

Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT BPR SERANG (Perseroda))

Caren Riandra Putra¹, Moh. Mukhsin², Yanto Azie Setya³

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: carenriandra9@gmail.com¹, moh.mukhsin@untirta.ac.id²,
yantoaziesetya@untirta.ac.id³

Article received: 01 November 2025, Review process: 11 November 2025

Article Accepted: 25 Desember 2025, Article published: 16 Januari 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Total Quality Management (TQM) on Managerial Performance and to examine the role of the Performance Measurement System as an intervening variable at PT BPR Serang (Perseroda). This study uses a quantitative approach with primary data obtained through a questionnaire distributed to 50 respondents consisting of managers, branch heads, deputy branch heads, supervisors, and staff. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method with the help of SmartPLS version 4 software. The results show that: (1) Total Quality Management has a positive and significant effect on Managerial Performance, (2) Total Quality Management has a positive and significant effect on the Performance Measurement System, (3) Performance Measurement System has a positive and significant effect on Managerial Performance, and (4) Performance Measurement System acts as a partial mediation variable in the relationship between Total Quality Management and Managerial Performance. These findings indicate that the implementation of TQM supported by a structured and accurate performance measurement system can improve managerial effectiveness.

Keywords: Total Quality Management, Performance Measurement System, Managerial Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial serta menguji peran Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel intervening pada PT BPR Serang (Perseroda). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 50 responden yang terdiri dari manajer, kepala cabang, wakil kepala cabang, supervisor, dan staf. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial, (2) Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sistem Pengukuran Kinerja, (3) Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial, serta (4) Sistem Pengukuran Kinerja berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara Total Quality Management dan Kinerja Manajerial. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan TQM yang didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang terstruktur dan akurat mampu meningkatkan efektivitas manajerial.

Kata Kunci: *Total Quality Managemen, Sistem Pengukuran Kinerja, Kinerja Manajerial*

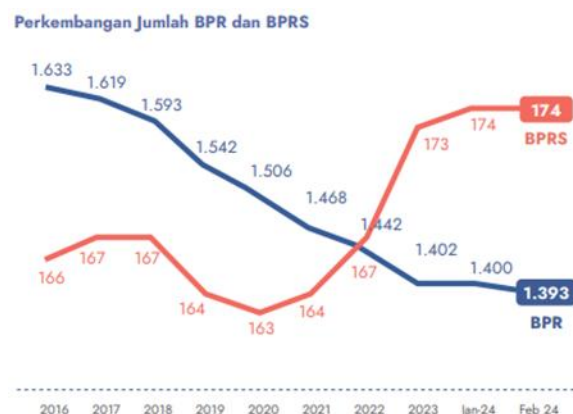
PENDAHULUAN

Perkembangan industri perbankan, khususnya Bank Perekonomian Rakyat (BPR), menuntut setiap organisasi untuk memiliki kemampuan manajerial yang andal dalam menghadapi dinamika persaingan, risiko usaha, serta tuntutan pelayanan yang semakin kompleks. Kinerja manajerial menjadi faktor kunci dalam memastikan efektivitas pengelolaan organisasi, terutama dalam fungsi perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan pengendalian operasional. Manajer dituntut tidak hanya mampu mencapai target keuangan, tetapi juga menjaga kualitas proses dan keberlanjutan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu pendekatan manajemen yang banyak digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah Total Quality Management (TQM). Menurut Adhiputra (2018), TQM merupakan pendekatan manajemen yang menekankan perbaikan berkelanjutan pada seluruh proses organisasi dengan tujuan meningkatkan kualitas kinerja dan kepuasan pelanggan. Penerapan TQM tidak hanya berfokus pada kualitas produk atau layanan, tetapi juga pada kualitas proses, sumber daya manusia, serta sistem manajemen secara menyeluruh. Implementasi prinsip-prinsip TQM yang konsisten diyakini mampu menciptakan budaya kerja yang sistematis, meningkatkan koordinasi antarunit, serta mendorong manajer dalam pengambilan keputusan yang lebih efektif dan berbasis mutu.

