

JURNAL AKUNTANSI



Volume 6 Nomor 2 November 2014

Analisis Kredit Macet pada BPR di Indonesia: Pendekatan Sobel Test dan Bootstrapping
Irman Firmansyah

Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Agresivitas Pajak Perusahaan
Asti Mariana & Verani Carolina

Pengaruh *Earnings per Share* (EPS), *Return On Investment* (ROI), *Price to Book Value* (PBV) dan *Price Earnings Ratio* (PER) Terhadap Harga Saham: Studi Empiris Perusahaan Sektor Makanan dan Minuman yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2010-2012

Gabriella Yulianto Aksama & Larw Tjun Tjun

Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Bank Umum dengan Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderasi
Aurora Angela

Analisis Hubungan Biaya Kualitas dan Profitabilitas Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan Otomotif dan Komponen yang Terdaftar di BEI
Rensa Bunga & Barnabas T. Silaban

Analisis Perbandingan Tingkat Kesehatan Bank Pemerintah dengan Bank Umum Swasta Nasional Devisa Berdasarkan *Risk, Governance, Earnings, dan Capital*
Rizka Afina Pambudi & Brady Rikumahu

Analisis Biaya Relevan dalam Mengambil Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus
Rizki Agung Perdana & Sinta Setiana

Pengaruh Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*) dan Perputaran Piutang (*Receivables Turnover*) Terhadap *Gross Profit Margin* Perusahaan: Studi Empiris pada Industri Konsumsi yang Listing di Bursa Efek Indonesia Periode 2010-2013
Cathelia Christianty Gunawan & Larw Tjun Tjun

JURNAL AKUNTANSI



Volume 6 Nomor 2 November 2014

Pelindung

Rektor Universitas Kristen Maranatha

Penasehat

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

Pimpinan Redaksi

Hanny

Ketua Dewan Penyunting

Lauw Tjun Tjun

Mitra Bestari

Prof. Dr. Hj. Ria Ratna Ariawati, S.E., M.S., Ak.

Dr. Nur Hidayat, S.E., M.E., Ak., BKP.

Dr. Timotius, Ak.

Elsje Kosasih, M.Sc., Ak.

Penyunting Ahli

Mathius Tandiontong

Trimanto Setyo Wardoyo

Ita Salsalina Lingga

Elyzabet Indrawati Marpaung

Robertha Titik Dyah Ratna

Christine Dwi K. Susilawati

Penyunting Pelaksana

Meythi

Lidya Agustina

Rapina

Meyliana

Santy Setiawan

Yenny Carolina

Yunita Christy

Nunik Lestari Dewi

Editor / Perapih

Sinta Setiana

Tata Usaha

Erny Yuswandini

Penerbit: Maranatha University Press

Sekretariat Jurnal Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri, MPH. No. 65 Bandung 40164

Telepon (022) 2012186 ext: 502, (022) 2017625; Fax. (022) 2017625

Jurnal Akuntansi diterbitkan 2 kali dalam 1 tahun pada Bulan Mei dan November

JURNAL AKUNTANSI

Volume 6 Nomor 2 November 2014

DAFTAR ISI

Analisis Kredit Macet pada BPR di Indonesia: Pendekatan <i>Sobel Test</i> dan <i>Bootstrapping</i> <i>Irman Firmansyah</i>	114-122
Pengaruh <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) Terhadap Agresivitas Pajak Perusahaan <i>Asti Mariana & Verani Carolina</i>	123-136
Pengaruh <i>Earnings per Share</i> (EPS), <i>Return On Investment</i> (ROI), <i>Price to Book Value</i> (PBV) dan <i>Price Earnings Ratio</i> (PER) Terhadap Harga Saham: Studi Empiris Perusahaan Sektor Makanan dan Minuman yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2010-2012 <i>Gabriella Yulianto Aksama & Lauw Tjun Tjun</i>	137-154
Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Bank Umum dengan Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderasi <i>Aurora Angela</i>	155-171
Analisis Hubungan Biaya Kualitas dan Profitabilitas Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan Otomotif dan Komponen yang Terdaftar di BEI <i>Rensa Bunga & Barnabas T. Silaban</i>	172-184
Analisis Perbandingan Tingkat Kesehatan Bank Pemerintah dengan Bank Umum Swasta Nasional Devisa Berdasarkan <i>Risk, Governance, Earnings</i> , dan <i>Capital</i> <i>Rizka Afina Pambudi & Brady Rikumahu</i>	185-195
Analisis Biaya Relevan dalam Mengambil Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus <i>Rizki Agung Perdana & Sinta Setiana</i>	196-207
Pengaruh Perputaran Persediaan (<i>Inventory Turnover</i>) dan Perputaran Piutang (<i>Receivables Turnover</i>) Terhadap <i>Gross Profit Margin</i> Perusahaan: Studi Empiris pada Industri Konsumsi yang Listing di Bursa Efek Indonesia Periode 2010-2013 <i>Cathelia Christianty Gumawan & Lauw Tjun Tjun</i>	208-224

Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Bank Umum dengan Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderasi

Aurora Angela

Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi-Univ.Kristen Maranatha
(Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri No. 65, Bandung)

Abstract

The purpose of this research is to examine the effect of Total Quality Management (TQM) implementation on bank's performance and the effect of TQM implementation on bank's performance when moderated by cultural organization and reward system. This research has been done by surveying commercial banks which are located in Bandung. Respondents of this research are middle managers of the bank.

