

PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP FIRM PERFORMANCE MELALUI LEARNING ORGANIZATION PADA SEKTOR NON MANUFAKTUR DI SURABAYA

Shieren Kurniasari Lukito dan Saarce Elsy
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: elsyehat@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara *organizational culture* terhadap *firm performance* dengan *learning organization* sebagai variabel perantara. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan non manufaktur berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang bertempat di Surabaya dan menerapkan *learning organization*. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *learning organization*, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* terhadap *firm performance* dan *organizational culture* terhadap *firm performance*.

Kata kunci : *organizational culture, learning organization, firm performance*.

ABSTRACT

The purpose of this research was to know the influence of organizational culture toward firm performance with learning organization as the intervening variable. Samples used in this research were Surabaya limited companies in the non-manufacturing sector, which applied learning organization. The data analysis technique used for examining the hypothesis was Structural Equation Modeling (SEM) by using Partial Least Square (PLS). The results showed that there were negative and significant influences of organizational culture toward learning organizational, positive and significant influences of learning organization toward firm performance; organizational culture toward firm performance.

Keywords : *organizational culture, learning organization, firm performance*.

PENDAHULUAN

Saat ini perkembangan lingkungan bisnis menjadi semakin dinamis. Kebutuhan pelanggan saat ini semakin meningkat serta bermacam – macam. Hal ini mempengaruhi lingkungan bisnis untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut Dodgson (1993). Sama seperti halnya lingkungan bisnis yang semakin dinamis, *organizational culture* pun juga senantiasa bertransformasi dari waktu ke waktu. *Organizational culture* dideskripsikan sebagai kumpulan norma, kepercayaan, prinsip dan cara berperilaku yang secara bersama – sama menciptakan perilaku yang berbeda dari tiap – tiap organisasi (Willcoxson & Millett, 2000).

Menurut Singh (2010), Pada saat ini penelitian *organizational culture* diidentifikasi dan dipelajari sebagai variabel penting yang mempengaruhi perkembangan *learning organization*. Untuk berubah menjadi *learning organization* dibutuhkan budaya yang terbuka serta fokus terhadap tindakan aktif dan eksperimen. *Organizational culture* akan mempengaruhi *learning organization* serta kemampuan kinerja suatu organisasi, dan dapat membimbing untuk berubah serta berinovasi (Azadi, Farsani, Rizi, Aroufzad, 2013). Sedangkan *learning organization* itu sendiri merupakan suatu pengembangan dari pengetahuan atau wawasan baru yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater & Narver, 1995).

Learning organization juga memiliki pengaruh terhadap *firm performance*, hal ini didukung oleh dua penelitian berikut. Menurut Ellinger, Ellinger, Yang, dan Howton (2002), bahwa ada hubungan positif antara *learning organization* dan *firm financial performance*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Weldy (2009), memberikan hasil bahwa *learning organization* dapat meningkatkan *firm performance*. Jika *learning organization* suatu perusahaan meningkat akan berakibat pula pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Selain itu menurut.

Organizational culture dianggap sebagai faktor penting dari *firm performance* (Murphy, Cooke, Lopez, 2013). Budaya organisasi adalah sebagai pola dasar, asumsi, nilai, serta norma. Budaya juga diciptakan oleh keyakinan baru, nilai-nilai dan asumsi yang dibawa oleh anggota baru dan pemimpin (Ozer, 2012).

Pengertian *Organizational Culture*

Organizational culture merupakan faktor kunci yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang direncanakan (Durendez & Garcia, 2010). Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang menyediakan aturan untuk berbagi informasi, mencapai kesepakatan umum, dan bertindak atas maknanya (Gorman, 2004). *Organizational culture* dideskripsikan sebagai kumpulan norma, kepercayaan, prinsip dan cara berperilaku yang secara bersama – sama menciptakan perilaku yang berbeda dari tiap – tiap organisasi (Willcoxson & Millett, 2000).

Dimensi *Organizational Culture*

Terdapat 4 dimensi dalam menentukan karakteristik *organizational culture* yang dikembangkan oleh Durendez & Garcia, (2010). Dimensi-dimensi tersebut antara lain :

1. *Clan*

Budaya klan umumnya ada dalam perusahaan yang mencari pengendalian internal dalam organisasi namun dengan fleksibilitas, mengkhawatirkan mengenai karyawan dan menunjukkan perhatian khusus pada konsumen.

