

# Perbandingan Efisiensi Biaya Produksi Sebelum dan Sesudah Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada PT. Pacific Indo Packing Lamongan

## 2

*by* Muhamad Rifai Anton Eko Yulianto

---

**Submission date:** 12-Jan-2023 12:42PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1991619604

**File name:** Jurnal\_Ke\_29.\_Article\_Text-4683-1-10-20220214.pdf (1.08M)

**Word count:** 5028

**Character count:** 32725

## Perbandingan Efisiensi Biaya Produksi Sebelum dan Sesudah Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Pada PT. Pacific Indo Packing Lamongan

Muhamad Rifai<sup>1</sup>, Anton Eko Yulianto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Tribhuwana Tungga Dewi

<sup>2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)

<sup>1</sup> email : [rifaunitri@gmail.com](mailto:rifaunitri@gmail.com)

<sup>2</sup> email : [antonekoyulianto@stiesia.ac.id](mailto:antonekoyulianto@stiesia.ac.id)

### Abstract

Almost all industrial establishments have thought that increasing quality requires high production costs. But there is another opinion stating that the quality can lower costs if the company applies the correct management, including by implementing Total Quality Management (TQM). TQM is a way to improve performance on an ongoing basis at every level of operation or process using all human resources and capital available. Efficiency is the appropriateness to run something by not wasting time, effort and cost. The concept of TQM can bring a positive effect on improving the quality and cost savings. The production process is attention to quality will produce a product that is free from damage or failure, so the company will avoid waste or loss.

This research was conducted at PT. Indo Pacific Packing Lamongan is located in the district of Lamongan Kembangbahu. The purpose of this study was to investigate the application of TQM in PT. Indo Pacific Packing and determine the cost effectiveness of production before and after implementation of TQM, by comparing the efficiency before and after the application of TQM. In conducting this research method used is a method of study on PT. Indo Pacific Packing Lamongan.

From the results of this study showed that an increase in efficiency by 2.08% after the implementation of TQM and some activities are in accordance with the main elements of TQM. Thus the application of TQM in the company has been run well and have an influence on the efficiency of the production costs. Suggestions author of the company's successful implementation of TQM in the company should not make the management of PT. Indo Pacific Packing feel satisfied, and so maintained even increased further.

**Keyword:** Total Quality Management, efficiency

### Abstrak

Hampir semua perusahaan industri beranggapan bahwa peningkatan kualitas membutuhkan biaya produksi yang tinggi. Namun ada pendapat lain yang menyatakan bahwa kualitas dapat menurunkan biaya jika perusahaan menerapkan manajemen yang benar, termasuk dengan menerapkan Total Quality Management (TQM). TQM adalah suatu cara untuk meningkatkan kinerja secara berkesinambungan pada setiap level operasi atau proses dengan menggunakan seluruh sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Efisiensi adalah cara yang tepat untuk menjalankan sesuatu dengan tidak membuang waktu, tenaga dan biaya. Konsep TQM dapat membawa efek positif pada peningkatan kualitas dan penghematan biaya. Proses produksi yang memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk yang bebas dari kerusakan atau kegagalan, sehingga perusahaan akan terhindar dari pemborosan atau kerugian. Penelitian ini dilakukan di PT. Indo Pacific Packing Lamongan terletak di Kecamatan Lamongan Kembangbahu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan TQM di PT. Indo Pacific Packing dan mengetahui efektivitas biaya produksi sebelum dan sesudah penerapan TQM, dengan membandingkan efisiensi sebelum dan sesudah penerapan TQM. Dalam melakukan penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian pada PT. Indo Pacific Packing Lamongan.

48 Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan efisiensi sebesar 2,08% setelah penerapan TQM dan beberapa aktivitas sudah sesuai dengan elemen utama TQM. Dengan demikian penerapan TQM di perusahaan sudah berjalan dengan baik dan berpengaruh terhadap efisiensi biaya produksi. Saran penulis keberhasilan penerapan TQM di perusahaan sebaiknya tidak membuat manajemen PT. Indo Pacific Packing merasa puas, dan begitu terpelihara bahkan semakin meningkat..

**Kata Kunci : Total kualitas manajemen, efisiensi**

## PENDAHULUAN

Dalam era perdagangan bebas dunia yang telah disepakati dalam kerangka AFTA, APEC, dan WTO, serta MEA (Masyarakat Ekonomi Asiean) menuntut setiap perusahaan untuk menghadapi persaingan ketat dari perusahaan-perusahaan didalam negeri maupun dari seluruh dunia. Dengan meningkatnya intensitas persaingan dalam dunia industri maupun jasa dan jumlah pesaing yang semakin bertambah, hal tersebut juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang konsumen harapkan dengan cara yang lebih memuaskan dari pada yang dilakukan para pesaing.

53 Perhatian suatu perusahaan tidak boleh terbatas pada produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen saja, tetapi juga harus memperhatikan aspek proses produksi barang atau jasa, sumber daya manusia yang ada pada perusahaan, dan juga lingkungan. Kualitas dari perusahaan dan persiapan yang maksimal dari segi sumber daya manusia, keuangan perusahaan yang sehat dan juga manajemen yang baik akan membuat perusahaan mampu menghadapi persaingan di era perdagangan bebas seperti saat ini.