Simple Linier Regression Analysis have been used to analyzed and test the null hypothesis in order to examine the effect of TQM implementation on bank's performance. Moderated Regression Analysis (MRA) is also used to analyzed and test the null hypothesis in order to examine the effect of TQM implementation on bank's performance when moderated by cultural organization and reward system.

The results show that TQM implementation has a positive effect on bank's performance. Cultural organization as a moderating variable, has a positive effect on the relation between TQM implementation and bank's performance, and reward systems is a moderating variable, has a positive effect on the relation between TQM implementation and bank's performance.

Keywords: *Total Quality Management (TQM), Cultural Organization, Reward System, and Bank's Performance*

Pendahuluan

Peranan perbankan sangat mempengaruhi kegiatan ekonomi suatu negara. Jasa perbankan menempati posisi yang sangat penting dalam perekonomian masyarakat. Dasar utama kegiatan perbankan adalah *trust* atau kepercayaan, baik dalam menghimpun atau menyalurkan dana (Vibizmedia.com. 07/06/12). Produk bank sangatlah tergantung dari pelayanan yang diberikan oleh bank, maka kualitas layanannya sangat menentukan keunggulan produk tersebut.

Saat ini banyak bank-bank asing masuk ke Indonesia. Kehadiran bank asing memberikan persaingan yang tajam bagi perbankan nasional. Ketua Perbanas Sigit Pramono menyatakan: "*Jangan ada lagi pembatasan jumlah bank, termasuk bank asing di Indonesia. Nasionalisme jangan diartikan dalam arti yang sempit*" (Detikfinance.com. 27/02/2012). Hal ini dapat menjadi pemicu agar industri perbankan di Indonesia bisa bersaing secara sehat dalam kualitas pelayanannya agar dapat

memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabahnya. Kualitas pelayanan sangat menentukan keunggulan produk bank.

Berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia Januari 2012, pendapatan operasional bank umum mencapai Rp 42,17 triliun, naik 30,07% dibanding Januari 2011 sebesar Rp 32,29 triliun. Sementara itu, pendapatan non operasional perbankan meningkat 2,68% menjadi Rp 22,21 triliun. Namun, beban operasional bank umum juga meningkat menjadi Rp 54,27 triliun atau naik 43,04% dari sebelumnya Rp 37,94 triliun. Laba bersih bank umum pada Januari 2012 mencapai Rp 9,05 triliun, naik 60% dibandingkan periode sama tahun sebelumnya Rp 5,65 triliun. Rasio kredit bermasalah (*Non Performing Loan/ NPL*) turun signifikan menjadi 2,35% dari 2,77%. (Suarapembaruan.com. 19/03/2012). Kenaikan profit bank menunjukkan tingginya kepercayaan nasabah dan investor terhadap perbankan di Indonesia. Oleh karena itu industri perbankan harus terus berupaya meningkatkan kualitas yang dimiliki dan harus memiliki daya saing untuk menang dalam kompetisi yang bersifat global.

Untuk dapat memenangkan persaingan yang sehat maka industri perbankan harus memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaannya secara terus menerus. Alat, metode atau prinsip yang dapat digunakan untuk dapat memperbaiki kinerja perusahaan itu adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM).

Saat ini tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas layanan dan melakukan perbaikan terus menerus, khususnya perbankan juga merupakan salah satu sektor usaha yang menunjang kebijakan dan program pemerintah dan perkembangan sektor riil dalam bidang perekonomian. Dalam kenyataannya, penerapan TQM pada *service organizations* telah memberikan kontribusi positif dalam memecahkan berbagai masalah dan kendala di dalam organisasi. Tjiptono & Diana (2001) menyatakan penerapan TQM pada *service organizations* meningkatkan daya saing organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itulah, menurut Tjiptono & Diana saat ini konsep TQM hadir sebagai salah satu alternatif dalam pengelolaan *service organizations*.

Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang baik pula. Hal ini sesuai dengan pendapat Tjiptono (2008), yang mengemukakan bahwa kualitas pelayanan sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya organisasi.

Selain implementasi TQM dan budaya organisasi, sistem penghargaan juga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan Kurnianingsih (2000) menyatakan bahwa dengan adanya sistem penghargaan sebagai variabel moderasi antara TQM dengan kinerja perusahaan maka kinerja perusahaan tersebut semakin mengalami peningkatan.

Berdasarkan fenomena yang dipaparkan di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Bank Umum Dengan Budaya Organisasi Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderasi."

Kerangka Teoritis, Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Total Quality Management

TQM didefinisikan oleh Gasperz (2005) adalah suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau

proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia

Goetsch dan Davis (2003) mendefinisikan kualitas total (*total quality*) sebagai berikut:

“Total Quality (TQ) consists of continuous improvement activities involving everyone in the organization managers and workers in a totally integrated effort toward improving performance at every level. This improved performance is directed toward satisfying such cross-functional goals are quality, cost, schedule, mission need, and suitability. TQ integrates fundamental management techniques, exiting improvement effort, and technical tools under a disciplined approach focused on continued process improvement. The activities are ultimately focused in increased customer satisfaction.”

