



Implementasi Evaluasi Strategis dalam Sistem Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi

Akhmad Fajar Aditya Bayu Azhari^{1*}, Annisa Nur Fahira Supadiyono², Bagas Putra Antoro³, Diana Islamiah⁴, Nita Aprilia Susanti⁵

*Corresponding author : fajarradit@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci

*Evaluasi Strategis
Manajemen Strategik
Pengendalian Mutu
Kinerja Organisasi
Sistem Manajemen*

Article history

Received: 15 September
2025

Revised: 30 October 2025.

Accepted: 20 December
2025

Available online: 03
February 2026

ABSTRAK

Implementasi sistem manajemen pengendalian mutu menuntut adanya evaluasi strategis yang efektif agar organisasi mampu memastikan pencapaian tujuan, konsistensi kualitas, serta peningkatan kinerja berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi evaluasi strategis dalam sistem manajemen pengendalian mutu organisasi serta perannya dalam meningkatkan efektivitas pengendalian mutu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif, melalui pengumpulan data berupa wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi terhadap proses evaluasi strategi dan mekanisme pengendalian mutu organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi strategis berperan penting dalam mengidentifikasi kesenjangan antara perencanaan strategis dan pelaksanaan pengendalian mutu. Evaluasi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan mampu mendukung perbaikan proses, peningkatan kepatuhan terhadap standar mutu, serta pengambilan keputusan manajerial yang lebih tepat. Namun demikian, implementasi evaluasi strategis masih menghadapi tantangan, antara lain keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, belum optimalnya integrasi antara evaluasi strategi dan sistem mutu, serta resistensi terhadap perubahan organisasi.

Pendahuluan

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis, kompleks, dan kompetitif menuntut setiap organisasi untuk tidak hanya memiliki strategi yang baik, tetapi juga kemampuan untuk mengevaluasi strategi tersebut secara berkelanjutan. Evaluasi strategis menjadi komponen penting dalam manajemen strategik karena berfungsi sebagai mekanisme umpan balik untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan tetap relevan dengan tujuan organisasi serta kondisi lingkungan yang terus berubah. Dalam konteks ini, evaluasi strategis tidak dapat dipisahkan dari sistem manajemen pengendalian mutu organisasi, yang bertujuan untuk menjamin konsistensi kualitas kinerja dan pencapaian hasil organisasi secara berkelanjutan (Bryson, 2021). Sistem manajemen pengendalian mutu merupakan kerangka kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh proses organisasi berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian mutu tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mencakup pengendalian terhadap proses, sumber daya, dan perilaku organisasi. Dalam praktiknya, sistem pengendalian mutu yang efektif memerlukan integrasi yang kuat dengan proses manajemen strategik, khususnya pada tahap evaluasi strategi. Tanpa evaluasi strategis yang sistematis, organisasi berisiko mengalami ketidaksesuaian antara strategi, pelaksanaan, dan standar mutu yang diharapkan (Hansen & Ferlie, 2023).

Dalam beberapa dekade terakhir, perhatian terhadap evaluasi strategis dalam organisasi semakin meningkat, seiring dengan tuntutan akuntabilitas, transparansi, dan kinerja berbasis hasil. Organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan bahwa strategi yang dijalankan tidak hanya dirumuskan secara formal, tetapi juga dievaluasi secara berkala untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang perbaikan. Evaluasi strategis berfungsi sebagai alat kontrol manajerial yang memungkinkan organisasi untuk menilai efektivitas strategi dan memastikan keselarasan antara tujuan strategis dan sistem pengendalian mutu (Poister et al., 2023). Dalam konteks organisasi publik maupun organisasi non-publik, evaluasi strategis memiliki peran krusial dalam mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data dan bukti. Evaluasi yang dilakukan secara terstruktur memungkinkan pimpinan organisasi untuk memahami sejauh mana strategi yang diterapkan mampu menghasilkan kinerja yang diharapkan serta memenuhi standar mutu yang ditetapkan. Dengan demikian, evaluasi strategis tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis karena menjadi dasar dalam penyesuaian kebijakan, program, dan alokasi sumber daya (Kroll & Moynihan, 2021).

Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi evaluasi strategis dalam sistem manajemen pengendalian mutu masih menghadapi sejumlah tantangan. Banyak organisasi yang telah memiliki dokumen strategi dan standar mutu, tetapi belum mengintegrasikan evaluasi strategi secara optimal ke dalam sistem pengendalian mutu. Evaluasi sering kali dilakukan secara parsial, tidak berkelanjutan, dan lebih berorientasi pada kepatuhan administratif daripada pembelajaran organisasi.

