

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN PARTISIPASI ANGGARAN SEBAGAI ANTISEDEN KINERJA MANAJERIAL**

**Annisa Fatimah**

Program Studi D4 Akuntansi Manajemen, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

**Agnes Kristina Pardede**

Program Studi D4 Akuntansi Manajemen, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

**Anik Kusmintarti**

Program Studi D4 Akuntansi Manajemen, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

*Corresponding Author: agnespardede27@gmail.com*

**Abstract:** *Total quality management (TQM) and budget participation become a significant step for the company to achieve optimal employee performance. For this reason, this study is intended to add empirical evidence related to the relationship of these variables. 39 respondents were selected to this research through questionnaires distribution to all employees who involved in budget participation on company which apply the TQM concept at the Sugar Factory of Malang. Multiple linear regression analysis with Partial Least Square (PLS) is used to analyze. The analysis results prove that TQM and budgetary participation have a significant effect on employee performance.*

**Keywords:** *Total Quality Management, Budgetary Participation, Managerial Performance*

**Abstrak:** Total quality management (TQM) dan partisipasi anggaran menjadi sebuah langkah signifikan perusahaan untuk tercapainya kinerja karyawan yang optimal. Untuk itu penelitian ini ditujukan menambah bukti empiris terkait hubungan variabel tersebut. Melalui distribusi kuesioner kepada seluruh karyawan yang terlibat dalam partisipasi anggaran dan perusahaan yang menerapkan konsep TQM di Pabrik Gula Kota Malang, 39 responden telah dipilih. Analisa regresi linier berganda dengan Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisa. Hasil Analisa membuktikan bahwa TQM dan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Total Quality Management, Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial

## PENDAHULUAN

Perusahaan Pabrik Gula yang ada di kota Malang yang aktif produksi saat ini, yaitu Pabrik Gula Kebon Agung dan Pabrik Gula Kreet, telah mengalami perkembangan signifikan sejak berdirinya hingga saat ini. Adanya peningkatan produksi yang akan dilakukan tentu memerlukan strategi yang tepat agar dapat bersaing secara unggul untuk tercapainya peningkatan laba perusahaan. Tidak dapat dipungkiri, kinerja ekonomi menjadi tolak ukur dan representasi kinerja perusahaan yang masih relevan hingga saat ini. Namun demikian tuntutan kualitas secara keseluruhan saat ini telah berfokus pada keberlanjutan hidup perusahaan dalam jangka Panjang.

Karyawan memiliki arti penting bagi perusahaan karena dapat menjamin keberlanjutan hidup perusahaan. Tidak hanya dipandang sebagai alat produksi jasa maupun barang yang diciptakan perusahaan, namun karyawan juga (harusnya) dianggap sebagai aset intelektual bagi perusahaan. Menilai kinerja ekonomi sebuah perusahaan salah satunya didasarkan dari seberapa baik kinerja karyawannya, karena modal sumber daya manusia menjadi motor pertumbuhan dan perkembangan organisasi sesuai tujuan perusahaan. Oleh karena itu kinerja karyawan setidaknya bisa menjadi alat ukur untuk memprediksi kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Kinerja karyawan dalam payung ekonomi dan operasional harus selalu dipertahankan, ditingkatkan, bahkan dibudayakan.

Mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan merupakan sebuah tantangan besar bagi manajemen perusahaan. Terlebih saat ini industri sedang berada dalam era revolusi 4.0. Perusahaan dituntut bergerak cepat untuk menghadapi perubahan dan teknologi serta preferensi kualitas menurut sudut pandang pelanggan. Perusahaan harus dapat mengadopsi dan menerapkan serangkaian strategi guna memenangkan persaingan yang kompetitif. Ketatnya kompetisi usaha berpengaruh besar pada tantangan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen secara efektif dan efisien melalui peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan harus memberikan dukungan penuh untuk peningkatan kinerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu telah mencari berbagai variabel yang sekiranya dapat memengaruhi kinerja karyawan [1–4]. Untuk itu diperlukan alat bantu bagi manajemen untuk menerapkan perencanaan melalui partisipasi anggaran [5–7] dibarengi penerapan konsep perbaikan kualitas secara total yang fokus pada pelanggan, yaitu *total quality management* yang selanjutnya disingkat TQM [8–11].

