

# ANALISA PENGARUH LEADERSHIP STYLE TERHADAP FIRM PERFORMANCE MELALUI LEARNING ORGANIZATION DAN EMPLOYEE SATISFACTION (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN SEKTOR NON-MANUFAKTUR DI SURABAYA)

Florentina Kristanti dan Saarce Elsy Hatane  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: elsyehat@peter.petra.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *leadership style* terhadap *employee satisfaction*, *learning organization* terhadap *firm performance*, *employee satisfaction* terhadap *firm performance*, *learning organization* terhadap *employee satisfaction*, dan *leadership style* terhadap *firm performance* 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 *employee satisfaction*, *learning organization* terhadap *firm performance*, *employee satisfaction* terhadap *firm performance*, *learning organization* terhadap *employee satisfaction*, dan *leadership style* terhadap *firm performance* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya. *Learning organization* dan *employee satisfaction* tidak bisa menjadi variabel perantara antara *leadership style* dengan *firm performance* karena hubungan langsung antara *leadership style* dengan *firm performance* lebih besar jika dibandingkan dengan melalui *learning organization* dan *employee satisfaction*.

**Kata kunci:** *Leadership Style, Learning Organization, Employee Satisfaction, dan Firm Performance.*

## ABSTRACT

*This study aimed to examine the direct and significant affect of leadership style to learning organization, leadership style to employee's satisfaction, learning organization to firm's performance, employee's satisfaction to firm's performance, learning organization to employee's satisfaction, and leadership style on non-manufacturing companies 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 PLS software. This study showed that there was a positive and significant relationship of leadership style to learning organization, leadership style to employee's satisfaction, learning organization to firm's performance, employee's satisfaction to firm's performance, learning organization to employee's satisfaction, and leadership style to firm's performance on non-manufacturing firm in Surabaya. Learning organization and employee's satisfaction could not become as intervening variables to leadership style and firm's performance because of the direct relationship between leadership style and firm's performance gave bigger affect than through learning organization and employee satisfaction.*

**Keywords:** *Leadership Style, Learning Organization, Employee's Satisfaction, and Firm's Performance.*

## PENDAHULUAN

Di Indonesia terdapat banyak perusahaan non-manufaktur yang semakin berkembang dengan pesat. Hal ini bisa dilihat dari data yang ditemukan dari Sahamok (diakses 14 Maret 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, sehingga penulis akan meneliti perusahaan non-manufaktur yang terletak di Surabaya.

Penelitian ini akan meneliti mengenai pengaruh *leadership style* terhadap *firm performance* melalui *learning organization* dan *employee satisfaction* pada perusahaan non-manufaktur yang terletak di Surabaya. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan, pemasaran serta produknya, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Menurut Robbins (1996), *leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. 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). *Leadership style* mengontrol interpersonal, penghargaan, dan sanksi yang membentuk perilaku karyawan, motivasi, dan sikap yang berdampak pada *firm performance* (Warrick, 1981).

Untuk meningkatkan *firm performance* dalam rangka membuat organisasi tetap kompetitif, maka *Learning organization* dipandang sebagai strategi sangat penting untuk memfasilitasi pembelajaran dan pembentukan pengetahuan agar kinerja menjadi baik (Davis & Daley, 2008). Baker dan Sinkula (1999) juga mengemukakan bahwa *Learning Organization* adalah sebuah keharusan untuk memaksimalkan *firm performance*. Pada tingkat berikutnya pembelajaran organisasi melalui proses simulasi yang terkait dengan konteks pekerjaan mereka juga membantu dalam mengembangkan kepuasan kerja karyawan dan kompetensi (Chiva dan Alegre, 2008).

Komitmen manajemen puncak untuk meningkatkan kepuasan karyawan dilakukan dengan memperhitungkan faktor-faktor yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan dan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja tugas mereka dan dapat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan (Tsui et al., 1997; Shaw et al., 1998; Gerhart dan Rynes, 2003). Janssen (2001) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena dengan mempunyai tanggung jawab moral, maka dapat dilihat apakah pemimpin dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas maka perumusan masalah penelitian ini adalah meneliti pengaruh yang signifikan dari *leadership style*

terhadap *learning organization*, *leadership style* terhadap *employee satisfaction*, *learning organization* terhadap *firm performance*, *employee satisfaction* terhadap *firm performance*, *learning organization* terhadap *employee satisfaction*, dan *leadership style* terhadap *firm performance* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya?

### Pengertian Leadership Style

*Leadership* adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah (Dubrin, 2005). *Leadership style* adalah suatu model interaksi antara dua orang atau lebih didalam suatu kelompok yang mengatur ulang situasi, persepsi, dan ekspektasi dari para anggota (Bass, 1990).

