

## **PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, TERHADAP KINERJA MANAJERIAL KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. BANK SULSELBAR CABANG MAKASSAR**

**Tantaka A. Tao**

Universitas Muslim Indonesia Makassar

Email: [tantakaatao@umi.ac.id](mailto:tantakaatao@umi.ac.id)

**Jeny Kamase**

Universitas Muslim Indonesia Makassar

Email: [jenykamase@umi.ac.id](mailto:jenykamase@umi.ac.id)

**Amiruddin**

Universitas Muslim Indonesia Makassar

Email: [amiruddin@umi.ac.id](mailto:amiruddin@umi.ac.id)

### **Abstrak**

*The Effect of Implementation of Total Quality Management, Participation in Budgeting, on Managerial Performance, Organizational Commitment as a Moderating Variable at PT. Bank Sulselbar Makassar Branch. This study aims to determine and describe the implication of total quality management, participation in budgeting, in improving management performance as a moderating variable in PT. South and West Sulawesi Bank. This research uses quantitative methods and performs data analysis with statistical procedures. The sampling method used is by using a sampling formula with a sample of 69 respondents. The analytical method used is moderated regression analysis (MIRA) with the help of SPSS version 24.0 for windows. The results of hypothesis testing show that the Total Quality Management (TQM) variable has an effect on managerial performance, that the Budgetary Participation Variable has an effect on managerial performance, that the Total Quality Management (TQM) variable has an effect on managerial performance and the interaction between total quality management (TQM) has influence on managerial performance. Meanwhile, organizational commitment variable does not have a significant effect on the relationship between budgeting participation and managerial performance.*

**Keywords:** *Total Quality Management, Participation in Budgeting, Managerial Performance, Organizational Commitment, and PT. South and West Sulawesi Bank Makassar Branch.*

### **Abstrak**

Pengaruh Implementasi *Total Quality Management*, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Terhadap Kinerja Manajerial Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Sulawesi Selatan dan Barat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan Implementasi *Total Quality Management*, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dalam meningkatkan Kinerja Manajerial Sebagai *Variabel Moderating* di PT. Bank Sulawesi Selatan dan Barat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu dengan menggunakan rumus sampling dengan sampel yang diperoleh sebanyak 69 responden. Metode analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis (MIRA)* dengan bantuan SPSS versi 24.0 *for windows*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, bahwa Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, bahwa variabel *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh terhadap kinerja manajerial terhadap serta interaksi antara total quality management (TQM) memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial Sedangkan Variable komitmen organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** *Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, dan PT. Bank Sulawesi Selatan dan Barat Cabang Makassar.*

## 1. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sebagian besar tergantung pada kinerja manajerialnya. Kinerja manajerial dapat dijelaskan sebagai eksistensi kerja manajer (pimpinan) dalam menyelesaikan pekerjaan dengan seefektif mungkin (Soobaroyen dan Poorundersing dalam Rante, dkk, 2014).

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ingkiriwang, 2013). Ayu dan Dahen (2014) berpendapat bahwa kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh manajer sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Pada umumnya keberhasilan suatu perusahaan banyak tergantung pada faktor-faktor manajerial.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja manajerial pemerintah daerah di antaranya adalah partisipasi anggaran, total quality manajemen (TQM) dan ketidak pastian lingkungan. Anggaran adalah suatu rencana keuangan mengenai perkiraan kinerja yang hendak dicapai dalam suatu periode waktu tertentu, sedangkan penganggaran merupakan suatu metode yang digunakan dalam menyusun anggaran (Mardiasmo, 2018). Pada anggaran dalam organisasi pemerintah daerah pemanfaatannya terkait pada penentuan jumlah porsi dana dalam membiayai program dan aktivitas yang berasal dari dana milik rakyat. Dalam penyusunan anggaran sektor publik, Komunikasi, koordinasi, dan partisipasi antara atasan dan bawahan yang terkait

dengan tujuan organisasi dan isu-isu strategis yang dihadapi masyarakat diperlukan sebagai dasar dalam penyusunan suatu kebijakan, program, dan kegiatan, guna mengetahui informasi yang dibutuhkan. Penganggaran partisipatif memiliki hubungan yang erat dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Colbert dalam goal-setting theory individu akan lebih berkomitmen untuk melaksanakan tujuannya terjadi ketika individu tersebut menetapkan tujuannya sendiri dan bukan diberikan dan ketika tujuan tersebut didasarkan pada setidaknya sebagian dari kemampuan individu (Wibowo, 2017). Dengan kata lain dengan memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk dapat menetapkan tujuannya cenderung untuk bekerja lebih baik bila dibandingkan ketika tujuan hanya ditetapkan oleh atasan saja.

