

Analisa Pengaruh Leadership Style Terhadap Organization Performance Melalui Learning Organization dan Employee Satisfaction (Studi Kasus pada Akuntan Publik di Kantor Akuntan Publik di Surabaya)

Stephanie Yunita Nathania dan Saarce Elsy Hatane

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: elsyehat@peter.petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan signifikan dari *leadership style* terhadap *organizational performance* melalui *learning organization* dan *employee satisfaction* pada Kantor Akuntan Publik di Surabaya. Penelitian ini berbentuk kuantitatif dengan memperoleh data primer. Data didapatkan dengan membagikan kuesioner kepada 150 auditor di Kantor Akuntan Publik di Surabaya. Data yang telah diperoleh diolah dengan menggunakan data PLS.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara *leadership style* terhadap *learning organization*, *learning organization* terhadap *organization performance*, *leadership style* terhadap *employee satisfaction*, *employee satisfaction* terhadap *organization performance*, dan *leadership style* terhadap *organizational performance*. *Learning organization* dan *employee satisfaction* merupakan variabel perantara antara variabel *leadership style* dan *employee satisfaction*, dikarenakan tidak mampu memperkuat pengaruh *leadership style* terhadap *organization performance* secara langsung.

Kata kunci : *Leadership Style, Organization Performance, Learning Organization, Employee Satisfaction, Kantor Akuntan Publik.*

ABSTRACT

This study aimed to know the direct and significant influence of leadership style to organizational performance through learning organization and employee's satisfaction in the public accounting firm in Surabaya. This was a of quantitative research by obtaining primary data. The data obtained by distributing questionnaires to 150 auditors in the public accounting firm's in Surabaya. The data obtained were processed by using data PLS.

The results indicated the existency of a significant relationship between the leadership style to the learning organization, learning organization to organization performance, leadership style on employee's satisfaction, employee's satisfaction to organization performance, and leadership style to organizational performance. Learning organization and employee satisfaction were intermediary variable of the variables of leadership style and employee's satisfaction, because they were not able to strengthen the influence of leadership style on performance organization directly.

Keywords : *Leadership Style, Organization Performance, Learning Organization, Employee Satisfaction, Public Accountant Firm.*

PENDAHULUAN

Terdapat dua model KAP yaitu *Big 4* dan *Non-Big 4*. Menurut Blokdiik et. al. (2006) menyimpulkan perbedaan *Big* dan *Non-Big Public Accounting Firms* dapat dilihat dari kualitas audit yang dikaitkan dengan pendekatan kontekstual prosedur audit. *Big Public Accounting Firm* menghabiskan waktu dalam mengaudit relatif dalam perencanaan dan penilaian risiko audit, sedangkan untuk *Non-Big Public Accounting Firm* lebih banyak menghabiskan waktunya untuk menguji audit substantif. Sedangkan dalam

pengendalian internal klien, *Big Public Accounting Firm* menanggapi pengendalian internal klien dengan cara menghabiskan banyak waktu menilai dan mengevaluasi kontrol, dan kemudian sedikit waktu dalam pengujian substantif. Sebaliknya, untuk *Non-Big Public Accounting Firm* akan meningkatkan total waktu audit ketika kepercayaan internal kontrol klien kuat. Dari melihat perbedaan kedua macam KAP, peneliti ingin melihat apakah yang mendorong terjadinya prosedur audit, dan pendekatan internal klien berbeda di beberapa KAP.

Leadership style akan mempengaruhi strategi yang akan diterapkan di dalam organisasi mereka. Menetapkan sebuah strategi diperlukan untuk membantu organisasi dalam keberhasilannya di dalam ketidakpastian lingkungan dimana mereka bersaing saat ini (Hitt, et.al., 2002). Selain itu, *leadership* yang kuat juga merupakan sebuah kunci keberhasilan organisasi (Liebowitz, 1998). *Leadership style* yang tepat mampu mendorong hasil kinerja yang baik (Wang et.al., 2010). Menurut penelitian Barnes et.al. (2013) *transformasi leader* di kalangan KAP mampu mempengaruhi bawahan dalam hal meningkatkan ekspektasi kerja dan *employee satisfaction*.

