

Total Quality Management, Partisipasi Anggaran, Sistem Penghargaan, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial

Putu Nadira Ari Pramesti¹
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Indonesia

IGAM Asri Dwija Putri²
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Indonesia

Surel : nadirapramesti@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Persepsi *Total Quality Management (TQM)*, Partisipasi Anggaran, Sistem Penghargaan dan Budaya Organisasi kepada Kinerja Manajerial. populasi dalam penelitian ini yaitu General Manager dan Manager departemen di 5 hotel yang dinaungi oleh Grandmas Hotels Group, dengan sampel sebanyak 60 orang. Metode pengumpulan data yang dipakai adalah metode survey dengan teknik kuesioner. Model regresi dalam penelitian memakai analisis regresi linier berganda. Hasil dalam penelitian ini memberi gambaran jika *TQM* berpengaruh positif kepada kinerja manajerial di Grandmas Hotels Group. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif kepada kinerja manajerial. Penghargaan berpengaruh positif kepada kinerja manajerial. Budaya Organisasi berpengaruh positif kepada kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Total Quality Management; Partisipasi Anggaran; Sistem; Budaya Organisasi; dan Kinerja Manajerial.*

Total Quality Management, Budget Participation, Reward System, Organizational Culture and Managerial Performance

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the research of Total Quality Management (TQM), Budget Participation, Reward System and Organizational Culture of Managerial Performance. The population in this study is the General Manager and Department Managers in 5 hotels sheltered by Grandmas Hotels Group, with a sample of 60 people. Data collection method used is a survey method with a questionnaire technique. The regression model in this study uses multiple linear regression analysis. The results in this study indicate that TQM has a positive effect on managerial performance at Grandmas Hotels Group. Budget participation is positive for managerial performance at the Grandmas Hotels Group. The Rewards System has a positive effect on managerial performance at Grandmas Hotels Group. Grandmas Hotels Group provides positive support for managerial performance towards managerial performance.

Keywords: *Total Quality Management; Budget Participation; Reward System; Organizational Culture; Managerial Performance.*



e-ISSN 2302-8556

Vol. 31 No. 3
Denpasar, Maret 2021
Hal. 551-561

DOI:
10.24843/EJA.2021.v31.i03.p03

PENGUTIPAN:
Pramesti, P.N.A., & Putri, IGAM. (2021). *Total Quality Management, Partisipasi Anggaran, Sistem Penghargaan, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial. E-Jurnal Akuntansi*, 31(3), 551-561

RIWAYAT ARTIKEL:
Artikel Masuk:
16 Maret 2020
Artikel Diterima:
19 Juli 2020

Artikel dapat diakses : <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/index>

PENDAHULUAN

Dewasa ini, situasi persaingan dan perubahan ekonomi secara global berdampak pada persaingan usaha yang semakin ketat. Adanya situasi persaingan tersebut mengakibatkan semua perusahaan termasuk perhotelan bersaing untuk meningkatkan kualitas kinerja yang dimiliki, termasuk dalam meningkatkan fungsi pelayanan yang efektif dan efisien. Hal ini juga berarti perusahaan harus meningkatkan kemampuan di dalam bidang operasional dan manajerial (Sigilipu, 2013). Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk membenahi sumber daya manusianya yaitu dengan peningkatan kinerja. Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak dalam suatu organisasi, yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu perusahaan dan kemudian juga dihubungkan dengan visi yang diusung perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional perusahaan. Jadi bisa dikatakan bahwa kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan perusahaan yang dicapai di dalam jangka waktu tertentu. Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien seorang manajer, seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan organisasi (James A.F, 2003).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi atau perusahaan melalui perbaikan secara terus menerus terhadap produk barang atau jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi (Tjiptono, 2004). Berdasarkan *TQM*, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya.

Anggaran adalah sebuah alat yang digunakan oleh perusahaan sebagai rencana kerja manajemen, sehingga manajemen membutuhkan suatu penganggaran perusahaan sebagai komitmen resmi manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu atau periode yang akan datang. Anggaran digunakan sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi, serta mencakup pengarahan dan pengaturan pegawai pada sebuah organisasi atau perusahaan (Triseptya *et al.*, 2017).

Sistem penghargaan (*reward*) penting diterapkan oleh perusahaan agar dapat memotivasi karyawan karena penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja para karyawan. Narsa, (2007) berpendapat bahwa semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya, maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja.

Kesuksesan suatu perusahaan juga erat kaitannya dengan budaya organisasi perusahaan. Budaya organisasi memiliki peran yang strategis terhadap kesuksesan organisasi tersebut tumbuh dan berkembang. Peran budaya organisasi itu sendiri adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengolah dan mengalokasikan sumber daya organisasi untuk menghadapi masalah internal dan eksternal.

