

ANALISA PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *FIRM PERFORMANCE* MELALUI *LEARNING ORGANIZATION* DAN *EMPLOYEE SATISFACTION* PADA PERUSAHAAN SEKTOR MANUFAKTUR DI SURABAYA

Yemima Yulia dan Saarce Elsy Hatane
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
elsyehat@peter.petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *leadership style* terhadap *employee satisfaction*, *learning organization* terhadap *firm performance*, *employee satisfaction* terhadap *firm performance*, *leadership style* terhadap *firm performance*, dan *learning organization* terhadap *employee satisfaction* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada perusahaan manufaktur di Surabaya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari *leadership style* terhadap *learning organization*, *leadership style* terhadap *employee satisfaction*, dan *learning organization* terhadap *firm performance*, *employee satisfaction* terhadap *firm performance*, *leadership style* terhadap *firm performance*, dan *learning organization* terhadap *employee satisfaction* pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

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

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct and significant affect of leadership style to learning organization, leadership style to employee's satisfaction, learning organization to firm's performance, employee's satisfaction to firm's performance, leadership style to firm's performance, and learning organization to employee's satisfaction on manufacturing companies in Surabaya. This study used quantitative approach and the data were obtained through the distribution of questionnaire to manufacturing firm in Surabaya and processed by using PLS software. This study showed that there was a positive and significant relationship of leadership style to learning organization, leadership style to employee's satisfaction, learning organization to firm's performance, employee's satisfaction to firm's performance, leadership style to firm's performance, and learning organization to employee's satisfaction on manufacturing companies in Surabaya.

Keywords: Leadership Style, Learning Organization, Employee Satisfaction, Firm Performance

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. *Leadership* merupakan kemampuan seorang individu untuk menciptakan kepatuhan antar pimpinan dan bawahan dan mengontrol organisasi agar dapat mencapai tujuan (Leonard, 2003).

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Lee dan Chuang (2009), menjelaskan bahwa pemimpin yang baik tidak hanya memotivasi potensi bawahan untuk meningkatkan efisiensi tetapi juga memenuhi kebutuhan mereka dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Sebuah organisasi dapat meningkatkan diri untuk menjadi organisasi belajar yang memiliki kinerja perusahaan yang lebih efektif, pengetahuan yang lebih meningkat, kreasi, dan daya saing (Garvin, 1994; Marquardt, 2002). Oleh karena itu, tidak hanya *leadership style* yang dapat meningkatkan keuntungan kompetitif tetapi *Learning Organization* juga meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk menciptakan *Firm Performance* yang baik (DiBella dan Nevis, 1998; Marquardt, 2002).

Para ekonom menyebut Indonesia adalah negara kelas menengah yang gemuk dan bertumbuh pesat dengan hasrat belanja yang tinggi, serta memiliki kinerja makroekonomi yang luar biasa, dan stabilitas politik yang terjaga. (Kurtz dan Zorge, 2013). Pendapat tersebut didukung oleh data yang menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia pada 2012 cukup kuat yakni di atas 6% yang dicapai dengan semakin membaiknya sektor manufaktur, dibandingkan data dari empat-lima tahun yang lalu dimana pertumbuhan sektor manufaktur hanya 4-5 persen. Berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: **“Analisa Pengaruh Leadership Style Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organization Dan Employee Satisfaction (Studi Kasus Pada Perusahaan Sektor Manufaktur Di Surabaya)”**.

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

1. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Learning Organization* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Employee Satisfaction* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Learning Organization* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Employee Satisfaction* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Learning Organization* terhadap *Employee Satisfaction* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?

Leadership style

Leadership style didefinisikan sebagai kemampuan seorang individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan para pekerja atau bawahannya untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi (House dan Aditya, 1997).

Indikator variabel untuk *leadership style* adalah 9 dimensi yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2004). Indikator-indikator tersebut antara lain:

- a. *Idealized Influence (Attributed)*
Pimpinan mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi.
- b. *Idealized Influence (Behaviour)*
Pimpinan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dalam pengambilan keputusan.
- c. *Inspirational Motivation*
Pimpinan mensharingkan optimismenya terhadap masa depan organisasi.
- d. *Intellectual Stimulation*

Pimpinan menguji kembali setiap asumsi penting yang relevan dalam pengambilan keputusan.