*Leadership style* terdiri dari sembilan faktor model kepemimpinan yang terdiri dari (Bass dan Avolio, 2004): *Transformational leadership styles* diartikan sebagai sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Yukl, 1989). Menurut Bass dan Avolio (2004), *transformational leadership* terdiri dari lima faktor yaitu sebagai berikut: *Idealized Influence (Attributed)*, *Idealized Influence (behaviour)*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. *Transactional leadership style* adalah *leadership style* dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan (Yukl, 1989). Menurut Bass dan Avolio (2004), *transactional leadership* terbagi menjadi dua faktor yaitu sebagai berikut: *Contingent Reward* dan *Management By Exception (Active)*. Menurut Avolio dan Bass (2004), *Passive avoidant leadership style* adalah perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (*no leadership*) dan terbagi menjadi dua faktor, yaitu sebagai berikut: *Management By exception (Passive)* dan *Laissez Faire Leadership Style*.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) digunakan sebagai instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan (Sahaya, 2012). Studi yang didasarkan pada MLQ ini telah memberikan wawasan penting ke dalam sifat kepemimpinan yang efektif namun MLQ juga memiliki keterbatasan yaitu dalam

mengukur tingkah laku kepemimpinan, tidak mempengaruhi proses yang mendasarinya. (Sarros dan Santora, 2001).

### **Pengertian Learning Organization**

LO didefinisikan sebagai organisasi yang terus belajar dan menyesuaikan diri, sebuah sistem kontinyu dalam organisasi di semua tingkatan di mana sistem untuk menangkap dan berbagi pengetahuan merupakan bagian dari kerangka organisasi (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1999). Menurut Schein (1997), perbedaan yang bermanfaat antara OL dan LO, di mana OL berarti pembelajaran oleh individu dan kelompok dalam organisasi dan LO berarti pembelajaran oleh organisasi sebagai keseluruhan system.

Menurut Watkins dan Marsick (2003), ada tujuh tindakan untuk memperkaya proses *learning organization*, 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, dan Provide Strategic leadership for learning.*

Dalam perhitungan dimensi-dimensi *learning organization*, Marsick dan Watkins mengembangkan survey yaitu *Dimensions Of a Learning Organization (DLOQ)*. Kuisisioner DLOQ ini terdiri dari 43 item, dan diringkas menjadi 21 dan 7 item, untuk mengevaluasi hubungan *learning organization* dengan variabel lainnya, seperti kinerja (Marsick dan Watkins, 2003). Tujuh item DLOQ ini telah cukup memadai dalam mengukur budaya pembelajaran dalam perusahaan (Yang, 2003).

### **Pengertian Employee Satisfaction**

Menurut J.A Antoncic dan B. Antoncic (2011), *employee satisfaction* adalah rasa puas yang dimiliki seseorang terhadap kualitas pekerjaan mereka atau sampai sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan merasa puas jika fungsi perusahaan secara internal sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan mereka.

J.A Antoncic dan B. Antoncic (2011) menyatakan bahwa elemen-elemen yang digunakan dalam *employee satisfaction* adalah *General satisfaction with work, Employee relationship, dan Remuneration, benefits and organizational culture, serta Employee loyalty,*

### **Pengertian Firm Performance**

*Firm performance* adalah kemampuan perusahaan guna mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya dengan efisien dan efektif (Daft, 2010).

Indikator *financial performance* yang diadaptasi dari Moorman (1995) dan Griffin & Page (1993), yaitu: *cost* (Bhimani dan Okano, 1995), *sales* (Brush, Bromiley, dan Hendrickx, 2000), *profitability* (Jarad, Yusof, dan Nikbin, 2010), dan *market share* (Daft, 2010). Indikator *customer relationship performance* yang diadaptasi oleh Griffin dan Page (1993) yaitu: *customer satisfaction* (Fornell et al., 1996) dan *customer retention* (Hansemark dan Albinsson, 2004).

Indikator *new product performance* yang diadaptasi dari Moorman (1995) dan Griffin dan Page (1993), yaitu: *Speed of new product/ service development* (Wessel, 2004) dan *creativity of new product/ service development* (Wessel, 2004).

### **Karakteristik Non-Manufaktur**

Menurut Kotler (2000), jasa ialah setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip tidak berwujud dan menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bisa dan bisa juga tidak terikat pada suatu produk.

Menurut Tjiptono (2004) ada lima karakteristik utama jasa, yaitu *Intangibility* (tidak berwujud), *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan), *Variability / Heterogeneity* (berubah-ubah), *Perishability* (tidak tahan lama), dan *Lack of Ownership*.

