SKRIPSI

ANALISIS INTERAKSI ANTARA *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA BANK SULSELBAR MAKASSAR

ASNIDAR ASMI

105730375912

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

MAKASSAR

2016

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul penelitian	: ANALISIS INTERAKSI ANTARA *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA BANK SULSELBAR MAKASSAR.
NamaMahasiswa	: ASNIDAR ASMI
No Stambuk/Nim	: 10573 03759 12
Jurusan	: AKUNTANSI (S1)
Fakultas	: EKONOMI DAN BISNIS
PerguruanTinggi	: UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diujikan pada hari Jum'at 04 November 2016

Makassar, 17 November 2016

Menyetujui :

Pembimbing I	Pembimbing II
Drs.H.Sultan Sarda,MM	Linda Arisanty Razak,SE.,M.Si.Ak.CA

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi	Ketua Jurusan Akuntansi
Dr. H. Mahmud Nuhung, MA	Ismail Badollahi, SE.,M.Si.Ak.CA
KTAM: 497 794	NBM : 1073428

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama ASNIDAR ASMI, Nim 105730375912 ini telah diperiksa dan diterima oleh panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: Tahun 1437 H/2016 dan telah dipertahankan di depan penguji pada hari Jumat 04 November 2016,sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar,17 November 2016

Panitia Ujian :

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE.MM (.....)
   (Rektor Unismuh Makassar)

2. Ketua : Dr. H. Mahmud Nuhung, MA (.....)
   (Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis)

3. Sekertaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM (.....)
   (WD. 1 Fak. Ekonomi dan Bisnis)

4. Penguji : 1. Abd. Salam HB,SE.,M.Si.,AK.CA (.....)

   2. Andi Arman, SE.,M.Si.,AK.CA (.....)

   3. Jamaluddin M, SE.,M.Si (.....)

   4. Samsul Rizal, SE. MM (.....)

ABSTRAK

Asnidar Asmi, 2016, ANALISIS INTERAKSI ANTARA *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJAKEUANGAN PADA BANK SULSELBAR MAKASSAR, dibimbing oleh H.Sultan Sarda, (Pembimbing I) dan Linda Arisanty Razak,(Pembimbing II).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana interaksi *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan pada Bank Sulselbar Makassar. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis (uji serempak dan uji parsial). Berdasarkan hasil penelitian dari hasil analisis persamaan regresi antara TQM, sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Shalawat serta salam senantiasa tersanjungkan kepada nabi Muhammad SAW, yang telah menjadi khalifah dunia dalam menyebarkan syari'at yang diamanahkan Allah kepadanya untuk ummatnya.

Dalam penulisan skripsi ini banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak terutama dari bapak Drs. H. Sultan Sarda, MM dan ibu Linda Arisanty Razak, SE.,M.Si,Ak,CA selaku pembimbing I dan pembimbing II, yang penuh dengan kesabaran telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan mulai penyusunan proposal hingga penyelesaian skripsi ini. Karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih.

Meskipun penulis skripsi ini baru merupakan tahap awal dari sebuah perjalanan panjang cita-cita akademis, namun penulis berharap semoga karya ilmiah ini mempunyai nilai pemanfaatan yang luas bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu kependidikan ekonomi.

Keseluruhan proses penyusunan karya ilmiah ini telah melibatkan berbagai pihak. Oleh karena itu melalui pengantar ini penyusun mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE.,MM, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar beserta para pembantu Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Dr. H. Mahmud Nuhung, M.A selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, beserta seluruh Stafnya atas segala pelayanan yang diberikan kepada penulis.
3. Ismail Badollahi, SE.,M.Si.Ak.CA selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, para Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Drs. H. Sultan Sarda,MM dan Linda Arisanty Razak,SE.,M.Si.Ak.CA selaku Pembimbing I dan Pembimbing II, terima kasih atas waktunya telah membimbing dan memberikan bantuan, dorongan dan dukungannya.
5. Para Dosen, Karyawan dan Karyawati Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang secara nyata memberikan bantuannya baik secara langsung maupun tidak langsung.
6. Kepada pihak Bank Sulselbar Makassar yang telah membantu proses penelitian dan terima kasih atas kesediaannya telah mengizinkan penulis melakukan peneleitian di perusahaan tersebut.
7. Kepada Ayahanda Mustafa dan Ibunda Hasma serta Saudariku Heriyanti mustafa dan Mulyani Mustafa S.Pd dan beserta segenap keluarga besar yang

telah mengasuh, membimbing dan membiayai penulis selama masa pendidikan sampai selesainya skripsi ini, kepada beliau penulis senantiasa memanjatkan do'a semoga Allah SWT mengasihi dan mengampuni doanya, amin.

8. Sahabat-Sahabatku tercinta Yuyun Wirasasmita, Irmayani Yasim, Vira Elfana Sari, Muh.Yusuf Aqsha. Canda, tawa dan tangis telah kita lalui bersama, kalian yang telah mengajarkanku arti persahabatan yang sesungguhnya, terima kasih atas do'a, perhatian, semangat dan dukungannya.
9. Teman-teman seperjuangan di Forum Mahasiswa Bulukumba (A.Nursyamsi, Abd. Muttalib Akbar Alfandias, Arung Mangawing, dan lain-lain) yang telah memberikan semangat dan dukungannya.
10. Teman-teman sejalan dan searahku Samsidar, Rahmawati dan Saleha Tahir terima kasih atas jalinan pertemanan kita semoga berjalan sampai kita semua sukses dunia akhirat, terima kasih atas segala dorongan, semangat dan dukungannya.
11. Seluruh teman-teman Jurusan Akuntansi Khususnya AK5.12, mereka yang telah bersama-sama menjalani perkuliahan dengan suka dan duka, kalian adalah yang terbaik.

Cukuplah hanya Allah yang tidak tuli akan do'a hamba-hamba-Nya dan tidak buta akan tengadahan atas tangan-tangan dan air mata mereka, yang akan membalas semua kebaikan mereka dengan balasan yang berlimpah dan memasukkan mereka ke

dalam “pelukan” kenikmatan-Nya dalam taman-taman-Nya yang indah yang telah dijanjikan-Nya, amin.

Penulis sepenuhnya sadar bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan-kekurangannya. Namun, penulis berharap yang sedikit ini mampu memberikan gambaran dan informasi tentang *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan pada Bank Sulselbar Makassar. Akhir kata, penulis memohon maaf atas semua keterbatasan, dan penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penulisan karya ilmiah yang lebih baik lagi.

Wassalamu ‘alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, Agustus 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....i

HALAMAN PERSETUJUAN..... ..ii

ABSTRAK iv

KATA PENGANTAR v

DAFTAR ISI..... .vi

DAFTAR TABEL.....i

DAFTAR GAMBAR iv

BAB I PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah..... 1

1.2.Rumusan Masalah 4

1.3.Tujuan Penelitian 4

1.4.Manfaat Penelitian 5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian *Total Quality Management* 6

2.2. Prinsip-Prinsip *Total Quality Management* 14

2.3. Sistem Pengukuran Kinerja..... 20

2.4. Kinerja Keuangan..... 21

2.5. Interaksi *Total Quality Management* dengan Sistem Pengukuran Kinerja.23

2.6. Kerangka Pikir 26

2.7. Hipotesis..... 26

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Daerah dan Waktu Penelitian..... 27

3.2 Metode Pengumpulan Data 27

3.3 Sumber Data..... 28

3.4 Populasi dan Teknik Penarikan Sampel..... 28

3.5 Metode Analisis Data..... 29

3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel..... 30

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Bank Sulselbar 33

4.2 Visi dan Misi 35

4.3 Struktur Organisasi Bank Sulselbar 35

4.4 Job Description 37

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian Deskriptif Objek Penelitian 59

5.2 Hasil Uji Instrumen Penelitian 62

5.3 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Penelitian 63

5.4 Hasil Uji Kualitas Data 67

5.5 Hasil Uji Hipotesis 69

DAFTAR LAMPIRAN i

DAFTAR PUSTAKA i

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pikir……iv

Gambar 2.2 : Struktur Organisasi Perusahaan Bank Sulselbar Makassar ……..37

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Distribusi dan Pengambilan Kuesioner

Tabel 2 Karakteristi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 6 Analisis Statistik Deskriftif

Tabel 7 Tanggapan Responden Mengenai *Total Quality Mangement*

Tabel 8 Tanggapan Responden Mengenai Sistem Pengukuran Kinerja

Tabel 9 Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Audit

Tabel 10 Hasil Uji Validitas

Tabel 11 Hasil Uji Realibilitas

Tabel 12 Model Persamaan Regresi Linier Berganda

Tabel 13 Hasil Uji Koefisien Desterminasi

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan ASEAN *Economic Blueprint*, MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) menjadi sangat dibutuhkan untuk memperkecil kesenjangan antara negara-negara ASEAN dalam hal pertumbuhan perekonomian dengan meningkatkan ketergantungan anggota-anggota di dalamnya. MEA dapat mengembangkan konsep meta-nasional dalam rantai suplai makanan, dan menghasilkan blok perdagangan tunggal yang dapat menangani dan bernegosiasi dengan eksportir dan importir non-ASEAN. Bagi Indonesia sendiri, MEA akan menjadi kesempatan yang baik karena hambatan perdagangan akan cenderung berkurang bahkan menjadi tidak ada. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan eskpor yang pada akhirnya akan meningkatkan GDP *(Gross Domestic Product)* Indonesia. Di sisi lain, muncul tantangan baru bagi Indonesia berupa permasalahan homogenitas komoditas yang diperjual belikan. Dalam hal ini *competition risk* akan muncul dengan banyaknya barang impor yang akan mengalir dalam jumlah banyak ke Indonesia yang akan mengancam industri lokal dalam bersaing dengan produk-produk luar negri yang jauh lebih berkualitas.

Lingkungan perusahaan yang semakin kuat pada era globalisasi ini membuat perusahaan di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang tidak mudah untuk meningkatkan mutu dan keunggulan daya saing. Perusahaan atau Bank harus dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan dan dapat bertahan dalam lingkungan seperti itu.

Perusahaan harus menciptakan nilai bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan berkualitas, sehingga perusahaan juga memperoleh *feedback*. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas, perusahaan dapat menggunakan tiga ide dasar, yaitu: (1) setiap tindakan perusahaan dalam proses menghasilkan produk dan jasa selalu berorientasi kepada pelanggan, (2) melibatkan seluruh entitas yang berkaitan dengan jalannya perusahaan, baik pihak internal (karyawan), maupun pihak eksternal (pemasok dan pelanggan), (3) menggunakan data dan alasan ilmiah dalam memperbaiki kinerja yang efeknya akan memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono 2001:4). *TQM* juga merupakan falsafah *holistie* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork* produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian *TQM* merupakan system manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuaasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Selain penerapan *TQM*, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sistem pengukuran kinerja dan sistem

penghargaan. Penghargaan (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

(Simamora 2001:540), Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja. Mengenai hubungan antara *TQM* dengan kinerja sudah dilakukan di beberapa perusahaan.

(Kurnianingsih 2000:247-248) meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *TQM* pada perusahaan Manufaktur. Kurnianingsih berhasil membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memperkuat hubungan *moderating* terhadap hubungan antara *TQM* dengan kinerja manajerial. Bidang kajian ini menjadi menarik, karena ada faktor-faktor kondisional yang kemungkinan dapat mengubah bentuk pengaruh antara variabel-variabel yang dijadikan model pada penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, pada penelitian ini dicoba melakukan pengujian untuk perusahaan jasa, dengan melakukan studi empiris di Bank Sulselbar Makassar. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat tema ini dengan memilih judul: "**Analisis Interaksi Antara *Total Quality Management* dengan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Keuangan pada Bank Sulselbar Makassar.**"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut : Apakah terdapat interaksi antara *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan pada Bank Sulselbar Makassar?.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

   Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai:

   a. Untuk mengetahui sejauh mana interaksi *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja pada Bank Sulselbar Makassar.

   b. Untuk mengetahui interaksi *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan pada Bank Sulselbar Makassar.

2. Manfaat Penelitian

   Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

   a. Sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan Bank Sulselbar Makassar. Dalam meningkatkan kinerja keuangan melalui hubungan antara *Total Quality Management* melalui sistem pengukuran kinerja.

   b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengaplikasikan teori-teori yang didapat selama mengikuti studi di bangku kuliah dan mengaplikasikan dalam praktek yang sebenarnya terjadi di dalam perusahaan.

c. Sebagai bahan referensi yang berkaitan dengan Pengaruh *total quality management*, penerapan *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan.

d. Dapat menambah wawasan tentang pentingnya pemanfaatan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap peningkatan kinerja keuangan pada suatu instansi atau perusahaan serta dapat menerapkan di dunia pekerjaan.

