

## PENGARUH IMPLEMENTASI (TQM), ANGGARAN, TERHADAP KINERJA MANAJERIAL, KOMITMEN ORGANISASI PEMEDIASI PADA BJP

Ramlan Parasian Napitupulu  
ramlan.napitupulu95@gmail.com  
Titik Mildawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to examine the effect of Total Quality Management, budget depriable, and organization commitment on managerial performance at PT Bangun Jaya Power, Surabaya. The research was quantitative which used survey as the instrument. While, the data collection technique used non-probability namely saturated sample or total sampling. Moreover, the sample was all employees of PT Bangun Jaya Power, Surabaya which consisted of 30 people. In addition, the data analysis technique used path analysis. The research result concluded (1) Total Quality Management had positive effect on managerial performance, (2) budget depriable (X2) had positive effect on buying decision, (3) Organization commitment had positive effect on managerial performance, and (4) Total Quality Management through Organization Commitment indirectly had effect on managerial performance. This study uses a questionnaire that only describes the respondent's assessment of Managerial Performance, so that researchers cannot control the respondent's answers which do not indicate the real situation. Questionnaires can also give rise to the data generated having the chance of bias due to differences in perceptions between researchers and respondents on the questions posed.*

*Keyword : total quality management, budget depriable and organization comitment, managerial performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Total Quality Management, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT Bangun Jaya Power Surabaya. Jenis penelitian ini adalah survei dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan kuisioner. Teknik pengambilan sampel yaitu *Nonprobability* yaitu sampel jenuh atau *total sampling*. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT Bangun Jaya Power Surabaya yang berjumlah 30 karyawan. Analisa data menggunakan Analisis jalur Hasil penelitian analisis data dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut (1) Total Quality Manajement berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial (2) Penyusunan anggaran (X2) berpengaruh positif terhadap Keputusan Pembelian (3) Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial (4) Total Quality Manajement melalui Komitmen Organisasi secara tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap Kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang hanya menggambarkan penilaian responden terhadap Kinerja Manajerial, sehingga peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden yang tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya. Kuesioner juga dapat memunculkan data yang dihasilkan mempunyai kesempatan terjadi bias karena perbedaan persepsi antara peneliti dengan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Kata kunci : *total quality management*, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi, kinerja manajerial

### PENDAHULUAN

Kinerja keuangan yang baik ini tentu tidak akan lepas dari kinerja manajerial yang bertugas di perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat (Djuitaningsih dan Rahman), 2011, yang menyatakan bahwa kecakapan manajerial akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Karenanya kinerja manajerial yang baik dinilai penting untuk menunjang peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Kinerja manajerial secara umum dapat diartikan sebagai berhasil dan tepat guna pengelola sudah pernah melakukan kegiatan demi mendapatkan keinginan

institusi. Kinerja manajerial dalam suatu perusahaan sangat penting karena apabila kinerjamanagerialnya kurang baik maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Dengan kinerja manajerial yang baik maka diharapkan perusahaan mampu bertahan dalam persaingan dengan perusahaan lain. Terdapat berbagai faktor yang diprediksi dapat mempengaruhi kinerja manajerial yang sudah diteliti oleh sejumlah peneliti namun hasilnya menunjukkan temuan yang beragam. Faktor-faktor yang telah diteliti sebelumnya, antara lain : partisipasi penyusunan anggaran (Setyarini dan Susty), 2014, teknologi informasi, *job relevant information* (JRI) (Indarto dan Ayu), 2011, sistem pengukuran kinerja (Maulidiyah et al., 2017) sistem penghargaan, komitmen organisasi (Setyawan dan Rohman), 2013 *total quality management* (TQM) (Meidiyana et al., 2014), dan lain-lain. Penelitian ini akan mengambil faktor partisipasi penyusunan anggaran dan *total quality management* (TQM) sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial, serta faktor komitmen organisasi sebagai variabel mediasi atau *intervening* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial.