### **Penelitian Tedahulu**

Penelitian oleh Mahseredjian, Karkoulian, dan Messarra (2011), *transactional leadership* berpengaruh positif dengan dimensi dari *learning organization*. *Transactional leadership* berhubungan positif untuk terus belajar, pemberdayaan, sistem koneksi, dan menyediakan *leadership*. *Transformational leadership* berpengaruh positif dengan dimensi *learning organization*. Sedangkan *Laissez-faire* berhubungan negatif dengan dimensi *learning organization*. Tidak ada hubungan yang signifikan antara *laissez-faire leadership* dengan dimensi *learning organization* kecuali dengan *team learning*.

Herrera (2007), *Learning Organization* secara keseluruhan berhubungan secara positif terhadap *knowledge performance* dari pada terhadap *financial performance*.

Gardiner & Whiting (1997) studi pada perusahaan menunjukkan bahwa *Learning Organization* yang efektif bermanfaat untuk meningkatkan kepuasan kerja individu dan kinerja yang akhirnya mengarah pada kinerja yang tinggi dari seluruh organisasi. Chang dan Lee (2007) melakukan penelitian tentang keuangan, asuransi, manufaktur, dan jasa perusahaan di Taiwan menemukan bahwa dengan adanya budaya pembelajaran organisasi tingkat kepuasan kerja pada karyawan meningkat. Beberapa bukti empiris juga ditemukan dari studi Egan (2004), Lim (2003), Wang (2005), dan Xie (2005) mengenai dampak pembelajaran organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lain dilakukan oleh Egan et al. (2004) mengenai adanya pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi pembelajaran terhadap kepuasan karyawan dan motivasi untuk mentransfer pembelajaran. Penelitian lain dilakukan oleh Sahaya (2012), hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara *leadership style* dengan *firm performance*. Penelitian tersebut memperkuat teori Bass (1990) tentang *leadership style* yang berdampak terhadap kinerja dari organisasi.

### **Pengaruh *Leadership Style* terhadap *Learning Organization***

Menurut Bass (1995), transactional leaders bekerja dalam budaya organisasi mereka dan memelihara peran, prosedur, dan norma yang konsisten. Bass (1995) mengatakan bahwa pemimpin transformasional sering merubah budaya organisasi mereka dengan visi baru dan revisi asumsi, nilai dan norma bersama. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Learning Organization* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya.

### **Pengaruh *Leadership Syle* terhadap *Employee Satisfaction***

Menurut Janssen (2001), para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja, sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk

meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya (Janssen, 2001). Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Employee Satisfaction* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya.

### **Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Firm Performance***

*Learning organization* sangat penting untuk memfasilitasi pembelajaran dan manajemen serta pembentukan pengetahuan, juga telah dipandang sebagai strategi penting dalam membuat peningkatan dalam kinerja organisasi dalam rangka membuat organisasi tetap kompetitif (Davis dan Daley, 2008). Herrera (2007) melakukan penelitian bagaimana *Learning Organization* dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja, penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* terbukti dapat meningkatkan *sales* dan kinerja *market share* serta seiring dengan ukuran organisasi yang semakin besar, pengetahuan dan juga kinerja keuangan ikut meningkat. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Learning Organization* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya.

### **Pengaruh *Employee Satisfaction* terhadap *Firm Performance***

Komitmen manajemen puncak untuk meningkatkan kepuasan karyawan dengan memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja tugas mereka dan meningkatkan tingkat kinerja kerja mereka, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan. (Tsui et al, 1997; Shaw et al, 1998; Gerhart dan Rynes, 2003). Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Employee Satisfaction* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya.

### **Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Satisfaction***

Beberapa peneliti telah meneliti bahwa *learning organization* dapat mempengaruhi *employee satisfaction* (Chang dan Lee, 2007). Pada tingkat berikutnya pembelajaran organisasi melalui proses simulasi yang terkait dengan konteks pekerjaan mereka juga membantu dalam mengembangkan kepuasan kerja karyawan dan kompetensi (Chiva dan Alegre, 2008). Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah: H5: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Learning Organization* terhadap *Employee Satisfaction* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya.

**Pengaruh Leadership Style terhadap Firm Performance**

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 diatas, hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah:

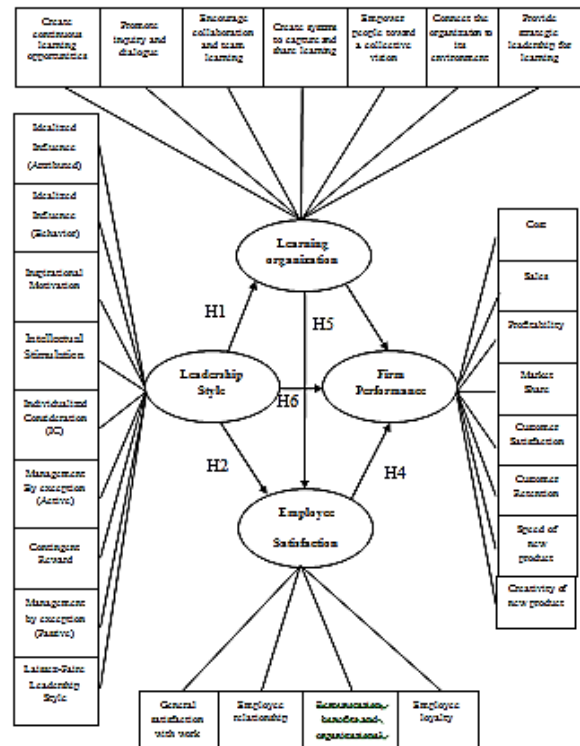
H6: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya.