54 Pada era saat ini kemajuan teknologi yang semakin pesat dan berkembang membuat perusahaan harus benar-benar mempersiapkan diri dalam segi penguasaan dan pengembangan teknologi. Bukan hanya perusahaan besar dan multinasional, tetapi perusahaan kecil juga mau tidak mau harus menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Kompleksitas persaingan suatu industri menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitas agar kepuasan konsumen atau pelanggan dapat terwujud dan terpuaskan dengan produk atau jasa yang kita tawarkan. Manajemen tradisional yang selama ini diterapkan oleh banyak perusahaan tidak dapat lagi menangani dan menjadi solusi dari masalah kebutuhan kualitas produk dan jasa yang konsumen harapkan. Dalam manajemen tradisional yang pernah diterapkan pada perusahaan tersebut hanya memfokuskan pada produksi barang dan jasa agar dapat mencapai profitabilitas yang diinginkan tanpa memperhatikan kualitas dari barang atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan.

10 Dalam jangka pendek seakan-akan perusahaan dapat menekan biaya produksi karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk pengendalian kualitas yang terkadang jumlahnya cukup signifikan bagi perusahaan. Namun untuk jangka panjang perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan dalam pemasaran produk atau jasa yang ditawarkan, karena tersaingi oleh produk-produk sejenis dari perusahaan lain dengan kualitas yang lebih baik dari produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan tersebut, apalagi bila produk tersebut dijual dengan harga yang sama dengan kualitas yang sama bahkan lebih baik dari produk yang ditawarkan perusahaan tersebut.

Kualitas yang ingin dipenuhi oleh perusahaan harus dilihat dari sudut pandang pelanggan. Sudut pandang pelanggan atau pasar merupakan hal yang penting dalam merancang suatu sistem dan manajemen baru. Demikian pula halnya dengan penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam suatu perusahaan.

*Total Quality Management* adalah suatu cara dalam meningkatkan performansi secara terus menerus-menerus (*continous performance improvement*) pada setiap proses atau level operasi, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumberdaya manusia dan modal yang tersedia, Gasperz(2006:5). Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Memang diakui tidak semua perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* sekarang ini dapat bekerja dengan baik dan bahkan beberapa perusahaan sama sekali tidak dapat menghasilkan perbaikan kinerja yang memadai, dikarenakan penerapan *Total Quality Management* harus dilakukan secara terus menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar.

Perusahaan dapat memperbaiki posisi bersaingnya sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas biaya kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini dapat membuat biaya operasi dalam perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan mengalami peningkatan. Mulyadi (2006:8) mendefinisikan biaya sebagai pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam akuntansi biaya, biaya digolongkan dengan berbagai macam cara, umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai. Dalam hal ini (Mulyadi 2006:14-17) menggolongkan biaya menurut objek pengeluaran fungsi pokok dalam perusahaan, hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai, perilaku dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, dan biaya atas dasar jangka waktu manfaatnya. Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi dan hubungannya dengan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi, (Mulyadi 2006:10). Biaya produksi terdiri dari tiga unsur yaitu: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya produksi tidak langsung.

Unsur-unsur tersebut harus dimanfaatkan dengan baik yang pada akhirnya akan menghasilkan mutu yang memuaskan bagi konsumen atau pelanggan. Melalui penerapan *Total Quality Management*, perusahaan diharapkan dapat menekan biaya produksi dengan cara melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap proses produksi, mutu dari produk, sumberdaya manusia, jasa, dan lingkungannya. Jika *Total Quality Management* ini dilaksanakan secara efektif oleh perusahaan maka akan memberikan pengaruh yang sangat positif pada biaya produksi pada perusahaan.

Dengan terjadinya efisiensi biaya produksi hubungan perbandingan antara anggaran biaya produksi (*input*) dengan realisasi biaya produksi (*output*), (Syarif Sugian 2006:76). Maka perusahaan diharapkan dapat memperoleh keuntungan yang kompetitif, sehingga perusahaan dapat terus bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan dapat menjadi perusahaan yang lebih unggul dan lebih siap diantara perusahaan lainnya. Untuk mengetahui efektifitas pada dua kondisi yaitu sebelum dan setelah penerapan *Total Quality Management* pada PT. Pacific Indo Packing Lamongan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Efisiensi

Menurut Kamus Besar Indonesia (2008: 284), pengertian efisiensi adalah sebagai berikut: "Efisiensi adalah ketepatan cara (usaha, kerja) dan menjalankan sesuatu (dengan tidak membuang waktu, tenaga, biaya)." "

### Pengertian Biaya

Mulyadi (2006:8) mendefinisikan biaya dalam pengertian umum sebagai berikut: "Didalam arti luas, biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu."

Dari definisi itu pengorbanan sumber ekonomi dibedakan menjadi:

- a. Pengorbanan yang telah terjadi
- b. Pengorbanan yang mungkin akan terjadi

Definisi biaya tersebut diatas tidak hanya menyangkut biaya yang telah terjadi dimasa lalu, tetapi meliputi juga biaya-biaya yang kemungkinan akan terjadi dimasa yang akan datang. Sedangkan dalam arti sempit, menurut Mulyadi (2006:10) pengertian biaya adalah: "Biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva."