Partisipasi anggaran merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam proses perencanaan penyusunan anggaran. Alih – alih lebih banyak melibatkan manajemen puncak (*top – down approach*), pendekatan partisipasi anggaran melibatkan seluruh level dalam perusahaan. Menurut [6] pendekatan ini melibatkan karyawan pada tingkat rendah, tentunya dimulai dengan penentuan pedoman umum oleh manajemen di atasnya. Karyawan tingkat rendah dapat mengembangkan anggaran untuk unit mereka sendiri karena dianggap dapat memberikan informasi “berharga” terkait unit masing- masing. Motivasi untuk berbagi informasi tersebut seperti yang disampaikan [12], mungkin tergantung dari komitmen organisasi bawahan. Bagi bawahan yang memiliki komitmen tinggi terhadap keberhasilan perusahaan akan cenderung mengungkapkan informasi “berharga” yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja bawahan dan perusahaan pada akhirnya.

Berikutnya, alokasi sumber daya yang disusun akan didasarkan pada input seluruh level karyawan yang terkait sehingga “menuntut” mereka terlibat sepanjang proses penetapan anggaran. Langkah ini menurut [13] juga akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk menunjukkan produktivitas atau kinerja yang lebih tinggi agar mendapatkan alokasi sumber daya yang lebih besar. Tentunya, anggaran yang disusun juga digunakan sebagai instrumen pengukur keberhasilan kinerja karyawan. Melalui hal tersebut karyawan pada berbagai level terdorong untuk mengomunikasikan tanggung jawabnya secara kreatif. Dari penjelasan tersebut disusunlah hipotesis pertama, yaitu:

H<sub>1</sub>: TQM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Pabrik Gula Kota Malang

Di sisi lain, penguatan kinerja dapat dilakukan dengan pengembangan dan peningkatan kualitas SDM melalui *Total Quality Management* (TQM). TQM bisa dianggap sebagai salah satu pendekatan manajemen perusahaan yang berpusat pada kualitas perbaikan untuk kepuasan pelanggan. Sebuah perusahaan dituntut untuk menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas tinggi agar dapat bertahan hidup dalam persaingan bisnis yang ketat. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas dan kepuasan pelanggan. Jika kepuasan pelanggan meningkat dalam produk dan jasa yang diberikan oleh perusahaan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Menurut [14] TQM melibatkan keikutsertaan seluruh karyawan dalam perbaikan proses, produk, layanan, dan budaya di mana mereka bekerja. Penerapan TQM telah menjadi aspek penting untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Hubungan antara TQM dan kinerja (baik karyawan maupun organisasi) telah diteliti sebelumnya [8,10,15,16]. Mereka memiliki pendapat senada bahwa TQM terbukti memiliki peran penting pada peningkatan kualitas (menurut nilai pelanggan) yang berkelanjutan, salah satunya melalui kinerja karyawan. Bahkan empat komponen yang sering disebut penting untuk strategi kesuksesan TQM yaitu, kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan/manajerial, leadership yang berjalan baik, serta proses perbaikan berkelanjutan yang diiringi pengendalian [15]. Sehingga dapat disusun hipotesis ke dua, yaitu:

H<sub>2</sub> : Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Pabrik Gula

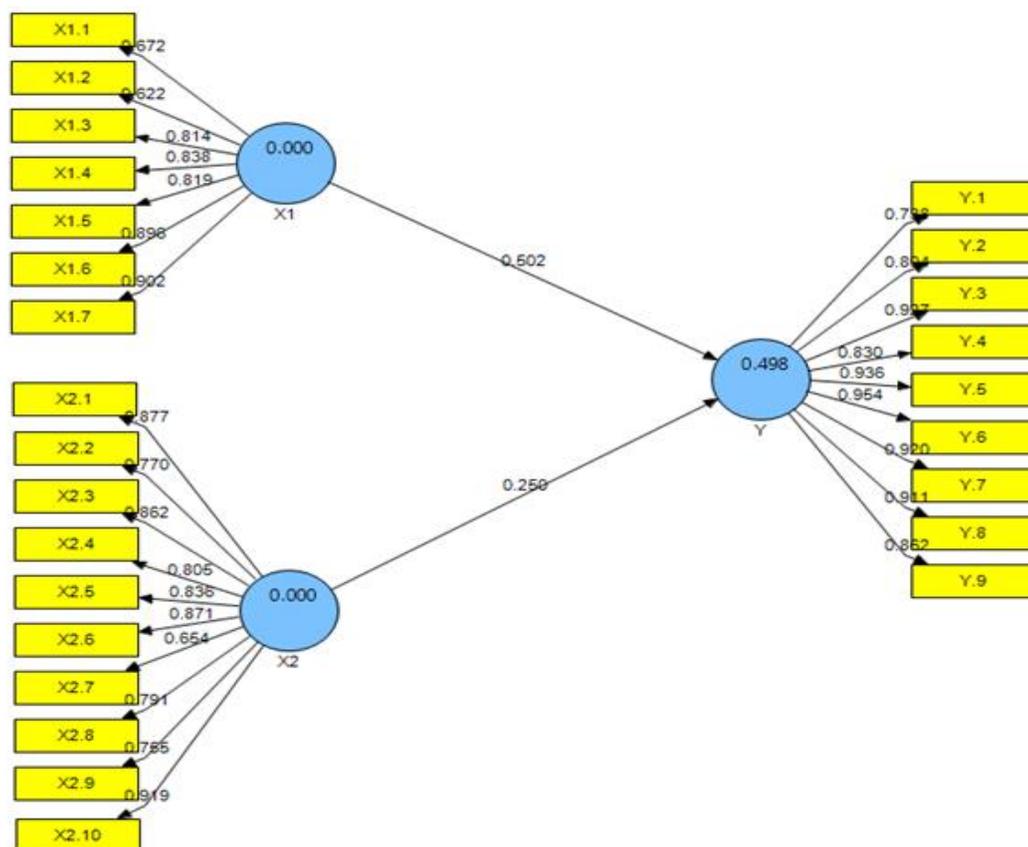
Kota Malang.

