

**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENERAPAN TQM
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I Semarang)**

Kuttut Handhoko

Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang
Email: ktt.handoko@yahoo.co.id

Suparjo

Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang
Email: suparjo_ws@yahoo.com

Giyah Yuliari

Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang
Email: gyuliari@gmail.com

Abstrak

Saat ini penerapan TQM di PT. Yodya Karya (Persero) masih memiliki sedikit kendala, antara lain masih adanya karyawan yang belum memahami apa yang dimaksud dengan TQM. Hal sangat disayangkan karena kesuksesan implementasi penerapan TQM membawa dampak yang baik bagi peningkatan kualitas dan peningkatan komitmen dari para karyawan yang pada akhirnya dapat memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Di sisi lain, kepemimpinan adalah salah satu faktor penting untuk keberhasilan penerapan TQM. Berdasarkan kondisi saat ini yang dihadapi oleh PT. Yodya Karya (Persero) dan dukungan literatur yang ada, maka diperlukan penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, penerapan TQM, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Responden penelitian adalah karyawan PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I di Semarang, sebanyak 117 karyawan. Alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*), yang dioperasikan melalui program AMOS 19.0. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan: ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan penerapan TQM terhadap komitmen organisasi, ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan penerapan TQM terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Penerapan TQM, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

Abstract

Currently the application of TQM in PT. Yodya Karya (Persero) still has a few obstacles, among others; there are still employees who do not understand what is meant by TQM. This situation is unfortunate because some literature suggests that successful implementation of the application of TQM bring a good impact on improving the quality and increase the commitment of employees could ultimately trigger employees to improve performance. On the other hand, one important factor for the successful implementation of TQM is leadership. There by, based on current conditions faced by PT. Yodya Karya (Persero) and literature that says that there is a relationship between transformational

leadership, implementation of TQM, organizational commitment, and employee performance. The respondents consisted of 117 employees of PT. Yodya Karya (Persero) Region I in Semarang. Data analysis tool used is SEM (Structural Equation Modeling), which is operated with the AMOS program 19.0. This study concluded: there is a positive and significant effect of transformational leadership and application of TQM on organizational commitment, there is a positive and significant influence between transformational leadership and application of TQM on employee performance, and there is a positive and significant influence between organizational commitment to employee performance.

Keywords: *Transformational Leadership, TQM Implementation, Organizational Commitment, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2005). Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama sebelumnya. Menurut Basri & Rivai (2005), kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Untuk mempertahankan sumber daya manusia berkinerja tinggi, perlunya pendekatan yang lebih menitikberatkan pada komitmen (Amstrong, 2009).

Komitmen organisasi sangatlah penting keberadaannya dalam pengelolaan SDM untuk pencapaian tujuan organisasi. Peran pemimpin yang motivasional dan karismatik didukung dengan lingkungan kerja yang tidak membosankan sangat dibutuhkan untuk memberikan arahan, semangat, dan motivasi bagi para karyawan (Sina, 2013). Menurut Hasan

(2012), komitmen organisasi adalah keinginan kelompok atau individu untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan terbentuk apabila organisasi mampu memuaskan harapan-harapan karyawan terhadap organisasi.

Selain variabel komitmen organisasi, variabel kepemimpinan transformasional juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Menurut Wijaya (2005) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. Bushra (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi karena pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mengartikulasikan visi, dan memberikan dukungan kepada individu di organisasi.

Selain variabel komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional, variabel yang dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)* dalam perusahaan. TQM merupakan sistem manajemen yang melibatkan semua unsur dan aspek dalam perusahaan. TQM memiliki tujuan utama untuk mampu bersaing dengan melakukan pengoptimalan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki secara berkesinambungan serta memperbaiki kualitas barang atau jasa yang dihasilkan sehingga dapat

bersaing di dunia global (Susanty, 2011). Kesuksesan penerapan TQM akan meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan dan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan berkomitmen untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Penerapan TQM perlu diikuti pula dengan komitmen organisasi untuk mendorong individu untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi sehingga menjadikan organisasi lebih baik (Mardiyati, 2014).

