

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)  
TERHADAP FUNGSI AUDIT INTERNAL  
(Survey pada Perusahaan Bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara)**

**Andri Zainal<sup>1)</sup> dan Iskandar Muda<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup> Dosen Tetap Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (Unimed) Medan

<sup>2)</sup> Dosen Tetap Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara (USU) Medan  
ismuda0507@yahoo.com

Diajukan: 12 Februari 2009, Diterima: 27 April 2009

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan TQM yang berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara. Penerapan TQM mencakup fokus pada pelanggan (*customer focused*)/(X<sub>1</sub>), perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)/(X<sub>2</sub>), dan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*)/(X<sub>3</sub>). Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner yang didukung dengan wawancara dan teknik dokumentasi. Penelitian dilakukan berdasarkan metode *explanatory survey* dengan teknik sensus kepada keseluruhan perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara. Data penelitian juga diuji validitasnya dengan *Rank Spearman* dan uji reliabilitas menggunakan *Alpha Croncbach*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan hasil penelitian diperoleh temuan bahwa pengaruh langsung variabel fokus pada pelanggan terhadap penerapan fungsi audit internal sebesar 10,57% dan pengaruh tidak langsung sebesar 12,61%. Pengaruh langsung variabel perbaikan berkelanjutan terhadap penerapan fungsi audit internal sebesar 10,47% dan pengaruh tidak langsung sebesar 11,72%. Pengaruh langsung variabel pemberdayaan karyawan terhadap fungsi audit internal sebesar 11,59% dan secara tidak langsung 12,82%. Secara umum, penerapan TQM berdasarkan fokus pada pelanggan; perbaikan berkelanjutan; dan pemberdayaan karyawan, baik secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap fungsi audit internal.

**Kata Kunci:** *Total Quality Management* (TQM), fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan dan fungsi audit internal

**Abstract**

***The Effect of Total Quality Management (TQM) Implementation on the Internal Audit Function  
(A study at ISO 9000 Certified Companies in Sumatera Utara Province)***

*This research aim to to know the applying TQM which have an effect on significant simultaneously and partialy to internal audit function at company certificated ISO 9000 in Sumatera Utara Province. Applying TQM include cover the customer focused)/(X<sub>1</sub>), Continuous Improvement (X<sub>2</sub>), and employee empowerment (X<sub>3</sub>). This research aim to to know the applying TQM which have an effect on significant simultaneously and partialy to internal audit function at certificate company ISO 9000 in Sumatera Utara Province. Applying TQM include customer focused (X<sub>1</sub>), continuous improvement (X<sub>2</sub>), and employee empowerment (X<sub>3</sub>). Data collecting use the instrument quesioner supported with documentation technique and interview. Research done pursuant to method explanatatory survey with census technique to entirety of certificate company ISO 9000 in Sumatera Utara Province. Research data tested by the his validity with Rank Spearman and tested reliabilitas use Alpha Croncbach. Analysis method the used is analysing the Path (Path analysis). Pursuant to research result obtained the finding that effect applying customer focused to internal audit function directly equal to 10,57 % and indirectly equal to 12,61 %. Influence Continious Improvement to internal audit function directly 10,47 % indirectly 11,72 %. Is while influence Employee Empowerment to internal function of audit is directly equal to 11,59 % and indirectly equal to 12,82 %. Generally,applying TQM pursuant to Costumer Focused; Continious Improvement; and Employee Empowerment, either through simultan and partial influential significance to internal audit function.*

**Keywords:** *Total Quality Management* (TQM), costumer focused, continious improvement, employee empowerment and internal audit function.

## 1. PENDAHULUAN

Propinsi Sumatera Utara yang merupakan salah satu propinsi terbesar di Indonesia, secara geografis terletak pada 1-4° Lintang Utara dan 98-100 ° Bujur Timur dengan luas wilayah seluas 71.680 Km bujur sangkar dan memiliki jumlah penduduk sebanyak 12.123.360 jiwa pada tahun 2004 dan sebanyak 12.326.678 jiwa pada tahun 2005. Secara ekonomi, berdasarkan situs resmi Pemerintah Propinsi Sumatera Utara ([www.pempropsu.go.id/profil.html](http://www.pempropsu.go.id/profil.html)), fokus aktivitas perekonomian propinsi ini adalah pada sektor perdagangan jasa dan industri. Disamping itu, propinsi ini juga berada di kawasan pertumbuhan kerjasama tiga negara ASEAN, yaitu Indonesia, Malaysia dan Thailand yang lazim dikenal dengan *Indonesia, Malaysia, Thailand Growth Triangle* (IMT-GT). Dalam perkembangannya di Propinsi Sumatera Utara berdiri beberapa perusahaan dimana dalam operasinya mereka mendapat pengakuan atas kualitas serta nilai tambah (*value added*) yang perbaikan internal dan merespon keinginan pelanggan eksternal dan telah memberikan suatu bentuk pelayanan baru bagi seluruh lapisan manajemen dan pelanggannya dalam operasinya.

Salah satu bentuk implementasi konsep TQM dalam sistem manajemen adalah standar *Quality Management System* ISO 9000. Standar ini merupakan sistem manajemen yang mensyaratkan bahwa manajemen organisasi harus memiliki standar (kausal) seperti yang disyaratkan oleh standar ISO ini. Klausul-klausul sistem manajemen ini terdiri dari klausul-tanggung jawab manajemen, klausul pengelolaan sumberdaya, klausul realisasi produk, klausul pengukuran dan evaluasi, dan klausul sistem dokumentasi. Karena Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 ini, bentuk konsepnya TQM, maka pendekatan penerapannya juga menggunakan pendekatan TQM juga.