Hansen dan Mowen (2016) dan Wibowo (2017), partisipasi anggaran bila tidak dilaksanakan dengan benar dapat mengakibatkan kegagalan dalam mencapai standar dan akan membuat frustrasi bagi para manajer bila diterapkan terlalu ketat, namun bila terlalu mudah dicapai maka akan membuat manajer kehilangan minat dalam bekerja. Akibat lainnya dari penerapan partisipasi anggaran yang kurang benar adalah dapat menyebabkan kesenjangan dalam anggaran dan munculnya partisipasi semu.

Hasil penelitian Hanny (2013), Lina dan Stella (2013), Minai and Mun (2013), dan Windasari (2016), menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif pada kinerja manajerial. Sebaliknya penelitian Hafridebri (2013), Janah dan Rahayu

(2015), Andison dan Augustine (2017), dan Ermawati (2017), menemukan bahwa pengaruh penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial mempunyai pengaruh tidak signifikan.

Tjiptono (2009) dalam Lowing, dkk (2014), menyatakan bahwa teknik Total Quality Management (TQM) perlu ditetapkan untuk mencapai suatu daya saing organisasi maka suatu perusahaan. Apabila perusahaan menggunakan total quality management, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat. Para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka, jika mereka menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Desain sistem penghargaan yang diberikan manajer yang kemungkinan memberikan rasa adil dan kepuasan atau pemberian kompensasi yang lebih baik kepada para manajer akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian Hernawan (2014), Lowing, dkk (2014) dan Mulyani (2017), menemukan bahwa total quality management berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya hasil penelitian dari Kumentas (2013), menemukan bahwa total quality management tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Faktor lain yang berhubungan dengan kinerja manajerial adalah komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi merupakan suatu faktor dari situasi yang dihadapi oleh sebagian besar manajer pada organisasi yang sulit untuk diperkirakan. Akibat yang ditimbulkan dari Komitmen Organisasi adalah hasil dari keputusan yang telah dibuat

mungkin akan berbeda dari apa yang telah diperkirakan saat pengambilan keputusan. Akhmad dan Jauhar (2013) ketidakpastian lingkungan adalah suatu keadaan dimana organisasi atau pimpinannya tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi. Kondisi ketidakpastian lingkungan dan persaingan yang sangat ketat dapat menjadikan informasi sebagai komoditas yang berguna bagi perusahaan dalam kegiatan perencanaan, pengendalian serta pembuatan keputusan.

Kehadiran Nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat Disingkat PT. Bank Sulselbar. selaku perusahaan yang bergerak di bidang perbankan terbesar di Sulawesi khususnya untuk masyarakat Sulawesi Selatan dan barat yang didirikan 13 Januari 1961 dengan Akte Notaris No.67, kemudian ada perubahan menjadi Ke Perseroan Terbatas (PT) berdasarkan Surat Keputusan No. C-31541.HT.01.01 tanggal 29 Desember 2004 tentang Pengesahan Akta Pendirian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan disingkat Bank Sulsel,. Pada awalnya Pt. Bank Sulselbar, menanamkan modal dasar Rp250.000.000. Dengan pemisahan antara Propinsi Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan dengan Propinsi Tingkat I Sulawesi Tenggara menjadi modal dasar menjadi Rp25 milyar, Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dengan sebutan Bank BPD Sulsel dan berstatus Perusahaan Daerah (PD). Selanjutnya dalam rangka perubahan status dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) diatur

dalam Peraturan Daerah No. 13 tahun 2003 tentang Perubahan Status Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dari PD menjadi PT dengan Modal Dasar Rp. 650 milyar. dan menunjang aktivitasnya sebagaimana visi bank sulsebar itu sendiri yaitu layanan prima kepada nasabah melalui layanan yang ramah dan berempati dengan tetap mengedepankan profesionalisme yaitu layanan yang akurat, responsif, memberikan solusi dan aman. Layanan personal kepada nasabah diimbangi pula dengan penyediaan produk dan layanan berbasis teknologi terkini untuk memberikan service experience terbaik bagi nasabah.

