
THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, AND ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON MANAGERIAL PERFORMANCE IN PT. TONASA LINES SHIPPING IN PANKEP DISTRICT

Muh. Zulfadli

Universitas Muslim Indonesia Makassar

Email: Zul_fadlie@yahoo.com

Hajering

Universitas Muslim Indonesia Makassar

Email: hajeringmude@gmail.com

Amiruddin

Universitas Muslim Indonesia Makassar

Email: amiruddin@gmail.com

Abstract

In this study the author has the objective to determine the effect of budget participation, total quality management and environmental uncertainty on managerial performance on PT Pelayaran Tonasa Lines in Pangkep Regency. The hypothesis of this study is: Suspected of budget participation, total quality management and environmental uncertainty have a significant impact on the performance of managerial on PT Pelayaran Tonasa Lines in Pangkep Regency. The data required in this study is primary data in the form of respondents' assessment of participation, total quality management, environmental uncertainty and performance of managerial. Data collection methods used in this study is the questionnaire as well as a literature review on the books related to the subject matter covered. Data analysis techniques used by Multiple Linear Regression Test, t test, F test, Coefficient of Determination Test. The results of this study indicate: (1) budget participation a positively and significantly effect on the managerial performance; (2) total quality management a positively and not significantly effect on the managerial performance; and (3) environmental uncertainty a positively and significantly effect on the managerial performance.

Keyword: *Budget Particiaption, Total Quality Management, Environmental Uncertainty and Managerial Performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, *total quality management* dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada PT Pelayaran Tonasa Lines di Kabupaten Pangkep. Hipotesis penelitian ini adalah partisipasi anggaran, *total quality management* dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Pelayaran Tonasa lines di Kabupaten Pangkep. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dalam bentuk penilaian responden tentang partisipasi anggaran, *total quality management*, ketidakpastian lingkungan dan kinerja manajerial. Metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner dan studi Pustaka. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, uji F dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial; (2) *total quality management* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial; dan (3) ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: *Partisipasi Anggaran, total quality management, ketidakpastian lingkungan dan Kinerja Manajerial*

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.

Menurut 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.

Menurut Hansen dan Mowen (2006) 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 ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian merupakan suatu faktor dari situasi yang dihadapi oleh sebagian besar manajer pada organisasi yang sulit untuk diperkirakan. Akibat yang ditimbulkan dari ketidakpastian adalah hasil dari keputusan yang telah dibuat

mungkin akan berbeda dari apa yang telah diperkirakan saat pengambilan keputusan. Menurut 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.

Hasil penelitian Damayanti (2015) dan Prihatningtyas (2018), menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sementara hasil penelitian Anita (2017), menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil *review* penelitian terdahulu di atas didapatkan *research gap* berupa inkonsisten (tidak konsisten) hasil penelitian. Dengan kata lain, tidak selalu kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, *total quality management* dan ketidakpastian lingkungan. Oleh karenanya peneliti tertarik untuk kembali menguji pengaruh partisipasi anggaran, *total quality management* dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial dengan mengambil PT. Pelayaran Tonas Lines di Kabupaten Pangkep sebagai objek pengamatan.

Kehadiran PT Perusahaan Pelayaran Tonasa Lines (TONASA LINES), begitu penting buat PT Semen Tonasa selaku produsen semen terbesar

di Indonesia bagian timur khususnya untuk pendistribusian semen antar pulau. Didirikan 8 Februari 1989 dengan Akte Notaris No.61, kemudian ada perubahan akte menjadi No. 4 tanggal 2 Nopember 1989 yang telah disetujui dan disahkan oleh Menteri Kehakiman dan dimuat dalam berita Negara Republik

Indonesia, 29 Desember 1992 No.104. Pada awalnya Tonasa Lines, menyewa kapal-kapal kayu untuk kegiatan operasional dan menunjang aktivitasnya sebagai perusahaan pelayaran yang tugas pokoknya melayani distribusi angkutan Semen Tonasa antar pulau.

Tabel 1
Hasil Penilaian Kinerja Manajerial
PT Perusahaan Pelayaran Tonasa Lines 2017 - 2019

No	Indikator	Tahun		
		2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
1.	Jumlah order distribusi yang dapat dipenuhi sesuai skedul	14,23	9,00	10,23
2.	Pemenuhan terhadap standar	9,00	15,00	8,00
3.	Jumlah pelayaran/distribusi	34,16	36,21	32,16
4.	Kesesuaian proses distribusi dengan SOP	9,00	9,00	9,00
5.	Jumlah laporan distribusi/pelayaran yang dibuat lengkap dan tepat waktu	10,00	14,00	9,00
Total		88,69	76,39	68,39