Penerapan TQM (*Total Quality Management*) melalui sertifikasi ISO 9000 saat ini telah menjadi kebutuhan vital pada semua unit bisnis baik yang berskala kecil, menengah maupun skala besar. Cepatnya perkembangan sertifikasi ISO 9000 ke berbagai sektor industri tersebut disebabkan oleh adanya perubahan lingkungan bisnis yang dipacu oleh semakin tingginya tuntutan konsumen akan kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan (Sudarwanto:1999). Para produsen sadar bahwa pasar yang terbuka hanya akan dapat dipenuhi oleh produk-produk yang bermutu. Hal ini akan terwujud jika perusahaan telah secara konsisten

menerapkan manajemen mutu dalam ISO 9000. *Trend* pasar internasional saat ini telah menuntut standar kualitas atau mutu yang semakin tinggi. Konsumen hampir di seluruh belahan dunia saat ini menuntut sertifikat ISO 9000 sebagai prasyarat pokok (*minimum requirement*).

Dari sejumlah perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia dimana baik secara langsung maupun tidak langsung telah menerapkan prinsip-prinsip TQM, masih ditemukan berbagai penyimpangan yang dilakukan oleh oknum karyawan. Penyimpangan tersebut menimbulkan kendala dalam upaya perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Hal ini menyiratkan masih lemahnya fungsi audit internal dalam mendukung upaya perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Kondisi ini diperlemah oleh rendahnya kompetensi dan profesionalisme serta masih kurangnya pemahaman auditor internal mengenai prinsip-prinsip TQM dan ISO 9000 sehingga mengakibatkan ketidakefektifan fungsi audit internal dalam memenuhi harapan para pelanggannya yaitu pelanggan internal dan eksternal (Hiro:2003; Eddie Gunadi:2003; Khomarul Hidayat:2002; Rand:1994).

Dari sejumlah perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia dimana baik secara langsung maupun tidak langsung telah menerapkan prinsip-prinsip TQM, masih ditemukan berbagai penyimpangan yang dilakukan oleh oknum karyawan. Penyimpangan tersebut menimbulkan kendala dalam upaya perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Hal ini menyiratkan masih lemahnya fungsi audit internal dalam mendukung upaya perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Kasus yang menimpa PT. BNI (Persero) Tbk. merupakan salah satu contoh yang nyata mengenai masih belum optimalnya fungsi audit internal dalam mendukung upaya perusahaan meminimalisir kesalahan yang relatif sering terjadi yang dapat menurunkan kepercayaan dan mengubah citra perusahaan. Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia yang ditunjang oleh infrastruktur perbankan dan sistem pengendalian internal yang relatif memadai, Hidayat (2003) mengungkapkan bahwa terkuaknya kasus pembobolan bank melalui *letter of credit* (L/C) fiktif di Bank BNI menunjukkan manajemen risiko bank yang masih rendah, di samping sistem pengawasan perbankan yang masih sangat rentan, sehingga begitu mudah digunakan untuk tindakan tercela semacam itu. Padahal, sebagai salah satu perusahaan yang juga bersertifikasi ISO 9000, tentunya BNI tidak lepas oleh serangkaian pengujian mutu dan audit mutu

terpadu baik terhadap produk dan perangkat organisasi yang ada didalamnya. Masih relatif sedikitnya jumlah auditor internal yang bersertifikasi CIA (*Certified Internal Auditor*) juga dituding oleh Martokusumo (2002) sebagai penyebab utama rendahnya peranan dan profesionalisme auditor internal dalam mendukung upaya perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggannya.

Seperti yang diutarakan oleh Lee et.al (1999) bahwa penerapan TQM akan meminimalisir dan mengeliminasi kesalahan produksi suatu produk atau layanan suatu jasa. Dengan demikian, mengacu kepada Bou-Raad (2000), bahwa kegagalan dan kesalahan internal selama aktivitas operasional organisasi tidak akan terjadi berulang-ulang jika fungsi audit internal dapat optimal melalui pemberian konsultasi dan saran-saran yang dapat mengatasi permasalahan tersebut secara efektif dan efisien.

Pentingnya meningkatkan efektivitas penerapan kualitas yang menjadi sasaran TQM telah menjadi isu penting tidak hanya dalam lingkup bisnis lokal tetapi juga dalam bisnis internasional, terutama dalam menghadapi *Asean Free Trade Agreement* (AFTA) 2010 dan era perdagangan bebas dunia. Sehingga melalui peningkatan kualitas yang menyeluruh terhadap produk/jasa yang dihasilkan dan ditunjang oleh keberadaan fungsi audit internal yang semakin menyadari posisinya sebagai pihak kunci yang turut menentukan pencapaian tujuan perusahaan khususnya dalam usahanya memenuhi kepuasan pelanggan. Bukan tidak mungkin, Indonesia (termasuk Propinsi Sumatera Utara) akan kembali dikenal sebagai "macan baru Asia" sebagaimana yang pernah dikenal sebelum terjadi krisis ekonomi melanda Indonesia karena geliat para pelaku bisnis yang ada di Indonesia.

### 1.1. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh data tentang pengaruh penerapan TQM terhadap fungsi audit internal. Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar penerapan TQM yang berpengaruh signifikan terhadap fungsi audit internal secara simultan dan parsial.

### 1.2. Manfaat Hasil Penelitian

#### 1.2.1. Manfaat Penyempurnaan Ilmu

- a) Memberikan bukti empiris mengenai pengaruh penerapan TQM terhadap fungsi audit internal.

- b) Sebagai referensi dalam penyempurnaan ilmu akuntansi khususnya auditing dan akuntansi manajemen dalam kaitannya dengan penerapan TQM yang berpengaruh terhadap fungsi audit internal.

#### 1.2.2. Manfaat Praktis

- a) Bagi pimpinan perusahaan, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang dapat dijadikan pertimbangan mengenai pentingnya penerapan TQM terhadap peningkatan fungsi audit internal.
- b) Bagi penulis, dengan adanya penelitian ini akan menambah pengetahuan dan wawasan mengenai TQM dan pengaruhnya terhadap fungsi audit internal.