Berkaitan dengan obyek penelitian PT. Yodya Karya (Persero) sebagai perusahaan konsultan yang bergerak di bidang usaha Jasa Perencanaan dan Pengawasan Bangunan Gedung. Melihat persaingan pada industri jasa konsultasi teknik yang semakin ketat dan meningkat, maka PT. Yodya Karya (Persero) selalu meningkatkan kepuasan pelanggan, kepercayaan dan komitmen bagi para pelanggannya. Namun demikian terdapat beberapa fenomena problem yang terjadi sehingga muncul Surat Keputusan Direksi PT. Yodya Karya (Persero) No. 1/033/KPTS/2015, tanggal 11 Juni 2015 Tentang Pembentukan Tim Pelaksana *In House Training Project Manager* (PM) PT. Yodya Karya (Persero) Tahun 2015, adalah masih kurang tertibnya pelaksanaan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan Standar Sistem Manajemen Mutu, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Manajemen Resiko serta tercapainya sasaran mutu, waktu dan biaya. Manajemen SDM kurang maksimal dalam upaya mengelola dan melaksanakan aktifitas “*Start-up*” proyek untuk penyiapan perencanaan: sasaran kinerja proyek, pelaksanaan proyek, biaya proyek, organisasi proyek, SDM dan sumber daya lain, serta sistem yang diperlukan untuk pelaksanaan dan pengendalian proyek yang dimenangkan oleh Perusahaan.

Berkaitan dengan kondisi yang dihadapi oleh PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I dan literatur yang menyebutkan

bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional, pelaksanaan TQM, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, dimana penelitian ini replikasi dari penelitian Susanty (2011) dengan menambahkan pengaruh kepemimpinan transformasional, TQM dan komitmen kinerja karyawan.

Perumusan Masalah

Rendahnya kualitas kerja SDM ini merupakan suatu masalah yang perlu diantisipasi dalam lingkungan PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I, agar proses pembinaan dan pengembangan karyawan berlangsung tanpa hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan harus meningkatkan kinerjanya melalui kepemimpinan transformasional, penerapan TQM dan komitmen organisasi. Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah adalah bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional dan penerapan TQM terhadap kinerja karyawan meningkatkan kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
2. Pengaruh penerapan TQM terhadap komitmen organisasi.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan.
5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

TELAAH PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Marpaung (2014) menjelaskan bahwa kinerja atau performa sumber daya manusia (SDM) sebagai tenaga kerja, pada dasarnya merupakan kualitas pengetahuan, keterampilan dan sikap mental seorang pekerja. Soegihartono (2012) menyatakan

bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan perannya sesuai dengan tujuan organisasi yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) aspek-aspek kinerja adalah: kuantitas hasil kerja yaitu jumlah dari hasil kerja yang diselesaikan oleh pegawai, kualitas hasil kerja yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang sesuai dengan syarat-syarat ketentuan, ketepatan waktu yaitu ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan, kehadiran di tempat kerja yaitu kehadiran pegawai sesuai dengan aturan atau tata tertib yang berlaku dalam organisasi, sikap kooperatif yaitu sikap bekerja sama dengan baik, dan taat sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Rokhman dan Harsono (2002) dalam Susanty (2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan, dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru. Kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, penghormatan terhadap pemimpinnya, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yulk, 2010).

Yunita (2008) dalam Rakhmawati, (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis sehingga meng-

hasilkan inovasi dalam organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai satu set kemampuan pemimpin yang membolehkan mereka memberikan keperluan untuk melakukan perubahan, mencipta wawasan, komitmen terhadap wawasan, membimbing perubahan itu dan seterusnya melaksanakan perubahan dengan baik (Bass, 1985 dalam Rakhmawati, 2012).