Sumber: data internal PT Perusahaan Pelayaran Tonasa Lines, 2020

Berdasarkan tabel di atas diketahui persentase penilaian kinerja manager pada PT Perusahaan Pelayaran Tonasa Lines selama tahun 2017 sampai dengan tahun 2019. Hasil penilaian kinerja manager flutuatif pada beberapa indikator. Sementara pada nilai total mengalami trend penurunan. Persoalan kinerja manajerial yang paling disoroti adalah kurang lengkapan dan keterlambatan penyampaian dokumen pertanggungjawaban. Hal - hal tersebut tentunya dapat menghambat kinerja manajerial PT Perusahaan Pelayaran Tonasa Lines.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian dengan fokus Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Total Quality Management* Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial

Pada PT. Pelayaran Tonas Lines Di Kabupaten Pangkep.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diajukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelayaran Tonas Lines di Kabupaten Pangkep?
2. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelayaran Tonas Lines di Kabupaten Pangkep?
3. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelayaran Tonas Lines di Kabupaten Pangkep?

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. Menurut *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 cara pencapaian 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 Partisipasi Anggaran

a. Definisi Anggaran

Manajemen dalam mengelola suatu perusahaan terlebih dahulu menetapkan tujuan dan sasaran, untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut manajemen membuat rencana kegiatan. Rencana yang disusun dalam satuan moneter dituangkan dalam bentuk anggaran. Rahayu dan Andry (2013) menyimpulkan bahwa anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif.

Menurut Nafarin (2015), anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Menurut Mulyadi (2002) dalam Aprilianisa (2018), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Kemudian menurut Dharmanegara (2010), anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka panjang.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana tertulis secara kuantitatif dalam suatu periode tertentu yang diukur dalam satuan moneter dan satuan non moneter untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber daya dalam kegiatan operasional organisasi sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

b. Jenis Anggaran

Terdapat beberapa jenis anggaran yang diungkapkan Anthony dan Govindarajan yang dialih bahasakan oleh F. X. Kurniawan (2005) dalam Aprilianisa (2018), yaitu:

1) Anggaran Operasi

Anggaran operasi adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

2) Anggaran Modal

Anggaran modal adalah proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan investasi dalam aktiva tetap.

3) Anggaran Neraca

Anggaran neraca adalah anggaran yang memerinci taksiran keadaan aktiva atau asset dan pasiva atau kewajiban serta kekayaan bersih dalam suatu kurun masa yang akan datang.

4) Anggaran Laporan Arus Kas

Anggaran laporan arus kas adalah anggaran yang memerinci taksiran penerimaan dan pengeluaran uang tunai dalam suatu kurun masa yang akan datang.

Sedangkan Nafarin (2015), mengelompokkan anggaran menjadi beberapa jenis anggaran berdasarkan:

1) Segi dasar penyusunan

Dilihat dari segi penyusunan, anggaran terdiri atas:

- Anggaran Variabel

Anggaran variabel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda

- Anggaran Tetap

Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu kapasitas tertentu.

2) Segi cara penyusunan

Dilihat dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri atas:

- Anggaran Periodik

Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu.

- Anggaran Kontinyu

Anggaran kontinyu adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat.

3) Segi jangka waktu

Dilihat dari segi jangka waktu, anggaran terdiri atas:

- Anggaran Jangka Pendek

Anggaran jangka pendek adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.

- Anggaran Jangka Panjang

Anggaran jangka panjang adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.

4) Segi bidang

Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri atas:

- Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi.

- Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

5) Kemampuan menyusun

Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri atas:

- Anggaran Komprehensif

Anggaran komprehensif adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan gabungan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan secara lengkap.

- Anggaran Parsial

Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

6) Segi fungsi

Dilihat dari segi fungsi, anggaran terdiri atas:

- Anggaran Tertentu

Anggaran tertentu adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.

- Anggaran Kinerja

Anggaran kinerja adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

7) Segi metode penentuan harga pokok produk Dilihat dari segi metode penentuan harga pokok produk, anggaran terdiri atas:

- Anggaran Tradisional

Anggaran tradisional terdiri atas anggaran berdasar fungsional. Anggaran berdasar fungsional adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengharga-pokokan penuh (*full costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap. Anggaran berdasar sifat adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengharga-pokokan variabel (*variable costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.

- Anggaran berdasar kegiatan

Anggaran berdasar kegiatan adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengharga-pokokan berdasar kegiatan dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

2.3 Fungsi Anggaran

Menurut Rudiantoro (2013), fungsi anggaran, sebagai berikut:

1) Alat perencanaan

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Dalam fungsi perencanaan anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu:

a) Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.

b) Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.

c) Memaksa seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah diciptakan.

d) Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.

e) Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.

