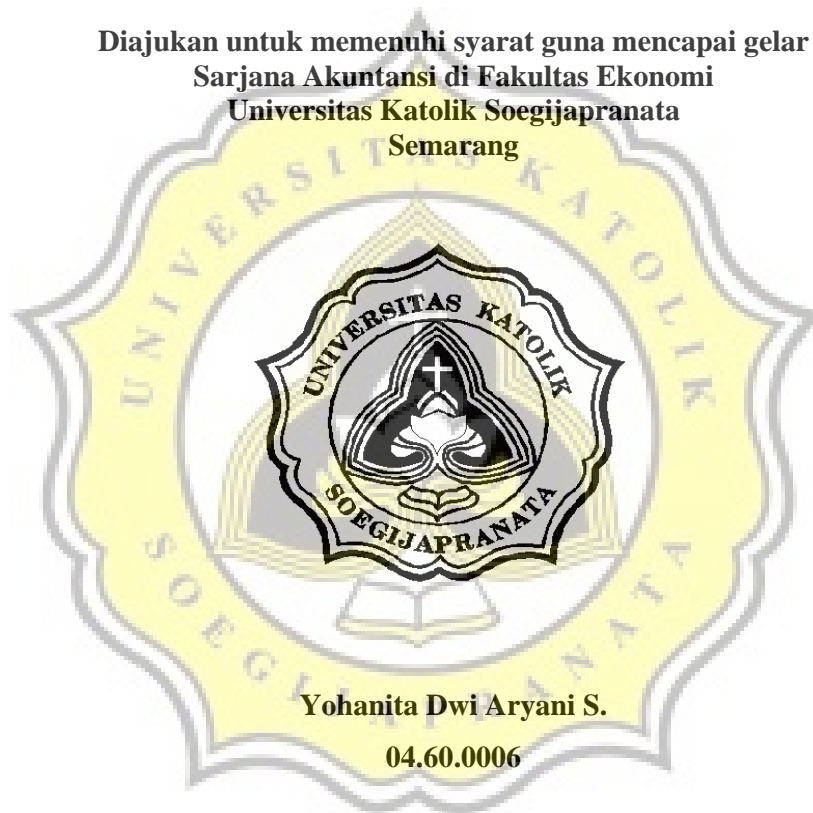


**SKRIPSI**

**Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Budaya Organisasi  
terhadap Hubungan antara *Total Quality Management*  
(TQM) dengan kinerja manajerial**

Diajukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar  
Sarjana Akuntansi di Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Soegijapranata  
Semarang



**Yohanita Dwi Aryani S.**

**04.60.0006**

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA  
SEMARANG**

**2008**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

Skripsi dengan judul :

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI BISNIS DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA *TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT (TQM)* DENGAN KINERJA MANAJERIAL**

Oleh :

Yohanita Dwi Aryani Santoso

04.60.0006

Disetujui dan diterima baik oleh pembimbing :

Semarang, 4 November 2008

Pembimbing,

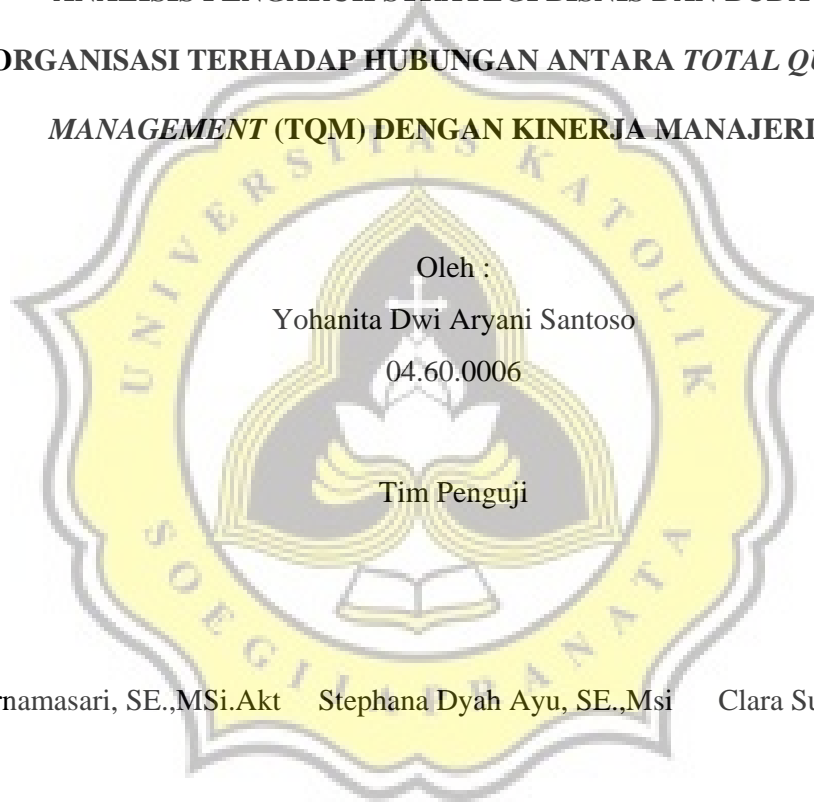
(Clara Susilawati, SE.,MSi)