Definisi pengendalian mutu menurut Masaaki (2001) adalah sebagai berikut: “melaksanakan pengendalian mutu secara efektif memerlukan kerja sama semua karyawan dalam perusahaan, termasuk manajemen puncak, manajer, penyelia, dan karyawan di semua bidang kegiatan perusahaan, seperti riset dan pengembangan pasar, perencanaan produk, desain, sediaan untuk produksi, pembelian, manajemen penjualan, produksi, pengawasan, penjualan dan pelayanan purnajual, maupun pengendalian keuangan, administrasi karyawan, pelatihan dan pendidikan. Pengendalian mutu yang dilaksanakan seperti ini disebut pengendalian mutu di seluruh perusahaan atau pengendalian mutu terpadu.”

Faktor-Faktor Total Quality Management

Faktor-faktor yang mempengaruhi TQM menurut Blocher,et.al., (2007) terdiri dari: (1) Berfokus kepada pelanggan, (2) Berusaha keras untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, (3) Melibatkan seluruh kekuatan kerja. Berikut ini akan dibahas masing-masing faktor tersebut.

1. Fokus kepada Pelanggan

Goetsch dan Davis (2003) menyatakan beberapa keunggulan yang diperoleh perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan, diantaranya:

1. *The customer must be the organization's top priority. The organization's survival depends on the customer.*
2. *Reliable customers are the most important customers. A reliable customer is one who buys repeatedly from the same organization. Customers who are satisfied with the quality of their purchases from an organization become reliable customers. Therefore, customer satisfaction is essential.*
3. *Customer satisfaction is ensured by high-quality products. It must be renewed with every new purchase.*

Pernyataan tersebut mengarahkan agar perusahaan dapat menjadikan konsumen sebagai prioritas utama dengan cara memberikan jaminan kualitas produk yang tinggi, untuk mendapatkan pelanggan yang nyata dan loyal, yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan.

2. Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan kualitas adalah merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas. Di Jepang proses perbaikan berkelanjutan dikenal dengan istilah *Kaizen*, yang dapat diartikan sebagai perbaikan kecil yang dilakukan secara terus menerus, atau sering disebut *continuous improvement*. Pada suatu organisasi, *kaizen* menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan bukan berorientasi pada hasil. *Kaizen* berorientasi proses berarti penyempurnaan yang berkesinambungan dalam organisasi mencakup masukan, proses, dan keluaran

organisasi. *Kaizen* harus digunakan sebagai strategi sehingga dikenal istilah strategi *kaizen*. Inti strategi *kaizen* menurut Supriyono (1999) adalah strategi yang didorong oleh pada pelanggan agar manajemen berusaha melaksanakan penyempurnaan yang berkesinambungan sehingga dapat memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhannya jika perusahaan ingin bertahan hidup dan mencapai laba.

3. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan secara sederhana dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan kekuasaan kepada orang lain dalam pengambilan keputusan, kontrol terhadap pekerjaan mereka sendiri dan kemudahan untuk memuaskan konsumen (Evans dan Lindsay, 2006). Keahlian karyawan harus diperluas, tidak hanya untuk menyelesaikan tugas-tugas utama (*basic work task*), namun juga meliputi keahlian dalam menyelesaikan masalah (*problem solving skill*) guna mengubah cara pandang perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu perusahaan harus lebih banyak menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Budaya Organisasi

Menurut Moeljono Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Kreitner dan Kinichi (2003) memberikan pendapat tentang budaya organisasi yaitu satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik utama budaya organisasi yang dapat diukur, menurut Robbins (2008) mencakup tujuh karakteristik yaitu:

1. *Innovation and risk taking*, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. *Attention to detail*, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.
3. *Outcome orientation*, yaitu sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *People orientation*, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
5. *Team orientation*, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan secara tim bukan individu.
6. *Aggressiveness*, yaitu sejauh mana orang agresif dan komunikatif, bukannya santai-santai.
7. *Stability*, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Sistem Penghargaan

Pengertian sistem penghargaan menurut Kurnianingsih (2000) adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan

pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent reward*).

Sistem penghargaan berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

Jenis – Jenis Sistem Penghargaan

Malhotra et.al (2007) membagi jenis-jenis sistem penghargaan ke dalam dua kelompok, yaitu:

1. Imbalan Intrinsik (*Intrinsic Reward*).

Imbalan intrinsik (*intrinsic reward*) adalah imbalan-imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lainnya. Tipe – tipe imbalan intrinsik paling lazim yang relevan terhadap perilaku organisasi adalah jenis-jenis perasaan yang berbeda yang dialami orang-orang sebagai akibat kinerja mereka pada pekerjaan.

Jenis- jenis imbalan intrinsik adalah :

- Kemampuan pribadi (*personal competence*), merupakan perasaan akan kemampuan pribadi sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan yang baik.
- Otonomi (*autonomy*), merupakan perasaan kebebasan dari pengarahan dan tanggung jawab pribadi yang meningkat karena diberikan otonomi berkenaan dengan bagaimana sebuah aktivitas pekerjaan dilaksanakan.
- Perasaan pengembangan diri (*self development*), merupakan perasaan yang tumbuh akibat kesuksesan dalam bidang upaya – upaya pribadi yang keras yang baru dan menantang.

2. Imbalan Ekstrinsik (*Extrinsic Reward*)

Imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*) merupakan suatu imbalan yang diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Imbalan-imbalan ekstrinsik sering digunakan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya.