Teori/pendekatan kontijensi merupakan sebuah aplikasi konsep yang menyatakan bahwa tidak ada suatu sistem kontrol terbaik yang dapat diterapkan untuk semua organisasi dan penerapan sistem yang tepat harus memandang adanya keterlibatan variabel konstektual dimana organisasi tersebut berada. Teori kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan. Teori *goal setting* ini menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Tujuan yang spesifik dan sulit akan memudahkan manajer dalam bekerja dibandingkan dengan tujuan yang tidak spesifik dan mudah. Lima prinsip dalam *goal setting* yaitu kejelasan, tantangan, komitmen, umpan balik (*feedback*) dan kompleksitas tugas. Teori ini juga mengungkapkan bahwa kuat lemahnya tingkah laku manusia ditentukan oleh sifat tujuan yang hendak dicapai. Konsep dasar teori *goal setting* adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Budaya adalah suatu cara hidup dalam organisasi yang mencakup atmosfer emosional dan psikologis. Sehingga makna dan pemahaman mengenai budaya dapat dipahami melalui interaksi yang terjadi antar anggota organisasi. Sedangkan budaya organisasi mereka pahami sebagai esensi dari kehidupan organisasi.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional (Gimenez-Espin *et al.*, 2013). Teori kontijensi menjelaskan bahwa hubungan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya sangat bergantung pada situasi. Pandangan tersebut menuntut para manajer untuk lebih mengembangkan kemampuan beradaptasi, lebih luwes, dan lebih sederhana dalam proses pengambilan keputusan yang dibuatnya. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang didapatkan oleh Parwitasari & Wirasedana, (2018), Narsa, (2007) dan Swari & Wirasedana, (2017) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Dengan penerapan teknik ini, manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa yang diproduksi, dengan demikian kualitas produk dan jasa yang tinggi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan penjualan sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan meningkat. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut.

H₁: *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Teori *goal setting* yang dikembangkan oleh Locke menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Berdasarkan teori *goal setting*, partisipasi akan meningkatkan komitmen manajer dalam pencapaian target anggaran. Kesempatan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepercayaan diri dari pada manajer, kontrol perasaan dan ego dalam berorganisasi. Dalam hasil penelitian Pakasi, (2015) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja

manajerial secara signifikan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Sigilipu, (2013) , Swari & Wirasedana, (2017) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Jadi dapat disimpulkan bahwa *goal setting* adalah penetapan target yang berorientasi pada hasil. Perusahaan berupaya untuk mencapai tujuan pencapaian kinerja yang optimal dengan cara melibatkan manajer dalam penyusunan anggaran sebagai alat yang diyakini akan meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

H₂ : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Sistem penghargaan merupakan suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer dalam upaya meningkatkan kinerjanya (Narsa, 2007). Teori *goal setting* menjelaskan bahwa manusia cenderung termotivasi oleh goal yang jelas dan diimbangi dengan umpan balik yang sesuai. Penelitian yang dilakukan oleh Mintje, (2013) menemukan hasil bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Sesuai dengan salah satu prinsip dari goal setting yaitu umpan balik, manajer cenderung akan termotivasi melakukan pekerjaan dengan maksimal jika diimbangi dengan *reward* yang sepadan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut.

H₃ : Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi (Rismayadi & Maemunah, 2016). Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan. Teori budaya organisasi menurut Rivai & Mulyadi, (2012) menjelaskan bahwa budaya dalam suatu organisasi diartikan sebagai cara hidup didalam organisasi. Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung terciptanya suatu organisasi/perusahaan yang efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas, (2015) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Noor & Fatoni, (2018), Yudhasena & Putri, (2019) dan Swari & Wirasedana, (2017) juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Adanya budaya organisasi yang baik akan mampu memacu manajer untuk sepenuhnya bekerja pada perusahaan, bertanggungjawab atas apa yang menjadi tanggungjawabnya dan tentunya hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini yaitu, sebagai berikut.

H₄ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di Grandmas Hotels Group. Obyek penelitian ini adalah kinerja manajerial pada Grandmas Hotels Group yang akan dipengaruhi oleh variabel *total quality management*, partisipasi anggaran, sistem penghargaan dan budaya organisasi. Populasi penelitian ini yaitu seluruh manager tiap departemen dan general

manager Grandmas Hotels Group, sehingga populasi penelitian ini sejumlah 60 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan dalam menentukan sampel dalam penelitian ini yaitu setidaknya sudah menjabat minimal satu tahun. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang dinilai dengan menggunakan skala likert 1-5. Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 60 kuesioner.

