

Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Karya Giri Palma

Juli Amelia Putri^{1*}, Sari Andayani²

¹ Program Studi Akuntansi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Surabaya, Indonesia

² Program Studi Akuntansi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Surabaya, Indonesia

* Juli Amelia Putri (s) Email: 22013010098@student.upnjatim.ac.id

ABSTRACT

DOI	:	<i>This study aims to examine the extent to which the implementation of Total Quality Management (TQM) principles influences managerial performance at PT Karya Giri Palma. The background of this research is based on existing issues in managerial performance, such as poorly structured documentation systems and the lack of formal training related to quality, which affect the consistency of performance evaluation. This study uses a qualitative descriptive method through interviews, observations, and documentation during the internship period. The findings indicate that the company has implemented TQM principles, including the use of raw materials based on work orders (SPK), quality control at every production stage, and decision-making based on data and standard operating procedures (SOP). The implementation of TQM principles positively affects managerial performance, particularly in planning, supervision, and operational efficiency. These findings show that TQM practices strengthen management quality and support the achievement of operational efficiency within the company</i>
Article History		
Received	: 07 Agustus 2025	
Reviewed	: 05 Mei 2026	
Revised	: 11 Mei 2026	
Accepted	: 26 Mei 2026	
Licensed	:	
Keywords	1) Total Quality Management; 2) Managerial Performance;	

PENDAHULUAN

Perusahaan menghadapi tantangan besar akibat globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Efisiensi dan kualitas menjadi kunci agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang di tengah kondisi pasar yang terus berubah. Dunia industri dituntut untuk menjaga kestabilan mutu produk dan layanan sambil meningkatkan produktivitas dan menekan biaya operasional. Kualitas tidak hanya mencerminkan hasil produksi, tetapi juga efektivitas manajemen dalam mengelola sumber daya yang dimiliki.

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen strategis yang berfokus pada kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi. Rukmana dan Wahyuni (2021) menjelaskan bahwa TQM membantu menciptakan budaya kerja berbasis mutu yang mampu meningkatkan efisiensi proses dan hasil kerja secara menyeluruh. Implementasi TQM menjadi penting bagi perusahaan dalam menghadapi tekanan persaingan dan meningkatkan daya saing bisnis.

Kinerja manajerial menggambarkan kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengawasan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya secara efektif. Menurut Andriyani dan Saputra (2020), kinerja manajerial yang baik tercermin dari kemampuan manajer dalam mengatur alur kerja, mengoptimalkan sumber daya, serta melakukan evaluasi berbasis data. Permasalahan dalam kinerja manajerial umumnya ditandai dengan lemahnya sistem dokumentasi kerja dan belum optimalnya pelatihan formal, sehingga berdampak pada ketidakteraturan evaluasi dan pelaksanaan tugas di lapangan.

PT Karya Giri Palma adalah perusahaan manufaktur furnitur yang berdiri sejak tahun 2006 di Malang. Persaingan yang ketat dalam industri ini mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan mutu dan efisiensi produksi. Namun, masih ditemukan kendala dalam penerapan manajemen mutu, seperti sistem dokumentasi yang belum tertata rapi dan kurangnya pelatihan formal bagi karyawan terkait TQM. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana penerapan prinsip TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT Karya Giri Palma, serta memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas pengelolaan dan strategi mutu perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management merupakan pendekatan manajerial strategis yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan mutu secara menyeluruh dan berkelanjutan. Grand theory yang mendasari TQM dikemukakan oleh Talib dkk (2020), yang menjelaskan bahwa TQM terdiri dari enam pilar utama, yaitu: komitmen manajemen puncak, keterlibatan karyawan, fokus pada pelanggan, pendekatan proses, perbaikan berkelanjutan, dan pengukuran kinerja. Teori ini menempatkan kualitas sebagai tanggung jawab bersama yang harus diterapkan secara konsisten di seluruh bagian organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas operasional.