Jenis-jenis imbalan ekstrinsik:

- Penghargaan (*recognition*), merupakan imbalan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan atas apa yang telah dicapainya. Misalnya: bonus, pujian, promosi, dan sebagainya.
- Gaji (*salary*), merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.
- Tunjangan (*benefit*), merupakan pembayaran-pembayaran (*payments*) dan jasa-jasa (*services*) yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian tunjangan.

Kinerja Bank Umum

Mengukur kinerja bank umum dapat dilihat dari profitabilitasnya. Profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri (Sartono, 2001).

Menurut pedoman perhitungan rasio keuangan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia (Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP/2001) rasio profitabilitas atau rasio rentabilitas bank (kemampuan bank untuk menghasilkan laba selama periode tertentu) yang sering digunakan, yaitu *Return on Assets (ROA)*, *Return on*

Equity (ROE), *Net Interest Margin (NIM)*, dan Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO) (<http://www.bi.go.id>).

Return On Asset (ROA) merupakan perbandingan antara *net income* dengan *total assets*, rasio ini digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya. Semakin besar ROA menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik, karena return semakin besar. Perhitungan ROA terdiri dari:

1. Menghitung *Earnings Before Tax (EBT)* laba perusahaan (bank) sebelum dikurangi pajak.
2. Menghitung keseluruhan aktiva yang dimiliki oleh bank yang terdiri dari aktiva lancar dan aktiva tetap.

Formula perhitungan ROA yang digunakan sebagai berikut:

<i>Return on Assets (ROA)</i> =	$\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Rata-rata total aset}}$
---------------------------------	---

Return on Equity (ROE) merupakan rasio perbandingan antara *net income* dengan *stockholders equity*. Rasio ini mempunyai arti yang sangat penting bagi pemilik perusahaan atau pemegang saham perusahaan yang bersangkutan untuk mengukur produktivitas penggunaan ekuitas, semakin tinggi nilai persentase ROE menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik karena berarti bisnis tersebut memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik modal yang menginvestasikan modal mereka ke dalam perusahaan. Formula perhitungan ROE yang digunakan sebagai berikut:

<i>Return on Equity (ROE)</i> =	$\frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Rata-rata equity}}$
---------------------------------	---

Net Interest Margin (NIM) rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengelola aktiva produktifnya untuk menghasilkan pendapatan bunga bersih. Pendapatan bunga bersih diperoleh dari pendapatan bunga dikurangi beban bunga. Semakin besar rasio ini maka semakin meningkatnya pendapatan bunga atas aktiva produktif yang dikelola bank sehingga kemungkinan suatu bank dalam kondisi bermasalah semakin kecil. Formula perhitungan NIM yang digunakan sebagai berikut:

<i>Net Interest Margin (NIM)</i> =	$\frac{\text{Pendapatan bunga} - \text{beban bunga}}{\text{Rata-rata aktiva produktif}}$
------------------------------------	--

Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO) adalah rasio perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio biaya operasional digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasi. Semakin rendah BOPO berarti semakin efisien bank tersebut dalam mengendalikan biaya operasionalnya, dengan adanya efisiensi biaya maka keuntungan yang diperoleh bank akan semakin besar. Formula perhitungan BOPO yang digunakan sebagai berikut:

BOPO =	$\frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}}$
--------	--

Cara untuk menilai profitabilitas suatu perusahaan adalah bermacam – macam dan tergantung pada laba dan aktiva atau modal mana yang akan diperbandingkan satu

dengan yang lainnya, yang mana profitabilitas ini diukur dalam bentuk rasio. Menurut Mudrajat (2011) rasio yang biasa digunakan untuk mengukur dan membandingkan kinerja profitabilitas bank adalah *Return on Equity* (ROE) dan *Return on Asset* (ROA). Pada penelitian ini rasio profitabilitas yang akan digunakan adalah *Return on Equity* (ROE) sebagai target peningkatan nilai bagi pemegang saham. ROE menunjukkan kemampuan manajemen bank dalam mengelola modal yang tersedia untuk mendapatkan *net income*. Semakin tinggi ROE semakin baik karena berarti dividen yang dibagikan atau ditanamkan kembali sebagai *retained earnings* juga akan semakin besar.

Return On Equity (ROE)

Berikut ini pendapat dari beberapa ahli mengenai pengertian ROE, yaitu:

1. Menurut Kuncoro dan Suhardjono (2011) dalam “Manajemen Perbankan” *Return on Equity* (ROE) merupakan rasio yang biasa digunakan untuk mengukur dan membandingkan kinerja profitabilitas bank. ROE menunjukkan kemampuan manajemen bank dalam mengelola modal yang tersedia untuk mendapatkan *net income*.
2. Menurut Subramanyam dan Wild (2010) dalam “Analisis Laporan Keuangan” *Return on Equity* (ROE) merupakan analisis profitabilitas untuk menilai kompensasi keuangan kepada penyedia pendanaan ekuitas dan utang.
3. Menurut Gasperz (2005) dalam “Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi-Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah” *Return on Equity* (ROE) merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri (*equity/ net worth*), yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan ke dalam perusahaan. Semakin tinggi nilai persentase ROE menunjukan bahwa kinerja perusahaan semakin baik, karena berarti bisnis tersebut memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik modal yang menginvestasikan modal mereka ke perusahaan.