2) Alat pengendalian

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu:

a) Berperan sebagai tolok ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.

b) Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi.

c) Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

2.4 Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Menurut Rahayu dan Andry (2013), penganggaran dan akuntansi mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Hubungan keduanya tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Akuntansi menyediakan data historis yang dapat digunakan untuk tujuan analisis dalam menyusun rencana perusahaan (anggaran).

2) Komponen penganggaran yang dinyatakan secara finansial, disusun

dalam format akuntansi dengan menggunakan sistem informasi yang sama.

- 3) Akuntansi menyediakan data aktual untuk dibandingkan dengan data anggaran sebagai dasar untuk evaluasi kinerja (*performance report*).

2.5 Pendekatan Penyusunan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2005) dalam Aprilianisa (2018), menyatakan bahwa terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

- 1) Pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*).
- 2) Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*).
- 3) Pendekatan lain merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

Menurut Dharmanegara (2010), pendekatan yang dilakukan dalam proses penyusunan penganggaran, dibagi menjadi dua yaitu:

- 1) Penganggaran *Top Down*

Yaitu pendekatan yang lebih otoritarian dari penganggaran. Pendekatan ini mengambil sedikit tempat negosiasi di antara manajer junior dan manajer senior. Pendekatan ini memiliki manfaat yang relatif cepat dan efisien serta mencerminkan perspektif manajemen puncak dari awal. Proses penyusunan anggaran yang tidak melibatkan bawahan secara signifikan. Disini manajemen puncak menentukan besarnya anggaran yang harus digunakan dan dialokasikan ke manajer dibawahnya tanpa menilai layak tidaknya anggaran yang diberikan. Model ini tidak efektif karena menimbulkan banyak konflik antar manajer, juga menyebabkan manajemen puncak

sebagai penyusun anggaran tidak memahami betul mengenai kondisi dan keadaan usaha disetiap divisi.

- 2) Penganggaran *Bottom Up*

Yaitu pendekatan yang memungkinkan setiap individu mengetahui mengenai departemen mereka. Penganggaran bottom up atau partisipasi adalah penyusunan anggaran yang mengizinkan manajer lebih bawah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran. Manajer lini membuat anggaran berdasarkan situasi tanpa tekanan dari manapun termasuk dari manajemen puncak. Kemudian, anggaran tersebut dikomunikasikan dengan manajer di atasnya. Selanjutnya, anggaran tersebut didiskusikan dengan manajer puncak untuk dievaluasi dan jika disetujui langsung dialokasikan ke pos-pos dan dilaksanakan”.

3. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. TQM juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi/perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Tjiptono, 2002 dalam Angelina, 2012).

Total Quality Management merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan

terus menerus atas produksi, jasa, tenaga kerja, proses. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja karyawan dapat meningkatkan kualitas, dari sudut pembelajaran frekuensi pelaporan pengukuran kinerja produksi akan membantu karyawan mengembangkan efektivitas pekerjaan strategis dengan cepat dan dapat meningkatkan kinerjanya. Peningkatan produktivitas kinerja karyawan ini tentu saja akan sangat bermanfaat bagi perusahaan.

Penerapan Total Quality Management memerlukan perubahan mendasar infrastruktur organisasional, meliputi: sistem alokasi wewenang, pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem reward dan hukuman. Implementasi teknik Total Quality Management harus diikuti dengan menerapkan sistem penghargaan dalam bagian pekerjaan yang meningkatkan kualitas sehingga dapat berguna sebagai sarana pengembangan karir serta meningkatkan efektifitas pekerjaan strategis dengan cepat dan dapat meningkatkan kinerja manager dan karyawan (Lowing, dkk, 2014).

2.6 Kinerja 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. Menurut Wibowo (2010) 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). Menurut Jeff Madura (2007) dalam Sianipar (2018), 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.

Menurut 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 menurut 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 menurut Yuliana, dkk (2012), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota sebuah organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial.

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).

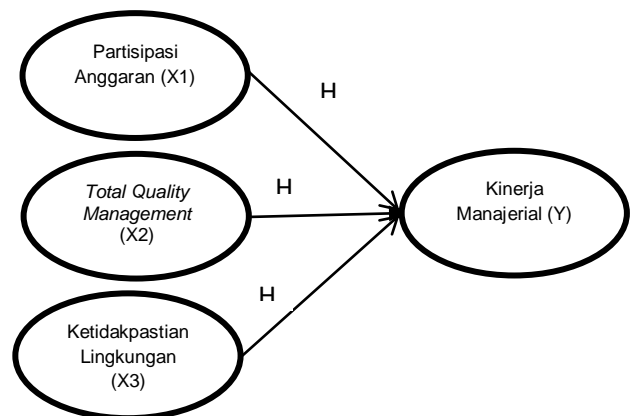
2.7 Kerangka Konseptual

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Mahoney, dkk (1963) dalam Devianti (2017), kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan – kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan.

Partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan individu dalam menyusun anggaran sebagai proses pengambilan keputusan yang bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi anggaran sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam penyiapan anggaran dan pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan. Menurut *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 (Colbert, 2005 dalam 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.

Tjiptono (2009) dalam Lowing, dkk (2014), menyatakan bahwa teknik *Total Quality Management* (TQM) perlu ditetapkan untuk mencapai suatu daya saing organisasi maka suatu perusahaan. Sementara menurut 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.



Gambar 1. Kerangka konseptual

2.8 Hipotesis

a. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hubungan pertama di dalam *expectancy theory* yang dikemukakan oleh Vroom adalah hubungan antara upaya dan kinerja (*effort-performance/E-P*), dalam hal ini pegawai cenderung akan bekerja lebih giat bila

memiliki keyakinan bahwa usahanya tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik (Robbins dan Judge, 2015). Salah satu bentuk pengaplikasian hubungan upaya dan kinerja adalah dengan melibatkan manajer di dalam penyusunan anggaran dan kemudian dijadikan salah satu dasar penilaian kinerja.

Sedangkan menurut *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 (Colbert, 2005 dalam 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.

Menurut Hansen dan Mowen (2006) 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 Amartadewi (2013), Hanny (2013), Kamilah (2013), Lina dan Stella (2013), Minai and Mun (2013), Kholidah (2014), Putri (2014), Putri dan Adiguna (2014), Tapatfeto (2014), Moheri (2015), Gunawan (2015), Windasari (2016), Asmas (2016),

Devianti (2017), Giusti, dkk (2018), Rachmaningtyas, dkk (2018), Pratiwi (2019) dan Iswahyudi (2019), menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif pada kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis pertama (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

1. Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Manajerial

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.

Hasil penelitian Hernawan (2014), Lowing, dkk (2014) dan Mulyani (2017), menemukan bahwa *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

2. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial

Ketidakpastian lingkungan adalah situasi dimana seseorang terkendala untuk memprediksi keadaan sekitar

sehingga sulit untuk mengetahui gagal atau berhasilnya keputusan yang dibuat. Ketidakpastian lingkungan yang dihadapi perusahaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan manajer dalam memprediksi situasi yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Chenhall dan Morris (1986) dalam Fiolita (2015), menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan faktor kontinjensi yang penting sebab ketidakpastian lingkungan dapat menyebabkan proses perencanaan dan kontrol menjadi lebih sulit. Perencanaan menjadi bermasalah dalam kondisi yang tidak pasti karena tidak terprediksinya kejadian dimasa mendatang. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi ketidakpastian lingkungan akan semakin menurunkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian Damayanti (2015) dan Prihatningtyas (2018), menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis ketiga (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

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, dan 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.

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi mempunyai korelasi antara variabel bebas, dengan kata lain Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Dalam hal ini disebut variabel-variabel bebas ini tidak ortogonal.

Dalam mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi salah satunya dilihat dari: (1) nilai tolerance dan lawannya; dan (2) variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 (Ghozali, 2015).

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji model regresi, apakah terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Konsekuensinya adanya heteroskedastisitas dalam model regresi adalah penaksir yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun besar. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat pada grafik *scatter plot*. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tak ada pola

yang jelas maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

d. Uji Hipotesis

1) Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan regresi linear berganda yaitu:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y	=	Kinerja Manajerial
β_0	=	Nilai Konstan
X1	=	Partisipasi Anggaran
X2	=	TQM
X3	=	Ketidakpastian Lingkungan
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	=	Koefisien Korelasi
e	=	Standar error

2) 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 H0 atau hipotesis H1 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 dikatakan tidak signifikan.

3) Pengujian Koefisien Determinan (R²)

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 (R²) 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 AN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

a. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1) Uji Validitas

Pengujian validitas menunjukkan ketelitian serta ketepatan kuesioner yang

dibagikan kepada responden. Untuk mengetahui validitas pertanyaan dari setiap variabel, maka r-hitung dibandingkan dengan r-tabel. r-tabel dapat dihitung dengan $df=N-2$. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 30, sehingga $df=30-2=28$, $r_{(?:32)} = 0,306$. Jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid.