PT. bank selawesi Selatan Dan Barat merupakan salah satu Bank yang telah mengantongi izin beroperasi dengan yang didirikan 13 Januari 1961 dengan Akte Notaris No.67, kemudian ada perubahan menjadi Ke Perseroan Terbatas (PT) berdasarkan Surat Keputusan No. C-31541.HT.01.01 tanggal 29 Desember 2004. Perusahaan tersebut menerapkan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan serta selalu melakukan berbagai upaya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para Nasabah.

**Tabel 1.**  
**Laporan Tahunan Bank Sulsebar**

	Deskripsi	TAHUN			2020
		2017	2018	2019	Sampai September
	Total Aset (Rp miliar)	17.545.644	20.576.423	23.541.662	27.672.710
	Dana Pihak Ketiga (Rpmiliar)	11.166.296	12.648.843	15.633.973	20.339.451
-	Giro (Rp miliar)	3.157.744	2.709.629	3.746.457	9.734.277
-	Tabungan (Rp miliar)	2.645.858	3.586.567	4.587.307	3.731.646
-	Deposito (Rp miliar)	5.362.694	6.356.647	7.300.209	6.873.528

Sumber: <https://banksulsebar.co.id/>

Kinerja BANK SULSELBAR mengalami penurunan tabungan di tahun 2018 dibandingkan dengan tabungan tahun 2017 yang tercermin dari menurunnya penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) maupun Kredit. DPK pada tahun 2018 laporan tercatat sebesar Rp2.709.629 miliar, dimana akun Giro mengalami penurunan. Kinerja BANK SULSELBAR mengalami penurunan tabungan di tahun 2020 dibandingkan dengan tabungan tahun 2019 yang tercermin dari menurunnya penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) maupun Kredit. DPK pada tahun 2020 laporan tercatat sebesar Rp3.731.646 miliar dimana akun tabungan penurunan dan laporan tercatat sebesar Rp. 6.873.528 Miliar deposito juga mengalami penurunan.

Kurniati (2008) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Evaluasi terhadap Kinerja Manajerial pada RSUD Dr. Soebandi Jember. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa seluruh variabel independen yaitu partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian dengan focus Pengaruh Implementasi Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Terhadap Kinerja Manajerial Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Sulselbar Cabang Makassar.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh terhadap kinerja

manajerial pada PT. Bank Sulselbar Cabang Makassar?

2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Sulselbar Cabang Makassar?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management (TQM)* dengan kinerja manajerial pada PT. Bank Sulselbar Cabang Makassar.
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada PT. Bank Sulselbar Cabang Makassar?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Goal setting theory

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Dalam *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda

akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir carapencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017).

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk human behavior. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*.

Mengacu pada *Locke's model* (Arsanti, 2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan

ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap goal nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada performance. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017), menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

## 2.2 Total Quality Management (TQM)

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003: 3) "Kualitas terdiri dari kualitas segi design dan kesesuaian dimana diantara keduanya terdapat beberapa kesamaan elemen-elemen yang terdiri dari: kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk dan jasa, manusia, proses dan lingkungan. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang." Sependapat dengan Tjiptono dan Diana, menurut Garpersz (2001: 5): "Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan

produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.”

Berdasarkan definisi-definisi di atas, penulis dapat menjelaskan bahwa kualitas adalah tingkat baik buruknya suatu produk yang dihasilkan ataupun jasa yang diberikan kepada pelanggan. Sistem pengelolaan kualitas di kenal sebagai TQM. Berikut penjelasan mengenai Total Quality Management (TQM).

Seperti halnya dengan kualitas, definisi TQM juga ada bermacam-macam. Menurut Gaspersz (2003:5) “TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (continuous performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.” Sedangkan menurut Nasution (2005:22) “TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas, dan kepuasan konsumen”.

Seperti Nasution, Tjiptono dan Diana (2003:4) berpendapat bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya TQM menggambarkan penekanan mutu yang memicu seluruh organisasi mulai dari pemasok sampai konsumen. TQM menekankan pada komitmen

manajemen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan disegala aspek barang dan jasa yang penting bagi konsumen Heizer dan Render (2001:98). Dengan kata lain TQM merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus menurut Mulyadi dan Johny (1998:181).

Berdasarkan pengertian tersebut penulis dapat menjelaskan bahwa TQM adalah suatu alat manajemen dalam meningkatkan kualitas dalam suatu perusahaan yang bertujuan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa manusia, proses, dan lingkungannya baik di barang maupun jasa bagi konsumen.