Diantara faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah partisipasi penyusunan anggaran. Anggaran secara umum diartikan sebagai rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, manajer harus benar-benar memahami tanggung jawab masing-masing dalam mengusahakan agar anggaran dapat tercapai. Penelitian ini menggunakan faktor komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* atau variabel mediasi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan *total quality management* terhadap kinerjamanagerial. Komitmen organisasi adalah keadaan di mana individu mempunyai rasa kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi sehingga individu tersebut akan mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan dirinya sendiri (Setyarini et al., 2014). Komitmen terhadap organisasi lebih dari sekedar sikap loyal yang pasif terhadap organisasi, namun melibatkan suatu hubungan yang aktif dengan organisasi, di mana setiap individu mempunyai kemampuan untuk membuat dan memberikan suatu kontribusi personal untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh individu dalam perusahaan akan menciptakan iklim kerja yang profesional. PT Bangun Jaya Power Surabaya merupakan perusahaan swasta yang berkembang pesat terutama di Kota Surabaya. Dari sisi keuangannya perusahaan ini terus mengalami perkembangan yaitu laba yang diperoleh perusahaan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Kinerja keuangan yang baik ini tentu tidak akan lepas dari kinerja manajerial yang bertugas di perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Djuitaningsih dan Rahman (2011) yang menyatakan bahwa kecakapan manajerial akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Karenanya kinerja manajerial yang baik dinilai penting untuk menunjang peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Partisipasi Penyusunan

Anggaran dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial. Seperti penelitian-penelitian terdahulu, pada penelitian ini juga digunakan variabel *intervening* atau variabel mediasi yaitu komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan pada PT Bangun Jaya Power Surabaya. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Total Quality Management Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT Bangun Jaya Power Surabaya)”**.

## TINJAUAN TEORITIS

*Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus

menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya Menurut Tjiptono (2014). Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam setiap aktivitas perusahaan merupakan suatu bentuk strategi operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas produk hingga kualitas manajemen secara menyeluruh. Menurut Nasution, (2010) menegaskan, agar implementasi program *Total Quality Management (TQM)* berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan persyaratan yaitu komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak, mengalokasikan waktu secara penuh untuk program *Total Quality Management (TQM)*, menyiapkan dana dan mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas, memilih koordinator (*fasilitator*) program *Total Quality Management (TQM)*, melakukan *benchmarking* pada perusahaan lain yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, merumuskan nilai, visi-misi, mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan, dan mengambil pelajaran dari kegagalan program *Total Quality Management (TQM)*.

### **Definisi dan unsur *Total Quality Management (TQM)***

Menurut Nasution (2010) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Komponen ini memiliki 10 unsur utama *Total Quality Management (TQM)* : (1) Fokus pada pelanggan, (2) Obsesi terhadap kualitas, (3) Pendekatan ilmiah, (4) Komitmen jangka panjang, (5) Kerja sama TIM, (6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan, (7) Pendidikan dan pelatihan, (8) Kebebasan yang terkendali, (9) Kesatuan tujuan, (10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

### **Prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)***

*Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (dalam Nasution, 2010:30) ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management (TQM)*, yaitu sebagai berikut: Kepuasan pelanggan, Respek terhadap setiap orang, Manajemen Berdasarkan Fakta, Perbaikan Berkesinambungan

### **Manfaat Penerapan *Total Quality Management (TQM)***

Crosby dalam (Tjiptono dan Chandra), 2014: 172-173 menyatakan bahwa "*Quality is Free*". Biaya untuk mewujudkan produk berkualitas jauh lebih kecil dibandingkan biaya yang ditimbulkan apabila perusahaan gagal memenuhi standar dan produk berkualitas akan menghasilkan keunggulan kompetitif berupa peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan bisnis. Secara ringkas, manfaat kualitas superior meliputi Loyalitas pelanggan lebih besar, Pangsa pasar lebih besar, Harga saham lebih tinggi, Harga jual produk/jasa lebih tinggi, Produktivitas lebih besar.

### **Faktor-faktor penyebab kegagalan *Total Quality Management (TQM)***

Apabila suatu organisasi menerapkan *Total Quality Management (TQM)* dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap *Total Quality Management (TQM)* sebagai obat ajaib atau alat penyembuh yang cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus (Tjiptono, 2014:18-19).

### **Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah suatu alat perencanaan dan pengendalian yang efektif di dalam organisasi, yang bersifat jangka pendek biasanya mencakup periode satu tahun (Nafarin (2012:19). Sedangkan Adisaputro (2010:6) mengungkapkan bahwa anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan akan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Kegiatan penyusunan anggaran ini dinamakan penganggaran. Anggaran memiliki dua peran penting di dalam sebuah organisasi, yaitu pertama berperan sebagai alat perencanaan dan kedua berperan sebagai alat pengendalian. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

