

**PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *FINANCIAL PERFORMANCE*  
MELALUI *EMPLOYEE JOB SATISFACTION* DAN *INNOVATION* PADA  
PERUSAHAAN RETAIL DI SURABAYA**

**Serley Ocsakawati dan Devie**

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: ddeviesa@yahoo.co.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dari *leadership style* terhadap *financial performace*, *leadership style* terhadap *employee job satisfaction*, *leadership style* terhadap *innovation*, *employee job satisfaction* terhadap *innovation*, *employee job satisfaction* terhadap *financial performace*, dan *innovation* terhadap *financial performace* pada perusahaan retail di Surabaya. Selain itu juga untuk mengetahui pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *leadership style* terhadap *financial performance* melalui *employee job satisfaction* dan *innovation* pada perusahaan retail di Surabaya.

Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisisioner kepada perusahaan retail 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 *employee job satisfaction*, *leadership style* terhadap *innovation*, *leadership style* terhadap *financial performance*, *employee job satisfaction* terhadap *innovation*, *employee job satisfaction* terhadap *financial performance* dan hubungan negatif dan signifikan dari *innovation* terhadap *financial performance* pada perusahaan retail di Surabaya. *Employee job satisfaction* dan *innovation* menjadi variabel perantara antara *leadership style* dan *financial performance* karena hubungan langsung antara *leadership style* dan *financial performance* memberikan efek signifikan lebih besar daripada menggunakan variabel *innovation* dan *employee job satisfaction*.

**Kata kunci :** *Leadership Style, Employee Job Satisfaction, Innovation, Financial Performace*

**ABSTRACT**

This study aimed to examine the direct and significant affect of leadership style to financial performance, leadership style to employee's job satisfaction, leadership style to innovation, employee's job satisfaction to innovation, employee's job satisfaction to financial performace, and innovation to financial performace on retail firms in Surabaya. This study also aimed to examine the indirect and significant affect of leadership style to financial performance through employee's job satisfaction and innovation in retail firms in Surabaya.

This study used quantitative approach, whereas the data obtained through the distribution of questionnaire to retail firms in Surabaya. The data obtained processed by using smartPLS software. The result showed that there was positive and significant relationship of leadership style to employee's job satisfaction, leadership style to innovation, leadership style to financial performance, employee's job satisfaction to innovation, employee's job satisfaction to financial performance, and negative and significant relationship affect of innovation to financial performance on retail firms in Surabaya. Employee's job satisfaction and innovation became as the intervening variable to leadership style and financial performance because the direct relationship between leadership style and financial performance gave larger affect than through innovation and employee job satisfaction.

**Keyword:** Leadership Style, Employee's Job Satisfaction, Innovation, Financial Performance

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, lingkungan bisnis mengalami perubahan dan perkembangan, terutama dalam bidang retail. Retail merupakan aktivitas-aktivitas bisnis yang terlibat dalam menjual barang dan jasa kepada konsumen untuk kepentingan sendiri, keluarga maupun rumah tangga, (Berman & Evans, 2001:3). Bangkitnya bisnis retail modern tidak lepas dari tuntutan kebutuhan masyarakat yang ingin serba praktis, cepat, aman, bersih, mendapat pelayanan yang baik, serta fasilitas dalam berbelanja ("Mandiri", 2014, September).

Berdasarkan data yang dilihat dari sumber Aprindo pertumbuhan industri retail di Indonesia sendiri pada tahun 2014 tercatat mengalami pertumbuhan sebesar 10%, dan dari data yang tercatat di Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) memperkirakan nilai penjualan ritel modern 2014 mencapai Rp162,8 triliun. Hal ini membuktikan bahwa Indonesia juga mengalami pertumbuhan dalam industri retail.

Menurut Stamm (2009) Peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk dapat merangsang ide para karyawannya. Pemimpin memiliki sumber pengaruh yang kuat terhadap perilaku karyawan dalam memahami kompleksitas perubahan lingkungan global dengan cepat. Menurut Saowalux, P. & Peng, C (2007) terdapat dua jenis *leadership style* yaitu, *transformational leadership*, dan *transactional leadership*.

Menurut Sopiah (2008) menjelaskan *Employee Job Satisfaction* adalah respons emosional untuk situasi dan kondisi kerja. Tanggapan ini bisa dalam bentuk perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Karyawan yang puas terhadap kinerjanya, akan memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan, yang berdampak juga terhadap *financial performance* dalam perusahaan tersebut.