METODE PENELITIAN

Objek pada penelitian ini difokuskan kepada seluruh karyawan yang terlibat dalam partisipasi anggaran, baik manajer dan staf di bagian akuntansi dan penganggaran pada Pabrik Gula Kebon Agung dan Pabrik Gula Kreet di Malang Raya menggunakan *Purposive Sampling*. Alasan memilih manajer dan staf sebagai partisipan karena menurut peneliti staf yang ikut membantu dalam penyusunan anggaran juga dapat menjadi partisipan, bahkan mereka seringkali terlibat dalam sharing informasi seperti yang pernah disebutkan [12]. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis regresi melalui Partial Least Square (PLS) dianggap tepat digunakan dalam penelitian sosial yang tidak bisa diukur secara langsung seperti kinerja, kepuasan, motivasi, dan lainnya. Jumlah kuesioner yang telah disebar oleh peneliti adalah 60 kuesioner dan jumlah kuesioner yang kembali adalah 41 kuesioner dengan 39 sampel yang dapat digunakan.

Untuk mengukur TQM dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Indikator yang disusun untuk TQM adalah fokus pada konsumen, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, komitmen manajemen, pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pendidikan dan informasi dan komunikasi. Adapun indikator dalam kinerja karyawan adalah perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja keseluruhan. Seluruh indikator pada variabel diukur menggunakan skala likert 1 hingga 5 mulai dari sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju [17] untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi manajer dan staf sebagai partisipan.

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier menggunakan *software* PLS. Model tahap pertama yang dibangun sebagai analisis struktural dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Model Analisis

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Validitas Model Reflektif

Model pengukuran dinilai dengan menggunakan reliabilitas (Cronbach's Alpha dan *composite reliability*) serta validitas konvergen. Besaran nilai minimal ialah 0,7 sedangkan idealnya ialah di atas 0,8 [17]. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada variabel TQM, partisipasi anggaran dan kemandirian sosial lebih besar dari 0,7. Kesimpulan yang dapat diambil, berdasarkan perhitungan *composite reliability* semua indikator yang mengukur variabel TQM, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dinyatakan reliabel.

Evaluasi validitas model reflektif dilakukan dengan menghitung validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diketahui melalui *loading factor* atau dapat diketahui melalui Average Variance Extracted (AVE). Suatu instrumen dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki AVE di atas 0,5 [18]. Hasil pengujian validitas konvergen dapat diketahui bahwa semua indikator yang mengukur variabel TQM, partisipasi anggaran dan kinerja karyawan bernilai lebih besar dari 0,6. Kesimpulan yang dapat diambil ialah indikator yang mengukur variabel TQM, partisipasi anggaran dan kinerja karyawan dinyatakan valid.