- e. *Individualized Consideration (IC)*
Pimpinan membimbing setiap bawahannya untuk mengembangkan kelebihan mereka.
- f. *Management By Exception (active)*
Pimpinan memiliki catatan penyimpangan setiap bawahannya.
- g. *Contingent Reward*
Pimpinan memberikan *reward* ketika tujuan kinerja tercapai.
- h. *Management By Exception (Passive)*
Pimpinan tidak memiliki catatan penyimpangan bawahannya dan mengambil tindakan apabila terjadi kelasahan.
- i. *Laissez Faire Leadership Style*
Pimpinan menghindari membuat keputusan.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) digunakan sebagai instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan (Sahaya, 2012).

Learning Organization

Berdasarkan Senge (1990), *learning organization* adalah organisasi dimana orang-orang secara berkelanjutan mengembangkan kapasitas mereka untuk mencapai hasil yang benar-benar mereka harapkan, dimana pola berpikir yang baru dipupuk, aspirasi bersama dibebaskan, dan orang-orang secara berkelanjutan belajar bagaimana belajar bersama.

Indikator variabel untuk *learning organization* adalah 7 dimensi yang dikemukakan oleh Marsick dan Watkins (2003). Indikator-indikator tersebut antara lain:

- a. *Create continuous learning capabilities:* Pembelajaran di desain dalam bekerja sehingga orang dapat belajar dalam pekerjaannya; peluang disediakan untuk pendidikan dan pertumbuhan berkelanjutan.
- b. *Promote inquiry and dialogue:* Anggota organisasi memperoleh ketrampilan *productive reasoning skill* untuk mengekspresikan pandangan mereka dan kapasitas untuk mendengarkan dan menanyakan pandangan orang lain ;

budaya diubah untuk mendukung bertanya, umpan balik dan eksperimen.

- c. *Encourage collaboration and team learning:* Pekerjaan dirancang untuk memanfaatkan kelompok untuk mengakses cara berpikir yang berbeda; kelompok diharapkan untuk belajar dan belajar bersama; kolaborasi dihargai dalam budaya.
- d. *Provide strategic leadership for learning :* Model kepemimpinan, *champion and support learning;* kepemimpinan menggunakan pembelajaran secara strategis untuk hasil bisnis.
- e. *Empower people toward a collective vision:* Anggota organisasi terlibat dalam pengaturan, memiliki dan menerapkan visi bersama; tanggung jawab di distribusikan dekat dengan pengambil keputusan sehingga orang-orang termotivasi untuk mempelajari apa yang mereka diminta untuk pertanggung jawabkan.
- f. *Connect the organization to its environment :* Anggota organisasi dibantu untuk melihat pengaruh dari pekerjaan mereka pada perusahaan secara keseluruhan; Anggota organisasi mengamati lingkungan dan menggunakan informasi untuk menyesuaikan praktek kerja; organisasi terhubung dengan komunitasnya.
- g. *Create systems to capture and share learning :* Menciptakan dan mengintegrasikan sistem teknologi, baik tinggi maupun yang rendah, untuk berbagi pembelajaran; akses disediakan; sistem diatur.

Untuk memfasilitasi perhitungan dimensi-dimensi ini, Marsick dan Watkins mengembangkan instrument survey berjudul '*Dimensions of a Learning Organization Questionnaire*' (DLOQ). Instrumen ini telah diuji reliabilitas dan validitasnya serta telah digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya (Yang, 2003). Survey dengan menggunakan 7 item DLOQ direkomendasikan sebagai instrument penelitian untuk mengevaluasi hubungan *learning organization* dengan variabel lainnya, seperti kinerja (Marsick dan Watkins, 2003). Survey ini ditujukan kepada

eksekutif bisnis yang sangat sibuk, sehingga 7 item survey dipilih untuk membatasi jumlah waktu yang dibutuhkan responden dalam mengisi kuisioner. Berdasarkan Yang (2003) 7 item DLOQ tersebut telah cukup memadai dalam mengukur budaya pembelajaran dalam perusahaan.

Employee Satisfaction

Employee satisfaction merupakan rasa puas yang dimiliki seorang terhadap kualitas pekerjaan atau sampai sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan merasa puas jika fungsi perusahaan secara internal sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan para karyawan (Jasna Auer Antoncic dan Bostjan Antoncic, 2011).