BAB II.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian *Total Quality Management*

Pada awalnya masalah kualitas menjadi sebuah agenda penting di lingkungan *private organization.* Organisasi-organisasi swasta seperti badan-badan usaha merupakan organisasi yang pertama-tama memiliki kompetensi dalam hal kualitas dan merumuskannya dalam bentuk standar kualitas. Akhir-akhir ini organisasi swasta khususnya perusahaan-perusahaan bahkan telah menerapkan standar kualitas dalam penyelenggaraan kegiatan operasionalnya. Standar kualitas sangat diperlukan dalam rangka menjamin kualitas perusahaan, baik perusaahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa maupun produksi barang. Standar kualitas diterapkan dalam rangka pengendalian kualitas produk maupun pelayanan jasa yang dilakukan oleh perusahaan.

Kritik tentang rendahnya kualitas pelayanan, keterbatasan kemampuan, serta birokrasi publik yang patologis terasa semakin santer, terlebih-lebih pada era bebas ini. Di saat reformasi dihembuskan sistem demokrasi terasa semakin lentur, sehingga warga negara atau masyarakat mendapatkan peluang lebih luas untuk berpendapat. Disatu sisi era reformasi dapat dilihat sebagai kesempatan emas bagi warga negara untuk menumbuhkan iklim demokrasi. Disisi lain momen tersebut juga merupakan ancaman terhadap para aktor publik agar bertindak hati-hati, lebih demokratis dan berpihak pada rakyat. Rakyat semakin sadar akan hak-haknya, dan

semakin berani memperjuangkan kepentingan, semakin bebas meneriakkan ketidak setujuan serta semakin terbuka untuk mengkritisi sepak terjang birokrat. Kondisi semacam ini hendaknya direspon oleh pemerintah dengan cara secepat mungkin melakukan pembenahan manajemen kualitas. Peningkatan kinerja melalui pendekatan *total quality management* (*TQM*) sangat mendesak untuk dilakukan agar *total quality management* tersebut dapat diaplikasikan dengan baik, maka perlu dicermati lebih lanjut. *Total Quality Management* pada gilirannya mengilhami penciptaan perencanaan kualitas dan struktur kualitas dalam manajemen.

Konsep *TQM* berasal dari tiga kata yaitu *total, quality,* dan *management.* Fokus utama dari *TQM* adalah kualitas/mutu. Terkait dengan mutu sebagai fokus utama, ada beberapa definisi mengenai mutu. Berikut ini adalah beberapa definisi mutu menurut (Ismanto, 2009:64), Crosby mendefinisikan mutu sebagai "tercukupinya kebutuhan" (*conformance to requirement).* Juran dan Gray mendefinisikan mutu sebagai "baik untuk digunakan*"* (*fitness for use)*. Sedangkan *General Servise Administration (GSA)* mendefinisikan kualitas adalah pertemuan kebutuhan *customer* pada awal mula dan setiap saat.

Menurut Siswanto (2007:195) mutu (*quality)* merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia , proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Kata selanjutnya adalah *total*, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu. Menurut Sallis (2011:74) *total (*terpadu) dalam *TQM*

menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus.

Unsur ketiga dari *TQM* adalah kata *management*, yang merupakan konsep awal dari *TQM* itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar. Secara etimologis menurut Munir (2006:9) kata manajemen berasal dari bahasa Inggris "*management"* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.

Menurut Terry (2005:1) manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Istilah manajemen (*management)* telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, ketatapengurusan,administrasi, dan sebagainya.

Total Quality Management (*TQM*) dalam bahasa (istilah) Indonesia disebut Total Manajemen Mutu atau Terpadu (*intergrated quality control)* mempunyai sejarah yang agak panjang. Hampir lima *decade* yang lalu istilah *total quality management* telah tumbuh dan berkembang sebagai hasil sintesis dari berbagai sumber. Semula ide *total quality management* muncul pertama kali di Amerika Serikat, tetapi kemudian diorganisasikan dan dilaksanakan di beberapa perusahaan Jepang. Khususnya setelah Perang Dunia II, *total quality management* ini diseminarkan sekaligus diterapkan dalam bentuk program-program pelatihan di

berbagai sektor industri, dua orang pakar yang merupakan “suhu” *Total Quality Management*, baik di Jepang maupun di Amerika Serikat adalah W.Edward Deming dan Joseph M.Juran.

Total Quality Management (*TQM)* merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi.

Menurut Salusu (2003:456) mengemukakan bahwa: “*Total Quality Management* adalah suatu komitmen terpadu penuh dedikasi terhadap kualitas melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua anggota organisasi”.

Kemudian Gaspersz (2008:2) bahwa: “*TQM* sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuously performance omprovement)* pada setiap level operasi, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia”.

Total mempunyai konotasi seluruh sistem yaitu seluruh proses, seluruh pegawai, termasuk pemakai produk dan jasa juga supplier. *Quality* berarti karakteristik yang memenuhi kebutuhan pemakai, sedangkan *Management* berarti proses komunikasi *vertical* dan *horizontal*, *top-down* dan *buttom-up* guna mencapai kualitas dan produktivitas.

McKenna dan Beech (2000:202) berpendapat bahwa: “Orang-orang yang bertanggung jawab atas *total quality* akan berusaha untuk memastikan bahwa kualitas telah mewarnai seluruh aktivitas organisasi.

Dalam memudahkan pemahaman, *TQM* dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud *TQM* sedangkan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, prosess dan lingkungannya.

Menurut Nasution (2001:28) yang membedakan *Total Quality Management (TQM*) dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama, yaitu: fokus pada pelanggan; obsesi terhadap kualitas; pendekatan ilmiah; komitmen jangka panjang; kerjasama tim (*Teamwork)*; perbaikan sistem secara berkesinambungan; pendidikan dan pelatihan; kebebasan yang terkendali; kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Menurut Nasution (2001:42) manfaat *TQM* dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan.

Munawaroh dkk (2004:114) berpendapat bahwa: “*Total Quality Management* (*TQM*) adalah menekankan pada komitmen manajemen untuk memiliki keinginan

yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan disegala aspek". Agar sukses dalam menerapkan *TQM*, suatu organisasi harus berkonsentrasi pada 8 elemen kunci berikut:

1. Etika

   berbagai situasi adalah merupakan dua sisi mata uang yang dilambangkan oleh etika organisasi dan etika individu. Etika organisasi membentuk sebuah kode Etika adalah disiplin yang terkait dengan kebaikan dan keburukan dalam etik bisnis yang menguraikan petunjuk bagi semua anggotanya dan harus melekat dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Sedangkan etika individu mencakup kebenaran dan kesalahan perseorangan.

2. Integritas

   Integritas mencakup kejujuran, moral, nilai-nilai, keadilan, dan kesetiaan terhadap kebenaran dan keikhlasan. Karakteristiknya adalah bahwa apa yang diharapkan oleh pelanggan (internal/eksternal) dan apa yang memang layak untuk mereka terima. Lawan dari integritas adalah sikap bermuka dua (munafik), dan *TQM* tidak akan dapat bekerja dengan baik dalam suasana tersebut.

3. Kepercayaan

   Kepercayaan adalah produk dari integritas dan prilaku yang beretika. Tanpa kepercayaan, kerangka kerja dari *TQM* tidak dapat dibangun. Kepercayaan membantu perkembangan partisipasi penuh dari semua anggota organisasi. Ia

memperkenankan aktifitas pemberian wewenang yang mendorong kebanggaan turut memiliki perusahaan dan juga komitmen. Ia memberi peluang dilakukannya pengambilan keputusan pada semua level dalam organisasi, mengembangkan penanganan resiko oleh tiap-tiap individu untuk perbaikan berkelanjutan dan membantu dalam menjamin bahwa ukuran-ukuran yang digunakan terpusat pada perbaikan proses dan tidak digunakan untuk melawan pendapat orang lain. Kepercayaan adalah sifat dasar untuk menjamin kepuasan pelanggan. Jadi, kepercayaan membangun lingkungan yang kooperatif (saling bekerjasama) sebagai dasar untuk *TQM*.

4. Pelatihan (*Training)*

   Training sangat penting artinya bagi karyawan organisasi agar bisa menjadi lebih produktif. Disamping itu para Supervisor mesti bertanggungjawab dalam menerapkan *TQM* di departemennya, termasuk mengajarkan filsafat dasar dari *TQM* kepada semua bawahannya. Training yang biasanya dibutuhkan oleh para karyawan dalam mendukung penerapan *TQM* antara lain; kemampuan interpersonal, kecakapan bekerjasama dalam tim, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, analisa dan perbaikan kinerja pengelolaan pekerjaan, ekonomi bisnis, dan keterampilan teknis. Pada saat penciptaan dan pembentukan *TQM*, para karyawan hendaknya segera dilatih agar mereka dapat menjadi karyawan yang efektif bagi perusahaan.

5. Kerja Tim *(Team Work)*

Kerjasama tim juga merupakan sebuah elemen kunci dari *TQM,* yang menjadi alat bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan. Dengan menggunakan tim kerja, organisasi akan dapat memperoleh penyelesaian yang cepat dan tepat terhadap semua masalah. Suatu tim biasanya juga memberikan perbaikan-perbaikan permanen dalam proses dan operasi-operasi. Dalam sebuah tim, orang-orang merasa lebih nyaman untuk mengajukan masalah-masalah yang terjadi dan dapat dengan segera memperoleh bantuan dari pekerja-pekerja lainnya berupa solusi-solusi yang akan digunakan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi.

6. Kepemimpinan *(Leadership*)

Kepemimpinan mungkin merupakan hal yang paling penting dalam *TQM*. Ia muncul pada semua tempat dalam organisasi. Kepemimpinan dalam *TQM* membutuhkan Manager-Manager yang dapat memberikan pandangan atau visi yang dapat memberikan ilham, membuat arahan strategis yang dapat dimengerti oleh semua orang dan menanamkan nilai-nilai sebagai pedoman bagi bawahannya. Agar *TQM* bisa berhasil diterapkan dalam organisasi, para Supervisor juga harus secara sungguh-sungguh memimpin bawahannya.

7. Penghargaan (*Recognition)*

Penghargaan adalah elemen terakhir dari keseluruhan sistem *TQM.* Ia sebaiknya diberikan untuk saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang memuaskan baik dihasilkan oleh suatu tim ataupun individu. Para karyawan

akan didorong untuk berusaha keras memperoleh penghargaan untuk dirinya dan untuk timnya. Menemukan dan mengenal para kontributor dari saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang baik tersebut merupakan tugas dari seorang Supervisor.

8. Komunikasi

Komunikasi akan mengikat segala sesuatu secara bersama-sama. Dimulai dari pondasi sampai ke atap dari suatu bangunan *TQM*, semua elemen diikat oleh campuran semen pengikat berupa komunikasi. Ia bertindak sebagai sebuah mata rantai penghubung antara semua elemen *TQM*. Komunikasi berarti sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi.

2.2 Prinsip-prinsip *Total Quality Management*

Tujuan *total quality management* adalah membentuk organisasi yang di dalamnya terdapat orang-orang terbaik dibidangnya. Untuk mewujudkan hal itu dibutuhkan pemberdayaan karyawan dan kebijakan yang memberikan mereka kesempatan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan memiliki keterampilan untuk memecahkan masalah tersebut.

Seperti apapun *total quality management* didefinisikan, yang lebih penting adalah bagaimana mengimplementasikan *total quality management* dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam sistem *total quality management* secara utuh

agar berhasil dalam penerapannya, memberikan nilai tambahan dan berdampak positif bagi perusahaan, karyawan dan pelanggan. Bila *total quality management* diimplementasikan tidak tepat malah menjadi sumber pemborosan, hal ini bukan tidak sering terjadi meskipun kedengarannya ironis.

Menurut Ma'arif dan Hendri (2003:126) mengatakan bahwa semua organisasi bisnis mempunyai strategi-strategi yang ditempuh untuk masa depan. Semua strategi tersebut diharapkan membawa kemajuan yang berarti pada organisasi/perusahaan. Semua praktik organisasi diarahkan untuk menuju prinsip-prinsip mutu.

Prawirosentono (2002:91) terdapat delapan prinsip utama dari *total quality management*, yakni sebagai berikut:

1. Tanggung jawab utama manajemen puncak (*top management).* Manajemen harus menciptakan struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product design),* proses produksi, dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang berkualitas.
2. Kualitas harus difokuskan pada konsumen dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen. Organisasi perusahaan selalu menjalani hubungan yang erat dengan para konsumen untuk mengetahui keinginan mereka (konsumen) yang berkaitan dengan produk yang mereka beli, sekaligus mengetahui manfaat apa yang ingin mereka peroleh dari produk yang mereka beli.