Kinerja manajerial sendiri didefinisikan sebagai kemampuan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, evaluasi, dan negosiasi, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Laiya et al., 2018). Kinerja manajerial menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi karena manajer berperan langsung dalam pengambilan keputusan strategis maupun operasional. Dalam konteks perbankan, khususnya BPR, kinerja manajerial memiliki peran strategis dalam pengawasan kredit dan pengendalian risiko, seperti risiko kredit bermasalah atau Non-Performing Loan (NPL).

Keberhasilan penerapan TQM dalam meningkatkan kinerja manajerial tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sistem pengukuran kinerja yang akurat dan objektif. Menurut Handoko (2007) dalam Ciptaningtias et al. (2023), sistem pengukuran kinerja merupakan proses penilaian kinerja individu maupun organisasi yang bertujuan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial serta memastikan keselarasan antara aktivitas kerja dan tujuan organisasi. Sistem pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat evaluasi, pengendalian, serta umpan balik bagi manajemen dalam melakukan perbaikan berkelanjutan. Tanpa sistem pengukuran kinerja yang baik, implementasi TQM berpotensi tidak memberikan dampak optimal karena hasil kerja tidak dapat diukur dan dikendalikan secara sistematis.

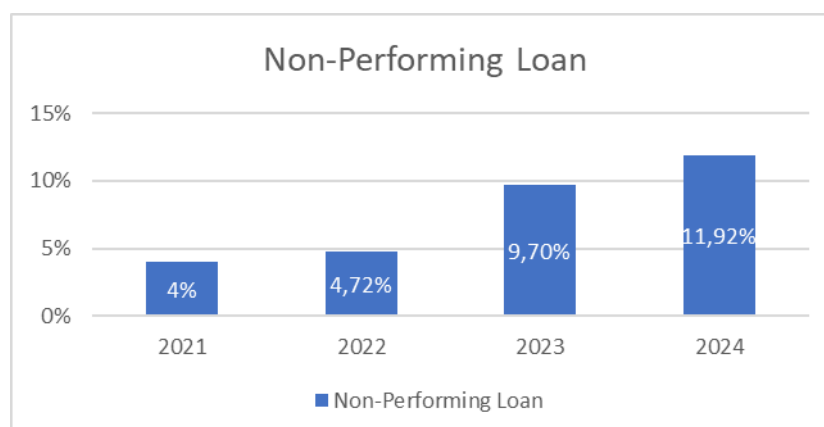


Gambar 1. Perkembangan BPR di Indonesia

Sumber: Ojk (2016-2023)

Berdasarkan data perkembangan jumlah BPR di Indonesia, terlihat bahwa jumlah BPR mengalami tren penurunan dari tahun ke tahun. Penurunan ini menunjukkan bahwa banyak BPR tidak mampu bertahan dalam menghadapi tantangan eksternal maupun internal, seperti persaingan industri yang semakin ketat, peningkatan regulasi, serta lemahnya kemampuan manajerial dalam mengelola risiko dan kredit. Kondisi ini menegaskan bahwa kinerja manajerial menjadi salah satu faktor penentu keberlangsungan operasional BPR di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Fenomena tersebut juga tercermin pada PT BPR Serang (Perseroda). Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan menghadapi tantangan berupa peningkatan rasio Non-Performing Loan (NPL) yang mengindikasikan adanya kelemahan dalam fungsi pengawasan dan pengendalian kredit. Peningkatan NPL menjadi indikator empiris bahwa kinerja manajerial, khususnya pada aspek pengawasan, masih perlu diperkuat melalui penerapan sistem manajemen dan pengukuran kinerja yang lebih efektif.