Tabel 12
Uji Validitas

Variabel	Item	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Ket.
Partisipasi Anggaran (X1)	1	$0,519 > 0,306$	Valid
	2	$0,575 > 0,306$	Valid
	3	$0,828 > 0,306$	Valid
	4	$0,777 > 0,306$	Valid
	5	$0,493 > 0,306$	Valid
	6	$0,683 > 0,306$	Valid
Total Quality Management (X2)	1	$0,729 > 0,306$	Valid
	2	$0,660 > 0,306$	Valid
	3	$0,497 > 0,306$	Valid
	4	$0,577 > 0,306$	Valid
	5	$0,635 > 0,306$	Valid
	6	$0,714 > 0,306$	Valid
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	1	$0,691 > 0,306$	Valid
	2	$0,700 > 0,306$	Valid
	3	$0,767 > 0,306$	Valid
	4	$0,524 > 0,306$	Valid
	5	$0,705 > 0,306$	Valid
	6	$0,651 > 0,306$	Valid
	7	$0,703 > 0,306$	Valid
	8	$0,722 > 0,306$	Valid
	9	$0,681 > 0,306$	Valid
	10	$0,706 > 0,306$	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	1	$0,690 > 0,306$	Valid
	2	$0,830 > 0,306$	Valid
	3	$0,757 > 0,306$	Valid
	4	$0,693 > 0,306$	Valid
	5	$0,664 > 0,306$	Valid
	6	$0,486 > 0,306$	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dalam

dalam kuesioner adalah valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian.

Hal ini dibuktikan dengan nilai *Corrected Item – Total* > 0,306.

2) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menunjukkan seberapa besar suatu instrument tersebut dapat dipercaya dan digunakan sebagai alat pengumpul data. Reliabilitas instrumen yang semakin tinggi, menunjukkan hasil ukur yang didapatkan semakin terpercaya (*reliabel*). Penentuan reabilitas instrumen suatu penelitian adalah:

- Jika *cronbach's alpha* < 0,6 maka reabiliti dikatakan buruk;
- Jika *cronbach's alpha* 0,6 – 0,8 maka reabiliti dikatakan cukup; dan
- Jika *cronbach's alpha* > 0,8 maka reabiliti dikatakan baik.

Berikut adalah hasil uji reliabilitas atas variable – variabel:

Tabel 13

Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,724	Cukup
TQM (X2)	0,705	Cukup
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	0,870	Baik
Kinerja Manajerial (Y)	0,770	Cukup

Sumber: Data primer diolah, 2020

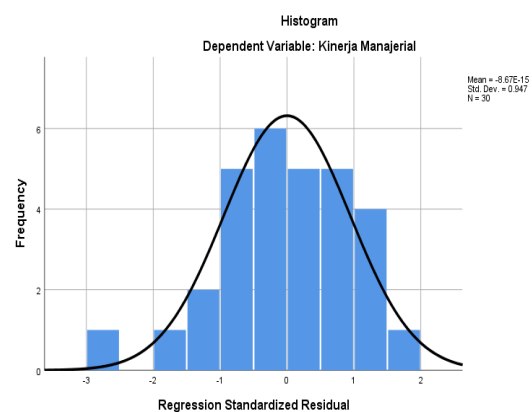
Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, menunjukkan bahwa semua variabel yang dijadikan instrumen dalam penelitian adalah reliabel dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data. Sehingga berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas, menunjukkan bahwa instrument memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien *alpha*>0,60, jadi hasil ukur yang akan didapatkan dapat dipercaya.

b. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *histogram*.

Gambar 2
Grafik Histogram

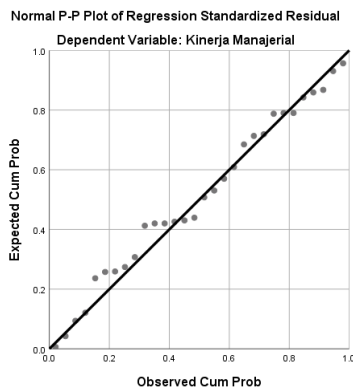


Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan grafik histogram diatas, dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal, hal ini dibuktikan dengan melihat bahwa grafik membentuk simetris dan mengikuti garis diagonal. Akan tetapi grafik histogram ini hasilnya tidak terlalu akurat apalagi ketika jumlah sampel yang digunakan kecil.

Metode yang handal adalah dengan melihat *normal probability plot*. Pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.

Gambar 3
Normal Probability Plot



Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan grafik *normal probability plot*, dapat dilihat bahwa titik menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal, sehingga dapat dikatakan bahwa pola distribusinya normal. Melihat kedua grafik diatas, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini dapat digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Heteroskedastisitas

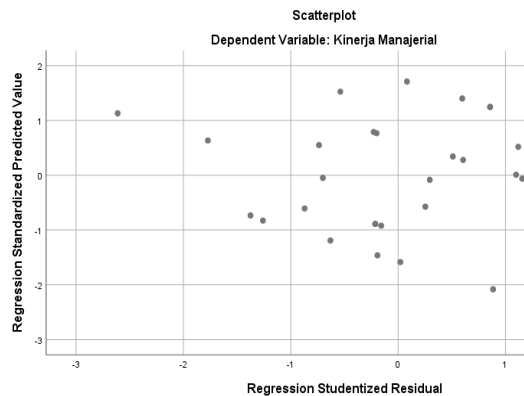
Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variansi variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas karena data *cross section* memiliki data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Untuk mendeteksi adanya Heteroskedastisitas, metode yang digunakan adalah metode chart (diagram *Scatterplot*). Jika:

- Jika ada pola tertentu terdaftar titik-titik, yang ada membentuk suatu pola tertentu yang beraturan (bergelombang, melebar, kemudian

menyempit), maka terjadi Heteroskedastisitas.

- Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar keatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Gambar 4
Diagram Scatterplot



Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan diagram diatas, maka dapat dilihat bahwa data tersebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadinya perbedaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain.

3) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan menguji adanya korelasi antara variabel bebas (*independent*) pada model regresi. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel. Untuk menguji ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya, yaitu dengan melihat *variance inflation factor* (VIF). Nilai *cut-off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,01. Salah satu cara untuk menguji adanya multikoloniaritas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika

nilai VIF>10 maka terjadi multikolinearitas.

Tabel 14
Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	2,423	Tidak Multikolinearitas
TQM (X2)	2,637	Tidak Multikolinearitas
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	2,383	Tidak Multikolinearitas

Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa model regresi untuk variabel independen yang diajukan oleh peneliti untuk diteliti bebas dari multikolinearitas. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat tabel di atas yang menunjukkan nilai VIF dari masing-masing variabel independen <10, dan dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh pengintegrasian terhadap kinerja manajerial.

4) Analisis Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan fungsional antara variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*). Berikut adalah tabel *coefficient* hasil output SPSS.

Tabel 15
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.226	.540		.419	.679
Partisipasi Anggaran	.431	.150	.394	2.868	.008
TQM	.056	.169	.055	.332	.742
Ketidakpastian Lingkungan	.465	.140	.513	3.311	.003

Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan tabel *Coefficients* hasil output SPSS di atas maka diketahui persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,226 + 0,431X_1 + 0,056X_2 + 0,465X_3$$

Dalam persamaan regresi linear berganda di atas dapat dijelaskan secara rinci:

a) Konstanta (α)

Konstanta sebesar 0,226. Hal ini berarti jika tidak ada perubahan dari variabel partisipasi anggaran, TQM dan ketidakpastian lingkungan, maka kinerja manajerial adalah sebesar 0,226.

b) Partisipasi Anggaran (X1)

Nilai koefisien regresi untuk partisipasi anggaran sebesar 0,431. Dalam penelitian ini dapat dinyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Setiap peningkatan partisipasi anggaran akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja manajerial sebesar 0,431.

c) Total Quality Management (X2)

Nilai koefisien regresi untuk TQM sebesar 0,056. Dalam penelitian ini dapat dinyatakan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Setiap peningkatan TQM akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja manajerial sebesar 0,056.

d) Ketidakpastian Lingkungan (X3)

Nilai koefisien regresi untuk ketidakpastian lingkungan sebesar 0,465. Dalam penelitian ini dapat dinyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Setiap peningkatan ketidakpastian lingkungan akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja manajerial sebesar 0,465.

5) Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial digunakan untuk mengetahui apakah variabel *independet* (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependen* (Y). Pengujian dilakukan

dengan taraf signifikansi 0,05. Jika Sig.>0,05 maka hipotesis yang diajukan ditolak. Sebaliknya Jika Sig.<0,05 maka hipotesis yang diajukan diterima.

Tabel 16
Uji t

Varibel	Sig.< α	Keterangan	Hipotesis
Partisipasi Anggaran (X1)	0,008<0,05	Signifikan	Diterima
TQM (X2)	0,742>0,05	Tidak Signifikan	Ditolak
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	0,003<0,05	Signifikan	Diterima

Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan hasil uji parsial telah dilakukan diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran (X1) dan ketidakpastian lingkungan (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti hipotesis pertama (H1) dan hipotesis ketiga (H3) yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**. Sementara variabel *Total Quality Management* (TQM) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa hipotesis kedua

(H2) yang diajukan dalam penelitian ini **ditolak**.

6) Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dari semua variabel *independet* (X) terhadap variabel *dependen* (Y). Pengujian dilakukan dengan taraf signifikansi 0,05. Jika Sig.>0,05 maka hipotesis yang diajukan ditolak. Sebaliknya Jika Sig.<0,05 maka hipotesis yang diajukan diterima.

Tabel 17
Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.612	3	.871	23.860	.000 ^b
Residual	.949	26	.036		
Total	3.560	29			

Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan di atas diketahui bahwa nilai Sig. adalah sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari derajat kesalahan ($\alpha=0,05$) (0,00<0,05). Dengan kata lain, variabel partisipasi anggaran, TQM dan ketidakpastian lingkungan secara simultan memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja manajerial.