Kerangka Pemikiran

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen dalam menjalankan usaha yang digunakan untuk memperbaiki kinerja suatu perusahaan melalui perbaikan kualitas (*quality improvement*) secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2001). TQM memiliki fungsi yang sama dimanapun TQM tersebut diimplementasikan, baik pada perusahaan besar dan kecil, perusahaan manufaktur dan jasa, maupun perusahaan publik dan swasta.

Melalui penerapan TQM maka perbaikan kualitas secara terus menerus dilakukan, maka perusahaan akan menghasilkan suatu produk atau jasa yang berkualitas yaitu produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan pelanggan maka kepuasan pelanggan akan tercapai sehingga perusahaan mempunyai peluang yang besar untuk memperoleh lebih banyak pelanggan. Semakin banyak pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan maka perusahaan dapat memperluas pangsa pasarnya. Dengan meningkatnya pangsa pasar maka perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya selain itu juga penjualan atas

produk atau jasa akan semakin meningkat dan ini akan mengakibatkan penghasilan perusahaan meningkat sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.

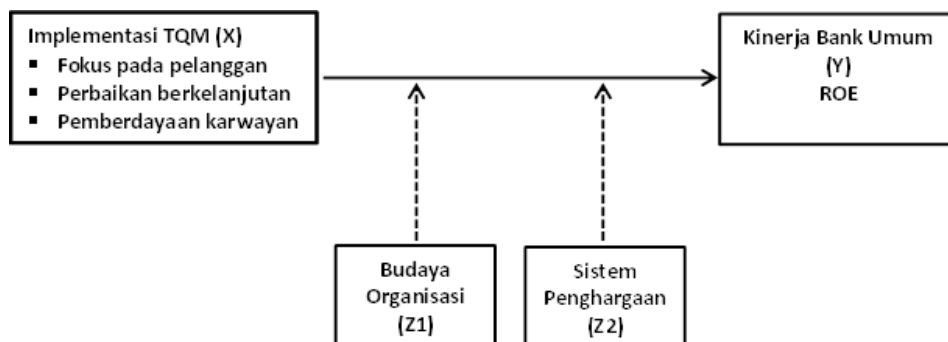
Menurut Blocher, et.al., (2007) penerapan TQM dalam organisasi harus mengandung faktor-faktor inti yang terdiri dari:

- Berfokus pada kepuasan konsumen (*customer satisfaction*)
- Tetap mengacu pada pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*)
- Memberdayakan karyawan dengan memberi peluang untuk terlibat penuh (*full involvement*)

Penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi mendukung kinerja perusahaan. Budaya perusahaan yang akan diteliti pada penelitian ini terdiri dari tujuh karakteristik yaitu: *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*.

Menurut Mulyadi (2007), *reward* (sistem penghargaan) berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja.

Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* terhadap Kinerja Bank Umum dengan Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan sebagai variabel moderasi



Gambar 1
Model Kerangka Pemikiran

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Implementasi TQM berpengaruh terhadap kinerja bank umum.
- H2: Implementasi TQM berpengaruh terhadap kinerja bank umum pada saat dimoderasi oleh budaya organisasi.
- H3: Implementasi TQM berpengaruh terhadap kinerja bank umum pada saat dimoderasi oleh sistem penghargaan.

Metode Penelitian

Subjek/ Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu implementasi TQM, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan kinerja bank umum. Sehubungan dengan objek penelitian tersebut, maka yang dijadikan sebagai subjek dalam penelitian ini adalah perusahaan bank umum yang berlokasi di Bandung.

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif verifikatif yaitu penelitian yang menguji jawaban masalah yang bersifat sementara (hipotesis) berdasarkan teori tertentu. Berdasarkan rerangka penelitian dan hipotesis maka penelitian ini menggunakan desain analisis kausalitas (*causal relationship*). Mudrajat (2003) mengemukakan bahwa penelitian kausalitas merupakan penelitian yang selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Operasionalisasi Variabel

Tabel 1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Kuesioner
Implementasi Total Quality Management (TQM) (X)	Fokus kepada Pelanggan	*Kualitas produk dan jasa.	Ordinal	1
		*Kepuasan dan kebutuhan pelanggan.	Ordinal	2
		*Menjalin komunikasi dengan pelanggan.	Ordinal	3
		*Keamanan dan ketepatan waktu.	Ordinal	4
	Perbaikan Berkelanjutan	*Adanya perbaikan secara terus menerus.	Ordinal	5, 6
		*Pemantauan aktifitas/kegiatan perusahaan lain	Ordinal	7
		*Quality Control.	Ordinal	8
		*Evaluasi yang kontinyu.	Ordinal	9
	Pemberdayaan dan Keterlibatan Karyawan	*Kebebasan berkreasi & berinovasi.	Ordinal	10
		*Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.	Ordinal	11
		*Pelatihan & pengembangan karyawan.	Ordinal	12
		*Kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah.	Ordinal	13
Sumber : Blocher et.al (2007)				
Budaya Organisasi (Z1)	Karakteristik	*Innovation and risk taking	Ordinal	14
		*Attention to detail	Ordinal	15
		*Outcome orientation	Ordinal	16
		*People orientation	Ordinal	17
		*Team orientation	Ordinal	18, 19
		*Aggresiveness	Ordinal	20
		*Stability	Ordinal	21
		Sumber : Robbins (2008)		

