



**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA, DAN PENERAPAN TEKNIK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris Pada PT. Telkom Kandatel Jember)**

**SKRIPSI**

**Oleh**

**DWI HIDAYATI  
NIM. 060810301054**

**JURUSAN S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2014**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA, DAN PENERAPAN TEKNIK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris Pada PT. Telkom Kandatel Jember)**

*The Effect Of Situational Leadership, System Performance Measurement And  
Application Of Total Quality Management Techniques For Managerial  
Performance  
(Empirical Study on PT. Telkom Kandatel Jember)*

**SKRIPSI**

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember**

**Oleh**

**DWI HIDAYATI  
NIM. 060810301054**

**JURUSAN S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2014**

## **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini dipersembahkan kepada ;

1. Kedua orang tuaku tercinta.
2. Suami dan calon anakku tersayang.
3. Saudaraku, terimakasih dukungannya.
4. Teman-temanku F.E. – UNEJ.
5. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER

## **MOTTO**

*jangan pernah takut menghadapi masalah*

*jadikanlah pelajaran bagimu*

*karena masalahmu menjadikanmu dewasa*

*(terinspirasi dari tokoh-tokoh besar)*

*dalam hidup janganlah selalu memandang keatas*

*ada baiknya kita juga memandang ke bawah*

*( relity show”andai aku menjadi”)*

*jangan pernah memandang dirimu*

*lebih dari pada orang lain*

*karena rendah hati membuatmu lebih berharga*

*(Al qur’an)*

## SURAT PERNYATAAN

Nama : Dwi Hidayati  
NIM : 060810301054  
Jurusan : AKUNTANSI  
Konsentrasi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA, DAN PENERAPAN TEKNIK  
*TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL (Studi Empiris Pada PT. Telkom Kandatel Jember)

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 3 Februari 2014

Yang Menyatakan,

**Dwi Hidayati**  
**NIM. 060810301054**

**SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA, DAN PENERAPAN TEKNIK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris Pada PT. Telkom Kandatel Jember)**

Oleh

**DWI HIDAYATI  
NIM 060810301054**

Pembimbing

**Dosen Pembimbing I : H. Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak**

**Dosen Pembimbing II : Kartika, SE, M.Si, Ak**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN PENERAPAN TEKNIK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada PT. Telkom Kandatel Jember)

Nama Mahasiswa : Dwi Hidayati

NIM : 060810301054

Jurusan : S1 Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 30 Oktober 2013

### Pembimbing I

**H. Rochman Effendi, SE, M. Si, Ak**  
NIP. 19710217 200003 1 001

### Pembimbing II

**Kartika, SE, M.Si, Ak**  
NIP. 19820207 200812 2 002

Mengetahui,

**Ketua Jurusan Akuntansi**

**Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak**  
NIP. 19720416 200112 1 001

## JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA, DAN PENERAPAN TEKNIK *TOTAL  
QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(STUDI EMPIRIS PADA PT. TELKOM KANDATEL JEMBER)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : **DWI HIDAYATI**

NIM : **060810301054**

Jurusan : **Akuntansi**

telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

**3 Februari 2014**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan  
guna memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember.