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan penjelasan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pembuatan kuesioner, desain sampel, metode, dan program analisa data untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian kali ini mengenai pengaruh yang signifikan dari *leadership style* terhadap *firm performance* melalui *learning organization* dan *employee satisfaction* pada sektor non-manufaktur.

**Model Analisis**

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah :  
Gambar 1 Model Analisis Hipotesis



Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *leadership style*, variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah *learning organization* dan *employee satisfaction*, dan variabel terikat dalam penelitian ini adalah *firm performance*.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran interval, yaitu skala *likert*. Lima poin *rating* skala *likert* yang akan digunakan adalah sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju.

Jenis yang digunakan adalah data kuantitatif. Sumber data yaitu data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para manajer perusahaan non-manufaktur di Surabaya, serta data sekunder yang diperoleh dari literatur, buku, jurnal, dan penelitian terdahulu sebagai dasar penyusunan teori dan pembentukan hipotesis. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang dibagikan kepada para responden dan studi pustaka yang diperlukan untuk penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan non-manufaktur yang berada di Surabaya. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah minimal 40 perusahaan non-manufaktur berbentuk Perseroan Terbatas (PT) terbuka dan tertutup yang berada di Surabaya. *Sampling* diambil dengan memberikan kuesioner kepada para

manajer yang bekerja minimal 3 tahun. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Kriteria yang ditentukan adalah sampel merupakan perusahaan non-manufaktur berbentuk Perseroan Terbatas (PT) terbuka dan tertutup yang berada di Surabaya dan responden penelitian yang menjawab kuisioner adalah manajer yang telah menduduki jabatan tersebut minimal selama 3 tahun. 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

Hasil penelitian yang diperoleh dengan melakukan penyebaran kuisioner pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya. Berikut merupakan profil responden yang meliputi jenis kelamin dan lama bekerja yang menjadi sampel penelitian. Responden pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya berjenis kelamin laki-laki dan responden yang bekerja pada perusahaan sektor non-manufaktur di Surabaya yang menjadi objek penelitian merupakan responden yang memiliki masa kerja antara 3-5 tahun, yaitu sebesar 52%.

Data berupa jawaban responden yang terkumpul dari penyebaran kuesioner, selanjutnya ditabulasikan dengan mencari nilai rata-rata dari setiap perusahaan untuk mengetahui keadaan sebenarnya di lapangan, maka digunakan 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 yaitu 0,8, maka disusunlah kriteria rata-rata jawaban responden yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

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

Berdasarkan mean, penilaian responden terhadap variabel *leadership style* di perusahaan non-manufaktur di Surabaya ini dapat dikatakan cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari hasil rata-rata jawaban responden secara keseluruhan yaitu, 3,53 dengan kategori setuju. Dapat dilihat dari

keseluruhan jawaban responden perusahaan non-manufaktur di Surabaya, rata-rata tertinggi terletak pada indikator *Contingent Reward* yaitu sebesar 3,92 yang termasuk ke dalam kategori setuju, sedangkan rata-rata terendah terletak pada indikator *Laissez Faire Leadership Style* yaitu sebesar 2,65 yang termasuk ke dalam kategori netral.

Berdasarkan mean, penilaian responden terhadap variabel *learning organization* memiliki total rata-rata jawaban responden secara keseluruhan yaitu 3,63 yang termasuk dalam kategori setuju. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan pada indikator *Encouraging collaboration and team learning* yaitu sebesar 3,78 yang termasuk dalam kategori setuju, sedangkan rata-rata terendah ditunjukkan pada indikator *Promoting inquiry and dialogue* sebesar 3,55 yang termasuk pada kategori setuju.