### 2.3 Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2018:61). Menurut Haryanto (2007) anggaran sektor publik merupakan rencana kegiatan dan keuangan periodik biasanya dalam satu tahun (tahun anggaran) yang berisi program dan kegiatan dan jumlah dana yang diperoleh (pendapatan dan belanja) dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen (2009), anggaran adalah “rencana keuangan untuk masa depan, rencana

tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya". Manfaat dari sebuah sistem penganggaran menurut Hansen dan Mowen (2009) sebagai berikut:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, anggaran dibedakan menjadi dua yaitu : Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Yang dimaksud dengan APBN adalah "rencana keuangan tahunan pemerintahan negara yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR)", sedangkan APBD adalah "rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). 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 dibandingkan dengan kepentingannya sendiri (Wiener dalam Evi Yuniarti dan Fadilla:2008).

Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang diprioritaskan. Individu dengan komitmen organisasi yang kuat dalam dirinya akan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi serta berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi.

Sebaliknya, individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah dalam pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadinya. (Kadek dan I ketut:2010).

## 2.4 Kinerja Manajerial

Mangkunegara (2005) dalam Sigillipu (2013), kinerja manajerial merupakan suatu proses kombinasi yang terus-menerus dilakukan dalam kerjasama antara seorang karyawan dan aturan langsung yang melibatkan penerapan pengharapan, serta pengertian tentang fungsi kerja karyawan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu

faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan kinerja manajerial. Anwar dalam Marthin, dkk (2013), kinerja manajerial merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. Sedangkan Yuliana, dkk (2012), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota sebuah organisasi dalam kegiatan- kegiatan manajerial.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2004 dalam Sianipar, 2018). Wirawan (2009) dalam Sianipar (2018), menerangkan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu

tertentu. Wibowo (2010), mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan.

Manajer adalah individu yang bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi yang dijalankan bersama para anggota organisasi (Sule dan Saefullah, 2005 dalam Sianipar, 2018). Jeff Madura (2007) dalam Sianipar (2018), mengungkapkan bahwa manajer adalah karyawan yang bertanggung jawab untuk mengatur pekerjaan karyawan lain (bawahannya) dan membuat keputusan bisnis penting. Jadi, manajer adalah individu yang mengatur karyawan, memastikan seluruh aktivitas dalam perusahaan dan membuat keputusan penting bagi perusahaan.

Untuk dapat memperoleh kinerja manajerial yang maksimal diperlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan guna mewujudkan tujuan perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen ialah proses dan struktur yang tertata secara digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan strategi tertentu secara efisien. Unsur-unsur dari sistem pengendalian manajemen meliputi: perencanaan anggaran, alokasi sumber daya, pengukuran, evaluasi, penghargaan atas kinerja, pertanggungjawaban, dan penetapan harga transfer (Sulijaya & Nuraini, 2015).

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Metode Analisis Data

##### a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah suatu metode analisis dimana data-data dikumpulkan, diklarifikasikan,

dikelompokkan, selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan secara objektif dalam rangka menerangkan objek tertentu. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk membantu menerangkan hasil temuan penelitian.

##### b. Uji Instrumen Penelitian

###### 1) Uji Validitas

Validitas adalah skala dimana kesimpulan yang dibuat dengan berdasarkan skor menurut angka menjadi sesuai. Pengujian validitas ini menggunakan *Total Correlation (Corrected Item)*, analisis ini dengan caramengkolerasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi. Pengujian menggunakan dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05 (Sugiyono, 2013).

###### 2) Uji Reliabilitas

Pengujian ini menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan nilai sebesar 0,06. Apabila *Cronbach Alpha* dari suatu variabel  $\geq 0,6$  maka butir pertanyaan dalam instrumen penelitian tersebut adalah reliabel atau dapat diandalkan, dan sebaliknya jika nilai *Cronbach Alpha*  $< 0,6$  maka butir pertanyaan tersebut tidak reliabel (Sugiyono, 2013).

##### c. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah hasil analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini terbebas dari penyimpangan asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas. Adapun masing-masing pengujian tersebut dapat dijabarkan secara ringkas sebagai

berikut:

### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2015). Setiap penelitian mengharuskan normalitas data dengan kata lain model regresi yang baik tercermin dari distribusi data normal.

