

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

**Dwi Hidayati<sup>1</sup>**

Email: [dwi.hidayati@gmail.com](mailto:dwi.hidayati@gmail.com)

**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:** *Situational Leadership, Systems Affect the Performance, Total Quality Management, Performance*

**1. PENDAHULUAN**

Perkembangan dunia bisnis mempengaruhi persaingan perusahaan yang semakin ketat dan harus diimbangi dengan alat-alat dari teknologi yang canggih untuk meningkatkan kinerja sehingga tujuan perusahaan tercapai. Hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang dan/atau jasa sesuai dengan keinginan pelanggan yang akan memenangkan persaingan. Sehingga perusahaan harus

---

<sup>1</sup> Corresponding Author: Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Jl. Kalimantan No. 37 Jember 68121

menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk barang dan/atau jasa serta pelayanan yang berkualitas.

Dalam perusahaan jasa dibutuhkan konsistensi melalui kepemimpinan situasional, sistem pengukuran kinerja, dan penerapan teknik *total quality management* dalam pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya. Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis, yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Anastasia 2001, 4). TQM juga merupakan falsafah holistie yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktifitas, pengertian dan kepuasan pelanggan (Pawitra 1993, 195).

Selain penerapan TQM, hal yang perlu diterapkan oleh perusahaan adalah kepemimpinan dan sistem akuntansi manajemen, hal ini sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Keberhasilan manajemen perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas pemimpinnya, sehingga kepemimpinan dapat dikatakan inti dari manajemen perusahaan. Menurut Hersey dan Blanchard (1995, 176) untuk menjadi pemimpin tidaklah cukup hanya pintar dari segi kognitif saja tetapi lebih dari itu juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya

Pemimpin dan karyawan diharapkan untuk mampu mengerti kepentingan masing-masing. Untuk itu diperlukan pemimpin yang mampu menyesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi dan kematangan karyawan dan lingkungan kerjanya. Gaya kepemimpinan seperti itu disebut dengan gaya kepemimpinan situasional (Hersey dan Blanchard 1995, 178). Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin dan kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (Hersey dan Blanchard 1995, 81).

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 dan sistem penghargaan. Sistem pengukuran kinerja adalah "Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya" (Mulyadi dan Setyawan 2000). Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya bila hasilnya dapat memberikan umpan balik yang biasa membantu anggota organisasi dan usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Menurut (Anthony dan Govindarajan 2005, 249) Penghargaan adalah "Suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual". Penghargaan yang

diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi.

Beberapa penelitian mengenai penerapan kepemimpinan situasional, sistem pengukuran kinerja, dan *total quality management* pernah dilakukan sebelumnya, antara lain oleh (Kurnianingsih dan Indriantoro 2001), (Narsa dan Yuniawati 2004), (Nasri 2017), dan (Setyani 2015). Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Setyani (2015) namun dalam penelitian ini terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian dan variabel independen. Peneliti sebelumnya melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur yaitu pada PT. Gudang Garam, sedangkan penelitian yang sekarang melakukan penelitian pada PT.PLN (Persero) Jember. Peneliti mengambil PT. Telkom Kandatel Jember sebagai objek penelitian, dikarenakan PT. Telkom Kandatel Jember telah menerapkan TQM dalam perusahaannya, dimana perusahaan selalu menilai kepuasan pelanggan, aspek terhadap tiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan. Selain itu PT. Telkom Kandatel Jember juga menggunakan kepemimpinan situasional, dimana terdapat hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu kepada bawahan.

## **2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Hasibuan (2002, 1) menyatakan bahwa manajemen terdiri atas enam unsur (6M) yaitu *man, money, method, material, machines, dan market*. Unsur *man* (manusia) yang kemudian lebih dikenal dengan sebutan Sumber Daya Manusia yang mempunyai posisi yang sangat strategis dalam organisasi artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber Daya Manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi diperoleh dari manajemen yang baik.

Notoatmodjo (2003) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dessler (1997, 112) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyalangan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Hasibuan (2002) berpendapat bahwa MSDM merupakan suatu ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas pada prinsipnya memiliki perumusan yang sama terhadap pengertian manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni, disamping sebagai ilmu, mengandung arti bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan (organisasi), seorang pimpinan atau manajer amat tergantung pada pengalaman dan pengetahuannya serta kemampuannya untuk dapat menyimpulkan praktik yang dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di bawahnya oleh sebab itu, penguasaan

pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia dapat dipelajari dari teori-teorinya sebagai bekal dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

## 2.2 Total Quality Management (TQM)

*Total Quality Management* (TQM) adalah perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas teamwork, produktifitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Nasution 2001). Perlu diterapkannya TQM yaitu bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan mutu terbaik. Sehingga diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan.

Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), yang dimaksudkan TQM disini adalah filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan melalui eliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, pengembangan keterampilan dan mengurangi biaya produksi.

Berhasil tidaknya *total quality management* tersebut diterapkan di perusahaan dapat dilihat dari: mutu produk yang dihasilkan; biaya, menyangkut efisiensi maupun pengendaliannya; sikap, yaitu perbaikan-perbaikan terhadap mobilitas, aktivitas, dan kepribadian setiap pekerja (karyawan); efektifitas, menyangkut kemampuan perusahaan untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan dalam sasaran atau tujuan perusahaan; dan empati, meliputi kemudahan dalam melakukan komunikasi yang baik, memahami kebutuhan para pelanggan.

Tujuan TQM adalah untuk memberikan produk jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktifitas produsen mencapai skala ekonomis dengan akibat penurunan biaya produksi. Secara umum TQM merupakan suatu sistem manajemen dengan tujuan untuk dapat meningkatkan produktifitas karyawan, atau dengan kata lain TQM dimaksudkan untuk memproduksi barang atau jasa yang berkualitas tinggi dengan metode yang memadukan keterampilan manajerial dan operasional secara efektif dan efisien, sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi semua pihak yaitu tenaga kerja, perusahaan, dan pelanggan.

## 2.3 Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut (Mulyadi dan Setyawan 2000) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang diterapkan sebelumnya. Menurut Halim et. al dalam Fajri (2008) sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menetapkan strategi perusahaan. Sedangkan menurut (Kurnianingsih dan Indriantoro 2001), yang dimaksud dengan sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja para manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan suatu upaya yang harus dilakukan dalam menentukan secara periodik lingkungan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar tercapainya suatu tujuan dan sasaran. Tujuan pengukuran kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2000) adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi

standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Dalam hal ini standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Menurut Honggren dan Datar dalam Narsa dan Yuniawati (2004) pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu: pengukuran kinerja keuangan (*financial performance*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Pengukuran kinerja keuangan (*financial performance*) menjabarkan indikator-indikator kinerja dalam jumlah uang serta merupakan hasil akhir dari kegiatan dan keputusan manajemen, sedang informasi pengukuran kinerja non keuangan (*non financial performance*) lebih menunjukkan pada kinerja tersebut sebagai suatu proses.

#### **2.4 Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang didukung oleh Korman dan Sanford dalam Fajri (2008) yang memfokuskan pada perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan pengikut (ketua dan anggota). Sedangkan faktor eksteren seperti atasan, sejawat, organisasi sejenis, pekerjaan dan waktu termasuk situasi tidak menjadi penekanan dalam penelitian ini. Selanjutnya Hersey dan Blanchard dalam Fajri (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam setiap jenis organisasi, apakah organisasi usaha dan industri, pemerintahan, militer atau bahkan keluarga.

Kepemimpinan situasional juga mendasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin dan kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan mereka sehari-hari dengan orang lain. Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut, bagi para pemimpin.

Dengan demikian, meskipun semua variabel situasi (pemimpin, pengikut, atasan, sejawat, organisasi, desakan pekerjaan, dan waktu) adalah penting, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut. Para pengikut adalah vital dalam situasi apapun, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara aktual menentukan kuasa pribadi (*personal power*) yang dapat dimiliki pemimpin.

Berkaitan dengan pendapat tersebut, beberapa studi dilakukan untuk mencari berbagai tipe, model atau teori tentang gaya kepemimpinan yang secara ideal dapat diterapkan diberbagai organisasi, seperti yang telah dilakukan oleh Irgens dalam Fajri (2008) menyatakan bahwa faktor yang penting dalam pengevaluasian kemampuan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan adalah pengetahuan tentang tugas, kecakapan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan memecahkan pekerjaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Konsep dasar dari kepemimpinan situasional adalah kedewasaan/kematangan bawahan. Begitu tingkat kedewasaan dalam menyelesaikan tugas meningkat, maka manajer harus mulai mengurangi orientasi pada tugas, dan mulai meningkatkan orientasi pada hubungan (hubungan atasan bawahan) sampai bawahan mencapai

kedewasaan tingkat sedang. Begitu bawahan mulai bergerak tingkat kedewasaannya dari tingkat sedang menuju ke dewasa, adalah tepat saatnya manajer untuk mengurangi baik orientasi pada bawahan maupun orientasi pada tugas.