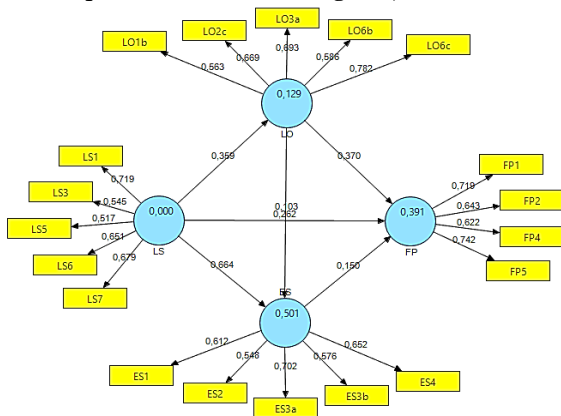
Berdasarkan mean, penilaian responden terhadap variabel *employee satisfaction* memiliki rata-rata keseluruhan dari jawaban responden yaitu 3,85 yang termasuk dalam kategori setuju. Rata-rata tertinggi terletak pada indikator *General satisfaction with work* yaitu sebesar 4,07 yang termasuk dalam kategori setuju, sedangkan rata-rata terendah terletak pada indikator *Employee loyalty* yaitu sebesar 3,68 yang termasuk dalam kategori setuju.

Berdasarkan mean penilaian responden terhadap *firm performance*, menunjukkan hasil yang cukup baik yaitu sebesar 3,72 dengan kategori setuju. Rata-rata tertinggi ditunjukkan pada indikator *Customer Retention* yaitu sebesar 3,83 dengan kategori setuju, sedangkan rata-rata terendah ditunjukkan pada indikator *Market Share* yaitu sebesar 3,59 dengan kategori setuju.

Ada beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* dibawah 0,5, yaitu *financial performance* pada indikator FP3, FP6, FP7, dan FP8, sedangkan pada *learning organization* pada indikator LO1a, LO2a, LO2b, LO3b, LO4a, LO4b, LO5a, LO5b, LO6a, LO7a, LO7b, dan LO7c, sedangkan pada variabel *leadership style* pada indikator LS4, LS7, LS8, dan LS9. Secara keseluruhan indikator-indikator tersebut sudah baik dalam mengukur variabel yang diukur, namun karena beberapa indikator tidak memenuhi validitas konvergen, yakni nilai *outer loading* < 0,5 maka indikator ini dapat dihapus dari konstruksya, karena indikator ini tidak termuat (load) ke konstruk yang mewakilinya (Jogiyanto & Abdillah, 2009).

Setelah membuang beberapa indikator dalam pengolahan data, semua indikator pada variabel *learning organization*, *quality management*, dan *financial performance* memiliki nilai outer loading > 0,5. Sehingga indikator-indikator tersebut sudah baik dalam mengukur variabel yang diukur sehingga memenuhi validitas konvergen. Oleh karena itu, model struktur PLS menjadi seperti berikut:

Gambar 2 Model Struktural PLS (setelah beberapa indikator dihilangkan)



Berdasarkan Gambar 2, indikator *leadership style* yang digunakan adalah LS1, LS3, dan LS5 yang merupakan indikator dari *Transformational Leadership Style*, serta LS6 dan LS7 yang merupakan indikator dari *Transactional Leadership Style*, sedangkan untuk *Passive Avoidant Leadership Style* semua indikatornya dihapus, karena tidak memenuhi validitas konvergen. Dalam variabel *leadership style*, indikator yang memiliki nilai outer loading terbesar adalah LS1 sebesar 0,71859, dan yang paling terkecil adalah LS5 sebesar 0,516557.

Untuk indikator *learning organization*, indikator yang dapat digunakan adalah LO1b yang merupakan indikator dari *creating continous learning opportunities*, LO2c yang merupakan indikator dari *promoting inquiry and dialogue*, LO3a yang merupakan indikator dari *encouraging collaboration and team learning*, serta LO6b dan LO6c yang merupakan indikator dari *connecting the organization to its environment*. Dalam variabel *learning organization*, indikator yang memiliki nilai outer loading terbesar adalah LO6c sebesar 0,781682, dan yang paling terkecil adalah LO1b sebesar 0,562721.

Untuk variabel *emplooyee satisfaction*, semua indikatornya digunakan. Dalam variabel *employee satisfaction*, indikator yang memiliki nilai outer loading terbesar adalah

ES3a sebesar 0,701587 dan yang paling terkecil adalah ES2 sebesar 0,547516. Untuk *firm performance*, indikator yang digunakan adalah FP1 (*Cost*), FP2 (*Sales*), FP4 (*Market Share*), dan FP5 (*Customer Satisfction*). Dalam variabel *firm performance*, indikator yang memiliki nilai outer loading terbesar adalah FP5 sebesar 0,742186 dan yang paling terkecil adalah FP4 sebesar 0,622385.

