PENGARUH LEADERSHIP STYLE TERHADAP LEARNING ORGANIZATION DAN QUALITY MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN FIRM PERFORMANCE (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN SEKTOR MANUFAKTUR DI SURABAYA)

Agnes Maria Setiawan dan Saarce Elsye
Akuntansi Bisnisn Universitas Kristen Petra
Email: Elsyehat@hotmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *leadership style* terhadap *quality management*, *learning organization* terhadap *firm performance*, *quality management* terhadap *firm performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya Selain itu juga untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dan signifikan dari *leadership style* terhadap firm performance melalui *learning organization* dan *quality management* pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada perusahaan manufaktur di Surabaya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *leadership style* terhadap *quality management*, dan *learning organization* terhadap *firm performance*, *quality management* terhadap *firm performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. *Learning organization* dan *quality managemet* menjadi variabel perantara antara *leadership style* dengan *firm performance* karena hubungan langsung antara *leadership style* dengan *firm performance* lebih kecil jika dibandingkan dengan melalui *learning organization* dan *quality management*.

Kata kunci: *Leadership Style, Learning Organization, Quality Management dan Firm Performance.*

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct and significant affect of leadership style to learning organization, leadership style to quality management , learning organization to firm's performance, quality management to firm's performance, and leadership style to firm performance on manufacturing firms in Surabaya. This study also examined the indirect and significant relationship of leadership style to firm performance through learning organization and quality management as intervening variables on manufacturing firm in Surabaya.

This study used quantitative approach, and the data are obtained through the distribution of questionnaire to manufacturing firm in Surabaya and processed by using smartPLS software. This study showed that there was a positive and significant relationship of leadership style to learning organization, leadership style to quality management, learning organization to firm's performance, quality management to firm's performance, and leadership style to firm's performance on manufacturing firms in Surabaya. Learning organization and quality management became intervening variables to leadership style and firm performance because of the direct relationship between leadership style and firm's performance gave smaller affect than through learning organization and firm performance.

Keyword:

Leadership Style, Learning Organization, Quality Management and Firm Performance.

PENDAHULUAN

Saat ini sedang terjadi perubahan lingkungan bisnis dunia akibat perkembangan teknologi informasi, yang membuat manajemen menjadi semakin canggih (Liu dan Tsai, 2007). Hal ini menyebabkan para pelaku bisnis di Negara maju harus berusaha mengatasi ancaman dari kompetitor yang bermunculan di negara berkembang (Lewinski, 2011).

Berdasarkan data yang dilihat dari majalah Industri (Hidayat) Perkembangan industri manufaktur di Indonesia sendiri pada tahun 2012 tercatat mengalami pertumbuhan sebesar 6,4%, dan dari data yang tercatat di sahamok (diakses pada 15 Januari 2014) terdapat 117 perussahaan manufaktur di Indonesia pada tahun 2011 dan meningkat menjadi 138 perusahaan manufaktur ditahun 2012, dan meningkat lagi menjadi 151 perusahaan manufaktur ditahun 2013. Hal ini membuktikan bahwa Indonesia juga mengalami perkembangan dalam industri manufaktur.

Menurut Chung (2008) saat ini perusahaan memang membutuhkan pemimpin yang memahami kompleksitas perubahan lingkungan global dengan cepat. Sebagian besar perusahaan sedang berjuang untuk mengoptimalkan bisnis mereka dalam ekonomi global dari berbagai aspek, dimana salah satunya dari segi *leadership style*, (Lewinski, 2011) karena *leadership style* juga berpengaruh terhadap *firm performance* (Avolio dan Bass, 1999). Menurut Roethlein, Mangiamel, dan Ebrahimpour (2002) kualitas kinerja akan meningkat ketika ada dukungan dari manajemen tingkat atas. Menurut Sahaya (2012) terdapat tiga *leadership style* yaitu, *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *passive-avoidant leadership*.

Menurut Senge, 1990 dan Prewiit, 2003 mengatakan bahwa *leadership style* merupakan faktor utama dalam mempengaruhui perkembangan *learning organization*. *Learning Organization* memfasilitasi pembelajaran serta pembentukan pengetahuan yang dipandang sebagai strategi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk membuat organisasi tetap kompetitif (Davis,2008). Perusahaan yang melakukan *leadership style* akan berdampak pada *learning organization* itu sendiri (Sahaya, 2012). *Learning Organization* merupakan upaya dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan (Weldy, 2009). Selain itu menurut Banker dan Sinkula (1999), *Learning organization* juga merupakan keharusan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan.

