

JABM

Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Manajemen

ISSN:0854-4190

Variabel Keragaman Produk dan Lokasi yang Mempengaruhi Keputusan Berbelanja Konsumen. *Teguh Widodo*

Strategi Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta. *Setyawan*

Learning Organization dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Rofiati, Ainur Rofiq, dan Dwita Ayu Ilmania*

Pengaruh Variabel Fundamental dan Makroekonomi Pada Struktur Modal dan Nilai Perusahaan. *Moeljadi, Kusuma Ratnawati, dan Afriani.*

Analisis Pengaruh Motivasi, Kemampuan Kerja dan Jiwa Wirausaha terhadap Keberhasilan Usaha pada Sentra Keripik Tempe Sanan Malang. *Eni Farida dan Rahayu Widayanti*

JABM

VOLUME 22

NOMOR 1

April 2015

DAFTAR ISI

| | | |
|-----------|-------|------------|
| Volume 22 | No. 1 | April 2015 |
|-----------|-------|------------|

| | |
|---|-------|
| Variabel Keragaman Produk dan Lokasi yang Mempengaruhi Keputusan Berbelanja Konsumen. <i>Teguh Widodo</i> | 1-8 |
| Strategi Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta. <i>Setyawan</i> | 9-18 |
| <i>Learning Organization</i> dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. <i>Rofiati, Ainur Rofiq, dan Dwita Ayu Ilmania</i> | 19-34 |
| Pengaruh Variabel Fundamental dan Makroekonomi pada Struktur Modan dan Nilai Perusahaan. <i>Moeljadi, Kusuma Ratnawati dan Afriani</i> | 35-49 |
| Analisis Pengaruh Motivasi, Kemampuan Kerja dan Jiwa Wirausaha terhadap Keberhasilan Usaha pada Sentra Kripik Tempe Sanan Malang. <i>Eni Farida dan Rahayu Widayanti</i> | 50-59 |

Learning Organization dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening **(Studi Pada Kantor Cabang BNI 46 Malang)**

Rofiati, Ainur Rofiq, dan Dwita Ayu Ilmania

*Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
Jalan MT. Haryono 165 Malang, Telp. +62341-562154*

Abstract

This research investigates the influence of transformational leadership and organizational culture on organizational performance, either directly or indirectly through learning organization and employee work satisfaction at the Malang Branch Office of BNI 46. Research method is quantitative. Sample includes 126 regular employees. Sampling techniques are proportional random sampling and simple random sampling. Data analysis method is Partial Least Square. Research indicates that transformational leadership and organizational culture have positive impact on organizational performance, by direct way or indirect manner, through learning organization and employee work satisfaction. It is also found that organizational culture has the greatest impact on learning organization, employee work satisfaction, and organizational performance if compared to transformational leadership.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Learning Organization, Employee Work Satisfaction, Organizational Performance

PENDAHULUAN

Saat ini organisasi dihadapkan dengan lingkungan yang bergejolak sehingga organisasi harus berubah agar mampu menghadapi kebutuhan perubahan lingkungan baru (Mirkamali *et al.*, 2011). Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang lebih baik dengan tujuan perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi (Wibowo, 2006). Sektor jasa merupakan sektor penting dalam perekonomian dan sebagai tahapan tertinggi dalam proses perkembangan ekonomi (Widjaja, 2009). Persaingan yang tinggi dalam sektor jasa berorientasi laba seperti perbankan mengharuskan Bank Negara Indonesia (BNI) melakukan transformasi organisasi. BNI terus melakukan perbaikan yang tampak pada tahun 2004 dengan merubah logo organisasi dan tahun 2010, bertransformasi dari *product centric* menjadi *customer centric* (Aliya, 2010) dengan tujuan menjadi *Indonesia's financial solution provider* (Infobanknews, 2010).