Nilai *Cross Loading* untuk semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi validitas diskriminan karena secara umum memiliki nilai *outer loading* besar untuk variabel yang dibentuknya dan memiliki nilai *outer loading* kecil pada variabel yang lain, sehingga semua indikator di tiap variabel telah memenuhi validitas diskriminan. *Composite reliability* dari setiap variabel penelitian telah memenuhi *role of thumb* yaitu nilainya melebihi dari 0,7. Sedangkan pada *cronbach's alpha* diatas 0,6 sehingga dapat diterima. Dan dapat disimpulkan bahwa *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dalam penelitian ini telah reliable. Dalam penelitian ini, disusun persamaan sebagai berikut:

$$LO = 0,35889 LS \dots R^2 = 0,128802$$

$$ES = 0,664243 LS \dots R^2 = 0,500783$$

$$FP = 0,261992 LS + 0,370029 LO + 0,149977 ES \dots R^2 = 0,390604$$

Nilai R-Square untuk *learning organization* yaitu sebesar 0,128802 yang dapat dikatakan bahwa *leadership style* dapat mempengaruhi 12,88% dari *learning organization*. Nilai R-Square untuk *employee satisfaction* yaitu sebesar 0,500783 yang dapat dikatakan bahwa *leadership style* dapat mempengaruhi 50,08% dari *employee satisfaction*. Nilai R-Square untuk *firm performance* yaitu sebesar 0,390604 yang dapat dikatakan bahwa *learning organization*, *employee satisfaction*, dan *leadership style* dapat mempengaruhi 39,06% dari tingkat *firm performance* dari perusahaan pada sektor non-manufaktur di Surabaya.

Total dari nilai R<sup>2</sup> tersebut dapat digunakan untuk menghitung secara manual *goodness of fit* (GOF) model karena aplikasi perangkat lunak PLS tidak menyediakan menu khusus untk menghitung GOF. Dari nilai R<sup>2</sup> diatas maka dapat dihitung nilai Q<sup>2</sup> yaitu sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0,128802) \times (1 - 0,500783) \times (1 - 0,390604) = 0,73496341$$

Dari perhitungan diatas, dapat diketahui nilai Q<sup>2</sup> yaitu sebesar 0,73496341 yang dapat

dijelaskan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi sebesar 73,50%.

Hipotesis penelitian dapat diterima apabila nilai *t* hitung (*t-statistic*) melebihi 1,96. Berikut ini merupakan nilai koefisien path dan *t*-hitung:

Tabel 12. Hasil Nilai Koefisien Path dan *t*-hitung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
LS -> LO	0,35889	0,366587	0,041881	0,041881	8,569193
LS -> ES	0,664243	0,661719	0,038716	0,038716	17,15687
LO -> FP	0,370029	0,367652	0,045898	0,045898	8,062016
ES -> FP	0,149977	0,153083	0,059712	0,059712	2,511682
LO -> ES	0,102774	0,103623	0,029443	0,029443	3,490589
LS -> FP	0,261992	0,264003	0,053806	0,053806	4,869208

Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *leadership style* terhadap *learning organization* adalah 0,35889 dengan *t* hitung yaitu 8,569193 dimana terdapat pengaruh positif yang signifikan. Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *leadership style* terhadap *employee satisfaction* adalah 0,664243 dengan *t* hitung yaitu 17,15687 dimana terdapat pengaruh positif yang signifikan. Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *learning organization* terhadap *firm performance* adalah 0,370029 dengan *t* hitung yaitu 8,062016 dimana terdapat pengaruh positif yang signifikan. Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *employee satisfaction* terhadap *firm performance* adalah 0,149977 dengan *t* hitung yaitu 2,511682 dimana terdapat pengaruh positif yang signifikan. Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *learning organization* terhadap *employee satisfaction* adalah 0,102774 dengan *t* hitung yaitu 3,490589 dimana terdapat pengaruh positif yang signifikan. Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *leadership style* terhadap *firm performance* adalah 0,261992 dengan *t* hitung 4,869208 dimana terdapat pengaruh positif yang signifikan.

Tabel 13. Direct dan Indirect Effect melalui *Learning Organization* dan *Employee Satisfaction*

Pengaruh	Direct effect	Indirect Effect
<i>Leadership Style</i> -> <i>Learning Organization</i>	0,35889	
<i>Learning Organization</i> -> <i>Employee Satisfaction</i>	0,102774	
<i>Employee Satisfaction</i> -> <i>Firm Performance</i>	0,149977	
<i>Leadership Style</i> -> <i>Firm Performance</i>	0,261992	
<i>Leadership style</i> terhadap <i>Firm Performance</i> melalui <i>Employee Satisfaction</i>		$0,35889 \times 0,102774 \times 0,149977 = 0,005532$

Berdasarkan Tabel 13 dapat dilihat

bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari *leadership style* terhadap *firm performance* melalui *learning organization* dan *employee satisfaction* yaitu sebesar 0,005532, dimana lebih kecil apabila dibandingkan dengan hubungan langsung diantara masing-masing variabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning organization* dan *employee satisfaction* sebagai intervening variabels, secara bersama-sama, tidak mampu memperkuat pengaruh *leadership style* terhadap *firm performance*.