Penerapan TQM dilakukan secara menyeluruh untuk meningkatkan mutu produk, efisiensi kerja, kinerja sumber daya manusia, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Juharni, 2017:8). TQM mencakup nilai budaya organisasi, struktur kerja, dan sistem yang mampu menghasilkan produk atau layanan yang tidak hanya sesuai harapan pelanggan, tetapi juga melampauinya. Keterlibatan seluruh lapisan organisasi dalam proses

perbaikan berkelanjutan bertujuan untuk menekan kesalahan, mengurangi pemborosan, dan menjaga konsistensi mutu (Toar et al., 2016:512).

Menurut Oakland (2020) bahwa inti pelaksanaan TQM terletak pada penciptaan nilai tambah bagi pelanggan melalui sistem kerja yang terstandar dan pengambilan keputusan berbasis data. Putri dan Fadli (2021) juga menegaskan bahwa penerapan TQM yang konsisten dapat membentuk budaya kerja yang kuat dan meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Prinsip-Prinsip Total Quality Management (TQM)

Menurut Ilyas (2019), ada empat prinsip dasar dalam penerapan Total Quality Management (TQM) yang menjadi fondasi untuk memperbaiki mutu organisasi secara menyeluruh. Prinsip-prinsip tersebut yaitu :

1. Fokus pada Kepuasan Pelanggan
Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan tersebut menjadi tolok ukur yang dapat mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam memenuhi harapan pasar. Persaingan bisnis yang semakin tajam membuat kepuasan pelanggan berperan besar dalam menentukan kondisi keuangan organisasi apakah mampu menghasilkan keuntungan atau justru mengalami kerugian.
2. Menghargai Setiap Individu
Salah satu prinsip dasar dalam TQM adalah memberikan penghormatan dan pengakuan terhadap kontribusi setiap individu dalam organisasi. Setiap karyawan dianggap sebagai aset yang bernilai dengan potensi, kreativitas, dan sumbangan yang berbeda. Oleh karena itu, semua individu diberikan ruang untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan serta penyusunan strategi, sehingga tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap kemajuan organisasi.
3. Keputusan Berdasarkan Data
Perusahaan yang berkomitmen terhadap kualitas akan menjadikan data dan informasi sebagai dasar dalam membuat keputusan. Langkah ini dilakukan bukan berdasarkan intuisi atau perkiraan semata, melainkan berdasarkan analisis konkret. Dua hal penting dalam prinsip ini mencakup penentuan prioritas terhadap isu-isu yang paling mendesak, serta pengakuan terhadap variasi kinerja manusia sebagai sesuatu yang wajar dan dapat dievaluasi melalui pendekatan statistik untuk merumuskan kebijakan yang tepat.
4. Tekad untuk Perbaikan yang Berkelanjutan
Prinsip ini menyoroti bahwa kualitas perlu ditingkatkan secara terus-menerus dan bertahap. Seluruh anggota organisasi berperan aktif dalam proses perbaikan tersebut, dan perusahaan harus menyalurkan sumber daya dengan bijaksana agar hasil yang diperoleh dapat memberikan pengaruh positif terhadap performa organisasi secara keseluruhan.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial menggambarkan pencapaian seorang manajer dalam menjalankan berbagai peran penting dalam organisasi. Peran tersebut mencakup aktivitas seperti menyusun rencana, mengelola, mengkoordinasi, mengevaluasi, mengawasi, mengatur personel, melakukan negosiasi, serta bertindak sebagai perwakilan organisasi (Febrianti & Fitri, 2019). Menurut Andriyani dan Saputra (2020), kinerja manajerial dinilai dari seberapa