Indikator-indikator yang digunakan dalam *Employee Satisfaction* (Jasna Auer Antoncic dan Bostjan Antoncic, 2011) adalah:

- a. *General satisfaction with work*
General satisfaction with work ini terdiri dari kondisi pekerjaan, waktu bekerja, dan reputasi perusahaan.
- b. *Employee relationship*
Employee relationship ini terdiri dari hubungan antara pekerja dan juga termasuk wawancara langsung dengan para pekerja secara tahunan.
- c. *Remuneration, benefits and organizational culture*
Remuneration, benefits and organizational culture termasuk gaji, imbalan dalam bentuk manfaat dan pujian, promosi, pendidikan, pekerjaan permanen, dan suasana dan budaya perusahaan.
- d. *Employee loyalty*
Employee loyalty ini penting dalam operasional perusahaan. Dimana *employee loyalty* ini menunjukkan kesetiaan/ loyalitas pekerja terhadap perusahaan.

Dalam perhitungan dimensi-dimensi *Employee Satisfaction*, Jasna Auer Antoncic dan Bostjan Antoncic, 2011 mengembangkan kuisioner menjadi 4 indikator, antara lain: *General satisfaction with work* (terdapat 12 pernyataan dan diringkas menjadi 2 pernyataan); *Employee relationship* (terdapat 4 pernyataan dan diringkas menjadi 2 pernyataan); *Remuneration, benefits and organizational culture* (terdapat 9 pernyataan

dan diringkas menjadi 2 pernyataan); dan *employee loyalty* (terdapat dua pernyataan dan diringkas menjadi 2 pernyataan).

Firm Performance

Firm performance merupakan kemampuan perusahaan untuk memenuhi, mengembangkan, dan mempertahankan pelanggan dengan menawarkan produk, jasa, dan elemen lain yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Moorman, 1995).

Menurut Moorman dan Rust (1999), *firm performance* terbagi menjadi tiga indikator, yaitu *firm financial performance*, *customer relationship performance*, dan *new product performance*. *Firm financial performance* menggambarkan profitabilitas dan kinerja pasar. *Customer relationship performance* menggambarkan kemampuan untuk memuaskan dan mempertahankan pelanggan melalui kualitas dari barang dan jasa. *New product performance* menggambarkan kinerja perusahaan, kecepatan, dan kreativitas dari perkembangan barang dan jasa yang baru.

1. Indikator *financial performance* yang diadaptasi dari Moorman (1995); Griffin dan Page (1993), yaitu:

- *Cost*

Target biaya telah didefinisikan sebagai suatu sistem yang efektif dalam mengelolah biaya dalam mendesain produk yang baru dan tahap perkembangan.

- *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.

- *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.

- *Market share*

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

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

- *Customer satisfaction*

Menurut Levesque dan McDougall (1996), kepuasan adalah sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap penyedia layanan. *Customer satisfaction* membawa banyak manfaat.

- *Customer retention*

Retention dapat didefinisikan sebagai komitmen untuk terus melakukan bisnis atau pertukaran dengan perusahaan tertentu pada bisnis yang sedang berlangsung.

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

- *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.

- *Creativity of new product/ service development*

Kreatifitas dan inovasi dari produk dan jasa menjadi hal yang penting bagi perusahaan dalam keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Pengaruh Leadership Style dengan Learning Organization

Prewitt (2003) mengatakan bahwa fungsi dari seorang pemimpin adalah menunjukkan jalan dalam mencapai tujuan dan memotivasi anggota-anggotanya untuk mengikutinya. Pada intinya, pemimpin *learning organization* bertanggung jawab dalam membangun sebuah organisasi dimana anggota organisasi akan secara terus menerus memperluas kemampuan mereka dalam membentuk masa depan mereka (Senge, 1990). Maka berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan *leadership style* terhadap *learning organization* pada perusahaan manufaktur di Surabaya

Pengaruh Leadership Style dengan Employee Satisfaction

Menurut Janssen (2001) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi.