## 2. KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

### 2.1. Kerangka Pemikiran

Revolusi TQM yang pada tahun 1940 dikembangkan oleh W.E. Deming dan J.M. Juran di AS merupakan filosofi dan pendekatan untuk suatu perubahan dan harapan mengenai "mendapatkan sesuatu pada saat dibutuhkan" bagi konsumen eksternal maupun internal melalui keterlibatan seluruh jajaran pada setiap tingkatan organisasi. Deming dan Juran menetapkan suatu tatanan pengimplementasian TQM yang menekankan pada 14 unsur penting dimana bermuara pada pergeseran dari inspeksi dan pengawasan managerial yang kaku kepada integrasi antara proses perbaikan dan partisipatif secara berkelanjutan (Brue:2002, Blocher et.al.:1999; Rao et.al.:1996; Bernardo:2002, Goetsch et.al.:2000; Drummond:1992). Pengimplementasian TQM secara merata di komprehensif dan berkesinambungan turut mendukung kinerja organisasi (Supratiningrum et.al.:2004, Arawati:2004; Brah et.al.:2000; Lee et.al.:1999)

Implikasi TQM melalui keterlibatan seluruh jajaran organisasi yang ditunjang dengan berbagai sarana dan program yang berkaitan berdampak pada tatanan kultur, sikap dan aktivitas organisasi termasuk juga berimplikasi pada profesi audit internal dimana audit internal dituntut untuk turut menyesuaikan dan terlibat dengan sistem pengendalian yang selaras dengan strategi TQM (Hawkes et.al.:1994; Rezaee:1996). Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang menjadi ciri TQM juga merupakan pemicu bagi perubahan paradigma

fungsi audit internal dimana yang semula hanya sebagai konsultan independen mengenai sistem dan pengendalian organisasi menjadi bagian dari tim kerja yang mendukung terciptanya perubahan yang “*customer oriented*”.

Penerapan TQM memaksa badan profesi yang berwenang, yaitu *the Institute of Internal Auditor* mengalihkan paradigma fungsi audit internal yang lebih berorientasi pelanggan dengan memfokuskan pada penciptaan nilai tambah melalui jasa yang diberikan oleh fungsi audit internal kepada organisasi (Raider:1999; Hiro:2003; Sawyer:2003; Chapman et.al.:2002; Ramamoorti:2003; Baumgartner:2004; Flesher:2000; Bou-Raad:2000; Moeller:2004; Ridley:1997). Hal tersebut telah dibuktikan secara empiris dimana dari hasil survai diperoleh hasil bahwa penerapan TQM telah mengubah peran dan tanggung jawab fungsi audit internal dimana selain menitikberatkan pada fungsi sebelumnya, yaitu hanya pada pemeriksaan keuangan dan menilai kepatuhan pengendalian internal perusahaan tetapi juga lebih berfokus pada peninjauan ulang sistem manajemen kualitas. Secara umum, disimpulkan bahwa walaupun penerapan TQM tidak bertentangan dengan peran auditor internal namun dengan diterapkannya TQM maka auditor internal harus menyesuaikan perannya dengan implementasi TQM tersebut (Sawyer:2003; Meegan et.al.:1997; Rezaee:1996, Hawkes et.al.:1995).

## 2.2. Hipotesis

Seperti penjelasan sebelumnya dimana penerapan faktor-faktor TQM mempengaruhi keseluruhan aspek operasional dan fungsional organisasi. Fungsi audit internal termasuk salah satu didalamnya. Sehingga aktivitas dan lingkup fungsi audit internal turut dipengaruhi oleh masing-masing faktor TQM. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

”Penerapan TQM berdasarkan Fokus pada Pelanggan (*Customer Focused*), Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*), dan Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap Fungsi Audit Internal”.

## 3. METODOLOGI

### 3.1. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan *verification research* dengan metode penelitian adalah *Explanatory Survey*. Adapun penelitian dilakukan

dengan metode sensus dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian ini, yaitu perusahaan bersertifikasi ISO 9000 yang ada di Propinsi Sumatera Utara yang keseluruhannya berjumlah 32 perusahaan. Data mengenai jumlah perusahaan bersertifikasi ISO 9000 yang ada di Propinsi Sumatera Utara diperoleh dari Arsip Badan Standarisasi Nasional, per September 2002.

### 3.2. Objek Penelitian

#### 3.2.1. Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

TQM yang dimaksud dalam penelitian ini sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Bricknell (1996) yaitu “*TQM is a approach by concentrating on getting things right the first time, other benefits such a lower cost, greater efficiencies, improved market share, increased employee motivation and satisfaction, and better reputation will inevitably follow*”. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Blocher et.al (1999:167) yang dikembangkan berdasarkan filosofi dasar TQM dari Deming. Instrumen tersebut terdiri dari 42 item pertanyaan yang dikelompokkan kedalam 3 sub-variabel dengan pilihan jawaban menggunakan 5 poin skala Likert, yang dimodifikasi sedemikian rupa sesuai dengan kondisi dan tujuan penelitian.

#### 3.2.2. Fungsi Audit Internal

Fungsi Audit Internal yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sesuai dengan definisi Institute of Internal Auditors (1999) dalam Sawyer (2003:8-10) yaitu “*internal auditing is an independent, objective, assurance and consulting activity designed to add value and improve an organizations’ operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance process*”. Selaras dengan penerapan TQM didalam organisasi maka Rezaee (1996) menekankan agar fungsi audit internal harus disesuaikan dengan prinsip-prinsip TQM dimana melalui perbaikan internal dan merespon keinginan pelanggan eksternal, auditor internal dapat memberikan suatu bentuk pelayanan baru bagi seluruh lapisan manajemen.

