



Kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan: peran komitmen organisasi

Purwoko Purwoko¹, Muhammad Ali Fikri^{2*}

^{1,2}Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia

*Email korespondensi: muhammad.fikri@mgm.uad.ac.id

Abstract

The current era of business competition encourages every organization to survive by implementing various strategies. Among the various strategies, implementing total quality management and leadership can encourage organizational commitment so that employee performance increases. This study aims to determine the mediating role of organizational commitment on the effect of transformational leadership and total quality management on the performance of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) employees in the Batik sector in the Special Region of Yogyakarta. The study used purposive sampling and used questionnaires given directly to respondents. The data testing process in this study uses Smart PLS 3.0 software. The results showed that transformational leadership has a positive effect on employee performance, transformational leadership has a positive effect on organizational commitment, organizational commitment has a positive effect on employee performance, organizational commitment mediates the positive effect of transformational leadership on employee performance, total quality management has a positive effect on employee performance, organizational commitment has a positive effect on employee performance. Organizational commitment mediates the positive effect of total quality management on employee performance.

Keywords: employee performance; organizational commitment; total quality management; transformational leadership.

PENDAHULUAN

Era persaingan dunia usaha saat ini yang sangat ketat mengharuskan organisasi untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan harga yang dapat bersaing agar dapat memenangkan persaingan (Stalk *et al.*, 2012). Heizer & Munson (2018) menjelaskan bahwa cara yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas yaitu dengan menerapkan sistem manajemen mutu dan salah satunya melalui manajemen kualitas total atau sering dikenal dengan *total quality management* (TQM). Manajemen kualitas total merupakan sebuah sistem yang di dalamnya terdapat berbagai macam unsur dan aspek organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan kualitas (Heizer & Munson, 2018). Manajemen kualitas total mempunyai tujuan utama yaitu organisasi mampu bersaing dengan mengoptimalkan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki secara berkesinambungan serta memperbaiki kualitas produk agar bisa diterima secara global (Mehra *et al.*, 2001).

Manajemen kualitas total juga berkontribusi pada peningkatan kualitas karyawan yang dilihat dari kinerja karyawan (Psomas & Jaca, 2016). Penelitian yang telah dilakukan oleh Akhtar *et al.* (2014), Benavides-Velasco *et al.*, (2014), Saffar & Obeidat (2020) mengungkapkan adanya pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan. Manajemen kualitas total memiliki pengaruh positif ketika karyawan di dalam organisasi memiliki keterlibatan tinggi dalam pencapaian kualitas dan target organisasi secara keseluruhan yang akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan (Ferdinandus, 2020).

Kesuksesan penerapan manajemen kualitas total akan memberikan perhatian penuh kepada karyawan sehingga mereka percaya pada organisasi kemudian menumbuhkan komitmen, tanggung jawab moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dan juga dapat memotivasi karyawan (Roeleejanto *et al.*, 2015). Selain itu, penerapan manajemen kualitas total juga menghasilkan kinerja yang lebih baik

untuk menciptakan komitmen organisasi terutama dalam mencapai tujuan organisasi (Talib, 2013). Penelitian yang telah dilakukan oleh Benavides-Velasco *et al.* (2014) dan Al-Maamari *et al.* (2021) mengungkapkan adanya pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap komitmen organisasi. Semakin meningkat upaya penerapan sistem manajemen kualitas total di dalam organisasi, maka hal tersebut semakin meningkatkan komitmen organisasional. Ghobadian & Gallear (1996) mengatakan bahwa penerapan manajemen kualitas total dalam suatu organisasi dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba, daya saing organisasi, dan hal tersebut juga berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Peran komitmen organisasi juga sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk terciptanya suatu iklim kerja yang profesional dan kemudian meningkatkan kinerja yang dihasilkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Wiener, 1982). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik maka hal ini akan mendorong sikap karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai visi dan misi organisasi (Shahid & Azhar, 2013). Komitmen organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Yeh & Hong (2012), Nazir & Islam (2017), Soomro & Shah (2019) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya dengan pekerjaan dan hal tersebut memberikan dampak pada kinerja karyawan maupun kinerja organisasi (Soomro & Shah, 2019).

Dalam penerapan manajemen kualitas total perlu diikuti pula dengan peran kepemimpinan (Chih & Lin, 2018). Kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai sebuah tujuan (Ibrahim & Daniel, 2019). Menurut Sethibe & Steyn (2017) kepemimpinan dibagi menjadi dua yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Bass & Riggio (2006) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih baik dari pada kepemimpinan transaksional terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Bass & Riggio, 2006). Penelitian yang dilakukan oleh Manzoor *et al.*, (2019) dan Top *et al.*, (2020) menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Peran pemimpin dalam kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen karyawan yang akhirnya berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi (Gillet & Vandenberghe, 2014). Pemimpin perlu memperhatikan cara kepemimpinannya, bagaimana berperilaku terhadap bawahan dalam kondisi tertentu, komunikasi dua arah dengan bawahan, dan melakukan delegasi kepada bawahan untuk lebih meningkatkan komitmen organisasi (Park & Kim, 2012). Penelitian yang telah dilakukan oleh Joo *et al.*, (2012), Feizi *et al.*, (2014), Jain *et al.*, (2019) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan penelitian di atas dan konsep mediasi yang ditekankan oleh Baron & Kenny (1986), maka komitmen organisasi memungkinkan menjadi variabel mediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Ketika organisasi mampu menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik maka hal ini dapat meningkatkan komitmen organisasi dan pada akhirnya bersama-sama dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Almutairi (2015) dan Park *et al.*, (2021) menunjukkan komitmen organisasi memediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Manajemen kualitas total diperlukan dalam meningkatkan komitmen organisasi agar mampu mendorong karyawan untuk berusaha dalam mencapai tujuan organisasi (Krajcsák, 2019). Berdasarkan penelitian di atas dan konsep mediasi yang ditekankan oleh Baron & Kenny (1986), maka komitmen organisasi memungkinkan menjadi variabel mediasi pada pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan. Ketika organisasi mampu menerapkan manajemen kualitas total dengan baik maka hal ini dapat meningkatkan komitmen organisasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan konsep mediasi yang dikemukakan oleh Baron & Kenny (1986), penelitian yang dikemukakan oleh Al-Maamari *et al.*,

Purwoko Purwoko. Muhammad Ali Fikri. Kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan: peran komitmen organisasi

(2021) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pada pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya komitmen organisasi maka akan menjadi perantara pada pengaruh penerapan manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan. Manajemen kualitas total dalam sebuah organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan apabila organisasi memiliki komitmen organisasi yang kuat yang mampu berperan sebagai perantara untuk memberikan hasil kerja terbaik demi kemajuan organisasi (Allen & Brady, 1997).