Pengertian biaya sering kali diterjemahkan dalam istilah beban. Dalam akuntansi, kedua istilah tersebut mempunyai arti yang berbeda. pengertian beban menurut Supriono(2005:186) adalah "Beban (*expenses*) adalah biaya yang dikorbankan atau dikonsumsi dalam rangka memperoleh pendapatan (*revenue*) dalam suatu periode tertentu.

Kedua pengertian diatas menyatakan perbedaan utama antara biaya dan beban, yaitu saat terjadinya atau diakuinya. Biaya meliputi pengorbanan ekonomis yang telah dan mungkin terjadi sedangkan beban merupakan biaya yang telah dikonsumsi untuk periode tertentu.

### Penggolongan Biaya

Penggolongan adalah proses pengelompokan secara sistematis atas seluruh elemen yang ada dalam golongan tertentu yang lebih ringkas untuk memberikan informasi penting. Dalam akuntansi biaya, biaya digolongkan dengan berbagai macam cara. Umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan penggolongan tersebut, karena dalam akuntansi biaya dikenal konsep "*Different Cost For Different Purpose*". Mulyadi (2006:14-17).

### Pengertian Biaya Produksi <sup>5</sup>

Biaya produksi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi.

### Unsur-Unsur Biaya Produksi

<sup>18</sup> Biaya produksi terdiri dari tiga unsur, yaitu:

1. Biaya bahan baku,
2. Biaya tenaga kerja langsung,
3. Biaya *overhead* pabrik

Biaya *overhead* pabrik dikelompokkan menjadi beberapa golongan berikut ini :

- a. Biaya bahan penolong,
- b. Biaya reparasi dan pemeliharaannya,
- c. Biaya tenaga kerja tidak langsung, ,
- d. Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap,
- e. Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu,
- f. Biaya *overhead* pabrik lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai/

### Penilaian Efisiensi Biaya Produksi

Terdapat dua cara yang dapat digunakan untuk menilai efisiensi produksi, yaitu:

1. Penggunaan anggaran (*budget*)  
Efisiensi dari biaya produksi dapat diukur melalui perbandingan antara biaya produksi aktual atau biaya produksi yang dianggarkan oleh perusahaan.

2. Penggunaan standar

Efisiensi dihitung dengan membandingkan antara biaya produksi per unit aktual dengan biaya produksi per unit standar. Bila hasil perbandingan yang didapat semakin kecil, berarti biaya produksi semakin efisien. Mulyadi (2007:378) Perbedaan pokok antara anggaran dengan biaya standar, terletak pada bidang lingkungannya. Anggaran menekankan pada volume dari pada usaha dan biaya tenaga kerja yang harus dijaga jika perusahaan ingin beroperasi sesuai dengan yang dikehendaki. Standar menekankan pada tingkat dimana biaya harus dikurangi. Jika biaya telah turun sampai tingkat tersebut, maka laba akan meningkat.

**Anggaran**

*Budget* : Hasil kerja yang terutama berupa taksiran-taksiran yang dilaksanakan di waktu yang akan datang. *Budgeting*: Proses kegiatan yang menghasilkan budget tersebut sebagai hasil kerja pada proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi budget, atau suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan didalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk (Hartono, 2021)

**Kegunaan Anggaran**

Dalam kenyataannya, banyak dijumpai perusahaan yang mampu beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Akan tetapi, tanpa penyusunan suatu anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi, kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas kerja, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk memperluas usaha, berikut ini kegunaan anggaran yang dijabarkan oleh Ellen Christina. Dkk (2006:2):

1. Adanya Perencanaan Terpadu,
2. Sebagai Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan,
3. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja,
4. Sebagai Alat Pengawasan Kerja,
5. Sebagai Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan

**Keuntungan dan Kelemahan Anggaran**

Keuntungan yang dapat diperoleh bila perusahaan membuat anggaran :

1. Hasil yang diharapkan disuatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut direncanakan.
2. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajiban.
5. Mengingat setiap manajer dan atau personalia melibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut serta (*sense of participaton*).

Kelemahan perusahaan membuat anggaran :

1. Dalam penyusunan anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari pada yang direncanakan.
3. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat prose pelaksanaan anggaran.

4. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijakan terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap atau cukup.

#### Jenis-Jenis Anggaran

1. Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunan dapat dibedakan menjadi:
  - a. Anggaran parsial
  35. Anggaran komprehensif
2. Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi:
  - a. Anggaran tetap (*fixed budget*)
  - b. Anggaran kontinu (*continuous budget*)
3. Berdasarkan periode waktu, anggaran dapat dibedakan menjadi:
  - a. Anggaran jangka pendek (1 tahun)
  - b. Anggaran jangka panjang (lebih dari 1 tahun)

#### Anggaran Produksi

Anggaran produksi adalah suatu perencanaan secara terperinci mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode yang akan datang, yang didalamnya mencakup rencana mengenai jenis (kualitas), jumlah (kuantitas), waktu (kapan), produksi akan dilakukan.