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Telah diterima dan disahkan oleh panitia penguji pada :

Selasa, 4 November 2008 skripsi dengan judul :

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI BISNIS DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA *TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT (TQM)* DENGAN KINERJA MANAJERIAL**



Oleh :

Yohanita Dwi Aryani Santoso

04.60.0006

Tim Penguji

St. Vena Purnamasari, SE.,MSi.Akt    Stephana Dyah Ayu, SE.,Msi    Clara Susilawati, SE.,MSi

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas katolik Soegijapranata

DR.Andreas Lako

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI BISNIS DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA *TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT (TQM)* DENGAN KINERJA MANAJERIAL**

Benar-benar merupakan karya saya. Saya tidak mengambil sebagian atau seluruh karya orang lain yang seolah-olah saya akui sebagai karya saya. Apabila saya melakukan hal tersebut, saya bersedia menerima sanksi dari Fakultas Ekonomi Universitas katolik Soegijapranata Semarang.

Semarang, 4 November 2008

Yang menyatakan,

(Yohanita Dwi Aryani)

## MOTTO

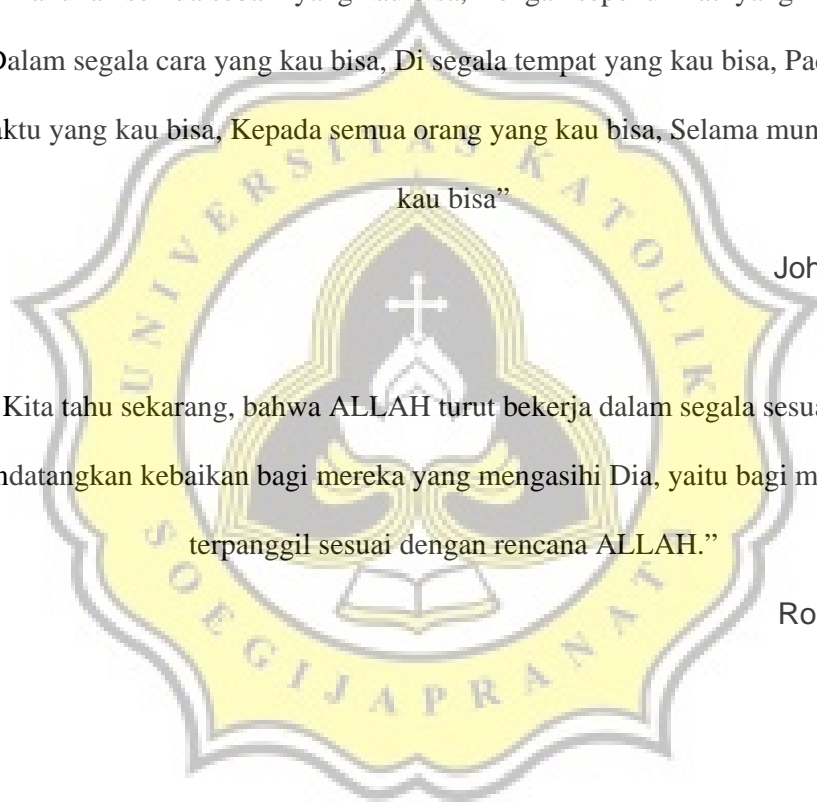
“Mengetahui saja tidak cukup, kita harus menerapkannya. Kemauan saja tidak cukup, kita harus melakukannya.”

“Lakukan semua sebaik yang kau bisa, Dengan sepenuh hati yang kau bisa, Dalam segala cara yang kau bisa, Di segala tempat yang kau bisa, Pada setiap waktu yang kau bisa, Kepada semua orang yang kau bisa, Selama mungkin yang kau bisa”

John Wesley

“ Kita tahu sekarang, bahwa ALLAH turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan rencana ALLAH.”