Amabile (1996) menyatakan bahwa Inovation sebagai suatu keberhasilan dari pemikiran kreatif karyawan. Karyawan yang kreatif dan selalu berinovasi didalam suatu perusahaan, sangat dibutuhkan untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan dalam jangka panjang. Karyawan kreatif akan menghasilkan produk-produk dan layanan baru, yang

diminati oleh para pelanggannya, yang berdampak pada peningkatan penjualan perusahaan. Kesuksesan inovasi bergantung pada nilai-nilai dan perilaku pemimpin dan karyawan yang mendukung, serta konsisten dari waktu ke waktu Stamm (2009). Mengembangkan talenta difokuskan pada kreativitas karyawan. Peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk dapat merangsang ide para karyawannya. Pemimpin memiliki sumber pengaruh yang kuat terhadap perilaku karyawan dalam bekerja. Sehingga *leadership style* secara signifikan mempengaruhi *innovation* (Jung (2003)

Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk mendalami hubungan *employee job satisfaction* dan *innovation* sebagai peranan dalam mempengaruhi *leadership style* guna menghasilkan *financial performance* yang baik sehingga dalam penelitian ini penulis mengangkat judul "Pengaruh *Leadership Style* terhadap *Financial Performance* melalui *Employee Job satisfaction* dan *Innovation* pada Perusahaan Retail di Surabaya"

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

1. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *leadership style* terhadap *innovation* pada perusahaan retail di Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *leadership style* terhadap *employee job satisfaction* pada perusahaan retail di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *leadership style* terhadap *financial performance* pada perusahaan retail di Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *employee job satisfaction* terhadap *financial performance* pada perusahaan retail di Surabaya?
5. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *employee job satisfaction* terhadap *innovation* pada perusahaan retail di Surabaya?
6. Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *innovation* terhadap *financial performance* pada perusahaan retail di Surabaya?

### **Leadership Style**

*Leadership* merupakan suatu proses pendelegasian wewenang, pertanggung jawaban hasil, memimpin dengan contoh, dorongan, menunjukkan perhatian, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, berbagi informasi, pembinaan dan pengembangan sebagai perilaku kepemimpinan yang memberdayakan orang lain (Arnold, 2000). Bass (1990) mendefinisikan *Transformational Leadership* melalui *individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, dan idealized influence (Attribute)*. Bass (1997) menjelaskan *Transactional Leadership* terdiri dari tiga faktor, yang meliputi *contingent rewards, management-by-exception (active)* dan *Management-By-Exception (Passive)*.

### **Employee Job Satisfaction**

Susanty, (2013) menyatakan *employee job satisfaction* adalah keadaan emosional seseorang yang senang atas pekerjaan dan pengalaman kerja yang dimiliki. Locke (1976) *employee job satisfaction* timbul dari perasaan positif tentang pekerjaan atau aspek tertentu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut (Mukururi, J. N., & Ngari, J. M., 2014) terdapat indikator variabel untuk *employee job satisfaction* yang berupa 6 dimensi, dan indikator indikator tersebut adalah *Advancement, Ability Utilisation, Supervision, Job Security, Recognition & Appreciation, dan Brand Loyalty*.

### **Innovation**

Menurut Banbury & Mitchell (1995) pengetahuan baru dapat membantu organisasi untuk memuaskan konsumen pada jangka panjang dengan elastis, sehingga sebagai dasar untuk ketahanan dan keberlanjutan perusahaan. Gaynor (2002) menyatakan bahwa *Innovation* merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk dapat bersaing dan berkembang. Amabile (1996) menyatakan karyawan yang kreatif dan selalu berinovasi didalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan dalam jangka panjang. Dalam jurnal Medina, C., & Rufin, R, *quality management* dibagi menjadi empat indikator yaitu *Innovativeness; New*

*products; Implementation; dan Market suitability*

### **Financial Performance**

Menurut Lebars & Euske (2006: p. 71) kinerja organisasi adalah serangkaian petunjuk *Financial* dan *nonfinancial* yang menawarkan informasi mengenai tingkat pencapaian terhadap tujuan dan hasil. Dalam penelitian ini akan diteliti mengenai *Financial Performance* suatu perusahaan retail. *Financial Performance* merupakan suatu penentu ukuran dari suatu perusahaan sebagai bukti kesuksesan dalam menghasilkan laba.

ROA adalah rasio yang paling diterima untuk mengevaluasi kinerja keuangan suatu perusahaan (Hitt et al., 1997; Yamin et al., 1999; King and Zeithamel, 2001; Rozeinzweig et al., 2003; Yammessri and Sudhir, 2004; Chajnicki, 2007)

### **Pengaruh Leadership Style Terhadap Innovation**

Yuan (2012) bahwa *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation*. Hal ini dikarenakan dukungan untuk inovasi merupakan karakteristik pemimpin dan menjadi prasyarat untuk mendorong inovasi (Yuan, 2012). Pemimpin dapat menetapkan tujuan dan mengarahkan kegiatan dengan mengelola waktu, fasilitas, sumber daya uang, dan pengetahuan dengan pengaturan dan pengelolaan karyawan, agar karyawan bekerja dengan kreatif (Shalley dan Gilson, 2004)

H1: Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *leadership style* terhadap *innovation* pada perusahaan retail di Surabaya?