Diantara *leadership style*, *learning organization*, dan *employee satisfaction*, yang paling berpengaruh langsung terhadap *firm performance* adalah *learning organization*. Hal ini dapat dilihat dari *direct effect learning organization* terhadap *firm performance* yaitu sebesar 0,370029 yang lebih unggul dari *employee satisfaction* terhadap *firm performance* yang hanya sebesar 0,149977 dan *leadership style* terhadap *firm performance* yang sebesar 0,261992.

## ANALISA

Hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization* terbukti ( $H_1$  diterima), sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahseredjian, Karkoulian, dan Messarra (2011), Senge (1990), dan Rijal (2010) bahwa *leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*.

Hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *employee satisfaction* terbukti ( $H_2$  diterima), sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dubinsky et al., (1995) dan Janssen (2001) bahwa *leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*.

Hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *firm performance* terbukti ( $H_3$  diterima), sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Davis dan Daley (2008), Prieto dan Revilla (2006), Baldwin dan Danielson (2002), Herrera (2007), De Geus (1997), dan Wetherington (2010) bahwa *learning organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*.

Hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari



*employee satisfaction* terhadap *firm performance* terbukti ( $H_4$  diterima), sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tsui et al (1997), Shaw et al (1998), Gerhart dan Rynes (2003) Spector (1997), Hwang dan Chi (2005), Bhatti dan Shahzad (2008), dan Antoncic, J.A dan Antoncic, B (2011) bahwa *employee satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*.

Hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *employee satisfaction* terbukti ( $H_5$  diterima), sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chiva dan Alegre (2008), (Chang dan Lee, 2007), Eylon dan Bamberger (2000), dan Lim (2003) bahwa *learning organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*.

Hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *firm performance* terbukti ( $H_6$  diterima), sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hitt dan Ireland (2002), Davids (1995), Liebowitz (1998), Barnett, Greve, dan Park (1994), serta Schmalensee (1985) bahwa *leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*.

### KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulannya adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *leadership style* terhadap *employee satisfaction*, *learning organization* terhadap *firm performance*, *employee satisfaction* terhadap *firm performance*, *learning organization* terhadap *employee satisfaction*, dan *leadership style* terhadap *firm performance*.

### SARAN

Saran perbaikan dari hasil penelitian untuk *Leadership Style*, sebaiknya perusahaan non-manufaktur di Surabaya menghindari sikap pemimpin yang menghindari membuat keputusan, karena sikap dari pemimpin akan mempengaruhi kondisi dari kinerja suatu perusahaan dan berdampak juga pada apa yang dirasakan karyawannya. *Learning Organization*, sebaiknya perusahaan non-manufaktur di Surabaya saling memberi

perhatian antar karyawan dengan menanyakan *why* meskipun berbeda jenjang level manajemen agar terdapat interaksi antar karyawan. *Employee Satisfaction*, sebaiknya perusahaan non-manufaktur di Surabaya, anggota atau karyawannya saling bertukar informasi mengenai kebaikan tempatnya bekerja kepada teman-temannya agar perusahaannya semakin dikenal masyarakat dan dapat terlihat jika anggotanya setia terhadap perusahaan tersebut. *Firm Performance*, sebaiknya perusahaan non-manufaktur di Surabaya, tidak meremehkan pangsa pasar yang ditargetkan, karena hal ini dapat mempengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan, maka harus ditingkatkan lagi persentase penjualan suatu perusahaan.

Saran perbaikan untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat membahas lebih dalam mengenai pengaruh *leadership style* terhadap *firm performance* melalui *learning organization* dan *employee satisfaction* dengan indikator yang berbeda dan menggunakan sampel yang lebih banyak sehingga penelitian bisa lebih akurat. Selain itu juga dapat dilakukan di daerah yang berbeda.

### KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *perceptual measure* dimana persepsi pemilik dan manajer bersifat subjektif, sehingga belum tentu sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada di dalam perusahaan. Selain itu, belum pernah ada penelitian yang dilakukan dengan menggunakan *learning organization* dan *employee satisfaction* sebagai variabel intervening, sehingga peneliti tidak dapat melakukan perbandingan antara penelitian dahulu dan saat ini.

Penelitian ini juga memiliki objek penelitian yang terbatas yaitu hanya pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya sehingga ketika dilakukan penelitian yang sama tetapi objek penelitian berbeda, tidak menutup kemungkinan akan menghasilkan hasil yang berbeda dari penelitian ini.

### DAFTAR REFERENSI

- Anoraga, Pandji, Widiyanti. (1993). *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Anoraga, Pandji, Widiyanti. (1993). *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Antoncic, J.A. & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.

- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baldwin, T.T. & Danielson, C.C. (2002). Invited reaction: Linking learning with financial performance. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 23-29.
- Barnett, W.P., Greve, H.R., & Park, D.Y. (1994). An Evolutionary Model of Organizational Performance. *Strategic Management Journal* 15, 11-28.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bhatti, K.K. & Shahzad, I.A. (2008). Impact of employee participation on job satisfaction and perceived organizational performance in banking sector of Pakistan. *The Business Review, Cambridge*, 10(2), 170-177.
- Bhimani, A. & Okano, H. (1995). Targeting excellence: target cost management at Toyota in the UK. *Management Accounting*, 73(6), 42-44.
- BPS Jawa Timur. (n.d.). Retrieved March 14, 2014, from [http://jatim.bps.go.id/?hal=berita\\_detil&id=5/](http://jatim.bps.go.id/?hal=berita_detil&id=5/)
- Brush, T.H., Bromiley, P., & Hendrickx, M. (2000). The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21(4), 455-472.
- Chang, S.C. & Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6), 681-701.
- Daft, R.L. (2010). *Organization theory and design*. (10th ed.). United States of America: South - Western Cengage Learning.
- Dauids, M. (1995). Where style meets substance. *The Journal of Business Strategy*, 16(1), 48-60.
- Davis, D. & Daley, B. J. (2008). 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*. (UMI Number: 3374477). Unpublished graduate thesis, The Pennsylvania State University.
- De Geus, A. (1997). The Living Company. *Systems Research and Behavioral Science*, 17(3), 321-323.
- Dole, C. & Schroeder, R. G. (2001). The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Jolson, M.A., & Spangler, W.D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-31
- Dubrin, A.J. (2005). *Leadership: The Complete Ideal's Guide*. Jakarta: Prenada Media.
- Egan, T.M., Yang, B., & Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- 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.
- Eylon, D. & Bamberger, P. (2000). Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender. *Group & Organization Management*, 25(4), 354-372.
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J., & Bryant B.E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Gardiner, P., & Whiting, P. (1997). Success factors in learning organizations: An

- empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 41-48.
- Garvin, D. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 73(1), 19-28.
- Gerhart, B. & Rynes, S.L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Griffin, A. & 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. & Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, 14(1), 40-57.
- Herrera, D.A. (2007). *A Validation Of The Learning Organization As A Driver Of Performance Improvement*. (UMI Number: 3274577). Unpublished dissertation thesis, Capella University, Minneapolis.
- Heskett, J.L, Sasser Jr, W.E., & Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: Free press.
- 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.
- Hwang, I.S. & Chi, D.J. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Jarad, I.Y.A., Yusof, N.A., & 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 penelitan empiris*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management – The Millennium Edition* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 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.
- Lim, T. (2003). *The relationship among organizational commitment, learning organization culture, and job satisfaction in one Korea private organization*. (UMI Number: 3092764). Unpublished dissertation thesis, University of Minnesota.
- 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.
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.
- Meso, P., Troutt, M.D., & Rudnicka, J. (2002) "A review of naturalistic decision making research with some implications for knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 63-73.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: MacMillan.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-335.
- Moorman, C. & Rust, R.T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Morgan R.E. & Strong CA. 2003. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal Bussines Research*, 56(3), 163-176.
- 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.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational

- citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Prieto, I.M. & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, 13(2/3), 166-185.
- 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.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rose, R.C., Kumar, N., & Pak, O.G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-65.
- Sahamok. (n.d.). Retrieved March 14, 2014, from <http://www.sahamok.com/perusahaan-publik-terbuka-tbk-emiten-bei-bursa-efek-indonesia/>
- 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.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmalensee, R. (1985). Do Markets Differ Much? *The American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday.
- Shaw, P., Beven, A., Leader, D., & Brown, J. (1998). Localization and processing from a polycistronic precursor of novel snornas in maize. *Journal Cell Sci*, 111, 2121-2128.
- Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Personnel Psychology*, 51(2), 513-516.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2000). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Wang, X. (2005). *Relationship among organizational learning culture, job satisfaction, organizational commitment in Chinese state-owned and privately owned enterprise*. (UMI Number: 3203994). Unpublished dissertation thesis, University of Minnesota.
- Warrick, D.D. (1981). Leadership Style 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.
- Wessel, K.D. (2004). *New product development performance: using networks to access information*. (UMI Number: 3137310). Unpublished dissertation thesis, University of Utah.
- Wetherington, J.M. (2010). *The relationship between learning organization dimensions and performance in the nonprofit sector*. United States. (UMI Number: 3425730). Unpublished Graduate Thesis, University of Phoenix.
- Xie, D. (2005). *Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service quality in a sport organization*. Unpublished dissertation thesis, OH: Ohio State University, Columbus.
- Yang, B. (2003). Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 152-162.
- Yukl, G., (1989), "Managerial Leadership: a review of theory and research", *Journal of Management*, 15(2), 251-290.