## **2.5 Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial yaitu kemampuan manajer dalam menggunakan pengetahuan, perilaku, dan bakat dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tercapai sasaran tugas manajer tersebut. Kinerja manajerial merupakan tingkat dimana seorang manajer mencapai koordinasi pekerjaan melalui usaha yang dilakukan bawahannya, dan merupakan hasil koordinasi pekerjaan dari penggunaan yang tepat terhadap teknik dan metode pengorganisasian dan pengendalian yang relevan (Tjiptono dan Anastasia 2001).

Kemampuan manajerial dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu sebagai berikut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001):

- a. Kemampuan secara teknis adalah kemampuan manajer dalam menghasilkan produk atau menyediakan jasa. Kemampuan teknis penting sekali bagi manajer tingkat lini bawah.
- b. Kemampuan manajer berhubungan dengan manusia adalah kemampuan manajer yang berkaitan dengan kemampuan hubungan dan interaksi dengan subordinat, anggota kelompok, atasan dan konsumen/pelanggan.
- c. Kemampuan secara konseptual adalah kemampuan manajer mengorganisasikan dan mengintegrasikan informasi agar dapat dimengerti oleh keseluruhan organisasi. Kemampuan konseptual sangat penting khususnya bagi manajer tingkat eksekutif (lini atas).

## **2.6 Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Manajerial**

Penelitian ini mengkaji kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang didukung oleh Korman, Sanford yang memfokuskan pada perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan pengikut (ketua dan anggota). Selanjutnya Hersey dan Blanchard (1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam setiap jenis organisasi, apakah organisasi usaha dan industri, pemerintahan, militer atau bahkan keluarga. Berkaitan dengan pendapat tersebut, beberapa penelitian dilakukan untuk mencari berbagai tipe, model atau teori tentang gaya kepemimpinan yang secara ideal dapat diterapkan diberbagai organisasi, seperti yang telah dilakukan oleh Irgens; Hersey dan Blanchard dalam Fajri (2008) menyatakan bahwa faktor yang penting dalam pengevaluasian kemampuan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan adalah pengetahuan tentang tugas, kecakapan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan memecahkan pekerjaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Dengan adanya perilaku pemimpin yang disesuaikan dengan tingkat kematangan karyawannya maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung memberikan efek positif terhadap kinerja karyawan, sehingga kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Astuti 2014). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Purnawijayanti (2012), mengenai Pengaruh Faktor Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Kajian Tentang Faktor Kepemimpinan Situasional Terhadap 26 Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Perternakan Kabupaten Tulungagung), yang menemukan bahwa faktor situasional yang terdiri dari variabel : hubungan atasan

bawahan, struktur tugas dan kekuasaan dan wewenang secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pada Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung. 2). Variabel Kekuasaan dan wewenang mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap prestasi kerja pegawai. 3). Gaya kepemimpinan yang efektif untuk dilaksanakan di Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dimana pimpinan memandang bahwa dirinya akan merasa puas bila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya, tuntutan terhadap bawahannya berupa tugas-tugas yang harus selesai dikerjakan. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>:** Kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT.Telkom, Tbk Kandatel Jember

## 2.7 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis (Mulyadi dan Setyawan 2000, 214). Menurut Chenhall dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), bahwa pengukuran kinerja memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis, yang mendorong para manajer untuk mengevaluasi dan menguji kembali bagaimana sistem pengukuran kinerja dapat meningkatkan profitabilitas. Terdapat hubungan positif antara pembelajaran dan kinerja. Tentunya hal ini juga akan berlaku pada perusahaan jasa bahwa frekuensi laporan kinerja pada perusahaan jasa juga sangat penting untuk membantu para karyawan dalam mengembangkan efektifitas pekerjaan strategis dengan lebih cepat dan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Tujuan sistem pengukuran kinerja untuk mendorong pencapaian tujuan strategis yang memfokuskan aktivitas organisasi dimasa depan. Manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan menurut Halim et al. (2009, 1) mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, 2) membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian, 3) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan karyawan, menyediakan kriteria seleksi, dan evaluasi program pelatihan karyawan, 4) menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja, serta 5) menyediakan suatu dasar bagi distribusi reward. Pada penelitian sebelumnya (Narsa dan Yuniawati 2004) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin baik pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan maka kinerja manajerial akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>:** Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember

## 2.8 Pengaruh Penerapan Teknik *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Seperti halnya telah dibahas mengenai praktik pemanufakturan dengan menggunakan teknik *Total Quality Management* dalam sistem akuntansi manajemen, secara interaktif

mempengaruhi kinerja manajerial (Kurnianingsih dan Indriantoro 2001). Menurut Mulyadi dan Setyawan (2000), seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Dalam persepektif TQM, kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktifitas, dan pada gilirannya juga meningkatkan daya saing (Tjiptono dan Anastasia 2001).

Pada penelitian sebelumnya Narsa dan Yuniawati (2004) menyatakan bahwa penerapan *total quality management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Adanya peningkatan *total quality management* (TQM) pada perusahaan secara langsung akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan perbaikan mutu secara berkala maka kinerja manajerial juga akan semakin meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>**: Penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Ridwan (2007, 38), yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian atau populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Suharsimi 2006, 131). Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah *middle manager*, asisten manajer dan *officer* di PT. Telkom Kandatel Jember sejumlah 113 orang.

#### 3.2 Variabel Penelitian

##### 3.2.1 Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y). Kinerja manajerial berhubungan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas atau kinerja yang dilakukan oleh individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial yang diukur disini meliputi delapan dimensi yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, representasi (Tjiptono dan Diana, 2001). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial ini adalah dengan menggunakan 8 item pertanyaan yang diadopsi dari Adji, 2008 dengan masing-masing pertanyaan dinilai dengan menggunakan 5 (lima) poin skala likert dimana jawaban Sangat diatas rata-rata diberi skor 5, jawaban Diatas rata-rata diberi skor 4, jawaban Rata-rata diberi skor 3, jawaban Dibawah rata-rata diberi skor 2, dan jawaban Sangat dibawah rata-rata diberi skor 1.

##### 3.2.2 Variabel Independen

###### a. Kepemimpinan Situasional (X<sub>1</sub>)

Kepemimpinan Situasional (X<sub>1</sub>) adalah perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan pengikut (ketua dan anggota) (Hersey dan Blanchard 1995, 178). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan situasional ini adalah dengan menggunakan 5 item pertanyaan dengan masing masing pertanyaan dinilai dengan menggunakan 5 (lima) poin skala likert dimana jawaban



Sangat Setuju (SS) diberi skor 5, jawaban Setuju (S) diberi skor 4, jawaban Ragu-ragu (R) diberi skor 3, jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2, dan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

b. Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ )

Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ) adalah penilaian kinerja para manajer dalam unit organisasi yang dipimpinnya mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan apakah sudah sesuai dengan standar dan rencana strategi yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memajukan perusahaan (Kurnianingsih dan Indriantoro 2001). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel sistem pengukuran kinerja ini adalah dengan menggunakan 8 item pertanyaan dengan masing-masing pertanyaan dinilai dengan menggunakan 5 (lima) poin skala likert dimana jawaban Sangat Sering (SS) diberi skor 5, jawaban Sering (S) diberi skor 4, jawaban Jarang (J) diberi skor 3, jawaban Pernah (P) diberi skor 2, dan jawaban Tidak Pernah (TP) diberi skor 1

c. Penerapan Teknik *Total Quality Management* ( $X_3$ )

Penerapan Teknik *Total Quality Management* ( $X_3$ ) adalah pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Nasution 2001). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel Penerapan Teknik *Total Quality Management* ini adalah dengan menggunakan 11 item pertanyaan dengan masing-masing pertanyaan dinilai dengan menggunakan 5 (lima) poin skala likert dimana jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5, jawaban Setuju (S) diberi skor 4, jawaban Ragu-ragu (R) diberi skor 3, jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2, dan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

### 3.3 Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan persamaan regresi sebagai berikut (Kristiyanto dan Santoso 2011):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana:

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Kepemimpinan Situasional

$X_2$  = Sistem pengukuran kinerja

$X_3$  = *Total Quality Management*

e = *Standart Error*/Tingkat kesalahan

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk menggambarkan variabel penelitian secara deskriptif dengan cara menginterpretasikan hasil tabulasi data dengan harapan dapat mendukung hasil analisis penelitian, sehingga dapat dijabarkan lebih rinci tentang hasil temuan penelitian (Kuncoro 2001), seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (N=113)**