### d. Uji Hipotesis

Setelah data dianggap cukup memadai dari segi validitas dan reliabilitas, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Seluruh data yang sudah terkumpul ditabulasi sesuai dengan masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya dilakukan menguji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya dilakukan pengujian

hipotesis dengan menggunakan rumus statistika, metode analisis regresi, namun terlebih dahulu akan diuji apakah data yang telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis dengan metode ini. Untuk menguji hipotesis yang digunakan adalah uji intraksi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Fokus utama regresi pada penelitian ini adalah signifikan indeks koefisien dan sifat pengaruh interaksi variabel moderating (motivasi kerja dan komitmen organisasi) dengan *Total Quality Management (TQM)* dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Setelah mendapat model penelitian yang baik, maka pengujian dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1.X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3(X_1 \times Z_1) + \beta_4(X_2 \times Z_1) + e$$

Y	=	Kinerja Manajerial
$\beta_0$	=	Nilai Konstan
X1	=	TQM
X2	=	Partisipasi Anggaran
Z1 X1 Z1	=	Interaksi antara TQM dan komitmen organisasi
X2 Z1	=	Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	=	Koefisien Korelasi
e	=	Standar error

Untuk memperoleh kesimpulan dari analisis ini maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan secara menyeluruh atau simultan (Uji F). Dan secara parsial (Uji t) yang dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Uji parsial (uji t)

Penelitian ini menggunakan uji t-hitung bertujuan untuk melihat secara parsial apakah ada pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini akan menggunakan uji t untuk menguji hipotesis  $H_0$  atau hipotesis  $H_1$  yang telah diajukan dengan melihat signifikansi pada masing-masing t hitung. Jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 atau 5% maka hipotesis yang diajukan diterima atau dikatakan signifikan, sedangkan jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 atau 5% maka hipotesis yang diajukan ditolak atau dikatakantidak signifikan.

#### 2) Pengujian Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Uji Determinan membantu melihat seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan kata lain koefisien determinan digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Koefisien determinan ( $R^2$ ) berkisar antara nol sampai dengan satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Hal ini berarti  $R^2 = 0$  menunjukkan tidak adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Pembahasan

#### a. Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial Total Quality Management ( $X_1$ ) mempunyai nilai t sebesar 2,513 dan nilai signifikansi variabel Total Quality Management adalah sebesar 0,014 lebih kecil dari 0,05, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan PT. Bank Sulawesi Selatan dan Barat Cabang Makassar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Feliana Sulijaya dan Nurainun Bangun (2015) membuktikan bahwa total quality management, berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Sekar Bumi, Tbk. Erlina Nuraisah Triamelia (2015) yang dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa TQM terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Kinerja yang maksimal dapat dicapai jika penerapan TQM digunakan bersamaan dengan program kinerja yang dipakai sebagai dasar dalam pemberian insentif atau performance contingent incentive plants. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan TQM secara bersamaan dengan program kinerja dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas kerjanya (Mintje, 2013).

Menurut Meidiyana (2014) unsur TQM yang berfokus pada pelanggan memberikan kewajiban kepada para manajer untuk meningkatkan kinerja

mereka sehingga perusahaan mendapat kepercayaan dari para pelanggan. TQM merupakan cara yang sering digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Dengan demikian, terbukti bahwa penerapan TQM dapat mempengaruhi kinerja manajerial sehingga semakin tinggi TQM, maka kinerja manajerial juga akan semakin meningkat. Hal ini dikarenakan penerapan TQM yang baik dapat mengakibatkan pada meningkatnya karakteristik kepemimpinan, kepuasan, pelanggan total, keterlibatan total, pencegahan error, komitmen, perbaikan terus menerus, pelatihan dan pendidikan, penghargaan dan pengakuan, kerjasama dan tim kerja, yang mana karakteristik tersebut dapat menunjang kinerja yang semakin baik.

Bersamaan dengan program kinerja dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas kerjanya (Mintje, 2013). Menurut Meidiyana (2014) unsur TQM yang berfokus pada pelanggan memberikan kewajiban kepada para manajer untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga perusahaan mendapat kepercayaan dari para pelanggan. TQM merupakan cara yang sering digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Dengan demikian, terbukti bahwa penerapan TQM dapat mempengaruhi kinerja manajerial sehingga semakin tinggi TQM, maka kinerja manajerial juga akan semakin meningkat. Hal ini dikarenakan penerapan TQM yang baik dapat mengakibatkan pada meningkatnya karakteristik kepemimpinan, kepuasan, pelanggan total, keterlibatan total, pencegahan error, komitmen, perbaikan terus menerus, pelatihan dan pendidikan, penghargaan dan pengakuan, kerjasama dan tim kerja,

yang mana karakteristik tersebut dapat menunjang kinerja yang semakin baik.