Tabel 1 (Lanjutan)
Operasionalisasi Variabel Penelitian

		*Perasaan kompetensi pribadi	Ordinal	22
Sistem	Imbalan Intrinsik	*Tanggung jawab dan otonomi pribadi	Ordinal	23
Penghargaan		*Perasaan pengembangan pribadi	Ordinal	24
(Z1)		*Penghargaan	Ordinal	25
	Imbalan Ekstrinsik	*Kesesuaian akan gaji	Ordinal	26
		*Pemenuhan akan tunjangan	Ordinal	27
Sumber : Malhotra et.al (2007)				
Kinerja	Profitabilitas	<i>Return on Equity (ROE)</i>	Rasio	
Bank Umum				
(Y)				
Sumber : Kuncoro (2011)				

Pengukuran di atas menggunakan skala ordinal dengan teknik skala *Diferensial Semantik*. Skala *Diferensial Semantik* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang terhadap objek sosial dari berbagai dimensi. Rentang nilai dalam skala *Diferensial Semantik* yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu sampai dengan tujuh. Dimana satu menunjukkan kondisi terburuk dan tujuh terbaik.

Unit Analisis dan Populasi Penelitian

Unit analisis dalam penelitian ini adalah TQM pada perusahaan bank umum yang berlokasi di Bandung. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan bank umum di Bandung yang *listing* di BEI tahun 2011-2012 berjumlah 35 bank. Keterbatasan penelitian ini adalah lingkup lokasi penelitian yang hanya berfokus di kota Bandung. Peneliti memilih kota Bandung karena pertumbuhan perekonomian kota Bandung yang cenderung di atas rata-rata pertumbuhan nasional. Dari data BPS, Perkembangan Laju Pertumbuhan Ekonomi (LPE) kota Bandung selama lima tahun terakhir (2008-2012) menunjukkan peningkatan positif. Jika pada 2008 LPE Kota Bandung mencapai 8,17% namun pada 2012 mengalami kenaikan menjadi 9,40%. Tingkat LPE kota Bandung ini lebih tinggi jika dibandingkan dengan kinerja LPE secara nasional. Menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi kota Bandung relatif lebih baik jika dibandingkan dengan kondisi ekonomi secara nasional. Selama periode 2008-2012, rata-rata LPE kota Bandung mencapai 8,59% sedangkan rata-rata LPE nasional secara periode 2008-2012 hanya berada dikisaran 5,89% (Koran-sindo.com. 08/11/2013). Kemajuan kota Bandung yang sangat pesat tersebut, tidak bisa dilepaskan dari peran perbankan, baik dari sisi investasi maupun kemudahan transaksi yang diberikan kepada masyarakat di kota Bandung.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan bank level *middle management*, yaitu kepala manajer operasional dan pelayanan (*General Affair & Services*), manajer marketing, dan manajer keuangan.

Data sekunder diperoleh dengan melihat tingkat profitabilitas perusahaan dengan menggunakan ΔROE , dimana rasio tersebut diharapkan dapat mencerminkan

kemampuan perusahaan untuk memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik modal. ΔROE pada penelitian diperoleh melalui data sekunder yang didapat dari *annual report* bank umum yang *listing* di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2011-2012.

Metode Analisis Data

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan analisis regresi sederhana (*simple linier regression*) untuk mengetahui pengaruh implemantasi TQM terhadap kinerja bank umum (pers.1) dan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk melihat pengaruh sistem penghargaan dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi (pers.2 dan pers.3).

Model persamaan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon_1$ (1)
2. $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z_1 + \beta_4 Z_1 X + \varepsilon_2$ (2)
3. $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_3 Z_2 + \beta_5 Z_2 X + \varepsilon_3$ (3)

Keterangan :

Y adalah kinerja bank umum

β_0 adalah koefisien intercept (konstanta) yaitu nilai Y jika nilai seluruh variabel lain adalah nol.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ adalah koefisien regresi

X adalah implementasi TQM

Z_1 adalah budaya organisasi

Z_2 adalah sistem penghargaan

ε adalah *error*

Hasil Analisis Data dan Pembahasan

Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas dipergunakan teknik korelasi *Rank Spearman*.

Tabel 2

Hasil Uji Validitas Item Variabel TQM (X)

No Item	Indeks Validitas	Keterangan
1	0,440	Valid
2	0,546	Valid
3	0,560	Valid
4	0,611	Valid
5	0,636	Valid
6	0,445	Valid
7	0,447	Valid
8	0,454	Valid
9	0,555	Valid
10	0,328	Valid
11	0,384	Valid
12	0,337	Valid
13	0,313	Valid

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Item Variabel Budaya Organisasi (Z_1)

No Item	Indeks Validitas	Keterangan
14	0,569	Valid
15	0,547	Valid
16	0,541	Valid
17	0,577	Valid
18	0,574	Valid
19	0,608	Valid
20	0,472	Valid
21	0,447	Valid

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Item Variabel Sistem Penghargaan (Z_2)

No Item	Indeks Validitas	Keterangan
22	0,600	Valid
23	0,603	Valid
24	0,719	Valid
25	0,638	Valid
26	0,624	Valid
27	0,498	Valid