Variabel ini diukur dengan instrumen yang telah diuji-kembangkan oleh Hawkes et.al (1995) yang dimodifikasi berdasarkan paradigma baru fungsi audit internal seperti yang dijelaskan dalam definisi fungsi audit internal yang dikembangkan oleh IIA. Instrumen tersebut

terdiri dari item pertanyaan yang dikelompokkan kedalam 1 construct dengan pilihan jawaban menggunakan 5 poin skala Likert, yang dimodifikasi sedemikian rupa dengan kondisi dan tujuan penelitian ini.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1. Hasil Pengujian Data

Sebelum dilakukan pembahasan mengenai seberapa besar pengaruh penerapan TQM yang meliputi atas *customer focused* ( $X_1$ ), *continuous improvement* ( $X_2$ ), dan *employee empowerment* ( $X_3$ ) terhadap fungsi audit internal (Y) pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara maka terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap data yang diperoleh dari jawaban reponden pada kuisioner.

##### 4.1.1. Hasil Uji Validitas

Hasil pengujian kesahihan butir pernyataan pada sub-variabel penerapan *customer focused* dengan menggunakan korelasi rank Spearman menunjukkan bahwa semua butir pernyataan valid dengan nilai koefisien korelasi terkecil sebesar 0.365 dan nilai koefisien korelasi terbesar adalah 0.768. Hasil pengujian kesahihan butir pernyataan pada sub-variabel penerapan *continuous improvement* dengan menggunakan korelasi rank Spearman menunjukkan bahwa semua butir pernyataan valid dengan nilai koefisien korelasi terkecil sebesar 0.329 dan nilai koefisien korelasi terbesar adalah 0.580. Hasil pengujian kesahihan butir pernyataan pada sub-variabel penerapan *employee empowerment* dengan menggunakan korelasi rank Spearman menunjukkan bahwa semua butir pernyataan valid dengan nilai koefisien korelasi terkecil sebesar 0.346 dan nilai koefisien korelasi terbesar adalah 0.863. Hasil pengujian kesahihan butir pernyataan pada variabel fungsi audit internal dengan menggunakan korelasi rank Spearman menunjukkan bahwa semua butir pernyataan valid dengan nilai koefisien korelasi terkecil sebesar 0.557 dan nilai koefisien korelasi terbesar adalah 0.752.

##### 4.1.2. Hasil Pengujian Keandalan (*Reliability*)

Hasil perhitungan koefisien reliabilitas ke 18 butir pernyataan pada sub-variabel penerapan *customer focused* menggunakan metode *alpha-cronbach* diperoleh sebesar 0.8586. Hasil ini

bahwa ke 18 butir pernyataan reliabel untuk mengukur penerapan *customer focused* pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara. Hasil perhitungan koefisien reliabilitas ke 15 butir pernyataan pada sub-variabel penerapan *continuous improvement* menggunakan metode *alpha-cronbach* diperoleh sebesar 0.7669. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa dapat dikatakan bahwa ke 15 butir pernyataan reliabel untuk mengukur penerapan *continuous improvement* pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara. Hasil perhitungan koefisien reliabilitas ke 9 butir pernyataan pada sub-variabel penerapan *employee empowerment* menggunakan metode *alpha-cronbach* diperoleh sebesar 0.8267. Sehingga dapat dikatakan bahwa ke 9 butir pernyataan reliabel untuk mengukur penerapan *employee empowerment* pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara. Hasil perhitungan koefisien reliabilitas ke 10 butir pernyataan pada variabel fungsi audit internal menggunakan metode *alpha-cronbach* diperoleh sebesar 0.8471. Hasil ini menunjukkan bahwa ke 10 butir pernyataan *reliabel* untuk mengukur fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara.

##### 4.1.3. Pengujian Hipotesis

Setelah dinyatakan *valid* dan *reliable* maka untuk dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan *path analysis* (analisis jalur) mensyaratkan minimal data berskala interval. Untuk itu data yang sebelumnya masih bersifat ordinal harus ditransformasikan kedalam interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval (MSI)*. Setelah semua data bersifat interval maka selanjutnya dapat dilanjutkan dengan perhitungan besar pengaruh penerapan sub-variabel independent terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara. Sebelum menghitung besar pengaruh masing-masing sub-variabel independen terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara, terlebih dahulu di hitung korelasi antar variabel yang diteliti, dan dari hasil perhitungan diperoleh koefisien korelasi antar variabel yang disusun dalam bentuk matriks sebagai berikut:

Tabel 1 Koefisien Korelasi antar Variabel

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Y
R = X <sub>1</sub>	1.0000	0.5469	0.6196	0.7130
X <sub>2</sub>	0.5469	1.0000	0.5416	0.6857
X <sub>3</sub>	0.6196	0.5416	1.0000	0.7171
Y	0.7130	0.6857	0.7171	1.0000

Koefisien korelasi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Keeratan hubungan antara *customer focused* dengan *continuous improvement* adalah sebesar 0.5469 dengan arah hubungan yang positif, artinya penerapan *customer focused* yang baik juga diikuti dengan penerapan *continuous improvement* yang baik.
- Keeratan hubungan antara *customer focused* dengan *employee empowerment* adalah sebesar 0.6196 dengan arah hubungan yang positif, artinya penerapan *customer focused* yang baik juga diikuti dengan penerapan *employee empowerment* yang baik.
- Keeratan hubungan antara *continuous improvement* dengan *employee empowerment* adalah sebesar 0.5416 dengan arah hubungan yang positif, artinya penerapan *continuous improvement* yang baik juga diikuti dengan penerapan *employee empowerment* yang baik.
- Keeratan hubungan antara *customer focused* dengan fungsi audit internal adalah sebesar 0.7130 dengan arah hubungan yang positif, artinya penerapan *customer focused* yang baik juga diikuti dengan peningkatan dalam fungsi audit internal.
- Keeratan hubungan antara *continuous improvement* dengan fungsi audit internal adalah sebesar 0.6857 dengan arah hubungan yang positif, artinya penerapan *continuous improvement* yang baik juga diikuti dengan peningkatan dalam fungsi audit internal.
- Keeratan hubungan antara *employee empowerment* dengan fungsi audit internal adalah sebesar 0.7171 dengan arah hubungan yang positif, artinya penerapan *employee empowerment* yang baik juga diikuti dengan peningkatan dalam fungsi audit internal.