7) Uji Determinasi (R²)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel independen.

Tabel 18
Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.856 ^a	.734	.703	.19101

Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan hasil uji koefisien deteminasi di atas, diketahui bahwa kinerja manajerial mampu dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, TQM dan ketidakpastian lingkungan sebesar 73,4%. Sisanya 26,6% dari kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

4.2 Pembahasan

a. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran merujuk pada pengaruh tingkat keterlibatan yang dirasakan oleh individu di dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam penelitian ini berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan pejabat struktural dalam menentukan dan menyusun anggaran di masing-masing unit organisasinya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran merupakan faktor pendukung kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan *goal-setting theory*, bahwa 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 (Colbert, 2005 dalam 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.

Sementara itu, berdasarkan hasil uji parsial diketahui bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran merupakan faktor penentu baik dan tidaknya kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Hansen dan Mowen (2006) dalam Wibowo (2017), bahwa 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 ini sejalan dengan hasil penelitian dari Amartadewi (2013), Hanny (2013), Kamilah (2013), Lina dan Stella (2013), Minai and Mun (2013), Kholidah (2014), Putri (2014), Putri dan Adiguna (2014), Tapatfeto (2014), Moheri (2015), Gunawan (2015), Windasari (2016), Asmas (2016), Devianti (2017), Giusti, dkk (2018), Rachmaningtyas, dkk (2018), Pratiwi (2019) dan Iswahyudi (2019), yang menemukan bahwa partisipasi anggaran

memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

b. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

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.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa TQM merupakan faktor pendukung kinerja manajerial. Selain itu, hal ini juga mengindikasikan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Singkatnya TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya adalah

untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

Meskipun memiliki pengaruh positif, akan tetapi berdasarkan hasil uji parsial TQM tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa TQM bukan faktor penentu baik dan tidaknya kinerja manajerial di PT Pelayaran Tonasa. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan TQM di PT Pelayaran Tonasa belum terlalu optimal karena para karyawan tidak memiliki metode penerapan TQM yang bagus sehingga tidak mendorong perbaikan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dari Kumentas (2013), menemukan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

c. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial

Ketidakpastian lingkungan adalah situasi di mana seseorang terkendala untuk memprediksi keadaan sekitar sehingga sulit untuk mengetahui gagal atau berhasilnya keputusan yang dibuat. Ketidakpastian lingkungan yang dihadapi perusahaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan manajer dalam memprediksi situasi yang akan terjadi dimasa yang akan datang.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan faktor pendukung kinerja manajerial. Sebagaimana hasil penelitian Sulkiah (2016), bahwa ketidakpastian lingkungan dapat membuat manajer bersiap diri untuk meningkatkan kinerja

dengan cara memperoleh informasi agar mampu menghadapi ketidakpastian lingkungan yang terjadi sehingga dengan adanya informasi juga akan meningkatkan kemampuan manajemen untuk memahami keadaan lingkungan sebenarnya dan informasi berfungsi pula mengidentifikasi aktivitas yang relevan.

Sementara itu, berdasarkan hasil uji parsial diketahui bahwa ketidakpastian memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan faktor penentu baik dan tidaknya kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya ketidakpastian lingkungan, para manajer PT Pelayaran Tonasa akan berusaha mencari informasi yang berguna sebagai bahan menyusun perencanaan dan kontrol bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dari Damayanti (2015) dan Prihatningtyas (2018), yang menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

5. PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelayaran Tonas Lines di Kabupaten Pangkep.
2. *Total Quality Management* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelayaran Tonas Lines di Kabupaten Pangkep.
3. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelayaran Tonas Lines di Kabupaten Pangkep.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan penelitian di atas maka saran yang diajukan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepada PT. Pelayaran Tonas Lines di Kabupaten Pangkep agar dapat mencari metode penerapan TQM yang cocok dengan karyawan dan lingkungan perusahaan sehingga penerapan TQM dapat dioptimalkan guna memberikan dampak terhadap perbaikan kinerja manajerial.
2. Kepada penelitian selanjutnya agar melakukan penelitian sejenis pada perusahaan yang berbeda sehingga hasilnya dapat digeneralisir. Selain itu, kepada peneliti selanjutnya agar kiranya dapat menambah variabel atau merubah model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adang, Y. S. P. dan Hernawati, E. 2013. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Total Quality Management dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
- Akhmad, Subkhi dan Moh. Jauhar. 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Amartadewi, Tjokorda Istri Mas. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 4.3 (2013): 550-566
- Angelina, Rian. 2012. *Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization*