Quality management pada umumnya diakui sebagai pendekatan untuk manajemen organisasi yang menghasilkan peningkatan kinerja (Frank, 2009). Menurut Muhamad (2012), alasan pentingnya *quality management* karena dalam persaingan bisnis yang sedang berkembang, permintaan dari pelanggan semakin meningkat sehingga membuat organisasi lebih fokus pada kualitas. Oleh karena itu manajer dan pengambil keputusan dalam organisasi perlu meningkatkan kualitas mereka agar merka bisa mengatasi perkembangan bisnis. Selain itu *learning organization* akan berhasil ketika perusahaan memiliki *superior leadership* (Prewitt, 2003). Sehingga *leadership style* secara signifikan mempengaruhi *firm performance* (Floyd dan Lane, 2000)

Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk mendalami hubungan *learning organization* dan *quality management* sebagai peranan dalam mempengaruhi *leadership style* guna menghasilkan *firm performance* yang baik sehingga dalam penelitian ini penulis mengangkat judul **"*Pengaruh Leadership Style* terhadap *Learning Organization* dan *Quality Management* untuk meningkatkan *Firm performance* pada sektor manufaktur di Surabaya"**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?

2. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *learning Organization* terhadap *firm performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?

3. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *leadership style* terhadap

quality management pada perusahaan manufaktur di Surabaya?

4. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *Quality management* terhadap *firm performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?

5. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *learning organization* terhadap *quality management* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?

Leadership Style

konsep dan definisi mengenai *leadership style* mungkin berbeda dari setiap orang, atau tergantung pada situasi. Kata "*Leadership*" telah digunakan dalam berbagai aspek usaha manusia seperti politik, bisnis, akademisi, karya sosial, dan lainnya. *Leadership style* dalam suatu organisasi sendiri merupakan salah satu faktor yang memainkan peran penting dalam meningkatkan atau memperlambat komitmen dari interaksi setiap individu dalam organisasi. (Timothy, Okwu, Akpa, dan Nwankwere, 2011).

Menurut penjelasan dari Bass dan Avolio (2004) menyatakan terdapat sembilan faktor model *leadership*, yang terdiri dari lima faktor dalam *Transformational Leadeship* yaitu *idealized influence (attributed*), *idealized influence (behavior), inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration.* Dua faktor lainnya dari *Transactional Leadership* yaitu *Contingent reward* dan *management by exception (active),* dan dua faktor lain dalam *passive-avoidant leadership styles* yaitu *management by exception (passive)* dan *Laissez-faire leadership style.*

Komponen *Transformational Leadership* terdiri dari *Idealized Influence (Attributed); Idealized Influence (Behavior); Inspirational Motivation; Intellectual Stimulation; Individualized Consideration. Transactional Leadership* juga terdiri dari dua komponen yaitu *Management-By-Exceptioon (Active); Contingent Reward.* Dan *Passive–Avoidant Leadership Style*

Learning Organization

Learning organization merupakan organisasi dimana orang orang didalamnya secara terus menerus mengembangkan kapasitas mereka demi mencapai hasil yang mereka harapkan, dan orang orang secara berkelanjutan belajar bagaimana belajar bersama sama (Senge, 1990). *Learning organization* juga digambarkan sebagai organisasi yang cakap dalam memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan kemudian memodifikasi perilaku yang didasarkan pada pengetahuan. *Learning organization* tidak hanya sekelompok individu belajar, namun pembelajaran ini terjadi secara terus menerus dalam seluruh perusahaan (Garvin, 1993).

Menurut Marsick and Watkins (2003) terdapat indikator variabel untuk *learning organization* yang berupa 7 dimensi, dan indikator indikator tersebut adalah *Create continuous learning opportunities; Promote inquiry and dialogue; Encourage collaboration and team learning; Create systems to capture and share learning; Empower people toward a collective vision; Connect the organization to its environment; Provide strategic leadership for learning.* Dari tujuh dimensi di atas, terbentuklah *Dimensions of Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), yang berguna untuk memfasilitasi perhitungan dimensi dimensi diatas (Marsick dan Watkins, 2003). Instrumen ini telah diuji reliabilitasnya dan validitasnya serta telah digunakan pada beberapa penelitian sebelumnya (Yang, 2003).

Quality Management

Menurut Franks (2009), Total Quality Management (TQM) disebut sebagai *quality management* dimana pada umumnya diakui sebagai pendekatan untuk manajemen organisasi yang menghasilkan peningkatan kinerja. *Quality management* baik untuk dibangun didunia bisnis saat ini (Lagrosen, 2007). Beberapa studi empiris di Negara maju dan berkembang mendukung bahwa terdapat hubungan positif antara *quality management* dan kinerja perushaan (Chung, 2008). Dijelaskan bahwa TQM terdiri dari *Hard dan Soft practices* (Flynn et al., 1995). *Hard practices* merupakan alat yang digunakan dalam quality management, sedangkan *soft practice* merupakan orang yang terlibat dalam manajemen, relationship, serta leadership. Menurut Muhamad (2012) keduanya itu harus diingat dan diperhatikan oleh manajer untuk

mencapai kesuksesan dalam mengimplementasikan *quality management.*

Dalam jurnal Oh (2009), *quality management* dibagi menjadi lima struktur yaitu *Customer Focus; People management; Process management; Information and Analysis.*

Firm Performance

Kinerja perusahaan mencakup konsep yang beragam seperti efektivitas, efisiensi, produktifitasi (Khayati, 2013). *Firm performance* adalah kemampuan perusahaan guna mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya dengan efisien dan efektif (Daft, 2010). *Firm performance* dapat diukur dengan menggunakan indikator financial dan non financial (Rasula, Vuksic dan Stemberger, 2012).