#### 4.1.4. Menghitung Koefisien Jalur

Dengan menggunakan nilai-nilai yang ada pada matriks korelasi antar variabel diatas, maka diperoleh koefisien jalur untuk masing-masing sub –variabel bebas sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} PYX_1 \\ PYX_2 \\ PYX_3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.3251 \\ 0.3235 \\ 0.3404 \end{bmatrix}$$

Setelah koefisien jalur diperoleh, selanjutnya dapat dihitung besar pengaruh secara bersama-sama sub-variabel penerapan *customer focused*, *continuous improvement* dan *employee empowerment* terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara, pengaruh bersama-sama ini lazim disebut dengan *koefisien determinasi*. Koefisien determinasi dari hasil perhitungan sebesar 0,6977. Nilai koefisien determinasi ini dapat diinterpretasikan sebagai besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Jadi dalam penelitian ini 69,77% fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara dipengaruhi oleh penerapan *customer focused*, *continuous improvement* dan *employee empowerment*.

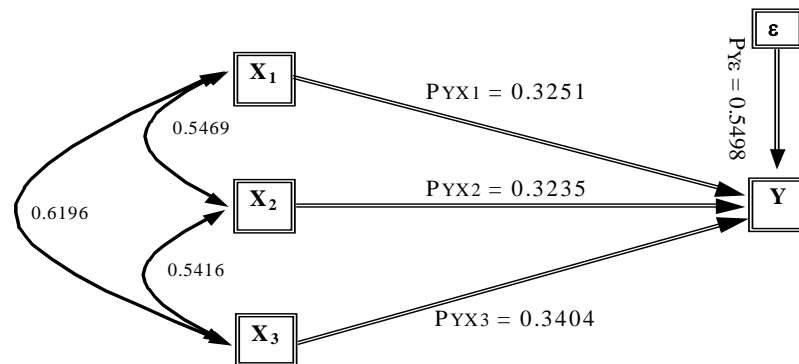
Koefisien jalur faktor-faktor lain yang tidak diteliti adalah sebagai berikut:

$$P_{y\epsilon} = \sqrt{(1-0.6977)} = 0.5498$$

Besar pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti adalah sebagai berikut:

$$P_{y\epsilon}^2 = (0.5498)^2 = 0.3023$$

Jadi besar pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara adalah sebesar 30.23%.



Gambar 1 Diagram Jalur dan Koefisien Jalur Sub-variabel X terhadap Y

#### 4.1.5. Pengujian Koefisien Jalur secara Simultan dan Parsial

Untuk menguji apakah secara bersama-sama penerapan *customer focused*, *continuous improvement* dan *employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara, dapat diuji melalui uji F.

Dari hasil pengujian dengan Uji F secara simultan diperoleh nilai Fhitung sebesar 21.5460. Kriteria uji, Tolak  $H_0$  jika  $F > F_{\alpha(k;n-k-1)}$ , dimana dari tabel F-Snedecor untuk tingkat signifikansi 0.05 dan derajat bebas (3;32-3-1) diperoleh  $F_{(0.05; 3;28)} = 2.9467$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak pada tingkat signifikansi 0.05, jadi berdasarkan pada hasil pengujian dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa penerapan *customer focused*, *continuous improvement* dan *employee empowerment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hawkes et.al (1995), Meegan et.al. (1997) dan pernyataan oleh Rezaee (1996) dan Sawyer (2003). Melalui pengimplementasian TQM di dalam suatu organisasi akan mengubah pola aktivitas dari suatu organisasi secara komprehensif dan berkesinambungan. Organisasi dituntut untuk dapat merespon harapan dan kepuasan pelanggan dalam waktu yang cepat. Berfokus pada pelanggan merupakan faktor utama yang harus menjadi patokan bagi aktivitas rutin organisasi. Sebagai proses, memenuhi harapan pelanggan tentunya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat sehingga membutuhkan perbaikan berkelanjutan dan usaha tanpa henti. Untuk itu harus ditunjang oleh ketersediaan kemampuan dan keahlian yang memadai dari

para pelaksananya yang diwujudkan melalui pemberdayaan karyawan secara optimal.

Sebagai bagian yang integral dari suatu organisasi, respon fungsi audit internal yang berbasis TQM menjadi faktor kunci dalam usahanya memenuhi harapan pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal. Fungsi auditor internal dituntut untuk dapat merespon berbagai harapan pelanggannya dan untuk itu fungsi audit internal harus membekali dirinya berbagai kemampuan teknis agar dapat melakukan berbagai perbaikan secara berkesinambungan sebagaimana yang dituntut oleh pelanggannya.

Setelah prosedur pengujian secara simultan menyimpulkan terdapat pengaruh bersama-sama dari sub-variabel *customer focused*, *continuous improvement* dan *employee empowerment* terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara, selanjutnya dilakukan pengujian secara individual untuk melihat sub-variabel mana saja yang pengaruhnya signifikan terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara.

Statistik uji yang digunakan untuk pengujian secara individual pada masing-masing sub-variabel adalah statistik uji-t. Untuk menguji pengaruh penerapan *customer focused* terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara digunakan uji-t.

#### 4.1.6. Pengaruh Penerapan *Customer Focused* terhadap Fungsi Audit Internal

Kriteria pengujian, "Ho tolak  $H_0$  jika  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ ", dimana nilai  $t_{tabel}$  didapat dari tabel  $t_{student}$  dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas (n-k-1), dimana dari tabel  $t_{student}$  diperoleh nilai  $(t_{(0.05)/2; 28}) = 2.0484$ . Karena nilai  $t_{hitung}$  untuk koefisien

jalur sub-variabel penerapan *customer focused* lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa sub-variabel penerapan *customer focused*

berpengaruh signifikan terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara.