Organisasi yang bertransformasi perlu mengimplementasikan *learning organization* yang dapat memberikan kekuatan fleksibilitas bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis (Ambarwati, 2003). *Learning organization* mendorong dan mendukung proses *organizational learning* yang terdiri atas proses pembelajaran tingkat individu, kelompok, dan organisasi agar lebih dinamis dan kolaboratif di semua level organisasi (Song *et al.*, 2011). Organisasi yang menerapkan *learning organization* mempunyai kinerja organisasi yang lebih baik dalam jangka panjang dibandingkan kompetitornya (Goh & Ryan, 2008; Morales *et al.*, 2008; 2009; Hsu *et al.*, 2009; Dekoulou & Trivellas, 2014). Di samping *learning organization*, kepuasan kerja karyawan juga menjadi perhatian terkait dengan transformasi organisasi. Setiap individu yang memandang perubahan sebagai gangguan dapat menimbulkan resistensi, konflik, dan pada akhirnya kegagalan dalam mewujudkan perubahan yang tercermin dari menurunnya produktivitas, usaha memperlambat perubahan, tidak ada antusiasme belajar, dan meningkatnya kemangkiran yang mengindikasikan ketidakpuasan kerja (Wibowo, 2006; Claiborne *et al.*, 2013). Kepuasan kerja sebagai faktor utama dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi serta keberhasilan pelaksanaan strategi organisasi (Bigliardi *et al.*, 2012), oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Faktor kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi baik secara teoritis dan empiris selalu berhubungan erat dengan pencapaian kinerja organisasi (Soedjono, 2005; Xenikou & Simosi, 2006; Morales *et al.*, 2008; Hsu *et al.*, 2009; Ejere & Abasilim, 2012; Zehir *et al.*, 2012; Aboyassin & Abood, 2013), namun beberapa peneliti menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (Griffith, 2004) dan budaya organisasi (Sumarto & Subroto, 2011; Yesil & Kaya, 2013) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dengan demikian peneliti tertarik untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *learning organization* dan kepuasan kerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa (Robbins dan Coulter, 2010). Pemimpin transformasional sebagai agen perubahan yang mengambil tanggung jawab untuk revitalisasi organisasi dan mendefinisikan perlunya perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk visi organisasi dan pada akhirnya mengubah organisasi (Rijal, 2010).

Pemimpin transformasional menjadi fasilitator yang baik dalam proses perubahan dengan mendukung kreasi budaya yang mendorong pembuatan keputusan tim dan pengawasan perilaku (Ambarwati, 2003). Sebagai fasilitator, pemimpin harus berupaya mendorong dan menumbuhkan kesadaran para anggota organisasi yang dipimpinnya dalam melakukan perubahan yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Hamalik, 2001).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi yang berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi (Wibowo, 2006). Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi (Robbins dan Coulter, 2010). Thomas A. Hickok berpendapat bahwa budaya bagi sebuah perusahaan sama seperti kepribadian bagi seseorang (Winarno, 2011). Pemahaman karyawan pada seluruh nilai-nilai organisasi terbentuk menjadi suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan yang terkandung dalam budaya organisasi tergambar dari perilaku keseharian karyawan dalam bekerja berupa kinerja individual (Soedjono, 2005). Nilai-nilai menjadi berarti ketika diterapkan pada konteks dan cara yang sesuai. Dengan begitu tujuan organisasi tercapai, dan tujuan individu-individu yang menjadi anggotanya tercapai dan bermakna (Kusdi, 2011).

Learning Organization

Learning organization adalah sebuah konsep yang memberikan kekuatan dan fleksibilitas bagi organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Ambarwati, 2003). David A. Garvin menyatakan bahwa *learning organization* merupakan pengorganisasian kreativitas, kecakapan dan transfer ilmu pengetahuan yang diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai pengejawantahan wawasan dan ilmu pengetahuan baru (Nawawi, 2003). Sebuah organisasi menjadi *learning organization* melalui proses *organizational learning* (Song *et al.*, 2011). Sedangkan, *organizational learning* adalah karakteristik sebuah organisasi adaptif yang mempelajari model dan teori-teori tentang cara organisasi belajar dan beradaptasi (Patnaik *et al.*, 2013). *Learning organization* menjadi salah satu strategi yang paling penting dan merupakan bentuk organisasi ideal yang memiliki sistem pembelajaran untuk mencapai tujuan strategis (Whittington, 2003).