Organization performance merupakan efek dari modal intelektual dengan manajemen sumber daya manusia yang tepat (Akbari et.al., 2013). Salah satu faktor yang mempengaruhi *firm performance* adalah *financial performance*. Menurut Akbari et. al. (2013) *financial performance* dapat dilihat melalui besar pendapatan yang diterima organisasi, dan pertumbuhan *customer* yang dimana dibandingkan dengan pesaing. *Learning organization* akan menghasilkan keunggulan kompetitif dan dengan demikian dapat meningkatkan *financial performance* (Martinez, et.al., 2009).

Informasi dari *learning* merupakan sebuah strategi untuk menenangkan pesaing dan *learning* juga merupakan sebuah keunggulan kompetitif (Atak & Erturgut, 2010). *Learning organization* mampu membuat meningkatkan kinerja organisasi (Kitapci & Celik, 2013). *Learning organization* menghasilkan keberhasilan dalam jangka panjang (Davis, 2005). Profesi (akuntan) harus mengembangkan kapasitasnya untuk mengantisipasi dan menanggapi berkembangnya masalah dimasa depan (Yuthas, 2004) salah satunya dalam pasar global. Dengan adanya pasar global ini, masyarakat menuntut agar hasil audit dapat memenuhi standar internasional, oleh sebab itu KAP harus siap menghadapi pasar global (Tarigan, & Devie; 2012). Dilworth (1996) percaya bahwa dengan *learning organization* mampu meningkatkan prestasi dan pertumbuhan pribadi karyawan di semua tingkatan dalam organisasi di dalam kalangan sektor publik.

Tidak hanya *learning organization* saja yang mampu mendorong karyawan untuk dapat menghasilkan hasil kerja yang

baik, akan tetapi *employee satisfaction* dalam bekerja juga sangat mempengaruhi hasil kinerja (Rynes, 2004). Salah satu cara terbaik untuk merangsang pertumbuhan organisasi adalah untuk fokus pada membuat pekerjaan lebih menyenangkan bagi karyawan, dengan membuat karyawan merasa puas akan berdampak pada kepuasan pada pelanggan dan juga akan berdampak pada kepuasan pemegang saham (Hellowel, 2012). Di dalam kalangan *publik accounting firm* tingkat kepuasan kerja juga memiliki hubungan signifikan terkait dengan niat untuk meninggalkan pekerjaan (Hasin & Omar, 2007) dan didalam penelitian ini indikator tingkat kepuasaan yang digunakan yaitu gaji, posisi pekerjaan dan tingkat pendidikan.

Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan *Learning Organization* dan *Job Satisfaction* sebagai peranan dalam *leadership style* akan mempengaruhi hasil dari *firm performance*, dan penelitian ini mengangkat judul ***“Analisa Pengaruh Leadership Style Terhadap Organizational Performance Melalui Learning Organisasi dan Employee Satisfaction di dalam lingkup Kantor Akuntan Publik di Surabaya”***

Pengertian Leadership Style

Leadership style adalah model interaksi antara dua orang atau lebih dalam suatu kelompok yang mengatur situasi, persepsi, dan ekspektasi dari para anggota (Bass, 1990). *Leadership* terdiri dari tujuh gaya model (Avolio dan Bass, 2004) yang terdiri dari: *Transformasional leadership* memiliki 5 Faktor yaitu: *Idealized attributes, idealized behaviors, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration*, *Transactional leadership* memiliki 2 faktor : *Contingent reward, dan Management-by-exception (active), passive / avoidant leadership* memiliki 2 faktor : *management-by-exception (passive), laissez-faire*.

Pengertian Learning Organization

Learning organization merupakan organisasi yang terus belajar dan membuka kemampuan baru yang dilakukan secara kontinyu (Senge, 1990). Menurut Ortenbald (2001) masih banyak kalangan merasa kebingungan antara kedua konsep *learning organization* dan *organization learning*.