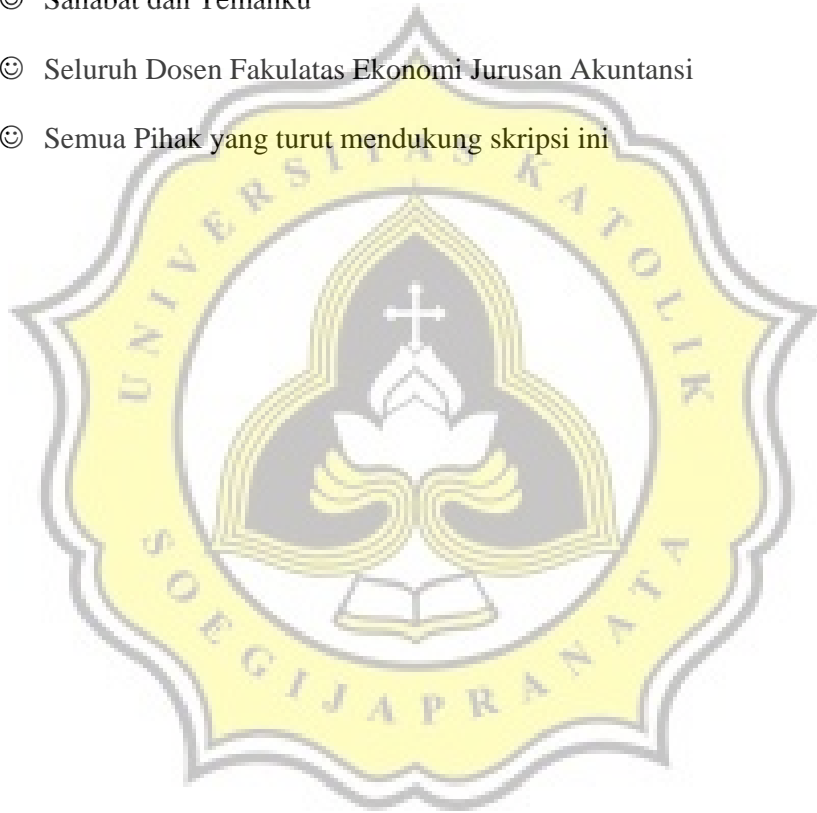
Roma 8 : 28



## PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

- ☺ Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria
- ☺ Keluargaku
- ☺ Sahabat dan Temanku
- ☺ Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi
- ☺ Semua Pihak yang turut mendukung skripsi ini



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan kasih karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Budaya Organisasi terhadap Hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan Kinerja Manajerial.”

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat menyelesaikan program Sarjana Ekonomi (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini, dimulai dari awal penyusunan sampai mencapai tahap akhir penyelesaian, penulis tidak terlepas dari dukungan dan bimbingan dari semua pihak yang membantu. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga terutama kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria yang telah memberikan anugerah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak DR Andreas Lako, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang yang telah memberikan kesempatan dan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian dan menggunakan fasilitas yang ada di Fakultas Ekonomi.
3. Ibu Yusni Warastuti, SE, Msi, Akt selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata.
4. Ibu Clara Susilawati, SE, Msi selaku dosen pembimbing yang telah memberikan petunjuk, saran dan bimbingannya kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, serta Ibu ST. Vena Purnamasari, SE, Msi, Ibu Stephana Dyah Ayu R., SE, Msi selaku dosen penguji untuk kritik dan sarannya sehingga menjadikan skripsi ini menjadi lebih baik.
5. Ibu Linda Kusumaning W, SE, Msi, Akt selaku mantan dosen wali atas dorongannya kepada penulis agar cepat menyelesaikan studi.
6. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang, yang telah membantu menyelesaikan studi ini.

7. Papi, Mami, koko Johan dan adik Anna yang selalu memberikan dorongan, semangat dan doa dalam penyusunan skripsi ini.
8. Keluargaku yang lain yang turut membantu dalam memberikan semangat dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabatku Yuliana, Hana, Lisa, Luki, Syani, Helen, Erna serta semua teman – temanku yang telah membantu memberikan dukungan doa dan motivasi serta semangat kepada penulis sehingga terselesaikannya skripsi ini.
10. Para suster PI di paroki Kebon Dalem yang telah mendukung dalam doa.
11. Temanku Stephani, Meifi dan Erlina yang telah bekerja sama bersama penulis dalam membagikan kuesioner.
12. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan – kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, mengingat keterbatasan pengetahuan yang dimiliki untuk itu penulis berharap nantinya akan ada yang lebih baik pada penelitian selanjutnya. Akhir kata, penulis senantiasa berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi kepentingan bersama.