Menurut Robbins dan Judge (2011), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas serta kepuasan pelanggan (Pawitra, dalam Iriani dan Rahmana, 2010). Tjiptono dan Diana (2007) menyatakan TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan (Iriani dan Rahmana, 2010).

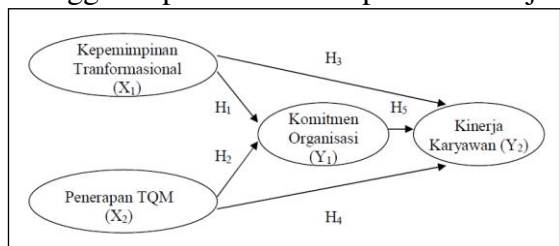
Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM), yaitu perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Nasution, 2001).

Komitmen Organisasi

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi pada kepentingan pribadi (Soegiarto, 2010).

Mowday *et al* (1982 dalam Devi, 2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Hal ini berdampak ketika seorang karyawan sedang menghadapi kondisi akan suatu pilihan di lingkungan eksternal, karyawan tersebut akan cenderung berpola pikir seperti perusahaan tempat dia bekerja dan secara implisit akan menunjukkan keberpihakannya atas keunggulan-keunggulan perusahaan tempat dia bekerja.



Gambar 1. Kerangka Hubungan antar Variabel Penelitian

Hipotesis

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya

untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Mondiani, 2012). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang sangat kuat dan menjadi poin penting yang mempengaruhi berbagai aspek termasuk komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penerapan kepemimpinan yang baik dan efektif meningkatkan loyalitas karyawan dan berdampak positif terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang berkomitmen dengan pekerjaannya akan memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak baik bagi perusahaan terutama dalam persaingan global saat ini (Susanty, 2011).

H₁= Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh penerapan TQM terhadap komitmen organisasi

Keberhasilan penerapan TQM terhadap komitmen organisasi yaitu kemampuan serta kemauan manajer untuk melaksanakan tugas pokok dan mengarahkan, mempengaruhi serta mendorong bawahan menuju program pengendalian kualitas terpadu. Boon *et al.*, dalam Mardiyati dan Prabowo (2015) menyatakan bahwa praktek TQM sangat terkait dengan komitmen organisasional terutama komitmen afektif. Dengan demikian, untuk menjamin kesuksesan penerapan TQM para manajer harus memiliki komitmen organisasi yang semakin kuat terhadap tercapainya tujuan TQM yaitu upaya memuaskan pelanggan internal dan eksternal. Kondisi tersebut akan mendorong perilaku kerja mereka akan semakin efektif sehingga memotivasi para manajer untuk mengoptimalkan kinerjanya. Semakin tinggi interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi maka kinerja manajerial akan semakin tinggi.

H₂= Ada pengaruh positif dan signifikan antara penerapan TQM terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui *status-quo*. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan dalam diri para anggota tim dan dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja (O'Leary, 2010). Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja merupakan suatu hal yang disadari oleh kedua belah pihak, baik dari pemimpin maupun karyawannya, sehingga tugas utama setiap organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan (Paracha *et al*, 2012).

H₃ = Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan

Program *Total Quality Management* (TQM) menitikberatkan pada kualitas secara total dalam organisasi. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan oleh penghapusan berbagai macam pemborosan secara signifikan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Candrama, 2011). Semakin baik penerapan *Total Quality Management*, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam *Total Quality Management*, kualitas di sebuah organisasi atau perusahaan, tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk. Namun didefinisikan lebih luas yang mencakup semua aspek organisasi. Tidak hanya mutu produk tetapi

juga mutu proses, mutu pelayanan, maupun mutu hasil kegiatan lain yang ada di dalam organisasi (Candrama, 2011).

H₄ = Ada pengaruh positif dan signifikan antara penerapan TQM terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Karyawan yang komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan kinerja karyawan dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, di samping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan (Mardiyati dan Prabowo, 2015).