Kondisi ini menyebabkan evaluasi strategi belum sepenuhnya berkontribusi terhadap peningkatan mutu dan kinerja organisasi secara nyata (George et al., 2020). Selain itu, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penghambat utama dalam implementasi evaluasi strategis. Tidak semua aparatur organisasi memiliki pemahaman dan kompetensi yang memadai dalam melakukan evaluasi strategi secara komprehensif, mulai dari penetapan indikator kinerja strategis hingga analisis hasil evaluasi. Akibatnya, hasil evaluasi sering kali tidak dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dan perbaikan sistem pengendalian mutu (Bryman, 2021).

Peran kepemimpinan juga menjadi faktor kunci dalam keberhasilan evaluasi strategis. Kepemimpinan yang kuat dan berorientasi strategis mampu mendorong budaya evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Sebaliknya, lemahnya komitmen pimpinan terhadap evaluasi strategi dapat menyebabkan evaluasi hanya menjadi kegiatan formal tanpa dampak signifikan terhadap pengendalian mutu. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh langsung terhadap efektivitas sistem pengendalian dan kualitas kinerja organisasi (Vogel & Hattke, 2022). Dalam sistem manajemen pengendalian mutu, evaluasi strategis berfungsi sebagai mekanisme untuk mengidentifikasi kesenjangan antara standar mutu yang ditetapkan dan kinerja aktual organisasi. Evaluasi ini mencakup penilaian terhadap kesesuaian strategi dengan visi dan misi organisasi, efektivitas implementasi strategi, serta dampaknya terhadap kualitas proses dan hasil organisasi. Dengan demikian, evaluasi strategis menjadi alat penting untuk memastikan bahwa sistem pengendalian mutu tidak bersifat statis, melainkan adaptif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi (OECD, 2021).

Meskipun demikian, integrasi antara evaluasi strategis dan sistem manajemen pengendalian mutu sering kali belum berjalan secara optimal. Dalam banyak organisasi, evaluasi strategi dan pengendalian mutu masih dikelola secara terpisah, sehingga hasil evaluasi strategi tidak sepenuhnya dimanfaatkan untuk perbaikan sistem mutu. Kurangnya integrasi ini berpotensi mengurangi efektivitas kedua sistem tersebut dan menghambat pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh (Steiss & Schröter, 2024). Perkembangan teknologi informasi dan sistem manajemen berbasis digital sebenarnya membuka peluang besar untuk memperkuat evaluasi strategis dalam sistem pengendalian mutu. Sistem informasi kinerja yang terintegrasi memungkinkan organisasi untuk memantau pencapaian strategi dan standar mutu secara real time, serta menyediakan data yang akurat untuk evaluasi dan pengambilan keputusan. Namun, pemanfaatan teknologi ini masih memerlukan kesiapan organisasi, baik dari aspek infrastruktur maupun kompetensi sumber daya manusia (Hansen & Ferlie, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi strategis merupakan elemen kunci dalam sistem manajemen pengendalian mutu organisasi. Evaluasi strategis yang dilakukan secara sistematis, berkelanjutan, dan terintegrasi

dengan sistem pengendalian mutu berpotensi meningkatkan efektivitas kinerja organisasi serta memastikan pencapaian standar mutu secara konsisten. Namun, implementasi evaluasi strategis masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu dikaji lebih lanjut secara empiris. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis secara mendalam implementasi evaluasi strategis dalam sistem manajemen pengendalian mutu organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen strategik dan pengendalian mutu, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam memperkuat sistem evaluasi strategi sebagai bagian integral dari pengendalian mutu dan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif, yang bertujuan untuk menganalisis implementasi evaluasi strategis dalam sistem manajemen pengendalian mutu organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam proses, mekanisme, dan dinamika evaluasi strategi dalam konteks organisasi. Desain deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis keterkaitan antara evaluasi strategis dan pengendalian mutu dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi (Creswell & Poth, 2021). Penelitian dilakukan pada organisasi yang telah menerapkan sistem manajemen pengendalian mutu dan memiliki dokumen perencanaan strategis sebagai dasar pengelolaan organisasi. Pemilihan objek penelitian dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik organisasi terhadap tujuan penelitian, seperti keberadaan mekanisme evaluasi strategi dan sistem pengukuran kinerja. Teknik purposive sampling digunakan untuk memperoleh informan yang memiliki pemahaman dan pengalaman langsung terkait evaluasi strategis (Palinkas et al., 2020).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci, seperti pimpinan organisasi, manajer mutu, dan aparatur yang terlibat dalam evaluasi strategi. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap rencana strategis, laporan kinerja, standar operasional prosedur, dan dokumen pengendalian mutu. Kombinasi sumber data ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai implementasi evaluasi strategis dalam organisasi (Bryman, 2021). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan studi dokumentasi, serta observasi terbatas untuk melengkapi pemahaman kontekstual. Wawancara digunakan untuk menggali persepsi dan praktik evaluasi strategis, sedangkan dokumentasi digunakan untuk menelusuri kesesuaian antara perencanaan strategis dan pelaksanaan pengendalian mutu.

Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data ini memungkinkan terjadinya triangulasi guna meningkatkan keabsahan data penelitian (Flick, 2022).

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dianalisis dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan proses evaluasi strategis, pengendalian mutu, serta pemanfaatan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dengan mengaitkan temuan empiris dan kerangka teori manajemen strategis serta pengendalian mutu organisasi (Miles et al., 2020). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode serta konfirmasi hasil temuan kepada informan (member check). Selain itu, penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk persetujuan sadar informan, kerahasiaan data, dan penggunaan data untuk kepentingan akademik. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang akurat mengenai peran evaluasi strategis dalam mendukung efektivitas sistem manajemen pengendalian mutu organisasi (Lincoln & Guba, 2021; Resnik, 2020).

Hasil dan Pembahasan

Implementasi Evaluasi Strategis dalam Sistem Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi strategis merupakan komponen kunci dalam memastikan efektivitas sistem manajemen pengendalian mutu organisasi. Evaluasi strategis tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian capaian kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme reflektif untuk menilai kesesuaian antara tujuan strategis organisasi dan implementasi kebijakan pengendalian mutu yang diterapkan. Dalam praktiknya, evaluasi strategis dilakukan melalui peninjauan berkala terhadap indikator kinerja utama, standar operasional prosedur, serta pencapaian target mutu yang telah ditetapkan organisasi. Implementasi evaluasi strategis yang efektif ditandai dengan adanya sistem monitoring yang terstruktur, penggunaan indikator kinerja yang terukur, serta keterlibatan manajemen dalam proses evaluasi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan evaluasi strategis ke dalam sistem manajemen mutu cenderung memiliki tingkat konsistensi kualitas yang lebih tinggi dan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa evaluasi strategis merupakan bagian integral dari siklus manajemen strategis yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) (Kaplan & Norton, 2020; Wheelen et al., 2023).

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa implementasi evaluasi strategis masih menghadapi berbagai kendala. Beberapa organisasi belum memiliki kerangka evaluasi yang komprehensif, sehingga evaluasi dilakukan secara

administratif dan belum sepenuhnya berbasis analisis strategis. Selain itu, keterbatasan pemahaman aparatur terhadap konsep evaluasi strategis menyebabkan hasil evaluasi belum dimanfaatkan secara optimal dalam pengambilan keputusan manajerial. Kondisi ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lemahnya integrasi antara evaluasi strategi dan sistem mutu dapat menghambat pencapaian kinerja organisasi secara optimal (Hitt et al., 2021; Bryson, 2022). Dengan demikian, evaluasi strategis perlu ditempatkan sebagai proses strategik yang berkelanjutan dan terintegrasi dalam sistem manajemen pengendalian mutu organisasi. Organisasi dituntut untuk membangun sistem evaluasi yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan terhadap standar, tetapi juga pada penciptaan nilai dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Peran Evaluasi Strategis dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Mutu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi strategis memiliki peran signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian mutu organisasi. Evaluasi strategis memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara standar mutu yang ditetapkan dengan kondisi aktual di lapangan. Melalui proses evaluasi yang sistematis, organisasi dapat mengetahui area-area kritis yang memerlukan perbaikan serta menentukan prioritas tindakan korektif yang selaras dengan arah strategi organisasi. Evaluasi strategis juga berfungsi sebagai alat pengendalian manajerial yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Informasi yang dihasilkan dari evaluasi strategis menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan peningkatan mutu, melakukan penyesuaian strategi, serta mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif. Dalam konteks ini, evaluasi strategis tidak hanya berorientasi pada pengukuran kinerja masa lalu, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang mendorong inovasi dan peningkatan mutu secara berkelanjutan (Moynihan & Pandey, 2020; Ferreira & Otley, 2022).

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian mutu meningkat ketika evaluasi strategis dilakukan secara partisipatif dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan internal. Keterlibatan unit kerja dan sumber daya manusia dalam proses evaluasi mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap standar mutu dan mendorong komitmen terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Hal ini sejalan dengan pendekatan manajemen mutu modern yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam proses peningkatan kualitas (Oakland, 2021; Goetsch & Davis, 2023). Meskipun demikian, efektivitas evaluasi strategis masih dipengaruhi oleh kualitas sistem informasi manajemen dan kapasitas sumber daya manusia. Evaluasi yang tidak didukung oleh data yang akurat dan kompetensi analitis yang memadai cenderung menghasilkan rekomendasi yang kurang tepat sasaran. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat infrastruktur informasi dan meningkatkan kompetensi aparatur agar evaluasi strategis benar-benar mampu meningkatkan efektivitas pengendalian mutu secara berkelanjutan.