Semarang, 4 November 2008

Penulis

Yohanita Dwi Aryani S.



## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Surat Pernyataan Keaslian Skripsi.....	iv
Halaman Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvii
Abstraksi.....	xviii
<b>BAB I</b> <b>Pendahuluan</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
1.4. Sistematika Penulisan.....	12
<b>BAB II</b> <b>Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis</b>	
2.1. <i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	13
2.1.1. Definisi <i>Total Quality Management</i> .....	13
2.1.2. Manfaat <i>Total Quality Management</i> .....	14

2.1.3. Prinsip dan Unsur pokok dalam TQM.....	15
2.1.4. Peranan Manajer Pundak dalam penerapan TQM...21	
2.1.5. Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan TQM.23	
2.2. Kinerja Manajerial.....	25
2.2.1. Definisi Kinerja.....	25
2.2.2. konsep Penilaian Kinerja Manajerial.....	28
2.2.3. Aktivitas Manajerial.....	29
2.3. Strategi Bisnis.....	32
2.3.1. Definisi Strategi.....	32
2.3.2. Pendekatan Strategi.....	33
2.3.3. Strategi dan Keberhasilan.....	36
2.4. Budaya Organisasi.....	36
2.4.1. Definisi Budaya Organisasi.....	36
2.4.2. Peran Budaya Organisasi.....	38
2.4.3. Dimensi-dimensi Budaya Organisasi.....	40
2.4.4. Karakteristik Budaya Organisasi.....	41
2.5. Pengembangan Hipotesis.....	42
2.5.1. Total Quality Management, Kinerja Manajerial....	42
2.5.2. Total Quality Management, Kinerja Manajerial, Strategi Bisnis.....	44
2.5.4. total Quality Management, Kinerja Manajerial, Budaya Organisasi.....	47
2.6. kerangka Pikir Penelitian.....	50

	2.7. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian....	52
	2.7.1. Variabel Dependen.....	52
	2.7.2. Variabel Independen.....	53
	2.7.3. variabel Moderating.....	54
<b>BAB III</b>	<b>Metode Penelitian</b>	
	3.1. Obyek Penelitian.....	56
	3.2. Lokasi Penelitian.....	56
	3.3. Populasi.....	56
	3.4. Sampel Penelitian.....	56
	3.5. Metode Pengumpulan Data.....	57
	3.5.1. Jenis dan Sumber Data.....	57
	3.5.2. Teknik Pengumpulan Data.....	58
	3.6. Pengujian Alat Pengumpulan Data.....	58
	3.6.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	58
	3.6.2. Uji Asumsi Klasik.....	60
	3.7. Uji Hipotesis.....	62
	3.7.1. Analisis Regresi Linear Sederhana.....	62
	3.7.2. Uji Nilai Selisih Mutlak.....	63
	3.7.2.1. Uji Hipotesis 2.....	63
	3.7.2.2. Uji Hipotesis 3.....	64
<b>BAB IV</b>	<b>Hasil dan Analisis</b>	
	4.1. Gambaran Umum Responden.....	66
	4.2. Statistik Deskriptif.....	68

4.3. Uji Validitas dan Relilabilitas.....	71
4.3.1. Uji Validitas.....	71
4.3.2. Uji Reliabilitas.....	73
4.4. Gambaran Umum Perusahaan Sampel.....	74
4.5. Uji Asumsi Klasik.....	93
4.5.1. Uji Hipotesis 1.....	94
4.5.1.1. Uji Normalitas.....	94
4.5.1.2. Uji Heteroskedastisitas.....	95
4.5.2. Uji Hipotesis 2.....	96
4.5.2.1. Uji Multikolinearitas.....	96
4.5.2.2. Uji Normalitas.....	97
4.5.2.3. Uji Heteroskedastisitas.....	99
4.5.3. Uji Hipotesis 3.....	100
4.5.3.1. Uji Multikolinearitas.....	100
4.5.3.2. Uji Normalitas.....	101
4.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas.....	102
4.6. Uji Hipotesis.....	104
4.6.1. Pengujian Hipotesis 1.....	104
4.6.2. Pengujian Hipotesis 2.....	105
4.6.3. Pengujian Hipotesis 3.....	107
4.7. Pembahasan.....	108
<b>BAB V</b> Kesimpulan, Keterbatasan dan Saran	
5.1. Kesimpulan.....	111