### **Pengaruh Leadership Style Terhadap Employee job satisfaction**

Kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan karyawan di mana seorang pemimpin mencoba untuk mempengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Yousef (2000) bahwa *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee job*

*satisfaction*. Hal ini dikarenakan *leadership style* membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dapat meningkatkan karya yang merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan. Kepemimpinan yang kuat dan adanya pendampingan bagi karyawan dapat membangun kondisi kerja yang kondusif dan memberikan tantangan yang dapat merangsang tugas pekerjaan yang dilakukan (Mosadegh Rad & Yarmohammadian, 2006).

H2: Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *leadership style* terhadap *employee job satisfaction* pada perusahaan retail di Surabaya?

### **Pengaruh *Leadership style* terhadap *Financial Performance***

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam menjalankan suatu bisnis. Pemimpin yang baik, yaitu pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan, terutama kinerja keuangan untuk menciptakan laba untuk kemajuan dan kesuksesan suatu entitas bisnis.

K, Zoysa, & Manawaduge, (2009) yang juga menemukan adanya hubungan positif dan signifikan *leadership style* terhadap *financial performance*. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengawasi penggunaan sumber daya manusia dan lainnya, untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk keberhasilan organisasi (Bass, 2003)

H3: Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *leadership style* terhadap *financial performance* pada perusahaan retail di Surabaya?

### **Pengaruh *Employee job satisfaction* terhadap *Financial Performance***

Penelitian Latif, et al (2013) yang juga menemukan adanya hubungan positif dan signifikan *employee job satisfaction* terhadap *financial performance*. Hal ini dikarenakan kinerja organisasi bergantung pada kepuasan kerja karyawan, karyawan yang puas akan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Hal ini berdampak pada *financial* perusahaan, karena jika bersikap positif maka karyawan akan bekerja dengan baik. Menurut Koys, (2003) *employee job satisfaction* memainkan peran utama dalam membantu perusahaan mencapai tujuan

keuangan jika sebuah perusahaan mengurus karyawan, maka karyawan akan mengurus pelanggan hal ini akan berdampak pada peningkatan *financial perusahaan*.

H4: Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *employee job satisfaction* terhadap *financial performance* pada perusahaan retail di Surabaya?

### **Pengaruh *Employee job satisfaction* terhadap *Innovation***

*Employee job satisfaction* merupakan peluang bagi suatu organisasi untuk berinovasi, karena karyawan puas terhadap kinerjanya, maka karyawan tersebut akan lebih produktif, loyal, dan mengembangkan ide atau talenta yang dimiliki, kemudian dituangkan dalam suatu objek yang merupakan inovasi dan keunikan dari perusahaan itu.

Penelitian Amabile (2000) yang juga menemukan adanya hubungan positif dan signifikan *employee job satisfaction* terhadap *innovation*. Hal ini dikarenakan karyawan yang cukup tingkat kepuasan kerja, seharusnya untuk bereksperimen hal-hal baru, menemukan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja yang lebih besar ini diharapkan untuk mempromosikan inovasi dalam sebuah organisasi. Menurut Sabir & Kalyar, (2013), perusahaan merupakan lingkungan belajar yang termasuk elemen kunci yang ditandai dengan budaya inovatif, dan wawasan yang dimiliki tersebut penting untuk pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi

H5: Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *employee job satisfaction* terhadap *innovation* pada perusahaan retail di Surabaya?

### **Pengaruh *Innovation* terhadap *Financial Performance***

*Innovation* merupakan hal yang harus dilakukan bagi setiap perusahaan agar bisa terus *sustain* dan *going concern* untuk jangka panjang. Hal ini berpengaruh terhadap kinerja keuangan suatu perusahaan, semakin heterogen dan inovasi produknya, maka meningkatkan penjualan dan berdampak pada peningkatan profitabilitas, yang pada akhirnya juga berpengaruh terhadap *financial performance* perusahaan. Penelitian Nickell (2001) yang juga menemukan adanya

hubungan negatif dan signifikan *innovation* terhadap *financial performance*. Hal ini dikarenakan perusahaan harus bisa produktif untuk bisa bertahan dipasar, yaitu dengan berinovasi, maka dari itu perlu adanya alokasi biaya lebih untuk sumber daya dan proses produksi. Menurut e.g. De Brentan,(1991) inovasi dalam hal layanan memerlukan proses pengembangan yang berbeda dari barang fisik yang merupakan pengeluaran rutin bagi perusahaan, dan kemungkinan dampaknya dapat dirasakan dalam jangka panjang.