efektif seorang manajer mampu menyusun strategi, mengatur sumber daya manusia, dan memastikan proses kerja berjalan sesuai tujuan organisasi. Aspek-aspek ini menjadi indikator dalam mengukur kontribusi manajer terhadap pencapaian kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Penerapan Total Quality Management (TQM) menjadi hal yang strategis karena fokusnya terletak pada peningkatan mutu produk secara berkelanjutan yang berdampak pada kinerja manajerial. Tingkat kualitas produk mencerminkan sejauh mana pihak manajemen berhasil meninjau dan menyempurnakan proses kerja agar hasilnya lebih efektif dibandingkan kondisi sebelumnya (Chaerunisak & Aji, 2020:12). Pendapat serupa dikemukakan oleh Mulyani (2017:112), yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip TQM memberi pengaruh positif terhadap kualitas kinerja manajerial. Semakin efektif penerapan prinsip-prinsip tersebut, maka semakin tinggi pula performa manajerial yang terlihat melalui peningkatan daya saing organisasi. Kondisi tersebut tercermin dari perbaikan berkelanjutan pada aspek produk, pelayanan, sistem kerja, pengelolaan tenaga kerja, hingga lingkungan operasional perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam penerapan prinsip Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja manajerial di PT Karya Giri Palma. Menurut Sugiyono (2020), metode kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci, serta analisis bersifat induktif. Pengumpulan data dilakukan selama Januari hingga Mei melalui wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan dokumentasi, untuk memperoleh informasi yang mendalam. Sugiyono (2020) menyebutkan bahwa ketiga teknik tersebut saling melengkapi dalam penelitian kualitatif guna menggambarkan realitas secara utuh. Fokus utama diarahkan pada empat prinsip TQM, yaitu kepuasan pelanggan, penghargaan terhadap individu, keputusan berbasis data, dan perbaikan berkelanjutan, serta pengaruhnya terhadap aktivitas manajerial. Narasumber utama dalam penelitian ini adalah Bapak (A) yang telah bekerja selama lima tahun sebagai Manajer Produksi. Ia dipilih karena memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan temuan dari hasil wawancara dan observasi lapangan, penerapan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) di PT Karya Giri Palma telah memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas proses produksi dan kinerja manajerial. Empat prinsip utama TQM, yaitu fokus pada kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, pengambilan keputusan berbasis data, serta perbaikan berkelanjutan, telah diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari meskipun belum dalam bentuk formal yang terdokumentasi menyeluruh.

1. Fokus pada Kepuasan Pelanggan

Prinsip pertama dalam TQM adalah menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian dalam setiap aktivitas bisnis. PT Karya Giri Palma menjalankan prinsip tersebut dengan memastikan bahwa pemakaian bahan baku dalam proses produksi telah disesuaikan secara akurat dengan kebutuhan riil di lapangan dan berasal dari kualitas yang terjamin.

Tujuan utama dari langkah ini adalah menghasilkan produk yang mampu memenuhi ekspektasi dan standar kualitas yang diinginkan oleh pelanggan. Dalam wawancaranya, Pak (A) menjelaskan bahwa pemakaian bahan baku tidak sembarangan, melainkan mengikuti spesifikasi produk berdasarkan Surat Perintah Kerja (SPK) yang telah diturunkan oleh manajemen. Selain itu, adanya garansi produk hingga 15 tahun menjadi bentuk komitmen perusahaan terhadap kepuasan jangka panjang konsumen. Strategi ini tidak hanya berhasil memperkuat tingkat kesetiaan pelanggan, tetapi juga menunjukkan bahwa manajemen menempatkan kualitas sebagai prioritas utama dalam operasional perusahaan.

2. Keterlibatan Karyawan dalam Perbaikan Kualitas

TQM juga menekankan pentingnya partisipasi semua pihak dalam organisasi, termasuk karyawan di berbagai level, dalam proses peningkatan kualitas. Di PT Karya Giri Palma, karyawan tidak hanya menjalankan tugas masing-masing, tetapi juga memiliki tanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka sendiri, khususnya dalam aspek quality control. Menurut Pak (A), setiap proses kerja harus melewati tahapan quality control, dan setiap karyawan diwajibkan untuk memastikan hasil kerja sesuai standar mutu yang ditentukan, sesuai dengan divisi masing-masing.

Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan telah membangun budaya organisasi yang menghargai tanggung jawab individu, kolaborasi tim, dan perbaikan secara mandiri. Meskipun belum terbentuk tim mutu khusus atau program pelatihan berkelanjutan secara formal, keterlibatan aktif karyawan dalam menjaga mutu menunjukkan bahwa nilai-nilai dasar TQM telah meresap dalam lingkungan kerja.

3. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data dan SOP

Pengambilan keputusan yang tepat dalam manajemen masa kini mengharuskan penggunaan data dan informasi yang bersifat objektif sebagai dasar pertimbangannya. Hal ini sejalan dengan prinsip TQM yang mengedepankan keputusan berbasis bukti. Di PT Karya Giri Palma, setiap kebijakan produksi dan pengelolaan bahan baku selalu merujuk pada data SPK, hasil quality control, serta standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan oleh manajemen.

Pak (A) menekankan bahwa sebagai manajer, Ia memiliki kebijakan khusus untuk memastikan bahwa setiap karyawan memahami dan menjalankan SOP sesuai tugasnya masing-masing. Penggunaan bahan baku pun selalu disesuaikan dengan data yang tercantum dalam SPK, yang memuat spesifikasi jumlah, jenis, dan jenis produk yang akan dibuat. Data ini digunakan untuk menilai efisiensi penggunaan bahan, menghindari pemborosan, serta mendukung evaluasi kinerja. Hal ini mencerminkan bahwa manajemen telah menjalankan proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kerja secara sistematis, berdasarkan informasi yang akurat.

4. Perbaikan Berkelanjutan dan Dampaknya terhadap Kinerja Manajerial

Prinsip terakhir dalam TQM adalah adanya komitmen terhadap perbaikan yang berkelanjutan (continuous improvement). Kondisi ini tidak hanya tercermin pada kegiatan teknis di lini produksi, tetapi juga memengaruhi cara manajemen menilai jalannya proses kerja. Menurut pernyataan Bapak (A), kualitas pekerjaan tidak cukup dinilai dari hasil akhir saja, tetapi dari seberapa benar proses dasarnya dilakukan. Artinya, proses produksi harus berjalan sesuai prosedur, efisien, dan bebas dari kesalahan kecil yang berpotensi menjadi masalah besar.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa manajemen di PT Karya Giri Palma memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya proses sebagai dasar pencapaian kualitas. Komitmen terhadap perbaikan terlihat dari upaya perusahaan dalam mengevaluasi hasil produksi secara berkala, menyelaraskan kembali tugas dan tanggung jawab karyawan, serta mengembangkan strategi penyesuaian produk dengan kebutuhan pasar melalui inovasi produk custom dan pemanfaatan aplikasi "Bli Kasur". Dari sisi kinerja manajerial, pelaksanaan prinsip-prinsip TQM memberikan pengaruh nyata terhadap keterampilan manajer dalam melaksanakan tugas-tugas utama, seperti menyusun rencana, mengatur sumber daya, mengawasi pelaksanaan kerja, serta membuat keputusan yang tepat. Dukungan sistem kerja yang telah distandarkan serta berbasis pada data memungkinkan manajer menjalankan tanggung jawabnya secara lebih efisien, efektif, dan dapat diukur secara objektif.

PEMBAHASAN

Penerapan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) di PT Karya Giri Palma menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajerial dan mutu proses produksi. Empat prinsip utama TQM fokus pada kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, pengambilan keputusan berbasis data, serta perbaikan berkelanjutan telah dijalankan meskipun belum sepenuhnya terdokumentasi dalam sistem manajemen mutu formal. Penerapan ini sejalan dengan konsep TQM yang menekankan kualitas sebagai hasil dari peran semua elemen organisasi dalam proses perbaikan berkelanjutan dan pengambilan keputusan yang sistematis.

Fokus pada kepuasan pelanggan mencerminkan prinsip utama dalam TQM, di mana pelanggan diposisikan sebagai titik sentral dalam seluruh proses kerja. Hal ini sesuai dengan pandangan bahwa kepuasan pelanggan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan mutu produk. Penggunaan bahan baku yang sesuai standar SPK serta pemberian garansi produk selama 15 tahun menunjukkan adanya orientasi pada mutu jangka panjang, yang merupakan salah satu pilar dasar TQM menurut Talib et al. (2020). Strategi ini tidak hanya meningkatkan loyalitas pelanggan, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan melalui reputasi mutu yang konsisten.

