

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

Noviana Widjaja dan Saerce Elsy
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: elsyehat@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *leadership style* terhadap *quality management*, *learning organization* terhadap *firm performance*, *quality management* terhadap *firm performance*, dan *leadership style* terhadap *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya. Selain itu juga untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dari *leadership style* terhadap *firm performance* melalui *learning organization* dan *quality management* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada perusahaan non 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*, *learning organization* terhadap *firm performance*, *quality management* terhadap *firm performance*, dan *leadership style* terhadap *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya. *Learning organization* dan *quality management* menjadi variabel perantara bagi *leadership style* dan *firm performance* karena hubungan langsung antara *leadership style* dengan *firm performance* memberi pengaruh lebih kecil daripada apabila melalui *learning organization* dan *quality management*.

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

ABSTRAK

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's performance on non manufacturing firm sector in Surabaya. This study also examined the direct and significant relationship of leadership style to firm performance through learning organization and quality management as intervening variable on non manufacturing firm in Surabaya. This study used quantitative approach, and the data were obtained through the distribution of questionnaire to non 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 non manufacturing firm in Surabaya. Learning organization and quality management became the intervening variable to leadership style and firm performance because the direct relationship between leadership style and firm's performance gave smaller affect than through learning organization and quality management.

Keywords: Leadership Style, Learning Organization, Quality Management, and Firm Performance

PENDAHULUAN

Perubahan cepat yang terjadi dalam lingkungan bisnis, yang disebabkan oleh kompleksitas yang berkembang, Mempercepat inovasi teknologi dan fenomena globalisasi. Dalam literatur bisnis modern, fenomena ini biasanya diberi label sebagai “*Hypercompetition*”. Menurut Rajaram (1996), *hypercompetition* berarti tidak hanya terdapat lebih banyak kompetisi dalam pasar, tetapi juga terdapat persaingan yang ketat dan lebih cerdas.

Dunia bisnis yang ditandai dengan perubahan konstan dan cepat dalam ekonomi global, menyebabkan munculnya suatu bentuk organisasi baru yang dikenal sebagai *Learning Organization* (Milic, Dudjak, & Grubic-Nesic, 2012). *Learning Organization* dirancang untuk memungkinkan orang dan organisasi untuk menjadi adaptif terhadap lingkungan dan tanggap terhadap perubahan. Transformasi sistem organisasi untuk mencerminkan “proses pembelajaran, perubahan perilaku, dan perbaikan kinerja” menjadi hal yang penting bagi organisasi untuk kelangsungan hidup dari organisasi (Slater dan Narver, 1995).

Leadership Style ditekankan sebagai faktor utama yang mempengaruhi perkembangan *learning organization* (Senge, 1990; Bass, 2000 & Prewitt, 2003). *Learning organization* membutuhkan seorang pemimpin yang terbaik bagi *followers*, kepemimpinan yang lebih adaptif dan fleksibel. Alasan utama dari pentingnya *leadership style* adalah pemimpin mempengaruhi motivasi dari anggota dan anggota yang sudah termotivasi dapat meningkatkan *quality management* (Waldman, 1994). Dengan adanya strategi perusahaan dan perilaku kepemimpinan dalam suatu organisasi, dapat secara signifikan mempengaruhi *Firm Performance* perusahaan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan (Floyd & Lane, 2000).

Dalam penelitian ini, Perusahaan non manufaktur ini dipilih sebagai objek penelitian disebabkan karena adanya perkembangan perusahaan non manufaktur di Indonesia dari waktu ke waktu. Hal ini bisa dilihat dari data yang ditemukan dari sahamok (diakses 10 Januari 2014). Selama periode 2011-2013, terjadi peningkatan dari 274 perusahaan pada tahun 2011, lalu 288 perusahaan pada tahun 2012 dan meningkat menjadi 309 perusahaan pada tahun 2013.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh *leadership style* terhadap *learning organization* dan *quality management* dalam meningkatkan *firm performance*, sehingga judul penelitian ini adalah “**Pengaruh Leadership Style terhadap Learning Organization dan Quality Management untuk Meningkatkan Firm Performance pada Perusahaan Non Manufaktur di Surabaya**”.

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

1. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Leadership style* terhadap *learning organization* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Learning Organization* terhadap *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Leadership style* terhadap *Quality Management* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Quality Management* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya?