H6: Apakah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *innovation* terhadap *financial performance* pada perusahaan retail di Surabaya

### **Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai hubungan antara *Leadership style terhadap Innovation* yang dilakukan oleh Yuan (2012) bahwa *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation*. Hal ini dikarenakan dukungan untuk inovasi merupakan karakteristik pemimpin dan menjadi prasyarat untuk mendorong inovasi.

Hubungan antara *Leadership style* dengan *employee job satisfaction* yaitu menurut Yousef (2000) bahwa *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee job satisfaction*. Hal ini dikarenakan *leadership style* membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dapat meningkatkan karya yang merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan.

Hubungan antara *Leadership style* dengan *financial performance* yaitu menurut K, Zoysa, & Manawaduge, (2009) yang juga menemukan adanya hubungan positif dan signifikan *leadership style* terhadap *financial performance*. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengawasi penggunaan sumber daya manusia dan lainnya, untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif

Hubungan antara *employee job satisfaction* dan *financial performance* yaitu menurut Latif, et al (2013) yang juga menemukan adanya hubungan positif dan signifikan *employee job satisfaction* terhadap *financial performance*. Hal ini dikarenakan kinerja organisasi bergantung pada kepuasan kerja karyawan, karyawan yang

puas akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, sementara jika tidak puas dengan pekerjaannya bersikap negatif pada pekerjaan dan organisasi. Hubungan antara *employee job satisfaction* dan *innovation* yaitu menurut Amabile (2000) yang juga menemukan adanya hubungan positif dan signifikan *employee job satisfaction* terhadap *innovation*. Hal ini dikarenakan karyawan yang cukup tingkat kepuasan kerja, seharusnya untuk bereksperimen hal-hal baru, menemukan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu.

Hubungan antara *innovation* dan *financial performance* yaitu penelitian menurut Nickell (2001) yang juga menemukan adanya hubungan negatif dan signifikan *innovation* terhadap *financial performance*. Hal ini dikarenakan perusahaan harus bisa produktif untuk bisa bertahan dipasar, yaitu dengan berinovasi, maka dari itu perlu adanya alokasi biaya lebih untuk sumber daya dan proses produksi

### **METODE PENELITIAN**

*Penelitian ini menguji pengaruh leadership style terhadap financial performance dengan employee job satisfaction dan innovation sebagai interveving variabel.*

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

- 1 =Sangat Tidak Setuju Sangat Tidak Baik
- 2 =Tidak Setuju / Tidak Baik
- 3 =Netral / Sedang
- 4 =Setuju / Baik
- 5 =Sangat Setuju / Sangat Baik

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuisioner yang disebarakan kepada perusahaan retail 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 25 perusahaan retail di Surabaya. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive sampling*. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah karyawan dan pemimpin. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan sektor retail yang berada di Surabaya.

Kuisisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

- Variabel Independent: *Leadership Style* yang diadopsi dari Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., Silong, A. D., & Temitope, A. B (2013).
- Variabel Perantara: *employee job satisfaction* yang diadopsi dari Mukururi, J. N., & Ngari, J. M (2014), dan *innovation* yang diadopsi dari Medina, C., & Rufin, R
- Variabel Terikat: *Financial Performance* yang diadopsi dari Ramappa & Shivaprasad (2013)

Manfaat dari kelompok pernyataan ini adalah untuk menganalisa hipotesa yang telah dibuat sebelumnya. Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis

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

statistiska merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*)

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuisisioner, peneliti memperoleh data mengenai leadership style, Employee job satisfaction dan innovation pada perusahaan Retail di Surabaya. Kuisisioner berhasil dikumpulkan dari 18 perusahaan, yang terdiri dari 20 karyawan setiap perusahaannya.

**Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Golongan | Jenis Kelamin | Jumlah | Prosentase(%) |
|----------|---------------|--------|---------------|
| Publik   | Laki-laki     | 179    | 49.72%        |
|          | Perempuan     | 181    | 50.28%        |
|          | Total         | 360    | 100%          |

**Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

| Golongan | Lama | Jumlah | Prosentase(%) |
|----------|------|--------|---------------|
|----------|------|--------|---------------|

| n      | Bekerja    | ah  | (%)    |
|--------|------------|-----|--------|
| Publik | 3-5 Tahun  | 157 | 43.61% |
|        | 6-10 Tahun | 203 | 56.39% |
|        | Total      | 360 | 100%   |

**Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Usia**

| Golongan | Usia        | Jumlah | Prosentase(%) |
|----------|-------------|--------|---------------|
| Publik   | 18-25 Tahun | 209    | 58.06%        |
|          | 26-35 Tahun | 135    | 37.5%         |
|          | 36-45 Tahun | 16     | 4.44%         |
|          | 45-55 Tahun | -      | -             |
|          | Total       | 360    | 100%          |