Tabel 2 Besar Pengaruh Sub-Variabel Penerapan *Customer Focused*

Pengaruh Penerapan <i>Customer Focused</i> terhadap Fungsi Audit Internal	Besar pengaruh
Secara Langsung	10.57%
Secara Tidak Langsung	12.61%
Total	23.18%

Secara langsung penerapan *customer focused* memberikan pengaruh sebesar 10,57% terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara, dan secara tidak langsung yang melalui hubungannya dengan sub-variabel lain yang diteliti sebesar 12,61%.

Secara total, pengaruh sub-variabel penerapan *customer focused* terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara adalah sebesar 23,18%. Penerapan *customer focused* berpengaruh positif terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara, artinya penerapan *customer focused* yang makin baik akan meningkatkan fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Sawyer (2003), Rezaee (1996) dan studi empiris Hawkes et.al. (1995). Berfokus pada pelanggan merupakan ciri utama dari implementasi TQM. Hal ini membutuhkan komitmen yang tinggi dan usaha yang tanpa henti agar dapat memperoleh sekaligus memelihara kepuasan pelanggan atas produk/jasa yang ditawarkan oleh produsen. Demikian juga halnya dengan fungsi audit internal. Implementasi TQM pada suatu entitas juga berdampak pada aktivitas fungsi audit internal. Fungsi audit internal dituntut untuk

harus mengembangkan lingkup tugasnya yang lebih berorientasi pelanggan. Sehingga melalui perubahan orientasi dari fungsi audit internal, dari yang semula hanya berfokus pada pemeriksaan keuangan dan penilaian kepatuhan pengendalian internal, dengan adanya penerapan TQM di perusahaan, fungsi audit internal akan memiliki peran yang lebih besar lagi didalam peninjauan ulang sistem mutu (*quality system review*) perusahaan. Dengan demikian, fungsi audit internal akan memberikan suatu nilai tambah melalui jasa yang diberikan kepada pelanggannya.

#### 4.1.7. Pengaruh Penerapan *Continuous Improvement* Terhadap Fungsi Audit Internal

Kriteria pengujian, "tolak  $H_0$  jika  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ ", dimana nilai  $t_{tabel}$  didapat dari tabel  $t_{student}$  dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas (n-k-1), dimana dari tabel  $t_{student}$  diperoleh nilai  $(t_{(0,05)/2 ; 28}) = 2.0484$ . Karena nilai  $t_{hitung}$  untuk koefisien jalur sub-variabel penerapan *continuous improvement* lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa sub-variabel penerapan *continuous improvement* berpengaruh signifikan terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara.

Tabel 3 Besar Pengaruh Sub-Variabel Penerapan *Continuous Improvement*

Pengaruh penerapan <i>continuous improvement</i> terhadap fungsi audit internal	Besar pengaruh
Secara Langsung	10.47%
Secara Tidak Langsung	11.72%
Total	22.19%

Secara langsung penerapan *continuous improvement* memberikan pengaruh sebesar

10,47% terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi



Sumatera Utara, dan secara tidak langsung yang melalui hubungannya dengan sub-variabel lain yang diteliti sebesar 11,72%.

Secara total, pengaruh sub-variabel penerapan continuous improvement terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara adalah sebesar 22.19%. Penerapan continuous improvement berpengaruh positif terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara, artinya penerapan continuous improvement yang makin baik akan meningkatkan fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara.

Dampak dari pergeseran paradigma yang lebih berorientasi pelanggan adalah pada tuntutan kreativitas dari para pelaksananya. Seperti yang diutarakan oleh Sawyer (2003), Hawkes et.al. (1995), Rezaee (1996), dan Bou-Raad (2000) bahwa salah satu implikasi nyata dari penerapan TQM yang mengubah orientasi perusahaan kepada fokus pada pelanggan adalah adanya perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Perbaikan berkelanjutan sebagai bagian upaya perusahaan dalam memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan akan menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan nyata dan dalam waktu yang cepat sesuai dengan keinginan pelanggan. Kreativitas karyawan (termasuk fungsi audit internal) menjadi faktor utama untuk

mewujudkan hal tersebut. Kreativitas yang dibarengi oleh ketersediaan kemampuan dan keahlian teknis yang memadai juga mutlak dimiliki oleh para auditor internal. Perbaikan berkelanjutan yang dilakukan oleh fungsi audit internal diantaranya ditandai melalui mengembangkan pendekatan teknis yang lebih relevan dan berperan lebih nyata dalam memberikan masukan dan saran guna perbaikan mutu perusahaan secara keseluruhan. Sehingga melalui perbaikan berkelanjutan maka fungsi audit internal akan dapat merespon berbagai tuntutan dan harapan pelanggannya yang relatif terus berkembang dari waktu ke waktu.

#### 4.1.8. Pengaruh Penerapan *Employee Empowerment* terhadap Fungsi Audit Internal

Kriteria pengujian, "tolak  $H_0$  jika  $|t\text{-hitung}| > t\text{tabel}$ ", dimana nilai  $t\text{tabel}$  didapat dari tabel t-student dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas (n-k-1), dimana dari tabel t-student diperoleh nilai  $(t(0,05)/2;28) = 2.0484$ . Karena nilai  $t\text{hitung}$  untuk koefisien jalur sub-variabel penerapan employee empowerment lebih besar dari  $t\text{tabel}$ , maka dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa sub-variabel penerapan employee empowerment berpengaruh signifikan terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara.