Instrumen pada penelitian ini diuji dengan menggunakan dua uji yaitu uji validitas dan uji reliabilitas dengan tujuan untuk mengukur bagaimana kemampuan dari kuesioner untuk menampilkan data yang akurat. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui ketergantungan satu variabel terikat hanya pada satu variabel bebas dengan atau tanpa variabel moderator, serta untuk mengetahui ketergantungan satu variabel terikat pada variabel-variabel bebas. Model regresi dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- Y : Kinerja Manajerial
- α : Konstanta
- β : Koefisien Regresi X_1 - X_4
- X_1 : Total Quality Management
- X_2 : Partisipasi Anggaran
- X_3 : Sistem Penghargaan
- X_4 : Budaya Organisasi
- ε : error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas adalah suatu uji untuk mengukur ketepatan alat ukur penelitian dalam mengukur suatu hal atau dengan kata lain valid atau tidaknya kuesioner. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa instrument penelitian memiliki nilai *pearson product moment* atau koefisien korelasi yang positif dan lebih besar dari 0,30.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Total Quality Management (X_1)	0,802	Reliabel
Partisipasi Anggaran (X_2)	0,752	Reliabel
Sistem Penghargaan (X_3)	0,748	Reliabel
Budaya Organisasi (X_4)	0,873	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,734	Reliabel

Sumber: Data Penelitian, 2020

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi instrument. Kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban yang diberikan oleh responden konsisten dari waktu ke waktu dan dapat dipercaya. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 1, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel

pada kuesioner lebih besar dari 0,60. Kondisi ini menunjukkan bahwa pernyataan pada kuesioner ini reliabel dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 2. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviasi
X ₁	60	37	50	43,28	2,95
X ₂	60	19	30	24,08	2,70
X ₃	60	21	35	27,37	2,53
X ₄	60	28	40	32,85	2,87
Y	60	30	45	37,66	2,54

Sumber: Data Penelitian, 2020

Tabel 2, menunjukkan bahwa nilai minimum dari variabel *total quality management* (X₁) adalah 37 dan nilai maksimumnya 50 dengan rata-rata dari variabel *total quality management* adalah 43,28. Variabel *total quality management* memiliki standar deviasi sebesar 2,95. Hal ini berarti terjadi penyimpangan nilai *total quality management* terhadap nilai rata-rata sebesar 2,95. Variabel partisipasi anggaran (X₂) memiliki nilai minimum 19 dan nilai maksimum 30 dengan rata-rata dari variabel partisipasi anggaran adalah 24,08. Variabel partisipasi anggaran memiliki standar deviasi sebesar 2,70. Hal ini berarti penyimpangan nilai partisipasi anggaran terhadap nilai rata-rata sebesar 2,70.

Variabel sistem penghargaan (X₃) memiliki nilai minimum 21 dan nilai maksimum 35 dengan rata-rata dari variabel sistem penghargaan adalah 27,37. Variabel sistem penghargaan memiliki standar deviasi sebesar 2,53. Hal ini berarti penyimpangan nilai sistem penghargaan terhadap nilai rata-rata sebesar 2,53. Variabel budaya organisasi (X₄) memiliki nilai minimum 28 dan nilai maksimum 40 dengan rata-rata variabel budaya organisasi adalah 32,85. Variabel budaya organisasi memiliki standar deviasi sebesar 2,87. Hal ini berarti penyimpangan nilai budaya organisasi terhadap nilai rata-rata sebesar 2,87. Variabel kinerja manajerial (Y) memiliki nilai minimum 30 dan nilai maksimum 45 dengan rata-rata variabel kinerja manajerial adalah 37,66. Variabel kinerja manajerial memiliki standar deviasi sebesar 2,54. Hal ini berarti penyimpangan nilai kinerja manajerial terhadap nilai rata-rata sebesar 2,54.

Tabel 4, menunjukkan bahwa masing-masing variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 10 persen atau 0,10 serta nilai VIF berada dibawah 10. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada model persamaan regresi yang diteliti.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	60
Kolmogorov-Smirnov Z	0,089
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: Data Penelitian, 2020

Hasil uji normalitas pada Tabel 3, menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,089 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa model persamaan regresi telah terdistribusi normal.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Total Quality Management (X_1)	0,808	1,237
Partisipasi Anggaran (X_2)	0,753	1,328
Sistem Penghargaan (X_3)	0,627	1,595
Budaya Organisasi (X_4)	0,813	1,230

Sumber: Data Penelitian, 2020

Tabel 5, menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas tidak mengandung gejala heterokedastistas. Ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*.