3. Desain proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian kualitas produk (*conformance quality product)*. Gunakan mesin dan alat produksi yang berfungsi baik dan benar, proses perbaikan dari yang salah (*mistake proofing process)*, cara tebaik dalam pelatihan untuk karyawan, sediakan lingkungan kerja yang baik, serta upaya mencegah produk cacat dari pada memperbaikinya. Sinkroniskan sistem produksi secara ketat dengan komunikasi cepat antar buruh, meningkatkan kecepatan menemukan dan memecahkan masalah. Di Indonesia, terdapat kecenderungan lambat menemukan masalah baru, lebih lambat lagi memecahkan masalah. Ubah cara kerja semacam itu, organisasi modern menuntut setiap orang cepat berpikir dan bertindak.
4. Setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya kualitas produk yang baik. Untuk memudahkan saling control hasil produksinya diperlukan kerja sama antar karyawan untuk cepat menemukan masalah kualitas suatu produk agar cepat pula dipecahkan.
5. Mutu tidak boleh dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal (sejak membuat komponen).
6. Temukan masalah secara tepat lalu pecahkan secara tepat pula (*identify problem quickly and corrected immediately).*
7. Organisasi harus bekerja keras (strive) melaksanakan perbaikan kualitas produk secara terus-menerus (*the organization must strive for continuous*

improvement). Mutu produk yang sangat baik adalah hasil kerja para pekerja untuk memperbaiki mutu produk secara berkelanjutan, terus-menerus dan tanpa bosan. Hali ini merupakan hasil kerja produktif yang didasarkan pada pengalaman dan eksperimen. Jadi, struktur organisasi, prosedur kerja, dan kebijakan harus dibangun untuk mempromosikan dan ekselerasi (percepatan) perbaikan mutu produk yang terus-menerus.

8. Perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan *total quality management.* Mengingat bahan baku (*input)* sangat berpengaruh ats hasil mutu produk, maka pihak manajemen harus berani mengenyahkan (tidak memakai) lagi pemasok yang kedapatan telah berlaku curang memasok mutu bahan yang buruk.

Dengan mengambil inspirasi dari intisari *total quality management* yang telah disebutkan, dapat kiranya disimpulkan aturan-aturan *total quality management* yang dapat dimanfaatkan dalam organisasi public dan nonprofit sebagai berikut:

1. Kualitas adalah pekerjaan setiap orang. Dalam setiap organisasi, setiap orang berkewajiban melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar agar mampu memberikan servis yang terbaik. Dimana apakah itu dalam lingkungan birokrasi, militer, bisnis, atau organisasi kemasyarakatan, masing-masing penanggungjawab, pemikir dan pelaksana sudah memperoleh porsi tugas dan kewajiban yang perlu diselesaikan. Loyalitas setiap orang dituntut untuk

secara benar, taat dan tekun melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut dalam usaha member pelayanan kepada kelompok masyarakat dilayaninya.

2. Kualitas muncul dari pencegahan, bukan hasil dari suatu pemeriksaan atau inspeksi. Setiap orang hendaknya mencegah jangan sampai terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugasnya. Apabila kesalahan terjadi maka seseorang atau seluruh organisasi terpaksa harus mengulangi pekerjaan itu. Mengulangi suatu pekerjaan yang salah berarti pemborosan waktu dan biaya yang berakibat tidak tercapainya sasaran, yaitu pelayanan yang terbaik.
3. Kualitas berarti memenuhi keinginan, kebutuhan dan selera konsumen. Setiap orang menghendaki pelayanan yang baik dan benar dari birokrasi, pengelola organisasi kemasyarakatan, dan dari para aktor bisnis. Mereka tidak ingin dikecewakan sepanjang tidak menyalahi ketentuan atau peraturan yang berlaku. Peranan mereka dalam pemasaran produk sangat besar. Itulah yang membuat mereka memperoleh julukan sebagai penentu kualitas terakhir. Anda perlu memperlakukan konsumen anda dengan penuh antusiasme, penuh penghargaan atas apa yang mereka inginkan. Dengarkan apa yang mereka katakan, perlihatkan bahwa anda mengerti apa yang mereka keluhkan dan ingatlah selalu apa yang mereka katakan. Berikanlah pelayanan kelas satu kepada konsumen anda, dengan begitu anda akan selalu disegani oleh mereka, tidak ditakuti. Tetapi anda juga kadang-kadang perlu membantu konsumen untuk membedakan apa yang mereka inginkan dengan apa yang mereka

butuhkan. Ingatlah selalu, anda bekerja untuk melayani orang lain, bukan untuk diri sendiri, tidak menjadi soal dalam organisasi di mana anda bekerja.

4. Kualitas menuntut kerjasama yang erat. Setiap orang dalam organisasi hendaknya memandang orang lain sebagai partnernya yang dapat dilihat dan dihargai sebagai bagian dari penentu berhasilnya ia melaksanakan tugas kewajibannya. Tanpa orang lain, tidak mungkin ia dapat menyelesaikan pekerjaannya karena manajemen pada dasarnya adalah menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang-orang.
5. Kualitas menuntut perbaikan yang berkelanjutan. Para eksekutif hendaknya terus-menerus berusaha menyempurnakan pelayanan kepada konsumennya. Jangan ada anggapan bahwa suatu servis yang telah memuaskan, sudah tidak perlu diperbaiki lagi. Persoalannya adalah bahwa setiap organisasi hidup dalam kompetitif sehingga penyempurnaan pelayanan merupakan prasyarat *total quality management.*
6. Kualitas mencakup perencanaan strategic. Sewaktu-waktu kualitas dapat mensyaratkan ukuran-ukuran eksplisit tentang sukses yang dicapai. Apabila kita menghendaki hasil pelayanan kita pada 3-5 tahun mendatang harus memperlihatkan sesuatu yang bermutu, maka mulai sekarang, perencanaan stategik tidak dapat dielakan. Perencanaan strategic ini akan sangat bermanfaat dalam mengarahkan program-program serta prosedur yang ketat dalam mencapai kualitas yang dikehendaki tersebut.

Aturan *total quality management* itu masih dapat ditambahkan, antara lain perlunya menggalakkan program pelatihan, termasuk pelatihan ulang apabila terjadi perubahan dalam proses kerja, mengembangkan mutu kepemimpinan, menghilangkan rasa ketakutan para karyawan, serta menghilangkan rintangan yang mungkin ada dalam hubungan kerja antar orang-orang dalam organisasi. Tentang pendidikan dan pelatihan semata-mata belumlah cukup. Mereka yang sudah mengikuti proses pelatihan itu perlu diberi dukungan penuh oleh manajemen puncak.

Selain itu, pada saat diperlukan perubahan, misalnya perubahan dalam sistem dan prosedur, tindakan-tindakan yang cepat perlu ditempuh agar tidak terjadi keterlambatan dalam mengejar peningkatan kualitas. Cara yang paling cepat untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bermutu adalah dari awal sudah mengerjakan secara benar pekerjaan yang benar.

Ada organisasi yang gagal melaksanakan prinsip dan aturan *total quality management* karena kurang member perhatian pada masalah proses yang dianggap sebagai unsur yang kritis. Di samping itu, sering organisasi gagal menyatukan organisasi dengan sumber daanya yang pada akhirnya tidak mampu mendukung program peningkatan kualitas jangka panjang. Bahkan lebih parah lagi, yaitu mengesamoingkan atau memisahkan penyempurnaan kualitas dari tujuan-tujuan strategi organisasi. Memang disadari bahwa tidak sedikit tantangan yang dihadapi apabila suatu organisasi hendak memulai program peningkatan kualitas.

2.3 Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan meliputi proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional bagi kalangan perusahaan sekuritas, *fund manager*, eksekutif perusahaan, pemilik, pelaku bursa, kreditur serta *stakeholder* laiinya. Penilaian kinerja perusahaan oleh *stakeholder* digunakan sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan mereka terhadap perusahaan. Kepentingan terhadap perusahaan tersebut berkaitan erat dengan harapan kesejahteraan yang mereka peroleh.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena pengukuran tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyususn sistem imbalan dalam perusahaan, yang dapat mmpengaruhi perilaku pengambilan keputusan dalam perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bias membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. (Honggren dan William 2001:7) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memilki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu:

1. Memberikan kemudahan paraa manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.

2. Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.
3. Peranan ketiga adalah bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

2.4 Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah hasil dari kegiatan operasi, dan kesuksesan keuangan dari kegiatan operasi tersebut akan membawa konsekuensi logis pada kegiatan fundamental operasi perusahaan secara lebih baik (Kaplan dan Norton,1992). Konteks penelitian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Lakhal *etal* (2006) dengan memasukkan tiga dimensi kinerja keuangan yang dapat dipengaruhi oleh adanya implementasi manajemen kualitas. Tiga dimensi kinerja keuangan tersebut yaitu *Return on Invesment (ROI), Return on Assets (ROA) ,Sales Growth.* Hendricks dan Singhal (1997) menyatakan bahwa ada bukti kuat pada perusahaan yang memenangkan *quality awards* mampu mencapai kinerja keuangan (tingkat pertumbuhan penjualan/*sales growth*) daripada perusahaan yang hanya dilihat dari segi sistem pengendaliannya saja.

Kinerja keuangan perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Oleh karena itu, untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan perlu dilibatkan analisis rasio keuangan dalam membahas metode penilitian kinerja keuangan, perusahaan harus didasarkan pada data keuangan yang dipublikasikan yang dibuat sesuai dengan prinsip akuntansi keuangan yang berlaku umum.

Adapun rumus untuk mengukur kinerja keuangan yaitu menggunakan NPM (*Net Profit Margin). Net Profit Margin* (NPM) adalah rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih. NPM dapat dikatakan baik apabila > 5 %.

Adapun rumus untuk mengukur NPM adalah:

$$\text{NPM} = \frac{Laba\ bersih}{Penjualan} \text{ x } 100\%$$

2.5 Interaksi *Total Quality Management* dengan Sistem Pengukuran Kinerja

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas atau mutu produk ini sangatlah penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena dengan mutu yang bagus maka perusahaan akan dapat dengan mudah mendapat kepercayaan konsumen. Banyak perusahaan menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka serta menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi. Untuk mencapai usaha maksimumkan daya saing organisasi, maka perusahaan perlu menerapkan suatu teknik *Total Quality Management (TQM)*. Apabila perusahaan menggunakan *TQM*, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat.

Jurnal (Kurnianingsih 2000:227-246) menyebutkan, beberapa penelitian bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system.* 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 kepada para manajer yang akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya.

Adapun indikator dalam sistem pengukran kinerja, diantaranya:

1. Ukuran Kriteria Tunggal (*Single Criterium*).

   Yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajernya. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerjanya, orang akan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut sebagai akibat diabaikannya kriteria yang lain yang kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau bagiannya.

2. Ukuran Kriteria Beragam (*Multiple Criterium*)

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran dalam menilai kinerja manajernya. Kriteria ini merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria. Tujuan penggunaan kriteria ini adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengerahkan usahanya kepada berbagai kinerja.

3. Ukuran Kriteria Gabungan (*Composite Criterium*)

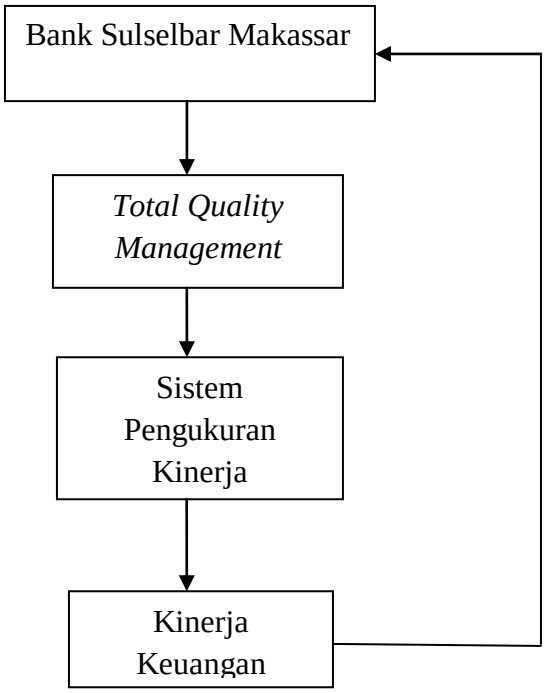
   Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajernya. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih panting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu kepada beragan kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

2.6 Kerangka Pikir

Untuk mengetahui bagaimana *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan perusahaan. Adapun kerangka pikir sebagai berikut.