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menggunakan teknik *split half* dengan koefisien internal *Spearman Brown* dimana diperoleh hasil uji bahwa masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel dimana batas minimum reliabilitas yang dapat diterima adalah koefisien positif dan di atas 0,7. Berdasarkan hasil pengolahan diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Jumlah Butir pertanyaan	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
TQM (X) → 13	0,727	Reliabel
Budaya Organisasi (Z_1) → 8	0,803	Reliabel
Sistem Penghargaan (Z_2) → 6	0,722	Reliabel

Terlihat bahwa masing masing variabel memiliki nilai koefisien reliabilitas > 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item dari setiap variabel X, Z_1 , Z_2 adalah reliabel dan dapat diuji lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis 1

Tabel 6
Koefisien Regresi dan Uji Signifikansi Persamaan 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,007	,006		1,196	,242
TQM (X)	,021	,006	,556	3,539	,001

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

$$Y = 0,007 + 0,021X$$

Dari persamaan regresi yang diperoleh maka dapat dijelaskan bahwa implementasi TQM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja bank umum yang terlihat dari nilai koefisien regresi variabel X diperoleh bertanda positif sebesar 0,021 dengan tingkat signifikan 0,001. Jadi dapat dijelaskan bahwa pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja perusahaan berbanding lurus (berpengaruh secara positif) yang terlihat dari koefisien regresi yang diperoleh positif.

Pada tabel 9 diperoleh nilai R_2 sebesar 0,309 yang memiliki arti bahwa 30,9% kinerja bank umum dapat dijelaskan oleh implementasi TQM sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

Pengujian Hipotesis 2

Tabel 7
Koefisien Regresi dan Uji Signifikansi Persamaan 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,005	,005		1,028	,314
TQM (X)	,020	,005	,515	3,664	,001
Budaya Organisasi (Z ₁)	,012	,005	,304	2,160	,040
xz ₁	,013	,006	,291	2,087	,047

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

$$Y = 0,005 + 0,020X + 0,012Z_1 + 0,013XZ_1$$

Dari persamaan regresi yang diperoleh diketahui nilai koefisien regresi variabel implementasi TQM (X) diperoleh sebesar 0,020 dengan tingkat signifikan 0,001, koefisien regresi variabel budaya organisasi (Z₁) diperoleh sebesar 0,012 dengan tingkat signifikan 0,040 dan koefisien regresi variabel moderasi (interaksi XZ₁) diperoleh sebesar 0,013 dengan tingkat signifikan 0,047.

Koefisien regresi variabel moderasi (interaksi XZ₁) yang merupakan interaksi antara implementasi TQM dan budaya organisasi (β_4) diperoleh bertanda positif dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Jadi dapat dijelaskan bahwa interaksi antara implementasi TQM dan budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja

bank umum yang terlihat dari koefisien regresi yang diperoleh. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh dari interaksi antara implementasi TQM dan budaya organisasi terhadap kinerja bank umum berpengaruh signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi merupakan variabel moderasi.

Pada tabel 9 diperoleh nilai R^2 sebesar 0,495 yang memiliki arti bahwa 49,5% kinerja bank umum dapat dijelaskan oleh implementasi TQM dan budaya organisasi, sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

Pengujian Hipotesis 3

Tabel 8
Koefisien Regresi dan Uji Signifikansi Persamaan 3
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,009	,005		1,613	,026
TQM (X)	,026	,006	,687	4,600	,032
Sistem penghargaan (Z ₂)	,015	,006	,385	2,521	,010
xz ₂	,013	,006	,350	2,245	,011

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

$$Y = 0,009 + 0,026X + 0,015Z_2 + 0,013XZ_2$$

Dari persamaan regresi yang diperoleh diketahui nilai koefisien regresi variabel implementasi TQM (X) diperoleh sebesar 0,026 dengan tingkat signifikan 0,032, koefisien regresi variabel sistem penghargaan (Z₂) diperoleh sebesar 0,015 dengan tingkat signifikan 0,010 dan koefisien regresi variabel moderasi (interaksi XZ₂) diperoleh sebesar 0,013 dengan tingkat signifikan 0,011.

Koefisien regresi variabel moderasi (interaksi XZ₂) yang merupakan interaksi antara implementasi TQM dan sistem penghargaan diperoleh bertanda positif dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Jadi dapat dijelaskan bahwa interaksi antara implementasi TQM dan sistem penghargaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja bank umum yang terlihat dari koefisien regresi yang diperoleh. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh dari interaksi antara implementasi TQM dan sistem penghargaan terhadap kinerja bank umum berpengaruh signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel sistem penghargaan merupakan variabel moderasi.