2. *Adhocracy*

Budaya adhocratic terkait dengan perusahaan yang berfokus pada aspek eksternal dari organisasi, mencari tingkat fleksibilitas dan inovasi yang tinggi.

3. *Market*

Budaya market muncul pada organisasi yang mengutamakan orientasi eksternal bisnis, namun pada saat yang sama mempertimbangkan kebutuhan akan pengendalian dan stabilitas internal.

4. *Hierarchical*

Budaya hierarchical memberi perhatian khusus pada aspek internal yang membutuhkan pengendalian dan stabilitas.

Pengertian *Learning Organization*

Learning organization adalah sebuah organisasi yang terus menerus belajar dan dengan kapasitasnya untuk berubah (Marsick & Watkins, 2003). Penelitian Senge (1990) *learning organization* merupakan organisasi dimana orang - orang didalamnya secara terus menerus mengembangkan kapasitas mereka demi mendapatkan hasil yang mereka

harapkan, dan orang-orang secara berkelanjutan belajar.

Dimensi *Learning Organization*

Terdapat 7 dimensi dalam menentukan karakteristik *learning organization* yang dikembangkan oleh Watkins & Marsick (2003). Dimensi-dimensi tersebut antara lain :

1. *Create Continous Learning Opportunities*
Pembelajaran dirancang di dalam pekerjaan sehingga orang-orang dapat belajar di pekerjaan tersebut; peluang tersedia untuk pendidikan dan pertumbuhan secara berkelanjutan (Watkins & Marsick, 2003).
2. *Promote Inquiry and Dialogue*
Orang-orang memperoleh keterampilan penalaran produktif untuk menunjukkan pendapat mereka serta kapasitas untuk mendengarkan dan mempertanyakan pendapat orang lain (Watkins & Marsick, 2003).
3. *Encourage Collaboration and Team Learning*
Pekerjaan dirancang berkelompok dalam mengakses berbagai macam cara berpikir; kelompok diharapkan belajar dan bekerja bersama-sama; kerjasama dinilai berdasarkan budaya dan diberikan penghargaan (Watkins & Marsick, 2003).
4. *Create Systems to Capture and Share Learning*
Sistem berteknologi tinggi maupun rendah yang menyebarkan pembelajaran diciptakan dan diintegrasikan dengan pekerjaan; akses tersedia; dan sistem terjaga/terpelihara (Watkins & Marsick, 2003).
5. *Empower People toward a Collective Vision*
Orang-orang terlibat dalam pengaturan dan penerapan visi bersama; tanggung jawab didistribusikan dekat dengan pengambilan keputusan sehingga orang-orang termotivasi untuk belajar melalui apa yang menjadi tanggung jawab mereka (Watkins & Marsick, 2003).
6. *Connect the Organization to its Environment*
Orang-orang dibantu untuk melihat dampak pekerjaan mereka dalam organisasi secara keseluruhan; orang-orang mengamati lingkungan dan menggunakan informasi untuk menyesuaikan praktik kerja; organisasi dihubungkan dengan lingkungannya (Watkins & Marsick, 2003).

7. *Provide Strategic Leadership for Learning*

Model pemimpin, pemenang serta mendukung pembelajaran; kepemimpinan menggunakan pembelajaran strategis dalam organisasi (Watkins & Marsick, 2003).

Pengertian *Firm Performance*

Menurut Daft (2010) *firm performance* adalah kemampuan perusahaan yang berguna mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan sumber daya dengan efisien dan efektif. *Firm performance* dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu *financial* dan *non financial* (Rasula, Vuksic dan Stemberger, 2012).

Dimensi *Firm Performance*

Menurut Moorman (1995); Griffin dan Page (1993) dalam jurnal Moorman dan Rust (1999), yaitu:

1. *Cost*

Target biaya telah didefinisikan sebagai suatu sistem yang efektif dalam mengelolah biaya dalam mendesain produk yang baru dan tahap perkembangan. Selain itu, target biaya juga dipandang untuk memungkinkan biaya produksi dari suatu produk, sehingga ketika dijual, produk tersebut akan menghasilkan tingkat keuntungan yang diinginkan (Bhimani dan Okano, 1995).