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Situasional	19	25	24,02	1,309
Sistem Penilaian Kinerja	28	40	38,67	2,046
TQM	40	55	51,92	2,636
Kinerja Manajerial	34	40	38,92	1,524

Sumber: Data diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti yang disajikan pada Tabel 1, untuk penilaian variabel kepemimpinan situasional, nilai mean adalah 24,02 yang nilainya lebih besar dari nilai minimum yaitu 19 dan standard deviasi 1,309, hal ini mengindikasikan bahwa manajer PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember, cenderung memiliki kepemimpinan situasional yang baik. Begitu pula dengan nilai mean sistem penilaian kinerja yaitu sebesar 38,67 lebih besar dari nilai minimum yaitu 28, artinya bahwa manajer PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember memiliki sistem penilaian kinerja yang baik. Nilai mean TQM adalah sebesar 51,92 lebih besar dari nilai minimum yaitu 40, dan nilai mean kinerja adalah 28,82 lebih besar dari nilai minimum 23 dan nilai mean kinerja adalah 38,92 lebih besar dari nilai minimum 34, hal ini mengindikasikan bahwa manajer PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember cenderung memiliki TQM, dan kinerja yang baik.

#### 4.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian nilai koefisien regresi masing-masing variabel independen dapat dilakukan dengan membandingkan antara statistik hitung dan statistik tabel.

- Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel independen secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata atau signifikan terhadap variabel dependen.
- Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel independen secara parsial memiliki pengaruh nyata atau signifikan terhadap variabel dependen (Santoso, 2001)

**Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model 1**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	Keterangan.
Kepemimpinan Situasional	16,370	1,960	0,000	$H_1$ diterima
Sistem Penilaian Kinerja	12,562	1,960	0,000	$H_2$ diterima
TQM	11,868	1,960	0,000	$H_3$ diterima

Sumber: Lampiran (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 2 maka dapat diketahui bahwa semua variabel kepemimpinan situasional, sistem penilaian kinerja, dan TQM dan berpengaruh nyata dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai  $t_{hitung}$  dari kepemimpinan situasional lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $16,370 > 1,960$ ), dan nilai signifikansi hasil penelitian adalah lebih kecil dari 5%, yaitu 0,000, maka hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja manajerial atau  $H_1$  diterima.
- b. Nilai  $t_{hitung}$  dari Sistem penilaian kinerja lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $12,562 > 1,960$ ), dan nilai signifikansi hasil penelitian adalah lebih kecil dari 5%, yaitu 0,007,55 maka hipotesis yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial atau  $H_2$  diterima.
- c. Nilai  $t_{hitung}$  dari TQM lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $11,868 > 1,960$ ), dan nilai signifikansi hasil penelitian adalah lebih kecil dari 5%, yaitu 0,000, maka hipotesis yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial atau  $H_3$  diterima.

Berdasarkan analisis regresi, dari uji t diperoleh nilai signifikan 0,000 hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional, sistem pengukuran kinerja, dan penerapan teknik TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. Dengan demikian semua hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional, sistem pengukuran kinerja, dan penerapan teknik TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember, diterima.

Hasil pada  $X_1$  mendukung penelitian yang dilakukan oleh Purnawijayanti (2012), yang melakukan penelitian tentang pengaruh faktor kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja pegawai (Studi Kajian Tentang Faktor Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Perternakan Kabupaten Tulungagung). Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa faktor situasional yang terdiri dari variabel hubungan atasan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan dan wewenang secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pada Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung

Hasil pada  $X_2$  dan  $X_3$  ini tidak sesuai dengan penelitian Aji (2008) yang meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Gudang Garam. Hasil penelitian menemukan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan *total quality management* tidak berpengaruh secara parsial maupun secara simultan terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) yang menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, serta penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Tetapi penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Narsa dan Yuniawati (2004) yang memperoleh hasil bahwa interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan juga tidak sesuai dengan hasil penelitian Aji (2008) yang memperoleh hasil bahwa Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan *total quality management* tidak berpengaruh secara parsial maupun secara simultan terhadap Kinerja Manajerial.