Dengan demikian, hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *leadership style* terhadap *employee satisfaction* pada perusahaan manufaktur di Surabaya

Pengaruh Learning Organization dengan Firm Performance

Murray (2003) mengatakan bahwa pelaksanaan konsep *learning organization* membuat kompetensi dan *firm performance* meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan konsep *learning organization* membuat berbagai ide, *knowledge*, kompetensi seseorang yang selama ini terpendam, dapat muncul menjadi suatu tindakan nyata yang sangat berharga bagi organisasi.

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

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

Pengaruh Employee Satisfaction terhadap Firm Performance

Komitmen manajemen puncak untuk meningkatkan *employee satisfaction* dengan memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee satisfaction* dan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja tugas mereka dan meningkatkan tingkat kinerja kerja mereka, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan

perusahaan (Shaw et al, 1998; Gerhart dan Rynes, 2003).

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

H4 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *employee satisfaction* terhadap *firm performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya

Pengaruh Leadership Style terhadap Firm performance

Liebowitz (1998), Puni, Ofei, dan Okoe (2014) mengatakan bahwa tingkat keberhasilan perusahaan bergantung pada *leadership style* dan hasil reaksi lingkungan yang diciptakan bagi karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H5: Terdapat Pengaruh langsung dan signifikan dari *Leadership Style* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

Pengaruh Learning Organization dengan Employee Satisfaction

Doni (2004) memperlihatkan bahwa pelaksanaan konsep *learning organization* dapat meningkatkan *employee satisfaction* dari organisasi tersebut. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H6: Terdapat Pengaruh langsung dan signifikan dari *Learning Organization* terhadap *Employee Satisfaction* pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilihat pada penelitian terdahulu agar dapat menjadi acuan dalam melakukan penelitian dan diharapkan dapat diperoleh bukti pendukung untuk penelitian yang akan dilakukan saat ini.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Mahseredjian, Karkoulian, dan Messarra (2011). Penelitian ini memperluas literatur tentang *leadership styles* dan hubungannya dengan *learning organization*. Penelitian ini menemukan bahwa *transactional leadership* berpengaruh positif dengan dimensi dari *learning organization*.

Penelitian lain dilakukan oleh Chang dan Lee (2007) mengenai *leadership style* terhadap *employee satisfaction*. Hasil penelitian ini

menemukan bahwa *leadership style* berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction*.

Penelitian lain dilakukan oleh Demers (2009) mengenai *learning organization* terhadap *firm performance*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang menunjukkan peningkatan *firm performance* diatas rata-rata memiliki karakteristik dalam dimensi *learning organization* lebih luas daripada perusahaan yang menunjukkan peningkatan *firm performance* di bawah rata-rata.

Penelitian lain dilakukan oleh Gardiner dan Whiting (1997) mengenai *employee satisfaction* terhadap *firm performance*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *employee satisfaction* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *firm performance*.

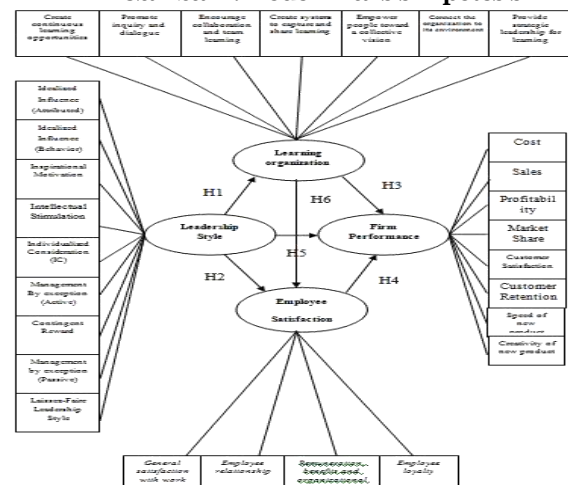
Penelitian lain dilakukan oleh Sahaya (2012) mengenai *leadership style* terhadap *firm performance*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara *leadership style* dengan *firm performance*.

Penelitian lain dilakukan oleh Murray (2003) mengenai *learning organization* terhadap *employee satisfaction*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *learning organization* dengan *employee satisfaction*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji hubungan *leadership style* terhadap *firm performance* dengan *learning organization* dan *employee satisfaction* sebagai *intervening variable*.

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



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
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Netral
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat Setuju

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuisisioner yang disebarkan kepada perusahaan manufaktur di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur tertutup maupun terbuka di Surabaya. Unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan manufaktur yang berada di Surabaya.

Kuisisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

- a. Variabel Bebas: *Leadership Style* yang diadopsi dari Bass dan Avolio (2004).
- b. Variabel Perantara: *Learning Organization* yang diadopsi dari Marsick dan Watkins (2003); *Employee Satisfaction* yang diadopsi dari J. A. Antoncic dan B. Antoncic (2011).
- c. Variabel Terikat: *Firm Performance* yang diadopsi dari Moorman dan Rust (1999).

Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis statistika merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) yang merupakan bagian, sekaligus alternatif dari SEM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuisisioner, peneliti memperoleh data mengenai *leadership style*, *learning organization*, *employee satisfaction*, dan *firm performance* manufaktur di Surabaya. Kuisisioner yang berhasil dikumpulkan terdiri dari 40 perusahaan manufaktur. Berikut profil responden yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1-3 tahun	0 orang	0%
3-5 tahun	30 orang	25%
5-10 tahun	60 orang	50%
>10 tahun	30 orang	25%

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	61 orang	50,83%
Perempuan	59 orang	49,17%

Untuk memperoleh rata-rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus:

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

Tabel 3. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

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

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Leadership Style

	Mean	Kategori
Idealized Influence (Attributed)		
Pimpinan mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi	3,73	Setuju
Idealized Influence (Behaviour)		
Pimpinan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dalam pengambilan keputusan	3,72	Setuju
Inspirational Motivation		
Pimpinan mensharingkan optimismenya terhadap masa depan organisasi	3,97	Setuju
Intellectual Stimulation		
Pimpinan menguji kembali setiap asumsi penting yang relevan dalam pengambilan keputusan	4,06	Setuju
Individualized Consideration (IC)		
Pimpinan membimbing setiap bawahannya untuk mengembangkan kelebihan mereka	4,04	Setuju
Management By Exception (active)		
Pimpinan memiliki catatan penyimpangan setiap bawahannya	3,91	Setuju
Contigent Reward		
Pimpinan memberikan reward ketika tujuan kinerja tercapai	4,29	Sangat Setuju
Management By Exception (Passive)		
Pimpinan tidak memiliki catatan penyimpangan bawahannya dan mengambil tindakan apabila terjadi kesalahan	3,63	Setuju
Laissez Faire Leadership Style		
Pimpinan menghindari membuat keputusan	3,84	Setuju

Mean total	3,908	Setuju
-------------------	-------	--------

Dari penilaian responden terhadap variable *leadership style*, tampak bahwa penerapan *leadership style* terhadap perusahaan manufaktur di Surabaya sudah baik. Rata-rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *leadership style* dengan baik, bahkan sangat baik pada dimensi *contigent reward*.

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Learning Organization

	Mean	Total Mean	Kategori
Create continuous learning opportunities			
Dalam organisasi saya, kesalahan didiskusikan secara terbuka dengan tujuan setiap orang dapat belajar dari kesalahan yang ada	3,63	3,76	Setuju
Dalam organisasi saya, setiap anggota diberikan kesempatan (waktu) untuk belajar (meningkatkan pengetahuan)	3,89		
Promote inquiry and dialogue			
Dalam organisasi saya, setiap anggota secara terbuka dapat saling memberi masukan (feedback)	3,91	3,74	Setuju
Dalam organisasi saya, setiap anggota menyediakan waktu untuk saling membangun kepercayaan	3,76		
Dalam organisasi saya, setiap anggota didorong untuk menanyakan <i>why</i> meskipun berbeda jenjang level manajemen	3,55		
Encourage collaboration and team learning			
Dalam organisasi saya, setiap anggota dalam tim kerja memiliki kedudukan yang sama	3,57	3,80	Setuju
Dalam organisasi saya, tim kerja saling berhubungan dengan rekan kerja lainnya dalam menyelesaikan tugas	4,03		
Empower people toward a collective vision			
Organisasi saya menyediakan program pembelajaran bagi semua anggotanya	4,03	4,05	Setuju
Organisasi saya selalu mengevaluasi hasil dari <i>training</i> yang diberikan kepada anggotanya	4,06		
Create system to capture and share learning			
Organisasi saya memberikan dukungan kepada anggota yang berani mengambil resiko yang sudah diperhitungkan sebelumnya	4,20	4,18	Setuju
Organisasi saya dapat menyatukan visi organisasi dengan visi individu dalam setiap jenjang level manajemen	4,17		
Connect the organization to its environment			
Organisasi saya mendukung anggotanya untuk memiliki kehidupan kerja dan keluarga secara seimbang	4,03	4,25	Sangat Setuju
Organisasi saya mendorong anggotanya untuk menggunakan sudut pandang pelanggan dalam pengambilan keputusan	4,29		
Organisasi saya mendorong anggotanya untuk berpikir menggunakan perspektif global (wawasan yang lebih luas)	4,43		
Provide strategic leadership for learning			
Dalam organisasi saya, pimpinan secara berkala selalu mencari	4,09	4,14	Setuju