Dengan adanya perkembangan teknologi informasi mengakibatkan dunia ekonomi saat ini juga ikut berkembang ke arah yang lebih maju. Dunia ekonomi saat ini mengalami pergeseran paradigma yaitu bergeser menjadi ekonomi berbasis pengetahuan dan kreativitas yang pada awalnya ekonomi berbasis sumber daya (Mouritsen, 1998). Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) menduduki peran penting dalam perekonomian Indonesia dengan kemampuan menyerap tenaga kerja, menyumbang devisa, dan pendapatan daerah berupa pajak. Howkins (2007) mengatakan orbit ekonomi pengetahuan dan ekonomi berbasis kreatif (*creativity-based economy*) dimasa sekarang ini menjadi era baru kehidupan ekonomi manusia. Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) memiliki potensi untuk terus berkembang menjadi ikon industri kreatif Indonesia salah satunya di sektor batik karena memiliki sumber daya manusia yang melimpah dan banyaknya komunitas kreatif yang beragam menjadi kekuatan pendorong industri kreatif khususnya di sektor batik (Dinas Perizinan dan Penanaman Modal (DPPM) DIY, 2018). Sebagai upaya dalam meningkatkan perekonomian lokal, UMKM sektor batik harus bisa bersaing dalam menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan harga yang dapat bersaing sehingga dapat bertahan dan memenangkan persaingan. (Simpson *et al.*, 2004).

Alasan penggunaan UMKM sektor Batik di DIY dalam penelitian ini antara lain: *Pertama*, Badan Pusat Statistik (BPS) DIY tahun 2021 menyebutkan pertumbuhan ekonomi DIY pada kuartal II di tahun tersebut mencapai angka 11,81% karena dipengaruhi faktor kenaikan nilai ekspor. Kemudian pada tahun 2021 juga tercatat nilai ekspor DIY mengalami kenaikan sebesar 53,03%. Kinerja ekspor DIY mengalami peningkatan karena adanya dukungan dari para pelaku UMKM salah satunya dari sektor batik dan jumlah pelaku UMKM Batik di DIY tercatat sebanyak 1.549 unit usaha sehingga ini menarik untuk diteliti. *Kedua*, DIY digunakan sebagai obyek penelitian karena penghasil batik di Indonesia salah satunya terpusat di Yogyakarta. *Ketiga*, penelitian terdahulu terbatas pada obyek industri perhotelan (Benavides-Velasco *et al.*, 2014) dan sekolah (Feizi *et al.*, 2014). Penelitian ini mengambil konteks yang berbeda dari penelitian terdahulu yaitu pada UMKM sektor Batik di DIY. Dari penjelasan di atas maka tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisa peran komitmen organisasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan pada UMKM sektor batik di DIY.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Benjamin & Flynn (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan aktivitas pemimpin dalam menginspirasi karyawan agar melihat masa depan dengan optimis serta mampu memproyeksikan atau mencapai visi dan misi yang ideal. Kepemimpinan transformasional sebagai salah satu gaya kepemimpinan dapat memberi motivasi kepada karyawan untuk mencapai visi dan misi organisasi yang merupakan dasar dalam membentuk kepercayaan terhadap pimpinan (Tucker & Russell, 2004). Burns (1978) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses keterlibatan pemimpin dengan pengikut untuk menciptakan hubungan yang dapat meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin maupun pengikutnya.

Teori tentang kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa pemimpin transformasional akan mendorong organisasi untuk memperoleh tujuan yang ideal di masa yang akan datang (Carton *et al.*, 2014). Pemimpin transformasional bertindak melalui ucapannya secara jelas, memiliki pengaruh yang besar kepada karyawan, dan mampu menumbuhkan semangat untuk mencapai kesuksesan organisasi dengan cara mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi melalui berbagai modifikasi sesuai dengan tujuan organisasi (Ghasabeh *et al.*, 2015). Khatkhat *et al.*, (2020)

menambahkan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang positif bagi organisasi.

Manajemen Kualitas Total

Banker *et al.*, (1993) mengemukakan bahwa manajemen kualitas total mampu mendorong peningkatan kualitas secara terus menerus dalam organisasi. Manajemen kualitas total merupakan suatu strategi organisasi tentang komitmen untuk perbaikan dengan mengembangkan teknik secara hati-hati untuk mengelola kualitas keluaran (Gibson *et al.*,1996). Manajemen kualitas total adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas produk sehingga organisasi memiliki keunggulan disegala aspek yang penting bagi pelanggan (Heizer *et al.*,2018).

Komitmen Organisasi

Menurut Griffin & Moorhead (2016) komitmen organisasi merupakan bentuk sikap dari individu dalam mengenal dan terikat pada organisasinya. Kemudian Robbins & Judge (2018) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu kondisi dari seorang karyawan karena memihak kepada sebuah organisasi melalui tujuan-tujuannya serta berniat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan keadaan di mana karyawan percaya, bersedia menerima tujuan-tujuan organisasi, dan akan tetap tinggal di dalam organisasi atau tidak akan meninggalkan organisasi (Mathis & Jackson, 2010). Menurut Griffin & Moorhead (2016) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang dikerjakan oleh seorang karyawan (Mathis & Jackson, 2010). Kinerja karyawan juga berkaitan dengan kontribusi karyawan terhadap sebuah organisasi (Mathis & Jackson, 2010). Joharis (2016) menjelaskan kinerja karyawan dapat dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi keinginan dari karyawan untuk dapat bertahan hidup, memiliki dan mendapatkan penghargaan, diakui, dan berkuasa sedangkan faktor eksternal meliputi kondisi kerja, keamanan kerja, kompensasi yang memadai, pengawasan yang baik, status dan tanggung jawab, dan fleksibilitas regulasi (Joharis, 2016).