Gambar 2.1

Kerangka pikir Analisis Interaksi Antara *Total Quality Management* dengan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Keuangan pada Bank Sulselbar Makassar.



2.7 Hipotesis

Dari kerangka pikir yang telah dibuat dapat diketahui bahwa di dalam perusahaan ini "Diduga bahwa terdapat interaksi antara *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan".

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Daerah dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan PT. Bank Sulselbar Makassar yang berlokasi di Jalan Dr. Sam Ratulangi No.16 Makassar. Sedangkan waktu yang digunakan dalam penelitian ini selama 2 bulan, mulai dari bulan Mei hingga bulan Juni 2016.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research)*, meliputi:

a. Observasi

Tekhnik observasi dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung pada PT.Samudera Indonesia, Tbk. Terutama dalam kegiatan aktivitas operasionalnya.

b. Interview

Tekhnik interview dilakukan dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan sejumlah karyawan terutama pada bagian operasional untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan ini.

c. Kuesioner

Tekhnik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan untuk diisi oleh para responden dan diminta untuk memberikan pendapat atau jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research)* adalah penelitian yang dilakukan melalui studi kepustakaan seperti jurnal, literatur, buku, website, dan lain-lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.3 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penulisan ini bersumber dari :

1. Data primer adalah data yang diperoleh melalui pengamatan serta wawancara secara langsung dengan beberapa staf khususnya bagian operasional pada Bank Sulselbar Makassar untuk mengumpulkan dokumen-dokumen. Dalam hal ini menyangkut interaksi antara *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dalam maupun luar perusahaan yang berupa data tertulis dari laporan keuangan serta literatur-literatur lainnya yang dapat menunjang pembahasan.

3.4 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah sekumpulan data yang mempunyai karakteristik yang sama dan menjadi objek dan subjek tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang dimaksud adalah merupakan seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan PT.Bank Sulselbar Makassar.

2. Sampel

   Sampel adalah bagian dari contoh yang dimilki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah kurang lebih 50 orang karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Pembagian kuesioner kepada karyawan dilakukan dengan cara mengunjungi Bank Sulselbar Makassar dan membagikan secara langsung daftar pertanyaan atau kuesioner kepada karyawan di dalam perusahaan Bank Sulselbar Makassar.

3.5 Metode Analisis Data

Untuk menguji hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya dalam SPSS 21, metode analisis yang akan digunakan adalah:

1. Analisis linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2,….X_n) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

   Adapun persamaan yang digunakan adalah :

   $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

   Keterangan:

Y	=	Variabel dependen (nilai yang diprediksikan)
X_1 dan X_2	=	Variabel independen
a	=	Konstanta (nilai Y' apabila X_1, X_2…..X_n = 0)
b	=	Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan**)**

3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Variabel Independen

a. Variabel (X_1) *Total Quality Management*

Menurut Salusu (2003:456) mengatakan bahwa *Total Quality Management* adalah suatu komitmen terpadu penuh dedikasi terhadap kualitas melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua anggota organisasi. Adapun indikator yang ada di dalamnya, yaitu:

- Etika
- Integritas
- Kepercayaan
- Pelatihan (Training)
- Kerja Tim (Team Work)
- Kepemimpinan (Leadership)
- Penghargaan (Recognition)
- Komunikasi

b. Variabel (X_2) Sistem Pengukran Kinerja

Sistem Pengukuran Kinerja adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena pengukuran tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi

perilaku pengambilan keputusan dalam perusahaan. Adapun indikator yang ada di dalamnya, yaitu:

- Ukuran kriteria tunggal
- Ukuran kriteria beragam
- Ukuran kriteria gabungan

2. Variabel Dependen

a. Variabel Terikat (Y) Kinerja Keuangan

Kinerja Keuangan adalah hasil dari kegiatan operasi, dan kesuksesan keuangan dari kegiatan operasi tersebut akan membawa konsekuensi logis pada kegiatan fundamental operasi perusahaan secara lebih baik (Kaplan dan Norton,1992). Perencanaan yaitu kemampuan menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang produser, dan pemrograman.

- Investigasi yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
- Evaluasi yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

Menurut Sugiyono (2012:93) mengemukakan bahwa “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Dalam skala likert, variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator

tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Dalam penulisan proposal ini untuk setiap item dari masing-masing indikator di atas baik variabel independen maupun variabel dependen dijadikan dasar untuk kuesioner dimana jawaban diberi skor sebagai berikut.

a. Sangat Tidak Setuju (STS) = Diberi skor 1
b. Tidak Setuju (TS) = Diberi skor 2
c. Kurang Setuju (KS) = Diberi skor 3
d. Setuju (S) = Diberi skor 4
e. Sangat Setuju (SS) = Diberi skor 5

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Bank Sulselbar

Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan didirikan di Makassar pada tanggal 13 Januari 1961 dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara sesuai dengan Akta Notaris Raden Kadiman di Jakarta No. 95 tanggal 23 Januari 1961. Kemudian berdasarkan Akta Notaris Raden Kadiman No. 67 tanggal 13 Juli 1961 nama PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara.

Berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan Tenggara No. 002 tahun 1964 tanggal 12 Februari 1964, nama Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan Tenggara dengan modal dasar Rp250.000.000. Dengan pemisahan antara Propinsi Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan dengan Propinsi Tingkat I Sulawesi Tenggara, maka pada akhirnya Bank berganti nama menjadi Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan.

Dengan lahirnya Peraturan Daerah No. 01 tahun 1993 dan penetapan modal dasar menjadi Rp25 milyar, Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dengan sebutan Bank BPD Sulsel dan berstatus Perusahaan Daerah (PD). Selanjutnya dalam rangka perubahan status dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) diatur dalam Peraturan Daerah No. 13 tahun 2003 tentang Perubahan Status

Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dari PD menjadi PT dengan Modal Dasar Rp.650 Miliar.

Akta Pendirian PT telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI berdasarkan Surat Keputusan No. C-31541.HT.01.01 tanggal 29 Desember 2004 tentang Pengesahan Akta Pendirian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan disingkat Bank Sulsel, dan telah diumumkan pada Berita Negara Republik Indonesia No. 13 tanggal 15 Februari 2005, Tambahan No. 1655/2005.

Pada tanggal 10 Februari 2011, telah dilakukan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) yang dilakukan secara circular resolution dan Keputusan RUPS LB tersebut telah disetujui secara bulat oleh para pemegang saham. Keputusan RUPS LB tersebut telah dibuatkan aktanya oleh Notaris Rakhmawati Laica Marzuki, SH dengan Akta Pernyataan Tentang Keputusan Para Pemegang Saham sebagai Pengganti Rapat Umum Pemegang Saham Perseroan Terbatas PT. Bank Sulsel, Nomor 16 Tanggal 10 Februari 2011. Dimana dalam Akta tersebut para pemegang saham memutuskan untuk merubah nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan disingkat PT. Bank Sulsel menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat disingkat PT. Bank Sulselbar.

Perubahan ini telah memperoleh persetujuan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan nomor AHU-11765.AH.01.02. Tahun 2011 Tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan. Disamping itu, perubahan nama ini juga telah memperoleh Persetujuan Bank Indonesia berdasarkan kepada

Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor: 13/32/KEP. GBI/2011 Tentang Perubahan Penggunaan Izin Usaha Atas nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Disingkat PT. Bank Sulsel Menjadi Izin Usaha Atas Nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat Disingkat PT. Bank Sulselbar.

4.2 Visi dan Misi

V I S I Menjadi Bank Kebanggaan dan Pilihan Utama Membangun Kawasan Timur Indonesia.

SEMBOYAN "Melayani Sepenuh Hati".

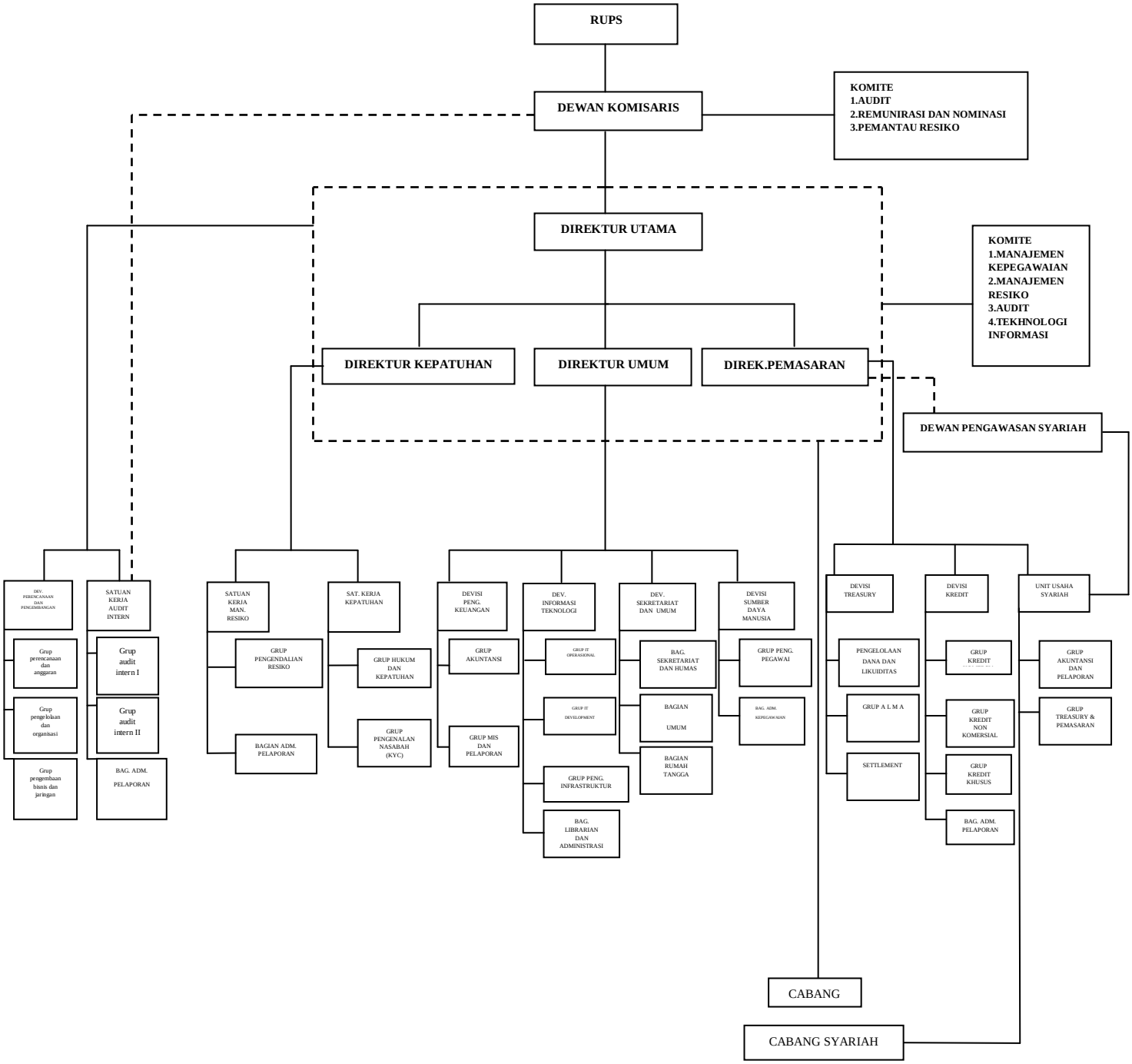
M I S I Memberikan Pelayanan Prima yang berkualitas dan terpercaya, Mitra Strategis, PEMDA dalam menggerakkan sektor riil Memberikan nilai tambah optimum bagi stakeholder.

4.3 Struktur Organisasi Bank Sulselbar

Dalam upaya pengembangan sumber daya manusia dan mengisi serta membina sesuai dengan peraturan organisasi atau struktur organisasi dalam rangka mendukukung tercapainya tujuan organisasi, umumnya setiap organisasi mengalami 45 hambatan dalam menempatkan kerja sama sesuai dengan kemampuan, maka paling tidak semua organisasi membutuhkan sebuah perangkat organisasi antara lain struktur organisasi disertai deskripsi yang dilengkapi dengan spesifikasi serta penyertaan jabatan pekerjaan.