kesempatan untuk belajar			
Dalam organisasi saya, pimpinan meyakinkan setiap tindakan organisasi konsisten dengan <i>value</i> organisasi	4,08		
Dalam organisasi saya, pimpinan memberikan dukungan kepada anggotanya melalui <i>training</i> dan pembelajaran	4,25		
Mean total		3,988	Setuju

Berdasarkan penilaian responden terhadap variable learning organization, semua indikator menunjukkan hasil yang memuaskan dimana rata-rata tertinggi ditunjukkan indikator *Connect the organization to its environment*.

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Employee Satisfaction

	Mean	Total Mean	Kategori
General satisfaction with work			
Para anggota berkomitmen pada organisasi	4,16	4,16	Setuju
Employee relationship			
Saya merasa senang berhubungan dengan teman kerja saya	4,09	4,09	Setuju
Remuneration, benefits and organizational culture			
Saya puas dengan gaji yang saya terima dari pekerjaan saya	3,98	4,10	Setuju
Saya diberi kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang dalam organisasi saya	4,22		
Employee loyalty			
Saya sering membicarakan perusahaan tempat saya bekerja sebagai perusahaan yang baik kepada teman-teman saya	3,83	3,83	Setuju
Mean total		4,046	Setuju

Berdasarkan penilaian responden terhadap variable employee Satisfaction, semua indikator menunjukkan hasil yang memuaskan dimana rata-rata tertinggi ditunjukkan indikator *General satisfaction with work*.

Tabel 7. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Firm Performance

	Mean	Kategori
Costs		
Organisasi saya mengeluarkan biaya sesuai yang ditargetkan	4,10	Setuju
Sales		
Organisasi saya mampu mencapai pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan	3,97	Setuju
Profitability		
Organisasi saya mampu mencapai keuntungan bersih yang ditargetkan	4,04	Setuju
Market Share		
Organisasi saya mampu menguasai pangsa pasar yang ditargetkan	4,08	Setuju
Customer Satisfaction		
Organisasi saya mampu memuaskan pelanggan	4,27	Sangat Setuju

<i>Customer Retention</i>		
Organisasi saya memiliki pelanggan yang setia dengan membeli kembali produk dan jasa perusahaan	4,23	Sangat Setuju
<i>Speed of new product/ service development</i>		
Organisasi saya mampu mengembangkan produk atau jasa dengan cepat	4,03	Setuju
<i>Creativity of new product/ service development</i>		
Organisasi saya mampu mengembangkan produk atau jasa yang inovatif	4,16	Setuju
Mean total	4,107	Setuju

Berdasarkan penilaian responden terhadap variable Firm Performance, semua indikator menunjukkan hasil yang memuaskan dimana rata-rata tertinggi ditunjukkan indikator *Customer Satisfaction*.

Tabel 8. Nilai Outer Loading

	ES	FP	LO	LS
ES1	0.737386			
ES3A	0.657719			
ES4	0.852947			
FP1		0.58731		
FP2		0.775743		
FP6		0.567826		
FP7		0.631452		
FP8		0.808396		
LO1B			0.703881	
LO3A			0.629197	
LO4A			0.703012	
LO7A			0.719435	
LS1				0.579577
LS2				0.710853
LS5				0.52089
LS7				0.799396
LS8				0.588256

Dari table 7 di atas tampak bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal.