### **Keterbatasan Anggaran**

Banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, namun masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Menurut Nafarin (2013:20) kelemahan-kelemahan tersebut antara lain : (1) Anggaran disusun berdasarkan estimasi maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan sangat tergantung pada ketepatan estimasi tersebut, (2) Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, (3) Anggaran hanya merupakan alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya, (4) Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan penting dan kompleks, karena kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya Nafarin (2013:31) lebih lanjut dikemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non-partisipatif. Anggaran memiliki peranan penting dalam perusahaan, oleh karena itu harus berhati-hati dalam proses penyusunannya. Bila anggaran yang ditetapkan terlalu longgar maka peran anggaran sebagai alat untuk memotivasi tidak tercapai. Sebaliknya jika anggaran yang ditetapkan terlalu berat, dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan yang berakibat tidak tercapainya sasaran dari anggaran tersebut. Dalam hal ini jelas terlihat bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran yang sangat diperlukan. Dengan berpartisipasi, bawahan akan mengetahui dengan jelas target yang harus dicapai dan upaya apa yang harus dilakukan untuk mencapai target tersebut. Melalui anggaran yang bersifat partisipatif, diharapkan agar anggaran tersebut dapat dicapai karena proses penyusunannya yang melibatkan bawahan secara optimal.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Menurut Yazid (2013) Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan. Sedangkan Mangkunegara (2011) mendefinisikan kinerja manajerial adalah proses melalui mana seseorang mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Pengukuran kinerja

dapat dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran secara kuantitatif adalah pengukuran untuk memacu manajemen mencapai tujuan jangka pendek, sedangkan pengukuran kualitatif adalah pengukuran untuk memacu manajemen mencapai tujuan jangka panjang.

### **Komitmen Organisasi**

Pengelolaan sumber daya manusia oleh organisasi perlu memperhatikan komitmen karyawannya. Komitmen karyawan yang tinggi akan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Organisasi akan lebih mudah untuk mencapai tujuan dan sasaran jika para karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi. Menurut Baron (2003) dalam Wibowo (2013) komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan atau tidak ingin meninggalkannya. Menurut Luthans (2011) dalam Wibowo (2013) komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai : (a) sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (b) keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan (c) keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

### **Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial**

Hasanah (2013) menjabarkan prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)* yaitu: fokus pada konsumen, kepemimpinan berkualitas tinggi, fokus pada kepentingan seluruh stakeholder, strategi bisnis yang terintegrasi, kerjasama tim, pemberdayaan dan pemberian kepercayaan/wewenang, manajemen proses, manajemen aset yang efisien, perbaikan kualitas terus-menerus, pembelajaran terus-menerus, pengukuran semua langkah tahap proses perbaikan, kemampuan menciptakan pasar baru, dan menciptakan nilai tambah produk/jasa. Aktivitas ini ketika dihubungkan bersamasama akan mengarah pada terwujudnya kinerja manajerial yang optimal di mana dapat mendukung dalam menciptakan kepuasan pelanggan dan menjalankan aktivitas operasi perusahaan. Komitmen manajer mengenai penerapan TQM akan berdampak terhadap penerapan pilar dasar TQM, karena manajer mempunyai peran vital untuk mengarahkan perhatian pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis, dan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan. Manajer yang melakukan eksplorasi masalah, mempertimbangkan dan memecahkan masalah tersebut hingga ke akar-akarnya. Dengan masalah yang sudah terpecahkan, organisasi akan menstandarkan ide-ide dari pemecahan masalah tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja pada setiap level operasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dan populasi (Objek)**

Jenis penelitian ini adalah survei dengan pendekatan kuantitatif. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder yang dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada responden dengan Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, yakni penelitian dengan menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Informasi yang akan digunakan sebagai sumber data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden (Sugiyono, 2016:7). Pendekatan kuantitatif ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang cukup jelas atas masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini dapat diperoleh data dengan menggunakan kuesioner tertutup yang telah diberi skor, yang dimana data kuesioner tersebut akan dihitung secara statistik.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011:115). Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT Bangun Jaya Power Surabaya yang berjumlah 30 karyawan.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sugiyono, 2016:118). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Nonprobability* yaitu sampel jenuh atau sering disebut *total sampling*. Menurut Sugiyono (2016:124) sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT Bangun Jaya Power Surabaya yang berjumlah 30 karyawan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2016) Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian ini, karena tujuan utama dari penelitian ini adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut: Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai. Dalam penelitian ini, digunakan tiga macam variabel penelitian.