5.2. Keterbatasan.....	112
5.3. Saran.....	112

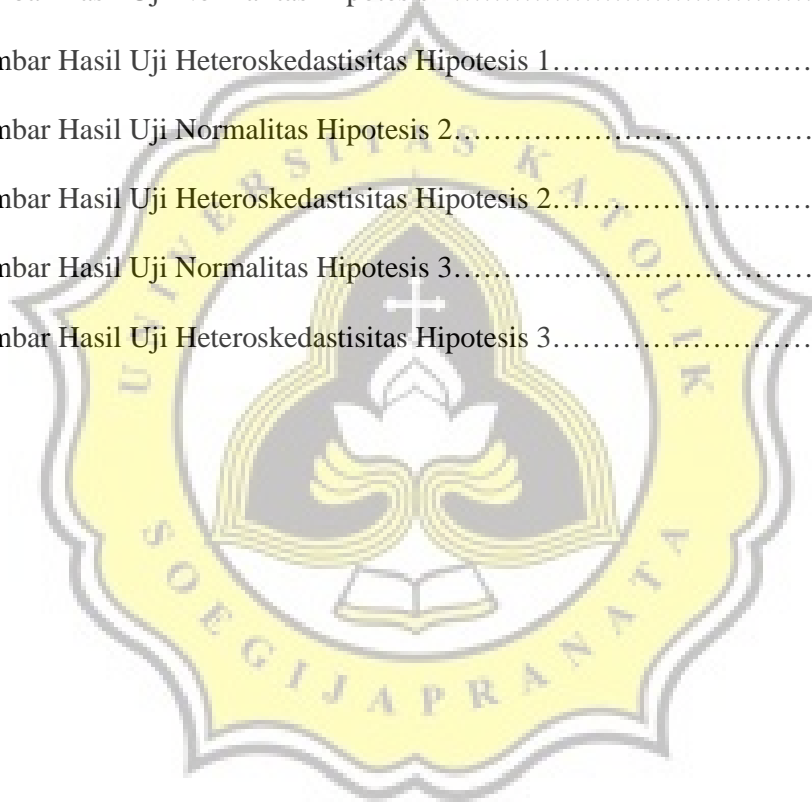
Daftar Pustaka

Lampiran – Lampiran



## DAFTAR GAMBAR

Manfaat <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	15
Kinerja Manajerial.....	32
Kerangka Pikir Penelitian.....	50
Gambar Hasil Uji Normalitas Hipotesis 1.....	94
Gambar Hasil Uji Heteroskedastisitas Hipotesis 1.....	96
Gambar Hasil Uji Normalitas Hipotesis 2.....	98
Gambar Hasil Uji Heteroskedastisitas Hipotesis 2.....	99
Gambar Hasil Uji Normalitas Hipotesis 3.....	102
Gambar Hasil Uji Heteroskedastisitas Hipotesis 3.....	103



## DAFTAR TABEL

3.1. Langkah-langkah pengambilan sampel .....	57
4.1. Rincian penerimaan dan pengembalian kuesioner.....	66
4.2. Profil responden.....	67
4.3. Deskripsi variabel penelitian.....	68
4.4. Deskripsi variabel strategi bisnis.....	69
Kategori variabel.....	70
4.5. Hasil pengujian Validitas <i>Total Quality Management</i> .....	71
4.6. Hasil pengujian validitas Budaya Organisasi.....	72
4.7. Hasil pengujian Validitas Kinerja Manajerial.....	72
4.8. Hasil pengujian Reliabilitas.....	73
Crosstabulation Jenis Kelamin * TQM.....	74
Crosstabulation Jenis Kelamin * Strategi Bisnis.....	75
Crosstabulation Jenis Kelamin * Budaya Organisasi.....	76
Crosstabulation Jenis Kelamin * Kinerja Manajerial.....	77
Crosstabulation Usia * TQM.....	78
Crosstabulation Usia * Strategi Bisnis.....	79
Crosstabulation Usia * Budaya Organisasi.....	81
Crosstabulation Usia * Kinerja Manajerial.....	82
Crosstabulation Lama Bekerja * TQM.....	83
Crosstabulation Lama Bekerja * Strategi Bisnis.....	84
Crosstabulation Lama Bekerja * Budaya Organisasi.....	86