### Goodness of Fit Model

*Goodness of fit* digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen [17,18]. *Goodness of fit* model dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi atau yang sering disebut *R-Square*. Dari hasil ujinya, *R-square* variabel kinerja manajerial bernilai 0,498 atau 49,8%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel TQM dan partisipasi anggaran sebesar 49,8%, atau dengan kata lain kontribusi variabel TQM dan partisipasi anggaran terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 49,8%, sedangkan sisanya sebesar 50,2% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics  $\geq$  T-tabel (1,96) maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui tabel berikut :

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

| Eks            | End | PathCoeff | StdError | T Stat |
|----------------|-----|-----------|----------|--------|
| X <sub>1</sub> | Y   | 0,250     | 0,100    | 2,495  |
| X <sub>2</sub> | Y   | 0,502     | 0,075    | 6,735  |

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa model struktural yang terbentuk adalah :

$$Y_{\text{(Kinerja Karyawan)}} = 0,250 X_1_{\text{(TQM)}} + 0,502 X_2_{\text{(Partisipasi Anggaran)}}$$

### Pengaruh TQM terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari pengujian secara statistik, uji regresi parsial terhadap hipotesis pertama menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial baik di Perusahaan Pabrik Gula di Malang. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,250 dan nilai T *statistics* sebesar 2,495. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan T *statistics* > T tabel (1,96). Hal ini berarti

terdapat pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kinerja karyawan sehingga apabila semakin tinggi TQM cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut di atas membuktikan bahwa semakin baik dan tinggi penerapan TQM di sebuah perusahaan semakin baik pula kinerja karyawannya, ini dapat dilihat dari banyaknya jawaban responden yang mengatakan setuju bahwa penerapan TQM memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan dukungan terhadap penelitian sebelumnya [8-10,16,19,20].

Perusahaan Pabrik Gula di Malang telah menerapkan konsep TQM dengan baik dan telah mendapat dukungan sepenuhnya dari manajemen puncak dan komitmen karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini juga membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan pada pabrik gula dalam hal pendidikan dan pelatihan baik dan perusahaan melibatkan karyawan dalam hal pengambilan sebuah keputusan. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai suatu kebijakan yang melibatkan karyawan, bukan sekedar menerima masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti setiap masukan tersebut apakah masukan tersebut baik dan dapat diterima atau tidak. Dengan demikian hasil dari penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu memberikan kepuasan terhadap konsumen terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Ada banyak hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk memuaskan konsumen, misalnya selalu mengidentifikasi kebutuhan konsumen dengan melihat kondisi pasar saat ini. Selalu mengukur sejauh mana produk yang telah dihasilkan perusahaan memuaskan konsumen, hal ini harus selalu menjadi perhatian khusus perusahaan untuk melihat produk mereka apakah sudah sesuai dengan nilai dan tujuan yang diinginkan oleh konsumen.

Melakukan pengenalan langsung dengan konsumen, hal ini dapat dilakukan untuk mengenalkan produk yang dihasilkan perusahaan agar konsumen dapat memilih produk sesuai kebutuhan dan keinginan mereka. Hal yang harus diperhatikan juga oleh perusahaan adalah kritik dan saran konsumen, perusahaan harus terbuka dan menerima setiap kritik dan saran dari konsumen terhadap produk yang dipasarkan. Perusahaan juga harus melakukan perbaikan dan pengawasan terus-menerus pada semua bagian perusahaan tanpa harus menunggu permasalahan muncul, perusahaan harus selalu siap terhadap perubahan ekonomi. Seluruh karyawan berhak menerima pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur dan terus menerus, hal ini dilakukan agar karyawan dapat mampu bekerja disegala kondisi dan perusahaan harus melakukan studi banding terhadap kualitas kerja, produk, dan pelayanan.

#### *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Karyawan*

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,502 dan nilai T statistics sebesar 6,735. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan T statistics > T tabel (1,96). Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan. Sehingga apabila semakin tinggi partisipasi anggaran cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. Hasil dari penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya [6,7,21,22]. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu memberikan kepuasan terhadap konsumen terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Ada banyak hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk memuaskan konsumen, misalnya selalu mengidentifikasi kebutuhan konsumen dengan melihat kondisi pasar saat ini. Selalu mengukur sejauh mana produk yang telah dihasilkan perusahaan memuaskan konsumen, hal ini harus selalu menjadi perhatian khusus perusahaan untuk melihat produk mereka apakah sudah sesuai dengan nilai dan tujuan yang diinginkan oleh konsumen.