Gambar 2. Pengawasan Rasio Kredit PT BPR Serang (Perseroda)

Sumber: Data Primer PT. BPR Serang (Perseroda)

Berdasarkan data internal PT BPR Serang (Perseroda), rasio NPL menunjukkan tren peningkatan dari 4% pada tahun 2021 menjadi 11,92% pada tahun

2024. Angka tersebut telah melampaui batas maksimal NPL yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebesar 5%. Peningkatan NPL ini mengindikasikan adanya permasalahan serius dalam aspek pengawasan dan pengendalian kredit, yang merupakan bagian penting dari kinerja manajerial. Lemahnya fungsi pengawasan menyebabkan keterlambatan dalam mendeteksi potensi kredit bermasalah, sehingga risiko gagal bayar tidak dapat diminimalkan secara tepat waktu.

Meskipun menghadapi peningkatan NPL, PT BPR Serang (Perseroda) tetap mampu mempertahankan eksistensinya melalui diversifikasi produk, seperti tabungan, deposito, tabungan pendidikan, serta kedekatan dengan sektor UMKM dan pelayanan perbankan yang sederhana dan mudah diakses oleh masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki potensi untuk terus berkembang, namun tetap membutuhkan penguatan kinerja manajerial, khususnya dalam pengawasan kredit, agar keberlanjutan kinerja perusahaan dapat terjaga.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Marpaung et al. (2022) membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Total Quality Management dan kinerja manajerial. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel intervening, serta pada objek dan konteks penelitian yang dilakukan pada BPR daerah, khususnya PT BPR Serang (Perseroda).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial, serta menguji peran Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel intervening pada PT BPR Serang (Perseroda). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan literatur manajemen mutu dan kinerja manajerial di sektor perbankan daerah, serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen BPR dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk menguji pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel intervening. Objek penelitian ini adalah PT BPR Serang (Perseroda) yang berlokasi di Kota Serang, Provinsi Banten. Pemilihan objek penelitian didasarkan pada peran strategis BPR dalam mendukung perekonomian daerah serta adanya fenomena peningkatan Non-Performing Loan (NPL) yang berkaitan dengan fungsi pengawasan dan kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT BPR Serang (Perseroda). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel di mana seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria dijadikan sebagai responden penelitian dengan kriteria responden yaitu karyawan yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses pengambilan keputusan dan operasional perusahaan. Sampel penelitian berjumlah 50 responden yang terdiri dari manajer, kepala cabang, wakil kepala cabang, supervisor, dan staf. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Total Quality Management (Variabel independen),

Kinerja Manajerial (Variabel dependen) Sistem Pengukuran Kinerja (Variabel intervening). Teknik Analisis Data Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, serta sesuai digunakan pada jumlah sampel yang relatif terbatas.



Gambar 3. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menggunakan software SmartPLS 4.1.1.5 untuk mengolah data melalui teknik Structural Equation Modeling (SEM). Proses analisis diawali dengan memastikan instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas melalui evaluasi outer model. Setelah instrumen dinyatakan valid (secara konvergen maupun diskriminan) dan reliabel, peneliti kemudian melakukan uji inner model untuk membuktikan hubungan hipotesis antar variabel yang diteliti.

Uji Validitas Konvergem

Convergent validity digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dapat merepresentasikan variabel laten (konstruk) yang diukur. Kriteria yang digunakan untuk menentukan validitas sebuah indikator adalah nilai loading factor harus lebih besar dari 0,5. Hasil perhitungan loading factor dari penelitian ini disajikan di bawah ini.

Tabel 1. Outer Loadings

Indikator	Total Quality Management	Kinerja Manajerial	Sistem Pengukuran Kinerja
TQM 1	0.868		
TQM 2	0.884		
TQM 3	0.861		
TQM 4	0.878		
KM 1		0.966	
KM 2		0.977	
KM 3		0.975	
KM 4		0.973	
KM 5		0.965	
SPK 1			0.972
SPK 2			0.960

SPK 3	0.918
SPK 4	0.941

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 1, dapat diamati bahwa seluruh indikator penelitian memiliki nilai loading factor > 0.5 . Dengan kata lain, setiap indikator telah terbukti mampu merepresentasikan variabel laten yang diukur secara akurat dan konsisten, sehingga memperkuat kualitas pengukuran dalam model penelitian ini. Selain menggunakan loading factor validitas konvergen juga diukur menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Suatu konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen jika nilai AVE tersebut telah melampaui ambang batas minimal sebesar 0.5, Ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% variansi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Berikut ini adalah hasil dari pengujian nilai AVE:

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Total Quality Management (X1)	0.762
Kinerja Manajerial (Y1)	0.943
Sistem Pengukuran Kinerja (Z)	0.899

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 2 diatas dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) masing-masing konstruk variabel diatas 0,5 dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa tidak adanya masalah pada Convergent Validity dalam penelitian ini.