Menurut Tsang (1997) *organizational learning* menggunakan konsep mengurai tipe aktivitas tertentu, sedangkan *learning organization* menunjukkan tipe tertentu di dalam organisasi dan dirinya.

Untuk menyelaraskan antara kebingungan yang terjadi mengenai perbedaan *learning organization* dan *organization learning*, Ortenbald (2001) dalam penelitiannya menyatakan perbedaan antara *learning organization* dan *organization learning*. *Learning organization* fokus pada individu-individu yang akan menerima pembelajaran sedangkan *organization learning* berfokus pada pembelajarannya sehingga organisasi merupakan *learning organization* melalui proses *organizational learning* (Yang, 2007). Tsang (1997) mengungkapkan walapun antara *learning organization* dan *organization learning* berbeda, namun diantara keduanya memiliki hubungan dan Tsang menyarankan untuk mengintegrasikan antara *learning organization* dan *organization learning*. 7 tindakan yang mampu meningkatkan proses learning organization (Watkins dan Marsick, 2003), yaitu; *creating continuous learning opportunities, promoting inquiry and dialogue, encouraging collaboration and team learning, create system to capture and share learning, empowering people toward a collective vision, connecting the organization to its environment, provide strategic leadership for learning*. Watkins dan Marsick menggunakan *Dimensions Of a Learning Organization (DLOQ)* untuk mengembangkan dimensi-dimensi perhitungan *learning organization*.

Pengertian *Employee Satisfaction*

Employee satisfaction adalah rasa puas yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan yang dikerjakan atau sampai sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan merasa puas jika perusahaan (Antoncic dan Antoncic, 2011). *Employee satisfaction* merupakan kepuasan yang dialami pekerja melalui pekerjaan mereka (Arslan et. al., 2014) dan mampu memberi kontribusi profitabilitas melalui kepuasan pelanggan (Heskett et. al., 1997).

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 *Organization Performance*

Keterampilan dan produktivitas tenaga kerja merupakan salah satu faktor dari kemajuan kinerja perusahaan (Huang, 2002). Didalam penelitian Akbari et. al. (2013) *Firm Performance* menggunakan indikator *employee satisfaction, customer satisfaction, dan financial performance*. Disini peneliti menggunakan indikator *financial performance* sebagai variabelnya. Menurut Akbari, et.al. (2013) menyatakan bahwa secara tradisional, penilaian kinerja organisasi lebih besar menggunakan *financial performance*. Dari *financial performance* yang dipakai ini, faktor penilaian yang digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan *customers*.

Penelitian Terdahulu

Singh (2010) dalam penelitiannya "*Benchmarking leadership styles for organizational learning in Indian context*" menemukan bahwa *leadership style* memiliki hubungan signifikan dengan *organization learning*. Akan tetapi penelitian ini dilakukan di perusahaan IT sehingga Singh menyarankan agar perusahaan di luar IT untuk mendiagnosa kembali akan masalah yang terkait dengan *organization learning* ini. Penelitian ini menggunakan teknik kuesioner untuk sata koleksi. Dengan kata lain, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan untuk memahami hubungan serta dampak gaya kepemimpinan.

Cherian & Farouq (2013) dalam penelitiannya, "*Does Effective Leadership Style Drive Financial Performance of Bank? Analysis in the Context of UAE Banking Sector*" menyatakan bahwa menyatakan bahwa *leadership style* berhubungan dengan tingkat kinerja keuangan suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan pada sector Bank dan mengidentifikasi 18 bank dengan mengidentifikasi data keuangan historis selektif yang tersedia.

Chaman, et.al. (2013) dalam penelitiannya yang berjudul "*The relationship between organizational learning and financial performance of branches of Refah Bank of Mazandaran: A case study*" menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *learning organization* dengan *financial performance*. Penelitian ini

berdasarkan pada sifat dan metode survei penelitian deskriptif. Penelitian dilakukan di bank-bank Refah dari provinsi Mazandaran di tahun 2010 dengan 542 orang.