Struktur organisasi perusahaan dibuat agar karyawan dapat melaksanakan tugas dan wewenang dengan baik dan bertanggung jawab. Adapun Struktur organisasi PT. Bank Sulselbar Makassar sebagai berikut :

Skema 2 : Struktur Organisasi Bank Sulselbar



4.4 Job Description

Penetapan Struktur Organisasi Bank Sulselbar yang menjadi dasar penetapan wewenang, tanggung jawab dan tugas serta tata kerja dalam lingkungan perusahaan, dituangkan melalui surat keputusan Direksi Bank Sulselbar dalam SK/047/DIR pada tanggal 31 Oktober 1996. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi Bank Sulselbar adalah sebagai berikut :

1. Dewan Komisaris

a. Dewan Komisaris memastikan terselenggarakannya pelaksanaa prinsip-prinsip GCG dalam setiap kegiatan usaha bank pada seluruh tingkatan dan jenjang organisasi.

b. Dewan Komisaris melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi secara berkala maupun sewaktu-waktu, serta memberikan nasihat kepada Direksi.

c. Dewan Komisaris memastikan bahwa Direksi Perseroan telah menindak-lanjuti temuan audit dan rekomendasi dari Grup Audit Intern Bank, auditor eksternal, hasil pengawasan Bank Indonesia.

d. Dewan Komisaris telah memastikan bahwa Komite yang dibentuk telah menjalankan tugasnya secara efektif.

2. Dewan Pengawasan Syariah

Dewan Pengawasan Syariah menetapkan kebijaksanaan umum, dan menjalankan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap Bank Sulselbar Unit Usaha Syariah, dan bertanggung jawab kepada Gubernur Kepala Daerah TK. 1 Sulawesi Selatan. Cara menjalankan pekerjaan Dewan

Pengawas ditetapkan oleh Gubernur Kepala Daerah TK. 1 Sulawesi Selatan dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

3. Direksi

Bank dipimpin oleh Direksi yang terdiri dari seorang Direktur Utama, Direktur Kepatuhan, Direktur Pemasaran dan Direktur Umum yang bidang tugas dan hubungan kerjanya dilakukan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh Dewan Pengawas dan bertanggung jawab kepada Gubernur Kepala Daerah TK. 1 Sulawesi Selatan melalui Dewan Pengawas.

Tata tertib dan tata cara menjalankan fungsi, tugas dan wewenang Direksi diatur dan ditetapkan oleh Dewan Pengawas yang berpedoman kepada ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun tugas dan tanggung jawab Direksi, yaitu :

a. Direksi bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan kepentingan Bank.
b. Direksi mengelola Bank sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
c. Direksi melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dalam setiap kegiatan usaha Bank pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.
d. Direksi menindak-lanjuti temuan audit dan rekomendasi dari satuan kerja Audit Intern Bank, auditor eksternal, dan hasil pengawasan Bank Indonesia.

4. Komite

a. Komite Audit

1) Melakukan evaluasi kesesuaian Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) GAI (Umum dan Khusus), dengan standar penyusunan laporan audit.
2) Melakukan evaluasi dan membandingkan realisasi pelaksanaan audit GAI pada cabang-cabang dan kantor pusat dengan perencanaan audit GAI sebagaimana yang tercantum dalam Program Kerja Audit Tahunan (PKAT) yang telah disetujui Direktur Utama dan Dewan Komisaris.
3) Merekomendasikan penunjukan Akuntan Independen untuk melakukan audit laporan keuangan tahunan tahun buku 2010.
4) Melakukan evaluasi atas temuan-temuan audit GAI tahun sebelumnya (Audit Intern dan Ekstern) yang belum ditindak-lanjuti.
5) Melakukan evaluasi terhadap temuan hasil pemeriksaan tahun ini (Tahun Berjalan).

b. Komite Remunerasi dan Nominasi

1) Melakukan evaluasi terhadap kebijakan remunerasi.
2) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai :
   a) Kebijakan remunerasi bagi Dewan Komisaris dan Direksi untuk disampaikan dalam RUPS.
   b) Kebijakan remunerasi bagi pejabat eksekutif dan pegawai secara keseluruhan untuk disampaikan kepada Direksi.

3) Menyusun dan memberikan rekomendasi mengenai sistem serta prosedur pemilihan dan/atau penggantian anggota Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
4) Memberikan rekomendasi mengenai calon anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada RUPS.
5) Memberikan rekomendasi mengenai pihak independen yang akan menjadi anggota komite.

c. Komite Pemantau Resiko

1) Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen resiko dengan pelaksanaan kebijakan tersebut.
2) Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas komite manajemen resiko.
3) Memberikan rekomendasi atas hasil pemantauan dan evaluasi pada point (1) dan (2) di atas, kepada Dewan Komisaris.
4) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris sepanjang masih dalam lingkup tugas dan kewajiban Dewan Komisaris ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Staf Ahli

Staf Ahli diangkat dan diberhentikan dengan Surat Keputusan Gubernur KDH TK. 1 Sulawesi Selatan. Anggota Staf Ahli terdiri dari satu orang atau lebih sesuai kebutuhan yang ditetapkan oleh gubenur KDH TK. 1 Sulawesi Selatan

dan tugas wewenangnya adalah memberikan pandangan, saran atau pertimbangan Kepada Dewan Pengawas diminta atau tidak diminta.

6. Divisi-Divisi

1) Grup Perencanaan dan Pengembangan

Grup Perencanaan dan Pengembangan mempunyai tugas menyusun perencanaan, merevisi, mengembangkan, mengusulkan dan merekomendasikan kepada Direktur Utama mengenai pemikiran-pemikiran strategis pengembangan Bank secara umum, dan melakukan riset dan promosi dalam rangka pengembangan Bank. Untuk menyelenggarakan tugasnya Divisi Perencanaan dan Pengembangan mempunyai fungsi, yaitu :

a) Menyusun rencana kerja Bank, baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.
b) Melakukan penelitian mengenai perkembangan Bank dan perkembangan struktur ekonomi dan keuangan.
c) Melakukan penelitian terhadap rencana pembanguna daerah dalam rangka mengikut sertakan peranan Bank di dalamnya.
d) Mengumpulkan, menyusun dan mengikuti pelaksanaan kebijaksanaan ekonomi pemerintah terutama dibidang moneter dan perbankan.
e) Menyelenggarakan survey dan mengadakan analisa pasar secara umum untuk membantu penilaian cara promosi survey.
f) Mengupayakan langkah-langkah kerjasama dengan pihak lain dalam bidang riset dan promosi.

g) Melaksanakan *study* banding dalam bidang perencanaan dan pengembanga Bank.

h) Mengusulkan perbaikan sistem dan prosedur serta tata kerja Bank dari unit-unit organisasi dengan memperhatikan kondisi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

i) Mengusulkan program dan langkah-langkah pengembangan kegiatan biro sesuai kebutuhan.

j) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direksi.

Untuk melaksanakan tugasnya, Divisi Perencanaan dan Pengembangan dilengkapi dengan :

- Dept. Perencanaan dan Anggaran
- Dept. Pengelolaan Organisasi
- Dept. Pengembangan Bisnis dan Jaringan

2) Grup Audit Intern

a) Memonitoring terhadap tindakan perbaikan yang telah disetujui bersama antara tim audit dengan *audite.*

b) Melakukan audit *follow* untuk memastikan bahwa tindakan-tindakan perbaikan tersebut telah benar-benar dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan dan target waktu yang ditetapkan. Untuk melaksanakan tugasnya, Grup Audit Intern dilengkapi dengan :

- Dept. Audit Intern I
- Dept. Audit Intern II
- Dept. Audit Syariah

3) Grup Manajemen Resiko

a) Menginventarisir dan memastikan seluruh aktivitas Bank didukung oleh sistem dan prosedur pelaksanaan.

b) Mengawasi, mengarahkan dan memastikan kebijakan, sitem dan prosedur Bank telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, baik intern maupun ekstern.

c) Mengevaluasi dan mengkaji perjanjian/kontrak anatar Bank dengan pihak lainnya dan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi Bank.

d) Melakukan sosialisasi kepada seluruh unit kerja kantor pusat dan kantor cabang terhadap ketentuan, peraturan dan perundang-undangan

Untuk melaksanakan tugasnya, Grup Manajemen Resiko dilengkapi dengan :

- Dept. Pengendalian Resiko
- Dept. Administrasi Pelaporan

4) Grup Kepatuhan

a) Grup Kepatuhan mempunyai tugas mendistribusikan peraturan-peraturan yang diterbitkan oleh Bank Indonesia dan/atau otoritas lainnya sekaligus melakukan sosialisasi kepada grup terkait.

b) Melaksanakan kajian terhadap kebijakan dan/atau peraturan-peraturan internal.

c) Mengumpulkan dan menyediakan peraturan-peraturan internal Bank Sulselbar.

d) Melakukan kajian terhadap setiap perjanjian-perjanjian yang dilakukan Bank Sulselbar dengan pihak ketiga.

e) Membuat laporan atas hasil uji kepatuhan dan melakukan analisis atas pengimplementasian kepatuhan.

f) Pengenalan nasabah dalam rangka mengamankan kegiatan operasional khususnya terkait program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PTT).

g) Membuat laporan setiap bulannya kepada Direktur Utama dengan tembusan Dewan Komisaris terkait pelaksanaan tugas-tugas grup kepatuhan.

Untuk melaksanakan tugasnya, Grup Kepatuhan dilengkapi dengan:

- Dept. Hukum dan Kepatuhan
- Dept. Pengenalan Nasabah

5) Grup Pengendalian Keuangan

a) Memonitoring mutasi pada neraca dan laba rugi.

b) Menyampaikan laporan bulanan ke Bank Indonesia.

c) Menjaga keharmonisan kinerja secara internal dan secara eksternal.

Untuk melaksanakan tugasnya, Grup Pengendalian Keuangan dilengkapi dengan :

- Dept. Akuntansi
- Seksi Pelaporan Pajak
- Dept. MIS dan Pelaporan

6) Grup Informasi Teknologi

Grup Informasi Teknologi mempunyau tugas melakukan pengembangan jaringan komunikasi IT, dengan melakukan mekanisme *online* ke seluruh satuan kerja operasional Bank Sulselbar. Untuk melaksanakan tugasnya, Grup Informasi Teknologi dilengkapi dengan :

a) Dept. Pengembanga IT
b) Dept. Operasional IT
c) Dept. Pengendalian IT
d) Dept. Librarian dan Administrasi

7) Grup Sekretariat dan Umum

Divisi Sekretariat dan Umum mempunyai tugas dalam bidang kesekretariatan, surat menyurat bidang hukum dan hubungan masyarakat. Untuk melaksanakan tugas tersebut Divisi Sekretariat dan Umum mempunyai fungsi sebagai berikut:

a) Mempersiapkan dan menyelenggarakan Rapat Direksi.
b) Menyelenggarakan administrasi surat-surat keluar masuk.
c) Melakukan pembinaan kearsipan baik di Kantor Pusat maupun di Cabang-cabang.
d) Melakukan tugas-tugas protokoler dan upacara-upacara resmi.
e) Mengurus tamu-tamu Bank termasuk keperluan-keperluan yang berhubungan dengan itu.
f) Menyiapkan, mengatur, dan menyelenggarakan dokumentasi berkenaan dengan tugas-tugas protokoler.
g) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direksi.

Dalam melaksankan tugasnya, Divisi Sekretariat dan Umum dilengkapi dengan :

- Dept. Logistik
- Dept. Rumah Tangga
- Dept. Sekretariat dan Humas
- Seksi Protokoler

8) Grup Sumber Daya Manusia

Grup Sumber Daya Manusia mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijaksanaan kepegawaian yang ditetapkan oleh Direksi baik dari segi rekrutmen, pengembangan maupun kesejahteraannya guna mendukung kelancaran operasional Bank. Untuk melaksanakan tugas tersebut Grup Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi :

a) Menyusun program kerja dibidang SDM dan mengatur pelaksanaannya.
b) Menyelenggarakan pendidikan, latihan dan pengembangan dalam rangka meningkatkan keahlian/keterampilan pegawai.
c) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian dan hubungan kerja.
d) Melakukan rekrutmen dan penempatana pegawai.
e) Menyelenggarakan kegiatan yang berhubungan dengan pembayaran gaji tunjangan-tunjangan dan kesejahteraan pegawai lainnya.
f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direksi.