#### **b. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi Anggaran (X2) mempunyai nilai  $t$  sebesar 4,262 dan nilai signifikansi variabel partisipasi Anggaran adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Sehingga Hipotesis dua (H2) diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Sulawesi Selatan dan Barat Cabang Makassar.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dimana keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran yang cukup besar, kemampuan atasan dalam merevisi anggaran yang dibuat dengan tingkat kelogisan yang tinggi, intensitas diskusi dalam penyusunan anggaran cukup tinggi, pengajuan usulan tentang anggaran yang disusun, partisipasi pegawai dan pemberian kontribusi yang besar dalam penyusunan anggaran, dan frekuensi atasan meminta pendapat dalam penyusunan anggaran yang cukup besar akan mempengaruhi kinerja manajerial, yang berarti apabila organisasi ingin meningkatkan kinerja manajerial maka atasan hendaknya memperhatikan aspek partisipasi anggaran. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal setting theory* adalah anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan sebagai program kerja organisasi, namun sebagai instrumen

untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2015) dan Lina (2015) yang juga membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Terciptanya kinerja yang baik dapat terwujud jika manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Salah satu alat atasan untuk menilai kinerja adalah tingkat keaktifan partisipasi anggaran dari manajer atau karyawan. Menurut Nahartyo (dalam Medhayanti, 2015) partisipasi dapat dinyatakan sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk memberikan masukan dalam penganggaran dan dapat mempengaruhi anggaran akhir. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer dalam suatu perusahaan untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para karyawan untuk bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga karyawan akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran/target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

### **c. Komitmen Organisasi berpengaruh Terhadap hubungan antara Total Quality Management (TQM) dengan Kinerja Manajerial**

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Total Quality Management (TQM) mempunyai nilai  $t$  sebesar 2,481 dan nilai signifikansi variabel adalah sebesar 0,016 lebih kecil

dari 0,05, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap hubungan Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial. Sehingga Hipotesis tiga (H3) diterima.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh signifikan komitmen organisasi memoderasi TQM terhadap kinerja manajerial, dimana usaha keras pegawai untuk menyukseskan organisasi, kebanggaan yang besar dengan bekerja pada organisasi tersebut, kesediaan menerima tugas demi organisasi, adanya kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, dan bangga menjadi bagian dari organisasi akan mempengaruhi pegawai dalam bekerja, yang artinya komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasi adalah wujud loyalitas individu terhadap organisasinya sedangkan TQM merupakan suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada Pelanggan (*Customer focused*) dengan melibatkan semua level karyawan dalam melakukan peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan (secara terus-menerus).

Total Quality Management atau TQM menggunakan strategi, data dan komunikasi yang efektif untuk mengintegrasikan kedisiplinan kualitas ke dalam budaya dan kegiatan-kegiatan perusahaan. Singkatnya, Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Adanya situasi kerja yang profesional akan berperan dalam

mencapai tujuan dari instansi sehingga kinerja organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. *Goal setting theory* menunjukkan suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Berdasarkan kriteria jenis variabel moderating, Komitmen organisasi dalam penelitian ini sebagai variabel moderator. Komitmen organisasi terbukti memoderasi hubungan antara Total Quality Management (TQM) dengan Kinerja Manajerial. Komitmen organisasi meningkatkan kinerja melalui keterlibatan seluruh karyawan untuk memaksimalkan daya saing organisasi dalam peningkatan perusahaan lebih baik. komitmen organisasi yang diberikan kepada manajemen mampu memoderasi keterlibatan individu atau PT. Bank Sulselbar cabang makassar terkait keikutsertakannya dalam meningkatkan perbaikan pada sistem yang akan mampu mendorong pegawai atau PT. Bank Sulselbar cabang makassar tersebut untuk dapat lebih meningkatkan kualitas terhadap tugas yang di kerjakannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

#### **d. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial**

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi

anggaran mempunyai nilai  $t$  sebesar -0,462 dan nilai signifikansi variabel adalah sebesar 0,645 lebih besar dari 0,05, artinya tidak berpengaruh secara positif dan tidak signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap hubungan Partisipasi anggaran dengan Kinerja Manajerial. Sehingga dapat disimpulkan Hipotesis empat (H4) ditolak.