Tabel 5. Hasil Uji Heterokedastistas

Variabel	Sig.	Keterangan
Total Quality Management (X_1)	0,251	Bebas heteroskedastisitas
Partisipasi Anggaran (X_2)	0,603	Bebas heteroskedastisitas
Sistem Penghargaan (X_3)	0,457	Bebas heteroskedastisitas
Budaya Organisasi (X_4)	0,753	Bebas heteroskedastisitas

Sumber: Data Penelitian, 2020

Tabel 6, menunjukkan nilai konstanta (α) sebesar 3,721, apabila nilai *total quality management* (X_1), partisipasi anggaran (X_2), sistem penghargaan (X_3) dan budaya organisasi (X_4) sama dengan nol, maka nilai kinerja manajerial (Y) adalah sebesar 3,721. Koefisien regresi (β_1) untuk variabel *total quality management* bernilai 0,304. Hal ini memiliki hubungan positif terhadap kinerja manajerial yang artinya apabila *total quality management* meningkat, maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0,304 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Koefisien regresi (β_2) untuk variabel partisipasi anggaran bernilai 0,270. Ini berarti jika partisipasi anggaran meningkat maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,270 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Koefisien regresi (β_3) untuk variabel sistem penghargaan memiliki nilai 0,148. Koefisien regresi ini memiliki nilai positif yang artinya apabila sistem penghargaan meningkat maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0,148 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Koefisien regresi (β_4) untuk variabel budaya organisasi memiliki nilai 0,307. Koefisien regresi ini memiliki nilai positif yang artinya apabila budaya organisasi meningkat maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,307 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independent dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 6, yang menunjukkan bahwa nilai *adjusted R²* adalah 0,418. Hal ini berarti bahwa 41,8 persen variasi kinerja manajerial dipengaruhi oleh *total quality management*, partisipasi anggaran, sistem penghargaan dan budaya organisasi. Sisanya sebesar 58,2 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam model.

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,721	5,701		0,653	0,517
<i>Total Quality Management</i>	0,304	0,118	0,295	2,573	0,013
Partisipasi Anggaran	0,270	0,139	0,230	1,942	0,023
Sistem Penghargaan	0,148	0,139	0,139	1,070	0,029
Budaya Organisasi	0,307	0,142	0,246	2,154	0,036
<i>R square</i>					0,418
<i>Adjusted R Square</i>	0,375				
F Hitung	9,863				
Sig. F	0,000				

Sumber: Data Penelitian, 2020

Uji kelayakan model (Uji F) merupakan suatu uji yang dilakukan untuk menguji apakah semua variabel independent mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen secara bersama-sama serta untuk mengidentifikasi model regresi yang diteliti layak atau tidak. Hasil dari uji regresi dinyatakan layak jika nilai signifikansi uji F kurang dari 0,05. Hasil uji F penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 6 yaitu nilai F hitung sebesar 9,863 dengan nilai sig. F sebesar 0,00 yang lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menjelaskan bahwa model persamaan ini layak digunakan serta keempat variabel bebas yaitu *total quality management*, partisipasi anggaran, sistem penghargaan dan budaya organisasi dapat menjelaskan kinerja manajerial.

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi secara individual dari variabel independent terhadap variabel dependen. Apabila nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Tabel 6, menunjukkan nilai signifikansi uji t dari variabel *total quality management* yaitu 0,013 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Ini berarti hipotesis pertama penelitian ini diterima. Hasil uji penelitian ini juga didukung oleh teori kontijensi. Teori kontijensi memiliki prinsip dalam melihat hubungan antar organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, hubungan antara satu organisasi dengan yang lainnya sangat bergantung pada situasi. Pandangan tersebut menuntut para manajer untuk lebih mengembangkan kemampuan dalam beradaptasi, lebih luwes dan lebih sederhana dalam pengambilan keputusan yang dibuatnya. Penerapan teknik TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu pula sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial, jika penerapan dari TQM tersebut tinggi, yang dapat memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Hasil uji ini juga didukung oleh penelitian dari Mintje, (2013), Kumentas *et al.*, (2013) dan Parwitasari & Wirasedana, (2018) yang menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Tabel 6, menunjukkan nilai signifikansi uji t dari variabel partisipasi anggaran yaitu 0,023 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa

partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Ini berarti hipotesis kedua penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori *goal setting*, yang menjelaskan bahwa proses penetapan tujuan dapat mempengaruhi kinerja orang-orang yang dituntut untuk mencapai tujuan tersebut. Ketika sebuah tujuan dirancang, maka orang-orang yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya. Teori *goal setting* dapat menjelaskan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial karena partisipasi akan meningkatkan komitmen manajer dalam pencapaian target anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pakasi, (2015), dan Swari & Wirasedana, (2017) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial.