1. Anggaran Bahan Baku
2. Anggaran Tenaga Kerja Langsung
3. Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik

#### Total Quality Management

##### Pengenalan Total Quality Management

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif saat ini, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri harus memberikan perhatian per<sup>21</sup> kepada kualitas dan mutu. Dengan memberikan perhatian yang penuh terhadap mutu akan berdampak positif kepada bisnis melalui dua cara, yaitu:

1. Dampak terhadap biaya produksi
2. Dampak Terhadap Pendapatan

Fandy Tjiptono (2007:4) mendefinisikan *Total Quality management* sebagai berikut : "*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya." Sedangkan menurut Gasperz (2006:5) mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai berikut : "Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan *performance* secara terus menerus<sup>44</sup> (*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."

##### Sepuluh Unsur Utama Total Quality Management

Menurut Gaetsch dan Davis (1994) yang dikutip oleh M. N. Nasution (2006:18-20) terdapat sepuluh unsur utama dalam komponen *Total Quality Management*, yaitu:

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama tim (*team work*)

- 8
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Da<sup>24</sup> *Total Quality Management* fokus dari kualitas terletak pada kepuasan pelanggan. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan.

<sup>16</sup> Pada dasarnya, dikenal tiga macam pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu:

- a. Pelanggan internal (*Internal Customer*)
- b. Pelanggan antara (*Intermediate Customer*)
- c. Pelanggan eksternal (*Exsternal Customer*)

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi tersebut harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Berdasarkan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

*Total Quality Management* merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, komitmen panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering kali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi, persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan unsur yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing perusahaan pada lingkungan eksternal. Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antara karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar.

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu unsur atau lingkungan. Agar dapat sukses, setiap perusahaan akan melakukan proses perbaikan berkesinambungan. Selain itu, perbaikan kualitas juga diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen. Oleh karena itu, unsur yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat sehingga dapat memuaskan pelanggan.

Organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk selalu belajar.



Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan <sup>2</sup>ahlian profesionalnya. Dalam *Total Quality Management* keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan <sup>2</sup> pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Supaya *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki persamaan/kesatuan tujuan. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas khas. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai yang harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi.

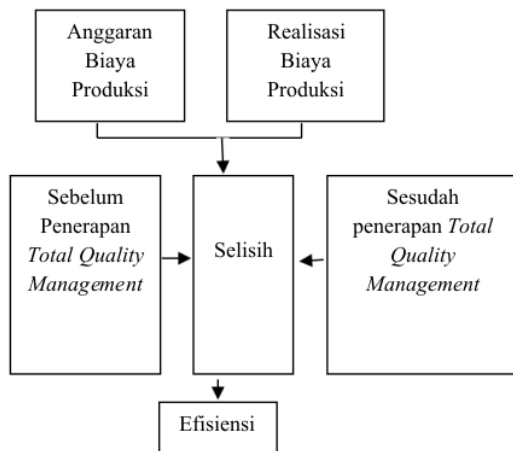
<sup>12</sup>  
**Penerapan *Total Quality Management***

Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Penerapan *Total Quality Management* merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas yang baik. Penerapan *Total Quality Management* pada proses produksi dilakukan pada setiap tahap dalam proses produksi. Proses produksi terdiri dari tiga tahap, yaitu, *pre production*, *production*, dan *post production*.

Menurut M.N. Nasution (2006:25), dalam proses produksi penerapan *Total Quality Management* melalui tiga cara, yaitu :

1. Meniadakan atau mengurangi proses produksi gar persentase kerusakan tidak ada atau kecil dan kualitas produk makin baik dengan menggunakan metode *statistical quality control*.
2. Menekankan pada preventive maintenance untuk mencegah kerusakan mesin dan mencegah kesalahan dalam proses produksi..
3. Melalui employee selfinspection sebagai salah satu unsur dalam "proses manajemen" dengan cara meningkatkan kesadaran karyawan untuk selalu menjaga kualitas produk.

**KERANGKA KONSEPTUAL**



25

### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, meto<sup>28</sup> yang digunakan adalah metode deskriptif analisis. Metode deskriptif digunakan untuk tujuan membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual dan terpercaya mengenai fakta-fakta serta sifat dan hubun<sup>9</sup>n dengan fenomena yang diselidiki. Penelitian deskriptif yang dilakukan adalah dengan pendekatan studi kasus dimana data yang diperoleh selama penelitian tersebut diolah, dianalisa serta diproses lebih lanjut berdasarkan teori yang telah dipelajari.

20

### Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan penulis dalam penelitian ini, yaitu : Analisis deskriptif, untuk membahas data kualitatif. Data dan informasi mengenai penjelasan *Total Quality Management* dibandingkan dengan standarnya.

Analisis perbandingan, untuk membahas data kuantitatif. Analisis perbandingan digunakan karena penelitian <sup>12</sup> bertujuan untuk mengetahui bagaimana efisiensi biaya produksi pada dua keadaan, sebelum penerapan *Total Quality Management* dan sesudah penerapan *Total Quality Management*.