Dalam melaaksanakan tugasnya, Grup SDM dilengkapi dengan :

- Dept. Pengembangan Pegawai
- Dept. Administrasi Kepegawaian

9) Grup *Treasury*

Divisi *Treasury* mempunyai tugas pokok mengelola dan mengendalikan dana yang bersumber dari modal sendiri, dana masyarakat, kas daerah, likuiditas Bank Indonesia maupun dana-dana lain yang untuk didaya gunakan secara optimal dalam kegiatan pembiayaan dan pengembangan Bank serta peningkatan usaha-usaha pelayanan jasa perbankan lainnya. Untuk menyelenggarakan tugasnya, Divisi *Treasury* mempunyai fungsi sebagai berikut :

a) Melakukan analisa pasar yang mencakup *account management* dan *asset liability management.*
b) Memonitoring aktivitas penarikan dana yang meliputi modal sendiri, dana masyarakat, kas daerah, likuiditas Bank Indonesia, maupun dana-dana lain yang dihimpun.
c) Mengusahakan hubungan kerjasama bidang dana/surat-surat berharga antar Bank dan lembaga keuangan lainnya.
d) Memonitoring dan mengembangkan usaha-usaha pelayanan jasa perbankan lainnya dalam rangka meningkatkan aktivitas dan produktivitas Bank.
e) Mengelola dan mengadministrasikan dana-dana Pemerintah Daerah TK. I Dan Pemerintah Daerah TK.II, dan dana-dana pihak lainnya sesuai dengan kontrak dan ketentuan tang berlaku.
f) Mengusulkan program dan langkah-langkah pengembangan kegiatan divisi.

g) Melaksankan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direksi.

Untuk melaksanakan tugasnya, Grup *Treasury* dilengkapi dengan :

- Dept. Pengelolaan Dana dan Likuiditas
- Dept. ALMA
- Dept. *Settlement*

10) Grup Pemasaran

a) Bertanggung jawab terhadap pencapaian target pembiayaan dan target-target operasional lainnya yang telah ditetapkan.

b) Menerima berkas permohonan pembiayaan.

c) Melakukan sosialisasi terhadap permohonan yang masuk.

d) Membuat usulan pembiayaan yang dinilai layak untuk diberikan fasilitas pembiayaan.

e) Membina dan mengawasi seluruh *account* pembiayaan yang telah disalurkan.

f) Menyampaikan laporan bulanan cabang ke Kantor Pusat ataupun ke Bank Indonesia.

g) Membantu kasir pemasaran dalam mencapai target *funding.*

h) Bertanggung jawab dalam proses pemberian pembiayaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam dan pedoman produk pembiayaan Bank Sulselbar.

Untuk melaksankan tugasnya, Grup Pemasaran dilengkapi dengan :

- Dept. Dana Pihak Ketiga
- Dept. Kredit

- Sub. Dept. Kredit Mikro
- Sub. Dept Kredit Program
- Sub. Dept. Kredit Konsumer
- Sub. Dept. Kredit Komersil
- Dept. Supervisi Kredit
- Dept. Kredit Khusus
- Sub. Dept. Penyelamatan dan Penyelesaian Kredit
- Dept. Administrasi Pelaporan

11) Grup Unit Usaha Syariah

Grup Unit Usaha Syariah mempunyai tugas melakukan evaluasi untuk memastikan Bank telah memenuhi seluruh peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian. Untuk melaksanakan tugasnya, Grup Unit Usaha Syariah dilengkapi dengan:

a) Dept. Akuntansi dan Pelaporan
b) Dept. *Treasury* dan Pemasaran

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian Deskriptif Objek Penelitian

a. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai perusahaan PT. Bank Sulselbar Makassar. Data untuk penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada responden yaitu pegawai perusahaan PT. Bank Sulselbar Makassar. Jumlah Kuesioner yang disebarkan berdasarkan pegawai perusahaan PT. Bank Sulselbar Makassar.

Tabel 1. Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah kuisioner yang disebar	100
2	Jumlah kuisioner yang tidak kembali	(50)
3	Jumlah kuisioner yang kembali	50
4	Jumlah kuisioner yang dapat diolah	50

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

b. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai perusahaan PT. Bank Sulselbar Makassar. Berikut ini adalah gambaran mengenai identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia responden, masa jabatan dan lama bekerja.

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 2. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	27	54%
Perempuan	23	46%
Jumlah	50	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa dari 50 responden jumlah sampel terbanyak dalam penelitian ini adalah Laki-laki yaitu 27 orang atau 54% %.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 3. Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
S2		
S1		
Diploma		
SMA		
Jumlah		

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa dari 50 responden, jumlah sampel terbanyak adalah responden yang berpendidikan S1 sebanyak 25 orang atau 83%.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Tabel 4. Pekerjaan Responden

Pekerjaan	**Frekuensi**	**Persentase**
Dokter	4	8%
Guru	21	42**%**
Pedagang	2	4**%**
Petani	5	10**%**
Wiraswasta	18	36**%**
Jumlah	50	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa dari 50 responden jumlah sampel terbanyak adalah responden yang memiliki pekerjaan sebagai guru yaitu sebanyak 21 atau 142%.

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 5. Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
21 – 30 tahun	24	48%
31 – 40 tahun	14	28%
41 – 50 tahun	12	24%
Diatas 50 tahun	0	0
Jumlah	50	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 50 responden jumlah sampel terbanyak adalah responden yang memiliki usia 21-30 sebanyak 24 orang atau 48%.

5.2 Hasil Uji Instrumen Penelitian

a. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja Keuangan Variabel-variabel tersebut akan di uji dengan statistik deskriptif.

Tabel 6. Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Keuangan	4.6368	.49124	50
Total Quality Management	4.4382	.40485	50
Sistem Pengukran Kinerja	3.6564	.79720	50

0- 1 = Sangat tidak Setuju
1,1 - 2 = Tidak Setuju
2,1 - 3 = netral
3,1 - 4 = Setuju
4,1 – 5 = Sangat Setuju

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel 6 menjelaskan hasil statistik deskriptif tentang variabel-variabel dalam penelitian ini, antara lain :

1) *Total Quality Management* (X_1)

Berdasarkan tabel 6 diatas X_1 memiliki nilai mean 4.43 berada di skala nilai yang menunjukkan pilihan jawaban sangat setuju. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,404 dari nilai rata-rata jawaban responden.

2) Sistem Pengukuran Kinerja (X_2)

Berdasarkan tabel 6 diatas X_2 memiliki nilai mean 4.63berada di skala nilai yang menunjukkan pilihan jawaban setuju. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,797 dari nilai rata-rata jawaban responden.

3) Kinerja Keuangan (Y)

Berdasarkan tabel 6 diatas Y memiliki mean 4.58 berada di skala nilai yang menunjukkan pilihan jawaban sangat tidak setuju. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,491 dari nilai rata-rata jawaban responden.

5.3 Tanggapan Responden Mengenai Indikator Penelitian

Setelah melakukan penelitian dan diperoleh data yang diperlukan sebagai informasi yang akurat. Selanjutnya, akan dilakukan deskriptif penelitian untuk memberikan penjelasan mengenai hasil jawaban dari masing-masing responden atas pertanyaan yang di ajukan pada saat penelitian.

Deskriptif data hasil penelitian untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran distribusi frekuensi. Nilai-nilai yang akan di sajikan setelah diolah dari data mentah dengan menggunakan metode statistik deskriptif.

Berdasarkan banyaknya variabel dan merujuk kepada masalah penelitian, maka deskriptif data dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu : *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja Keuangan. Hasil perhitungan statistic deskriptif masing-masing variabel secara lengkap dapat dilihat pada lampiran. Uraian singkat hasil perhitungan statistic deskriptif tersebut dikemukakan berikut ini.

Tabel 7. Tanggapan responden mengenai *Total Quality Management* (X_1)

Item		Frekuensi, skor, dan persentase					Total	Rata-rata
Pertanyaan		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
Fokus pada Nasabah								
Bank selalu mengidentifikasi kebutuhan ekonomi	F	0	0	2	3	45	50	4.86
	Skor	0	0	6	12	225	243	
	%	0%	0.00	4.00	6.00	90.00	10000%	
Bank selalu mengukur kepuasan nasabah	F	0	1	2	3	44	50	4.80
	Skor	0	2	6	12	220	240	
	%	0%	2.00	4.00	6.00	88.00	10000%	
Bank selalu membina hubungan langsung dengan nasabah	F	0	0	7	5	38	50	4.62
	Skor	0	0	21	20	190	231	
	%	0%	0.00	14.00	10.00	76.00	10000%	
Perbaikan yang Berkelanjutan								
Bank selalu menerapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar mutu	F	0	11	4	2	33	50	4.14
	Skor	0	22	12	8	165	207	
	%	0%	22.00	8.00	4.00	66.00	10000%	
Bank selalu memperhatikan masalah nasabah guna meningkatkan semua kualitas	F	0	2	5	2	41	50	4.64
	Skor	0	4	15	8	205	232	
	%	0%	4.00	10.00	4.00	82.00	10000%	
Bank selalu menyelesaikan permasalahan nasabah secara tepat	F	0	0	4	4	42	50	4.76
	Skor	0	0	12	16	210	238	
	%	0%	0.00	8.00	8.00	84.00	10000%	

Komitmen Manajemen								
Semua pimpinan selalu menyebarluaskan upaya dalam meningkatkan mutu kepada masyarakat	F	0	0	4	8	38	50	4.68
	Skor	0	0	12	32	190	234	
	%	0%	0.00	8.00	16.00	76.00	10000%	
Manajemen memberikan dukungan fasilitas untuk program peningkatan kualitas	F	0	0	6	19	25	50	4.38
	Skor	0	0	18	76	125	219	
	%	0%	0.00	12.00	38.00	50.00	10000%	
Bank menjalankan program pelatihan dan pengembangan berdasarkan prinsip-prinsip kualitas	F	0	4	3	17	26	50	4.30
	Skor	0	8	9	68	130	215	
	%	0%	8.00	6.00	34.00	52.00	10000%	
Rata-rata Keseluruhan								**4.76**

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel 8. Tanggapan responden mengenai Sistem Pengukuran Kinerja (X_2)

Item		**Frekuensi, skor, dan persentase**					**Total**	**Rata-rata**
Pertanyaan		**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**		
		1	**2**	**3**	**4**	**5**		
Sistem pengukuran kinerja dapat memberikan dorongan yang kuat untuk berprestasi di masa yang akan datang	F	0	11	1	24	14	50	3.82
	Skor	0	22	3	96	70	191	
	%	0%	22.00	2.00	48.00	28.00	10000%	
Pengukuran kinerja memberikan umpan	F	2	15	17	10	6	50	3.02
	Skor	0	30	51	40	30	151	

balik bagi karyawan	%	400%	30.00	34.00	20.00	12.00	10000%	
Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai SDM di masa akan datang	F	2	15	7	13	13	50	3.36
	Skor	0	30	21	52	65	168	
	%	400%	30.00	14.00	26.00	26.00	10000%	
Metode pengukuran kinerja berorientasi pada berbasis kompetensi	F	0	9	0	26	15	50	3.94
	Skor	0	18	0	104	75	197	
	%	0%	18.00	0.00	52.00	30.00	10000%	
Penilaian kinerja harus bebas diskriminasi	F	0	14	0	19	17	50	3.78
	Skor	0	28	0	76	85	189	
	%	0%	28.00	0.00	38.00	34.00	10000%	
Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif dan obyektif	F	0	9	0	26	15	50	3.94
	Skor	0	18	0	104	75	197	
	%	0%	18.00	0.00	52.00	30.00	10000%	
Rata-rata Keseluruhan								**3.40**

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel 9. Tanggapan responden mengenai Kualitas Audit (Y)

Item		**Frekuensi, skor, dan persentase**					**Total**	**Rata-rata**
Pertanyaan		**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**		
		1	**2**	**3**	**4**	**5**		
Laporan keuangan membantu pihak Bank dalam pengambilan keputusan	F	0	0	2	3	45	50	4.86
	Skor	0	0	6	12	225	243	
	%	0%	0.00	4.00	6.00	90.00	10000%	
Informasi dalam laporan keuangan dijadikan	F	0	1	2	3	44	50	4.80

dasar pengambilan keputusan pemberian pembiayaan oleh Bank	Skor	0	2	6	12	220	240	
	%	0%	2.00	4.00	6.00	88.00	10000%	
Bank memperhatikan ketepatan waktu penyajian laporan keuangan	F	0	0	7	5	38	50	4.62
	Skor	0	0	21	20	190	231	
	%	0%	0.00	14.00	10.00	76.00	10000%	
Laporan keuangan tersebut telah disusun berdasarkan dengan prinsip standar akuntansi yang berlaku umum	F	0	11	4	2	33	50	4.14
	Skor	0	22	12	8	165	207	
	%	0%	22.00	8.00	4.00	66.00	10000%	
Laporan keuangan yang diterima bank disusun secara sistematis sehingga mudah dimengerti	F	0	2	5	2	41	50	4.64
	Skor	0	4	15	8	205	232	
	%	0%	4.00	10.00	4.00	82.00	10000%	
Laporan keuangan yang diterima telah diaudit	F	0	0	4	4	42	50	4.76
	Skor	0	0	12	16	210	238	
	%	0%	0.00	8.00	8.00	84.00	10000%	
Rata-rata Keseluruhan								**4.76**

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

5.4 Hasil Uji Kualitas Data

1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas (uji kesahihan) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah/valid tidaknya kuesioner. Kriteria yang digunakan valid atau tidak valid adalah apabila koefisien korelasi r hitung kurang dari nilai r table dengan tingkat signifikansi 5 persen berarti butir pertanyaan tersebut tidak valid (Ghozali, 2005).