H₅ = Ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I dengan jumlah 117 orang. Besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 117 karyawan maka disebut penelitian populasi atau studi sensus. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan. Alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*), yang dioperasikan melalui program AMOS 19.0

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Sebagian besar responden (88,9%) adalah pria, 55,6% adalah lulusan S-1, dan 28,1% karyawan yang berusia 40-49 tahun.

Deskripsi Hasil Persebaran Kuesioner

Mayoritas responden menjawab pertanyaan-pertanyaan yang mencerminkan kepemimpinan transformasional yang baik, karena skor rata-rata indeks skor yaitu 79,10 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa seorang yang mempunyai jiwa kepemimpinan transformasional melalui tindakannya harus sesuai dengan fungsi dan situasi yaitu menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi dan diakui bawahan atau anggota organisasi. Keberadaan kepemimpinan di PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I Semarang sangat penting karena memiliki peranan yang strategis dalam pencapaian tujuan organisasi.

Deskripsi Variabel Penerapan TQM

Mayoritas responden menjawab pertanyaan-pertanyaan yang mencerminkan penerapan TQM yang baik, karena skor rata-rata indeks skor yaitu 81,26 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan TQM khususnya dalam elemen perbaikan berkelanjutan dapat mendorong terjadinya perbaikan berkelanjutan adalah penetapan target pada PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I Semarang.

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Mayoritas responden menjawab pertanyaan-pertanyaan yang mencerminkan komitmen organisasi yang baik, karena skor rata-rata indeks skor yaitu 78,94 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi menjadi kekuatan untuk menjalankan program perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan akan mempermudah tercapainya tujuan-tujuan perusahaan.

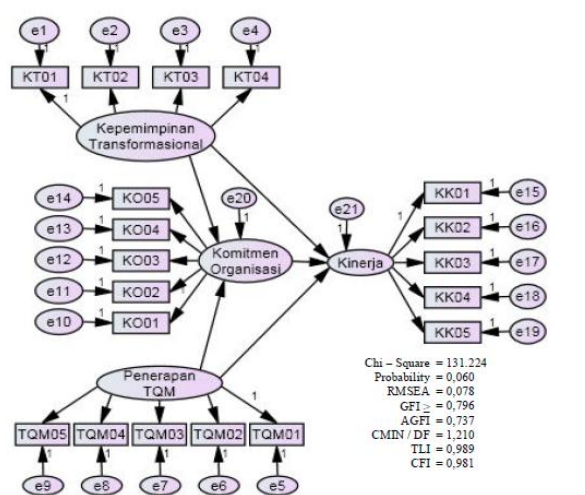
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Mayoritas responden menjawab pertanyaan-pertanyaan yang mencerminkan kinerja karyawan yang baik, karena skor rata-rata indeks skor yaitu 84,38 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I

Semarang memiliki kemampuan dalam bentuk *knowledge*, *attitude* dan *skill* yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Analisis Structural Equation Modeling

Hasil pengolahan data untuk analisis *full model Structural Equation Modeling* (SEM) ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Full Model SEM

Uji terhadap kelayakan *full model* SEM ini diringkas dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Kelayakan Model SEM

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	<143,25	131,224	Baik
Probability	≥ 0,05	0,060	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,078	Baik
GFI	≥ 0,90	0,796	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,737	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,210	Baik
TLI	≥ 0,95	0,989	Baik
CFI	≥ 0,95	0,981	Baik

Hasil Tabel 1 menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima, yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran yang meliputi TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, walaupun

GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model dengan SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah diajukan.