Leadership Style

Ketidakpastian lingkungan membuat anggota organisasi memiliki tingkat stress dan kecemasan yang tinggi. Selama masa dari ketidakpastian ini karyawan mencemaskan masa depan mereka, keamanan kerja dan membutuhkan dukungan tambahan (Scott, 2010). Ketidakpastian ini menunjukkan bahwa karakteristik dalam lingkungan tersebut dapat membuat tuntutan permintaan yang cukup besar pada *leaders* dan berdampak pada persepsi dari *leadership style* itu sendiri (Henderson dan Fredrickson, 1996).

Menurut Bass dan Avolio (2004), *leadership style* terdiri dari sembilan faktor model kepemimpinan yaitu:

- a. *Transformational Leadership*. Menurut Bass dan Avolio (2004), *Transformational leadership* terdiri dari lima

- faktor yaitu *Idealized Influence (Attributed), Idealized Influenced (behaviour), Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration.*
- b. *Transactional Leadership Style.* menurut Bass dan Avolio (2004), *transactional leadership* terbagi menjadi dua faktor yaitu *Contingent Reward* dan *Management by Exception (Active).*
- c. *Passive Avoidant Leadership Styles.* Menurut Avolio dan Bass (2004), *Passive avoidant leadership styles* terbagi menjadi dua faktor, yaitu *Management By Exception (Passive)* dan *Laissez Faire Leadership Style.*

Learning Organization

Menurut Garvin (1993), *learning organization* merupakan sebuah organisasi yang memiliki kemampuan dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan mengubah perilaku mereka untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan yang baru.

Watkins dan Marsick (2003) menetapkan tujuh tindakan untuk memperkaya proses pembelajaran dalam organisasi, yaitu *Creating continous learning opportunities, Promoting inquiry and dialogue, encouraging collaboration and team learning, create system to capture and share learning, empowering people toward a collective vision, connecting the organization to its environment, Provide Strategic leadership for learning.*

Quality Management

Quality Management adalah filosofi yang bertujuan untuk mencapai atau melebihi harapan pelanggan melalui penekanan pada keterlibatan karyawan dan terus menerus dalam peningkatan kualitas (Lorente et al., 1998).

Menurut Oh (2009) *Quality Management* terbagi menjadi empat infrastruktur, yaitu: *Customer Focus, People management, Process management, Infomation and analysis.*

Firm Performance

Firm performance merupakan hasil dari keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Fitriani,

2013). Menurut Moorman dan Rust (1999), *firm performance* terbagi menjadi tiga indikator, yaitu, *firm financial performance, customer relationship performance, dan new product performance.* *Firm financial performance* menggambarkan profitabilitas dan kinerja pasar

Indikator *firm performance* yang diadaptasi dari Moorman (1995); Griffin & Page (1993), yaitu: *cost, sales, profitability, dan market share.*

Indikator *customer relationship performance* yang diadaptasi oleh Griffin dan Page (1993) yaitu: *customer satisfaction dan cusomer retention.*

Indikator *new product performance* yang diadaptasi dari Moorman (1995); Griffin dan Page (1993), yaitu: *Speed of new product/ service development dan creativity of new product/ service development.*

Pengaruh Leadership Style Terhadap Learning Organization

Prewitt (2003) mengatakan bahwa fungsi dari seorang pemimpin adalah menunjukkan jalan dalam mencapai tujuan dan memotivasi anggota-anggotanya untuk mengikutinya. Teori *Learning Organization* dan para peneliti secara konsiten telah melaporkan pentingnya visi dari *leadership style* dan komitmen terhadap sistem *Leaning Organization*, meskipun nilai dari *learning organization* terhadap *financial performance* masih belum diketahui (Ellinger et al, 2000). Senge (1990) mengidentifikasi peran seorang pemimpin terhadap *learning organization*. Pada intinya, pemimpin *learning organization* bertanggung jawab dalam membangun sebuah organisasi dimana anggota organisasi akan secara terus menerus memperluas kemampuan mereka dalam membentuk masa depan mereka (Senge, 1990). Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat Pengaruh langsung dan signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Learning Organization* pada perusahaan non manufaktur di surabaya.

Pengaruh Leadership Style Terhadap Quality Management

Leadership Style merupakan prasyarat yang penting untuk menjaga *quality management* dalam suatu perusahaan (Misztal, 2013). Hal yang serupa dikemukakan oleh Serafimovsa dan Risvota

(2011). Mereka mengatakan bahwa *Leadership style* merupakan salah satu konsep yang penting dalam *total quality management*. Perusahaan yang berhasil dalam mencapai *total quality control* mereka, dikarenakan karena kepemimpinan yang kuat. Alasan utama dari pentingnya *leadership style* adalah pemimpin mempengaruhi motivasi dari anggota dan anggota yang sudah termotivasi dapat meningkatkan *quality management* (Waldman, 1994). Menurut Laohavichien, Fredendall, dan Cantrell (2009), *leadership* dan komitmen terhadap kualitas merupakan hal yang penting untuk efektifitas *Quality management*.

Dari penjelasan yang ada diatas, hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Quality Management* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya.

Pengaruh Learning Organization terhadap Firm Performance

Kepentingan mendasar bagi perusahaan saat ini adalah menciptakan pengetahuan yang baru atau bisa disebut dengan inovasi. Tingkat persaingan ini mendorong perubahan revolusioner di pasar global yang mewajibkan para perusahaan merangkul orientasi pembelajaran yang efektif. Tanpa pembelajaran yang aktif, sebuah organisasi tidak dapat diharapkan untuk melampaui model operasional saat ini. Beberapa upaya dalam meningkatkan profit perusahaan memiliki nilai sementara bagi perusahaan, namun ketika sebuah perusahaan meningkatkan *learning organization* di perusahaan mereka merupakan jalur yang penting untuk hasil positif yang berkepanjangan (De Geus, 1997).

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesa ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *learning organization* terhadap *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya.

Pengaruh Quality Management Terhadap Firm Performance

Konsep dari kualitas telah dikembangkan selama lebih dari beberapa dekade terakhir untuk menjadi alat bagi manajemen sebagai peran utama dalam pengendalian. Dalam lingkungan yang mengutamakan kualitas sebagai keberhasilan mereka, produsen

menggunakan *Total Quality Management* (TQM) sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan pelanggan (Belay, Takala, dan Kasie, 2011). Banyak literatur menunjukkan bahwa kualitas, meningkatkan kinerja perusahaan di banyak aspek, seperti, mengurangi biaya, fokus pada pencegahan, dan memperbaiki manajemen yang ada (Crosby, 1979; Garvin, 1984). Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesa keempat dalam penelitian ini adalah:

H4 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Quality Management* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya.

Pengaruh Leadership Style terhadap Firm Performance

Leadership memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih produktif dan menguntungkan, namun tingkat keberhasilan perusahaan tergantung pada *leadership style* dan hasil reaksi lingkungan yang diciptakan bagi karyawan agar berfungsi dengan baik (Puni, Ofei, dan Okoe, 2014). Strategi dari *Leadership* menetapkan jalan bagi perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan kelanjutan dari keunggulan kompetitif (Hitt dan Ireland, 2002). Tanpa strategi dari *Leadership* yang efektif, kemungkinan suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan yang superior atau bahkan kinerja yang memuaskan saat menghadapi persaingan global akan sangat kecil (Davids, 1995). Liebowitz (1998) juga berpendapat bahwa dengan *leadership* yang kuat merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. *Leadership style* mengontrol interpersonal, penghargaan, dan sanksi yang membentuk perilaku karyawan, motivasi, dan sikap yang berdampak pada kinerja organisasi (Warrick, 1981). Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesa kelima dalam penelitian ini adalah:

H5 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji hubungan *leadership style* terhadap *learning organization* dan *quality management* untuk meningkatkan *firm performance*.

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

Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah para karyawan dan pemimpin yang bekerja di perusahaan non manufaktur baik terbuka maupun tertutup di Surabaya dan telah memiliki pemahaman yang cukup mengenai perusahaan sehingga dalam pengisian kuisioner, dapat terjawab dengan tepat.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pemimpin dan karyawan perusahaan non manufaktur yang berada di Surabaya.

Kuisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

- a. Variabel Independent: *Leadership Style* yang diadopsi dari Bass dan Avolio (2004).
- b. Variabel Intervening: *Learning Organization* yang diadopsi dari Marsick dan Watkins (2003); *Quality Management* yang diadopsi dari Oh (2009).
- c. Variabel Dependen: *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*) yang merupakan bagian, sekaligus alternatif dari SEM.