Tabel 6, menunjukkan nilai signifikansi uji t dari variabel sistem penghargaan yaitu 0,029 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Ini berarti hipotesis ketiga penelitian ini diterima. Teori *goal setting* dapat menjelaskan hubungan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial karena manusia cenderung termotivasi oleh goal yang jelas dan diimbangi dengan *reward* yang sepadan. Dengan adanya reward tersebut manajer akan cenderung untuk totalitas dalam bekerja sehingga kinerja manajerial dan perusahaan akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mintje, (2013) dan Swari & Wirasedana, (2017) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Tabel 6, menunjukkan nilai signifikansi uji t dari variabel budaya organisasi yaitu 0,036 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Ini berarti hipotesis keempat penelitian ini diterima. Teori budaya organisasi dapat menjelaskan bahwa budaya dalam suatu organisasi merupakan esensi dari kehidupan organisasi. Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya didalam suatu organisasi, tetapi dibentuk dan dipelajari karena pada dasarnya budaya perusahaan adalah sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Noor & Fatoni, (2018), Yudhasena & Putri, (2019) dan Ratna, (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial.

SIMPULAN

Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Maka manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial, jika penerapan dari TQM tersebut tinggi, yang dapat memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Maka proses penetapan tujuan dapat mempengaruhi kinerja orang-orang yang dituntut untuk mencapai tujuan tersebut. Ketika sebuah tujuan dirancang, maka orang-orang yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya. Partisipasi akan meningkatkan komitmen manajer dalam pencapaian target anggaran. Sistem Penghargaan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Maka dengan adanya reward tersebut manajer akan cenderung untuk totalitas dalam bekerja sehingga kinerja manajerial dan perusahaan akan meningkat, karena manusia cenderung termotivasi oleh goal yang jelas dan diimbangi dengan *reward* yang sepadan. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Budaya dan nilai yang ada dalam suatu organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap manajer bagaimana mereka berperilaku dalam bekerja.

Berdasarkan hasil dari penelitian, maka saran yang dapat diberikan yaitu penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel bebas yaitu komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan, dan menggunakan lokasi yang berbeda untuk memperluas lokasi penelitian seperti hotel dimasing-masing kabupaten/kota, maupun pada jenis atau sektor perusahaan yang berbeda seperti perusahaan manufaktur atau perbankan.

REFERENSI

- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>
- James A.F, S. dkk. (2003). Manajemen Jilid II. PT. Remaja Rosda Karya.
<https://doi.org/10.1016/j.carbpol.2013.02.055>
- Kumentas, C. N. (2013). Pengaruh Tqm, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pos Indonesia. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 796-805.
<https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.1888>
- Mintje, N. (2013). Pengaruh Tqm, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Air Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 52-62.
<https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.1939>
- Narsa, I. M. (2007). Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Dan Kinerja Manajerial. *Majalah Ekonomi*, 2 (agustus), 181-196.
- Noor, R., & Fatoni, R. (2018). Pengaruh Implementasi Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Biro Perjalanan Wisata Di Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 15(2), 9.
<https://doi.org/10.14710/jsmo.v15i2.21309>
- Pakasi, D. L. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Bina Avia Persada. *Accountability*, 4(2), 41.
<https://doi.org/10.32400/ja.10523.4.2.2015.41-51>
- Pamungkas, K. T. (2015). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya). *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 6(2), 178. <https://doi.org/10.26740/jaj.v6n2.p178-194>
- Parwitasari, A. A. S. I. D., & Wirasedana, I. W. P. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Reward sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 25, 2072.

- <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v25.i03.p17>
- Ratna, D. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial Pada Lpd Di Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, 11(2), 595–610. <https://doi.org/10.24843/EJA.2020.v30.07.p08>
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. *Jakarta: Raja Grafindo Persada*.
- Sigilipu, S. (2013). Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 239–247. <http://doi.org/10.35448/jrat.v12i1.5345>
- Swari, N. P. L. R. I., & Wirasedana, I. W. P. (2017). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21(1), 830–856. <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.1888>
- Tjiptono, F. (2004). Prinsip-prinsip Total Quality Service. *Yogyakarta: Andi*.
- Triseptya, G. N., Pagulung, G., & Indrijawati, A. (2017). Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi. *Journal of Management & Business*, 1(1), 34–45. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v1i1.71>
- Yudhasena, I. G. I., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2019). Pengaruh Good Government Governance, Pengendalian Intern, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD). *E-Jurnal Akuntansi*, 28, 434. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v28.i01.p17>