Variabel Independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif, variabel independen ini merupakan faktor penyebab yang akan mempengaruhi variabel lain sedangkan menurut (Sugiono, 2016:91) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel Independen dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Total quality management* (TQM) dan partisipasi dalam penyusunan anggaran, yang mengukur seberapa jauh karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran). *Total quality management* (TQM) diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan menurut Ishikawa dalam (Nasution, 2005:22). Variabel partisipasi anggaran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran Luthans (2011) Variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Milani, 1975:35) seperti yang digunakan pada penelitian sebelumnya Yasmin (2018) Instrumen pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran antara lain mengenai:

Seberapa besar keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran, Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer, Besarnya pengaruh manajer dalam anggaran, Seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran, Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran, Serta frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.

### **Variabel Dependen**

Variabel dependen atau variabel terikat menurut (Sugiyono, 2016:32) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen atau variabel bebas. menurut (Sekaran, 2012:34) Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mengukur kinerja yang meliputi delapan indikator berdasarkan penelitian yang dikembangkan Mahoney et al (1963) seperti yang digunakan pada penelitian sebelumnya

Yasmin (2018) yang meliputi antara lain, perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

**Variabel Moderating**

Menurut (Sugiyono, 2016:23). Variabel moderating adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Variabel moderating dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi Yasmin (2018).

**Teknik Analisis Data**

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur atau indikator mampu mengukur variabel (Ghozali, 2016:79). Sedangkan reabilitas merupakan suatu nilai yang menunjukkan konsistensi alat pengukur dalam mengukur suatu gejala yang sama. Untuk melakukan uji kualitas dari data primer, maka peneliti menggunakan uji validitas dan uji reabilitas.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Sistem Kerja Pada PT Bangun Jaya Power**

PT. Bangun Jaya Power bertanggung jawab untuk mengelola secara penuh dan menjalankan sistem pengamanan terhadap suatu objek, area atau property.

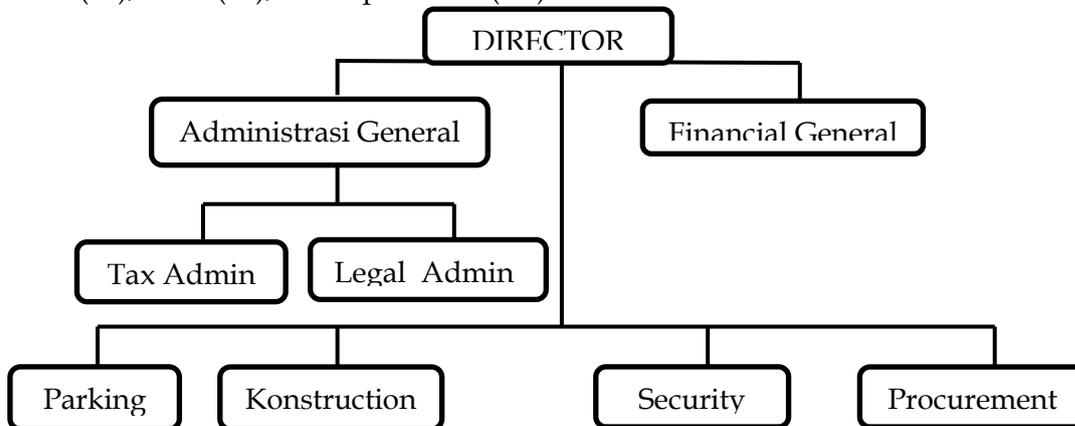
**Konsep dan Design Pada PT Bangun Jaya Power**

**Keunggulan Konsep dan design pengamanan**

Dengan mengembangkan konsep dasar pengamanan 4D (*detect, deter, delay, deny*) Serta strategi dasar pengaman *pre emptive, law enforcement, community relation*. Setiap objek pengamanan miliki kekhususan sesuai dengan jenis usaha ,lokasi, lingkungan, demogra masyarakat dan lain sebagainya. Design pengamanan CPTED (*Crime Prevention Trough Environment Design*) adalah design pengamanan yang dirancang secara khusus sesuai dengan kebutuhan atau segmentasi client. Dalam design ini perusahaan tetap mengaplikasikan konsep dasar pengamanan dan dikembangkan sesuai dengan segmentasi yang ada. Sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan kami sangat berharap dapat menjadi mitra untuk memberikan solusi keamanan dan kenyamanan, agar perusahaan bapak/ibu dapat fokus mengembangkan bisnis.

**Struktur organisasi pt bangun jaya power**

Organisasi manajemen PT Bangun Jaya Power didukung oleh sumber daya tenaga profesional yang berpengalaman dimana anggota organisasi yang menduduki posisi strategis dalam manajemen perusahaan memiliki kualitas pendidikan tinggi pada level strata 2 (S2),strata (S1),dan Diploma III (D3).