**Tabel 4. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan**

| Golongan | Pendidikan | Jumlah | Prosentase(%) |
|----------|------------|--------|---------------|
| Publik   | SMA        | 245    | 68.06%        |
|          | Diploma    | 92     | 25.55%        |
|          | Sarjana    | 29     | 6.39%         |
|          | Total      | 360    | 100%          |

**Tabel 5. Profil Responden Berdasarkan Jabatan**

| Golongan | Jabatan    | Jumlah | Prosentase(%) |
|----------|------------|--------|---------------|
| Publik   | Staff      | 302    | 83.89%        |
|          | Supervisor | 58     | 16.11%        |
|          | Total      | 360    | 100%          |

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

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

**Tabel 6. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden**

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

**Tabel 7. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Leadership Style**

| Indikator                         | Mean | Kategori |
|-----------------------------------|------|----------|
| idealized influence (Attributed)  | 3.94 | Baik     |
| inspirational motivation          | 3.8  | Baik     |
| intellectual stimulation          | 4.09 | Baik     |
| individualized consideration      | 3.61 | Baik     |
| contingent rewards                | 3.58 | Baik     |
| management-by-exception (active)  | 3.94 | Baik     |
| management-by-exception (passive) | 3.54 | Baik     |
| MEAN TOTAL                        | 3.79 | Baik     |

Dari penilaian responden terhadap variable *leadership style*, tampak bahwa penerapan *leadership style* terhadap perusahaan-perusahaan retail di Surabaya sudah baik. Rata-rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *leadership style* dengan baik, bahkan terlihat sangat baik pada dimensi *intellectual stimulation* (IS). Secara keseluruhan, rata-rata variable *leadership style* adalah 3.79 yang termasuk dalam kategori baik.

**Tabel 8. Deskripsi Jawaban Responden Employee Job Satisfaction**

| Indikator                  | Mean | Kategori |
|----------------------------|------|----------|
| Advancement                | 3.87 | Baik     |
| Ability Utilisation        | 3.76 | Baik     |
| Supervision                | 3.80 | Baik     |
| Job Security               | 3.85 | Baik     |
| Recognition & Appreciation | 3.63 | Baik     |
| Brand Loyalty              | 4.08 | Baik     |
| MEAN TOTAL                 | 3.83 | Baik     |

Dalam *employee job satisfaction* berdasarkan penilaian responden juga menunjukkan kinerja yang baik, dari *Advancement*, *Ability Utilisation*, *Supervision*, *Job Security*, *Recognition & Appreciation* dan *Brand Loyalty*. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh *Brand Loyalty*, dan rata-rata terendah terdapat pada *Recognition & Appreciation*. Secara keseluruhan, rata-rata variable *employee job satisfaction* adalah 3.83 yang termasuk dalam kategori baik

**Tabel 9. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Innovation**

| Indikator      | Mean | Kategori |
|----------------|------|----------|
| Innovativeness | 3.3  | Sedang   |
| New Products   | 4.03 | Baik     |

|                    |      |      |
|--------------------|------|------|
| Implementation     | 3.93 | Baik |
| Market Suitability | 3.79 | Baik |
| MEAN TOTAL         | 3.76 | Baik |

Berdasarkan penilaian responden terhadap variable *innovation*, indikator *innovativeness* menunjukkan hasil yang netral, sedangkan indikator lain memuaskan dimana rata-rata tertinggi ditunjukkan indikator *new product* dan indikator terendah pada *innovativeness*. Secara keseluruhan rata-rata variable kinerja perusahaan adalah 3.76 dimana termasuk dalam kategori Baik.

**Tabel 10. Deskripsi Mengenai Financial Performance**

| Total Mean Profitability Ratios | Tahun 2012 | Tahun 2013 | Tahun 2014 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| Return on Asset                 | 0.09       | 0.08       | 0.08       |

Berdasarkan penilaian responden terhadap variable *financial performance* semua indikator menunjukkan hasil yang memuaskan dimana rata-rata tertinggi ditunjukkan ROA pada tahun 2012 sedangkan ROA terendah pada tahun 2013 dan 2014.