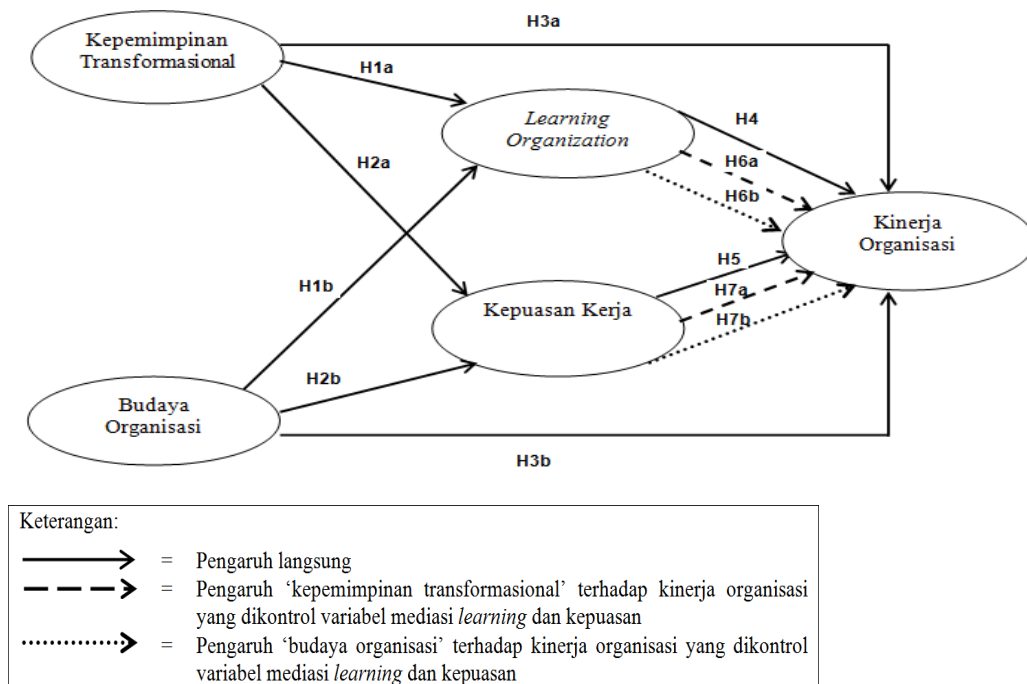
Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan yang tampak pada sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja (Handoko, 2013). Sikap karyawan terhadap pekerjaan dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2008). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan-perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya (Robbins dan Judge, 2008). Kepuasan kerja berperan penting dalam menunjang keberhasilan organisasi, di mana tingkat ketidakpuasan kerja yang tinggi menimbulkan tingginya tingkat absensi, *turnover*, rendahnya produktivitas dan efisiensi serta efektivitas di antara karyawan yang berdampak pada kinerja organisasi (Sadeq dan Khoury, 2006). Perasaan karyawan terhadap pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan (Mangkunegara, 2005).

Kinerja Organisasi

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Rivai, 2005). Kinerja organisasi adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/ kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu (Tika, 2010). Soedjono (2005) menuliskan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil pencapaian yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Kinerja organisasi secara tradisional diukur dengan finansial, namun ukuran finansial tidak memadai untuk organisasi abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang tertanam pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi, oleh karena itu, ukuran non finansial juga penting bagi organisasi (Kaplan dan Norton, 2000).

Model hipotesis penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Hipotesis

METODOLOGI

Data

Penelitian ini adalah eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada Kantor Cabang BNI Malang, meliputi: Kantor Cabang Utama, UM, Kepanjen, UB, Soekarno Hatta, ITN-2, Singosari, Sawojajar, Lawang, UNMER, UMM, Batu, Pasar Besar, MATOS, Blimbing, Turen, dan Pakis. Metode pengukuran data yang digunakan adalah skala *Likert* dengan skala jawaban dari 1 “sangat tidak setuju” sampai 5 “sangat setuju”.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap berjumlah 183 orang dan sampel ditentukan dengan *Slovin* berjumlah 126 orang yang diambil dengan teknik *proportional random sampling* dan *simple random sampling*.