Tabel 10 menunjukkan hasil uji validitas pada empat variabel yang terdiri dari: *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja Keuangan.

Tabel 10. Hasil Uji Validitas

Butir Pertanyaan		r-hitung	r-tabel	Keterangan
Total Quality Management (X1)	P1	0.545	0.24	VALID
	P2	0.364	0.24	VALID
	P3	0.287	0.24	VALID
	P4	0.34	0.24	VALID
	P5	0.58	0.24	VALID
	P6	0.375	0.24	VALID
	P7	0.501	0.24	VALID
	P8	0.409	0.24	VALID
	P9	0.292	0.24	VALID

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Butir Pertanyaan		r-hitung	r-tabel	Keterangan
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	P1	0.557	0.24	VALID
	P2	0.54	0.24	VALID
	P3	0.577	0.24	VALID
	P4	0.721	0.24	VALID
	P5	0.353	0.24	VALID
	P6	0.721	0.24	VALID
Kinerja Keuangan (Y)	P1	0.723	0.24	VALID
	P2	0.539	0.24	VALID
	P3	0.488	0.24	VALID
	P4	0.245	0.24	VALID
	P5	0.644	0.24	VALID
	P6	0.309	0.24	VALID

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 10 diketahui bahwa variable *Total Quality Management,* Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja Keuangan. memiliki kebanyakan nilai r-hitung diatas r-table sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam penelitian tersebut valid.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.Uji reliabilitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden melalui pertanyaan yang diberikan, menggunakan metode statistic *Cronbach Alpha* dengan

signifikansi yang digunakan lebih dari (>) 0,60. Adapun hasil dari pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Total Quality Management (X_1)	0.691	Reliabel
Sistem Pengukuran Kinerja (X_2)	0.808	Reliabel
Kinerja Keuangan (Y)	0.68	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel 11 menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja Keuangan mempunyai nilai *conbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa item pertanyaan dalam penelitian ini bersifat reliabel. Sehingga setiap item pertanyaan yang digunakan akan mampu memperoleh data yang konsisten dan apabila pertanyaan diajukan kembali maka akan diperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban sebelumnya.

5.5 Hasil Uji Hipotesis

1) Analisis Regresi Linear Berganda

Tahap berikut adalah melakukan evaluasi dan interpretasi model regresi berganda.

Tabel 12. Model Persamaan Regresi Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.679	.529		1.284	.205
	Total Quality Management	.559	.108	.461	5.155	.000
	Sistem Pengukran Kinerja	.404	.055	.656	7.340	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

Sumber : Data yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan regresi yang terbentuk pada uji regresi ini adalah:

$$\mathbf{Y = 0.679 + 0{,}559X_1 + 0.404X_2 + e}$$

Hasil pengujian yang diperoleh diatas adalah sebagai berikut :

a. Nilai konstanta (α) yang diperoleh sebesar 0.679 artinya jika variabel *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja bernilai 0 maka besarnya tingkat Kinerja Keuangan yang terjadi adalah sebesar 0.679.

b. Koefisien regresi X_1 = 0,559 artinya jika *Total Quality Management* naik sebanyak 1 satuan, maka Kinerja Keuangan sebesar 0,559. Variabel *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan karena pada hasil uji analisis regresi sederhana tidak menunjukkan angka negatif.

c. Koefisien regresi X_2 = 0.404 artinya jika Sistem Pengukuran naik sebanyak 1 satuan, maka Kinerja Keuangan bertambah sebesar 0.404. Variabel Sistem Pengukuran berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan karena pada hasil uji analisis regresi sederhana tidak menunjukkan angka negatif.

2) Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan uji t yaitu dengan melihat nilai signifikansi t hitung, Jika nilai signifikansi t hitung < dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel independen tersebut mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Hasil pengujiannya dapat dilihat pada tabel 16.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.679	.529		1.284	.205
	Total Quality Management	.559	.108	.461	5.155	.000
	Sistem Pengukran Kinerja	.404	.055	.656	7.340	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Melalui statistik uji-t yang terdiri *Total Quality Management, dan* Sistem Pengukuran Kinerja dapat diketahui secara parsial pengaruhnya terhadap Kinerja Keuangan.

a) Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Berdasarkan hasil pengujian Uji Parsial (Uji-t) hipotesis X1 diperoleh bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Pengujian pengaruh variabel *Total Quality Management* Keuangan dapat diketahui dengan melihat nilai t table sebesar 5.155 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan. Sehingga hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Keuangan **diterima.**

b) Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

Berdasarkan hasil pengujian Uji Parsial (Uji-t) hipotesis X2 diperoleh bahwa Sistem Pengukuran Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Pengujian pengaruh variabel Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Keuangan dengan melihat nilai t hitung sebesar 7.340 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang berada di atas 0,05 yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Keuangan. Sehingga hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Keuangan **diterima.**

3) Hasil Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel dependen. Dengan kriteria pengujian tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi 5% (α=0,05). Jika taraf signifikansinya > 0,05 Ha ditolak dan jika taraf signifikansinya < 0,05 Ha diterima. Hasil pengujiannya sebagai berikut :

Tabel 13. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.392	2	3.696	39.193	.000[b]
	Residual	4.432	47	.094		
	Total	11.824	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

b. Predictors: (Constant), Sistem Pengukran Kinerja, Total Quality Management

Sumber : Data yang diolah, 2016

Pengujian signifikan bertujuan untuk mengetahui signifikansi korelasi *Total Quality Management* (X_1), dan Sistem Pengukuran Kinerja (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan. Uji signifikansi dilakukan dengan menggunakan uji F. Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai P value sebesar 0,000[b] lebih kecil dari 0,05. Kesimpulannya berarti bahwa secara simultan *Total Quality Management, dan* Sistem Pengukuran Kinerja positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan.

4) Uji Koefisien Determinas1 (R^2)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen (*Total Quality Management,* Sistem Pengukuran Kinerja) mempengaruhi variabel dependen (kinerja keuangan).

Tabel 13. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791[a]	.625	.609	.30709

a. Predictors: (Constant), Sistem Pengukran Kinerja, Total Quality Management

b. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

Sumber : Data yang diolah, 2015

Pada tabel di atas terlihat bahwa koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R Square*) sebesar 0,625 memberi pengertian bahwa variasi yang terjadi pada variabel Y (Kinerja Keuangan) adalah sebesar 62.5% ditentukan oleh variabel X (*Total Quality Management,* Sistem Pengukuran Kinerja) selebihnya sebesar 47.5% (100% - 62.5%) ditentukan oleh faktor lain yang tidak diketahui dan tidak termasuk dalam analisa regresi ini. Pengaruh *Total Quality Management,* dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Keuangan kuat karena angka *R Square* melebihi 50%.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat disajikan beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

1. Pengujian interkasi TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan yang menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dan negatif, karena nila setelah dilakukan penelitian yaitu 0,404 dari nilai rata-rata responden. Hal ini berarti pengaruh pemoderasian terhadap hubungan antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja signifikan.
2. Dari hasil pengujian interaksi antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan diperoleh nilai 0,797 dan 0,491. Hal ini menunjukkan bahwa TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan sangat berpengaruh.

6.2 Saran

Adapun saran dan masukan yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Disarankan agar perlunya perusahaan PT. Bank Sulselbar memperhatikan aspek TQM, sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan di masa yang akaan datang.
2. Disarankan agar perlunya untuk memperhatikan mengenai pemberian sistem kinerja bagi setiap karyawan ataupun pegawainya, hal ini bermaksud untuk meningkatkan pencapaian target dan mendorong peningkatan kinerja di masa yang akan datang.

LAMPIRAN

DATA RESPONDEN DAN TANGGAPAN RESPONDEN

Statistics

		umur responden	jenis kelamin responden	pekerjaan responden
N	Valid	50	50	50
	Missing	0	0	0

umur responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 tahun	7	14.0	14.0	14.0
	27 tahun	2	4.0	4.0	18.0
	28 tahun	8	16.0	16.0	34.0
	30 tahun	7	14.0	14.0	48.0
	32 tahun	3	6.0	6.0	54.0
	38 tahun	2	4.0	4.0	58.0
	39 tahun	3	6.0	6.0	64.0
	40 tahun	6	12.0	12.0	76.0
	42 tahun	1	2.0	2.0	78.0
	45 tahun	5	10.0	10.0	88.0
	46 tahun	3	6.0	6.0	94.0
	47 tahun	2	4.0	4.0	98.0
	48 tahun	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

jenis kelamin responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pria	27	54.0	54.0	54.0
	wanita	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

pekerjaan responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dokter	4	8.0	8.0	8.0
	Guru	21	42.0	42.0	50.0
	pedagang	2	4.0	4.0	54.0
	petani	5	10.0	10.0	64.0
	wiraswasta	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Tanggapan Responden *Total Quality Management* (X1)

Total Quality Management1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.0	4.0	4.0
	4	3	6.0	6.0	10.0
	5	45	90.0	90.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Total Quality Management2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	2	4.0	4.0	6.0
	4	3	6.0	6.0	12.0
	5	44	88.0	88.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Total Quality Management3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	14.0	14.0	14.0
	4	5	10.0	10.0	24.0
	5	38	76.0	76.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Total Quality Management4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	22.0	22.0	22.0
	3	4	8.0	8.0	30.0
	4	2	4.0	4.0	34.0
	5	33	66.0	66.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Total Quality Management5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.0	4.0	4.0
	3	5	10.0	10.0	14.0
	4	2	4.0	4.0	18.0
	5	41	82.0	82.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Total Quality Management6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	8.0	8.0	8.0
	4	4	8.0	8.0	16.0
	5	42	84.0	84.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Total Quality Management7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	8.0	8.0	8.0
	4	8	16.0	16.0	24.0
	5	38	76.0	76.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Total Quality Management8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	12.0	12.0	12.0
	4	19	38.0	38.0	50.0
	5	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Total Quality Management9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8.0	8.0	8.0
	3	3	6.0	6.0	14.0
	4	17	34.0	34.0	48.0
	5	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Tanggapan Responden Sistem Pengukuran Kinerja (X2)

Sistem Pengukuran Kinerja1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	22.0	22.0	22.0
	3	1	2.0	2.0	24.0
	4	24	48.0	48.0	72.0
	5	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sistem Pengukuran Kinerja2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.0	4.0	4.0
	2	15	30.0	30.0	34.0
	3	17	34.0	34.0	68.0
	4	10	20.0	20.0	88.0
	5	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sistem Pengukuran Kinerja3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4.0	4.0	4.0
	2	15	30.0	30.0	34.0
	3	7	14.0	14.0	48.0
	4	13	26.0	26.0	74.0
	5	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sistem Pengukuran Kinerja4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	18.0	18.0	18.0
	4	26	52.0	52.0	70.0
	5	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sistem Pengukuran Kinerja5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	28.0	28.0	28.0
	4	19	38.0	38.0	66.0
	5	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Sistem Pengukuran Kinerja6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	18.0	18.0	18.0
	4	26	52.0	52.0	70.0
	5	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Tanggapan Responden Kinerja Keuangan (Y)

Kinerja Keuangan1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.0	4.0	4.0
	4	3	6.0	6.0	10.0
	5	45	90.0	90.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Kinerja Keuangan2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	2	4.0	4.0	6.0
	4	3	6.0	6.0	12.0
	5	44	88.0	88.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Kinerja Keuangan3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	14.0	14.0	14.0
	4	5	10.0	10.0	24.0
	5	38	76.0	76.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Kinerja Keuangan4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	22.0	22.0	22.0
	3	4	8.0	8.0	30.0
	4	2	4.0	4.0	34.0
	5	33	66.0	66.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Kinerja Keuangan5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.0	4.0	4.0
	3	5	10.0	10.0	14.0
	4	2	4.0	4.0	18.0
	5	41	82.0	82.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Kinerja Keuangan6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	8.0	8.0	8.0
	4	4	8.0	8.0	16.0
	5	42	84.0	84.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