Menurut Moorman dan Rust (1999) *firm performance* memiliki tiga indikator didalamnya, antara lain adalah kinerja keuangan *(financial performance),* kinerja yang berhubungan dengan pelanggan *(customer relationship)*, dan kinerja produk baru *(new product performance*). *Financial performance* menjelaskan mengenai profitabilitas dan kinerja pasar. *Customer relationship performance* menggambarkan kemampuan untuk memuaskan pelanggan serta menjaga hubungan baik dengan pelanggan, sedangkan *new product performance* menilai kecepatan serta kreativitas pengembangan suatu produk.

Menurut Moorman (1995); Grifin dan Page (1993) dalam jurnal Moorman dan Rust (1999), inidikator dalam *financial performance* meliputi: *Cost; Sales; Profitability; Market share.* Indikator yang ada dalam *customer relationship performance menurut* Grifin dan Page (1993) adalah *Customer Satisfaction; Customer retention.* Indikator new product performance menurut Moorman (1995); Griffin dan Page (1993), yaitu *Speed of new product/ service development; Creativity of new product/ service development.*

Pengaruh *Leadership* Terhadap *Learning Organization*

Dalam penelitiannya, Garvin (1993) menggambarkan *learning organization* sebagai organisasi yang memperoleh dan mentransfer pengetahuan, kemudian memodifikasi perilaku yang didasarkan pada pengetahuan. Ia juga menjelaskan aspek pembelajaran itu sendiri meliputi perolehan pengetahuan baru, belajar secara terus menerus, belajar dari kesalahan, serta pembelajaran oleh semua anggota organisasi. Dan menurut pendapat Senge (1990), seorang pemimpin harus berperan untuk memperjelas nilai-nilai, misi dan visi, menentukan struktur dan strategi, menciptakan teknik pembelajaran yang efisien, dan membantu karyawan dalam memperluas mental, serta berpikir sistematis. Opini yang dilontarkan tersebut mendukung pengertian *learning organization*. Menurut Rijal (2010) juga menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki visi dan komunikatif dapat membuat organisasi dan anggotanya mengerti tentang tujuan *learning organization.*

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis pertama dalam pnelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh langsung dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization* pada perusahaan manufaktur di Surabaya

Pengaruh *Leadership Style* Terhadap *Quality Management*

Quality management pada umumnya diakui sebagai pendekatan untuk organisasi yang menghasilkan peningkatan kinerja (Franks, 2009). Dalam sebuah organisasi, para pemimpin disemua tingkatan sangat penting untuk tujuan keberhasilan organisasi (Spigener, 2004). Menurut pemaparan Zairi (1995) TQM membutuhkan jenis khusus dalam kepemimpinan. *Leadership style* yang efektif akan memiliki dampak yang besar dalam memodifikasi perilaku dan mengubah sikap orang. Terdapat empat pembangunan dari pendekatan *total quality management* (TQM) yang pertama adalah mengkomunikasikan pengajaran di muka, kedua adalah memberikan pengaruh kepada organisasi dengan memberi contoh yang baik, ketiga yaitu menciptakan suasana untuk pencapaian terhadap organisasi, sedangkan yang terakhir adalah memberikan feedback, dorongan untuk memotivasi organisasi, dan menanamkan nilai dan komitmen dalam organisasi. (Babbar, 1995)

Dengan demikian, hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *leadership style* dengan *quality management* pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

Pengaruh *Quality Management* terhadap *Firm Performance*

Menurut penjelasan Anderson, Rungtusanatham, dan Schroeder (1994), organisasi mengakui bahwa pentingnya strategi *quality* dan *quality management*, banyak organisasi menyimpulkan bahwa *quality management* yang efektif dapat meningkatkan keunggulan kompetitif mereka dan dapat memberikan keuntungan dalam pangsa pasar. Pernyataan ini juga didukung oleh Ghadiri (2013) bahwa *quality* menjadi prioritas kompetitif untuk sukses di pasar global. TQM adalah sistem yang terbaik dan jika dipertahankan akan memiliki pengaruh yang besar bagi kinerja organisasi (Shanin, 2011). Dengan TQM yang fokus pada *customer focus* yang dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, efektivitas organisasi dapat diartikan sebagai kepuasan pelanggan (Ugboro dan Obeng, 2000). Garvin (1984) mengidentifikasi delapan pengukuran dalam mengevaluasi kualitas produk, yaitu kinerja, fitur, keandalan, kesesuaian, daya tahan, *serviceability*, estetika, dan kualitas produk. Pengukuran ini merupakan dasar untuk menilai persepsi pelanggan mengenai kualitas dari produk dan jasa.