- Commitment To Managerial Performance In Hospital In Pekanbaru.* Jurnal FE Universitas Riau.
- Anita, Lella. 2017. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Pemediasi.* Tesis. Universitas Lampung.
- Aprilianisa, Ranti Nur. 2018. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung).* Skripsi, Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas Bandung.
- Asmas, Denny. 2016. *Pengaruh Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Manulife Financial Indonesia).* Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, Vol. 16, No. 3.
- Andison, 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
- Ayu, Gusti, dan Lovelly Dwindah Dahren. 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.
- Basri. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Informasi Asimetri Sebagai Variabel Moderasi.* Skripsi tidak diterbitkan. Makassar: Program Sarjana Universitas Hasanuddin
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen Edisi Kesembilan,* buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Damayanti, P. E., Sujana, E., & Werastuti, D. N. S. 2015. *Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM), Desentralisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Se-Kabupaten Buleleng).* EJournal S1 AK UPG, 3 No. 1.
- Devianti, Heny. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.* Thesis, Universitas Lampung.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ermawati, Nanik. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Pati).* Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol. 6 No. 2 Juli 2017, Hal. 141 – 156.
- Fiolita, Nicky. 2015. *Pengaruh Intensitas Kompetisi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Organisasi dengan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Asuransi di Kota Pekanbaru).* Jom FEKON Vol. 2 No. 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
- Gunawan, Aditiya Christianto. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang)*. Jurnal Akuntansi/Volume XIX, No. 01, Januari 2015: 144-159
- Hafridebri. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Di Pekanbaru*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- 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)
- Hornngren, 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
- Jannah Miftahul, Sri Rahayu. 2015. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif dan Pengawasan Internal sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah Volume 3 No.2 Oktober-Desember 2015.
- Kamilah, Faizah. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru)*. Jurnal SOROT Vol 8 No 2 Oktober hlm. 1 – 190 Lembaga Penelitian Universitas Riau.
- Kholidah, Luluk Arifatul. 2014. *Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi*. Accounting Analysis Journal 3 (2) (2014)
- Kumentas, Cynthia N. 2013. *Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pos Indonesia*. Jurnal EMBA. Vol. 1,(3), hlm 796-805.
- Lina dan Stella. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information Sebagai Variabel*

- Intervening*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 15(1), pp: 37-56.
- Lowing, Seiby., Jantje Tinango., dan Stanley Walandouw. 2014. *Total Quality Management (TQM) Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado*. Jurnal EMBA. Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 1055-1066
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Marthin, Titien., David P.E Saerang, Sifrid S. Pangemanan. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Daerah Kabupaten kepulauan Siau Tagulandang Biaro*. Jurnal Riset Akuntansi Going Concern, Vol. 8 No. 3, hlm 13-25.
- Matana, Anastasia, 2017. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Ekspektasi Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makasar.
- Milani, K. 1975. *The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*. The Accounting Review Volume 50, pp. 274-284.
- Minai, Badriyah dan Mun, Mook P. 2013. *Budget Adequacy and Organizational Commitment: Their Role In The Relationship Between Budget Participation and Managerial Performance*. 2nd International Conference On Mngement, Economics and Finance Proceeding.
- Moheri, Yoyon. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. EKOBIS Vol. 16, No.1, Januari 2015: 86 – 93
- Mulyani, Sri. 2017. *Penerapan TQM Dan Kinerja Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus*. Jurnal Kajian Akuntansi, Vol 1, (2), 2017, 101-115
- Nafarin, M. 2015. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi tiga. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Pratiwi, Wiwik. 2019. *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi, Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. WAHANA Volume 22, No. 1, Februari 2019.
- Prihatningtyas, Canggih Nur. 2018. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi Vol. 14 Edisi Khusus April 2018: 169 – 179
- Putri, Anastasia. 2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT. PINDAD (Persero) Bandung)*. e-Proceeding of Management: Vol.1, No.3 Desember 2014.
- Putri, Zuwesty Eka dan Ricky Adiguna. 2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 4, No. 3.
- Rahayu, Sri dan Andry Arifian Rachman. 2013. *Penyusunan Anggaran*

- Perusahaan. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Rante, Andika., Rosidi Rosidi dan Ali Djamhuri. 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 5 Agustus 2019.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi ke Enam Belas*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rudiantoro. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga
- 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.
- Sulijaya, Feliana & Nuraini Bangun. 2015. *Pengaruh TQM, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi Vol. XIX No. 03 September 2015, hlm 433-448.
- Susilo, L. J. dan Kaho, V. R. 2011. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000: Untuk Industri non-perbankan*.
- Tapatfeto, Jasintha Dessy. 2014. *Job Relevant Information Desentralisasi Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan – Volume 18, Nomor 2, Juni 2014: 219 – 241
- 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.
- Windasari, Putu Agustina., dan I Ketut Sujana. 2016. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Pemoderasi*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol.15, No. 2. Mei (2016): 1282-1309.
- 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*. <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/56209> diakses pada 4 April 2020
- 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.