Pada tabel 9 diperoleh nilai R^2 sebesar 0,478 yang memiliki arti bahwa 47,8% kinerja bank umum dapat dijelaskan oleh implementasi TQM dan sistem penghargaan, sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

Pengujian Koefisien Regresi Secara Keseluruhan (Uji F)

Hasil perhitungan statistik uji F diperoleh dari tabel *Analysis of Varians (Anova)* untuk setiap model dengan menggunakan bantuan *software SPSS* sebagai berikut:

Tabel 9
Hasil Uji F

Model	Persamaan Regresi	R ²	F _{hitung}	P-Value (Sig)	Kesimpulan
1	$Y = 0,007 + 0,021X$	0,309	12,525	0,001	H ₀ ditolak
2	$Y = 0,005 + 0,020X + 0,012Z_1 + 0,013XZ_1$	0,495	8,511	0,000	H ₀ ditolak
3	$Y = 0,009 + 0,026X + 0,015Z_2 + 0,013XZ_2$	0,478	7,947	0,001	H ₀ ditolak

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat diambil kesimpulan dari penelitian sebagai berikut:

1. Bank umum yang telah mengimplementasikan TQM dengan baik dan benar mengakibatkan kinerja perusahaannya dapat semakin meningkat. Adanya indikasi bank tersebut telah mengimplementasikan TQM dengan baik terlihat dari telah dilakukannya tiga faktor inti yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM yaitu:
 - Fokus kepada pelanggan (*customer satisfaction*)
 - Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)
 - Pemberdayaan karyawan (*full involvement*)
2. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh terhadap hubungan antara penerapan TQM terhadap kinerja bank umum. Artinya, dengan diterapkannya budaya organisasi yang kondusif pada perusahaan dapat lebih meningkatkan peranan implementasi TQM terhadap pencapaian kinerja bank umum. Budaya organisasi pada penelitian ini memperkuat perilaku karyawan (dalam hal ini tingkat manajemen) untuk tujuan menjadikan organisasi menjadi lebih baik.
3. Sistem penghargaan sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh terhadap hubungan antara penerapan TQM terhadap kinerja bank umum. Bank umum yang telah mengimplementasikan TQM dengan baik dan benar serta didukung oleh penerapan sistem penghargaan yang baik mengakibatkan kinerja perusahaan dapat semakin meningkat. Dalam penelitian ini bank-bank umum telah menerapkan sistem penghargaan dengan baik terlihat dari adanya imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang sudah baik sebagai motivator penting bagi seluruh karyawan di dalam meningkatkan kinerjanya.

Saran

Beberapa saran yaang berkaitan dengan hasil penelitian ini adalah:

1. Dari ketiga faktor inti TQM tersebut yang paling harus ditingkatkan adalah fokus kepada pelanggan. Fokus kepada pelanggan dapat dilakukan dengan cara mengkaji ulang desain/rancangan jasa yang baru sebelum diterapkan kepada nasabah hal ini dilakukan agar menghasilkan produk/jasa yang berkualitas, melakukan survei kepuasan nasabah, menjalin hubungan agar dekat dengan nasabah (penerbitan brosur/majalah, pemberian souvenir, fasilitas menjadi nasabah prioritas, dll), pelayanan yang aman, cepat, dan tepat untuk setiap proses transaksi.
2. Manajemen di bank dalam penelitian ini harus dapat lebih mendukung karyawan dengan cara memberikan apresiasi atau penghargaan atas setiap perbaikan atau

improvement yang dilakukan oleh karyawan sehingga karyawan lebih berani melakukan *innovation and risk taking*, manajemen juga harus meningkatkan budaya kerja *teamwork*, dan membuat peraturan/prosedur dengan memadai sesuai kebutuhan.

3. Manajemen di bank juga harus memperhatikan sistem penghargaan yang ada, karena sistem penghargaan merupakan motivator yang kuat bagi karyawan baik tingkat manajemen maupun tingkat bawah di dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sistem penghargaan berupa imbalan intrinsik harus lebih ditingkatkan karena dengan adanya imbalan intrinsik karyawan akan memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan.

Daftar Pustaka

- Agus Sartono. 2001. *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi IV. Yogyakarta: BPFE.
- Blocher., Edward J. Kung H., Chen Thomas W., Lin. 2007. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Evans, R. James and Lindsay, M. William. 2006. *The Management and Control of Quality*. 6th Edition. St.Paul, MN: West Publishing.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*. Edisi V. Yogyakarta: Andi.
- Gasperz, V. 2005. *Total Quality Management*. Edisi Manajemen Bisnis Total. Jakarta: Gramedia.
- Goetsch, L. David and Stanley B. Davis. 2003. *Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Kreitner and Kinichi. 2003. *Organization Theory and The New Public Administration*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Kurnianingsih, R. 2000. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Makalah SNA III*. Jakarta: 5 September 2000.
- Malhotra, K. Naresh. 2007. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*. Jilid 1. Jakarta: PT Indeks.
- Masaaki Imai., Alih Bahasa., Mariani Gandamihardja. 2001. *KAIZEN: Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*. Cetakan Kelima. Jakarta: PPM.
- Moeljono Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mudrajad Kuncoro. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta: Erlangga.
- Mudrajad Kuncoro dan Suhardjono. 2011. *Manajemen Perbankan*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. 2007. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organization Theory, Structure, Design, and Applications*. Seventh Editions. United of America. Printice-Hall International. Inc.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol .7 No. 1. Surabaya.

- Subramanyam K.R. and John J. Wild. 2010. *Financial Statement Analysis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyono R. 1999. *Manajemen Biaya: Suatu Pendekatan Praktek*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Service Management: Mewujudkan layanan prima*. Yogyakarta: Andi.
- www.bi.go.id
- www.detikfinance.com. 27/02/12
- www.koran-sindo.com. 08/11/13
- www.suarapembaruan.com. 19/03/12
- www.vibizmedia.com. 07/06/12