**Gambar 1**  
Struktur organisasi pada PT Bangun jaya power

### Deskripsi Data

Penelitian dilakukan di PT Bangun Jaya Power Surabaya yang beralamat di Jl. Gayungsari Timur 3 Blok MGI No. 14, Surabaya. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pimpinan pada PT Bangun Jaya Power Surabaya. Jumlah kuesioner yang diolah berjumlah 30 lembar.

### Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pimpinan yang bekerja di PT Bangun Jaya Power Surabaya. Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Tabel 1

Karakteristik Responden Kedai Kopi Medan Surabaya

	Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Usia	18 Tahun - 24 Tahun	6	20
	25 Tahun -34 Tahun	18	60
	35 Tahun - 44 Tahun	3	10
	> 45 Tahun	3	10
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>
Jenis Kelamin	Laki-laki	18	60
	Perempuan	12	40
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>
Pendidikan terakhir	SD	0	0
	SMP	0	0
	SMA/SMK	10	33,3
	Sarjana / Diploma	20	66,7
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>
Masa kerja	< 5 tahun	12	40
	5 - 10 tahun	15	50
	> 10 Tahun	3	10
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

Sumber : data wawancara diolah (2018)

#### Karakteristik reponden berdasarkan usia

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa kriteria responden sebanyak 6 responden (20%) berusia 18 tahun - 24 tahun, 18 responden (60%) berusia 25 tahun - 34 tahun, 3 responden (10%) berusia 35 tahun - 44 tahun dan 3 responden (10%) berusia > 45 tahun. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT Bangun Jaya Power Surabaya adalah berusia 25 - 34 tahun.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan karyawan PT Bangun Jaya Power Surabaya kategori jenis kelamin laki-laki berjumlah 18 orang dengan presentase 60% dibandingkan karyawan atau responden perempuan sebanyak 12 orang dengan presentase 40%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di PT Bangun Jaya Power Surabaya adalah berjenis kelamin laki-laki. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir Berdasarkan Tabel menunjukkan karyawan PT Bangun Jaya Power Surabaya kategori pendidikan terakhir, sejumlah 10 karyawan atau responden dengan presentase 33,3% berpendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA) dan 20 responden atau karyawan berpe Kndidikan terakhir sarjana atau diploma dengan

presentase 66,7%, dan tidak ada satupun responden berpendidikan terakhir Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan atau responden di PT Bangun Jaya Power Surabaya memiliki pendidikan terakhir yaitu sarjana atau diploma dengan presentase 66,7%. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja. Berdasarkan Tabel menunjukkan karyawan PT Bangun Jaya Power Surabaya kategori masa kerja, sejumlah 12 karyawan atau responden dengan presentase 40% dengan masa kerja < 5 tahun, 15 responden atau karyawan dengan presentase 50% yang memiliki masa 5 - 10 tahun, sedangkan sisanya 3 responden atau karyawan dengan presentase 10% yang memiliki masa kerja diatas 10 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa setengah responden atau karyawan di PT Bangun Jaya Power Surabaya sudah memiliki masa kerja selama 5 - 10 tahun dengan presentase 50

**Tabel 2**  
**Deskripsi Penilaian Responden atas Variabel Total Quality Manajement (TQM)**

NO	Pertanyaan	5	4	3	2	1	Jumlah
1	Permintaan pelanggan dianalisis dalam proses pengembangan produk	13	16	1	0	0	30
2	Manajemen puncak menilai parapesaing untuk memperbaiki kualitas produk	10	17	3	0	0	30
3	Orang-orang dalam unit kerja saya berusaha melakukan perbaikan cara kerja mereka	13	15	2	0	0	30
4	Orang-orang dalam unit kerja saya menganalisis hasil pekerjaan mereka dan mencari cara untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik	14	15	1	0	0	30
5	Karyawan didorong untuk mengemukakan pendapat,gagasan, serta keluhan-keluhan yang ada secara terbuka	11	17	2	0	0	30
6	Hal terpenting bagi saya adalah terlibat dalam pekerjaan saya	12	17	1	0	0	30

Sumber: Data kuesioner yang diolah, (2018)