Dalam penelitiannya "*Learning, job satisfaction and commitment: an empirical study of organizations in china*", Wang et. Al., (2007) menemukan bahwa employee satisfaction memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, dan penelitian ini memasukan variabel baru yaitu budaya belajar organisasi dan memeriksa hubungan antara *employee satisfaction* dan memiliki hubungan timbal balik positif. Penelitian ini berdasarkan definisi konsep dan instrumen barat, dan analisis statistik dari data yang dikumpulkan dari 919 karyawan di sembilan perusahaan yang berlokasi di Guangdong, Cina. Indikator yang digunakan dalam variabel learning organization adalah *creating continuous learning opportunities, promoting inquiry and dialogue, encouraging collaboration and team learning, establishing systems to capture and share learning, empowering people toward a collective vision, connecting the organization to its environment, and providing strategic leadership for learning* (Watkins & Marsick, 1993).

Hubungan Leadership Style dengan Learning Organization

Peran seorang pemimpin dalam *Learning Organization* mampu membangun visi perusahaan, penguasaan pribadi, dan kerjasama team yang sistematis (Chang dan Lee, 2007). Singh, (2010) melakukan penelitian dan menemukan bahwa *leadership style* memiliki hubungan signifikan dengan *organization learning*. Sahaya, N. (2012) menyatakan bahwa semua gaya kepemimpinan memiliki hubungan signifikan dengan skor tertinggi terhadap *learning organization*. Camps & Rodríguez (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan belajar organisasi dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan memiliki hubungan signifikan positif dengan learning organization terupama kepemimpinan transformasional (Chang dan Lee, 2007). Leadership style memiliki efek operasional pada pengembangan pembelajaran sebagai sumber daya strategi dalam tim, dan organisasi (Bucic, Robinson, dan Ramburuth, 2010) Gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, atau

ambidextrous) diadopsi oleh pemimpin tim memiliki efek operasional pada pengembangan pembelajaran sebagai sumber daya strategis dalam tim, dan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1 : Terdapat pengaruh signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization* pada Kantor Akuntan Publik.

Hubungan Learning Organization dengan Organizational Performance

Learning organization merupakan cara penting untuk meningkatkan kinerja organisasi agar organisasi tetap kompetitif (Atak dan Erturgut, 2010; Kitapci & Celik, 2013). Faktor perusahaan secara langsung tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku orientasi pembelajaran (Davis, 2005). *Learning organization* memiliki hubungan dengan financial performance (Chaman, et.al., 2011). Didalam dunia bisnis yang terus berkembang, learning organization mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dilihat dari financial performance (Martinez, at.al, 2009). Menurut Kitapci (2012) dalam penelitiannya menyatakan *learning organization* akan mempengaruhi *financial performance*. Ellinger, et.al. (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa learning organization memiliki hubungan dengan financial performance.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah: H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari *learning organization* terhadap *organizational performance* pada Kantor Akuntan Publik.

Hubungan Leadership Style dengan Employee Satisfaction

Kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi pekerja untuk mampu memberikan hasil pekerjaan yang baik saja melainkan juga pekerja juga akan merasa puas atas hasil kerja mereka (Bass, 1990). Chen et. al. (2005) dalam penelitiannya menyatakan *leadership style* dan kesiapan karyawan tidak berdampak pada kepuasan kerja karyawan, prestasi kerja, *job stress*, dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Menurut penelitian Barnes et. al.(2013) transformational leader di kalangan Kantor Akuntan Publik mampu

mempengaruhi bawahan dalam hal meningkatkan ekpektasi kerja dan *employee satisfaction*. Terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan dengan *employee satisfaction* (Chang dan Lee, 2007).

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah: H3 : Terdapat pengaruh signifikan dari *leadership style* terhadap *employee satisfaction* pada Kantor Akuntan Publik.