Menghitung selisih biaya

Selisih = Anggaran biaya produksi – realisasi biaya produksi  
( Mulyadi, 2007:277 )

a. Menghitung efisiensi biaya

$$Efisiensi\ biaya = \frac{selisih}{Anggaran\ produksi} \quad (Mulyadi, 2007:378)$$

### HASIL PENELITIAN

#### Penerapan *Total Quality Management* di PT. Pacific Indo Packing

Penerapan *Total Quality Management* dilakukan pertama kali pada tahun 2017 PT. Pacific Indo Packing Lamongan. Untuk menunjang perbaikan dan peningkatan kualitas, ada beberapa kualitas, ada beberapa aktivitas yang sudah dilakukan oleh PT. Pacific Indo Packing, yaitu sebagai berikut:

1. Lima Strategi Meningkatkan Produktivitas Perusahaan
  - a. Menerapkan Program Reduksi Mengolah Pertumbuhan
  - b. Bekerja Lebih Tangkas
  - c. Bekerja Lebih Efektif
  - d. Mengurangi Aktivitas
2. Menerapkan *Kaizen*
  - a. Manajemen puncak
  - b. Kepala Bagian
  - c. Karyawan

Beberapa manfaat yang didapatkan perusahaan setelah penerapan *Total Quality Management* adalah sebagai berikut:

1. Kualitas produk meningkat
2. Keuntungan meningkat
3. Biaya operasional produksi berkurang
4. Pangsa pasar berkembang
5. Produksi selesai tepat waktu

6. Kebijakan perusahaan lebih mudah diterima dan dilaksanakan
7. Produk gagal berkurang
8. Kegiatan produksi dengan lancar

Dari beberapa manfaat yang didapatkan, yang sangat dirasakan adalah biaya operasional produksi berkurang. Terdapat banyak penghematan dalam penggunaan biaya produksi. Pada saat sebelum penerapan *Total Quality Management*, realisasi biaya produksi selalu melebihi anggaran biaya produksi dan ketika setelah penerapan *Total Quality Management*, terdapat penghematan dalam penggunaan biaya produksi. Kendala-kendala yang dihadapi adalah:

1. Biaya Riset Dan Pengembangan
2. Biaya Teknologi
3. Waktu

Secara garis besar kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Management* adalah biaya dan waktu, karena setiap proses produksi untuk menghasilkan pallet baik diperlukan biaya dan waktu yang tidak sedikit.

#### Efektifitas Penerapan *Total Quality Management*

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* di PT. Pacific Indo Packing sudah berjalan dengan baik, hal tersebut dapat dilihat dengan adanya aktivitas-aktivitas yang dilakukan sesuai dengan indikator utama unsur *Total Quality Management*. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan sesuai dengan indikator utama unsur-unsur *Total Quality Management*, yaitu:

1. Kebebasan yang terkendali  
Perusahaan yang merasa paling tahu mengenai keadaan dilapangan adalah karyawan, maka perusahaan sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang diberikan oleh para karyawan mengenai kegiatan operasional perusahaan.
2. Kerja sama tim  
Perusahaan membagi dua kelompok dalam proses produksi, kelompok pertama yaitu kelompok yang mekukan penggergajian kayu dan kelompok kedua melakukan perakitan kayu menjadi pallet dan pemberian obat terhadap kayu agar tidak mudah berjamur.
3. Obsesi terhadap kualitas  
Setiap produksi yang dilakukan diambil sampel yang akan digunakan jika ada produk yang gagal dipasaran. Jika ditemukan ada kesalahan pada produk yang dipasarkan, maka bagian riset dan pengembangan akan meneliti dan disamakan dengan sampel dari produk tersebut. Perusahaan sangat menjaga kualitas agar konsumen tidak dirugikan.
4. Fokus pada pelanggan  
Perusahaan selalu memberikan produk yang terbaik, dapat terlihat dari proses produksi yang menggunakan bahan baku yang diterima harus dicek terlebih dahulusebelum diterima bagian pembelian. Bahan baku dicek berdasarkan standar perusahaan yang telah ditetapkan oleh bagian riset dan pengembangan. Dengan menggunakan bahan baku yang baik juga maka tentu akan menghasilkan kualitas produk yang baik.
5. Perbaikan sistem secara berkesinambungan  
Untuk mencegah terjadi hal-hal yang merugikan perusahaan, maka perusahaan menetapkan hari sabtu untuk evaluasi kerja per minggunya. Walaupun kegiatan per produksi dievaluasi tetapi tetap ada evaluasi kegiatan operasional yang rutin dilakukan. Hal tersebut mengindikasikan sebagai perbaikan terus-menerus oleh perusahaan untuk menciptakan keadaan perusahaan yang stabil.

6. Pendekatan ilmiah

Dalam era global seperti saat ini perusahaan dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi baru atau terobosan baru untuk meningkatkan kualitas produk pallet yang diproduksi dengan melakukan riset pasar. Dalam hal ini perusahaan melakukan rapat yang tentunya akan melibatkan para karyawan. Hal tersebut mencerminkan penerapan *Total Quality Management* menurut unsur-unsur utama. Perusahaan memutuskan suatu kebijakan berdasarkan data dan karyawan pun diikuti sertakan dalam memberikan pendapat untuk dijadikan masukan perusahaan.

7. Pelatihan untuk karyawan

Untuk menentukan mutu sumberdaya manusia di perusahaan maka beberapa karyawan diikutkan pelatihan dan seminar. Pelatihan dan seminar ini masih diperuntukkan untuk bagian pemasaran dan produksi saja dikarenakan bagian-bagian itulah yang sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan kualitas produk.