Dari penjelasan diatas, hipotesa keempat dalam penelitian ini adalah:
H4 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dalam hubungan *quality management* dengan *firm performance*

Pengaruh *Leadership Style* terhadap *Firm Performance*

Dibawah tekanan yang semakin meningkat untuk beradapasi dengan perubahan kondisi pasar, para pemimpin di perusahaan terus berjuang dengan pelaksanaan perubahan bisnis (Roi, 2006). Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan *internal* maupun *eksternal* dan memimpin sekelompok bawahan dengan ramah dalam bekerja sama adalah kunci keberhasilan. Pemimpin juga memainkan peran penting dalam pencapaian kinerja organisasi (Lee dan Chuang, 2009). Menurut Barnett, Greve, dan Park (1994) isu strategi yang ada dalam manajemen yaitu mengapa perusahaan dapar melaukan kinerja yang lebih baik dari pada yang lain, karena menurut Ireland dan Hitt (1999) hal tersebut bergantung pada startegi *leadership* yang diterapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas, Hipotesa kelima dalam penelitian ini adalah:
H5 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *leadership style* terhadap firm performance pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang *leadership style* pernah dilakukan sebelumnya oleh Mahserdjian, Karkoulian, dan Messarra (2011) yang bertujuan untuk menilai hubungan antara *leadership style* dengan *learning organization* dalam budaya *non-western.* Seperti yang dijelaskan oleh Senge (1990) bahwa *leadership* memainkan peran penting dalam membantu organisasi menjadi *learning organization.* Hasil penelitian yang dilakukan Sahaya (2012) menunjukan hasil yang positif antara *leadership style* tipe *transformational* dan *transactiona*l dengan *learning organization*, sedangkan tipe *laissez-faire* dinyatakan berhubungan negatif.

Penelitian mengenai hubungan antara *learning organization* dengan *financial performance* perusahaan juga telah dilakukan sebelumnya oleh Demmers (2009). Dalam penelitian ini ditemukan bahwa perusahaan yang menghasilkan kinerja keuangan diatas rata – rata memiliki karakteristik yang ada dalam dimensi *learning organization* lebih luas dibandingkan dengan perushaan yang memiliki hasil dibawah rata – rata. Penelitian lain juga dilakukan oleh Davis (2005), dalam penelitiannya terdapat hubungan yang signifikan antara *firm's degree of LO* dengan persepsi kinerja perusahaan

Teori *leadership* yang berhubungan dengan *quality management* untuk meningkatkan *firm performance* yang dilakukan oleh Alharbi dan Yusoff (2012) membuktikan bahwa *leadership style* berhubungan dengan *quality management*, dalam penelitian tersebut, dijelaskan bahwa

transformational leadership memiliki hubungan positif dan *transactional leadership* memiliki berhubungan negatif dengan *quality management*, dan *laissez-faire leadership styles* juga berhubungan negatif dengan *quality management*. Dalam penelitiannya terbukti bahwa *leadership style* memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji pengaruh leadership style terhadap firm performance dengan learning organization dan quality management sebagai interveving variabel.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran interval dan skala pengukuran likert. Dalam penelitian ini, digunakan 5 skala likert. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

1 =Sangat Tidak Setuju Sangat Tidak Mampu
2 =Tidak Setuju / Tidak Mampu
3 =Netral / Kadang-Kadang
4 =Setuju / Mampu
5 =Sangat Setuju / Sangat Mampu

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuisioner yang disebarkan kepada perusahaan manufaktur di Surabaya sehingga sumber data berasal dari internal perusahaan. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui studi pustaka dan penyebaran kuisioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Surabaya yang tidak diketahui jumlahnya. Berdasarkan standart penentuan jumlah sampel oleh Sugiyono (2010), maka sampel dalam penelitian ini adalah 40 perusahaan manufaktur di Surabaya. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive sampling*.

Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah karyawan dan pemimpin. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pemimpin dan karyawan perusahaan sektor manufaktur yang berada di Surabaya.

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi-Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

Kuisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

a. Variabel Independent: *Leadership Style* yang diadopsi dari Bass dan Avolio (2004)
b. Variabel Perantara: *Learning Organization* yang diadopsi dari Marsick dan Watkins (2003); *Quality Management* yang diadopsi dari Oh (2009).
c. Variabel Terikat: *Firm Performance* yang diadopsi dari Moorman dan Rust (1999).

Manfaat dari kelompok pernyataan ini adalah untuk menganalisa hipotesa yang telah dibuat sebelumnya. Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis statistiska merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square)*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuisioner, peneliti memperoleh data mengenai leadership style, learning organization, quality management, dan firm performance. pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Kuisioner berhasil dikumpulkan dari 40 perusahaan, yang terdiri dari 3 karyawan dan 2 pemimpin setiap perusahaannya.