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Hasil penelitian diperoleh dengan melakukan penyebaran kuisioner mengenai *leadership style*, *learning organization*, *quality management*, dan *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya. Masing-masing perusahaan diwakili oleh 5 orang dimana terdiri dari 2 manajer dan 3 lainnya merupakan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

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

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

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

Tabel 1. 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

Penilaian responden terhadap variable *leadership style* di perusahaan non manufaktur di Surabaya ini dapat dikatakan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari hasil rata-rata jawaban responden secara keseluruhan yaitu, 3.8872 dengan kategori setuju.

Penilaian responden terhadap variable *learning organization* di perusahaan non manufaktur di Surabaya ini juga dapat dikatakan tinggi. Hal ini bisa dilihat dari total rata-rata jawaban responden secara keseluruhan yaitu 4,26571 yang termasuk dalam kategori sangat setuju. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan pada indikator *Creating continous learning opportunities* yaitu sebesar 4,475 yang termasuk dalam kategori sangat setuju, sedangkan rata-rata terendah ditunjukkan pada indikator *Create system to capture and share learning* yaitu sebesar 3,81 yang termasuk pada kategori setuju.

Penilaian responden terhadap variable *quality management* di perusahaan non manufaktur di Surabaya ini dapat dikatakan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata keseluruhan dari jawaban responden yaitu 4,2325 yang termasuk dalam kategori sangat setuju. Rata-rata tertinggi terletak pada indikator *Customer Focus*, sedangkan rata-rata terendah terletak pada indikator *Process Management*.

Berdasarkan penilaian responden terhadap *firm performance*, menunjukkan hasil yang memuaskan dari masing-masing indikator, dimana rata-rata tertinggi ditunjukkan pada indikator *Speed of new product service development* yaitu sebesar 4,345, sedangkan rata-rata terendah ditunjukkan pada indikator *Creativity of new product/ service development* yaitu sebesar 3,88. Apabila dilihat secara keseluruhan rata-rata dari *firm performance*, rata-rata yang dicapai sudah termasuk tinggi yaitu sebesar 4,1675 yang termasuk dalam kategori setuju.

Apabila dilihat nilai *outer loading* dari masing-masing indikator memiliki nilai *outer loading* diatas 0,5. Pada variable *leadership style*, nilai *outer loading* tertinggi terletak pada indikator *Individualized Consideration (IC)*, yaitu sebesar 0,8423. Pada variable *learning organization*, nilai *outer loading* tertinggi terletak pada indikator *Encouraging collaboration and team learning* yaitu sebesar 0,9158. Pada variable *quality management*, nilai *outer loading* tertinggi terletak pada indikator *People Management* yaitu sebesar 0,8157. Sedangkan pada variable *firm performance*, nilai *outer loading* tertinggi terletak pada indikator *market share* yaitu sebesar 0,8548.

Nilai *cross loading* dari setiap indikator pada masing-masing variable telah memiliki nilai *outer loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap indikator di masing-masing variable

penelitian tersebut telah memiliki validitas diskriminan yang baik.

Composite reliability dan *cronbach's alpha* dari setiap variabel penelitian telah memenuhi *role of thumb* yaitu nilainya melebihi dari 0,7. Sehingga dapat dikatakan bahwa *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dalam penelitian ini telah reliable.

Nilai R-Square untuk *learning organization* yaitu sebesar 0,2192 yang dapat dikatakan bahwa *leadership style* dapat mempengaruhi 21,92% dari *learning organization*. Nilai R-Square untuk *quality management* yaitu sebesar 0,2790 yang dapat dikatakan bahwa *leadership style* dapat mempengaruhi 27,90% dari *quality management*. Nilai R-Square untuk *firm performance* yaitu sebesar 0,5857 yang dapat dikatakan bahwa *learning organization*, *quality management*, dan *leadership style* dapat mempengaruhi 58,57% dari tingkat *firm performance* dari perusahaan pada sektor non mamufaktur di Surabaya.

Total dari nilai R² tersebut dapat digunakan untuk menghitung secara manual *goodness of fit* (GOF) model karena aplikasi perangkat lunak PLS tidak menyediakan menu khusus unutm menghitung GOF. Dari nilai R² diatas maka dapat dihitung nilai Q² yaitu Nilai Q² = 1 - (1-0,2192) x (1-0,279) x (1-0,5857) = 0,767. Dengan demikian, model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi sebesar 76,7%.