Berdasarkan Tabel 2 diatas pada pernyataan pertama diketahui jawaban responden terhadap variabel *Total Quality Manajement* yaitu 13 responden menjawab sangat setuju, terdapat 16 responden menjawab setuju dan 1 responden yang menjawab netral, namun tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau karyawan merasa permintaan pelanggan dianalisis dalam proses pengembangan produk sudah berjalan dengan baik. Pada pertanyaan kedua diketahui 10 responden menjawab sangat setuju, 17 responden menjawab setuju dan ada 3 responden yang menjawab netral namun tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau karyawan merasa setuju bahwa manajemen puncak menilai para pesaing untuk memperbaiki kualitas produk. Pada pertanyaan ketiga diketahui terdapat 13 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 15 responden menjawab setuju dan ada 2 responden yang menjawab menjawab netral, namun tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau karyawan setuju bahwa orang-orang dalam unit kerja berusaha melakukan perbaikan cara kerja mereka. Pada pertanyaan keempat diketahui terdapat 14 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 15 responden menjawab setuju dan ada 1 responden yang menjawab menjawab netral, namun tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar

responden atau karyawan setuju bahwa orang-orang dalam unit kerja sudah menganalisis hasil pekerjaan mereka dan mencari cara untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik. Pada pertanyaan kelima diketahui terdapat 11 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 17 responden menjawab setuju dan ada 2 responden yang menjawab menjawab netral, namun tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau karyawan setuju bahwa karyawan didorong untuk mengemukakan pendapat, gagasan, serta keluhan-keluhan yang ada secara terbuka. Pada pertanyaan keenam diketahui terdapat 12 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 17 responden menjawab setuju dan ada 1 responden yang menjawab menjawab netral, namun tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau karyawan setuju bahwa hal terpenting bagi saya adalah terlibat dalam pekerjaan saya.

**Tabel 3**  
**Deskripsi Penilaian Responden atas Variabel Penyusunan Anggaran (PA)**

NO	Pertanyaan	5	4	3	2	1	Jumlah
1	Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun? Saya ikut dalam penyusunan anggaran	12	4	8	4	2	30
2	Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan Anda ketika revisi anggaran dibuat?	14	13	3	0	0	30
3	Seberapa sering Anda menyatakan permintaan, pendapat dan/atau usulan tentang anggaran ke atasan Anda tanpa diminta?	5	8	9	6	2	30
4	Menurut perasaan Anda, seberapa banyak pengaruh Anda yang tercermin dalam anggaran akhir (final)?	4	11	9	6	0	30
5	Bagaimana Anda memandang kontribusi Anda terhadap anggaran?	10	12	6	2	0	30
6	Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun?	5	10	8	7	0	30

Sumber: Data kuesioner yang diolah, (2018)

**Tabel 4**  
**Deskripsi Penilaian Responden atas Variabel Komitmen Organisasi (Z)**

NO	Pertanyaan	5	4	3	2	1	Jumlah
1	Saya merasa bahwa nilai-nilai yang saya anut sangat mirip dengan nilai-nilai yang adapada perusahaan ini.	13	16	1	0	0	30
2	Saya merasa bangga apabila berkata pada orang lain bahwasaya menjadi bagian dari perusahaan ini	12	18	0	0	0	30
3	Saya bersedia untuk melakukan upaya-upaya lebih dari yang diharapkan demi kesuksesan perusahaan.	10	14	6	0	0	30
4	Saya merasa memiliki kesetiaan yang sangat besar terhadap perusahaan ini.	10	20	0	0	0	30
5	Perusahaan ini benar-benar memberikan inspirasi yang terbaik bagi diri saya dalam mencapai prestasi kerja.	11	17	2	0	0	30

Sumber: Data kuesioner yang diolah, (2018)

**Tabel 5**  
**Deskripsi Penilaian Responden atas Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

NO	Pertanyaan	5	4	3	2	1	Jumlah
1	<i>Perencanaan</i> Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman.	14	15	1	0	0	30
2	<i>Pengkoordinasian</i> Tukar menukar informasi dengan bagian lain dalam organisasi untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain	12	16	2	0	0	30
3	<i>Pengawasan</i> Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan karyawan di bagian Anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada anggota	10	17	3	0	0	30
4	<i>Evaluasi</i> Melakukan pengukuran dan penilaian, seperti penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk	10	18	2	0	0	30
5	<i>Pemilihan Staff</i> Mempertahankan anggota/pegawai di bagian Anda, menyeleksi pegawai baru, penempatan pegawai, mempromosikan pegawai, memutasi pegawai	12	17	1	0	0	30

Sumber: Data kuesioner yang diolah, (2018)

**Tabel 6**  
**Uji Validitas**

No	<i>corrected item-total correlation</i>				r <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
	<i>Total Quality Manajement</i>	Penyusunan anggaran	Komitmen organisasi	Kinerja manajerial		
1	0,745	0,871	0,575	0,471	0,361	Valid
2	0,776	0,763	0,600	0,459	0,361	Valid
3	0,818	0,752	0,486	0,445	0,361	Valid
4	0,507	0,779	0,648	0,409	0,361	Valid
5	0,812	0,584	0,682	0,501	0,361	Valid
6	0,884	0,612			0,361	Valid