Tabel 4 Besar Pengaruh Sub-Variabel Penerapan *Employee Empowerment*

Pengaruh penerapan employee empowerment terhadap fungsi audit internal	Besar pengaruh
Secara Langsung	11.59%
Secara Tidak Langsung	12.82%
Total	24.41%

Secara langsung penerapan *employee empowerment* memberikan pengaruh sebesar 11,59% terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara, dan secara tidak langsung yang melalui hubungannya dengan sub-variabel lain yang diteliti sebesar 12,82%. Secara total pengaruh sub-variabel penerapan *employee empowerment* terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara sebesar 24,41%. Penerapan *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara, artinya penerapan *employee empowerment* yang makin baik akan meningkatkan fungsi audit internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di propinsi Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini selaras dengan Hawkes et.al (1995) dan Rezaee (1996) dimana pemberdayaan karyawan yang optimal akan menunjang keseluruhan aktivitas perusahaan dalam memenuhi harapan pelanggannya. Khususnya fungsi audit internal, melalui pemberdayaan yang optimal oleh pelanggan internalnya baik dewan komisaris atau komite audit yang ada di perusahaan maka akan meningkatkan kompetensi dan profesionalisme para auditor internal. Sebagai contoh, keterlibatan fungsi audit internal dalam pengendalian mutu dan pemeriksaan jaminan mutu internal membutuhkan kemampuan dan keahlian khusus (misalnya pemahaman atas prinsip-prinsip dan aturan TQM/ISO 9000). Dengan demikian, fungsi audit internal dituntut untuk mampu berkomunikasi dan memiliki keahlian teknis agar dapat membantu departemen produksi dalam meninjau ulang kelayakan sistem yang ada.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

- a. Penerapan TQM dan fungsi audit internal pada perusahaan yang menjadi subjek penelitian ini secara umum dapat dikatakan sudah baik. Hal ini tercermin melalui skor yang diperoleh dari pengujian terhadap variabel TQM dan fungsi audit internal. Kondisi ini relatif didukung oleh telah tersertifikasinya perusahaan-perusahaan tersebut dengan sertifikat ISO 9000. Relatif rutinnya pemeriksaan mutu internal dan jaminan mutu internal baik yang diselenggarakan oleh fungsi audit internal yang bekerjasama dengan divisi pengendalian mutu yang ada di perusahaan-perusahaan tersebut maupun pemeriksaan mutu internal dan jaminan mutu internal yang dilakukan oleh lembaga sertifikasi yang mengeluarkan sertifikat ISO 9000 untuk perusahaan-perusahaan tersebut, mengindikasikan adanya kesadaran yang tinggi dalam peningkatan kualitas sebagai upaya pemenuhan kepuasan pelanggannya. Walaupun dalam pelaksanaannya, relatif masih terdapat keluhan dari pelanggan baik dari eksternal maupun internal perusahaan namun hal ini dapat dimaklumi karena penerapan TQM membutuhkan usaha yang tiada henti dalam memenuhi kepuasan pelanggan dan menjaga kepuasan pelanggan untuk memantapkan pencapaian kinerja perusahaan.
- b. Penerapan TQM yang terdiri dari *Customer Focused* (fokus pada pelanggan), *Continuous Improvement* (perbaikan berkelanjutan), dan *Employee Empowerment* (pemberdayaan karyawan), berpengaruh positif secara simultan dan parsial terhadap Fungsi Audit Internal pada perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Propinsi Sumatera Utara.

### 5.2. Saran

- a. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari penerapan TQM yang terdiri fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan pemberdayaan karyawan, maka disarankan kepada pimpinan perusahaan agar dapat meningkatkan penerapan faktor-faktor TQM secara menyeluruh. Hal ini sangat penting karena penerapan TQM tidak mengenal kata akhir. Diperlukan komitmen dan usaha yang berkesinambungan agar kepuasan pelanggan dapat terus terpenuhi. Untuk itu, peran fungsi audit internal harus terus dilibatkan agar dapat mengakomodir hal tersebut.
- b. Dibandingkan dengan sub-variabel lain dari penerapan TQM, sub-variabel pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terkecil terhadap fungsi audit internal. Oleh karena itu

disarankan kepada pimpinan untuk lebih meningkatkan perhatian pada kepuasan kerja karyawan, pemberian insentif bagi karyawan yang berprestasi (memberikan saran terbaik), meningkatkan intensitas pelatihan utamanya tentang teknis peningkatan kualitas produk kepada karyawan, dan memperbesar wewenang kepada karyawan mengambil keputusan sendiri untuk pemecahan masalah kualitas dalam pekerjaannya.

- c. Begitu juga halnya dengan fungsi audit internal. Peranan auditor internal harus lebih diberdayakan dalam masalah kualitas menuju upaya pemenuhan kepuasan pelanggan dan sebaliknya fungsi audit internal harus terus mengadopsi prinsip-prinsip TQM didalam aktivitasnya. Sehingga dapat memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan terutama pelanggan internal melalui jasa yang diberikannya.
- d. Paradigma baru fungsi audit internal yang telah berorientasi pada fokus TQM yaitu kepuasan pelanggan, semakin memperluas lingkup dan kewenangan fungsi audit internal dalam memberikan jasa kepada pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal. Untuk itu, fungsi audit internal harus membekali dirinya dengan pendidikan dan pelatihan serta dapat mengembangkan teknik dan pendekatan terbaru dalam pelaksanaan tugasnya sehingga dapat menunjang peningkatan kualitas berkelanjutan sesuai harapan pelanggannya.