2. *Sales*

Target pertumbuhan penjualan mempengaruhi faktor yang berkisar dari motivasi internal hingga *promotion* dan mempertahankan karyawan yang berbakat sebagai jalan untuk berinvestasi pada peralatan dan teknologi baru yang meningkatkan proses produksi secara keseluruhan. Perusahaan harus menggunakan berbagai macam tujuan, salah satunya yaitu pertumbuhan penjualan agar dapat mencapai tujuan keuangan dari perusahaan tersebut (Brush, Bromiley, dan Hendrickx, 2000).

3. *Profitability*

Profitability merupakan indikator terbaik untuk mengetahui apakah organisasi melakukan hal yang benar atau tidak dan karenanya, profitabilitas dapat digunakan

sebagai ukuran utama dalam keberhasilan organisasi. Dengan adanya profit, maka perusahaan dapat mengetahui berapa profit yang didapat oleh perusahaan yang diinvestasikan pada pemegang saham. Laba bersih merupakan salah satu alat dalam mengukur *profitability* suatu perusahaan (Jarad, Yusof, dan Nikbin, 2010).

4. *Market Share*

Market share merupakan proporsi pangsa pasar yang dapat dicapai oleh suatu perusahaan (Daft, 2010).

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

1. *Customer Satisfaction*

Menurut Levesque dan Mcdougall (1996), kepuasan adalah sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap penyedia layanan. *Customer satisfaction* membawa banyak manfaat. Pelanggan yang puas adalah pelanggan yang tidak sensitif pada harga, tidak terpengaruh pada pesaing lain, dan loyal secara berkepanjangan. *Customer satisfaction* ini, penting bagi perusahaan karena berpengaruh pada kelangsungan hidup dari perusahaan dan tujuan perusahaan yang harus selalu memuaskan para pelanggan (Hansemark dan Albinsson, 2004).

2. *Customer Retention*

Retention dapat didefinisikan sebagai komitmen untuk terus melakukan bisnis atau pertukaran dengan perusahaan tertentu pada bisnis yang sedang berlangsung. *Retention* berhubungan dengan keinginan pelanggan, identifikasi, komitmen, kepercayaan, kesediaan untuk merekomendasikan dan memiliki niat untuk membeli kembali. Mempertahankan pelanggan lama mengeluarkan biaya yang lebih kecil daripada mendapatkan pelanggan yang baru. Perusahaan tahu apa yang pelanggan inginkan dan biaya awal untuk menarik pelanggan telah dikeluarkan (Hansemark dan Albinsson, 2004).

Indikator *new product performance* yang diadaptasi dari Moorman (1995); Griffin dan Page (1993), yaitu:

1. *Speed of new product/ service development*

Faktor yang penting dalam perkembangan produk baru adalah waktu. Perkembangan yang cepat juga telah disebut sebagai faktor yang penting dalam menyediakan keuntungan bagi perusahaan. Perusahaan yang dapat bergerak cepat dalam proses pengembangan produk atau jasa yang baru dan memasarkan produk atau jasa tersebut maka akan memiliki kinerja produk atau jasa yang tinggi (Wessel, 2004).

2. *Creativity of new product/ service development*

Kreatifitas dan inovasi dari produk dan jasa menjadi hal yang penting bagi perusahaan dalam keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Dengan kreatifitas dan inovasi dari produk dan jasa akan membawa perusahaan pada perkembangan produk di masa depan yang dapat menciptakan keuntungan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada (Wessel, 2004).

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Learning Organization*

Organizational culture dan *learning organization* adalah dua konsep yang saling tumpang tindih yang bertanggung jawab atas keberhasilan pelaksanaan ide-ide kreatif dalam organisasi. Pembelajaran organisasi, pengembangan, dan perubahan yang direncanakan tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan budaya sebagai sumber utama resistensi terhadap perubahan (Gorman, 2004).