Uji Validitas Diskriminan

Nilai discriminant validity ini merupakan nilai cross loading yang digunakan untuk mengetahui apakah setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai.

Tabel 3. Cross Loadings

Indikator	Total Quality Management	Kinerja Manajerial	Sistem Pengukuran Kinerja
TQM 1	0.868	0.640	0.642
TQM 2	0.884	0.679	0.661
TQM 3	0.861	0.440	0.493
TQM 4	0.878	0.513	0.484
KM 1	0.619	0.966	0.701
KM 2	0.647	0.977	0.712
KM 3	0.680	0.975	0.714
KM 4	0.679	0.973	0.691
KM 5	0.614	0.965	0.769
SPK 1	0.657	0.772	0.972
SPK 2	0.640	0.698	0.960
SPK 3	0.623	0.513	0.918
SPK 4	0.0608	0.710	0.941

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 3 cross loadings, diperoleh hasil bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Seluruh nilai indikator tersebut memenuhi kriteria convergent. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam model penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik dan layak digunakan dalam pengujian model selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk bertujuan untuk menguji sejauh mana indikator yang digunakan konsisten dalam mengukur konstruk yang sama. Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai CA dan CR $\geq 0,70$, serta AVE $\geq 0,50$. Berdasarkan hasil analisis Construct Reliability diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Construct Reliability

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
Kinerja Manajerial	0.985	0.988	0.943
Sistem Pengukuran Kinerja	0.962	0.973	0.899
Total Quality Management	0.898	0.927	0.762

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai CA dan CR di atas 0,70 serta AVE di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konstruk yang baik.

Uji R-Square

Pengujian model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan kausal antarvariabel penelitian.

Tabel 5. R-square Tabel

Variabel	R Square
Sistem Pengukuran Kinerja	0.445
Kinerja Manajerial	0.601

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik dalam menjelaskan variasi Kinerja Manajerial. Nilai R-square pada variabel endogen menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial dipengaruhi secara substansial oleh Total Quality Management dan Sistem Pengukuran Kinerja.

Uji Hipotesis**Tabel 6. Direct Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
TQM → KM	0.314	0.315	0.149	2.106	0.035

TQM → SPK	0.667	0.670	0.081	8.185	0.000
SPK → KM	0.530	0.524	0.131	4.031	0.000

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil pengujian untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar = 0.314, nilai *t-statistic* sebesar 2,106 (lebih besar dari nilai kritis 1,96), dan nilai *p-value* sebesar = 0.035 (lebih kecil dari $\alpha=0,05$). Dengan demikian H1 **diterima**.

Pada pengaruh hipotesis kedua, hasil analisis menunjukkan bahwa Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sistem Pengukuran Kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar = 0.667, nilai *t-statistic* sebesar 8,185 (lebih besar dari nilai kritis 1,96), dan nilai *p-value* sebesar = 0.000 (lebih kecil dari $\alpha=0,05$). Dengan demikian H2 **diterima**.

Pengujian hipotesis ketiga, hasil analisis menunjukkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar = 0.530, nilai *t-statistic* sebesar 4,031 (lebih besar dari nilai kritis 1,96), dan nilai *p-value* sebesar = 0.000 (lebih kecil dari $\alpha=0,05$). Dengan demikian H3 **diterima**.