Variabel dan Ukuran Penelitian

Pada variabel kepemimpinan transformasional, ukuran yang digunakan adalah karismatik, rangsangan intelektual, dan perhatian individu (Mahseredjian *et al.*, 2011; Yang & Islam, 2012). Variabel budaya organisasi menggunakan ukuran inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas (Baird & Wang, 2010; Bellou, 2010). Variabel *learning*

organization, ukuran yang digunakan adalah *continual training*, *decentralization of decision making*, *opennes and diversity of idea*, *high tolerance failure*, dan *encouragement multiple experiments* (Gardiner & Whiting, 1997; Mukharomah, 2013). Pada variabel kepuasan kerja karyawan menggunakan ukuran gaji, pekerjaan, promosi, supervisor, dan rekan kerja (Griffith, 2004; Yang & Islam, 2012). Ukuran variabel kinerja organisasi adalah profitabilitas, pasar, dan karyawan (Morales *et al.*, 2009; Zehir *et al.*, 2012; Aboassin & Abood, 2013).

Metode Analisis Data

Berdasarkan pada tujuan dan model hipotesis penelitian, analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program *SmartPLS 2.0 M3*.

HASIL PENELITIAN

Kantor Cabang BNI Malang didominasi rentang usia 30 – 40 tahun sebanyak 59% mengindikasikan bahwa karyawan tetap BNI berada di usia produktif, di samping itu, mayoritas responden berstatuskan menikah. Kantor Cabang BNI tampak identik dengan dunia perempuan daripada laki-laki, dengan mayoritas responden adalah Sarjana S1 yang mencapai 70% menunjukkan tenaga kerja yang sangat terdidik. Pengalaman kerja responden di atas 2 tahun sebanyak 84% menunjukkan bahwa mayoritas responden berwawasan baik dalam membantu memajukan organisasi.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

| | Original Sample (O) | Standard Error (STERR) | t-statistics (O/STERR) | Deskripsi |
|---------|---------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| KT → LO | 0.114* | 0.055 | 2.081 | Hipotesis (H1a) diterima |
| BO → LO | 0.570* | 0.049 | 11.618 | Hipotesis (H1b) diterima |
| KT → KK | 0.294* | 0.049 | 5.990 | Hipotesis (H2a) diterima |
| BO → KK | 0.349* | 0.049 | 7.114 | Hipotesis (H2b) diterima |
| KT → KO | 0.109* | 0.049 | 2.233 | Hipotesis (H3a) diterima |
| BO → KO | 0.237* | 0.048 | 4.978 | Hipotesis (H3b) diterima |
| LO → KO | 0.144* | 0.046 | 3.147 | Hipotesis (H4) diterima |
| KK → KO | 0.238* | 0.057 | 4.205 | Hipotesis (H5) diterima |

Variabel eksogen—KT (Kepemimpinan transformasional), BO (Budaya organisasi)

Variabel endogen—LO (*Learning organization*), KK (Kepuasan kerja), KO (Kinerja organisasi)

Keterangan: *) Signifikan

Pada Tabel 1 menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis hubungan langsung. Pengujian signifikansi pada hipotesis dikatakan terpenuhi apabila t-statistik lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan terdapat pengaruh variabel eksogen terhadap endogen (Ghozali, 2011).

Tabel 2. Hasil Pengujian Hubungan Tidak Langsung dan Pengaruh Total

| | | | R ² | Q ² | Pengaruh | | | |
|----|---|----|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------|
| | | | | | Langsung | Tidak Langsung | | Total |
| | | | | | | LO | KK | |
| KT | → | LO | 0.394 | 0.715 | 0.114*) | - | - | 0.114 |
| BO | → | LO | | | 0.570*) | - | - | 0.570 |
| KT | → | KK | 0.296 | | 0.294*) | - | - | 0.294 |
| BO | → | KK | | | 0.349*) | - | - | 0.349 |
| KT | → | KO | 0.333 | | 0.109*) | 0.016 | 0.070 | 0.195 |
| BO | → | KO | | | 0.237*) | 0.082 | 0.083 | 0.402 |
| LO | → | KO | | | 0.144*) | - | - | 0.144 |
| KK | → | KO | | | 0.238*) | - | - | 0.238 |

Variabel eksogen—KT (Kepemimpinan transformasional), BO (Budaya organisasi)

Variabel endogen—LO (*Learning organization*), KK (Kepuasan kerja), KO (Kinerja organisasi)