**Tabel 11. Nilai Outer Loading**

|         | EJS    | FP     | I      | LS     |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| ADA     | 0.7082 |        |        |        |
| AUA     | 0.7620 |        |        |        |
| BLA     | 0.6147 |        |        |        |
| JSA     | 0.8807 |        |        |        |
| RAA     | 0.7731 |        |        |        |
| SUA     | 0.8071 |        |        |        |
| ROA2012 |        | 0.9587 |        |        |
| ROA2013 |        | 0.9755 |        |        |
| ROA2014 |        | 0.9421 |        |        |
| IA      |        |        | 0.5244 |        |
| IPA     |        |        | 0.9223 |        |
| MSA     |        |        | 0.9398 |        |
| NPA     |        |        | 0.7892 |        |
| CRA     |        |        |        | 0.8986 |
| ICA     |        |        |        | 0.9096 |
| IIA     |        |        |        | 0.6401 |
| IMA     |        |        |        | 0.5668 |
| ISA     |        |        |        | 0.5992 |
| MEAA    |        |        |        | 0.5958 |
| MEPA    |        |        |        | 0.9246 |

Dari table 4.7 di atas tampak bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat diartikan signifikan secara praktikal. Pada variable *employee job satisfaction*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *job*

security. Pada variable *financial performance*, *outer loading* tertinggi tampak pada ROA 2013. Pada variable *innovation*, *outer loading* tertinggi terdapat pada dimensi *market suitability*. Sedangkan pada variabel *leadership style*, *outer loading* tertinggi tampak pada indikator *Intellectual Stimulation*.

Tabel 12. Nilai Cross Loading

|         | LS       | LO       | QM       | FP       |
|---------|----------|----------|----------|----------|
| ADA     | 0.708192 | 0.092592 | 0.656783 | 0.651945 |
| AUA     | 0.761998 | 0.103130 | 0.490009 | 0.183315 |
| BLA     | 0.614695 | 0.079974 | 0.405582 | 0.225233 |
| JSA     | 0.880651 | 0.302035 | 0.785780 | 0.635585 |
| RAA     | 0.773083 | 0.608387 | 0.444908 | 0.578043 |
| SUA     | 0.807115 | 0.371137 | 0.339152 | 0.494362 |
| ROA2012 | 0.423079 | 0.958744 | 0.390033 | 0.685680 |
| ROA2013 | 0.368475 | 0.975516 | 0.267233 | 0.472796 |
| ROA2014 | 0.247862 | 0.942127 | 0.113218 | 0.395278 |
| IA      | 0.438179 | 0.297401 | 0.524443 | 0.509296 |
| IPA     | 0.719545 | 0.173339 | 0.922260 | 0.691061 |
| MSA     | 0.630809 | 0.327929 | 0.939819 | 0.797519 |
| NPA     | 0.465935 | 0.086363 | 0.789195 | 0.453969 |
| CRA     | 0.589210 | 0.378744 | 0.723179 | 0.898555 |
| ICA     | 0.566531 | 0.330681 | 0.745727 | 0.909564 |
| IIA     | 0.549865 | 0.387973 | 0.515978 | 0.640057 |
| IMA     | 0.397045 | 0.355016 | 0.566307 | 0.566750 |
| ISA     | 0.193012 | 0.506351 | 0.335599 | 0.599151 |
| MEAA    | 0.535583 | 0.578286 | 0.351730 | 0.595716 |
| MEPA    | 0.550673 | 0.473389 | 0.745072 | 0.924590 |

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

Tabel 13. Nilai Composite Reliability

|     | Composite Reliability |
|-----|-----------------------|
| EJS | 0.8915                |
| FP  | 0.9716                |
| I   | 0.8805                |
| LS  | 0.8958                |

Tabel 14. Nilai Cronbach's Alpha

|     | Cronbachs Alpha |
|-----|-----------------|
| EJS | 0.8559          |
| FP  | 0.9570          |
| I   | 0.8062          |
| LS  | 0.8589          |

Baik *composite reliability* maupun nilai *cronbach's alpha* telah memenuhi kriteria yang diharapkan, yaitu masing-masing di atas 0.7. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 15. Hasil Inner Weight

|           | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics ( O/STERR ) |
|-----------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| EJS -> FP | 0.1644              | 0.1570          | 0.0661                     | 0.0661                 | 15.6346                  |
| EJS -> I  | 0.3448              | 0.3444          | 0.0365                     | 0.0365                 | 12.8275                  |
| I -> FP   | 0.4890              | 0.4870          | 0.0689                     | 0.0690                 | 5.9185                   |
| LS -> EJS | 0.6657              | 0.6685          | 0.0177                     | 0.0177                 | 12.7192                  |
| LS -> FP  | 0.8362              | 0.8389          | 0.0353                     | 0.0352                 | 2.0222                   |
| LS -> I   | 0.5559              | 0.5575          | 0.0301                     | 0.0301                 |                          |

Nilai R-Square untuk learning organization sebesar 0.443, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data pada variabel *employee job satisfaction* yang dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* adalah sebesar 44.3%. Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* (GOF) diketahui dari nilai Q<sup>2</sup>. Nilai Q<sup>2</sup> memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Nilai Q<sup>2</sup> sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - ((1 - 0.443) \times (1 - 0.391)) \times (1 - 0.683) = 0.8925 = 89.25\%$$