Keterlibatan karyawan dalam proses quality control juga mencerminkan penerapan nilai partisipatif dalam organisasi. TQM mendorong keterlibatan seluruh personel dalam pengelolaan kualitas. Ketika karyawan diberi tanggung jawab terhadap mutu hasil kerja, maka kesadaran akan pentingnya kualitas menjadi bagian dari budaya kerja. Meskipun belum tersedia pelatihan formal atau tim mutu khusus, tanggung jawab individu dalam menjaga kualitas produk menunjukkan bahwa nilai-nilai TQM telah diinternalisasi oleh karyawan. Ini mendukung pandangan Rukmana & Wahyuni (2021) bahwa keterlibatan karyawan secara aktif akan membentuk komitmen terhadap mutu di seluruh tingkatan organisasi.

Pengambilan keputusan berdasarkan data dan standar operasional prosedur (SOP) merupakan implementasi dari prinsip manajemen berbasis fakta. Dalam TQM, keputusan yang diambil berdasarkan data objektif akan meningkatkan akurasi, mengurangi kesalahan, dan memperkuat sistem evaluasi kerja. PT Karya Giri Palma telah menjalankan prinsip ini dengan menggunakan dokumen SPK dan hasil quality control sebagai acuan kerja. Dengan

demikian, proses pengawasan dan penilaian kinerja menjadi lebih terukur, sejalan dengan konsep evidence-based decision making yang ditekankan dalam literatur TQM modern.

Perbaikan berkelanjutan atau continuous improvement menjadi ciri khas TQM yang terakhir. Evaluasi berkala, penyesuaian strategi produk, serta pemanfaatan inovasi seperti aplikasi digital menunjukkan bahwa perusahaan memiliki komitmen terhadap peningkatan mutu secara terus-menerus. Pendekatan ini memperkuat fungsi manajerial dalam mengarahkan organisasi menuju proses kerja yang efisien, adaptif, dan mampu mengikuti perkembangan pasar. Menurut Putri & Fadli (2021), perbaikan berkelanjutan tidak hanya berdampak pada kualitas produk, tetapi juga pada efektivitas manajerial secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, prinsip-prinsip TQM yang diterapkan di PT Karya Giri Palma telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas manajemen internal, efisiensi proses kerja, dan pengambilan keputusan yang lebih tepat. Integrasi nilai TQM dalam operasional perusahaan menjadikan kinerja manajerial lebih terstruktur, objektif, dan mampu menciptakan perbaikan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) di PT Karya Giri Palma telah memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Perusahaan menunjukkan komitmen terhadap kepuasan pelanggan melalui penggunaan bahan baku berkualitas sesuai kebutuhan produksi. Keterlibatan karyawan dalam quality control di setiap tahapan produksi mencerminkan internalisasi budaya mutu sebagai tanggung jawab bersama. Pengambilan keputusan berbasis data melalui dokumen SPK dan SOP mendukung proses kerja yang lebih efisien dan terukur. Komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan juga terlihat dari upaya manajemen memastikan setiap proses dijalankan dengan benar sejak awal. Secara keseluruhan, penerapan TQM telah memperkuat fungsi manajerial dalam pengelolaan sumber daya, perencanaan strategi, serta pengendalian efisiensi operasional perusahaan. Meskipun demikian, perusahaan masih memiliki ruang untuk meningkatkan sistem dokumentasi dan pelatihan guna memperkuat integrasi prinsip TQM secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyani, F., & Saputra, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 45–55.
- 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.
- Febrianti, R., & Fitri, Y. (2019). Pengaruh karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen, ketidakpastian lingkungan, dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial (Studi empiris pada perusahaan BUMN di Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(3), 456–470.
- Ilyas, M. (2019). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: An Image.
- 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).
- Oakland, J. (2020). *Total Quality Management and Operational Excellence*. London : Routledge
- 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.
- Rukmana, D., & Wahyuni, S. (2021). Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Terapan*, 8(2), 123–132.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif serta R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M.N. (2020). Total Quality Management and Organisational Performance: An Empirical Study of the Indian IT Sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(3), 501–525.
- 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..