Hasil penelitian membuktikan bahwa interaksi komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak mempunyai pengaruh. Dengan demikian, hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja capai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang tidak mampu memanajerial yang berarti bahwa komitmen organisasi tidak menjadi variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2015) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Aditiya Christianto Gunawan dan Linda Santioso (2015) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Menurut penulis tidak adanya pengaruh atau interaksi komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan kriteria jenis variabel moderating, komitmen organisasi dalam penelitian ini sebagai variabel moderator. Komitmen organisasi tidak terbukti atau ditolak memoderasi hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Komitmen organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai kepentingan pribadi dan penyusunan anggaran untuk membantu manajer untuk meningkatkan kinerjanya dengan komitmen lebih baik. Adanya Komitmen terhadap organisasi yang diberikan kepada manajemen membuat Komitmen organisasi tidak mampu memoderasi keterlibatan individu atau PT. Bank Sulselbar cabang makassar terkait dalam penyusunan anggaran yang akan mendorong pegawai tersebut untuk bertanggungjawab kepada kinerja manajerial.

Teori Wiener tidak terbukti pada penelitian ini yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dari pada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan profitable. Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting.

## 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui tahap pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan SPSS 13.0 hasil dari pengolahan data tersebut dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan TQM dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dan Komitmen organisasi memoderasi TQM terhadap Kinerja manajerial.
2. Komitmen Organisasi tidak mampu memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh TQM dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara langsung maupun melalui komitmen organisasi PT. Bank Sulawesi Selatan dan Barat Cabang Makassar. Hasil penelitian menunjukkan dimana adanya kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja lebih baik.
4. Selanjutnya partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi dimana adanya kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau tempat mereka bekerja. Sejalan pula dengan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
5. TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dimana TQM yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan atau mendorong

seorang pegawai bekerja dengan lebih baik. TQM yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan atau mendorong komunikasi yang efektif, kedisiplinan dan integritas pegawai terhadap organisasi atau tempat mereka bekerja dan akan melakukan apa yang terbaik bagi organisasi.

6. Lebih lanjut untuk komitmen organisasi tidak mampu berpengaruh serta memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dimana seorang pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi tidak akan melakukan apa yang terbaik bagi organisasi sehingga akan tidak mampu meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja lebih baik.
7. Hasil tersebut dapat ditunjukkan dari hasil uji yang telah dilakukan sebagai berikut :
  - a. Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Sehingga hipotesis satu (H1) diterima.
  - b. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial sehingga hipotesis dua (H2) diterima.
  - c. Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Total Quality Management (TQM) dengan Kinerja Manajerial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Sehingga hipotesis tiga (H3) diterima.
  - d. Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran tidak mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja

Manajerial. Sehingga Hipotesis empat (H4) ditolak.

## 5.2 Saran

Penulis menyadari masih terdapat keterbatasan yang muncul dalam pelaksanaan penelitian ini. Oleh karena itu hasil penelitian ini belum dikatakan sempurna. Namun dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada semua pihak. Berdasarkan hasil penelitian terdapat hal yang harus dilakukan lebih lanjut diantaranya:

### a. Bagi Perusahaan

Disarankan kepada pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada PT. Bank Sulselbar Cabang Makassar agar tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan seperti memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Selain itu memberikan pelatihan tambahan dan teknik lainnya yang digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal sehingga pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* yang telah terlaksana dengan baik dapat menjadi lebih baik lagi dimasa yang akan datang, serta untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

### b. Bagi Peneliti yang akan datang

1. Penelitian ini hanya mengambil variabel komitmen Organisasi sebagai variabel pemoderasi dan hanya membatasi pengaruh TQM dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial saja. Oleh karena itu, perlu dikembangkan untuk penelitian selanjutnya dengan memasukkan variabel lainnya yang

mempengaruhi kinerja manajerial pada suatu instansi untuk menciptakan kinerja yang lebih baik.

2. Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Bank Sulawesi Selatan dan Barat Cabang Makassar. Oleh karena itu, diharapkan pada penelitian selanjutnya dilakukan pada PT. Bank Sulawesi Selatan dan Barat Cabang Makassar saja namun dalam skop yang lebih kompleks dengan lingkup wilayah yang lebih luas. Apabila diperbanyak populasi dan sampelnya kemungkinan akan mendapatkan hasil yang berbeda.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Hernawan., 2014. Pengaruh Total Quality Management (Tqm), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap kinerja Manajerial. Universtias negeri semarang. Accounting Analysis Journal 3 (1) (2014).
- Anderson, Yvone Augustine. 2017. *Partisipasi Anggaran, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Manajerial: Studi pada Bisnis Keluarga Pempek di Kota Palembang*. Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 7 (1), April 2017 P-ISSN: 2087-2038; E-ISSN: 2461-1182 Halaman 73 – 82.
- Arikunto, Suharsimi, 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta
- Ayu, Gusti, dan Lovelly Dwindah Dahan. 2014. *Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Tanah Datar*. ISSN: 2302-1590. E-ISSN: 2460-1900. Journal of Economic and Economic Education. Volume 3. Nomor 1, 94-99.
- Devianti, Heny. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Thesis, Universitas Lampung.
- Fauziyah, Syifa, 2017. *Aplikasi Total Quality Management pada Pelayanan Jamaah Umrah PT. Wahan Mitra Wisata Jakarta Selatan*, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
- Gasperz, Vincent, 2001. *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Gibson, James. Ivancevich, John. Donnelly, James dan Jr, Robert Konopaske, 1996.
- Ginting, Surya Dharma, 2004. *Pengaruh Goal Setting terhadap Performance*. Tinjauan Teoritis. Kinerja. Univ Atma Jaya Yogyakarta. Volume 8 (2).
- Giusti, Giullerma., Alwan Sri Kustono dan Rochman Effendi. 2018. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi, 2018, Volume V (2) : 121-128
- Hanny. 2013. *The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance at Banking Sector in Bandung And Cimahi City*. International Conference on Business, Economics, and Accounting
- Hernawan, Aditya. 2014. *Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial*. Accounting Analysis Journal 3 (1) (2014)
- Horngren, Charles T. 2016. *Pengantar*

- Akuntansi Manajemen*. Jilid 1. Edisi 16. Penerbit Erlangga
- Ingkiriwang, Octavia Feron. 2013. *Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dealer Di Manado*. ISSN: 2303-1174. Jurnal EMBA. Vol.1 No.3. Hal 818-825.
- Iswahyudi. 2019. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di Kota Jayapura)*. Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah Volume 14, Nomor 1, Mei 2019: 120-138
- J Lexy, Moleong, 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Kumentas N. Cynthia, 2013. *Pengaruh Tqm, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pos Indonesia*. ISSN 2303-1174. Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 796-805.
- Lina dan Stella. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 15(1), pp: 37-56.
- Locke, E.A, 1978. "The Ubiquity of The Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation", *Academy of Management Review*, July, p.594-601
- Locke, E.A. dan Latham, G.P, 1996. "Goal Setting Theory: An Introduction. Dalam Steers, Porter, dan Bigley", *Motivation and Leadership at Work*, New York: McGraw-Hill Companies. Inc. p. 95-121
- Locke, E.A.; Latham, G.P.; dan Erez, M, 1988. "The Determinants of Goal Commitment", *Academy of Management Review*, 13 (1), p. 23-
- 39
- Lowing Seiby Dkk., 2014. *Total Quality Management (Tqm) Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado*, Universitas Sam Ratulangi, Issn 2303-1174. Jurnal Emba 1055 Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 1055-1066
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Mulyani, Sri. 2017. *Penerapan TQM Dan Kinerja Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus*. Jurnal Kajian Akuntansi, Vol 1, (2), 2017, 101-115
- Nor, Wahyudi. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Simposium Nasional Akuntansi X, pp. 25-52.
- Rante, Andika., Rosidi Rosidi dan Ali Djahhuri. 2014. *Sistem Akuntansi Manajemen, Gaya Kepemimpinan, Dan Desentralisasi Sebagai Determinan Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi Multiparadigma. <https://jamal.ub.ac.id/index.php/jamal/article/view/287> diakses pada 25 Oktober 2020.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi ke Enam Belas*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sianipar, Mawar Sari. 2018. *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT. PLN Area Pekanbaru)*. Skripsi thesis, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Sigillipu, Steffi. 2013. *Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi*

*Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial.* ISSN: 2303-1174. Jurnal EMBA. Vol. 1No.3 Juni 2013. Hal 239-247.

Srimindarti, Ceacilia. 2012. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Premature SignOff dengan Turnover Intention sebagai Variabel Intervening: Suatu Tinjauan dari Goal Setting Theory.* Jurnal Organisasi dan Manajemen. Vol. 8, No. 2, Hal. 102-110.

Sugiyono., 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif: Dilengkapi dengan Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*, cet, ke-4, Bandung: CV. Alfabeta.

Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wibowo, Prayoga. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.* Skripsi. Universitas Hasanuddin. Makassar.

Yuliana., Nadirsyah dan Umar Bakar. 2012. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Manajer Bank-Bank Yang Beroperasional Di Banda Aceh).* Jurnal Akuntansi. Volume 2, No. 1, November 2012. Hal. 127-141.

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.*