Keterangan: *) **Signifikan**

Tabel 2 di atas menunjukkan hasil pengujian hubungan tidak langsung yang ditunjukkan dengan adanya hubungan antara variabel eksogen dengan mediasi dan hubungan antara variabel mediasi dengan variabel endogen (Ghozali, 2011). Di samping itu, pada pengaruh total menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling besar terhadap *learning organization*, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja organisasi dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *learning organization* memiliki nilai determinasi tertinggi yaitu 0,394 atau 39,4%. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada Kantor Cabang BNI Malang lebih memberikan sumbangan besar bagi keberhasilan penerapan *learning organization*. Di samping itu, *Q-Square predictive relevance (Q²)* bernilai 0,715 atau 71,5% yang menunjukkan besarnya kontribusi yang diberikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *learning organization*, dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Cabang BNI Malang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Learning Organization* (H₁)

Hasil penelitian (Tabel 1) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 1a diterima. Mahseredjian *et al.* (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dalam menciptakan *learning organization*. Pemimpin memfasilitasi pembelajaran dengan cara membimbing, membangun kreasi, dan hubungan antar kelompok

(Mirkamali *et al.*, 2011). Kepemimpinan menekankan pada kegiatan pemberdayaan melalui peningkatan konsep diri bawahan yang positif (Nawawi, 2003). Morales *et al.* (2008) berpendapat, praktek pembelajaran oleh pemimpin dapat menstimulasi karyawan ke arah komitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan ini mendukung Hsu *et al.* (2009), Mahseredjian *et al.* (2011), Abbasi & Miandashti (2013), dan Choudhary *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional cenderung dapat memperkuat *learning organization*.

Temuan penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasi terhadap *learning organization* pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 1b diterima. Rijal (2010) berpendapat, budaya organisasi sebagai komponen utama sumber internal mendukung dan memfasilitasi transformasi organisasi melalui transisi ke arah *learning organization*. Song *et al.* (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi mendukung *learning organization* dengan mendorong dan meningkatkan proses pembelajaran melalui kolaborasi antar departemen, membangun komunikasi, serta menyebarkan pengetahuan baru. Hasil penelitian ini mendukung Hsu *et al.* (2009) dan Abbasi & Miandashti (2013) yang menyatakan bahwa semakin budaya organisasi yang kuat cenderung dapat menciptakan *learning organization* yang kuat pula.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (H₂)

Hasil pengolahan data penelitian (Tabel 1) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 2a diterima. Sadeq & Khoury (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, kemauan untuk mengerahkan usaha, dan efektivitas di antara karyawan. Pemimpin memberdayakan dan mendorong karyawan berkinerja lebih baik, komunikatif, dan bersedia mendengarkan bawahannya (Choudhary *et al.*, 2013). Griffith (2004), Ahmad (2008), dan Claiborne *et al.* (2013) berpendapat, meningkatnya kepuasan kerja karyawan dalam bekerja ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan bawahannya, sehingga pemimpin perlu perhatian pada semua faktor yang menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja dalam mengefektifkan organisasi (Nawawi, 2003:330). Hasil penelitian ini mendukung Griffith (2004), Yang & Islam (2012), dan Satyawati & Suartana (2014) yang menyatakan semakin kuat kepemimpinan transformasional cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 2b diterima. Bellou (2010) berpendapat, nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan himpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawan dalam organisasi (Robbins & Coulter, 2010). Karyawan dalam organisasi yang dikelola dengan baik memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Wibowo, 2006). Temuan ini mendukung Soedjono (2005), Bellou (2010), Bigliardi *et al.* (2012), dan Satyawati & Suartana (2014) yang menyatakan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi (H₃)