**Perbandingan Efisiensi Sebelum Dan Sesudah Penerapan *Total Quality Management***

Dibawah ini disajikan perbandingan efisiensi produksi antara anggaran biaya produksi dengan biaya produksi yang sebenarnya terjadi sebelum dan sesudah penerapan *Total Quality Management* pada PT. Pacific Indo Packing.

**Sebelum Penerapan *Total Quality Management***

Tahun	Anggaran Biaya Produksi	Realisasi Biaya Produksi	Selisih	Efisiensi
2017	689.884.100	728.202.600	-38.318.500	-0,05554
2018	664.417.200	688.495.100	-51.077.900	-0,04023
Jumlah (X <sub>1</sub> )				- 0,09577

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa efisiensi sebelum penerapan *Total Quality Management* mengalami penurunan. Pada tahun 2017 perusahaan menganggarkan anggaran biaya produksi sebesar Rp. 689.884.100 dan realisasi biaya produksi yang lebih tinggi sebesar Rp. 728.202.600 dengan selisih minus sebesar Rp. 38.318.500 dan tingkat efisiensi – 0,05554 atau – 5,55%, sedangkan pada tahun 2018 perusahaan menganggarkan biaya produksi sebesar Rp. 664.417.200 dengan realisasi biaya produksi sebesar Rp. 688.495.100 dengan selisih minus sebesar Rp.-51.077.900 dan tingkat efisiensi- 0,04023 atau -4,02%. Dengan jumlah efisiensi selama dua tahun sebelum penerapan *Total Quality Management* sebesar - 0,09577 atau sebesar -9,57%.

**Setelah Penerapan *Total Quality Management***

Tahun	Anggaran Biaya Produksi	Realisasi Biaya Produksi	Selisih	Efisiensi
2019	818.517.200	770.366.800	48.150.400	0,06103
2020	1.029.057.200	942.139.100	86.918.100	0,08450
Jumlah (x <sub>2</sub> )				0,14553

Dapat dilihat dalam tabel diatas bahwa setelah diterapkannya *Total Quality Management*, terjadi perubahan yang berdampak positif bagi perusahaan. Pada tahun 2019 perusahaan menganggarkan anggaran biaya produksi sebesar Rp. 818.517.200 dan realisasi biaya produksi yang lebih tinggi sebesar Rp. 770.366.800 dengan selisih sebesar Rp.48.150.400 dan tingkat efisiensi 0,06103 atau 6,1%, mengalami peningkatan sekitar 2,08%, sedangkan pada tahun 2020 perusahaan menganggarkan biaya produksi sebesar Rp. 1.029.057.200 dengan realisasi biaya

produksi sebesar Rp. 942.139.100 dengan selisih sebesar Rp. 86.918.100 dan tingkat efisiensi - 0,08450 atau 8,45%. Sesudah diterapkannya *Total Quality Management* peningkatan yang diinginkan perusahaan akhirnya tercapai, maka diketahui jumlah efisiensi dari dua tahun tersebut sebesar 0,14553 atau 14,55%.

Dari hasil data diatas maka dapat disimpulkan bahwa, terjadi kenaikan efisiensi biaya produksi secara signifikan sebesar 24,15% menjadi bukti bahwa setelah penerapan *Total Quality Management* terjadi peningkatan efisiensi biaya produksi dari -9,6% menjadi 14,55%.

#### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil data yang telah dilakukan pada penelitian ini, mengenai perbandingan sebelum dan sesudah penerapan *Total Quality Management* dalam kaitannya dengan efisiensi biaya produksi maka pada akhir penelitian ini dapat ditarik sebagai berikut :

1. Penerapan *Total Quality Management* pada PT. Pacific Indo Packing Lamongan sudah berjalan dengan baik, hal tersebut dapat dilihat dari adanya perbaikan sistem manajemen pada perusahaan setelah penerapan *Total Quality Management*, biaya produksi pada perusahaan bisa diminimalisir atau ditekan dalam pengeluarannya tanpa mengurangi kualitas dari produk yang diproduksi, kerusakan pada barang bisa diminimalisir, adanya perbaikan kinerja pada karyawan perusahaan, yang walaupun baru dua tahun diterapkan perusahaan
2. Dengan sepuluh unsur utama *Total Quality Management* dapat meningkatkan laba dengan meningkatkan efisiensi biaya produksi. Dengan menerapkan sepuluh unsur *Total Quality Management* yaitu, fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*team work*), perbaikan sistem secara berkamungkinan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan baik, maka dapat dipastikan perusahaan dapat mencapai tujuan utama yang diharapkan. Tujuan yang utama perusahaan adalah mendapatkan laba semaksimal mungkin dengan meningkatkan efisiensi biaya produksi tanpa mengurangi kualitas pada produk.
3. Dari hasil perbandingan sebelum dan sesudah penerapan *Total Quality Management*, sebelum penerapan TQM efisiensi biaya produksi sebesar -9,57% dan sesudah penerapan TQM tingkat efisiensi biaya produksi perusahaan mencapai 14,55%, terdapat peningkatan efisiensi sebesar 24,15% setelah diterapkan pada perusahaan.