Pengujian terhadap 5 hipotesis penelitian ini berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Regression Weight SEM*

		<i>Estimasi</i>	S.E.	CR	P
Komitmen Organisasi	← Kepemimpinan Transformasional	0.580	0.111	5.219	0.000
Komitmen Organisasi	← Penerapan TQM	0.478	0.091	5.262	0.021
Kinerja Karyawan	← Komitmen Organisasi	0.373	0.141	4.437	0.022
Kinerja Karyawan	← Kepemimpinan Transformasional	0.573	0.885	3.835	0.044
Kinerja Karyawan	← Penerapan TQM	0.146	0.502	2.763	0.045

Dari hasil pengujian pada Tabel 2 diketahui bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua hipotesis diterima.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan sejalan dengan penelitian Susanty (2011) dan Soegihartono (2012). Hal ini berarti keberadaan kepemimpinan transformasional yang mampu mempengaruhi perubahan organisasi melalui artikulasi visi, penerimaan visi, dan mengarahkan keinginan karyawan agar sesuai dengan visi yang ingin dicapai, memberikan dampak yang baik dalam usaha penerapan dan peningkatan komitmen organisasi. Pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan yang transformasional dikatakan tinggi, hal ini sejalan dengan pernyataan Susanty (2011) yang menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya

dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru.

Hasil penelitian ini didukung pendapat Yunita (2008) yang menyatakan kepemimpinan transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis sehingga menciptakan suatu inovasi. Adanya visi yang jelas akan membuat karyawan akan merasa memiliki tujuan yang jelas dan target apa yang akan dicapai dalam waktu dekat maupun panjang sehingga para karyawan akan memiliki semangat untuk bekerja dan berkomitmen terhadap pekerjaannya sedangkan motivasi dan sikap optimis menjadi dorongan para karyawan untuk percaya dan mampu mencapai target yang ingin dicapai.

Pengaruh penerapan TQM terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh positif dan signifikan antara penerapan TQM terhadap komitmen organisasi dan sejalan dengan penelitian Iriani dan Rahmana (2010). Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan (Iriani dan Rahmana, 2010). Adanya pengaruh penerapan TQM terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa penerapan

TQM di PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I Semarang merupakan suatu konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen.

Penerapan TQM yang dilakukan secara berkesinambungan akan mendukung peningkatan kinerja para manajer dan akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Penerapan TQM yang dilakukan secara berkesinambungan di PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I Semarang akan mendukung peningkatan komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan organisasi merupakan arah dari semua pelaksanaan tugas oleh para karyawan dalam suatu organisasi. Pada penerapannya tujuan PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I Semarang dapat dilihat dari visi dan misi. Pelaksanaan dan penerapan tujuan PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I Semarang oleh pegawai dalam setiap tugas dan pekerjaannya dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan sejalan dengan penelitian Palgunanto (2010) dan Soegihartono (2012). Hal ini berarti sikap pemimpin transformasional yang melakukan pernyataan visi ini berkaitan langsung dengan kinerja karyawan khususnya dalam elemen perbaikan berkelanjutan. Kinerja karyawan yang dibangun dengan elemen perbaikan berkelanjutan menyatakan bahwa salah satu hal yang dapat mendorong terjadinya perbaikan berkelanjutan adalah penetapan target. Seorang pemimpin transformasional yang kerap melakukan pernyataan visi dan target terhadap para bawahannya tentu

akan memberikan dampak yang positif dalam peningkatan kinerja karyawan. Kreatifitas dan sikap inovatif yang ada dalam sosok pemimpin transformasional akan berhubungan dengan kinerja karyawan.

Pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh positif dan signifikan antara penerapan TQM terhadap kinerja karyawan dan sejalan dengan penelitian Iriani dan Rahmana (2010). Hal ini berarti Program Total Quality Management (TQM) PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I menitikberatkan pada kualitas secara total dalam organisasi. Dengan menerapkan TQM, beberapa perusahaan telah berhasil meningkatkan kinerjanya, hal ini disebabkan oleh penghapusan berbagai macam pemborosan dan peran *continuous improvement* pada perusahaan secara terus menerus dapat memperbaiki tingkat kinerja dan mengurangi tingkat kesalahan kerja. *Total Quality Management* merupakan pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Total Quality Management*, maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan sejalan dengan penelitian Soegihartono (2012). Hal ini berarti semakin tinggi tingkat komitmen seorang karyawan akan berdampak pada semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut pada PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I. Salah satu faktor pendorong dalam komitmen organisasi adalah elemen afektif

yang terdiri dari kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan perusahaan, keinginan untuk melakukan tugas dengan baik dan bekerja untuk kepentingan organisasi. Perasaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan perusahaan berkaitan dengan kepercayaan karyawan untuk mencapai target perusahaan. Rasa percaya yang tinggi akan membuat karyawan akan berkomitmen dan berusaha maksimal memenuhi target perusahaan yang tentu akan berdampak baik pada kinerja karyawan itu sendiri. Elemen komitmen organisasi lainnya yang berkaitan langsung dengan kinerja karyawan adalah keinginan karyawan untuk melakukan tugas dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Pengaruh individu dari seorang pemimpin transformasional yang menimbulkan rasa kepercayaan, rasa hormat, kebanggaan dan keberanian untuk pencapaian standar yang tinggi para karyawan berkaitan dengan komitmen suatu organisasi.
2. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara penerapan TQM dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesamaan pendapat para karyawan dalam hal komitmen organisasi yang dirasakan untuk perusahaan. Persamaan persepsi karyawan mengenai komitmen organisasi dikarenakan karena adanya kesamaan alasan karyawan untuk tetap bekerja di dalam perusahaan. Persamaan kebutuhan dan rasa tanggungjawab yang dirasakan oleh masing-masing karyawan menimbulkan tingkat komitmen organisasi yang sama.
3. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepemimpinan transforma-

sional dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif antara penerapan TQM dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi TQM di perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Dengan adanya penerapan TQM yang memfokuskan pada layanan jasa serta adanya keterlibatan tenaga kerja diharapkan dapat mempengaruhi kinerja.
5. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat komitmen seorang karyawan akan berdampak pada semakin tinggi juga kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi jelas akan melibatkan diri dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaan, sehingga akan berdampak pada kinerja yang baik bagi perusahaan.

Saran

1. PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I, khususnya bagi manajer-manajer disarankan untuk dapat memperhatikan penerapan TQM sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan pilar dasar TQM yang semakin baik secara langsung dan tidak langsung akan mendorong kinerja karyawan semakin baik. Semakin baik komitmen manajer mengenai penerapan TQM, maka penerapan pilar dasar TQM (praktik kebijakan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, pemberdayaan dan pelibatan karyawan, dan perbaikan mutu secara berkelanjutan)

secara langsung akan mendorong kinerja karyawan semakin baik.

2. PT. Yodya Karya (Persero) Wilayah I khususnya para pemimpin agar selalu menerapkan dan memiliki kemampuan untuk bersahabat, mempunyai perhatian terhadap bawahan, selalu meminta dan mempergunakan saran-saran atau ikut melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan walaupun keputusan tetap berada pada tangan pemimpin, dan pemimpin selalu memberikan keyakinan kepada bawahannya untuk selalu merasa mampu didalami melaksanakan tugasnya.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut: keterbatasan pemodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation*. Nilai atau besaran yang optimal sebaiknya di atas 0,70. Indeks GFI dan AGFI masuk dalam kategori marginal, sehingga model perlu penambahan variabel agar lebih kuat, hal tersebut dapat dilakukan dengan memisahkan kepemimpinan transformasional menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini di masa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah: menambah variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Variabel yang disarankan seperti dukungan organisasi dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2009. *Performance Management* (alih bahasa: Tony Setiawan). Yogyakarta: Tugu.
- Andiyanto, Wilhelmus, 2011, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai-Flores Nusa Tenggara Timur*, undip, jurnal
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., and Samah, B.A. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Scientific Research*, Vol 23, No 2, pp. 227-242.
- Bushra, Fatima, Ahmad Usman, Asvir Navved. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp: 261-267
- Candrama, Kadek Teja, 2011, *Pengaruh Total Quality Management (TQM), Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja dan, Fungsi Mentoring Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia, Kantor Pos Yogyakarta*, Skripsi, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", Yogyakarta.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, *The Leadership Quarterly*, Vol 23, pp. 443 - 455.

- Dessler, Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Devi, Eva Kris Diana, 2009, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*, Tesis Magister Manajemen, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Dewi, Kadek Sintha, 2013, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Pada PT. KPM, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 7, 116 No. 2, Agustus 2013
- Guritno, Bambang & Waridin. 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kerja", *Jurnal Riset Bisnis Indonesia* Vol. 1 no. 1 hal 63-74.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180
- Hani Handoko,., 2005. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasan, Lenny. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan Dan Energi Kota Padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.3 (1): h: 57-92
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Iriani, Yani dan Rahmana, Arief, 2010, Analisis Pengaruh Implementasi *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Inovasi, *Proceeding Seminar Nasional IV Manajemen & Rekayasa Kualitas 2010*.
- Luthans, F. 2010. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mardiyati, Endang Dan Prabowo, Muhammad Agung, 2015, Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada SMK Di Kabupaten Karanganyar), *Jurnal Paradigma* Vol. 12, No. 02, Agustus 2014 – Januari 2015
- Marpaung, Marudut, 2014, Pengaruh Kepemimpinan dan *Team Work* terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta, *Jurnal Ilmiah WIDYA 33* Volume 2 Nomor 1 Maret-April 2014
- Munandar, Sunyoto, 2007. *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat

- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Dwiyekti Agung, 2011, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/Vocational Education Development Center Malang), *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 1 No.2 Edisi Oktober 2011.
- O'Leary, Elizabeth. 2010. *Kepemimpinan*. Yogyakarta : Andi.
- Palgunanto, 2010, Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Transformasional, Indigenous, *Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi* Vol. 12, No. 1, Mei 2010 : 66-73.
- Paracha M. Umer, Qamar Adnan, Mirza Anam, ul-Hassan-Inam & waqas Hamit (2012), "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*. Volume 12 Issue 4 Version 1.0. 55-63.
- Rahmi, B Maptuhah, 2013, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur), Tesis, Program Magister Manajemen, Bali : Universitas Udayana.
- Rakhmawati, Dian dan Darmanto, Susetyo, 2014, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Satu Jawa Tengah), *Media Ekonomi Dan Manajemen* Vol. 29 No. 1 Januari 2014
- Ridwan. 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJA GRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2011. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat
- Sanjaya, Sigit, 2013, Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Manajerial Dan Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management* Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang), *Jurnal*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbitan STIE YKPN

- Sina, Muhamad Ibnu, 2013, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Cipta Krida Bahari Divisi Integrated Logistic Services Kantor Cakung, *Skripsi*, Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
- Soegiarto, Soekidjan. 2010. *Komitmen Organisasi Apakah Sudah Dalam Diri Anda?* Jakarta: Rineka Cipta
- Soegihartono, A, 2012, Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang), *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol.3, No. 1, April 2012, 123-140
- Sopiah. 2010. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Suharsono, Riyanto Setiawan, 2011, Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Auditor Dengan Kualitas Audit Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Malang, *Jurnal*.
- Sularso, R, Andi dan Murdijanto. 2004. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia*, Penelitian Pascasarjana Ekonomi, Medan: Universitas Sumatera Utara
- Susanty, Aries, dkk, 2011, Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap TQM, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jateng & DIY), *J@TI Undip*, Vol VI, No 1, Januari 2011
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2007, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Ofset,
- Wijaya, Muksin, 2005. Kepemimpinan Transformasional Di Sekolah Dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik. *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.05/ Th.IV.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.