LAMPIRAN

DATA MENTAH

HASIL PENELITIAN

Total Quality Management (X1)									
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	JUMLAH
5	4	5	2	5	5	5	4	5	40
5	5	5	5	4	4	4	3	4	39
5	5	5	4	5	4	4	4	3	39
4	2	4	5	5	5	5	5	5	40
5	5	3	5	3	5	5	5	5	41
5	5	4	4	5	5	4	5	4	41
4	4	4	2	2	3	3	3	3	28
5	5	5	5	4	4	4	3	4	39
4	4	4	2	2	3	3	3	3	28
5	5	4	5	5	4	5	4	5	42
5	5	3	3	5	5	5	4	4	39
5	5	3	5	3	5	5	5	5	41
3	3	3	3	3	5	5	5	5	35
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	2	5	5	4	4	2	37
5	5	5	5	5	3	5	5	4	42
5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
5	5	5	2	5	5	5	4	5	41
5	5	5	2	5	5	5	4	5	41
5	5	5	2	5	5	5	4	5	41
5	5	5	5	5	5	5	5	2	42
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
5	5	5	5	5	5	3	3	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	3	3	5	5	5	4	4	39
5	5	3	5	3	5	5	5	5	41
3	3	3	3	3	5	5	5	5	35
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	2	5	5	4	4	2	37
5	5	5	5	5	3	5	5	4	42
5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
5	5	5	5	5	5	4	4	4	42

5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
5	5	5	2	5	5	5	4	5	41
5	5	5	2	5	5	5	4	5	41
5	5	5	2	5	5	5	4	5	41
5	5	5	5	5	5	5	5	2	42
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
5	5	5	5	5	5	3	3	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45

Sistem Pengukuran Kinerja (X2)						
P1	P2	P3	P4	P5	P6	JUMLAH
4	3	4	4	2	4	21
4	2	4	2	5	2	19
2	2	2	5	5	5	21
2	4	3	5	5	5	24
4	2	2	4	5	4	21
3	2	2	4	4	4	19
2	4	2	2	2	2	14
2	2	5	5	5	5	24
2	2	2	2	2	2	12
4	2	4	4	2	4	20
4	3	3	2	2	2	16
2	2	2	4	4	4	18
2	2	2	2	2	2	12
5	5	5	5	5	5	30
4	3	5	5	5	5	27
4	3	4	4	5	4	24
5	4	5	4	4	4	26
5	5	4	5	5	5	29
5	4	5	4	4	4	26
4	5	5	4	5	4	27
5	4	4	4	2	4	23
4	2	2	5	4	5	22
5	2	4	5	2	5	23
4	3	2	5	5	5	24
2	1	1	2	4	2	12

5	3	2	4	4	4	22
4	4	3	4	2	4	21
4	3	3	4	4	4	22
4	3	4	4	4	4	23
4	3	5	4	4	4	24
4	3	3	2	2	2	16
2	2	2	4	4	4	18
2	2	2	2	2	2	12
5	5	5	5	5	5	30
4	3	5	5	5	5	27
4	3	4	4	5	4	24
5	4	5	4	4	4	26
5	5	4	5	5	5	29
5	4	5	4	4	4	26
4	5	5	4	5	4	27
5	4	4	4	2	4	23
4	2	2	5	4	5	22
5	2	4	5	2	5	23
4	3	2	5	5	5	24
2	1	1	2	4	2	12
5	3	2	4	4	4	22
4	4	3	4	2	4	21
4	3	3	4	4	4	22
4	3	4	4	4	4	23
4	3	5	4	4	4	24

Kinerja Keuangan (Y)						
P1	P2	P3	P4	P5	P6	JUMLAH
5	4	5	2	5	5	26
5	5	5	5	4	4	28
5	5	5	4	5	4	28
4	2	4	5	5	5	25
5	5	3	5	3	5	26
5	5	4	4	5	5	28
4	4	4	2	2	3	19
5	5	5	5	4	4	28
4	4	4	2	2	3	19
5	5	4	5	5	4	28
5	5	3	3	5	5	26
5	5	3	5	3	5	26
3	3	3	3	3	5	20
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	2	5	5	27
5	5	5	5	5	3	28
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	2	5	5	27
5	5	5	2	5	5	27
5	5	5	2	5	5	27
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	3	3	5	5	26
5	5	3	5	3	5	26
3	3	3	3	3	5	20
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	2	5	5	27
5	5	5	5	5	3	28
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30

5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	2	5	5	27
5	5	5	2	5	5	27
5	5	5	2	5	5	27
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30

Hasil uji statistik deskriptif

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Keuangan	4.6368	.49124	50
Total Quality Management	4.4382	.40485	50
Sistem Pengukran Kinerja	3.6564	.79720	50

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas *Total Quality Management* (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.691	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	36.32	12.222	.545	.651
p2	36.38	12.240	.364	.667
p3	36.56	12.170	.287	.679
p4	37.04	9.794	.340	.696
p5	36.54	10.376	.580	.617
p6	36.42	12.249	.375	.666
p7	36.50	11.643	.501	.645
p8	36.80	11.714	.409	.657
p9	36.88	12.108	.292	.705

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Sistem Pengukuran Kinerja (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	18.12	16.802	.557	.781
p2	18.88	16.965	.540	.784
p3	18.54	15.478	.577	.778
p4	18.00	16.000	.721	.747
p5	18.16	17.892	.353	.828
p6	18.00	16.000	.721	.747

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Kinerja Keuangan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.680	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	22.96	6.774	.723	.593
p2	23.02	6.632	.539	.610
p3	23.20	6.367	.488	.614
p4	23.68	5.569	.245	.772
p5	23.18	5.498	.644	.550
p6	23.06	7.649	.309	.692

Hasil Uji Hipotesis

- **Uji Regresi Linier Berganda dan Uji t (Parsial)**

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.679	.529		1.284	.205
	Total Quality Management	.559	.108	.461	5.155	.000
	Sistem Pengukran Kinerja	.404	.055	.656	7.340	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

- **Uji F (Simultan)**

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.392	2	3.696	39.193	.000[b]
	Residual	4.432	47	.094		
	Total	11.824	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

b. Predictors: (Constant), Sistem Pengukran Kinerja, Total Quality Management

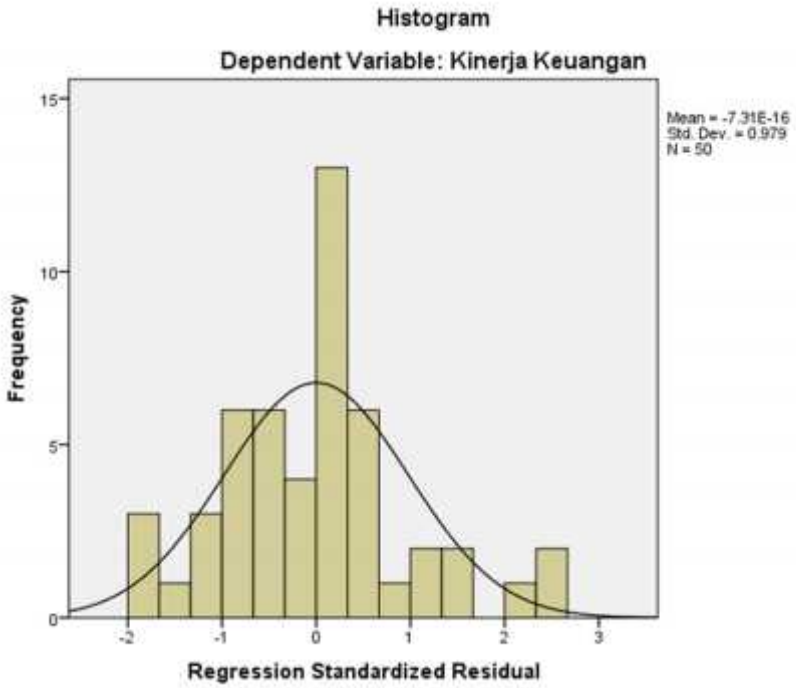
- **Uji Koefisien Determinasi (R^2)**

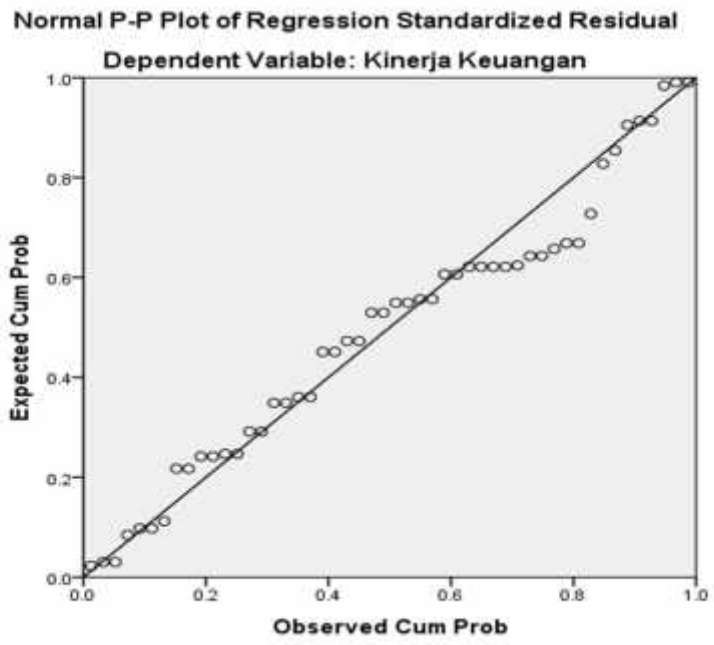
Model Summary[b]

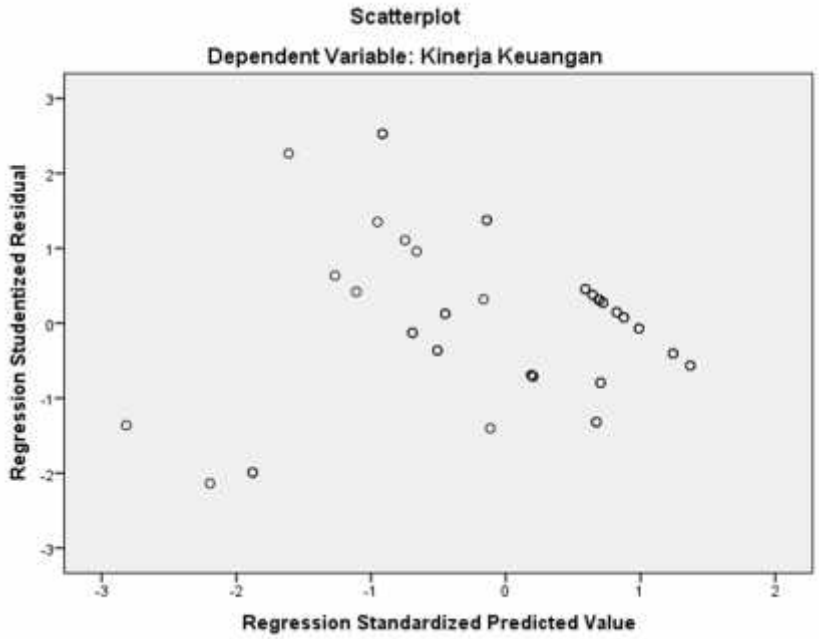
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791[a]	.625	.609	.30709

a. Predictors: (Constant), Sistem Pengukran Kinerja, Total Quality Management

b. Dependent Variable: Kinerja Keuangan




Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Kinerja Keuangan
Expected Cum Prob
Observed Cum Prob
0.0
0.2
0.4
0.6
0.8
1.0


Scatterplot
Dependent Variable: Kinerja Keuangan
Regression Studentized Residual
Regression Standardized Predicted Value
3
2
1
0
-1
-2
-3

RIWAYAT HIDUP

Asnidar Asmi panggilan Nidhar lahir di Tanete pada tanggal 05 Januari 1993 dari pasangan suami istri Bapak Mustafa dan Ibu Hasma. Penulis adalah anak ketiga dari 3 bersaudara. Penulis sekarang bertempat tinggal di Jln. Mannuruki, Daya, Sulawesi Selatan.

Pendidikan yang telah ditempuh oleh penulis yaitu SDN 60 Tanete lulus tahun 2005, MTsN 410 Tanete lulus tahun 2008, SMA Negeri 1 Bulukumpa lulus tahun 2011, dan mulai tahun 2012 mengikuti program S1 Akuntansi Kampus Universitas Muhammadiyah Makassar sampai dengan sekarang.

Sampai dengan penulisan skripsi ini penulis masih terdaftar sebagai mahasiswi Program S1 Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.