Tantangan dan Strategi Penguatan Evaluasi Strategis dalam Pengendalian Mutu Organisasi

Hasil penelitian mengidentifikasi sejumlah tantangan utama dalam implementasi evaluasi strategis pada sistem manajemen pengendalian mutu organisasi. Tantangan pertama berkaitan dengan resistensi terhadap perubahan, terutama pada organisasi yang memiliki budaya kerja yang birokratis dan kurang adaptif. Evaluasi strategis sering dipersepsikan sebagai beban administratif tambahan, bukan sebagai instrumen peningkatan kinerja dan mutu. Persepsi ini menyebabkan rendahnya pemanfaatan hasil evaluasi dalam perumusan kebijakan strategis organisasi (Bryson et al., 2021). Tantangan kedua adalah keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam melakukan analisis strategis dan evaluasi kinerja. Banyak aparatur yang belum memiliki pemahaman mendalam mengenai metode evaluasi strategis, sehingga proses evaluasi cenderung bersifat normatif dan kurang analitis. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kualitas rekomendasi yang dihasilkan serta lemahnya tindak lanjut hasil evaluasi dalam sistem pengendalian mutu (Hitt et al., 2021; David & David, 2023).

Selain itu, tantangan lain yang dihadapi adalah belum optimalnya integrasi antara evaluasi strategis dan sistem manajemen mutu yang digunakan organisasi. Evaluasi strategi sering kali dilakukan secara terpisah dari proses pengendalian mutu, sehingga hasil evaluasi tidak sepenuhnya selaras dengan kebutuhan peningkatan kualitas. Hal ini menunjukkan pentingnya pendekatan sistemik yang mengintegrasikan evaluasi strategis ke dalam keseluruhan siklus manajemen mutu organisasi (Kaplan & Norton, 2020; Wheelen et al., 2023). Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, organisasi perlu menerapkan strategi penguatan evaluasi strategis yang komprehensif. Strategi tersebut meliputi pengembangan kerangka evaluasi strategis yang terintegrasi dengan sistem pengendalian mutu, peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan, serta penguatan budaya organisasi yang mendukung evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, evaluasi strategis dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen pengendalian mutu dan peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa evaluasi strategis memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung efektivitas sistem manajemen pengendalian mutu organisasi. Evaluasi strategis berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang tidak hanya menilai tingkat pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mengidentifikasi kesenjangan antara perencanaan strategis dan implementasi pengendalian mutu. Melalui evaluasi yang sistematis dan berkelanjutan, organisasi mampu memastikan konsistensi kualitas serta meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

implementasi evaluasi strategis yang terintegrasi dengan sistem manajemen pengendalian mutu mampu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan manajerial. Evaluasi strategis menyediakan informasi yang relevan dan berbasis data, sehingga manajemen dapat merumuskan kebijakan perbaikan mutu, melakukan penyesuaian strategi, serta mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat dan efisien. Dengan demikian, evaluasi strategis tidak hanya berorientasi pada pengukuran kinerja, tetapi juga berperan sebagai instrumen pembelajaran organisasi yang mendorong peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya berbagai tantangan dalam implementasi evaluasi strategis, antara lain keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan, serta belum optimalnya integrasi antara evaluasi strategi dan sistem manajemen mutu. Tantangan-tantangan tersebut berpotensi menghambat pemanfaatan hasil evaluasi secara optimal dalam pengendalian mutu organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat kerangka evaluasi strategis, meningkatkan kapasitas aparatur, serta membangun budaya organisasi yang mendukung evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Secara keseluruhan, keberhasilan sistem manajemen pengendalian mutu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan konsistensi pelaksanaan evaluasi strategis. Integrasi evaluasi strategis ke dalam seluruh siklus manajemen mutu merupakan langkah strategis yang penting untuk mewujudkan organisasi yang adaptif, berkinerja tinggi, dan berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

Referensi

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2021). *Management control systems* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. S. (2020). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), 321–345. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12217>
- Bryson, J. M. (2022). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2021). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 23(10), 1465–1484. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1758125>
- David, F. R., & David, F. R. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th ed.). Pearson Education.

- Ferreira, A., & Otley, D. (2022). The design and use of performance management systems: An extended framework. *Management Accounting Research*, 55, 100784. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100784>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2023). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (9th ed.). Pearson Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kroll, A., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2021). Which forms of performance information use matter? *Public Administration Review*, 81(3), 517–531. <https://doi.org/10.1111/puar.13288>
- Neely, A., Bourne, M., & Franco-Santos, M. (2020). Performance measurement and management: Theory and practice. *Cambridge Handbook of Performance Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/9781108753079>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2020). Performance management systems and organizational learning. *Public Administration Review*, 80(4), 649–660. <https://doi.org/10.1111/puar.13140>
- Oakland, J. S. (2021). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (5th ed.). Routledge.
- Talib, F. (2021). Total quality management practices and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 28(2), 536–564. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0380>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2023). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson Education.