Saran yang dapat penulis sampaikan yang berkaitan dengan penelitian ini :

#### 1. Bagi perusahaan

Keberhasilan penerapan *Total Quality Management* dalam perusahaan sebaiknya jangan membuat manajemen pada PT. Pacific Indo Packing merasa berpuas diri dengan hal yang telah dicapai, keberhasilan tersebut perlu untuk dipertahankan bahkan harus lebih ditingkatkan lagi pada masa yang akan datang. Dengan penerapan *Total Quality Management* diharapkan manajemen perusahaan melakukan perbaikan terus menerus melalui peran dan dukungan yang nyata serta konsisten dari seluruh anggota yang ada pada PT. Pacific Indo Packing Lamongan.

#### 2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Jika ada yang tertarik untuk mengangkat tema atau materi yang sama

- a. Harus memahami tentang *Total Quality Management*
- b. Mencari perusahaan yang sudah *go public*, agar nantinya apabila dalam penelitian ini membutuhkan data perusahaan tidak terlalu sulit untuk didapatkan, karena tidak semua perusahaan mau memberikan data perusahaan kepada sembarang orang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Carter, William K. Usry, Milton F. 2006. Akuntansi Biaya. Edisi 17. Jakarta Salemba Empat.
- Christina, Ellen. Dkk. 2006. Anggaran perusahaan. Jakarta : PT. Gramedia pustaka utama. Online
- Gasperz, Vincent. 2009. Manajemen produktivitas Total Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, Vincent. 2006. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hartono, F. A. (2021). Anggaran Perusahaan. In *Anggaran perusahaan* (1st ed., p. 140). CV Literasi Nusantara Abadi.
- Handoko, T. Hanif. 2006. Dasar-dasar Menejemen Produksi dan Operasional. Yogyakarta:BPFE. Online
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2007. Bacaan Terpilih Tentang *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- Heizer, Jay, Barry Render. 2005. Operation Management. Edisi Ketujuh. Jakarta. Salemba Empat.
- Mulyadi. 2006. Akuntansi Biaya. Edisi Lima. Yogyakarta. Aditya media.
- Nasution, M. Nur. 2006. Manajemen Mutu Terpadu. Edisi Revisi. Cetakan Kelima. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2007. *Total Quality Management*. Edisi tiga. Yogyakarta: Andi.
- Valentina, Beatrice. 1996. Analisis Perbandingan Efisiensi Produksi sebelum dan sesudah penerapan *Total Quality Management* pada PT. Keong Nusantara Abadi Lampung Selatan.

# Perbandingan Efisiensi Biaya Produksi Sebelum dan Sesudah Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada PT. Pacific Indo Packing Lamongan <sup>2</sup>

## ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

- 1 Kasturi Kasturi, Ma'rufi Ma'rufi, Nurdin Nurdin. "PEMBELAJARAN MATEMATIKA BERBASIS MASALAH UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN PENALARAN MATEMATIKA DAN MOTIVASI BELAJAR SISWA KELAS IV SD", Proximal: Jurnal Penelitian Matematika dan Pendidikan Matematika, 2022  
Publication 2%
- 2 Indra Kurniawan, Budi Hartono, Lita Lita, Arnawilis Arnawilis, Jasrida Yunita. "Analisis Implementasi Total Quality Mangement dalam Pelayanan IGD RSUD Kota Dumai", Jurnal Kesehatan Komunitas, 2022  
Publication 1%
- 3 [jurnal.untad.ac.id](http://jurnal.untad.ac.id)  
Internet Source <1%
- 4 Aristion Bunga, Ventje Ilat, Dhullo Afandy. "EVALUASI PENCAPAIAN LABA PADA HOTEL SAHID KAWANUA MANADO DENGAN  
<1%

# MENGGUNAKAN ANALISIS COST VOLUME PROFIT (CVP)", GOING CONCERN : JURNAL RISET AKUNTANSI, 2018

Publication

- 
- |                 |  |      |
|-----------------|--|------|
| 5               | Chandra Chandra. "ANALISIS PENERAPAN METODE ACTIVITY BASED COSTING DALAM MENENTUKAN HARGA POKOK KAMAR HOTEL PADA HOTEL XYZ (SALAH SATU HOTEL DI KOTA PONTIANAK)", JAAKFE UNTAN (Jurnal Audit dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura), 2020 | <1 % |
| Publication     |  |      |
| 6               | Nasrullah Nasrullah. "Analisis Penerapan Anggaran Proyek (Studi Komparasi Pada PT. Cempaka Nusantara dan PT. Jonjoro Panrita Kampong)", JURNAL MANAJEMEN BISNIS, 2018  | <1 % |
| Publication     |  |      |
| 7               | <a href="http://repository.uhamka.ac.id">repository.uhamka.ac.id</a>   | <1 % |
| Internet Source |  |      |
| 8               | Submitted to Sekolah Cikal Jakarta   | <1 % |
| Student Paper   |  |      |
| 9               | <a href="http://digilib.unikom.ac.id">digilib.unikom.ac.id</a>   | <1 % |
| Internet Source |  |      |
| 10              | <a href="http://jurnal.unsulbar.ac.id">jurnal.unsulbar.ac.id</a>   | <1 % |
| Internet Source |  |      |
-