Hubungan *Employee Satisfaction* dengan *Organizational Performance*

Studi yang dilakukan oleh Schneider et al. (2003) menegaskan bahwa ada hubungan positif antara *Employee Satisfaction* secara keseluruhan dengan kinerja keuangan dan pasar organisasi. Hal ini penting bagi manajemen dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Menurut Abel (2013), meningkatkan kepuasan karyawan memungkinkan untuk mengurangi biaya tenaga kerja dan mampu mengefisienkan keuangan organisasi. Adanya peluang untuk promosi berhubungan signifikan dengan peningkatan pendapatan (Kidd, et.al. 2006).

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4 : Terdapat pengaruh signifikan dari *employee satisfaction* terhadap *organizational performance* pada Kantor Akuntan Publik.

Hubungan *Leadership Style* dengan *Organizational Performance*

Kepemimpinan dan perubahan memiliki hubungan langsung , dan juga kepemimpinan sangat terkait dengan perubahan (Michaclide & kardasi 2010). Dalam penelitian Cherian & Farouq (2013) leadership style berhubungan dengan tingkat kinerja keuangan suatu organisasi. Sahaya (2012) juga mengatakan hal yang sama jika leadership performance memiliki hubungan dengan financial performance.

Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

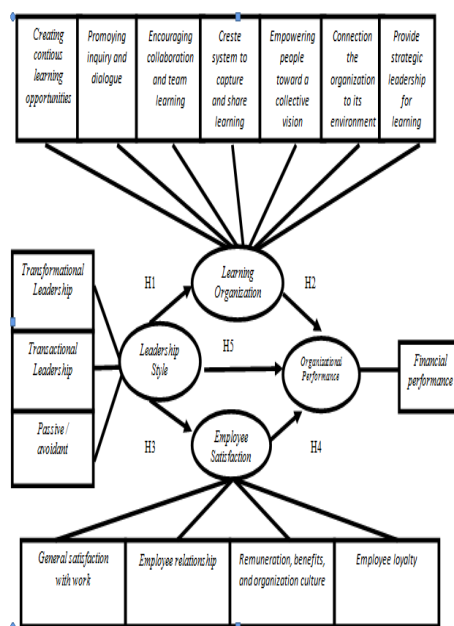
H5 : Terdapat pengaruh signifikan dari *leadership style* terhadap *organizational performance* pada Kantor Akuntan Publik.

METODE PENELITIAN

Menjelaskan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang terdiri dari model analisis, definis operasional variable, skala pengukuran, jenis dan sumber data, instrument dan pengumpulan data, populasi, sampel dan teknik sampling, unit analysis, rancangan kuisioner dan teknik analisa data, untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian kali ini yang mengenai *Leadership style* akan mempengaruhi *organizational performance* melalui *learning organization* dan *employee satisfaction* di dalam lingkup Kantor Akuntan Publik di kota Surabaya.

Model Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah :



Gambar 1. Model Analisis Hipotesis

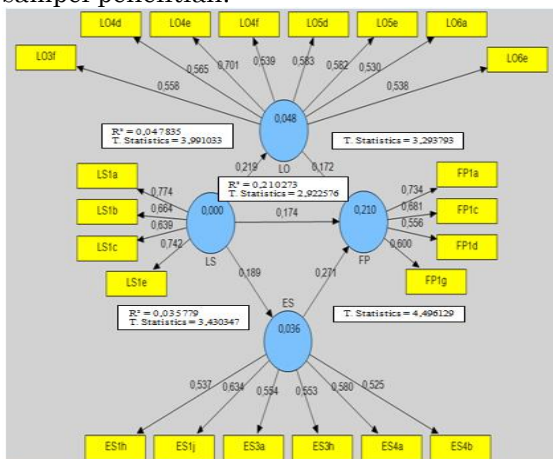
Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *leadership style*, variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah *learning organization* dan *employee satisfaction*, dan variabel terikat dalam penelitian ini adalah *oeganization performance*.