## 5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional, sistem pengukuran kinerja, dan penerapan TQM terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional, sistem pengukuran kinerja, dan penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember. Hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa di dalam bentuk kepemimpinan situasional, sistem pengukuran, dan penerapan teknik TQM yang diterapkan telah mampu meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini diharapkan para manajer PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember dapat berperan menawarkan tugas-tugas pada yang berkemampuan atau berkemauan, dan harus memberikan pengarahannya pada karyawannya. Dengan menerapkan kepemimpinan situasional karyawan dapat mengetahui tentang tugas, kecakapan dalam menyelesaikan dengan tepat waktu, dapat meningkatkan frekuensi pengukuran kinerja para manajer dalam unit organisasi yang dipimpin untuk meningkatkan kualitas dalam aktivitas operasi PT. Telkom, Tbk Kandatel Jember, dan dapat menciptakan produk yang berkualitas tinggi dengan metode yang memadukan keterampilan manajerial dan operasional secara efektif dan efisien, sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi semua pihak yaitu tenaga kerja, perusahaan, dan pelanggan. Sehingga dapat tercapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain hanya menerapkan metode survei melalui kuisioner tertutup sehingga kurang tajam dalam menggali harapan dan apa yang diinginkan responden sebenarnya dan hanya terfokus pada pengujian variabel kepemimpinan situasional, sistem penilaian kinerja dan penerapan teknik TQM terhadap kinerja manajerial. Sehingga penilaian kinerja hanya terbatas pada ketiga hal tersebut

Berdasarkan keterbatasan yang telah dikemukakan diatas, maka beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah penelitian selanjutnya diharapkan dapat dengan wawancara dengan responden dan dapat menambahkan atau menggunakan variabel lain seperti insentif, kebudayaan ataupun partisipasi anggaran dalam menilai kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., dan V. Govindarajan. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen Jakarta: Salemba Empat.
- Astuti, S. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Tentang Gaya Kepemimpinan Situasional) Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah.
- Dessler, G. 1997. Manajemen sumber daya manusia.
- Fajri, F. L. 2008. PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN (REWARD) TERHADAP HUBUNGAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DENGAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi).
- Halim, A., A. T. an Muh, dan F. Husein. 2009. Sistem Pengendalian Manajemen (Edisi Revisi). Yogyakarta. UPP STIM YKPN.
- Hasibuan, M. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Cetakan keenam. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P., dan K. H. Blanchard. 1995. Behavioral theories of leadership. *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*:144-148.

- Kristiyanto, A., dan N. P. B. Santoso. 2011. *Penelitian Pengajaran: Prinsip Dasar Metodologi PTK dalam Penjas & Kepelatihan Olahraga*: Surakarta: UNS–Press.
- Kuncoro, M. 2001. *Metode kuantitatif: Teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Kurnianingsih, R., dan N. Indriantoro. 2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *The Indonesian Journal of Accounting Research* 4 (1).
- Mulyadi, dan J. Setyawan. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*: Cetakan ke dua. Yogyakarta: Aditya Media.
- Narsa, I. M., dan R. D. Yuniawati. 2004. Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada Pt. Telkom Divre V Surabaya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 5 (1):18-34.
- Nasri, M. 2017. Pengaruh Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing, Total Quality Management, Cost of Quality, dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Sensus Pada Perusahaan Manufaktur Bersertifikasi ISO 9000 di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen Akuntansi dan Bisnis* 6 (1).
- Nasution, M. N. 2001. *Manajemen mutu terpadu (total quality management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Pawitra, T. 1993. *Manajemen di Indonesia: beberapa isu kontemporer*: Lembaga Penerbit, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Ridwan, H. 2007. *Hukum Administrasi Negara*, Rajawaliipers, Jakarta, 2011. Ronny Hanitijo Soemitro, *Metodologi Penelitian Hukum*, Ghalia, Jakarta. R. Abdoel Djamali, *Pengantar Hukum Indonesia*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Setyani, M. 2015. PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, SISTEM PENGHARGAAN, DAN PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL.
- Suharsimi, A. 2006. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjiptono, F., dan D. Anastasia. 2001. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi. Paper read at Wahid, Fathul (2004). *Teknologi Informasi di Perguruan Tinggi Peluang dan Tantangan*. Makalah yang dipresentasikan pada Seminar Nasional: Aplikasi Teknologi Informasi dan Penyehatan Perguruan Tinggi di Yogyakarta.