Untuk berubah menjadi *learning organization* dibutuhkan budaya yang terbuka serta fokus terhadap tindakan aktif dan eksperimen. *Organizational culture* diidentifikasi dan dipelajari sebagai variabel penting yang mempengaruhi perkembangan *learning organization* (Singh, 2010).

H₁ : Penerapan *organizational culture* dalam organisasi memiliki pengaruh terhadap *learning organization*.

Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Firm Performance*

Learning organization juga dapat mempengaruhi *firm performance*. Dalam penelitian Ellinger, Ellinger, Yang, dan Howton (2002), terdapat bahwa ada hubungan

positif antara *learning organization* dan *firm financial performance*. Didukung dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Weldy (2009), memberikan hasil bahwa *learning organization* dapat meningkatkan *firm performance*. Jika *learning organization* suatu perusahaan meningkat maka akan berakibat pula pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan (*firm performance*) perusahaan.

Menurut Dai, Duserick dan Rummel (2009), suatu perusahaan agar dapat berhasil bersaing dalam perubahan lingkungan bisnis yang modern, perusahaan dapat berhasil mengatur perubahan dengan cara menciptakan budaya belajar sebagai dasar yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

H₂ : Penerapan *learning organization* dalam organisasi memiliki pengaruh terhadap *firm performance*.

Pengaruh Organizational Culture terhadap Firm Performance

Budaya organisasi menjadi instrumen manajerial kunci untuk meningkatkan kinerja (Durendez & Garcia, 2010). Menurut Murphy, Cooke, Lopez (2013), *organizational culture* dianggap sebagai faktor penting dari *firm performance*. Sebuah budaya perusahaan membantu manajer memperkirakan dan memulai kegiatan suatu perusahaan.

H₃ : Penerapan *organizational culture* dalam organisasi memiliki pengaruh terhadap *firm performance*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh *organizational culture* terhadap *firm performance* melalui variabel *learning organization*. Untuk menguji hipotesis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisa SEM yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *organizational culture*, variabel perantara dalam penelitian ini adalah *learning organization*, dan variabel terikat dalam penelitian ini adalah *firm performance*.

1. Konsep : *organizational culture* (OC)

Definisi Operasional: sebagai nilai-nilai bersama serta keyakinan yang membantu untuk memahami fungsi organisasi dan dengan demikian memberikan mereka norma-norma untuk perilaku dalam organisasi.

Indikator empirik :

- Clan
 - OC1 : Organisasi kami seperti sebuah keluarga. Kami saling berbagi nilai-nilai yang kami miliki.
 - OC2 : Organisasi ini dinamis dan penuh tantangan. Setiap orang berani mempertahankan ide mereka.
 - OC3 : Organisasi ini dipimpin untuk mencapai hasil. Setiap orang sangat kompetitif, dan fokus pada pencapaian target.
 - OC4 : Organisasi ini sangat hirarki, formal, dan terstruktur. Terdapat prosedur dan peraturan-peraturan untuk setiap kegiatan operasi.
- Adhocracy
 - OC5 : Manajemen organisasi ini mempertimbangkan kerjasama tim, mufakat dan partisipasi.
 - OC6 : Manajemen organisasi ini mempertimbangkan inisiatif individu karyawan, pengambilan resiko, dan inovasi.
 - OC7 : Manajemen organisasi ini mempertimbangkan kompetisi yang agresif, dan usaha yang keras untuk mencapai tujuan.
 - OC8 : Manajemen organisasi ini mempertimbangkan kestabilan lingkungan karyawan, dan mengurangi ketidakpastian.
- Market
 - OC9 : Organisasi ini lebih mempertimbangkan nilai-nilai loyalitas, komitmen, kepercayaan antar karyawan, dan kerja sama tim.
 - OC10 : Organisasi ini lebih mempertimbangkan nilai-nilai pada komitmen untuk berinovasi dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

- OC11 : Organisasi ini lebih mempertimbangkan nilai-nilai agresif, penuh dengan inisiatif, berjiwa pemenang, dan pencapaian target.
- OC12 : Organisasi ini lebih mempertimbangkan nilai-nilai kepatuhan pada aturan dan kebijakan organisasi.
- Hierarchical
- OC13 : Organisasi ini memandang kesuksesan bisnis berasal dari kerjasama tim, komitmen, dan kepuasan karyawan.
- OC14 : Organisasi ini memandang kesuksesan bisnis berasal dari pengembangan produk baru dan inovasi produk.
- OC15 : Organisasi ini memandang kesuksesan bisnis berasal dari penerimaan pasar, besarnya *market share*, dan kemampuan untuk memimpin pasar.
- OC16 : Organisasi ini memandang kesuksesan bisnis berasal dari efisiensi, proses produksi yang terencana, dan strategi *low cost*.
2. Konsep : *learning organization* (LO)
 Definisi operasional : sebuah organisasi yang terus menerus belajar dan dengan kapasitasnya untuk berubah.
- Indikator empirik :
- *Create Continous Learning Opportunities*
 LO1 : Dalam organisasi saya, kesalahan didiskusikan secara terbuka dengan tujuan setiap orang dapat belajar dari kesalahan yang ada.
- LO2 : Dalam organisasi saya, setiap anggota diberikan kesempatan (waktu) untuk belajar (meningkatkan pengetahuan).
- *Promote Inquiry and Dialogue*
 LO3 : Dalam organisasi saya, setiap anggota secara terbuka dapat saling memberi masukan (*feedback*).
- LO4 : Dalam organisasi saya, setiap anggota menyediakan waktu untuk saling membangun kepercayaan.
- LO5 : Dalam organisasi saya, setiap anggota didorong untuk menanyakan *why* meskipun berbeda jenjang level manajemen.
- *Encourage Collaboration and Team Learning*
 LO6 : Dalam organisasi saya, setiap anggota dalam tim kerja memiliki kedudukan yang sama.
- LO7 : Dalam organisasi saya, pekerjaan dalam tim berorientasi pada hasil dan proses secara seimbang.
- *Create Systems to Capture and Share Learning*
 LO8 : Organisasi saya memberikan dukungan kepada anggota.
- LO9 : Organisasi saya dapat menyatukan visi organisasi dengan visi individu dalam setiap jenjang level manajemen.
- *Empower People toward a Collective Vision*
 LO10 : Organisasi saya menyediakan program pembelajaran bagi semua anggotanya.
- LO11 : Organisasi saya selalu mengevaluasi hasil dari *training* yang diberikan kepada anggotanya.
- *Connect the Organization to its Environment*
 LO12 : Organisasi saya mendukung anggotanya untuk memiliki kehidupan kerja dan keluarga secara seimbang.

LO13 : Organisasi saya mendorong anggotanya untuk menggunakan sudut pandang pelanggan dalam pengambilan keputusan.

LO14 : Organisasi saya mendorong anggotanya untuk berpikir menggunakan perspektif global (wawasan yang lebih luas).

- *Provide Strategic Leadership for Learning*

LO15 : Dalam organisasi saya, pimpinan secara berkala selalu mencari kesempatan untuk belajar.

LO16 : Dalam organisasi saya, pimpinan meyakinkan setiap tindakan organisasi konsisten dengan *value* organisasi.

LO17 : Dalam organisasi saya, pimpinan memberikan dukungan kepada anggotanya melalui *training* dan pembelajaran.

3. Konsep : *firm performance* (FP)

Definisi operasional : Merupakan kemampuan perusahaan untuk memenuhi, mengembangkan, dan mempertahankan pelanggan dengan menawarkan produk, jasa, dan elemen lain yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Indikator empirik :

- *Cost*
FP1 : Organisasi saya mengeluarkan biaya sesuai yang ditargetkan.
- *Sales*
FP2 : Organisasi saya mampu mencapai pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan.
- *Profitability*
FP3 : Organisasi saya mampu mencapai keuntungan bersih yang ditargetkan.
- *Market Share*

FP4 : Organisasi saya mampu menguasai pangsa pasar yang ditargetkan.

- *Customer Satisfaction*

FP5 : Organisasi saya mampu memuaskan pelanggan.

- *Customer Retention*

FP6 : Organisasi saya memiliki pelanggan yang setia dengan membeli kembali produk dan jasa perusahaan.

- *Speed of new product/service development*

FP7 : Organisasi saya cepat dalam mengembangkan produk atau jasa.

- *Creativity of new product/service development*

FP8 : Organisasi saya mengembangkan produk atau jasa yang inovatif.

METODE PENELITIAN

Sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan non manufaktur berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, Kriteria yang ditentukan adalah sebagai berikut: Sampel merupakan perusahaan manufaktur berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang berada di Surabaya, yang telah menerapkan *learning organization*. Responden penelitian adalah manajer yang telah menduduki jabatan tersebut minimal selama 3 tahun. Pertimbangan minimal selama 3 tahun tersebut didasarkan pada asumsi bahwa para manajer telah memahami kondisi perusahaan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang diperoleh dengan melakukan penyebaran kuisioner mengenai *organizational culture*, *learning organization*, dan *firm performance* pada perusahaan non manufaktur di Surabaya. Perusahaan yang dijadikan sampel adalah perusahaan non-manufaktur berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang berada di Surabaya. Responden dalam penelitian ini adalah 1 hingga 3 orang yang setingkat dengan manajer dan telah bekerja minimal selama 3 tahun di perusahaan tersebut,

dengan asumsi mereka telah memiliki pemahaman yang cukup tentang perusahaan tersebut.

Tabel 4.7. Nilai Outer Loading

	OC	LO	FP
OC1	0.598069		
OC2	0.751743		
OC3	0.559275		
OC4	0.544354		
LO1		0.579312	
LO2		0.583444	
LO3		0.715804	
LO5		0.623088	
LO6		0.71448	
LO7		0.574197	
FP1			0.527796
FP2			0.512432
FP3			0.534221
FP4			0.768762
FP5			0.708839
FP6			0.601657
FP7			0.530551
FP8			0.668312

Dalam tabel di atas, terlihat bahwa semua nilai *loading* dari masing-masing indikator OC, LO, dan FP bernilai di atas 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator di atas memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 4.8. Cross Loading

	FP	LO	OC
FP1	0.527796	0.379691	0.200438
FP2	0.512432	0.405161	0.220834
FP3	0.534221	0.461669	0.043955
FP4	0.768762	0.580934	0.295848
FP5	0.708839	0.597159	0.171025
FP6	0.601657	0.447042	0.139736
FP7	0.530551	0.229874	0.293055
FP8	0.668312	0.555934	0.321835
LO1	0.431778	0.579312	0.057506
LO2	0.339747	0.583444	-0.1357
LO3	0.493751	0.715804	0.123922
LO5	0.507315	0.623088	0.060028
LO6	0.506945	0.71448	-0.2203
LO7	0.579069	0.574197	0.103449
OC1	0.241174	0.052337	0.598069
OC2	0.270618	0.019246	0.751743
OC3	0.059919	-0.18946	0.559275
OC4	0.028037	-0.14471	0.544354

Pengukur dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan karena memiliki nilai *loading* besar untuk variabel yang dibentuknya dan memiliki nilai *loading* kecil pada variabel yang lain.

Tabel 4.9. Composite Reliability

	Composite Reliability
FP	0.825145
LO	0.800376
OC	0.709208

Suatu instrument dikatakan *reliable* apabila nilai *composite reliability* lebih besar

dari 0,7. Pada tabel 4.9. nilai *composite reliability* masing-masing variabel LO, FP maupun OC lebih besar dari 0,7, sehingga model dalam penelitian ini dapat dinyatakan *reliable*.

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

$$Q^2 = 1 - ((1 - R^2) \times (1 - R^2))$$

$$Q^2 = 0,7073$$

Tabel 4.10. Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
LO > FP	0.766321	0.767667	0.001466	0.001466	522.6932	Signifikan
OC > FP	0.338079	0.340267	0.00268	0.00268	126.1659	Signifikan
OC > LO	0.011048	0.011472	0.005083	0.005083	2.173374	Signifikan

Berdasarkan semua hasil evaluasi diatas, dapat dilakukan analisa serta mengkaitkan dengan teori yang ada sebagai berikut:

1. Penerapan *organizational culture* berpengaruh terhadap *learning organization*.

Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *organizational culture* terhadap *learning organization* tidak terbukti (H_1 ditrima), dikarenakan nilai Original Sample positif dan nilai T-statistic di atas 1.96. Sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gorman (2004), pembelajaran organisasi, pengembangan, dan perubahan yang direncanakan tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan budaya sebagai sumber utama resistensi terhadap perubahan.

2. *Learning organization* dalam organisasi berpengaruh terhadap *firm performance*.

Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *organizational culture* terhadap *learning organization* tidak terbukti (H_1 ditrima), dikarenakan nilai Original Sample positif dan nilai T-statistic di atas 1.96. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ellinger, Ellinger, Yang, dan Howton (2002), Ramirez, Morales and Rojas (2011), dan Davis (2005).

3. Penerapan *organizational culture* dalam organisasi berpengaruh terhadap *firm performance*.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *organizational culture* dengan *firm performance* melihat dari nilai *T-statistics* dengan arah hubungan tersebut ialah positif, yang berarti bahwa semakin baik *organizational culture* yang dimiliki perusahaan, maka semakin meningkatkan *firm performance*, dikarenakan nilai Original Sample positif dan nilai *T-statistic* di atas 1.96. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Durendez & Garcia (2010), dan Jarad, Yusof, Nikbin (2010).

KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *organizational culture* terhadap *learning organization*.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *firm performance*.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *organizational culture* terhadap *firm performance*.

Saran

a. *Organizational Culture*

Berdasarkan data mean pada variabel *organizational culture*, nilai indikator *Market* memiliki nilai yang paling rendah. Hasil menunjukkan bahwa responden merasa perusahaan non-manufaktur di Surabaya tempat mereka bekerja memiliki pengendalian internal yang buruk. Dimana perusahaan hanya mementingkan laba yang didapatkan perusahaan tanpa melihat karyawannya. Sebaiknya dalam suatu organisasi memiliki pengendalian yang seimbang, karena penghasilan suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh internal perusahaan. Apabila pengendalian internalnya tidak dapat berjalan dengan baik, maka itu juga akan berdampak pada karyawan, serta kinerja perusahaan tersebut.

b. *Learning Organization*

Berdasarkan dari data mean pada variabel *learning organization*, nilai indikator *promoting inquiry and dialogue* memiliki nilai yang paling rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden merasa perusahaan non-manufaktur di Surabaya tempat mereka bekerja setiap anggota kurang adanya komunikasi antar karyawannya. Sebaiknya dalam suatu organisasi terdapat komunikasi yang baik antara karyawan satu

dengan karyawan yang lainnya, bahkan meskipun berbeda jenjang level manajemennya. Dengan adanya komunikasi yang baik antara karyawan satu dengan yang lainnya, hal ini akan membuat suatu organisasi terdapat interaksi antar karyawan.

c. *Firm Performance*

Berdasarkan data mean pada variabel *firm performance*, nilai indikator *market share* memiliki nilai yang paling rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden merasa perusahaan non-manufaktur di Surabaya tempat mereka bekerja kurang mampu menguasai pangsa pasar yang ditargetkan. Sebaiknya suatu organisasi tidak meremehkan pangsa pasar yang ditargetkan, karena hal ini dapat mempengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan, maka harus ditingkatkan lagi persentase penjualan suatu perusahaan, dengan demikian dapat membantu suatu organisasi untuk mencapai keuntungan yang diinginkan.

Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah keterbatasan waktu dalam penyusunan serta keterbatasan dana yang tersedia untuk melakukan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyawardana, A. (2003). Sources of competitive advantage and firm performance: The case of Sri Lankan value-added tea producers. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(1), 73.
- Awadh, A. M., Saad, A. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1).
- Azadi, A., Farsani, M. E., Rizi, R. M., and Aroufzad, S. (2013). Relationship between organizational culture and organizational learning among employees in physical education organizations. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2013, 2 (1):12-16.
- Azwar, S. (2005). *Metode penelitian 1st ed.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411-27.
- Bhimani, A. and Okano, H. (1995, June). Targeting excellence: target cost management at Toyota in the UK. *Management Accounting*, 73(6), 42-44.
- Brush, T. H., Bromiley, P. and Hendrickx, M. (2000, April). The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21(4), 455-472.
- Cahill, D.J. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *The Journal of Services Marketing*, 9(4).
- Carton, R.B. (2004). Measuring organizational performance: An exploratory study. Unpublished Graduate Thesis, University of Georgia, Georgia.
- Chajnecki, G.M. (2007). *Characteristics of learning organizations and multi-dimensional organizational performance indicators: A survey of large, publicly-owned companies*. The Pennsylvania State University, United States.
- Daft, R.L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). Retrieved October 3, 2013. From ftp://217.219.170.14/Industrial%20Group/Afshari/ORG/ORG_eBook/OTAD_10e.pdf
- Dai, Z., Duserick, F., & Rummel, A.B. (2009). Creating a learning culture for competitive advantage. *Competition Forum*, 7(1), 17-24.
- Data Sahamok. <http://www.sahamok.com/perusahaan-jasa-di-bei-bursa-efek-indonesia/> Diakses 24 Maret 2014.
- Davis, D. (2005). *The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance*. Unpublished Graduate Thesis, The Pennsylvania State University, United States.
- Demers, D.L. (2009). *The relationship between perceptions of learning organization characteristics and firm performance*. Unpublished Graduate Thesis, The Pennsylvania State University, United States.
- Deshpande, R., Frederick, E., Webster, Jr. (2010). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14 (3), 375-394.
- Durendez, A., and Garcia, D. (2010). Innovative Culture, Management Control Systems and Performance in Young SMEs.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., & Howton, S.W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
- Erdem, R., and Keklik, B. (2013). Beyond Family-Friendly Organizations: Life-Friendly Organizations - Organizational Culture of Life-Friendly Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(4).
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 73, 78-91.
- Gorman, L. L. (2004). Leadership and Organizational Culture Values That Influence Organizational Learning: Fostering Double Loop Learning.
- Griffin, A. and Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 291-308.

- Guns, B., & Anundsen, K. (1996). The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge.
- Hansemark, O. C. and Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, 14(1), 40-57.
- Hermawan, A. (2005). *Penelitian Bisnis: Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: PT Grasindo.
- Indonesia. Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus besar bahasa Indonesia* (4th ed.). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jarad, I. Y. A., Yusof, N. A. and Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Jogiyanto & Abdilah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitan empiris*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Khayati, L. H., & Zouaoui, M. (2013). Perceived Importance of Performance Dimensions: Case of Different Tunisian Firm Product and Geographic Scope. *Journal of Organizational Management Studies*, 2013.
- Levesque, T., & McDougall, G. H. G. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12-20.
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of learning organizations questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Martinez, R.L. (2009). *Impact of the learning organization on financial performance*. Unpublished Graduate Thesis, Capella University, United States.
- Mehrabi, Dr., J., Alemzadeh, M., Jadidi, M., Mahdevar, N. (2013). Explaining the Relation between Organizational Culture and Dimensions of the Learning Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8).
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32, 318-35.
- Moorman, C. and Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Murphy, P. J., Cooke, R. A., Lopez, Y. (2013). Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*, 51(3), 661-679.
- Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Ozer, F. (2012). The Relationship Between Organizational Culture and Firm Performance – A Cross-Culture Study Among Turkey, Russia, and Romania. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies* 4(2).
- Ramirez, A.M., Morales, V.J.G., & Rojas, R.M. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(3), 309-318.
- Rasula, J. Vuksic, V. B. and Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
- Rose, R. C., Kumar, N., Abdullah, H., Ling, G. Y. (2008). Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research*, 4(1), 43-56.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday.
- Singh, K. (2010). An Analysis of Relationship Between The Learning Organizational and Organizational Culture in Indian Business Organization. *ISSN 2029-4581. Organizations and Markets in Emerging Economies 2010, vol. 1(1), 1.*
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1995), Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing, 59(3)*, 63-74.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Therin, F. (2002). Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Tsang, E.W.K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations, 50(1)*, 73-89.
- Weldy, T.G. (2009). Learning organization and transfer: Strategies for improving performance. *The Learning Organization, 16(1)*, 58-68.
- Wessel, K. D. (2004, August). *New product development performance: using networks to access information*. Retrieved December 14, 2013, from University of Utah and Research Web site: ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Willcoxson, L., & Millett, B. (2000). The Management of Organizational Culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour, 3(2)*, 91-99.