Hasil pengolahan data penelitian (Tabel 1) menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 3a diterima. Griffith (2004) berpendapat, kepemimpinan transformasional merupakan gambaran dari kepemimpinan efektif yang memerlukan integrasi antara pemimpin, bawahan, dan situasi yang terpusat (Riniwati, 2011). Kepemimpinan efektif berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi (Aboyassin & Abood, 2013). Kehinde *et al.* (2012) menyatakan bahwa keterampilan yang dimiliki pemimpin ikut menentukan keberhasilan yang dicapai terkait kinerja organisasi. Temuan ini mendukung Morales *et al.* (2008), Hsu *et al.* (2009), Sumarto & Subroto (2011), Zehir *et al.* (2012), Ejere & Abasilim (2012), dan Satyawati & Suartana (2014) yang menyatakan semakin kuat kepemimpinan transformasional cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi, sebaliknya temuan Griffith (2004) menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada sekolah dasar dikarenakan sedikitnya interaksi pemimpin (kepala sekolah) terhadap siswa sekolah yang merupakan bagian dari sumber ukuran kinerja organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 3b diterima. Winarno (2011) menuliskan bahwa budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang dipegang bersama, keyakinan dan sikap perilaku bersama. Soedjono (2005) menyatakan bahwa nilai-nilai budaya organisasi mengarahkan sikap dan tindakan karyawan dalam bekerja yang terwujud melalui kinerja individual yang berdampak pada pencapaian

kinerja organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan pada konteks dan cara yang sesuai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan individu (Kusdi, 2011). Sumarto & Subroto (2011) berpendapat bahwa bentuk organisasi ikut menentukan pencapaian dari kinerja organisasi. Wibowo (2006) menuliskan bahwa budaya organisasi berperan penting menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi yang berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Soedjono (2005), Xenikou & Simosi (2006), dan Hsu *et al.* (2009), sebaliknya penelitian Yesil & Kaya (2013) dan Sumarto & Subroto (2011) menunjukkan hasil yang berbeda, disebabkan oleh budaya organisasi yang lemah dan kurangnya kesadaran pada industri manufaktur di Indonesia dalam membangun dan mengelola budaya organisasi yang berdampak pada kinerja organisasi.

Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Organisasi (H₄)

Temuan ini (Tabel 1) menunjukkan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 4 diterima. Ambarwati (2003) dan Mukharomah (2013) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan *learning organization* memiliki fleksibilitas dan tingkat kesiapan yang tinggi pada perubahan lingkungan bisnis. Khandekar & Sharma (2006) dan Morales *et al.* (2008) berpendapat, tingkat *organizational learning* menentukan pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. *Learning organization* terdiri atas aspek lingkungan yang berhubungan dengan sistem, mendorong dan mendukung proses *organizational learning* (Song *et al.*, 2011). Goh & Ryan (2008) berpendapat, organisasi yang menerapkan *learning organization* mempunyai kinerja organisasi yang lebih baik dalam jangka panjang. Temuan ini mendukung Hsu *et al.* (2009), Morales *et al.* (2009, 2012), Abbasi & Miandashti (2013), Choudhary *et al.* (2013), dan Dekoulou & Trivellas (2014) menunjukkan bahwa semakin kuatnya *learning organization* dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi (H₅)

Hasil penelitian ini (Tabel 1) menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 5 diterima. Bigliardi *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepuasan karyawan sebagai faktor kunci yang menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi serta keberhasilan pelaksanaan strategi. Kepuasan kerja merupakan bagian dari fungsi kegiatan SDM yang terkait dengan kinerja organisasi (Tika, 2010). Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif atas pekerjaannya, begitu juga sebaliknya (Robbins dan Judge, 2008). Rendahnya tingkat

kepuasan kerja mendorong karyawan untuk berhenti bekerja (Oraman *et al.*, 2011). Kepuasan kerja dapat muncul dari komunikasi dan interaksi (Griffith, 2004; Claiborne *et al.*, 2013) yang berbanding lurus dengan kontribusi karyawan terhadap organisasi dan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Wibisono, 2011). Temuan ini mendukung Griffith (2004), dan Satyawati & Suartana (2014) yang menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan mengarahkan pada peningkatan kinerja organisasi.