11	Internet Source	<1 %
12	<a href="http://puslit.petra.ac.id">puslit.petra.ac.id</a> Internet Source	<1 %
13	Husnah Nur Laela Ermaya, Ayunita Ajengtiyas Saputri Mashuri. "The Influence of Environmental Performance, Environmental Cost and ISO 14001 on Financial Performance in Non-Financial Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange", Neraca : Jurnal Akuntansi Terapan, 2020 Publication	<1 %
14	Submitted to UM Surabaya Student Paper	<1 %
15	<a href="http://ejournal.unisnu.ac.id">ejournal.unisnu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://sir.stikom.edu">sir.stikom.edu</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://www.5smanagement.com">www.5smanagement.com</a> Internet Source	<1 %
18	Submitted to Syntax Corporation Student Paper	<1 %
19	<a href="http://aunilo.uum.edu.my">aunilo.uum.edu.my</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://jurnal.umsb.ac.id">jurnal.umsb.ac.id</a> Internet Source	<1 %

<1 %

21

[jurnal.untirta.ac.id](http://jurnal.untirta.ac.id)

Internet Source

<1 %

22

[aspirasikitasemua.blogspot.com](http://aspirasikitasemua.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

23

[id.berita.yahoo.com](http://id.berita.yahoo.com)

Internet Source

<1 %

24

Harlina Kurniaty. "PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN MASYARAKAT PENGGUNA LAYANAN PADA KANTOR URUSAN AGAMA KECAMATAN KARAU KUALA TAHUN 2022", Pencerah Publik, 2022

Publication

<1 %

25

[rudi123455.blogspot.com](http://rudi123455.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

26

Submitted to IAIN Metro Lampung

Student Paper

<1 %

27

Lailatul Azizah, Silvia Witri. "Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Penerapan Total Quality Management dalam Program Akreditasi Sekolah", Dawuh Guru: Jurnal Pendidikan MI/SD, 2021

Publication

<1 %

28	Latifah - Latifah, Siti Salamah Azzahra. "PENGGUNAAN INSTRUMEN ASESMEN LITERASI BERMUATAN KARAKTER DENGAN MENGUNAKAN METODE LINK AND MATCH PADA MAHASISWA IKIP SILIWANGI", Semantik, 2022 Publication	<1 %
29	Submitted to Pasundan University Student Paper	<1 %
30	jmed.ssu.ac.ir Internet Source	<1 %
31	journal.umg.ac.id Internet Source	<1 %
32	repository.ipb.ac.id:8080 Internet Source	<1 %
33	aj.areeo.ac.ir Internet Source	<1 %
34	blog.dosenonline.id Internet Source	<1 %
35	diyahsakdiyah4.wordpress.com Internet Source	<1 %
36	ejournal.stipjakarta.ac.id Internet Source	<1 %
37	eprints.radenfatah.ac.id Internet Source	<1 %

38

[repositories.dpr.go.id](http://repositories.dpr.go.id)

Internet Source

<1 %

---

39

[lightahmad04.blogspot.com](http://lightahmad04.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

---

40

[repo.unhi.ac.id](http://repo.unhi.ac.id)

Internet Source

<1 %

---

41

[thesis.binus.ac.id](http://thesis.binus.ac.id)

Internet Source

<1 %

---

42

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

Internet Source

<1 %

---

43

[www.ppei.go.id](http://www.ppei.go.id)

Internet Source

<1 %

---

44

Musradinur Musradinur, Bulqies Noverlian. "EFEKTIVITAS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 TAKENGON ACEH TENGAH", Jurnal As-Salam, 2021

Publication

<1 %

---

45

Teguh Prabowo, Singgih Saptadi, Purnawan Adi W. "Designing Assessment Model of Quality Management Maturity in Manufacturing Industry with TQM Approach", Proceeding on International Conference of Science Management Art Research Technology, 2020

Publication

<1 %

---

46	Wahyu Eko Pujiyanto. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward terhadap Total Quality Management dan Kinerja Managerial pada Mic Transformer Surabaya", JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik), 2016 Publication	<1 %
47	<a href="http://digilib.polban.ac.id">digilib.polban.ac.id</a> Internet Source	<1 %
48	<a href="http://e-journal.undikma.ac.id">e-journal.undikma.ac.id</a> Internet Source	<1 %
49	<a href="http://islamicmarkets.com">islamicmarkets.com</a> Internet Source	<1 %
50	<a href="http://jamaah-daha.simplesite.com">jamaah-daha.simplesite.com</a> Internet Source	<1 %
51	<a href="http://journal.stieputrabangsa.ac.id">journal.stieputrabangsa.ac.id</a> Internet Source	<1 %
52	<a href="http://journal.univpancasila.ac.id">journal.univpancasila.ac.id</a> Internet Source	<1 %
53	<a href="http://kc.umh.ac.id">kc.umh.ac.id</a> Internet Source	<1 %
54	<a href="http://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
55	<a href="http://sustainagriculture.tabrizu.ac.ir">sustainagriculture.tabrizu.ac.ir</a> Internet Source	<1 %

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On