Tabel 9. Nilai Cross Loading

	ES	FP	LO	LS
ES1	0.737386	0.480846	0.442586	0.238932
ES3A	0.657719	0.269996	0.411873	0.396567
ES4	0.852947	0.345062	0.548937	0.298401
FP1	0.28248	0.58731	0.46091	0.113621
FP2	0.511097	0.775743	0.589167	0.062601
FP6	0.031405	0.567826	0.173636	0.384392
FP7	0.292218	0.631452	0.061068	0.577154
FP8	0.409078	0.808396	0.338389	0.375007
LO1B	0.429569	0.444553	0.703881	0.163258
LO3A	0.483663	0.318947	0.629197	0.481038
LO4A	0.388276	0.336625	0.703012	0.020115
LO7A	0.370375	0.276702	0.719435	-0.087585
LS1	0.339624	0.069208	0.239459	0.579577
LS2	0.328788	0.241559	0.211213	0.710853
LS5	0.096748	0.212186	0.008749	0.52089
LS7	0.286034	0.439126	0.243272	0.799396
LS8	0.208698	0.281699	0.081364	0.588256

Berdasarkan table *cross loading* di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi di konstruksya

sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Tabel 10. Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
ES	0.611849
FP	0.710475
LO	0.644669
LS	0.653202

Tabel 11. Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability
ES	0.795879
FP	0.80922
LO	0.783602
LS	0.779048

Tabel 4.10 dan Tabel 4.11 menunjukkan bahwa *cronbach's alpha* (nilainya lebih dari 0,6) dan *composite reliability* (nilainya lebih dari 0,7) dari setiap variabel penelitian telah memenuhi *role of thumb*. Sehingga dapat dikatakan bahwa *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 12. T Hitung dan R Square

	T Statistics (O/STERR)
ES -> FP	2.660857
LO -> ES	15.673008
LO -> FP	3.944924
LS -> ES	6.351799
LS -> FP	2.087534
LS -> LO	5.475185

	R Square
ES	0.450655
FP	0.358543
LO	0.073338
LS	

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic*, harus di atas 1,96.

Tabel 13. Direct dan Indirect Effect

Pengaruh	Dirrect Effect	Indirect Effect
<i>Leadership Style -> Learning Organization</i>	0.270811	
<i>Learning Organization -> Employee Satisfaction</i>	0.554859	
<i>Employee Satisfaction -> Firm Performance</i>	0.18552	
<i>Leadership Style -> Firm Performance</i>	0.239035	
<i>Leadership Style terhadap Firm Performance melalui Learning Organization dan Employee Satisfaction</i>		0.270811 x 0.554859 x 0.18552 = 0,027877

KESIMPULAN

Dari data yang dihimpun diperoleh kesimpulan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dimana variable *learning organization* memberi pengaruh lebih besar terhadap kinerja perusahaan dibandingkan variable kinerja karyawan. Selain itu ditemukan bahwa hubungan langsung antara *learning organization* dengan kinerja perusahaan memberi pengaruh lebih besar daripada apabila melalui kinerja karyawan. Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja karyawan tidak memadai menjadi variable perantara antara *learning organization* dengan kinerja perusahaan.

Saran

Penelitian selanjutnya masih diperlukan untuk mendukung penelitian ini dan penelitian sebelumnya, terutama di Indonesia dimana penelitian mengenai *learning organization* masih sangat terbatas.

DAFTAR REFERENSI

- Alzharani, A. M., Che-Ahmad, A., & Aljaaidi, K. S. (2012). Factors Associated With Firm Performance: Empirical Evidence From The Kingdom Of Saudi Arabia. *Accounting & Taxation*, 4(2), 49-56.
- Demers, D.L. (2009). The relationship between perceptions of learning organization characteristics and firm performance. *ProQuest Dissertations and Theses*, 87. Retrieved May 1, 2013, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Ellinger, A., Ellinger, A., Yang, B., & Howton, S. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-29.
- House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039–1050.
- Jarad, I. Y. A., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Jensen, J. A., & Rasmussen, O. E. (2004). An inquiry into the foundations of organizational learning and the learning organization. *The Learning Organization*, 11(6), 478-490.
- Jogiyanto & Abdilah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least square) untuk penelitain empiris*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimension of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Yang, B. (2003). Identifying Valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Human Resource Development Quarterly*, 5(2), 152-162.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resources Development Quarterly*, 15(1), 31-55.