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.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer. Data primer berasal dari sumber asli dan dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan atas penelitian yang dilakukan. Pengumpulan data primer dilakukan ketika melakukan observasi, wawancara, kuesioner, dan sebagainya. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuisisioner yang disebarakan kepada akuntan publik dengan posisi supervisor atau senior auditor di Kantor Akuntan Publik. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Kantor Akuntan Publik. Kriteria yang dipakai dalam pengambilan sampel adalah setiap auditor yang telah bekerja lebih dari 2 tahun pada Kantor Akuntan Publik di Surabaya, karena diharapkan auditor telah memiliki pemahaman yang cukup atas organisasi tempatnya bekerja sehingga kuesioner dapat diisi dengan tepat.

HASIL PENELITIAN

Penyebaran kuesioner telah dilakukan oleh peneliti mengenai *leadership style*, *learning organization*, *employee satisfaction*, dan *financial performance* pada beberapa KAP yang tersebar di Jawa dan Kalimantan. Target adalah auditor yang telah bekerja di kantor Akuntan Publik selama lebih dari 2 tahun, dengan alasan karena mereka akan lebih memahani keadaan kantor. Target awal pengumpulan kuesioner dengan jumlah responden 100-150 responden dan akhirnya terkumpul 150 responden auditor yang bersedia berpartisipasi. Dan hasil dari kuesioner yang memenuhi kriteria (yang bekerja > 2 tahun) hanya terdapat 135 kuesioner. Berikut profil responden yang menjadi sampel penelitian.



Gambar 2. Model Struktural PLS

1. H1 : Terdapat pengaruh signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization* pada Kantor Akuntan Publik. Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *leadership style* terhadap *learning organization* adalah 0.218712 dengan t-statistik 3.991033 dimana nilai t-statistik >1.96. Hal ini menunjukkan bahwa *leadership style* berpengaruh positif signifikan terhadap *learning organization* pada KAP di Surabaya.
2. H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari *learning organization* terhadap *organizational performance* pada Kantor Akuntan Publik. Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *learning organization* terhadap *organization performance* adalah 0.171904 dengan t-statistik 3,293793 yang dimana memiliki arti bahwa, *learning organization* memiliki hubungan signifikan positif terhadap *organization performance* pada KAP di Surabaya.
3. H3 : Terdapat pengaruh signifikan dari *Leadership Style* terhadap *employee satisfaction* pada Kantor Akuntan Publik. Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *leadership style* terhadap *employee satisfaction* adalah 0.189154 dengan t-statistik 3.430347 dimana nilai t-statistik >1.96. Hal ini menunjukkan bahwa *leadership style* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee satisfaction* pada KAP di Surabaya.
4. H4 : Terdapat pengaruh signifikan dari *employee satisfaction* terhadap *organizational performance* pada kantor Kantor Akuntan Publik. Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *employee satisfaction* terhadap *organization performance* adalah 0.270727 dengan t-statistik 4.496129 dimana nilai t-statistik >1.96. Hal ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *organization performance* pada KAP di Surabaya.
5. H5 : Terdapat pengaruh signifikan dari *leadership style* terhadap *organizational performance* pada Kantor Akuntan Publik.

Hasil nilai koefisien path dari pengaruh *leadership style* terhadap *organization performance* adalah 0.173941 dengan t-statistik 2.922576 dimana nilai t-statistik >1.96. Hal ini menunjukkan bahwa *leadership style* berpengaruh positif signifikan terhadap *organization performance* pada KAP di Surabaya.