Crosstabulation Lama Bekerja * Kinerja Manajerial.....	87
Crosstabulation Pendidikan Terakhir * TQM.....	88
Crosstabulation Pendidikan Terakhir * Strategi Bisnis.....	89
Crosstabulation Pendidikan Terakhir * Budaya Organisasi.....	91
Crosstabulation Pendidikan Terakhir * Kinerja Manajerial.....	92
Tabel Hasil Uji Normalitas Hipotesis 1.....	94
4.9. Tabel Hasil Uji Glejser Hipotesis 1.....	96
4.10. Tabel Hasil Uji Multikolinearitas Hipotesis 2.....	96
Tabel Hasil Uji Normalitas Hipotesis 2.....	98
4.11. Tabel Hasil Uji Glejser Hipotesis 2.....	100
4.12. Tabel Hasil Uji Multikolinearitas Hipotesis 3.....	101
Tabel Hasil Uji Normalitas Hipotesis 3.....	102
4.13. Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas Hipotesis 3.....	103
4.14. Model Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial.....	104
4.15. Model Pengaruh Strategi Bisnis sebagai Variabel Moderating.....	106
4.16. Model Pengaruh Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating.....	107



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Berita Acara Revisi Usulan Penelitian & Buku Konsultasi

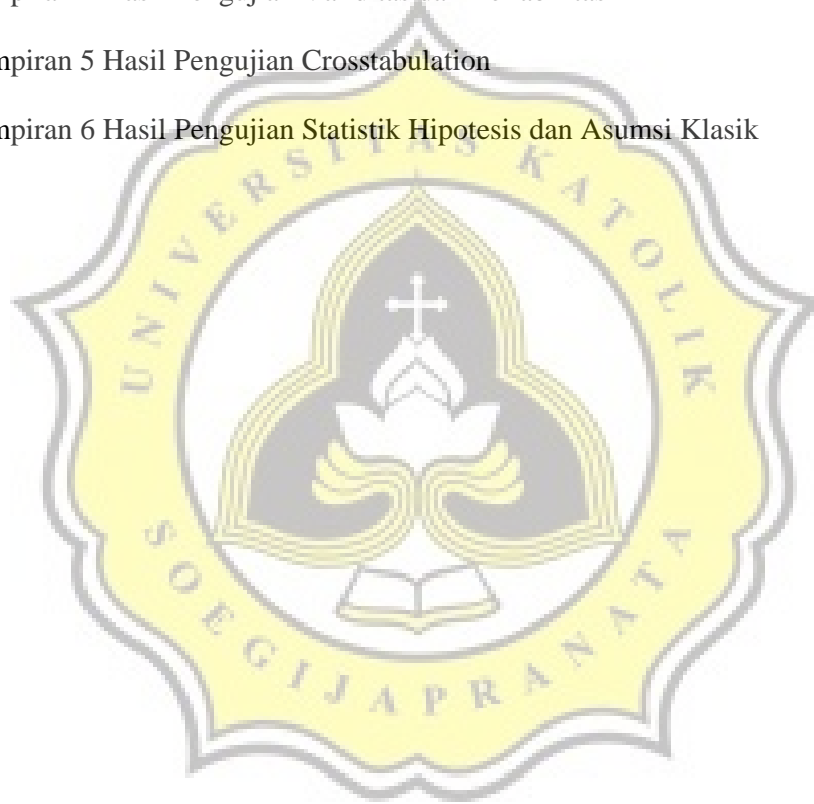
Lampiran 2 Daftar Kuesioner

Lampiran 3 Tabulasi Data Sampel penelitian

Lampiran 4 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 5 Hasil Pengujian Crosstabulation

Lampiran 6 Hasil Pengujian Statistik Hipotesis dan Asumsi Klasik



## Abstraksi

Penelitian ini menguji keefektifan penerapan Total Quality Management terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan Strategi Bisnis dan Budaya Organisasi sebagai variable moderating. Data diperoleh dengan menggunakan metode pengumpulan data kuesioner pada 31 perusahaan manufaktur yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM) di kota Semarang dengan responden manajer puncak. Pengujian hipotesis menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5 %.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis 1, 2 dan 3 diterima. Hal ini berarti keefektifan penerapan *Total Quality Management* (TQM) akan meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan bersama-sama dengan variable moderating Strategi Bisnis *defender* dan Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang, keefektifan penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

*Keywords* : *Total Quality Management* (TQM), Strategi Bisnis, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial.