Perusahaan juga harus melakukan perbaikan dan pengawasan terus-menerus pada semua bagian perusahaan tanpa harus menunggu permasalahan muncul, perusahaan harus selalu siap terhadap perubahan ekonomi. Seluruh karyawan berhak menerima pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur dan terus menerus, hal ini dilakukan agar karyawan dapat mampu

bekerja disegala kondisi dan perusahaan harus melakukan studi banding terhadap kualitas kerja, produk, dan pelayanan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran di Perusahaan Pabrik Gula di Malang sudah menerapkan proses penyusunan anggaran secara partisipatif yaitu dengan melibatkan karyawan dan manajer yang sudah mempunyai pengalaman dalam rancangan anggaran perusahaan di dalam perusahaan. Saat penyusunan anggaran perusahaan, manajer meminta pendapat bawahan dan manajer melakukan revisi anggaran agar anggaran dibuat sesuai dengan kondisi ekonomi.

Seluruh karyawan harus ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran organisasi ini dilakukan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan kebutuhan setiap divisi dari perusahaan, dan harus selalu melakukan revisi terhadap anggaran sebagai bentuk penyesuaian kondisi ekonomi saat ini. Selain itu level di atasnya harus terbuka terhadap usulan anggaran dari bawahan pada saat penyusunan anggaran, agar anggaran yang dibuat sesuai dengan kondisi perusahaan dan kondisi ekonomi.

Baik karyawan maupun manajer di setiap divisi dalam perusahaan adalah orang yang paling memadai yang memiliki informasi yang akurat dan banyak mengenai divisi, bagian atau unit mereka ditempatkan. Melibatkan mereka dalam proses penyusunan anggaran perusahaan berarti menyusun anggaran dengan menggunakan informasi yang relevan. Hasil dari proses ini akan membuat anggaran yang telah disusun dapat mencapai tingkat capaian yang lebih realitis dan memudahkan karyawan, manajer untuk mencapai hal yang telah mereka dan perusahaan targetkan. Salah satu tugas dasar manajer adalah menentukan tujuan, kebijakan, dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penganggaran dan penyusunan program perusahaan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari perusahaan. Manajer juga harus mengumpulkan seluruh informasi baik dari dalam perusahaan itu sendiri, maupun dari luar perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Mengevaluasi dan menilai rencana kerja yang telah dibuat dan selalu melakukan evaluasi sesuai keadaan perusahaan sebenarnya. Mengarahkan pimpinan dan mengembangkan bawahan agar satu komitmen dalam mencapai tujuan berdirinya perusahaan tersebut.

## **KESIMPULAN**

TQM dan partisipasi anggaran terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi TQM cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan. Sehingga apabila semakin tinggi partisipasi anggaran cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penerapan TQM dengan baik harus mendapat dukungan sepenuhnya dari manajemen puncak dan komitmen seluruh karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini juga membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan pada pabrik gula dalam hal pendidikan dan pelatihan baik dan perusahaan melibatkan karyawan dalam hal pengambilan sebuah keputusan. Semakin baik perusahaan menerapkan TQM untuk fokus kepada kebutuhan pelanggan, motivasi karyawan untuk menunjukkan kinerjanya juga akan semakin tinggi.

Perusahaan Pabrik Gula di Malang sudah menerapkan proses penyusunan anggaran secara partisipatif yaitu dengan melibatkan karyawan dan manajer yang sudah mempunyai pengalaman dalam rancangan anggaran perusahaan di dalam perusahaan. Saat penyusunan anggaran perusahaan, terdapat transfer informasi yang menunjukkan kondisi tiap divisi. Manajer meminta pendapat bawahan dan manajer melakukan revisi anggaran agar anggaran dibuat sesuai dengan kondisi ekonomi.

Strategi perusahaan sebaiknya tetap mempertimbangkan hal terkait dengan peningkatan kinerja karyawan sebagai aset intelektual perusahaan. Karyawan harus diupayakan melalui perbaikan mutu secara keseluruhan dan berkelanjutan agar komunikasi antara atasan dan bawahan baik. Perbaikan yang dilakukan terus-menerus akan memberikan timbal balik yang baik antara perusahaan dan pelanggan.

Hasil penelitian ini telah didapatkan berbagai hal menarik terkait motivasi peningkatan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini belum membuka banyak data yang mendalam terkait peningkatan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dilakukan dengan metode wawancara dan terlibat langsung sehingga memperoleh hasil yang lebih mendalam. Selain itu, penelitian selanjutnya

diharapkan menambah variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial serta memperluas daerah survey sehingga data yang diperoleh lebih mungkin disimpulkan secara umum.