Hasil nilai koefesien path dari pengaruh *leadership style* terhadap *learning organization* adalah 0,4682 dengan t hitung yaitu 17,9262 dimana nilai t lebih besar dari 1,96 (*two-tailed*). Dengan demikian hipotesis terdapat pengaruh positif yang signifikan *leadership style* terhadap *learning organization* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya dapat diterima kebenarannya.

Hasil nilai koefesien path dari pengaruh *leadership style* terhadap *quality management* adalah 0,5282 dengan t hitung yaitu 26,8201 dimana nilai t hitung lebih besar dari 1,96 (*two-tailed*). Dengan demikian hipotesis terdapat pengaruh positif yang signifikan *leadership style* terhadap *quality management* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya dapat diterima kebenarannya.

Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *learning organization* terhadap *firm performance* adalah 0,3880 dengan t hitung yaitu 9,0956 dimana nilai t lebih besar dari 1,96 (*two-tailed*). Dengan demikian hipotesis terdapat pengaruh positif yang signifikan *learning organization* terhadap *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya dapat diterima kebenarannya.

Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *quality management* terhadap *firm performance* adalah 0,4020 dengan t hitung yaitu 8,7604 dimana nilai t lebih besar dari 1,96 (*two-tailed*). Dengan demikian hipotesis terhadap pengaruh positif yang signifikan *quality management* terhadap *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya dapat diterima kebenarannya.

Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *leadership style* terhadap *firm performance* adalah 0,0328 dengan t hitung 1,6464 dimana nilai t lebih besar dari 1,64 (*one-tailed*). Dengan demikian hipotesis terhadap pengaruh positif yang signifikan *leadership style* terhadap *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya dapat diterima kebenarannya.

Berdasarkan tabel 13 dapat dilihat bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari *leadership style* terhadap *firm performance* melalui *learning organization* yaitu sebesar 0.182 dan *leadership style* dan *firm performance* melalui *quality management* yaitu sebesar 0.2120, dimana keduanya memiliki nilai lebih besar apabila dibandingkan dengan hubungan langsung diantara masing-masing variable. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning organization* dan *quality management* memberikan pengaruh positif yang signifikan sebagai perantara antara *leadership style* dengan *firm performance*.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*; terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *quality management*; terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *firm performance*; terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *quality management*

terhadap *firm performance*; terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya. Selain itu, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari *leadership style* terhadap *firm performance* melalui *learning organization* dan *quality management* memiliki nilai yang lebih tinggi dari pada nilai dari pengaruh langsung antara *leadership style* terhadap *firm performance*. Dengan demikian *learning organization* dan *quality management* dapat menjadi intervening antara *leadership style* dengan *firm performance*.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa, nilai terendah dari rata-rata indikator *learning organization* adalah *Empowering people toward a collective vision*. Oleh karena itu, indikator ini harus ditingkatkan bisa dengan cara selalu mengingatkan karyawan terhadap tujuan, misi, dan nilai yang dapat membangun komitmen karyawan, dan melibatkan semua karyawan dalam perencanaan ke depan.

Nilai terendah dari rata-rata indikator *quality management* adalah *process management*. Oleh karena itu hal ini harus ditingkatkan dengan terus mengawasi dan mengontrol performansi dari proses bisnis yang sedang berjalan dan performansi dari setiap personil yang terlibat dalam proses bisnis tersebut (Saltanera, 2014).

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa nilai Q² yaitu sebesar 0,767 yang dapat dijelaskan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi sebesar 76,7%. Sedangkan 23,3% sisanya merupakan variabel lain yang dapat digunakan untuk meneliti hubungan antara *leadership style* terhadap *firm performance*. Oleh sebab itu, untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain selain dalam penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, M. M., & Tari, J. J. (2012). The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on