### Susunan Tim Penguji

**Ketua : Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak : .....**  
**NIP. 19720416 200112 1 001**

**Sekretaris : Drs. Sudarno, M.Si, Ak : .....**  
**NIP. 19601225 198902 1 001**

**Anggota : Dr. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak : .....**  
**NIP. 19640809 199003 2 001**

4x6

Mengetahui;  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

**Dr. Moehammad Fathorozi, M.Si**  
**NIP. 19630614 19900 2 100**



## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Penerapan Teknik *Total Quality Management*” dan melakukan studi empiris di PT. Telkom Kandatel Jember. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah middle manajer, asisten manajer dan officer di PT. Telkom Kandatel Jember sejumlah 113 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis Regresi Linier Berganda. Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: a).Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. Berpengaruhnya kepemimpinan situasional terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember mengindikasikan bahwa di dalam bentuk kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pimpinan PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember telah mampu meningkatkan kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. b). Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. Berpengaruhnya sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember mengindikasikan bahwa mayoritas manajer telah melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas, melakukan integrasi proses pelayanan, melakukan upaya-upaya yang bertujuan mengurangi biaya pelayanan ulang akibat gangguan kenyamanan, demi memuaskan pelanggan, c). Teknik TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan situasional, sistem pengukuran kinerja, penerapan TQM, kinerja

### ***Abstract***

*This study aims to test the Influence of Situational Leadership, Performance Measurement System, and Application Techniques of Total Quality Management "and perform empirical studies on PT. Telkom Kandatel Jember. Population and samples in this study were middle managers, assistant managers and officers in PT. Telkom Kandatel Jember some 113 people. The analytical method used is multiple linear regression analysis. After analyzing the data, some conclusions can be drawn: a). Results of the study received that leadership is situational influence on managerial performance of PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. Influential situational leadership on managerial performance of PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember indicate that situational leadership in the form adopted by the leaders of PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember has been able to improve the performance of managerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. b). Systems affect the performance of managerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. Influential performance measurement systems on managerial performance of PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember indicate that the majority of managers has made efforts to improve quality, service process integration, to make efforts aimed at reducing the cost of service due to the interference re convenience, in order to satisfy customers, c). The application of TQM techniques affect the managerial performance of PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember.*

***Keywords:*** *Situasional Leadership, System affect the oerformance, Total Quality Management, and pserformance*

## RINGKASAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN PENERAPAN TEKNIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL(Studi Empiris Pada PT. Telkom Kandatel Jember).; Dwi Hidayati, 060810301054; 2014; 87 Halaman; Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.**

Salah satu perusahaan yang menghadapi persaingan adalah perusahaan jasa. Munculnya persaingan ini dikarenakan adanya perbedaan kualitas antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lainnya. Oleh karena itu, perusahaan jasa perlu mengutamakan konsistensi melalui kepemimpinan situasional, sistem pengukuran kinerja dan penerapan teknik *total quality management* dalam pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya. Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan, kedua pihak harus saling mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan atau beradaptasi dengan kematangan karyawan dan lingkungan kerjanya. Selain penerapan *total quality management*, dan kepemimpinan situasional, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan adalah sistem pengukuran kinerja

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Penerapan Teknik *Total Quality Management*” dan melakukan studi empiris di PT. Telkom Kandatel Jember. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah middle manajer, asisten manajer dan officer di PT. Telkom Kandatel Jember sejumlah 113 orang. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan situasional, sistem pengukuran kinerja, penerapan TQM, dan kinerja manajerial. Metode analisis yang digunakan adalah analisis Regresi Linier Berganda.

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: a). Hasil penelitian menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. Berpengaruhnya kepemimpinan situasional terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember mengindikasikan bahwa di dalam bentuk kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pimpinan PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember telah mampu meningkatkan kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. b). Hasil penelitian menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. Berpengaruhnya sistem pengukuran kinerja terhadap

kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember mengindikasikan bahwa mayoritas manajer telah melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas, melakukan integrasi proses pelayanan, melakukan upaya-upaya yang bertujuan mengurangi biaya pelayanan ulang akibat gangguan kenyamanan, demi memuaskan pelanggan, c). Hasil penelitian menerima hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa penerapan teknik TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. Berpengaruhnya penerapan teknik terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember menunjukkan bahwa manajer telah menerapkan penciptaan “kepemilikan bersama” visi dan misi, fokus pada customer, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkelanjutan, menerapkan pengambilan keputusan lebih didasarkan pada data daripada dugaan, melakukan pelatihan dan pengembangan, pemberian penghargaan, dan penghargaan dan pengakuan akan tugas yang terlaksana dengan baik dengan semua karyawan.

