inovasi dan pembelajaran (Kaplan dan Norton 1996:25).

Secara teoritis *total quality management* dapat meningkatkan kinerja perusahaan, mengurangi resiko yang mungkin dilakukan oleh pelanggan dengan keputusan yang menguntungkan perusahaan. Umumnya TQM dapat meningkatkan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya yang akan berdampak terhadap kinerjanya. Hal tersebut memberikan indikasi bahwa TQM berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan (Hasan & Kerr, 2003).

Hal tersebut didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Musran (2013), Yurica Patriciana (2010) menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

### C. Metode Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah studi kasus dan deskriptif analitis. Studi kasus merupakan metode untuk memahami individu, dan masalah yang dihadapi individu tersebut, yang dilakukan secara integratif dan komprehensif, agar

diperoleh pemahaman yang mendalam tentang individu tersebut, dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah yang telah dihadapi serta memperoleh pengembangan diri (Rahardjo & Gudnanto, 2011: 250). Metod penelitian deskriptif adalah studi yang dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dengan cara mendeskripsikan dan menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat (Sekaran, 2006:158 dan Nazir, 2003:54). Sumber data merupakan subjek dari data yang digunakan untuk menentukan metode pengumpulan data (Arikunto, 2013:172 dan Supomo, 201:142). Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun social yang diamati (Sugiyono, 2014:92). Wawancara adalah proses berhadapan langsung antara *interview* dan responden (P. Joko, 2011:39). Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis tentang data atau opini dari responden (Anwar, 2009:168).

### D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

- 1) Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) pada perusahaan PT.INTI (persero) Kota Bandung

**Tabel 1.** Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai *Total Quality Management* (TQM) pada Perusahaan PT.INTI (persero) Kota Bandung

Dimensi	Total Skor
Berfokus pada pelanggan	157
Berusaha keras untuk melakukan perbaikan secara terus menerus	172

Melibatkan seluruh pekerja	176
Memperoleh dukungan dan keterlibatan manajemen puncak secara aktif	159
Menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif	89
Mengakui pencapaian mutu pada waktu yang tepat	178
Memberikan pelatihan tentang TQM secara berkelanjutan	163
<b>Total skor</b>	<b>1.094</b>

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Primer 2019

Berdasarkan data di atas, total skor dari rekapitulasi jawaban responden mengenai *Total Quality Management* (TQM) yaitu sebesar 1.094, terletak pada kriteria 'sangat baik', namun belum berjalan dengan maksimal. Berdasarkan hasil tanggapan responden dapat dikatakan bahwa penerapan TQM di perusahaan PT INTI sudah baik tetapi belum maksimal karena masih memiliki dimensi dengan skor terendah yaitu dimensi "menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif", sehingga perusahaan tidak mampu mengambil keputusan berdasarkan informasi yang jelas dan akurat.

2) Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan PT INTI (persero) di Kota Bandung.

**Tabel 2.** Rekapitulasi Jawaban Responden pada Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan PT INTI (persero) Kota Bandung

Dimensi	Total Skor
Perspektif Keuangan	256
Perspektif Pelanggan	429
Perspektif Proses Bisnis Internal	355
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	249
<b>Total Skor</b>	<b>1.289</b>

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Primer 2019

Berdasarkan tabel di atas, total skor pada rekapitulasi jawaban responden mengenai kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu sebesar 1.289, terletak pada kriteria 'sangat baik', namun belum berjalan dengan maksimal karena masih memiliki dimensi dengan skor terendah yaitu "perspektif pembelajaran dan pertumbuhan", sehingga perusahaan tidak mampu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan supaya dapat menambah pengetahuan dalam bekerja.

3) Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced scorecard*.

Sebagaimana tanggapan responden tentang *Total Quality Management* (TQM) yang dilakukan pada perusahaan PT INTI Kota Bandung, menunjukkan bahwa TQM di perusahaan PT INTI memiliki kriteria baik. TQM yang sudah baik dapat mengakibatkan peningkatan kinerja perusa

haan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang baik pula, namun TQM pada perusahaan belum maksimal, sehingga kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pun belum terlaksana dengan maksimal. Berdasarkan jawaban responden pada karakteristik pertama yaitu berfokus pada pelanggan, banyaknya responden yang menjawab tidak melakukan pembaharuan terhadap kualitas pelayanan pelanggan, tidak semua karyawan dijadikan sebagai prioritas utama, terdapat karyawan yang tidak mendapatkan reward karena masih banyak karyawan yang tidak berkinerja baik, tidak semua karyawan melaporkan hasil kerja secara konsisten dengan waktu yang telah ditentukan, perusahaan tidak mengadakan program pendidikan pelatihan, dan adapun tanggapan responden dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam metode *balanced scorecard* yaitu masih terdapat perusahaan yang tidak menggunakan asset yang dimiliki secara optimal, perusahaan tidak mendapatkan pelanggan baru setiap tahunnya, dan masih banyak karyawan yang tidak memberikan pelayanan pasca penjualan terhadap pelanggan, ketidakefektifan dan pemahaman tersebut karena kurangnya kegiatan pelatihan dan peningkatan kemampuan karyawan. Hal tersebut terjadi karena perusahaan tidak mampu mengambil keputusan berdasarkan informasi yang jelas dan akurat dan perusahaan tidak mampu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan supaya dapat menambah pengetahuan dalam bekerja.

### E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* pada perusahaan PT. INTI Kota Bandung, dapat ditarik kesimpulan sebagai

berikut:

1. *Total Quality Management (TQM)* pada perusahaan PT INTI Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik, namun belum berjalan maksimal. Hal ini terlihat dari karakteristik kelima yaitu menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif sehingga perusahaan tidak mampu mengambil keputusan berdasarkan informasi yang jelas dan akurat.
2. Kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada perusahaan PT INTI Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik, namun belum berjalan maksimal. Hal ini terlihat dari karakteristik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tidak semua karyawan mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diberikan perusahaan. Hal tersebut menjadikan perusahaan tidak mampu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan untuk menambah pengetahuan dalam bekerja.
3. Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, karena TQM sudah mampu menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan pada perusahaan PT INTI seperti perusahaan mendapatkan peningkatan pelanggan baru pada kualitas pelanggan, melakukan inovasi dalam menawarkan produk atau jasa ke pelanggan, para karyawan bertanggung jawab terhadap kualitas kerja, manajemen memberikan penghargaan kepada karyawan, manajemen menetapkan

target laba dan pendapatan pada periode tertentu, juga karyawan selalu menangani komplain pelanggan dengan baik, dan perusahaan memperhatikan dan menyediakan fasilitas yang memadai juga memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan.

## F. Saran

### Saran Operasional

1. *Total Quality Management* (TQM) berdasarkan hasil tanggapan responden terendah pada karakteristik kelima yaitu menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif, seharusnya manajemen dapat melakukan arahan terhadap karyawan dengan cara lebih mengenal karyawan tersebut dan membimbing karyawan tersebut untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan hasil laporan.
2. Memberikan perhatian lebih terhadap karyawan untuk mendapatkan hasil laporan dengan waktu yang telah ditentukan karena masih terdapat karyawan yang keliru saat melaporkan hasil kerja.
3. Kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced score card* diharapkan dapat meningkatkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, seperti dilaksanakannya pelatihan dan peningkatan keahlian untuk para karyawan secara rutin, sehingga kinerja dari setiap karyawan dapat semakin meningkat dan berdampak baik pada hasil kinerja perusahaan.

### Saran Pengembangan Ilmu

1. Masih diperlukannya penelitian pada bidang yang sama untuk mengetahui konsistensi dari hasil penelitian, karena hasil penelitian penerapan

Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* masih memiliki hasil yang berbeda-beda

2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode yang berbeda, seperti metode survey dan verifikatif serta unit analisis yang berbeda, sehingga dapat mengembangkan ilmu pengetahuan.

### Daftar Pustaka

- Abrar Oemar. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*. *Jurnal Universitas Pangandaran*.
- Anwar Sutoyo. 2009. *Pemahaman Individu, Observasi, Checklist, Interview, Kuesioner dan Sosiometri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fitriani, Desi. Lestari, Rini. Fitria, Epi. 2015. *Studi Tentang Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Kaitannya dengan Laba Perusahaan pada PT. Pindad (Persero) Bandung*. *Jurnal ISSN 2460-6561*. Vol. 1. No.2
- Gaspersz. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- J. Supranto, 2000, *Statistik (Teori dan Aplikasi)*, Edisi Keenam, Jakarta, Erlangga
- Mizuno. (1994). *QFD The Customer-Driven Approach to Quality Planning and Development*. *Asian Productivity Organization Jepang*.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Musran. 2013. *The Effect of TQM Practices on Corporate Performance and Competitive Advantage as Mediating*

- Variable: Study at Manufacturing Companies in Makassar, South Sulawesi Province. Jurnal internasional Volume 12 Number 2 2013*
- P, Joko Subagyo. 2011. *Metodologi Penelitian Dalam Teori Dan Praktek*. Jakarta : Aneka Cipta.
- Reader, Barry and Heizer, Jay. 2000. *Production and Operations Management*. Alih Bahasa Kresnohadi Ariyoto, Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Samryn, L.M. 2012. *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Soekartawi.1987. *Manajemen Mutu Terpadu dan Penerapannya, Salemba Empat*.
- Sri Mulyani, 2009, *Ekonomi*, Jakarta : Pusat Pembukuan Departemen Pendidikan Nasional.
- Sukarno. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Gramedia
- Supriyono. 2006. *Akuntansi Manajemen I*, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta
- Suciningtyas, Ayu.A. Rosdiana, Yuni. Lestari, Rini. 2018. Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* dan Kinerja Lingkungan Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal ISSN: 2460-6561. Vol. 2, No. 2*
- Veithzal, Rivai, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Bandung: Pt. Remaja Rosda Karya
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

[www.bisnis.com](http://www.bisnis.com)