### 5.3. Keterbatasan

- a. Peneliti berikutnya diharapkan dapat mengambil sampel yang lebih besar secara kuantitas yang melingkupi skala nasional agar diperoleh gambaran yang mewakili kondisi penerapan TQM yang berpengaruh terhadap fungsi audit internal di Indonesia.
- b. Peneliti berikutnya untuk mempertimbangkan melakukan penelitian pada unit analisis yang memiliki jenis dan lingkup aktivitas perusahaan yang relatif homogen. Sehingga hasil penelitian berikutnya dapat lebih merepresentasikan penerapan TQM yang relevan pada spesifikasi perusahaan tertentu.
- c. Peneliti berikutnya diharapkan dapat melakukan serangkaian pengujian awal terhadap instrumen variabel fungsi audit internal sehingga dapat lebih relevan dengan penelitian yang dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arawati, Agus. 2004. TQM as a Focus for Improving Overall Service Performance and Customer Satisfaction: an Empirical Study on a Public Service Sector in Malaysia, *Total Quality Management & Business Excellence* Abingdon: Jul/Aug 2004. Vol. 15. Iss. 5,6, p. 615-628.
- Baumgartner, Grant D. & Hamilton, Angela. 2004. Internal Audit: Consider the Implications, *Healthcare Financial Management*, June 2004. vol. 58 no. 6. Academic Research Library, p.34.
- Bernardo Nugroho Yahya. 2002. Business Process Reengineering: Concepts, Causes And Effect, *Jurnal Teknik Industri Universitas Kristen Petra Surabaya*, Vol. 4 No. 2. Desember, hal. 102-110.
- Blocher, Edward J., Chen, Kung H., & Lin, Thomas W. 1999. *Cost Management: A Strategic Emphasis*, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, USA.
- Bou-Raad, Giselle. 2000. Internal Auditors and A Value-Added Approach: The New Business Regime, *Managerial Auditing Journal*, MCB University Press, Vol. 15 No. 4. p. 182-186.
- Brah, Shaukat A., Wong, Jen Li, & Rau, B. Madhu. 2000. TQM And Business Performance In The Service Sector: A Singapore Study, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 11. MCB University Press, pp. 1293-1312.
- Bricknell, G. 1996. *Total Quality Revisited*, Management Series, Vol. 40 No. 1. pp.18-20.
- Brue, Greg. 2002. *Six Sigma For Managers*, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, USA.

- Chapman, C., and Anderson, U., 2002. Implementing the Professional Practices Framework, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Drummond, H. 1992. The Quality Movement – What Total Quality Management Is Really All About, London, Kogan Page Limited.
- Eddie Gunadi Martokusumo, 2002. Minimnya CIA di Indonesia, Auditor Internal, Edisi September 2002, hal. 21-22.
- Flesher, Dale L., & Zanzig, Jeffrey S. 2000. Management Accountants Express A Desire For Change In The Functioning of Internal Auditing, Managerial Auditing Journal, MCB University Press, Vol. 15 No. 7, p. 331-337.
- Goetsch, David L., and Davis B. Stanley. 2000. Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, Third Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Hawkes, Lindsay C., & Adams, Michael B. 1994. Total Quality Management: Implications For Internal Audit, Managerial Auditing Journal, Vol 9 No. 4, MCB University Press, pp. 11-18.
- Hawkes, Lindsay C., & Adams, Michael B. 1995. Total Quality Management And The Internal Audit: Empirical Evidence, Managerial Auditing Journal, Vol 10 No. 1, MCB University Press, pp. 31-36.
- Hiro Tugiman. 2003. Auditor Internal Wajib Bersertifikat (Bagian 1), Auditor Internal, Edisi Agustus 2003, hal. 23-27.
- Hiro Tugiman. 2003. Auditor Internal Wajib Bersertifikat (Bagian 2), Auditor Internal, Edisi November 2003, hal. 27-30.
- Khomarul Hidayat. 2003. Perbankan Masih Hadapi Tantangan Berat, Melalui <<http://www.sinarharapan.com>> [01 Juli 2004].
- Lee, S.F., Roberts, Paul., Lau, W.S., & Leung, Ruth. 1999. Survey On Deming's TQM Philosophies Implementation In Hongkong, Managerial Auditing Journal, Vol. 14 No. 3, p. 136-145.
- Meegan, Sarah T., & Simpson, Russel. 1997. Progressive Roles Of The Internal Audit Function: A Case study Of BTNI, Managerial Auditing Journal, MCB University Press, Vol. 12 No. 8., p. 395-399.
- Moeller, Robert R. 2004. Sarbanes-Oxley And The New Internal Auditing Rules, Hoboken, New Jersey, John wiley & Sons, Inc.
- Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, Melalui <<http://www.pempropsu.go.id/profil.html>> 10/09/2004.
- Ramamoorti, Sridhar. 2003. Research Opportunities In Internal Auditing-Chapter One, Edited by Andrew D. Bailey, Jr., Ph.D., CIA, CPA, CMA, CFE; Audrey A. Gramling, Ph.D., CIA, CPA, and Sridhar Ramamoorti, Ph.D., CIA,ACA, CPA, CFE, CFSA, CRP., Copyright The Institute of Internal Auditors, Florida.
- Rand, R.S. 1994. Samurai Audit Manager's Readiness For TQM, Internal Auditing, Vol. 9 No. 3, pp. 23-31.
- Rao, Ashok., Lawrence, Carl P., Dambolena, Ismael, Kopp, Robert J., Martin, John, Farshad, Rafii., Schlesinger, Phyllis F. 1996. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective, John Wiley & Sons Inc.
- Rezaee, Zahibollah. 1996. Improving The Quality Of Internal Audit Functions Through Total Quality Management, Managerial Auditing Journal, Vol 11 No. 1, MCB University Press, pp. 30-34.
- Ridley, Jeffrey. 1997. Embracing ISO 9000 – Generic, Organizational, Quality System Standards, Internal Auditor, August.
- Sawyer, Lawrence B., Dittenhofer, Mortimer A., Scheiner, James H. 2003. Sawyer's Internal Auditing, 5<sup>th</sup> edition, Florida, The Institute of Internal Auditors.
- Sudarwanto, Barno, Meningkatkan Mutu Perusahaan Melalui ISO 9000:2000, Harian Umum Suara Pembaruan, Kolom Opini, Edisi Minggu, 28 Februari 1999.

Supratiningrum & Zulaikha. 2004. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 4 No.1, Januari, hal. 25-36.