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses antara manajer dan karyawan untuk saling meningkatkan moralitas dan motivasi (Bass & Riggio, 2006). Gil *et al.*, (2005) mengatakan perubahan orientasi pemimpin (melakukan transformasi nilai-nilai) menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional mampu membuat karyawan termotivasi serta merasakan kepercayaan dan kesetiaan yang tinggi pada organisasi sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan (Yukl & Mahsud, 2010). Buil *et al.*, (2019), Manzoor *et al.*, (2019), Top *et al.*, (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari analisa di atas maka hipotesis pertama yaitu:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin mampu mendorong peningkatan komitmen karyawan (Givens, 2008) sehingga hal ini juga akan meningkatkan komitmen organisasi. Menurut Griffin & Moorhead (2016) komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauhmana seseorang karyawan mengenal dan terikat pada organisasinya. Pemimpin perlu memperhatikan karakter kepemimpinannya seperti cara berperilaku dan berkomunikasi dengan karyawan karena hal ini dapat meningkatkan komitmen organisasi (Park & Kim, 2012). Joo *et al.*, (2012), Batool (2013), Brewer *et al.*, (2016) telah melakukan penelitian dengan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dari analisa di atas maka hipotesis kedua yaitu:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Purwoko Purwoko. Muhammad Ali Fikri. Kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan: peran komitmen organisasi

Komitmen organisasi diperlukan agar kinerja karyawan lebih efektif sehingga terwujudnya tujuan organisasi (Nazir & Islam, 2017). Karyawan dengan komitmen yang tinggi jelas akan melibatkan diri dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan memberikan dampak pada kinerjanya bagi organisasi atau dengan kata lain semakin tinggi tingkat komitmen karyawan akan berdampak pada semakin tingginya kinerja karyawan (Soomro & Shah, 2019). Pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu ketika komponen yang ada dalam komitmen organisasi mampu mendorong karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan organisasi sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Yeh & Hong (2012), Nazir & Islam (2017), Soomro & Shah (2019) telah melakukan penelitian dengan hasil komitmen organisasi berpengaruh positif pada peningkatan kinerja karyawan. Dari analisa di atas maka hipotesis ketiga yaitu:

H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Boomer *et al.*, (2005) mengatakan ketika kepemimpinan transformasional diterapkan oleh pemimpin dalam sebuah organisasi maka hal ini akan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut dan merasa dihargai karena berkesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan posisinya dalam organisasi serta bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan organisasi, dan akhirnya meningkatkan komitmen organisasi (Wright *et al.*, 2012). Kepemimpinan transformasional akan mendukung semua aspek dalam organisasi termasuk komitmen karyawan dan komitmen organisasi yang pada akhirnya akan berdampak baik juga terhadap kinerja karyawan selama berkerja dalam organisasi (Almutairi, 2015). Yeh & Hong (2012) dan Almutairi (2015) telah melakukan penelitian dengan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Dari analisa di atas maka hipotesis keempat yaitu:

H4: Komitmen organisasi memediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Penerapan manajemen kualitas total yang dilakukan secara terarah diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (Saffar & Obeidat, 2020). Ketika karyawan diperhatikan dengan baik dan dilibatkan dalam kegiatan organisasi serta bertanggung jawab atas pekerjaannya, maka karyawan akan memiliki keterlibatan dalam pencapaian target kinerja organisasi yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan (Saffar & Obeidat, 2020). Gimenez-Espin *et al.*, (2013), Akhtar *et al.*, (2014), Benavides-Velasco *et al.*, (2014), Ngambi & Nkemkifiafu (2015) telah melakukan penelitian dengan hasil manajemen kualitas berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Dengan menerapkan manajemen kualitas total, organisasi dapat memperbaiki kinerja dan mengurangi kesalahan kerja (Mosadeghrad, 2014) sehingga kualitas produk dan kinerja karyawan juga dinilai baik dan tinggi. Dari analisa di atas maka hipotesis kelima yaitu:

H5: Manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

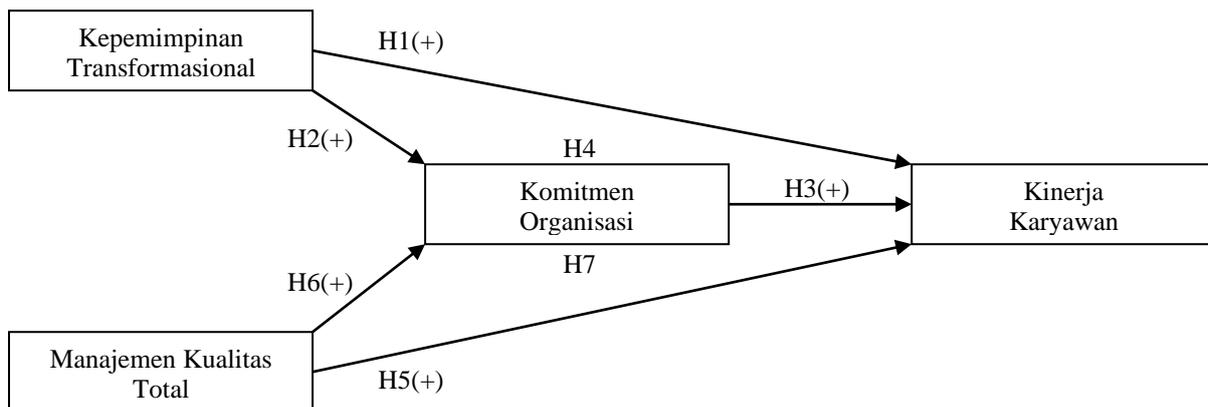
Al-Maamari & Raju (2020) menyatakan bahwa praktik manajemen kualitas total sangat erat kaitannya dengan komitmen organisasi terutama komitmen afektif. Kemampuan dan kemauan pemimpin dalam melaksanakan tugas, mengarahkan, mempengaruhi, serta mendorong karyawan menuju program pengendalian kualitas terpadu merupakan bukti keberhasilan penerapan manajemen kualitas total terhadap komitmen organisasi (Anderson *et al.*, 1994). Chih & Lin (2018) mengatakan bahwa penerapan manajemen kualitas total yang baik dalam sebuah organisasi akan menghasilkan komitmen organisasi yang kuat. Im *et al.*, (2010), Benavides-Velasco *et al.*, (2014) dan Al-Maamari *et al.*, (2021) dalam penelitiannya membuktikan bahwa manajemen kualitas total memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi. Dari analisa di atas maka hipotesis keenam yaitu:

H6: Manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi akan menjadi perantara pada pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan (Khan *et al.*, 2019). Penerapan manajemen kualitas total yang baik pada organisasi akan mendorong karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaik demi kemajuan organisasi dan sebagai bentuk komitmen organisasi (Allen & Brady, 1997) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Al-Maamari *et al.*, 2021). Al-Maamari *et al.*, (2021). telah melakukan penelitian dengan hasil komitmen organisasi mampu memediasi pada pengaruh positif manajemen kualitas total pada kinerja karyawan. Dari analisa di atas maka hipotesis ketujuh yaitu:

H7: Komitmen organisasi memediasi pada pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan.

Gambar 1 menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.



Gambar 1. KERANGKA PEMIKIRAN

METODE PENELITIAN

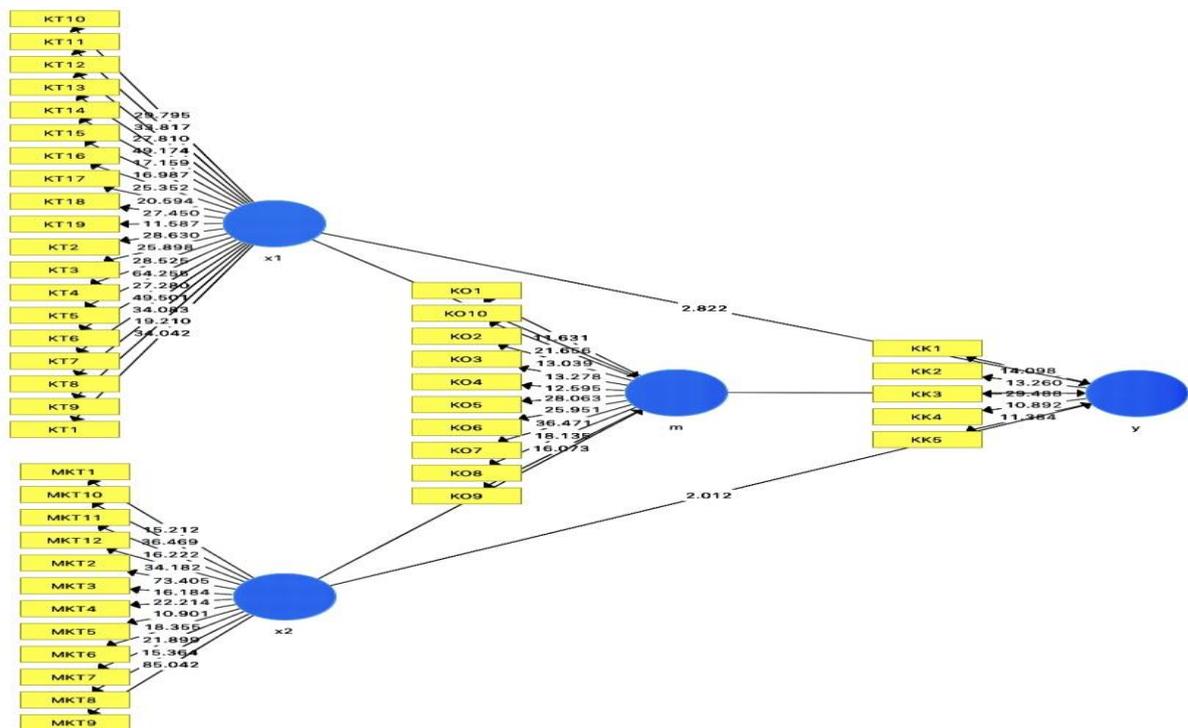
Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah seluruh Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sektor Batik yang terdapat di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Selanjutnya, dari populasi yang ada dilanjutkan dengan pengambilan sampel. Kabir (2016) menjelaskan bahwa sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili ciri-ciri populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Alasan menggunakan metode *purposive sampling* karena jumlah populasi yang cukup banyak sehingga sampel bahan penelitian yang diperoleh dipilih sesuai dengan kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Penentuan ukuran sampel responden yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *rule of thumb* yang disampaikan oleh Roscoe (1975) di mana ukuran sampel dapat dikatakan cukup yaitu berkisar antara 30-500. Oleh karena itu, jumlah sampel yang diperoleh dalam penelitian ini telah sesuai dengan kriteria penentuan sampel yaitu sebanyak 50 responden.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada UMKM sektor Batik di DIY. Analisis kuantitatif menggambarkan tata cara analisis dengan angka-angka yang bisa dihitung ataupun diukur. Analisis kuantitatif dimaksudkan untuk memperkirakan besarnya pengaruh kuantitatif dari pergantian satu ataupun sebagian peristiwa yang lain dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0*. Penggunaan aplikasi *Smart PLS* dalam penelitian ini dikarenakan menggunakan metode statistika multivarian dengan tiga variabel yaitu variabel independen, mediasi, dan dependen. Sesuai dengan yang sudah diformulasikan, maka dalam penelitian ini diawali dari penilaian pengukuran validitas, reliabilitas, serta pengujian hipotesis baik secara langsung maupun tidak langsung (mediasi). Pengujian validitas menggunakan pengukuran *convergent validity* dengan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel. Henseler *et al.*, (2009) menjelaskan bahwa suatu indikator dapat dinyatakan baik apabila memiliki nilai *loading factor*

di atas 0,7. Penelitian ini menggunakan *composite reliability* untuk mengukur nilai reliabilitas antara indikator dari variabel yang membentuknya. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,6 (Ghozali, 2014). Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini menggunakan metode *resampling bootstrap* dengan membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel di mana jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 maka hipotesis diterima (Ghozali, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambar 2 menunjukkan model struktural dari penelitian ini yang menjelaskan pengaruh dari variabel penelitian saat proses olah data menggunakan Smart PLS. Pertama, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Kedua, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada komitmen organisasi. Ketiga, komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Keempat, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi. Kelima, manajemen kualitas total berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Keenam, manajemen kualitas total berpengaruh pada komitmen organisasi. Ketujuh, manajemen kualitas total berpengaruh positif pada kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi.



Gambar 2. MODEL STRUKTURAL

Tabel 1 menunjukkan hasil uji validitas dari masing-masing indikator setiap variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Setiap indikator dari seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, manajemen kualitas total, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 sehingga dari seluruh indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid.

Tabel 1.
HASIL UJI CONVERGENT VALIDITY

Variabel	Indikator	KO	KT	MKT	KK
Kepemimpinan Transformasional atau KT (Stone <i>et al.</i> ,2004)	KT 1		0,894		
	KT 2		0,849		
	KT 3		0,880		
	KT 4		0,887		
	KT 5		0,936		
	KT 6		0,881		
	KT 7		0,921		
	KT 8		0,898		
	KT 9		0,864		
	KT 10		0,873		
	KT 11		0,906		
	KT 12		0,890		
	KT 13		0,935		
	KT 14		0,824		
	KT 15		0,828		
	KT 16		0,877		
	KT 17		0,846		
	KT 18		0,885		
	KT 19		0,813		
Manajemen Kualitas Total atau MKT (Breiter & Bloomquist, 1998)	MKT 1			0,861	
	MKT 2			0,944	
	MKT 3			0,875	
	MKT 4			0,851	
	MKT 5			0,777	
	MKT 6			0,869	
	MKT 7			0,878	
	MKT 8			0,814	
	MKT 9			0,949	
	MKT 10			0,883	
	MKT 11			0,800	
	MKT 12			0,880	
Komitmen Organisasi atau KO (Allen & Meyer, 1990)	KO 1	0,800			
	KO 2	0,771			
	KO 3	0,796			
	KO 4	0,801			
	KO 5	0,883			
	KO 6	0,870			
	KO 7	0,892			
	KO 8	0,861			
	KO 9	0,798			
	KO 10	0,838			
Kinerja Karyawan atau KK (Becker & Klimoski, 1989)	KK 1				0,826
	KK 2				0,806
	KK 3				0,877
	KK 4				0,820
	KK 5				0,833

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 2 menunjukkan hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Setiap variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 dan 0,6 sehingga dari seluruh variabel yang digunakan dapat dinyatakan reliabel. Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2.
HASIL UJI COMPOSITE RELIABILITY

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,985	0,984	Reliabel
Manajemen Kualitas Total	0,973	0,970	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,957	0,950	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,919	0,890	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 3 menunjukkan pengujian hipotesis Penelitian. Diketahui bahwa lima hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima dan semua variabel independen berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Tabel 3.
HASIL UJI HIPOTESIS

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,350	0,346	0,124	2,822	0,005	Hipotesis Diterima
Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasi	0,346	0,351	0,136	2,545	0,011	Hipotesis Diterima
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,465	0,459	0,111	4,170	0,000	Hipotesis Diterima
Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,161	0,162	0,079	2,036	0,042	Hipotesis Diterima
Manajemen Kualitas Total → Kinerja Karyawan	0,214	0,238	0,106	2,012	0,045	Hipotesis Diterima
Manajemen Kualitas Total → Komitmen Organisasi	0,345	0,355	0,130	2,657	0,008	Hipotesis Diterima
Manajemen Kualitas Total → Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,160	0,156	0,059	2,706	0,007	Hipotesis Diterima

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam UMKM sektor Batik di DIY memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan UMKM sektor Batik di DIY memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan merasa dihargai, merasa menjadi bagian dari organisasi, dapat memotivasi, serta mengubah kepribadian karyawan untuk bertanggung jawab dalam penyelesaian tugas yang diindikasikan sebagai bentuk peningkatan kinerja karyawan (Top *et al.*, 2020). Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Kalsoom *et al.*, (2018), Buil *et al.*, (2019), Manzoor *et al.*, (2019), Top *et al.*, (2020) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sehingga kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam UMKM sektor Batik di DIY memberikan dampak yang besar pada komitmen organisasi. Joo *et al.*, (2012), Batool (2013), Brewer *et al.*, (2016) dalam penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi bagi karyawan (Dlamini *et al.*, 2017). Kepemimpinan transformasional memperhatikan karakter dan kepemimpinannya seperti cara berperilaku dan berkomunikasi dengan karyawan untuk lebih meningkatkan komitmen organisasi (Park & Kim, 2012). Kepemimpinan transformasional mampu membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga meningkatkan komitmen organisasi (Park & Kim, 2012).

Pengaruh Positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga komitmen organisasi bisa berdampak baik terhadap kinerja karyawan UMKM sektor Batik di DIY. Komitmen organisasi diperlukan agar kinerja karyawan lebih efektif sehingga terwujudnya tujuan organisasi (Soomro & Shah, 2019). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yeh & Hong (2012), Nazir & Islam (2017), Soomro & Shah (2019) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan terjadi ketika adanya komitmen organisasi mampu mendorong karyawan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dari karyawan itu sendiri (Nazir & Islam, 2017).

Komitmen Organisasi Memediasi pada Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan komitmen organisasi dapat memediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di UMKM sektor Batik di DIY. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi karena pemimpin berhasil mengartikulasikan visi dan misi organisasi sehingga terciptanya suatu iklim kerja yang profesional, bersama-sama membuat karyawan berkomitmen pada organisasi, dan bertanggung jawab pada tugas yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan (Almutairi, 2015).

Ketika organisasi mampu menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, maka dapat meningkatkan komitmen organisasi dan pada akhirnya bersama-sama dapat meningkatkan kinerja karyawan (Almutairi, 2015). Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Yeh & Hong (2012) dan Almutairi (2015) bahwa komitmen organisasi memediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini, kepemimpinan transformasional mampu membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi, merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Bass & Riggio, 2006). Karyawan merasa terdorong untuk mempertahankan keanggotaan organisasi, menerima nilai dan tujuan organisasi, serta bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi sebagai akibat dari adanya kepemimpinan transformasional sehingga hal ini meningkatkan komitmen organisasi (Joo *et al.*, 2012). Secara bersamaan, dengan adanya kepemimpinan transformasional dan adanya komitmen organisasi maka kedua hal tersebut membuat karyawan merasa tempat kerja sebagai sesuatu yang penting dalam dirinya dan menjadi identitas untuk memenuhi kebutuhannya (Lawler & Hall, 1970; Joo *et al.*, 2012) yang akhirnya membuat karyawan bertanggung jawab dalam penyelesaian tugas yang diberikan dan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan (Nazir & Islam, 2017).

Pengaruh Positif Manajemen Kualitas Total terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan manajemen kualitas total memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik manajemen kualitas total yang ada dalam

Purwoko Purwoko. Muhammad Ali Fikri. Kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan: peran komitmen organisasi

organisasi akan mendorong kinerja karyawan yang lebih baik juga. Penerapan manajemen kualitas total pada UMKM sektor Batik di DIY mendorong karyawan untuk memiliki keterlibatan tinggi dalam pencapaian target kinerja organisasi yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Penerapan manajemen kualitas total yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa diperhatikan dengan baik dan ikut dilibatkan dalam kegiatan organisasi terutama dalam pengendalian kualitas terpadu (Benavides-Velasco *et al.*, 2014). Dengan manajemen kualitas total yang baik dalam penerapannya, maka akan menimbulkan stimulus yang baik pada karyawan sehingga kinerja karyawan juga menjadi lebih baik (Benavides-Velasco *et al.*, 2014). Penerapan manajemen kualitas total akan melibatkan karyawan melalui pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuannya dengan cara memahami dan mencari penyelesaiannya suatu masalah (Banker *et al.*, 1993). Hasil dari penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yang dilakukan Gimenez-Espin *et al.*, (2013) dan Benavides-Velasco *et al.*, (2014) yang mengungkapkan adanya pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan. Implementasi efektif dari manajemen kualitas total dapat mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan (Milakovich, 1990). Manajemen kualitas total membawa pengaruh positif pada kinerja karyawan ketika karyawan di dalam organisasi memiliki keterlibatan tinggi dalam pencapaian target pengendalian kualitas organisasi secara keseluruhan sehingga hal ini berdampak juga meningkatnya kinerja karyawan (Benavides-Velasco *et al.*, 2014).

Pengaruh Positif Manajemen Kualitas Total terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penerapan manajemen kualitas total yang diterapkan secara berkesinambungan pada UMKM sektor Batik di DIY memberikan dampak yang besar terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini konsisten dengan terdahulu yang telah dilakukan oleh Abid Alvi *et al.*, (2014), Chih & Lin (2018), Al-Maamari *et al.*, (2021) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap komitmen organisasi. Chih & Lin (2018) mengatakan untuk menjamin kesuksesan penerapan manajemen kualitas total dalam sebuah organisasi, pemimpin harus memiliki komitmen organisasi yang kuat. Kondisi tersebut bisa diartikan bahwa semakin meningkat upaya pemimpin dalam penerapan sistem manajemen kualitas total maka semakin meningkatkan komitmen organisasi. Penerapan manajemen kualitas total dalam suatu organisasi dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing organisasi bersangkutan (Letza & Gadd, 1994). Dengan adanya pengaruh penerapan manajemen kualitas total terhadap komitmen organisasi memperlihatkan bahwa penerapan manajemen kualitas total yang diterapkan pada UMKM sektor Batik di DIY mampu menjadi sebuah strategi untuk melakukan perbaikan yang dilakukan secara berkesinambungan dan melibatkan seluruh elemen di setiap tingkatan organisasi dalam upaya tercapainya kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi sehingga hal ini dapat meningkatkan komitmen organisasi (Chih & Lin, 2018). Pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap komitmen organisasi yaitu ketika pemimpin memiliki kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas, mengarahkan, mempengaruhi, serta mendorong karyawan menuju program pengendalian kualitas terpadu sehingga hal ini meningkatkan komitmen organisasi (Anderson *et al.*, 1994).

Komitmen Organisasi Memediasi pada Pengaruh Positif Manajemen Kualitas Total terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pada pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan dalam UMKM sektor Batik di DIY. Hasil dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa manajemen kualitas total yang diterapkan secara berkesinambungan mampu meningkatkan pengelolaan sumber daya karyawan sehingga menciptakan suatu komitmen organisasi yang profesional, membuat karyawan dapat bertanggung jawab dalam penyelesaian tugas yang diberikan, menekan tingkat kesalahan kerja karyawan, dan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Al-Maamari *et al.*, 2021)

Komitmen organisasi menjadi perantara pada pengaruh penerapan manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan organisasi. Peningkatan komitmen organisasi yang bermula dari penerapan manajemen kualitas total harus dilandasi etos kerja yang tinggi, kesediaan untuk mau terus belajar, kesediaan untuk mencurahkan segenap kemampuan, serta menunjukkan usaha keras demi kesuksesan program peningkatan kualitas suatu organisasi (Al-Maamari *et al.*, 2021). Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk menumbuhkan perasaan ingin mempertahankan keanggotaan organisasi, menerima nilai serta tujuan organisasi serta bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan, dan kelangsungan organisasi (Al-Maamari *et al.*, 2021). Dengan demikian, meningkatnya komitmen organisasi membuat karyawan merasa tempat kerja sebagai sesuatu yang penting dalam dirinya dan menjadi identitas untuk memenuhi kebutuhannya (Lawler & Hall, 1970). Selain itu, dengan adanya komitmen organisasi memacu karyawan untuk dapat bertanggung jawab dalam penyelesaian tugas yang diberikan dan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan konsep mediasi yang ditekankan oleh Baron & Kenny (1986), maka komitmen organisasi dapat menjadi variabel perantara pada pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan. Ketika organisasi mampu menerapkan manajemen kualitas total dengan baik, maka hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasi yang pada akhirnya juga meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Maamari *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pada pengaruh positif manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi, komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, komitmen organisasi memediasi pada pengaruh positif kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan, manajemen kualitas total memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, manajemen kualitas total memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi, dan komitmen organisasi memediasi pada pengaruh positif manajemen kualitas total pada kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui kuesioner dari responden dalam lingkup UMKM sektor Batik di DIY sehingga belum memberikan gambaran sepenuhnya penerapan kepemimpinan transformasional, manajemen kualitas total, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan secara luas. Penelitian ini terbatas hanya mengambil faktor kepemimpinan transformasional, manajemen kualitas total, dan komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan, akan tetapi, masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan namun tidak diteliti dalam penelitian ini seperti kepemimpinan transaksional (Brahim *et al.*, 2015; Kalsoom *et al.*, 2018), kepuasan kerja (Saranya, 2014; Siengthai & Pila-Ngarm, 2016), budaya organisasi (Wambugu, 2014; Paais & Pattiruhu, 2020), dan lain-lainnya. Penelitian ini hanya terbatas pada UMKM sektor Batik di DIY sehingga untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat memperluas obyek penelitian dengan menggunakan industri lain seperti perbankan, kesehatan, makanan dan minuman yang belum pernah diteliti sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid Alvi, H., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact Of Organizational Culture On Organizational Commitment And Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(27),30-39.
- Akhtar, S., Zameer, H., & Saeed, R. (2014). Impact of Total Quality Management On The Performance of Service Organizations in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6),109-117.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*,

Purwoko Purwoko. Muhammad Ali Fikri. Kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan: peran komitmen organisasi

63(1), 1-18.

Allen, M. W., & Brady, R. M. (1997). Total Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, And Intraorganizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 316-341.

Al-Maamari, Q. A., & Raju, V. (2020). Does Organizational Commitment affect Individual Readiness for Total Quality Management (TQM) Implementation. *Test Engineering & Management*. 1-20.

Al-Maamari, Q. A., Alkadash, T., Al-Absy, M. S., Nagi, M., & Abdullah, M. A. (2021). The Mediation Impact Of Organizational Commitment On The Total Quality Management Practices And Individual Readiness For TQM Implementation Within Yemeni Oil Units. *International Journal for Quality Research*, 15(2). 595-618.

Almutairi, D. O. (2015). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1). 231-241.

Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A Theory Of Quality Management Underlying The Deming Management Method. *Academy Of Management Review*, 19(3), 472-509.

Banker, R. D., Potter, G., & Schroeder, R. G. (1993). Reporting Manufacturing Performance Measures To Workers: An Empirical Study. *Journal of Management Accounting Research*, 5.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6). 1173

Bass, B. ., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. In *Psychology Press*.

Batool, B. F. (2013). An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership On Organizational Commitment In The Banking Sector Of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2). 38-44.

Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A Field Study Of The Relationship Between The Organizational Feedback Environment And Performance. *Personnel Psychology*, 42(2), 343-358.

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total Quality Management, Corporate Social Responsibility And Performance In The Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41. 77-87

Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership Style And Regulatory Mode: Value From Fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2). 216-230.

Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 733-753.

Brahim, A. B., Ridic, O., & Jukic, T. (2015). The effect of transactional leadership on employees performance-case study of 5 Algerian banking institutions. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 13(2), 7-20.

- Breiter, D., & Bloomquist, P. (1998). TQM in American hotels: an analysis of application. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 26-33.
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T. P., & Yang, Y. (2016). Impact Of Transformational Leadership On Nurse Work Outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11). 2879-2893.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership And Employee Performance: The Role Of Identification, Engagement And Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77. 64-75.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership and Followership*. Harper & Row New York.
- Carton AM, Murphy C, Clark JR (2014) A (blurry) vision of the future: how leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Acad Manag J* 57:1544–1570
- Chih, W. H., & Lin, Y. A. (2018). *Applying structural equation models to study the influence of leadership, total quality management, and the organizational commitment*. 1-21
- Dlamini, N. N. N., Garg, A. K., & Muchie, M. (2017). The Impact Of Transformational Leadership Style On Organisational Commitment In The Hospitality Industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3), 1-21.
- Feizi, M., Ebrahimi, E., & Beheshti, N. (2014). Investigating The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Commitment Of The High School Teachers In Gerny. *International Journal of Organizational Leadership*, 3(1).17-30.
- Ferdinandus, S. (2020). Effect of Discipline on Employee Performance through Total Quality Management as Mediation Variables. *Management Science Letters*, 10(12), 2905-2912.
- Ghasabeh MS, Soosay C, Reaiche C (2015) The emerging role of transformational leadership. *J Dev Areas* 49(6):459–467
- Ghobadian, A., & Gallear, D. N. (1996). Total Quality Management In SMEs. *Omega*, 24(1), 83-106.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan. Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (1996). *Organization And Management-Behavior, Structure, Process*. Jakarta: Erlangga.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, Á. (2005). Change-Oriented Leadership, Satisfaction And Performance In Work Groups: Effects Of Team Climate And Group Potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3–4).
- Gillet, N., & Vanderberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational Culture For Total Quality Management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5–6).
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact On Organizational And Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.

- Purwoko Purwoko. Muhammad Ali Fikri. Kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan: peran komitmen organisasi
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2016). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations 12th Edition*. Cengage Learning.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2018). *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management 12th edition*. Prentice-Hall.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. In *New Challenges To International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Howkins, J. (2007). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. In *The Penguin Press*.
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact Of Leadership On Organisational Performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 367-374.
- Im, S. Y., Yi, N. Y., Chang, H. J., & Kwak, T. K. (2010). Effects Of Total Quality Management Performance On Dietitians' Job Satisfaction And Organizational Commitment In Business And Industry Foodservice Operations. *Journal of the Korean Dietetic Association*, 16(4), 353-368.
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining The Mediating Effect Of Trust And Psychological Well-Being On Transformational Leadership And Organizational Commitment. *Benchmarking*, 26(5). 1517-1532
- Joharis, M. (2016). The Effect Of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation And Job Satisfaction On Teacher Organizational Commitment At Senior High School In Medan. *International Journal Of Business And Management Invention*, 5(10), 1-8.
- Joo, B. K., Yoon, H. J., & Jeung, C. W. (2012). The Effects Of Core Self-Evaluations And Transformational Leadership On Organizational Commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6), 564-582.
- Kabir, S. M. S. (2016). Basic Guidelines For Research. *An Introductory Approach For All Disciplines*, 4(2), 168-180.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). Impact Of Transactional Leadership And Transformational Leadership On Employee Performance: A Case Of FMCG Industry Of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- Khan, M. N., Malik, S. A., & Janjua, S. Y. (2019). Total Quality Management Practices And Work-Related Outcomes: A Case Study Of Higher Education Institutions In Pakistan. *International Journal of Quality & Reliability Management*.36(6).864-874
- Khattak MN, Zolin R, Muhammad N (2020) Linking transformational leadership and continuous improvement. *Manag Res Rev* 43(8):931–950
- Krajcsák, Z. (2019). Implementing Open Innovation Using Quality Management Systems: The Role Of Organizational Commitment And Customer Loyalty. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 90.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship Of Job Characteristics To Job Involvement, Satisfaction, And Intrinsic Motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305.
- Letza, S. R., & Gadd, K. (1994). Should Activity-based Costing be Considered as the Costing Method

- of Choice for Total Quality Organizations?. *The TQM Magazine*.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact Of Transformational Leadership On Job Performance And CSR As Mediator In SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 346
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. South-Western College.
- Mehra, S., Hoffman, J. M., & Sirias, D. (2001). TQM As A Management Strategy For The Next Millennia. *International Journal Of Operations & Production Management*, 21(5/6), 855-876.
- Milakovich, M. E. (1990). Total Quality Management For Public Sector Productivity Improvement. *Public Productivity & Management Review*, 19-32.
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Essentials Of Total Quality Management: A Meta-Analysis. *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, 27(6), 544-558.
- Mouritsen, J. (1998). Driving Growth: Economic Value Added Versus Intellectual Capital. *Management Accounting Research*, 9(4), 461-482.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing Organizational Commitment And Employee Performance Through Employee Engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 89-114.
- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The Impact Of Total Quality Management On Firm's Organizational Performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69-85
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Park, W. W., & Kim, S. (2012). The Need Of Leader-Subordinate Reciprocal Dyadic Trust To Build The Subordinate's Trust In The Organization: The Case Of Korean Air Pilots. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(2), 97-119.
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2021). Structural Relationships Among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment, And Job Performance: The Mediating Role Of Employee Engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936.
- Psomas, E. L., & Jaca, C. (2016). The Impact Of Total Quality Management On Service Company Performance: Evidence From Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 380-398
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior What's New in Management*. Pentice Hall: Upper Saddle River.
- Roeleejanto, C., Brasit, N., Payangan, O. R., & Pahlevi, C. (2015). Effects Of Leadership, Competency, And Work Discipline On The Application Of Total Quality Management And Employees' Performance For The Accreditation Status Achievement Of Government Hospitals In Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 3(11), 14-24.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistics For The Behavioural Sciences*. (2nd ed.). Holt Rinehart & Winston
- Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The Effect Of Total Quality Management Practices On Employee

Purwoko Purwoko. Muhammad Ali Fikri. Kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan: peran komitmen organisasi

Performance: The Moderating Role Of Knowledge Sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.

Saranya, K. (2014). Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance-Ageneral Perspective. *International Journal on Global Business Management and Research*, 2(2), 48-53.

Sethibe, T., & Steyn, R. (2017). The Impact Of Leadership Styles And The Components Of Leadership Styles On Innovative Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21(02), 273-301.

Shahid, A., & Azhar, S. M. (2013). Gaining Employee Commitment: Linking To Organizational Effectiveness. *Journal Of Management Research*, 5(1), 250-268.

Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). *The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.* Emerald Group Publishing Limited.

Simpson, M., Taylor, N., & Barker, K. (2004). Environmental Responsibility In SMEs: Does It Deliver Competitive Advantage?. *Business Strategy And The Environment*, 13(3), 156-171.

Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining The Impact Of Entrepreneurial Orientation And Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee's Performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3).266-282

Stalk, Jr, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (2012). Competing On Capabilities. *Own The Future: 50 Ways To Win From The Boston Consulting Group*, 41-51.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(4), 349-361

Talib, F. (2013). An Overview Of Total Quality Management: Understanding The Fundamentals In Service Organization. *International Journal of Advanced Quality Management*, 1(1), 1-20.

Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.

Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.

Wambugu, L. W. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant). *European Journal of business and management*, 6(32).80-92

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling The Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, And Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Yeh, H., & Hong, D. (2012). The Mediating Effect Of Organizational Commitment On Leadership Type And Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2). 50-59

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why Flexible And Adaptive Leadership Is Essential. *Consulting Psychology Journal*, 62(2). 81-93.