Dari hasil perhitungan diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0.8925, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 89.25%, sedangkan 10.75% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

**Tabel 13. Direct dan Indirect Effect**

| Pengaruh   | Direct effect | Indirect effect                   |
|--|---------------|-----------------------------------|
| Leadership style → Employee job satisfaction                               | 0.665         |                                   |
| Employee job satisfaction → Financial performance                          | 0.164         |                                   |
| Leadership style → Financial performance melalui Employee job satisfaction |               | $0.665 \times 0.164 = 0.2763$     |
| Leadership style → Innovation  | 0.565         |                                   |
| Innovation → Financial performance   | -0.489        |                                   |
| Leadership style → Financial performance melalui Innovation                |               | $0.565 \times -0.489 = -0.276285$ |
| Employee job satisfaction → Innovation                                     | 0.345         |                                   |
| Leadership style → Financial performance                                   | 0.836         |                                   |

Hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) seperti pada tabel di atas dijelaskan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari *leadership style* terhadap *financial performance* melalui *Employee job satisfaction* yaitu sebesar 0.2763, sedangkan Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari *leadership style* terhadap *financial performance* melalui variabel *Innovation* sebesar 0.276. Angka tersebut terbukti lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh secara langsung (*direct effect*) dari variabel *leadership style* ke *financial performance*.

### KESIMPULAN

Dari data yang dihimpun, dan dikelola dengan menggunakan smart PLS, dapat diperoleh kesimpulan bahwa *leadership style* memiliki pengaruh positif

dan signifikan terhadap *employee job satisfaction*; *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation*; *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*; *employee job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation*; *employee job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*; *innovation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *financial performance*.

Selain itu ditemukan bahwa terdapat pengaruh langsung antara *leadership style* dengan *financial performance* memberi pengaruh lebih besar daripada apabila melalui perantara *employee job satisfaction* dan *innovation*.

### Saran

Nilai rata-rata terendah untuk variabel *employee job satisfaction* berada pada indikator *Recognition & Appreciation*, oleh sebab itu dalam penerapan indikator ini harus ditingkatkan dengan cara pemimpin yang harus selalu memberikan penghargaan dengan membuat pernyataan pers mengenai kenaikan jabatan maupun kesuksesan tugas yang dijalankan agar karyawan merasa diperhatikan dan dihargai usahanya. Rata-rata tertinggi variabel *employee job satisfaction*, yaitu indikator *Brand Loyalty*, dengan meningkatkan nama baik perusahaan yang akan memicu karyawan untuk loyal dan berkomitmen. Variabel *innovation* nilai rata-rata terendah *Innovativeness*, harus ditingkatkan dengan cara pemimpin lebih meningkatkan kreativitas karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis bagi karyawan. Nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan pada indikator *new products* dengan pemunculan gagasan dan ide baru dari berbagai sumber terutama pihak konsumen yang dapat memberikan saran dan gagasan mengenai produk baru. Variabel *leadership style* nilai rata-rata terendah pada indikator *management-by-exception (passive)* pemimpin lebih meningkatkan sikap yang selalu tanggap jika ada masalah, sehingga masalah tidak sampai menjadi serius. Nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan pada indikator *intellectual stimulation* harus semakin ditingkatkan dengan cara mengembangkan

pemikiran kritis agar karyawan dan perusahaan semakin maju.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam penelitian ini diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0.8925, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 89.25%, sedangkan 10.75% merupakan variabel lain yang dapat digunakan untuk penelitian ini, namun variabel tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini. Oleh sebab itu untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain selain dalam penelitian ini. Selain itu objek penelitian juga terbatas hanya pada perusahaan sektor retail di Surabaya. Apabila penelitian yang sama dilakukan di sektor dan wilayah yang berbeda, akan memungkinkan perolehan hasil yang berbeda pula

#### DAFTAR REFERENSI

- Ababneh, M. A., & Lockwood, A. (2010). The Influence of Managerial Leadership Style on Employee Job Satisfaction in Jordanian Resort Hotels. *Annual Research Conference*.
- Ali, N., kakakhel, S. J., Rahman, W., & Ahsan, A. (2014). Impact of Human Resource Management Practices on Employees' outcomes (Empirical Evidence from Public Sector Universities of Malakand Division, KPK, Pakistan). *Life Science Journal*, 68-77.
- Amabile, T. M. (1996). *Componential Theory Of Creativity*. Sage.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 1154-1184.
- Antonic, B., & Scarlat, C. (2008). Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia and Romania. *Management*, 3(1), 15-38.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 249-269.
- B, R. K., & G, S. (2013). Financial Performance of Supermarkets in Karnataka. *Global Journal of Management and Business Research Finance*.
- Banbury, C. M., & Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, 161-182.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamic*, 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does transactional-transformational leadership paradigm transcend organisational and national boundaries. *American Psychologist*, 130-139.
- Bass, B. M. (1997). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and influence in Organisations*. Vecchio: Notre.
- Bass, B. M. (European Journal of Work and Organizational Psychology). Two decades of research and development in transformational leadership. 1999, 9-32.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 207-218.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2001). *Retail Management: A Strategic Approach*. New Jersey: Prentice hall. Chua, J. H., Chrisman, J. C., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*. Entrepreneurship: Theory and Practice.
- Cooper, R. G., & Brentani, U. d. (1991). New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners. *Journal of Product Innovation Management*, 75-90.
- Doraiswamy, I. R. (2012). An Analysis of Servant Leadership in Family Owned Business. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership

- in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 80-89.
- Evered, E. W., Hartel, C. E., & Neale, M. (2001). A Longitudinal Study of Work Group Innovation : The Importance of Transformational Leadership and Morale. *Advances in health care management*, 315-340.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis: West Publishing Company .
- Garthwaite, P. (1994). An Interpretation of partial least squares. *American Statistical Association*, 122-127.
- Gaynor, G. H. (2002). *Innovation by Design*. Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries.
- Ghozali, I. (2011). *Structural equation modeling metode alternative dengan partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro..
- Islam, M. Z., & Siengthai, S. (2009). Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone. *School of Management*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Jerome, O., Richard, C., & Donald, N. (1992). Financial Ratios in Large Public and Small Private Firms . *Journal of Small Business Management*.
- Jones, M. K., Jones, R. J., Latreille, P. L., & Sloane, P. J. (2008). Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *Economic Department*.
- Jong, J. d., & Hartog, D. D. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 41-64.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 525-544.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Strategy Focused Organization*. Pennsylvania: Executive Book Summaries.
- Koys, D., 2003. *How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44 (1), 17-24.
- K, P. M., Zoysa, A. D., & Manawaduge, A. S. (2009). Leadership styles and company performance : the experience of owner managers of SME's. *Faculty of business*.
- Kuhnert, K.W. and Lewis, P. (1987), "Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis", *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 4, pp. 648-657.
- Lebans, M., & Euske, K. (2006). *A conceptual and operational delineation of performance*. Cambridge University Press.
- Locke, E. A. (1976). *The nature of job satisfaction*. New York: John Wiley & Sons.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 594 - 613.
- M, J. H., & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Malhotra, N. K. (2006). *Riset Pemasaran : Pendekatan Terapan Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation And Personality*. English: Harper & Row.
- Medina, C., & Rufin, R. (2009). The mediating effect of innovation in the relationship between retailers' strategic orientations and performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 629 - 655.
- Mosadegh, A. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*.
- Mukururi, J. N., & Ngari, J. M. (2014). Influence of Work Life Balance

- Policies on Employee Job Satisfaction In Kenya's Banking Sector; A Case of Commercial Banks in Nairobi Central Business District. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 102-112.
- Negussie, N., & Demissie, A. (2013). Relationship Between Leadership Style of Nuresse Managers and Nurses' Job Satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Department of Management..*
- Nickell, S. (1996). Competition and Corporate Performance. *Journal of Political Economy*.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership*. Los Angeles: Sage Publications.
- Penn, A. (2015). *Leadership Theory Simplified*. United States.
- Prasertwattanakul, S., & Chan, P. (2007). *Impact of Leadership Style on Performance: A Study of Six Sigma Professionals in Thailand*. Asia and Pacific DSI.
- Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2003). *Organizational Behavior*. United States: Prentice Hall.
- Sabir, H. M., & Kalyar, M. N. (2013). Firm's Innovativeness and Employee Job Satisfaction: The Role of Organizational Learning Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*.
- Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., Silong, A. D., & Busayo, A. T. (2013). Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 486 – 493.
- Sarwono, J., & Martadiredja, T. (2008). *Riset Bisnis*. Yogyakarta: Cv Andi offset.
- Sarwono, J., & Martadiredja, T. (2008). *Riset Bisnis untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Andi.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for business*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 33-53.
- Sopiah. (2013). The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International Journal of Learning & Development*.
- Stamm, B. V. (2009). *Director, Innovation Leadership Forum, is a Contributor to the Innovation*. Kogan Page.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W., & Endrayanto, P. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Analysis Of The Effect Of Attitude Toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Employee's Job Performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, 15-24.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 24-32.
- Waluyo, M. (2011). *Panduan dan Aplikasi Structural Equation Modelling*. Jakarta: Indeks.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 6-24.
- Yuan, R. C. (2012). Employees' Perception on their Superiors' Leadership style and its relationship with Fostering Innovation Culture in Manufacturing Industry in Penang. *Master of Business Administration*.