Sumber : hasil data wawancara (2018)

Berdasarkan Tabel 6 diatas nilai<sub>hitung</sub>(untuk tiap butir dapat dilihat pada kolom *corrected item, total correlation*) lebih besar dari r<sub>tabel</sub> dan nilai r positif, maka butir pernyataan dikatakan valid Maka dari hasil uji validitas variabel *Total Quality Manajement*, *Penyusunan anggaran*, *Komitmen organisasi*, dan *Kinerja manajerial* diatas dikatakan valid karena semua item pertanyaan menghasilkan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

**Tabel 7**  
**Uji Reliabilitas**

NO	Variabel	N	Alpha Cronbach	Kesimpulan
1	<i>Total Quality Manajement (TQM)</i>	6	0,749	reliabel
2	<i>Penyusunan anggaran (PA)</i>	6	0,631	reliabel
3	<i>Kinerja Manajerial (KM)</i>	5	0,784	reliabel
4	<i>Komitmen organisasi (KO)</i>	5	0,691	Reliabel

Sumber : hasil data wawancara (2018)

Berdasarkan pada Tabel 7 diatas uji reliabilitas pada variabel *Total Quality Manajement*(TQM) dapat dilihat pada tabel diatas tampak bahwa nilai *Alpha Cronbach* adalah 0,749. Hal tersebut berarti variabel *Total Quality Manajement* pada penelitian ini dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas pada variabel Penyusunan anggaran(PA) dapat dilihat pada tabel diatas tampak bahwa nilai *Alpha Cronbach* adalah 0,631. Hal tersebut berarti variabel Penyusunan anggaran(PA) pada penelitian ini dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas pada variabel kinerja Manajerial(KM) dapat dilihat pada tabel diatas tampak bahwa nilai *Alpha Cronbach* adalah 0,784. Hal tersebut berarti variabel kinerja Manajerial(KM) pada penelitian ini dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas pada variabel Komitmen Organisasi(KO) dapat dilihat pada tabel diatas tampak bahwa nilai *Alpha Cronbach* adalah 0,691. Hal tersebut berarti variabel Komitmen Organisasi(KO) pada penelitian ini dinyatakan reliabel

**Tabel 8**  
**Uji Normalitas**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
<i>Total Quality Manajement</i>	.166	30	.542	.928	30	.000
Penyusunan anggaran	.154	30	.419	.930	30	.000
Kinerja Manajerial	.166	30	.529	.911	30	.000
Komitmen organisasi	.153	30	.474	.943	30	.000

Sumber : hasil data wawancara (2018)

Hasil uji normalitas pada Tabel 8 di atas, didapat dari semua variabel memiliki nilai sig > 0,05. Data akan Memiliki Distribusi Normal jika  $p \geq 0,05$  Jadi dapat disimpulkan semua variabel tersebut (*Total Quality Manajement*, Penyusunan anggaran, Komitmen organisasi, dan Kinerja manajerial), memiliki distribusi data yang normal. Karena nilai sig diatas 0,05

**Tabel 15**  
**Uji F hitung**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.944	2	6.972	3.076	.006 <sup>a</sup>
	Residual	106.536	97	2.267		
	Total	120.480	99			

Sumber : hasil data wawancara (2018)

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian analisis data dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:(1)*Total Quality Manajement* berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial,(2)Penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap Keputusan Pembelian,(3)Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial,(4)*Total Quality Manajement* melalui Komitmen Organisasi secara tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial,(5)Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa Penyusunan anggaran melalui Komitmen Organisasi secara tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian analisis data penulis dapat mengajukan rekomendasi atau saran beberapa hal sebagai berikut :

(1)Penyederhanaan penggunaan kata pada kuesioner agar responden lebih memahami apa yang peneliti harapkan sehingga mengurangi kesalahpahaman persepsi,(2)Peneliti selanjutnya diharapkan meneliti di beberapa wilayah sampel, agar data yang disebar terdistribusi dengan baik dan diperoleh hasil yang lebih baik,(3)Peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan lebih banyak variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial

## Keterbatasan

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa keterbatasan yang dapat dinyatakan seperti berikut ini. (1) Penelitian ini menggunakan kuesioner yang hanya menggambarkan penilaianresponden terhadap Kinerja Manajerial, sehingga peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden yang tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya. Kuesioner juga dapat memunculkan data yang dihasilkan mempunyai kesempatan terjadi bias karena perbedaan persepsi antara peneliti dengan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. (2) Jumlah sampel penelitian ini terbatas pada karyawan perusahaan saja sehingga diharapkan penelitian yang akan datang mengambil sampel yang lebih luas dan terbaru agar tidak kesulitan dalam mendapatkan data. (3) Variabel independen yang digunakan hanya dua variabel saja yaitu *Total Quality Management*, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi sementara mungkin masih banyak variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro,. 2010. *Rencana Kerja dan Anggaran* . Liberty : Yogyakarta
- Allen, Natalie J. dan John P. Meyer, 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1 (63) : 1-18.
- Becker, Selwyn dan David Green Jr., 1962. Budgeting and Employee Behavior, *The Journal of Business*, 35 (4) : 392-402.
- Djuitaningsih, Tita dan Aulia Rahman, 2011. Pengaruh Kecakapan Manajerial Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, *Media Riset Akuntansi* 1 (2) : 158-175.
- Erlina, 2011. *Metodologi Penelitian*. Medan: USU Press. Gaspersz, Vincent, 2001. *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang
- Govindarajan, Vijay, 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performances: Universalistic and Contingency Perspectives, *Journal of Decision Sciences*, 17 (4) : 496-516.
- Ibrahim, Buddy, 2000. *TQM (Total Quality Management): Panduan untuk Menghadapi Persaingan Global*. Penerbit Djambatan : Jakarta
- Kaynak, Hale, 2003. The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance, *Journal of Operations Management*, 21 : (1) 405-435.
- Kopelman, Richard E., David J. Prottas, dan Anne L. Davis, 2008. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure, *Journal of Managerial Issues*, 20 (2) : 255-271.
- Kren, Leslie dan W. M. Liao, 1988. The role of accounting information in the control of organizations: a review of the evidence, *Journal of Accounting Literature*, 1 (7) : 280-309.

- Ljungstrom, Martin dan Bengt Klefsjo, 2002. Implementation obstacles for a work development-oriented TQM Strategy, *Total Quality Management*, 1 (13) : 621-634.
- Maulidiyah, Muksyfatul, Hadi Sunaryo dan Afi Rachmat Slamet, 2017. Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen-Malang, *Jurnal Riset Manajemen*, 6 (6) : 70-85.
- Megasari, Ervita dan Kurnia, 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Sebagai Variabel Moderating, *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 4 (2) : 1-17.
- Meidiyana, Andrea Venty, Sri Rutiyaningsih dan Intan Immanuela, 2014. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating Pada PT INKA (Persero) Maduin, *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 2 (1) : 1-8.
- Milani, Ken, 1972. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, *The Accounting Review*, 50 (2) : 274-284.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, 1979. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 1 (14) : 224-24.
- Nafarin, M. 2012. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 3. Salemba Empat : Jakarta
- Nasution, M.N. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia : Jakarta
- Nordiwawan. 2012. *Anggaran Disuatu Pemerintahan*. Salemba Empat : Jakarta
- Setiawan, Ivan Aries dan Imam Ghozali, 2006. *Akuntansi Keperilakuan: Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang
- Setyarini, Maria Niken dan Anastasia Susty A., 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Bank Perkreditan Rakyat, *MODUS*, 26 (1) : 63-76.
- Sinambela, Elizar, 2003. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Medan), *Tesis, Medan: Universitas Sumatera Utara*.
- Situmorang, Syafrizal Helmi dan Muslich Lutfi, 2015. *Analisis Data Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. USU Press : Medan
- Stoner, James A. F., R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert Jr., 1996. *Manajemen*. PT. Prenhallindo : Jakarta
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R and D*. CV. Alfabeta : Bandung
- Sumarno, J., 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta), *Jurnal Bisnis Strategi* 14 (2) : 197-210.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2014. *Total Quality Manajemen*. Edisi Revisi. Andy: Yogyakarta
- Tjiptono, Fandi dan Chandra, Gregorious. 2014. *Service, Quality dan Satisfaction*. Andi offse : Yogyakarta.
- Wang, Cheng-Hua, Kuan-Yu Chen dan Shiu-Chun Chen, 2012. Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effect of External Environmental Factors, *International Journal of Hospitality Management*, 1 (31) : 119-129
- Yellu, 2016, Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating

Pada PT SIANTAR TOP, TBK Cabang Medan, *Skripsi, Universitas Sumatera Utara : Medan*