## **PRAKATA**

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada ;

1. Bapak Dr. Mohammad Fathorozi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan Bapak Dr. Ahmad Roziq, SE, M.M, Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan selama menempuh studi.
3. Bapak H. Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Kartika, SE, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Bapak/ Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan studi referensi keilmuan terhadap penyelesaian skripsi ini berikut semoga dapat bermanfaat dan berguna di masa-masa mendatang.
5. Teristimewa Ayah dan Ibuku tersayang. Terima kasih teramat atas moril dan materiil, juga semangat, doa, nasehat, kasih sayang, dan juga perhatian.
6. Suamiku tercinta Budiarto, S.Pd. Terima kasih untuk segenap cinta, kasih, dan sayang yang selama ini menghiasi pernikahan kita. Semoga kita berdua selalu ada dalam lindungan Allah dan senantiasa menjadi keluarga yang sakinah, mawaddah, warohmah. Amien....

7. Calon anakku yang masih aku kandung. Terima kasih atas pengertianmu nak...yang selalu mendukung ibu dalam penyelesaian skripsi ini. Ibu dan Ayah akan selalu sabar menunggu saat kamu lahir.
8. Ponakan-ponakanku tersayang...Danial Firdaus Thabrani, Mirwan Fairuz Busthomi, Yara Najwa Nur Ihsan.....cepat tumbuh besar dan sehat ya sayang....
9. Teman-teman seperjuangan....oniek, mbak lyd, ganjar, didit, ajeng, anton, widya...Buat “mbak dita”...makasih ya mbak..maaf sering ngerepotin.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 3 Februari 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL LUAR.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBING .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACK .....</b>	<b>x</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	7
2.1.2 <i>Total Quality Management</i> .....	10
2.1.3 Sistem Pengukuran Kinerja .....	12

2.1.4 Kepemimpinan Situasional .....	14
2.1.5 Kinerja Manajerial.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu .....	21
2.3 Perumusan Hipotesis .....	25
2.4 Kerangka Pemikiran Konseptual.....	28
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	29
3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	29
3.3 Teknik Penentuan Sampel .....	29
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	30
3.5 Teknik Analisis Dan Pengolahan Data .....	32
3.5.1 Uji Kualitas Data.....	32
3.5.2 Analisis Statistik Deskriptif.....	33
3.5.3 Uji Asumsi Klasik .....	33
3.6 Uji Hipotesis.....	34
3.6.1 Analisis Regresi Berganda.....	34
3.6.2 Uji t.....	35
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah.....	36
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>37</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	37
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	37
4.1.2 Gambaran Umum Responden.....	45
4.1.3 Hasil Pengujian Kualitas Data .....	48
4.1.4 Hasil Analisis Deskriptif.....	50
4.1.5 Hasil Pengujian Asumsi Klasik .....	51
4.1.6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	52
4.1.7 Uji Hipotesis (Uji t) .....	54
4.2 Pembahasan .....	55



4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember .....	55
4.2.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember .....	56
4.2.3 Pengaruh Penerapan teknik TQM terhadap Kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember .....	57
<b>BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN .....</b>	<b>60</b>
5.1 Kesimpulan.....	60
5.2 Keterbatasan .....	61
5.3 Saran.....	61
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>62</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang .....	24
Tabel 4.1 Penentuan Sampel Penelitian .....	46
Tabel 4.2 Gambaran Umum Responden Penelitian .....	47
Tabel 4.3 Hasil Pengujian Validitas .....	48
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen.....	49
Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Statistik .....	50
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Multikolinieritas.....	52
Tabel 4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	52
Tabel 4.8 Hasil Ringkasan Analisis Regresi Linier Berganda .....	53
Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Uji t .....	54

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	36
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember .....	45
Gambar 4.2 Uji Normalitas .....	50

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Data Responden

Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas

Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik

Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda