

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI PRAKTIK TQM PADA PT. PELAYARAN NASIONAL INDONESIA CABANG SURABAYA

Faliqul Isbah Dwianto

Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya
faliqcat@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to analyze the effect of transformational and transactional leadership styles on organizational performance through the practice of total quality management at PT. Pelayaran Nasional Indonesia in Surabaya. With a population of 64 employees, this study used quantitative research, where the sample is employees at PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Surabaya that around 54 employees were determined using Proportionate Stratified Random Sampling. Statistical analysis method used is the approach of structural equation modeling (SEM) software by using partial least square (PLS) 2.0 M3.

The results of the study describes the style of transformational and transactional leadership significantly influence the performance of the organization, and style of transformational and transactional leadership significantly influence the practice of total quality management, and the practice of total quality management significantly influence the performance of the organization, as well as the style of transformational and transactional leadership significantly influence organizational performance mediated total quality management practices.

Keywords: Transformational leadership, transactional, TQM and organizational performance

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan tersebut, diperlukan beberapa faktor pendukung, antara lain, peningkatan dalam bidang *finansial*, sumber daya alam, teknologi dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi perusahaan, tanpa didukung sumber daya manusia yang baik dan kompeten, suatu perusahaan akan menghadapi masalah dalam mencapai tujuan,

Keberhasilan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan tidak terlepas dari bentuk efektivitas dari seorang pemimpinnya, peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi, oleh sebab itu dibutuhkan karakter, perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat untuk di terapkan dalam perusahaan agar karyawan lebih mudah dalam menerima suatu arahan dari seorang pimpinan dan mampu bekerja sesuai tujuan yang diharapkan dari perusahaan.

Gaspersz (2013:126) menjelaskan bahwa gaya seorang pemimpin yang diterapkan pada manajemen bertujuan agar karyawan lebih mudah dalam memahami dan melaksanakan visi, misi dan nilai-nilai yang di terapkan oleh perusahaan. Buku yang berjudul *Leadership* yang di populerkan oleh Burns, menjelaskan ada dua gaya kepemimpinan yang efektif. Pertama gaya kepemimpinan transaksional dimana para pemimpin fokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut dengan mengadopsi hukuman dan penghargaan. Kedua gaya kepemimpinan transformasional dimana para pemimpin fokus mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan organisasi, Bass dan Avolio (dalam Aldaweesh *et, al.* 2013).

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif saat ini, kinerja kepemimpinan yang efektif, dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu setiap perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen yang tepat dan efektif. Menurut Tinueke (2012) ada beberapa pendekatan untuk direncanakan dalam meningkatkan kinerja organisasi salah satunya dengan menerapkan praktik TQM.

Gaspersz (2013:1) menjelaskan bahwa praktik TQM merupakan upaya manajemen yang berfokus

pada peningkatan kualitas secara terus menerus pada setiap proses atau level operasi untuk memuaskan konsumen dengan sumber daya yang tersedia. Sedangkan Tjiptono dan Diana, (2003;4) menjelaskan bahwa praktik TQM merupakan suatu pendekatan dalam memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.

Pada umumnya TQM dikembangkan sebagai salah satu alat untuk memperbaiki kinerja melalui perbaikan kualitas pada seluruh aspek perusahaan. Dengan menerapkan TQM setiap perusahaan akan dapat meningkatkan kinerjanya melalui efektifitas dalam pengelolaan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi keperluan serta kepuasan pelanggan.

TQM merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara cepat dan tepat terhadap setiap perubahan yang ada, untuk itu setiap perusahaan berusaha dan wajib untuk menerapkan setiap prinsip-prinsip dari praktik TQM. Salah satu perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan prinsip-prinsip dari TQM adalah PT. Pelayaran Nasional Indonesia, hal ini dibuktikan dengan diperolehnya sertifikat ISO (*International Organization for Standardization*).

PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi laut, perusahaan dengan visi menjadi perusahaan pelayaran yang tangguh dan pilihan utama pelanggan merupakan perusahaan yang melayani jasa pelayaran di nusantara, dan merupakan perusahaan milik negara (BUMN). Persaingan bisnis yang semakin kompetitif membuat PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya, hal ini bertujuan agar dapat bertahan dan mampu mempunyai daya saing dalam menghadapi lingkungan bisnis saat ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Misna Taher, S.E., selaku pegawai yang menjabat sekretaris pada divisi umum, menjelaskan bahwa kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya saat ini merupakan sosok pemimpin yang inovatif, percaya diri, tegas, dan sering turun langsung memantau kinerja karyawan, baik karyawan yang bekerja di lapangan maupun di kantor, sikap tersebut merupakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya transaksional yang diterapkan kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya berupa pemberian raport merah kepada karyawan apabila tidak disiplin dalam bekerja, sebagai pertimbangan seorang kepala cabang dalam pemberian jenjang karir maupun bonus kepada karyawan yang berangkutan.

Pesaingan bisnis yang tinggi berdampak pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. Walaupun PT. Pelayaran Nasional Indonesia merupakan perusahaan *pioneer* di bidang pelayanan jasa transportasi laut yang mempunyai nama besar serta merupakan perusahaan BUMN tidak menjamin terhadap konsistensinya dalam menjalankan roda bisnis tersebut.

Penerapan praktik TQM yang dilakukan oleh PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya juga tidak cukup untuk membantu PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya keluar dari persaingan bisnis saat ini, hal ini dibuktikan dengan kondisi perusahaan yang selalu mengalami penurunan kinerja, dimana dapat dilihat pada data statistik penjualan tiket dari tahun 2011/d 2013 setiap tahunnya mengalami penurunan sekitar 2%.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi melalui praktik TQM pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Italiani (2013) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan

Menurut Robbins dan Judge (2011:90) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya.

Sehingga bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan

pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi dengan cara menginspirasi seseorang atau kelompok agar dapat bekerja secara maksimal serta mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi.

Argia dan Ismail (2013) mengukur gaya kepemimpinan transformasional menggunakan 4 indikator: pengaruh individual, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual.

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Dewi dan Herachwati (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu

Menurut Long *et. al.* (2013) kepemimpinan transaksional sebagai bentuk kesepakatan antara pemimpin dengan karyawan, di mana karyawan akan mendapat kompensasi apabila karyawan dapat menjalankan tugas sesuai dengan instruksinya. Namun karyawan akan mendapat tindakan negatif seperti hukuman dan denda apabila karyawan gagal dalam menjalankan tugas sesuai yang diinstruksikannya.

Disimpulkan gaya kepemimpinan transaksional adalah suatu kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada para bawahannya dengan cara membuat kesepakatan antar pemimpin dan bawahan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dengan menilai penghargaan yang diperoleh bawahan serta hukuman apabila tugas yang di kerjakan oleh bawahan tidak sesuai yang diharapkan.

. Long *et. al.* (2013) mengukur gaya kepemimpinan transaksional berdasarkan tiga indikator: imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif, manajemen eksepsi pasif

TQM (Total quality management)

Menurut Tinuke (2012) TQM sebagai strategi manajemen bisnis yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas dalam semua proses organisasi.

Tjiptono dan Diana (2003:4), TQM merupakan sebagai suatu proses pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya

saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.

Sedangkan Gaspersz (2013:1) menjelaskan bahwa praktik TQM merupakan upaya manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara terus menerus pada setiap proses atau level operasi untuk memuaskan konsumen dengan sumber daya yang tersedia

Praktik TQM merupakan sebuah proses dalam menciptakan sebuah daya saing dengan cara pengintegrasian seluruh aktivitas, fungsi dan proses dalam menghasilkan nilai produk dan pelayanan maksimal oleh sebuah organisasi yang fokus terhadap kepuasan pelanggan dan di lakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Argia dan Ismail (2013) mengukur TQM menjadi 7 indikator, antara lain: *Leadership, strategic planning, customer focus, information and analysis, employee focus, organizational performance results, process management*

kinerja organisasi

Tinuke (2012) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil dari faktor-faktor seperti proses kerja, komunikasi dan interaksi tim atau kelompok, budaya dan citra perusahaan, kebijakan, kepemimpinan, iklim bagi inovasi dan kreativitas, dan loyalitas.

Menurut Bernardin dan Russel dalam Uha (2013:213) definisi kinerja (*performance*) sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Dapat disimpulkan kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu oleh suatu organisasi baik berupa finansial maupun non finansial.

Jimenez dan Costa (2009) menggunakan 4 indikator sebagai pengukuran kinerja organisasi antara lain: *Share market, profitability, productivity, quality product.*

Hipotesisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap TQM.

H4: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap TQM.

H5: TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

H6: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi TQM.

H8: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi TQM.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melalui pengujian hipotesis kemudian dilakukan uji statistik untuk mendapatkan hasil dari data-data yang dapat memberikan penjelasan tentang penelitian. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel independen dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen serta praktik TQM sebagai variabel *intervening*.

Dengan populasi yang berjumlah 62 karyawan tetap, penulis menggunakan sampel berjumlah 54 karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara interviu bebas, kuesioner dan dokumentasi. interviu bebas dilakukan dengan karyawan pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Surabaya. Proses analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini menggunakan *structural equation model partial least square* (SEM PLS) dan untuk mengolah data digunakan alat bantu program smartPLS 2.0.

HASIL

Penelitian ini menggunakan 54 responden, dimana responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 atau sebesar 59,3% dan 22 responden berjenis kelamin perempuan atau sebesar 40,7%. Usia responden terbanyak berusia diatas 40 tahun dengan jumlah 23 responden atau sebesar 42,6%. Pendidikan responden terbanyak pada pendidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 44 orang atau sebesar 81,5%. Lama kerja karyawan terbanyak selama

antara 5-10 tahun yaitu sebesar 19 orang atau sebesar 35,2%.

Hasil Model Struktural

Hasil *R-square* dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya sebesar 39,19%, sedangkan 60,81% dipengaruhi variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Sedangkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap praktik TQM pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya membunyai nilai sebesar 55,30%, sedangkan 44,70% dipengaruhi oleh faktor lain, yang juga berpengaruh terhadap praktik TQM. Sehingga dapat diartikan bahwa model regresi memiliki tingkat *goodness-fit* yang cukup baik .

Hasil analisis statistik PLS menghasilkan koefisien path pada *inner model*. Hasil dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi memiliki nilai koefisien estimate 0,237998 yang berarti memiliki nilai positif. Sedangkan pada nilai t-statistik mempunyai nilai sebesar 2,035984 lebih besar dari 1,96, menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

Hasil dari pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja organisasi memiliki nilai koefisien estimate (-0,471117) yang berarti memiliki nilai negatif. Sedangkan pada nilai t-statistik mempunyai nilai sebesar 4,322588 yang berarti lebih besar dari 1,96, menunjukkan adanya pengaruh negatif signifikan pada variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi.

Hasil dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan praktik TQM, yang memiliki nilai koefisien estimate 0,603224 yang berarti positif. Sedangkan pada nilai t-statistik mempunyai nilai sebesar 7,418868 yang lebih besar dari 1,96, menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap praktik TQM.

Hasil dari pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dengan praktik TQM, memiliki nilai

koefisien estimate sebesar 0,245124 yang berarti memiliki nilai yang positif. Sedangkan pada nilai t-statistik mempunyai nilai sebesar 2,065210 lebih besar dari 1,96, menjelaskan adanya pengaruh signifikan pada variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap praktik TQM.

Analisis statistik PLS menghasilkan pengaruh TQM dengan kinerja organisasi memiliki nilai koefisien estimate 0,535518 yang berarti memiliki nilai positif. Dan pada nilai t-statistik mempunyai nilai sebesar 3,726242 lebih besar dari 1,96, menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada variabel TQM terhadap kinerja organisasi. Hasil Uji t dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1
Hasil pengujian pengaruh antar variabel

| Pengaruh antar variabel | Original sample (O) | T Statistics ((O/STER R) | T-tabel |
|---|---------------------|--------------------------|---------|
| G.Transformasional → Kinerja Organisasi | 0,237998 | 2,035984 | ≥1,96 |
| G.Transaksional → Kinerja Organisasi | -0,471117 | 4,322588 | ≥1,96 |
| G.Transformasional → TQM | 0,603224 | 7,418868 | ≥1,96 |
| G.Transaksional → TQM | 0,245124 | 2,065210 | ≥1,96 |
| TQM → Kinerja Organisasi | 0,535518 | 3,726242 | ≥1,96 |

Dalam penelitian ini juga dapat dijelaskan mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh praktik TQM. Dimana pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi yang dimediasi praktik TQM, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,32303731 yang berarti mempunyai nilai lebih besar dari pengaruh langsung. Hal ini berarti bahwa praktik TQM merupakan variabel yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi .

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi yang dimediasi praktik TQM, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,131268314 yang berarti mempunyai nilai lebih besar dari pengaruh langsung. Sehingga dapat disimpulkan bahwa praktik TQM merupakan variabel yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan koefisien *estimate* sebesar (0,237998) dengan *t-statistic* sebesar 2,035984 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,96 (≥1,96). Sehingga pada hipotesis pertama yang ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Koech dan Namusonge (2012). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pernyataan tersebut didukung dengan hasil jawaban responden terhadap keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata sebesar (4,13) yang dikategorikan tinggi. Hal tersebut memberikan gambaran dan informasi mengenai gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional memiliki 4 indikator dalam penelitian ini yaitu pengaruh individu, motivasi inspiratif, stimulus intelektual dan perhatian individu.

Meningkatnya kinerja organisasi tidak lepas dari pengaruh individu, dimana kepemimpinan dengan pengaruh individu mampu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan terhadap perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan visi yang dijalankan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi yaitu menjadi perusahaan pelayaran yang tangguh dan pilihan utama pelanggan, dan misi meningkatkan kontribusi pendapatan bagi negara.

Dalam prosesnya pimpinan sering memberikan arahan sesuai misi yang ditentukan oleh perusahaan kepada setiap karyawan untuk lebih meningkatkan pelayanan baik didalam kapal maupun di luar, serta memberikan kemudahan dalam mendapatkan tiket dengan harga terjangkau sehingga konsumen puas terhadap kinerja PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. Tidak hanya memperhatikan visi

dan misi, pimpinan juga terbiasa memberikan contoh-contoh yang baik dalam bekerja. Semua sikap tersebut bertujuan meningkatkan komitmen dan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Penggunaan motivasi inspiratif oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya bertujuan untuk memberikan pengarahan atau mengkomunikasikan sesuatu serta menginspirasi kepada setiap karyawan dengan menggunakan cara-cara yang mudah dipahami agar karyawan lebih efektif dalam bekerja dan karyawan lebih yakin dan optimis terhadap tujuan yang ingin dicapainya. Salah satunya yang dilakukan oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya adalah mencontohkan perilaku kerja sehari-hari dimana berangkat kerja tepat waktu, kerja sesuai waktu yang ditentukan oleh perusahaan, mempunyai komitmen dan target dalam bekerja. Hal tersebut bertujuan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kedisiplinan dan kinerja karyawan pada perusahaan.

Proses stimulasi intelektual merupakan gambaran seorang pemimpin yang mampu meningkatkan intelektual para karyawan, sehingga mereka mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri dan lebih cerdas dalam menyelesaikan masalah-masalah yang muncul pada perusahaan. Salah satunya dengan cara membuat metode-metode baru berupa penugasan karyawan untuk mengikuti seminar-seminar dan studi banding antar perusahaan, agar karyawan memiliki pengalaman baru dan dapat dimanfaatkan bagi PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya agar lebih maju. Metode-metode tersebut yang akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dari karyawan sehingga karyawan secara sendirinya dapat mengembangkan sifat kreatifitas dari masing-masing individu dalam bekerja serta mampu untuk menyelesaikan masalah-masalah atau konflik yang muncul dalam perusahaan secara sendiri, sehingga memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sikap perhatian individu yang diterapkan oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dilakukan bertujuan agar dapat lebih dekat dengan karyawan. Dengan memberikan dorongan semangat, dan membiasakan menghargai setiap karyawan secara otomatis akan memberikan

motivasi yang besar bagi para individu-individu karyawan untuk lebih berkontribusi diperusahaan. Tidak jarang juga kepala cabang dalam memberikan suatu tugas dan sering diberikan secara langsung kepada karyawan yang bersangkutan agar kepala cabang dapat lebih dekat kepada semua karyawannya. Kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya juga sering melakukan pengawasan langsung kelapangan agar dekat pada para karyawan yang bertugas dilapangan seperti melakukan pengontrolan langsung dipelabuhan agar lebih mengetahui permasalahan dan kondisi di lapangan. Dengan perhatian yang penuh yang di berikan oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya mampu mendongkrak semangat kerja karyawan, dan berdampak positif pada perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan koefisien *estimate* sebesar (-0,471777) dengan *t-statistic* sebesar 4,322588 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,96 ($\geq 1,96$). Sehingga pada hipotesis kedua yang ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi ditolak. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional yang di terapkan, maka tingkat kinerja organisasi akan semakin rendah.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan transaksional memiliki 3 indikator dalam penelitian ini yaitu imbalan kontingen, manajemen eksepsi pasif dan manajemen eksepsi aktif. Dalam meningkatkan kinerja PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya tidak lepas dari pengaruh imbalan kontingen yang diterapkan oleh kepala cabang, dengan nilai rata-rata jawaban reponden rendah 3,55, memotivasi karyawan dengan menjanjikan sebuah bonus, atau promosi jabatan merupakan lazim dilakukan oleh perusahaan pada saat ini agar kinerja karyawan meningkat.

Hal tersebut juga dilakukan oleh PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya, dimana karyawan akan mendapat bonus/intensif dan kenaikan jabatan apabila kinerjanya meningkat, untuk bonus yang diberikan apabila target penjualan tiket yang terjual dapat tercapai. Secara data target tercapainya penjualannya sendiri tidak konsisten dimana target tercapai diwaktu pada musim mudik (lebaran) saja. Sedangkan untuk bulan-bulan berikutnya mengalami penurunan, sehingga berdampak pada target tahunan yang selalu mengalami penurunan. Persaingan bisnis dan dampak munculnya moda transportasi yang lebih efisien berdampak pada kinerja organisasi. Oleh sebab itu pemberian bonus/intensif secara tidak langsung berpengaruh terhadap tingginya biaya operasional perusahaan dan berdampak langsung pada kinerja organisasi.

Kenaikan jabatan sendiri merupakan pemberian motivasi bagi karyawan yang berprestasi, agar lebih dapat meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Namun secara faktanya tidak jarang kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya mengangkat jabatan karyawannya yang diberikana kepada teman atau rekan kerja yang dekat dengan kepala cabang, hal ini akan berdampak pada kinerja organisasi apabila karyawan yang di angkat oleh kepala cabang tidak sesuai bidangnya.

Manajemen eksepsi pasif atau yang bisa dikatakan pemantauan secara pasif dari kepala cabang terhadap kinerja karyawan, dimana pimpinan dengan tipe pasif hanya memberikan kebijakan atau solusi ketika masalah yang terjadi diperusahaan sudah serius. Hal ini juga diterapkan oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya, dimana beberapa kali kepala cabang menerapkan eksepsi pasif pada karyawan yang kurang dekat atau kurang mengenal, sehingga kepala cabang hanya mengawasi tanpa melakukan komunikasi lebih.

Setiap karyawan PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya sudah mempunyai tugas dan keahlian masing-masing dalam bekerja. Sehingga biarpun kepala cabang tidak ikut campur dalam melaksanakan tugasnya, karyawan tetap mampu untuk menyelesaikan tugas tersebut. Biarpun tugas yang di berikan selalu selesai, kurangnya kontrol dan interaksi antara karyawan

dengan kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya berdampak pada kurangnya komunikasi antara karyawan dengan pimpinan, hal ini berakibat kurang maksimalnya kinerja karyawan dan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi.

Proses manajemen eksepsi aktif atau pemantauan kerja secara aktif yang dilakukan pimpinan terhadap kinerja karyawan diterapkan oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. hal ini bertujuan untuk memberikan peringatan dan sanksi pada karyawan apabila terjadi kesalahan dalam bekerja. Biarpun strategi tersebut digunakan untuk memastikan dalam hal pemenuhan standar kerja bagi karyawan, namun kurangnya harmonis hubungan antara kepala cabang dengan beberapa karyawan membuat kepala cabang kurang maksimal dalam hal pemantauan kerja secara aktif. Dimana komunikasi antara kepala cabang dengan karyawan kurang terjalin dengan baik atau renggang, hal ini berdampak langsung pada kinerja perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Praktik Total Quality Management (TQM)

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik TQM. Hal ini dibuktikan koefisien *estimate* sebesar (0,603224) dengan *t-statistic* sebesar 7,418868 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,96 ($\geq 1,96$). Sehingga pada hipotesis ke tiga yang ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap praktik TQM dapat diterima. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Argia dan Ismail (2013). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap praktik TQM

Hasil jawaban responden terhadap keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata yang dikategorikan tinggi. Hal tersebut memberikan gambaran dan informasi mengenai gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap praktik TQM. Pada dasarnya gaya

kepemimpinan transformasional memiliki 4 indikator dalam penelitian ini yaitu pengaruh individu, motivasi inspiratif, stimulus intelektual dan perhatian individu.

Pada praktik TQM tidak lepas dari pengaruh individu dari kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya, dimana dalam meningkatkan praktik TQM diperlukan komitmen yang kuat dari kepala cabang agar praktik TQM dapat berjalan sesuai harapan. Salah satunya dengan cara memberikan arahan dan pengawasan secara langsung secara berkelanjutan kepada karyawan agar dapat meningkatkan proses dan manajemen sesuai strategi yang di buat oleh perusahaan dan pada akhirnya akan menghasilkan nilai baik dari pelanggan dan stakeholder lainnya..

Proses stimulus intelektual digunakan kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dengan cara membuat metode-metode baru yang dapat meningkatkan intelektual dan pengetahuan setiap karyawan sehingga dalam melaksanakan dan mengembangkan praktik TQM lebih efektif dan sesuai yang diharapkan oleh kepala cabang. Contohnya pada fokus pada karyawan dimana setiap karyawan pada divisi SDM & umum di upayakan untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan tentang manajemen agar dapat menambah wawasan bagi setiap karyawan.

Sikap perhatian individu yang diterapkan oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dilakukan bertujuan agar dapat lebih dekat dengan karyawan. Dengan memberikan perhatian yang lebih, karyawan akan lebih nyaman dalam mendiskusikan setiap permasalahan-permasalahan yang muncul pada perusahaan dalam peningkatan proses praktik TQM. Perhatian kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dimaksudkan juga agar setiap karyawannya lebih semangat dan dapat lebih mengembangkan potensi serta kepercayaan diri dalam melakukan setiap pekerjaan.

Kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya juga sering melakukan pengawasan langsung kelapangan atau kepelabuhan, hal tersebut bertujuan agar kepala cabang lebih mengetahui masalah-masalah yang biasanya timbul dilapangan sehingga dapat di jadikan bahan evaluasi dalam meningkatkan

praktik TQM yang telah di terapkan oleh PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Praktik Total Quality Management (TQM)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik TQM. Hal ini dibuktikan koefisien *estimate* sebesar (0,245124) dengan *t-statistic* sebesar 2,065210 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,96 ($\geq 1,96$). Sehingga pada hipotesis ke empat yang ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap praktik TQM dapat diterima. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Miru (2006). Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik TQM

Dari hasil diskriptif jawaban responden terhadap keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai rata-rata yang dikategorikan sedang. Hal tersebut memberikan gambaran dan informasi mengenai gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap praktik TQM. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transaksional memiliki 3 indikator dalam penelitian ini yaitu imbalan kontingen, manajemen eksepsi pasif dan manajemen eksepsi aktif.

Dalam meningkatkan praktik TQM PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya tidak lepas dari pengaruh imbalan kontingen yang diterapkan oleh kepala cabang, biapun nilai rata-rata jawaban reponden rendah 3,55, namun memotivasi karyawan dengan memberikan imbalan dan pengakuan pencapaian yang diperoleh karyawan dalam bekerja cukup efektif pendorong semangat kerja bagi karyawan dalam meningkatkan praktik TQM.

Imbalan kontingen dapat dikatakan sebagai *reward* atau penghargaan, dimana semakin tinggi imbalan atau penghargaan yang di dapat, secara langsung akan mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, dimana karyawan pada divisi SDM akan lebih fokus pada pengembangnag karyawan, divisi pengadaan akan lebih fokus pada

kerja sama dengan supplier, dan divisi umum fokus pada *strategi planning*, sedangkan divisi pasasi fokus pada *customer fokus*, dan divisi keuangan akan lebih fokus proses manajemen dan analisis data.

Sedangkan dalam manajemen eksepsi pasif, biarpun sebagian karyawan kurang menyukai pimpinan dengan tipe pasif dengan hanya memberikan kebijakan atau solusi ketika masalah yang terjadi diperusahaan sudah rumit, namun penerapan manajemen eksepsi pasif tetap efektif dalam melaksanakan praktik TQM. Hal ini disebabkan karena setiap karyawan sudah mempunyai tugas dan keahlian masing-masing dalam bekerja serta sebagaimana karyawan sudah mempunyai pengalaman dalam menjalankan tugas-tugas yang harus dilakukan dalam menerapkan praktik TQM.

Proses manajemen eksepsi aktif diterapkan oleh kepala cabang agar karyawan konsisten dalam bekerja yang bertujuan agar strategi-strategi yang telah dibuat dalam melaksanakan praktik TQM dapat berjalan efektif dan sesuai harapan. Dengan memberikan sanksi tegas terhadap karyawan yang mempunyai kesalahan dalam bekerja serta selalu mengawasi secara proaktif, cukup efektif dalam meningkatkan praktik TQM.

Manajemen eksepsi pasif atau yang bisa dikatakan pemantauan secara pasif dari kepala cabang terhadap kinerja karyawan, dimana pimpinan dengan tipe pasif hanya memberikan kebijakan atau solusi ketika masalah yang terjadi diperusahaan sudah serius. Hal ini diterapkan oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya hanya pada beberapa karyawan PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya, hal ini disebabkan ada beberapa karyawan mempunyai hubungan yang kurang harmonis dengan kepala cabang, sehingga pengawasan dan komunikasi berjalan kurang maksimal.

Namun penerapan manajemen eksepsi pasif tetap efektif dalam melaksanakan praktik TQM di PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. Hal ini disebabkan karena setiap karyawan sudah mempunyai tugas dan keahlian masing-masing dalam bekerja serta sebagaimana karyawan sudah mempunyai pengalaman dalam

menjalankan tugas-tugas yang harus dilakukan dalam menerapkan praktik TQM. Serta pada praktiknya TQM mempunyai prinsip-prinsip yang tertulis yang mudah untuk dipelajari dan di terapkan langsung dilapangan.

Proses manajemen eksepsi aktif atau pemantauan kerja secara aktif yang dilakukan pimpinan terhadap kinerja karyawan diterapkan oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. Pemantauan secara aktif dan intensif oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya kepada karyawan bertujuan agar karyawan lebih maksimal dalam meningkatkan praktik TQM, hal ini dikarenakan praktik TQM sangat penting bagi PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya agar dapat lebih maju dan berkembang, serta mempunyai daya saing yang tinggi.

Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan koefisien *estimate* sebesar (0,535518) dengan *t-statistic* sebesar 3,726242 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,96 ($\geq 1,96$). Sehingga pada hipotesis ke lima yang ingin menguji pengaruh praktik TQM terhadap kinerja organisasi dapat diterima. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Jaafreh dan Al-abadallat (2013) dan Jime'nez dan Costa (2009). Hasil penelitian keduanya menunjukkan bahwa penerapan *total quality management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil data jawaban responden secara keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur TQM memiliki nilai rata-rata yang dikategorikan tinggi. Hal tersebut memberikan gambaran dan informasi mengenai penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pada indikator *leadership*, dalam hal meningkatkan kinerja organisasi dibutuhkan komitmen dan dukungan dari pimpinan. Untuk itu dengan memberikan komitmen yang ditinggi kepada semua karyawan, karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan secara langsung akan

berdampak pada kinerja organisasi, misalnya kepala cabang dan kepala manajer/divisi selalu intensif mengadakan rapat dengan karyawan dalam hal meningkatkan dan mengevaluasi setiap pekerjaan yang telah dilakukan.

Sedangkan pada indikator *emplooye focus* atau fokus tenaga kerja (SDM), PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya telah menerapkan pemberdayaan karyawannya dengan meningkatkan kemampuan setiap karyawan dengan cara menerapkan *rolling* posisi bagi karyawan namun masih dibatasi satu divisi, hal ini bertujuan agar setiap karyawan mampu mengembangkan diri dan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan di manapun penempatan tugasnya. Sedangkan bagi untuk karyawan baru akan mendapatkan pelatihan kerja selama 6 bulan namun diposisikan di kantor pusat di Jakarta. Hal ini bertujuan agar karyawan baru dapat bekerja lebih efektif. Untuk itu baik *rolling* posisi atau pelatihan kerja dilakukan agar kinerja organisasi dapat dicapai dengan maksimal.

Hasil dari Indikator *supplier quality management*, dimana PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya selalu fokus dan memperhatikan setiap mitra kerja yang menjalin hubungan kerja sama dalam memenuhi semua kebutuhan operasional perusahaan, yang nantinya dapat berdampak pada kinerja organisasi. Misalnya memperhatikan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan alat-alat kantor dan kebutuhan operasional kapal. Dengan memiliki serta merawat hubungan yang baik antara PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dengan para suplaiernya kinerja perusahaan akan lebih stabil, efektif, cepat dan mudah dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Sedangkan pada indikator *strategic planning* PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya telah merencanakan strategi untuk kedepannya dengan memperhitungkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, hal ini untuk memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas perusahaan. Dengan mempertimbangkan beberapa faktor, dalam setiap pembuatan strategi bisnis, hal ini bertujuan agar dapat memaksimalkan dari kinerja organisasi serta untuk meminimalisir kerugian bagi PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya

Pada indikator *customer and market focus*, PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya berkomitmen secara aktif untuk meningkatkan pelayanan untuk membuat kepuasan terhadap konsumen. Hal ini diwujudkan dengan memberikan dan meningkatkan pelayanan-pelayanan seperti mempermudah dalam hal membeli tiket, dimana pembelian tiket sekarang bisa dilakukan secara *on-line* dan informasi-informasi yang diperlukan oleh para konsumen bisa dilihat di web resmi yang dimiliki oleh PT. Pelayaran Nasional Indonesia, serta dengan mempertimbangkan masukan dari para konsumen bisa dilakukan dengan mengisi blanko di web resmi PT. Pelayaran Nasional Indonesia juga. Dengan memberikan kemudahan dalam kebutuhan dan pelayanan terhadap konsumen, PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya, konsumen akan lebih tertarik dan ingin menggunakan jasanya dan dapat meningkatkan pangsa pasarnya.

Selanjutnya pada indikator manajemen proses, perusahaan telah menerapkan peraturan dan prosedur yang terorganisir dengan baik. Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya terdapat manajemen proses, yaitu bentuk administrasi dokumen, arsip transaksi baik pembelian maupun penjualan serta arsip-arsip dan data-data umum yang penting selalu memiliki tempat penting dengan memiliki seorang karyawan honorer agar menjaga kondisi arsip resik, rajin, ringkas, rapi dan terorganisir. Dengan dilakukannya manajemen proses secara maksimal menjadikan kinerja dari karyawan PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya menjadi lebih berkualitas.

Indikator yang terakhir yaitu *information and analysis* dimana PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya selalu memperhatikan dan mempertimbangkan setiap informasi-informasi yang ada pada perusahaan agar dapat di analisis menjadi sebuah kesimpulan yang dijadikan sebagai sebuah kebijakan atau pengetahuan yang dapat mendukung proses organisasi dan sistem manajemennya. Dengan mengolah informasi dan menganalisis data secara tepat dan sesuai prediksi, akan secara langsung dapat meningkatkan *profitabilitas* dan *productivitas* PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja organisasi yang dimediasi Praktik Total Quality Management (TQM)

Berdasarkan uji kausalitas menunjukkan bahwa terdapat hasil uji tidak langsung. Pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi memiliki hubungan tidak langsung yaitu melalui praktik TQM. Hal tersebut dibuktikan dengan pengujian uji secara langsung dan tidak langsung, yaitu hasil pengujian secara langsung dengan koefisien sebesar 0.237998 sedangkan hasil pengujian secara tidak langsung dengan koefisien sebesar 0.32303731. sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi lebih efektif dibandingkan dengan secara langsung.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu dari Jimenez dan Costa (2009) yang menjelaskan bahwa HRM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui praktik TQM. Sehingga dapat disimpulkan bahwa praktik TQM mempunyai pengaruh positif sebagai variabel mediasi. Dan penelitian Koech dan Namusonge (2012) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

Pengaruh secara tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui praktik TQM menunjukkan bahwa pengaruh individu dari kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dapat mempengaruhi praktik TQM pada perencanaan strategi, dimana dalam perencanaan strategi diperlukan komitmen yang tinggi dari kepala cabang. Sehingga dengan mempunyai pengaruh akan visi dan misi yang kuat, maka perencanaan strategi dapat efektif. Secara langsung apabila perencanaan strategi efektif akan berdampak pada kinerja organisasi.

Sedangkan kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dalam memberikan motivasi inspiratif dapat mempengaruhi praktik TQM pada *customer focus*, dimana kepala cabang dalam mengarahkan atau mengkomunikasikan sesuatu serta menginspirasi kepada setiap karyawan dengan menggunakan cara-cara yang mudah dipahami agar karyawan dapat konsisten dalam menjaga hubungan dengan

konsumen. Selain *customer focus* dalam *strategic planning* juga diperlukan pengaruh motivasi inspiratif agar karyawan mudah memahami setiap strategi yang ingin di terapkan oleh kepala cabang. Motivasi inspiratif juga dapat mempengaruhi *process management quality*, dimana kepala cabang menginstruksikan ke setiap karyawan agar menjaga kondisi arsip dalam kondisi resik, rajin, ringkas, rapi dan terorganisir. Semua itu bertujuan agar dapat meningkatkan kineja organisasi

Pengaruh stimulus intelektual dari kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dapat mempengaruhi praktik TQM pada *information and analysis*. Dimana kepala cabang dalam membuat metode-metode baru yang dapat meningkatkan intelektual dan pengetahuan dari karyawan, sehingga dalam membuat suatu keputusan mengupayakan karyawan untuk menganalisis semua informasi-informasi yang ada dengan cermat dan teliti. Secara hubungan stimulus intelektual juga mempengaruhi *employee fokus*, dimana meningkatnya pengetahuan dan intelektual berdampak pada tingkat kecerdasan setiap karyawan yang pada akhirnya dapat efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Sikap perhatian individu yang diterapkan oleh kepala cabang PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya dapat mempengaruhi praktik TQM pada *employee fokus*. Dimana kepala cabang lebih mendekati diri dengan karyawan dengan memberikan perhatian yang lebih agar karyawan dapat mengembangkan potensi karyawan dalam menciptakan kinerja organisasi yang tinggi. Perhatian individu jug dapat mempengaruhi. Sehingga pada

Penelitian ini menemukan bahwa praktik TQM memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis ke enam dapat diterima, dimana praktik TQM memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja organisasi yang dimediasi Praktik Total Quality Management (TQM)

Berdasarkan uji kausalitas menunjukkan bahwa terdapat hasil uji tidak langsung. Pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi memiliki hubungan tidak langsung yaitu melalui praktik TQM. Hal tersebut dibuktikan dengan pengujian uji secara langsung dan tidak langsung, yaitu hasil pengujian secara langsung dengan koefisien sebesar -0,471117 atau negatif sedangkan hasil pengujian secara tidak langsung dengan koefisien sebesar 0.131268314 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi lebih efektif dibandingkan dengan secara langsung.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu dari Jimenez dan Costa (2009) yang menjelaskan bahwa HRM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui praktik TQM. Sehingga dapat disimpulkan bahwa praktik TQM mempunyai pengaruh positif sebagai variabel mediasi.

Pengaruh secara tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi melalui praktik TQM menunjukkan bahwa pengaruh imbalan kontingen pada gaya kepemimpinan transaksional akan mempengaruhi praktik TQM pada *employee focus*, dimana kepala cabang dalam memotivasi karyawan dengan memberikan imbalan dan pengakuan pencapaian yang diperoleh dapat mengembangkan potensi yang tinggi dari para karyawan. Dengan tingginya potensi kinerja karyawan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh imbalan kontingen pada gaya kepemimpinan transaksional akan mempengaruhi praktik TQM pada *strategic planning*, dimana *strategic planning* merupakan proses yang menerapkan jangka panjang sehingga diperlukan motivasi kepada berupa karyawan dengan memberikan imbalan yang diperoleh agar karyawan dapat konsisten dalam menerapkan *strategic planning* sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh manajemen eksepsi aktif pada gaya kepemimpinan transaksional akan mempengaruhi praktik TQM pada *supplier quality management*,

dimana *supplier quality management* merupakan proses dalam menjaga hubungan dengan para suplayer/mitra. Kinerja suplayer sangat penting dalam operasional perusahaan. Sehingga diperlukan pemantauan secara aktif agar mendapatkan pelayanan yang maksimal yang diberikan oleh para suplayer agar dapat meningkatkan kinerja organisasi

Pengaruh manajemen eksepsi aktif pada gaya kepemimpinan transaksional akan mempengaruhi praktik TQM pada *strategic planning*, dimana *strategic planning* merupakan proses perencanaan dalam meningkatkan daya saing perusahaan, untuk itu diperlukan pengawasan secara maksimal agar *strategic planning* dapat berjalan sesuai yang harapan dan sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi

Penelitian ini menemukan bahwa praktik TQM memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis ke tujuh dapat diterima, dimana praktik TQM memediasi gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya

PENUTUP

Simpulan

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu merancang visi dan misi yang baik, mampu menyampaikan visi dengan mudah dipahami oleh para karyawan. Disamping itu pemimpin dengan gaya tranformasional mampu memberikan motivasi yang baik, mampu menjadi contoh teladan bagi para karyawan agar dapat bekerja secara maksimal sesuai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. Dimana dapat disimpulkan bahwa semakin rendah gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan kinerja organisasi akan meningkat. Untuk itu gaya kepemimpinan transaksional tidak cocok untuk

diterapkan di PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap praktik TQM pada PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu merancang visi dan misi yang baik, mampu menyampaikan visi dengan mudah dipahami oleh para karyawan sehingga para karyawan agar dapat bekerja secara maksimal sesuai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan khususnya meningkatkan praktik TQM. Praktik TQM sendiri bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan fokus meningkatkan proses-proses dalam manajemen.

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap praktik TQM pada PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. Dalam prosesnya praktik TQM sangat memerlukan komitmen pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu pemberian sanksi dan *reward* yang jelas dan komitmen dari pimpinan dapat membangkitkan kinerja karyawan, khususnya meningkatkan kinerja sesuai prinsip pada TQM.

Penerapan praktik TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa proses praktik TQM yang dijalankan oleh PT Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya yang dimediasi praktik TQM. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi yang tinggi tidak lepas dari pengaruh proses manajemen yang baik. Oleh sebab itu pengaruh gaya kepemimpinan yang baik dengan mudah dipahami oleh para karyawan secara langsung akan memaksimalkan proses praktik TQM. Proses TQM sendiri apabila dijalankan dengan baik, maka secara langsung akan mempengaruhi kinerja dari PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya.

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Pelayaran Nasional Indonesia cabang Surabaya yang dimediasi praktik TQM. Secara pengaruh langsung gaya

kepemimpinan transaksional mempunyai nilai negatif (-0,471117) yang berarti tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, namun secara tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh apabila di mediasi dengan variabel praktik TQM. Dalam meningkatkan praktik TQM diperlukan motivasi dari pimpinan agar dapat membangkitkan semangat kerja karyawan dalam mencapai tujuan. Praktik TQM sendiri merupakan suatu proses manajemen yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Dimana apabila praktik di terapkan di perusahaan dengan baik dan benar sesuai dengan prosedur akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldaweesh, M., Al-Karaghoul, W., Gallea, D. (2013). The Effective Implementation Of Total Quality Management and Leadership in Saudi Universities. A Review and Framework to Enhancing H. E. Strategy. 1-13.
- Argia, H.A.A., & Ismail, A. (2013). The Influence of Transformational Leadership on the Level of TQM. *Higher Education Studies*. Vol. 3, No. 1, 136-146.
- Dewi, I. C., Herachwati, N. (2010). Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal manajemen teori dan terapan*. Vol. 3, No. 3.
- Gaspersz, V. (2013). *All-in-one Integrated Total Quality Talent Management*. Jakarta: Percetakan DKU.
- Italiani, F. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 1, No. 2. 453-461.
- Jaafreh, A. S., dan Al-abadallat, A. Z. (2013). The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study. *Journal of Financial Research*. Vol. 4, No. 1; 93-109.
- Jimenez, D dan Costa, M. M. (2009). The Performance Effect of HRM and TQM: a Study in Spanish Organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 12; 1266-1289.
- Koehn, P. M., Namusonge, G. S. (2012). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. *Journal of Business and Commerce*. Vol. 2, No.1; 1-12.
- Long, C. S., Thean, L. Y., Kowang, T. O. (2013). The Transformational Leadership: A Possible TQM Solution to Increase Job Satisfaction. *Life Science Journal*. 1474-1484.

- Miru, S. (2006). Kajian kepemimpinan kaitannya dengan *Total quality management* perusahaan. *jurnal manajemen*. Vol. 3, No.1. 53-60.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tinuke, F.(2012).Correlates of Total Quality Management and Employee Performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in Nigeria.*International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*. Vol. 2, No. 6 ;1-13.
- Tjiptono, F., dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta : Andi. Edisi revisi.
- Uha, I. N. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri