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Golongan	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Manufaktur	Laki-laki	93	46.5%
	Perempuan	107	53.5%
	Total	200	100.00%

Golongan	Lama Bekerja	Prosentase
Manufaktur	1-3 tahun	50%
	3-5 tahun	21%
	5-10 tahun	22%
	>10 tahun	7%
	TOTAL	100%

Data yang telah terkumpul kemudian ditabulasikan dan dicari nilai rata- ratanya. Untuk memperoleh rata- rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus:

Berdasarkan interval kelas diatas maka disusunlah kriteria rata- rata jawaban responden berikut ini :

Tabel 3. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
4,20 < rata- rata ≤ 5,00	Sangat Setuju / Sangat Mampu
3,40 <rata- rata ≤ 4,20	Setuju / Mampu
2,60 < rata- rata ≤ 3,40	Netral / Kadang-Kadang
1,80 < rata- rata ≤ 2,60	Tidak Setuju / Tidak Mampu
1,00 < rata- rata ≤ 1,80	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Mampu

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Leadership Style

Indikator	Mean	Kategori
Idealized Influence (Attributed)	3.85	Setuju / Mampu
Idealized Influence (Behaviour)	3.93	Setuju / Mampu
Inspirational Motivation	3.75	Setuju / Mampu
Intellectual Stimulation	3.85	Setuju / Mampu
Individualized Consideration (IC)	3.96	Setuju / Mampu
Management By Exception (active)	3.89	Setuju / Mampu
Contigent Reward	3.76	Setuju / Mampu
Management By Exception (Passive)	2.14	Tidak Setuju / Tidak Mampu
Laissez Faire Leadership Style	2.07	Tidak Setuju / Tidak Mampu
MEAN TOTAL	3.4666667	Setuju / Mampu

Indikator	Mean	Kategori
Customer Focus	3.93	Setuju / Mampu
	3.91	Setuju / Mampu
People management	3.86	Setuju / Mampu
	3.69	Setuju / Mampu
Process management	3.75	Setuju / Mampu
	3.76	Setuju / Mampu
Information and Analysis	3.81	Setuju / Mampu
	3.9	Setuju / Mampu
MEAN TOTAL	3.82625	Setuju / Mampu

Dari penilaian responden terhadap variable *leadership style,* tampak bahwa penerapan *leadership style* terhadap perusahaan- perusahaan manufaktur di Surabaya sudah baik. Rata- rata jawaban responden menunjukan penerapan dimensi *leadership style* dengan baik, bahkan terlihat sangat baik pada dimensi *Individualized Consideration* (IC) dan *Idealized Influence (Behaviour).* Secara keseluruhan, rata- rata variable *leadership style* adalah 3.46 yang termasuk dalam kategori setuju

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Learning Organization

Indikator	Mean	Kategori
Create continuous learning opportunities	3.78	Setuju / Mampu
	3.81	Setuju / Mampu
Promote inquiry and dialogue	3.83	Setuju / Mampu
	3.7	Setuju / Mampu
	3.71	Setuju / Mampu
Encourage collaboration and team learning	3.56	Setuju / Mampu
	3.84	Setuju / Mampu
Create systems to capture and share learning	3.79	Setuju / Mampu
	3.73	Setuju / Mampu
Empower people toward a collective vision	3.72	Setuju / Mampu
	3.73	Setuju / Mampu
Connect the organization to its environment	3.83	Setuju / Mampu
	3.77	Setuju / Mampu
	3.91	Setuju / Mampu
Provide strategic leadership for learning	3.85	Setuju / Mampu
	3.87	Setuju / Mampu
	3.86	Setuju / Mampu
MEAN TOTAL	3.7817647	Setuju / Mampu

Dalam *learning organization* berdasarkan penilaian responden juga menunjukkan kinerja yang baik, dari *task performance*, *adaptive performance* dan *contextual performance*. Rata- rata paling tinggi ditunjukkan oleh *Connect the organization to its environment, dan* rata- rata terendah terdapat pada *Encourage collaboration and team learning.* Secara keseluruhan, rata- rata variable learning organization adalah 3.78 yang termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Quality Management

Berdasarkan penilaian responden terhadap variable *quality management,* semua indikor menunjukan hasil yang memuaskan dimana rata- rata tertinggi ditunjukkan indikator *Customer Focus* dan indikator terendah pada indikator *People management*. Secara keseluruhan rata- rata variable kinerja perusahaan adalah 3.82 dimana termasuk dalam kategori mampu.

Tabel 7. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Firm Performance

Indikator	Pernyataan	Mean	Kategori
Cost	Perusahaan saya mengeluarkan biaya sesuai yang ditargetkan	3.9	Setuju / Mampu
Sales	Perusahaan saya mampu mencapai pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan	3.91	Setuju / Mampu
Profitability	Perusahaan saya mampu mencapai keuntungan bersih yang ditargetkan	3.94	Setuju / Mampu
Market Sahre	Perusahaan saya mampu menguasai pangsa pasar yang ditargetkan	3.77	Setuju / Mampu
Customer Satisfaction	Perusahaan saya mampu memuaskan pelanggan	3.86	Setuju / Mampu
Customer Retention	Perusahaan saya cepat dalam mengembangkan produk atau jasa	3.86	Setuju / Mampu
Speed of new product/ service development	Perusahaan saya mengembangkan produk atau jasa yang inovatif	3.68	Setuju / Mampu
Creativity of new Product/service Development	Perusahaan saya mengembangkan produk atau jasa yang inovatif	3.66	Setuju / Mampu
MEAN TOTAL		3.8225	Setuju / Mampu

Berdasarkan penilaian responden terhadap variable *firm performance* semua indikor menunjukan hasil yang memuaskan dimana rata- rata tertinggi ditunjukkan indikator *Profitability* sedangkan indikator terendah pada indikator *Creativity of new Product/service Development*. Secara keseluruhan rata- rata variable kinerja perusahaan adalah 3.82 dimana termasuk dalam kategori mampu.

Tabel 8. Nilai Outer Loading

	LS	LO	QM	FP
LS1	0.6006	0	0	0
LS2	0.7348	0	0	0
LS3	0.7098	0	0	0
LS4	0.8064	0	0	0
LS5	0.5791	0	0	0
LS6	0.545	0	0	0
LS7	0.5763	0	0	0
LS8	0.6381	0	0	0
LS9	0.6318	0	0	0
X LO 1	0	0.5754	0	0
X LO 2	0	0.7248	0	0
X LO 3	0	0.7588	0	0
X LO 4	0	0.8186	0	0
X LO 5	0	0.8531	0	0
X LO 6	0	0.7222	0	0
X LO 7	0	0.7861	0	0
X QM 1	0	0	0.5403	0
X QM 2	0	0	0.8361	0
X QM 3	0	0	0.9075	0
X QM 4	0	0	0.8374	0
FP1	0	0	0	0.6156
FP2	0	0	0	0.6765
FP3	0	0	0	0.5834
FP4	0	0	0	0.8343
FP5	0	0	0	0.8408
FP6	0	0	0	0.8281
FP7	0	0	0	0.804
FP8	0	0	0	0.7128

Dari table 4.7 di atas tampak bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat diartikan signifikan secara praktikal. Pada variable learning organization, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *Empower people toward a collective vision*. Pada variable kinerja *quality management*, *outer loading* tertinggi tampak pada indikator *Process management.* Pada variable *firm performance*, *outer loading* tertinggi terdapat pada dimensi *Customer Satisfaction.* Sedangkan pada variabel leadership style, outer loading tertinggi tampak pada indikator *Intellectual Stimulation.*

1.1 Tabel 9. Nilai Cross Loading

	LS	LO	QM	FP
LS1	0.6006	0.379	0.2629	0.3542
LS2	0.7348	0.4639	0.3006	0.4788
LS3	0.7098	0.4255	0.3573	0.295
LS4	0.8064	0.5444	0.467	0.4503
LS5	0.5791	0.4422	0.2669	0.3059
LS6	0.545	0.1639	0.0623	0.1312
LS7	0.5763	0.2648	0.2318	0.3204
LS8	0.6381	0.3096	0.2381	0.1396
LS9	0.6318	0.4319	0.358	0.3025
X LO 1	0.2327	0.5754	0.301	0.4147
X LO 2	0.4556	0.7248	0.4284	0.5605
X LO 3	0.4444	0.7588	0.4941	0.5923
X LO 4	0.6037	0.8186	0.629	0.5708
X LO 5	0.6146	0.8531	0.6897	0.6198
X LO 6	0.3278	0.7222	0.6822	0.6224
X LO 7	0.4873	0.7861	0.8098	0.5924
X QM 1	0.2375	0.4498	0.5403	0.5347
X QM 2	0.3262	0.589	0.8361	0.5897
X QM 3	0.5687	0.8152	0.9075	0.7159
X QM 4	0.2764	0.5492	0.8374	0.597
FP1	0.1113	0.3403	0.4571	0.6156
FP2	0.2484	0.5684	0.4886	0.6765
FP3	0.2388	0.4952	0.3878	0.5834
FP4	0.5144	0.6787	0.6891	0.8343
FP5	0.4267	0.4965	0.5451	0.8408
FP6	0.4061	0.5483	0.5561	0.8281
FP7	0.5166	0.6863	0.6989	0.804
FP8	0.3999	0.5842	0.6833	0.7128

Berdasarkan tabel *cross loading* di atas dapat disimpulkan bahwa setiap indikator yang ada di suatu variabel memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi didalam konstruknya sendiri. Dengan demikian, model telah memiliki validitas diskriminan yang baik.

1.2 Tabel 10. Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability
LS	0.8676
LO	0.9006
QM	0.8678
FP	0.9066

Tabel 11. Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbachs Alpha
LS	0.8301
LO	0.8707
QM	0.7889
FP	0.8828

Baik *composite reliability* maupun nilai *cronbach's alpha* telah memenuhi *kriteria yang diharapkan*, yaitu masing- masing di atas 0.6. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 12. Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	|T Statistics (|O/STERR|)|
LS -> LO	0.6195	0.6204	0.0396	0.0396	15.6346
LS -> QM	0.469	0.4715	0.0366	0.0366	12.8275
LO -> FP	0.3342	0.3317	0.0565	0.0565	5.9185
QM -> FP	0.4808	0.4814	0.0378	0.0378	12.7192
LS -> FP	0.0758	0.0793	0.0375	0.0375	2.0222

Nilai R-Square untuk learning organization sebesar 0.3838, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data pada variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* adalah sebesar 38.38%. Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* (GOF) diketahui dari nilai Q^2. Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Nilai Q^2 sebagai berikut:

Nilai $Q^2 = 1 – (1 – 0.3838) \times (1 – 0.22) \times (1 – 0.6652) = 0.842$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0.842, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 84.2%%, sedangkan 15.8% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Tabel 13. Direct dan Indirect Effect

Pengaruh	*Direct effect*	*Indirect effect*
Leadership Style -> Learning Organization	0.6195	-
Learning organization-> Firm Performance	0.3342	-
Leadership Style terhadap *firm performance* melalui *Laerning organization*		0.6195 x 0.3342 = 0.207
Leadership Style-> Quality management	0.469	
Quality Management-> Firm Perfoemance	0.4808	
Leadership Style terhadap *firm performance* melalui *Quality Management*		0.469 x 0.4808 = 0.225
Leadership Style-> *Firm Performance*	0.0758	

hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) seperti pada tabel di atas dijelaskan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari *leadership style* terhadap *firm performance* melalui *learning organization* yaitu sebesar 0.207, sedangkan Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari *leadership style* terhadap *firm performance* melalui variabel *quality management* sebesar 0.225. Angka tersebut terbukti lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh secara langsung *(direct effect)* dari variabel *leadership sty*le ke *firm performance*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning organization* dan *quality management* memberikan pengaruh positif dan signifikan sebagai variabel intervening antara *leadership style* dengan *firm performance*

KESIMPULAN

Dari data yang dihimpun, dan dikelola dengan menggunakan smart PLS, dapat diperoleh kesimpulan bahwa *leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap learning organization; *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality management*; *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*; *quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance.* Selain itu ditemukan bahwa terdapat pengaruh langsung antara *leadership style* dengan *firm performance* memberi pengaruh lebih besar daripada apabila melalui perantara *learning organization* dan *quality management*. Dengan demikian disimpulkan bahwa *learning organization* dan *quality management* dapat menjadi variable intervening antara *leadership style dengan* dengan *firm performance.*

Saran

Melalui penelitian ini dapat diketahui bahwa nilai rat-rata terendah untuk variabel learning organization berada pada indikator *Encourage collaboration and team learning*, oleh sebab itu dalam penerapan indikator ini harus ditingkatkan dengan cara pemimpin yang harus selalu waspada dan perhatian terhadap karyawan dalam sub kelompok yang mulai terpaku pada kegiatan mereka sendiri dan mengabaikan tujuan organisasi. Pemimpin harus memahami terlebih dahulu mengapa itu terjadi dan mencoba mengatasi dengan beberapa hal seperti

mendorong mereka untuk bersosialisasi diluar pekerjaan. Sedangkan nilai rata-rata tertinggi pada variabel learning organization, ditujunkan pada indikator *Connect the organization to its environment.* Sehingga indikator ini harus tetap dipertahankan, dengan cara membantu anggota organisasi selalu memahami dampak dari pekerjaan mereka, dan tetap selalu mengamati lingkungan, karena organisasi sendiri terkait dengan masyarakatnya.

Sedangkan dalam variabel *quality management* niai rata-rata terendah ditunjukan pada indikator *people management*, sehingga penerapan indikator ini harus ditingkatkan dengan cara pemimpin tidak terlalu mengontrol setiap detail dari pekerjaan yang dilakukan karyawan, karena jika terlalu dikontrol akan membuat karyawan menjadi bosan dan merasa tidak dihargai, kedua dengan cara membangun kepercayaan diantara mereka, dengan demikian mereka akan merasa termotivasi. Nilai rata-rata tertinggi ditunjukan pada indikator *customer focus*,sehingga harus semakin ditingkatkan dengan cara mendalami kebutuhan customer dan menjaga hubungan baik dengan customer yang sudah ada.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam penelitian ini diketahui nilai Q^2 sebesar 0.842, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 84.2%, sedangkan 15.8% meruapakan variabel lain yang dapat digunakan untuk penelitian ini, namun variabel tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini. Oleh sebab itu untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain selain dalam penelitian ini

Selain itu objek penelitian juga terbatas hanya pada perusahaan sektor manufaktur di Surabaya. Apabila penelitian yang sama dilakukan di sektor dan wilayah yang berbeda, akan memungkinkan perolehan hasil yang berbeda pula

DAFTAR REFERENSI

Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the deming management method. *Academy of Management.the Academy of Management Review, 19*(3), 472.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441-462.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*, 411-27.

Barnett, William P, Greve, Henrich R, & Park, Douglas. (1994). An Evolutionary Model of Organizational Performance. *Strategic Management Journal, 15, 11-28.*

Bhimani, A. and Okano, H. (1995, June). Targeting excellence: target cost management at Toyota in the UK. *Management Accounting*, 73(6), 42-44.

Brush, T. H., Bromiley, P. and Hendrickx, M. (2000, April). The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21(4), 455-472.

Childers, W. H. (2009). *Transformational leadership and its relationship to trust and behavioral integrity*. (Order No. 3402113, Saybrook Graduate School and Research Center). *ProQuest Dissertations and Theses*, 73-n/a.

Chung-Wen,Y. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance.*Managing Global Transitions, 6*(3), 257-275.

Cooper, D.R. dan C.W. Emory.(1996). *Metode Penelitian Bisnis*. (Widyono Soetjipto). Jakarta: Erlangga

Daft, R.L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). Retrieved October 3,2013. from ftp://217.219.170.14/Industrial%20Group/Afshari/ORG/ORG_eBook/OTAD_10e.pdf

Davis, D. (2005). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International, 11*(1), 51-66.

Demers, D.L. (2009). The relationship between perceptions of learning organization characteristics and firm performance. *ProQuest Dissertations and Theses*, 87. Retrieved May 1, 2013, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.

Dick, G. P., Heras, I., & Casadesus, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production*

Hansemark, O. C. and Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, 14(1), 40-57.

Humphreys, J. H. (2001). Transformational and transactional leader behavior: The relationship with support for E-commerce and emerging technology. *Journal of Management Research, 1*(3), 149-159.

Haworth, A. (2005). *Becoming a learning organization.* (Order No. 1429151, State University of New York Empire State College). *ProQuest Dissertations and Theses, ,* 74-74 p.

Hedfi-Khayati, L., & Zouaoui, M. (2013). Perceived importance of performance dimensions: Case of different tunisian firm product and geographic scope. *Journal of Organizational Management Studies, 2013*, 1-12

Iskandar, Eddy.D."Sampoerna SBM-ITB Luncurkan Blemba dan Enemba." SWA 2 November 2006.

Jarad, I. Y. A., Yusof, N. A. and Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.

Jogiyanto & Abdilah, W. (2009). Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least square) untuk penelitain empiris. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta

Lagrosen, S. (2007). Quality management and environment: Exploring the connections. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, *24*(4),333-346. doi:http://dx.doi.org/10.1108/02656710710740 52

Lee, H.C & Chuang, T.H. The Impact of Leadership style on Job Stress and turnover intention – Taiwan Insuranvce Industry As An Example. *Department of Business Management, tatung University.*

Lewinski, H.V. (2011) "To find your way in global economy, first pinpoint your competitive essence." Electronic Engineering Times February 7, 2011.

Liu, P. L. & Tsai, C. H. (2007). Effect of knowledge management systems on operating performance: An empirical study of hi-tech companies using the balanced scorecard approach. International Journal of Management, 24(4), 734-743.

Mahserdjian, A., Karkoulian, S., &Messarra, L. (2011). Leadership Styles Correlate of Learning Organization in a Non-Western Culture. The Business Review, Cambridge, 12(2), 269.

Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimension of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5*(2), 132-151.

Messick, D.M & Kramer, R.M. (2005). The Psychology of Leadeership, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Martinez, R.L. (2009). Impact of the learning organization on financial performance. *ProQuest Dissertations and Theses*, 198. Retrieved May 14, 2013, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.

Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of marketing* (October), 20-35

Oh, S. Y. (2009). *The relationship between quality management, organizational learning, and organizational performance.* (Order No. 3363048, University of Illinois at Urbana-Champaign). *ProQuest Dissertations and Theses*, 232-n/a.

Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37.

Rasula, J. Vuksic, V. B. and Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.

Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management.the Academy of Management Review, 19*(3), 419.

Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study. *International Journal of Management and Information Systems, 14*(5), 119-127

Roethlein, C., Mangiameli, P., & Ebrahimpour, M. (2002). Quality in U.S. manufacturing industries: An empirical study. *The Quality Management Journal, 9*(3), 48-66.

Sahaya, N. (2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management, 7*(14), 96-113.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach 2nd Edition.* New York: John Wiley and Son.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday

Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership, 47*(8), 23.

Shahin, A. (2011). An investigation on the influence of total quality management on financial performance the case of boutan industrial corporation. *International Journal of Business and Social Science, 2*(15).

Spigener, J. B. (2004). Beyond Management: Using Leadership to Achieve Your Goals In Quality. *Quality Congress.ASQ's ...Annual Quality Congress Proceedings, 58*, 229-231.

Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations, 50*(1), 73-89. http://dx.doi.org/10.1177/001872679705000104

Von Lewinski, H., & Ovanessoff, A. (2011). To find your way in global economy, first pinpoint your competitive essence. *Electronic Engineering Times*, (1595), 50. .

Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: Strategies for improving performance. *The Learning Organization,16*(1), 58-68.

Wessel, K. D. (2004, August). *New product development performance: using networks to access information*. Retrieved December 14, 2013, from University of Utah and Research Web site: ABI/INFORM Global (Proquest) database.