- Performance. *Asia Pasific Management Review*, 17(2), 177-193.
- Afriyeni, E. (2008). Penilaian Kinerja Keuangan Dengan Menggunakan Analisis Rasio. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2).
- Alharbi, M., & Yusoff, R. Z. (2012). Leadership styles, and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia. *International Journal Of Economics*, 1(10), 59-67.
- Arrigo, E. (2005). Corporate Responsibility and Hypercompetition. The IKEA Case. *Emerging Issues in Management*, 2, 37-57.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Babar, S. (1995). Applying Total Quality Management to Educational Instruction. *International Journal Of Public Sector Management*, 8(7), 35-55.
- Barnett, W. P., Greve, H. R., & Park, D. Y. (1994). AN EVOLUTIONARY MODEL OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 15, 11.
- Basim, H. N., Sesen, H., & Korkmazurek, H. (2007). A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Journal of Applied Science*, 2(4), 368-374.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Belay, A. M., Helo, P., Takala, J., & Kasie, F. M. (2011). Effects of quality management practices and concurrent engineering in business performance. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 45-62.
- Berry, L. L., Zeitbaml, V. A., Parasuraman, A. (1990). Five Imperatives For Improving Service Quality. *Management Review*, 3(5), 29-38.
- Bhimani, A. and Okano, H. (1995, June). Targeting excellence: target cost management at Toyota in the UK. *Management Accounting*, 73(6), 42-44.
- Bishop, W. H. (2013). Defining the Authenticity in Authentic Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 7.
- 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.
- Cooper, D.R. dan C.W. Emory. (1996). *Metode Penelitian Bisnis*. (Widyono Soetjipto). Jakarta: Erlangga
- Crosby, P. B. (1979). Quality is Free- if you understand it. Winter Park, FL.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. (10th ed.). United States of America: South – Western Cengage Learning.
- Darling, J. R. (1992). Total quality management: The key role of leadership strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(4), 3.
- Data Sahamok. <http://www.sahamok.com/perusahaan-publik-terbuka-tbk-emiten-bei-bursa-efek-indonesia/> Diakses 10 Januari 2014.
- Davids, M. (1995). Where style meets substance. *The Journal of Business Strategy*, 16(1), 48.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Boston, Massachusetts: Longview.
- Demers, D. L. (2009). *The relationship between perceptions of learning organization characteristics and firm performance*. (Order No. 3374477, The Pennsylvania State University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 87-n/a.
- Dick, G. P., Heras, I., & Casadesus, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 687-708.

- Dvir, T., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact Of Transformational Leadership On Follower Development and Performance: a Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113.
- Easterby-Smith, M., Snell, R., & Gherardi, S. (1998). Organizational learning: Diverging communities of practice? *Management Learning*, 29(3), 259- 272.
- Easton, G. S., & Jarrell, S. L. (1988). The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation. *The Journal of Business*, 71(2), 253-307.
- Ellinger, A. D., Yang, B., Ellinger, A. E. (2000). Is the Learning Organization for Real? Examining the impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational performance. *Adult Education Research Conference*, 106-111.
- Fitriani, A. (2013). Pengaruh Kinerja Lingkungan dan Biaya Lingkungan Terhadap Kinerja Keuangan pada BUMN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1).
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1993). A framework for quality managemnet research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339-366.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The Impact of quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659.
- Franks, O. S. (2009). A Theoretical Model for Implementing Quality Management in an Automated Environment. *International Journal of Control and Automation*, 2(2).
- Garvin, D. A. (1984). What does "product quality" really mean? *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 26(1), 25.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 73, 78-91.
- Gatanas, H. D. (1992). Leadership and Total Quality Management. Individual Study Project, 33.
- Ghadiri, A., Bahari, M. D., Bafrani, F. A., Alami, M., Farzaneh, M., & Timachi, M. (2013). The survey of relationship between total quality management and financial performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(2), 590-597.
- Giesecke, J., & McNeil, B. (2004). Transitioning to the Learning Organization. *Faculty Publications, UNL Libraries*, 5.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227.
- Griffin, A. and Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 291-308.
- Hansemark, O. C. and Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, 14(1), 40-57.
- Henderson, A. D., & Fredrickson, J. W. (1996). Information-processing demands as a determinant of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39(3), 575.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1996). Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation. *Management Science*, 42(3), 415.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Hodgkinson, M. (2000). Managerial perceptions of barriers to becoming a learning organization. *The Learning Organization*, 7(3), 156-166.

- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- 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.
- Jensen, J. A., & Rasmussen, O. E. (2004). An inquiry into the foundations of organizational learning and the learning organization. *The Learning Organization*, 11(6), 478-490.
- Jogiyanto & Abdilah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least square) untuk penelitan 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.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D., & Cantrell, R. S. (2009). The effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. *The Quality Management Journal*, 16(2), 7-24.
- Levesque, T., & McDougall, G. H. G. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12-20.
- Liebowitz, J. (1988). You can become a transformational leader. *Super Vision*, 59(8), 14.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C., Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal Of Operations Management*, 22, 589-607.
- Lopez, S. P., Peon, J. M.P., & Ordas, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Lorente, A. M., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). TQM: Origins and Evolution of the Term. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12-15.
- Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role Of Transformation Leadership. *Journal od Strategic Human Resource Management*, 2, 10-19.
- Mahseredjian, A., Karkoulian, S., & Messarra, L. (2011). Leadership styles correlate of learning organization in a non-western culture. *The Business Review, Cambridge*, 17(2), 269-277.
- Martin, A. (2007). The future of leadership: Where do we go from here? *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 3.
- McAdam, R., Leitch, C., & Harrison, R. (1998). The links between organisational learning and total quality: A critical review. *Journal of European Industrial Training*, 22(2), 47-56.
- Milic, B., Dudjak, L., & Grubic-Nesic, L. (2012). The relationship between leadership and learning organization: A review of the literature and research proposal. Paper presented at the , 2(2) 168-173.
- Miller, D. (2002). Good Leadership in times of change. *Strategic Direction*, 18(2), 2.
- Misztal, A. (2013). The Impact of leadership on the Quality Management Systems. *Research Conference with International Participations*, 8, 41-45.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32, 318-35.
- Moorman, C. and Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Northouse, P.G. (2007). Leadership: Theory and Practice. *South Asian Journal Of Management*, 391.
- Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R., & Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43(10), 1396-1409.
- 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.
- Ou, C. S., Liu, F. C., Hung, Y.C., & Yen, D. C. (2006). The Effects of Total Quality Management on Firm Performance: Evidence from Taiwan Information Related Industries. *Asia Pacific Decision Sciences*, 214-217.
- Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects on Followers trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviours. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance- the mediating role of TQM. *European Journal of Operation Research*, 168, 35-50.
- Prewitt, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 58.
- Puni, A., Ofei, S. B., & Okoe, A. (2014). The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177-183.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Montgomery, J. C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 173.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419.
- Reynolds, R., & Ablett, A. (1998). Transforming the rhetoric of organisational learning to the reality of the learning organisation. *The Learning Organization*, 5(1), 24-35.
- 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.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 383-393.
- Schmalensee, R. (1985). Do Markets Differ Much? *The American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Scott, C. J. (2010). Perceptions of leadership under conditions of environmental uncertainty. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 16(1), 30-35.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday
- Serafimovska, M. S., & Ristova, M. S. (2011). The Impact of Leadership on Achieving Total Quality Management. *Faculty Of Mechanical Engineering*, 26-28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sun, P. Y. T., & Scott, J. L. (2003). Exploring the divide--organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4), 202-215.
- Susanto, Heri. "Siasat CEO Blue Bird, si Raja Taksi Indonesia." *Vivanews 10* Agustus 2010.

- Terziovski, M., Howel, A., Sohal, A., & Morrison, M. (2000). Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: A multiple case study analysis. *The Learning Organization*, 7(1), 23-31.
- Terziovski, M., & Samson, D. (1999). The Role of Organizational Learning in the Relationship between Quality Management Practices and Organizational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), 226-237.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
- Vouzias, F. K., & Gotzamani, K. D. (2005). Best practices of selected greek organizations on their road to business excellence: The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards. *The TQM Magazine*, 17(3), 259-266
- Vecchi, A., & Brennan, L. (2009). Quality management: A cross-cultural perspective. *Cross Cultural Management*, 16(2), 149-164.
- Veliyath, R. (1996). Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 21(1), 291.
- Waldman, D. A., & Ramirez, G. G. (2001). CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions Of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 19(3), 510.
- Widayanti,Rahayu. "Consumer goods: tumbuh tinggi, persaingan kian ketat." Sindonews 18 Maret 2013.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). Looking again at learning in the learning organization: A tool that can turn into a weapon! *The Learning Organization*, 6(5), 207-211.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132.
- 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.
- Winston, B. E. (2003). *A Complete Definition of Leadership*. Regent University School of Business Press, VA.
- Yang, B. (2003). Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 152.
- York, K. M., & Miree, C. E. (2004). Causation or covariation: an empirical re- examination of the link between TQM and financial performance. *Journal of Operations Management*, 22, 291-311.
- Zagorsek, H., Dimovski, V., & Skerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144-165.