Tabel 4.18. Pengaruh langsung tidak langsung

Pengaruh	Koefesien Pengaruh
<i>Leadership Style</i> → <i>Learning Organization</i> → <i>Organizational Performance</i>	$0.219 \times 0.172 = 0.038$
<i>Leadership Style</i> → <i>Employee Satisfaction</i> → <i>Organizational Performance</i>	$0.189 \times 0.271 = 0.051$

Tabel 4.18 dapat dilihat pengaruh variabel independen (*leadership style*) melalui variabel intervening (*learning organization*, dan *employee satisfaction*) terhadap variabel dependen (*employee satisfaction*). Berdasarkan pengaruh *leadership style* terhadap *organizational performance* melalui *learning organizational* sebesar 0.06 lebih kecil dari pengaruh langsung antara *leadership style* terhadap *organizational performance*. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa *leadership style* lebih mampu mempengaruhi langsung terhadap *organizational performance*, daripada harus melalui *learning organization*.

Berdasarkan pengaruh *leadership style* terhadap *organizational performance* melalui *employee satisfaction* sebesar 0.02 lebih kecil dari pengaruh langsung antara *leadership style* terhadap *organizational performance*. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa *leadership style* lebih mampu mempengaruhi langsung terhadap *organizational performance*, daripada harus melalui *employee satisfaction*.

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 *organization performance*, *employee satisfaction* terhadap *organization performance*, dan *leadership style* terhadap *firm performance*.

SARAN

Berdasarkan data mean pada variabel *leadership style*, nilai indikator gaya kepemimpinan menghindari / pasif memiliki nilai yang paling rendah sebesar 1,94. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa kantor akuntan publik di Surabaya pernah mengalami namun hanya sesekali saja. Sebaiknya kantor akuntan publik benar-benar menghindari gaya kepemimpinan tersebut, karena sikap dari pemimpin akan mempengaruhi kondisi dari kinerja suatu perusahaan dan berdampak juga pada apa yang dirasakan karyawannya.

Berdasarkan mean pada variabel *learning organizational*, nilai indikator terendah adalah pembelajaran tim. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden merasa kantor akuntan publik di Surabaya kurang adanya pembelajar tim yang baik, meskipun dengan tingkat sering dilakukan pembelajaran tim alangkah lebih baiknya jika didalam kantor akuntan publik terutama dalam tim auditor saling menerapkan pembelajaran tim.

Berdasarkan data mean pada variabel *employee satisfaction* ini, nilai pada indikator kesetiaan karyawan memiliki nilai yang rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden merasa kantor akuntan publik di Surabaya para karyawannya kurang membicarakan tempatnya bekerja sebagai perusahaan yang baik kepada teman-temannya. Sebaiknya kantor akuntan publik di Surabaya, karyawannya saling bertukar informasi mengenai kebaikan tempatnya bekerja kepada teman-temannya agar dapat terlihat jika anggotanya setia terhadap kantor akuntan tersebut.

Berdasarkan data mean pada variabel *organizational performance* ini, nilai pada indikator pertumbuhan laba di kantor ini tertinggi memiliki nilai terendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden merasa kantor kuntan publik yang dimana responden bekerja kurang begitu paham atau atutu tentang laporan keuangan kantor secara general. Sebaiknya kantor akuntan publik menyampaikan secara garis besar atau general hasil pertumbuhan kantor.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki objek penelitian yang terbatas yaitu hanya pada kantor akuntan publik di Surabaya sehingga ketika dilakukan penelitian yang sama tetapi objek penelitian berbeda dan dengan menambahkan beberapa variabel baru, tidak menutup kemungkinan akan menghasilkan hasil yang berdeda dari penelitian ini. Dan juga tidak menutup kemungkinan untuk melakukan penelitian dengan target responden yang berbeda.

Daftar Referensi

- Abel, M. (2013). The social and financial benefit of developing employee satisfaction. *Internasional Journal of Management & Information Syatem*, 17(2), 83-88.
- Akbari, P., Rostami, & Veismoradi A. (2013). The analysis impact of human resource management and intellectual capital on organizational performance in physical education organization of Iran. *International Journal of Sport Studies*, 3(3), 263-273.
- Antonicic, J.A., & Antonicic, B. (2011). Employee satisfaction intreprenurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Arslan, M., Zaman, R., & Luk, M. (2014). Effect of employee satisfaction on intrapreneurship: An analysis from service industry of Pakistan. *Public Policy and Administration Research*, 4(9), 113-120.
- Atak, M., & Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3472-3476.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Barnes, J. N., Christensen, D. S., & Stillman, T. (2013). Organizational leadership and subordinate effect in utah's Certified Public Accounting profession. *The Journal of Applied Business Research*, 29(5), 1567-1582.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Blokdijk, H., Driehhuizen, F., Simunic, D.A., & Stein, M.T. (2006). An analysis of cross-sectional differences in big and non-big public accounting firms' audit programs. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 25(1), 27-48.
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228-248.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
- Cannock, F.J.L., (2012). The impact of leadership style on the development of a chameleon business model and firm performance. *32*, 1-10.
- Chaman, F., et.al. (2013). The relationship between organization learning and financial performance of branches of refah bank of mazandaran: a case study. *African Journal of Business Management*, 7(5), 306-317.
- 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.
- Cherian, J. & Farouq, S. (2013). Does effective leadership style drive financial performance of bank? Analysis in the context of UAE banking sector. *International Journal of Economics and Financial*, 5(7), 105-114.
- Davis, D. (2005). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, 11(1), 51-66.
- Dilworth, R.L. (1996). Institutionalizing learning organization in the public sector. *Publik Productivity & Management Review*, 19(4), 407-421.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., & Howton, S.W. (2002). The relationship between the learning organization concept and financial performance: an empirical

- assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
- Farhad A. & Roohangiz K. (2011). Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 144-147.
- Hasin, H.H., & Omar, N.H. (2007). An empirical study on job satisfaction, job-related stress and intention to leave among audit staff in public accounting firm in Malaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 5(1), 21-39.
- Hellawel, M. (2012). How to create a thriving workplace: reaping the benefits of employee satisfaction. *Strategic Director*, 28(5), 3-5.
- 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. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Huang, L.Y. (2002). *FDI Scale and Firm Performance of Taiwanese Firms in China*. Unpublished dissertation, Nova Southeastern University, United States.
- Kidd, C.A. (2006). *An exploration of the impact of employee job satisfaction, affect, and performance on organization financial performance in the health care industry*. Unpublished dissertation, University of Louisville, Louisville.
- Kitapçı, H., Aydın, B., & Çelik, V. (2012). The effects of organizational learning capacity and innovativeness on financial performance: An empirical study African. *Journal of Business Management*, 6(6), 2332-2341
- Kitapçı, H., & Çelik, V. (2013). Ambidexterity and Firm Productivity Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning Capacity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1105-1113.
- Mafini, C. & Poee, D.R.I. (2013). The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-9.
- 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(2), 132-151.
- Martinez, R.L., Born, A., Hannon, J., Russell, P., & Reed, B. (2009). *Impact of the learning organization on financial performance*. Unpublished dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Michaelides, P., & Kardasi, O. (2010). Schumpeter's theory of leadership: A brief sketch. *Journal of Philosophical Economics*, 3(2), 122-133.
- Morales, V.J., Reche, F.M. & Torres, N.H. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.
- Pokharel, M.H., & Choi, S.O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 126-148.
- Ortenbald, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *Learning Organization*, 8(3/4), 125-133.
- Pawar, B.S., & Eastman, K.K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Rynes, S.L., Gerhart, B., & Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- 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.
- Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J. A., & Ali, M. (2011). Impact of strategic leadership on organizational performance, in the context of job satisfaction and organizational commitment, evidence form educational institutions of pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 658-675.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., & Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836-851.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday
- Singh, S.K. (2010). Benchmarking leadership styles for organizational learning in Indian context. *Benchmarking: An International Journal*, 17(1), 95-114.
- Tarigan, J., & Devie. (2012). The readiness of local public accounting firms to globalization. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(1), 111-119.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Wang, F. J., Shieh, Ch. J. & Tang, M. L. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936.
- 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.
- Yang, & Jen-te (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of knowledge management*, 11(2), 83-90.
- Gu, G., & Siu, R.C.S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of*
- Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561-578.