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Farhani F. Building Employee Performance. *Int Rev Manag Mark* 2019;9:52-6. <https://doi.org/10.32479/irmm.8533>.
- [2] Kenny VS. Employee Productivity And Organizational Performance: A Theoretical Perspective. *Munich Pers RePEc Arch* 2019;1-11. [https://doi.org/10.1142/9789812702920\\_0032](https://doi.org/10.1142/9789812702920_0032).
- [3] Methode K, Osunsan OK, Florence I, Augustine W, Abiria P, Innocent B. Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura , Burundi . *East African Sch J Econ Bus Manag* 2019;2:225-34.
- [4] Supriyanto AS, Weripeh Y. The Antecedent of Employee Performance. *Adv Econ Bus Manag Res* 2019;101:282-4. <https://doi.org/10.2991/iconies-18.2019.55>.
- [5] Otor JI, Oti PA. Budget Participation, Managerial Performance and Budgetary Slack: the Intervening Role of Budget Pressure and Monitoring. *Account Tax Rev* 2017;1:1-28.
- [6] Mohd Noor I, Othman R. Budgetary Participation: How it Affects Performance and Commitment. *Account Bus Public Interes* 2012:53-73.
- [7] Karakoc EY, Ozer G. An investigation of Budget-Related Antecedents of Job Performance. *Int J Res Bus Soc Sci* 2016;5:38-53. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i3.165>.
- [8] Al-Sarayreh A, Amal A-S, Rasha A-M, Nawal A-F, Ayoub M, Salem A-T, et al. The Impact of TQM on Employee Performance Abu Sheikha Exchange Company: Case Study. *Int J Hum Resour Stud* 2019;9:212. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14636>.
- [9] Zahari MK, Zakuan N. the Effects of Total Quality Management on the Employee Performance in Malaysian Manufacturing Industry. *Int Conf Istanbul* 2016:1-6.
- [10] Dedy AN, Zakuan N, Omain SZ, Rahim KA, Ariff MSM, Sulaiman Z, et al. An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with Mediating Role Of Process Innovation. *IOP Conf Ser Mater Sci Eng* 2016;131. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/131/1/012017>.
- [11] Tinuke M. Correlates of Total Quality Management and Employee Performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in Nigeria. *Int J Acad Res Bus Soc Sci* 2012;2:1.
- [12] Parker RJ, Kyj L. Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organ Soc* 2006;31:27-45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>.
- [13] Emita E. Pengaruh Asimetri Informasi, Alokasi Sumber Daya, Etika dan Komitmen Organisasi Terhadap Budget Slack : Suatu Eksperimen. *J Widya Manaj Akunt* 2007;7:67-83.
- [14] Besterfield DH, Michna CB, Besterfield GH, Sacre MB, Urdhwareshe H, Urdhwareshe R. *Total Quality Management (Revised Edition)*. 3rd ed. Dorling Kindersley Pvt. Ltd.; 2011.
- [15] Gharakhani D, Rahmati H, Farrokhi MR, Farahmandian A. Total Quality Management and Organizational Performance 4 . Theory of Total Quality can be. *Am J Ind Eng* 2013;1:46-50. <https://doi.org/10.12691/ajie-1-3-2>.
- [16] Firman A, Mustapa Z, Ilyas GB. Relationship of TQM on Managerial Performance : Evidence From Property Sector in Indonesia Relationship of TQM on Managerial Performance : Evidence From Property Sector in Indonesia 2020. <https://doi.org/10.15722/jds.17.12.20201.47>.
- [17] Sugiyono. *Statistik Untuk Penelitian.pdf*. Bandung: Alfabeta; 2007. <https://doi.org/10.1016/S0969->

4765(04)00066-9.

- [18] Garson GD. *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. 2016th ed. Asheboro: Statistical Associates Publishing; 2016.
- [19] García-Alcaraz JL, Flor-Montalvo FJ, Avelar-Sosa L, Sánchez-Ramírez C, Jiménez-Macías E. Human resource abilities and skills in TQM for sustainable enterprises. *Sustain* 2019;11:1–22. <https://doi.org/10.3390/su11226488>.
- [20] Njeru MN, Omondi M. Relationship between Total Quality Management and Employee Performance in Public Universities in Kenya: A Case Study of Kirinyaga University College. *Strateg J Bus Chang Manag* 2016;3:455–83.
- [21] Manafe JD, Setyorini T. The Impact of Organizational Commitment as Mediator and Moderator Relationship between Budgeting Participation on Managerial Performance : Evidence From Indonesia 2019;01:11–20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3522567>.
- [22] Chong VK, Eggleton IRC, Leong MKC. The Multiple Roles of Participative Budgeting on Job Performance. *Adv Account* 2006;22:67–95. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2).