Tabel 7. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
TQM → SPK → KM	0.353	0.353	0.104	3.385	0.001

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil analisa data pada jalur pengaruh tidak langsung TQM → SPK → KM. Hasil analisis menunjukkan bahwa Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui Sistem Pengukuran Kinerja sebagai mediasi. Hal ini dibuktikan dengan Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.353 dengan *t-statistics* sebesar 3.385 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0.001 ($<0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H4) **diterima**, yang berarti bahwa Sistem Pengukuran Kinerja terbukti memediasi secara parsial (partial mediation) pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil analisis, hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dan Kinerja Manajerial menunjukkan bahwa baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui Sistem Pengukuran Kinerja sama-sama signifikan dan memiliki arah yang positif. Kondisi ini menunjukkan bahwa jenis mediasi yang terbentuk berdasarkan (Hair et al., 2017) adalah *complementary partial mediation*. Artinya, Sistem Pengukuran Kinerja tidak menggantikan hubungan langsung antara TQM dan Kinerja Manajerial, melainkan memperkuat dan melengkapi pengaruh tersebut.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT BPR Serang (Perseroda). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM secara konsisten mampu meningkatkan efektivitas manajer dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan pengambilan keputusan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sistem Pengukuran Kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi TQM mendorong organisasi untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang lebih terstruktur, objektif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Artinya, sistem pengukuran kinerja yang akurat dan relevan dapat membantu manajemen dalam memantau capaian kerja, meningkatkan pengendalian operasional, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Selanjutnya, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja memediasi secara parsial (complementary partial mediation) hubungan antara Total Quality Management dan Kinerja Manajerial. Hal ini berarti bahwa TQM dapat meningkatkan kinerja manajerial baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui Sistem Pengukuran Kinerja. Dengan demikian, keberadaan sistem pengukuran kinerja berperan sebagai mekanisme penguat yang memperbesar dampak penerapan TQM terhadap peningkatan kinerja manajerial.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses penelitian ini. Terima kasih juga disampaikan kepada pihak yang telah memberikan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Terakhir, penulis menyampaikan apresiasi kepada *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* atas kesempatan untuk mempublikasikan hasil penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Aryana, S., dan Lestari, R. (2024). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 43-48.
- Ciptaningtias, A. F., Widyarti, M. T. H., dan Ramantika, E. (2023). Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Pemediasi Pada PT. PLN (Persero) UP3 Semarang. *EconBank: Journal of Economics and Banking*, 5(1), 85-99.
- Elvina, E., Anggraeni, S., Sasongko, S. N., & Erlandian, A. Y. (2022). The influence of total quality management (TQM) on quality cost efficiency and managerial performance and the implications for company performance. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 5(2), 459-480.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 4(1).

-
- Haryanto, S. (2020). The Mediating Role of Performance Measurement Systems in Improving Managerial Performance. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(3), 110–122.
- Laiya, R. A. R., Jan, A. B. H., dan Pondaag, J. J. (2018). Pengaruh total quality management (tqm) terhadap kinerja manajerial pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. (1963). *Development of managerial performance*. South-Western Publishing.
- Mangiwa, I., dan Karuntu, M. M. (2024). Pengaruh total quality management (tqm) terhadap kinerja manajerial pt. Telkom indonesia cabang manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 12(03), 1116–1125.
- Mantiaha, A. J. (2023). Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Ciputra Internasional Cabang Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 6(2), 1535–1546.
- Marpaung, S. R. N., Hizazi, A., dan Wiralestari, W. (2022). Pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (reward) sebagai variabel intervening (studi empiris pada perusahaan BUMN di Kota Jambi). *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 17(1), 137–148.
- Santika, E., Muhtarom, A., Najiah, E. F., Ruswaji, R., Nurkholidah, L., Azizah, L. N., dan Isnawati, U. M. (2020). Analysis of Total Quality Management (TQM), Performance Measurement System, Reward System and Organizational Commnitment to Managerial Performance on Dealer Bonanza Motor Lamongan. *JEMeS-Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Sosial*, 3(2), 26–44.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tiho, R. dan Karuntu, M. M. (2022). Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Dayana Cipta Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 1147–1156.