Pengaruh *Learning Organization* Sebagai Mediasi (H₆)

Temuan ini (Tabel 2) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui *learning organization* pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 6a diterima. Mahseredjian *et al.* (2011) berpendapat, kepemimpinan transformasional menciptakan hubungan yang kuat ke arah *learning organization*. Pemimpin memotivasi pembelajaran, menciptakan kreativitas, inovasi, dan mengaplikasikan pengetahuan (Mirkamali *et al.* 2011). Goh & Ryan (2008), Morales *et al.* (2008), dan Choudhary *et al.* (2013) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan *learning organization* memiliki keunggulan lebih terkait kinerja organisasi daripada kompetitornya. Hasil penelitian ini mendukung Hsu *et al.* (2009), Abbasi dan Miandashti (2013), dan Choudhary *et al.* (2013) yang menyatakan semakin kuat kepemimpinan transformasional cenderung dapat memperkuat *learning organization*, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui *learning organization* pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 6b diterima. Rijal (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi mendukung dan memfasilitasi perubahan organisasi dengan transisi ke arah *learning organization*. Budaya organisasi mendorong dan meningkatkan proses pembelajaran yang sistematis di seluruh organisasi (Song *et al.*, 2011). Khandekar & Sharma (2006) dan Kuo (2011) berpendapat bahwa sumber daya manusia ikut berperan aktif dalam mewujudkan tercapainya kinerja organisasi melalui *learning organization*. Penerapan *learning organization* bermanfaat pada perbaikan kinerja karyawan dan kinerja organisasi ketika mengubah perilaku kerja dalam usaha merespon lingkungan eksternal (Gardiner & Whitting, 1997). Hasil Penelitian ini mendukung Hsu *et al.* (2009) dan Abbasi & Miandashti (2013) yang menunjukkan semakin kuat budaya organisasi cenderung dapat memperkuat *learning organization*, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (H₇)

Hasil pengolahan data penelitian (Tabel 2) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja karyawan pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 7a diterima. Sadeq & Khoury (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan kepuasan kerja karyawan yang tinggi dalam usaha meningkatkan kapasitas kompetisi organisasi. Kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang optimal (Hasibuan, 2008). Yang & Islam (2012) berpendapat, tingginya kepuasan kerja karyawan menentukan keberhasilan pemimpin organisasi dalam memperkenalkan dan menerapkan suatu pendekatan untuk mencapai kinerja organisasi. Temuan ini mendukung Griffith (2004) dan Satyawati & Suartana (2014) yang menunjukkan semakin kuat kepemimpinan transformasional cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.

Hasil Penelitian ini (Tabel 2) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja karyawan pada Kantor Cabang BNI Malang, sehingga hipotesis 7b diterima. Wibowo (2006) menyatakan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Bellou (2010) menyatakan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan didasarkan pada usia dan jenis kelamin. Budaya organisasi mengarahkan perilaku karyawannya melalui sistem penyebaran kepercayaan dan nilai dalam organisasi (Soedjono, 2005). Kepuasan kerja menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi (Bigliardi *et al.*, 2012), dimana berbanding lurus dengan hasil yang dicapai karyawan dalam bekerja yang berdampak terhadap kinerja organisasi (Wibisono, 2011). Hasil penelitian ini mendukung Satyawati & Suartana (2014) yang menyatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini antara lain: (1) *Learning organization* dan kepuasan kerja karyawan dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, (2) Di samping itu budaya organisasi pada Kantor Cabang BNI Malang memiliki pengaruh paling besar terhadap *learning organization*, kepuasan kerja

karyawan, dan kinerja organisasi bila dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, (3) Hal ini menunjukkan bahwa budaya BNI menjadi faktor utama yang membentuk sikap kepemimpinan dan karyawan dalam mendukung perubahan yang dilakukan organisasi, dan (4) Penelitian ini memberikan implikasi pada praktek bisnis yang menunjukkan bahwa terdapat hal-hal yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan terkait dengan pencapaian kinerja organisasi yaitu karismatik pada kepemimpinan transformasional, orientasi hasil pada budaya organisasi, *decentralization of decision making* pada *learning organization*, dan gaji pada kepuasan kerja karyawan. Peningkatan unsur-unsur tersebut akan membawa organisasi semakin dekat dalam mencapai tujuan organisasi.

SARAN

Penelitian ini mendukung peneliti selanjutnya untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi serta hubungan antara *learning organization* dan kepuasan kerja karyawan yang sebenarnya saling berhubungan. Di samping itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk mempertimbangkan jenis organisasi yang akan menjadi obyek penelitian karena bentuk kepemimpinan dan budaya organisasi yang dimiliki setiap organisasi berbeda-beda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, E., & Miandashti, N.Z. 2013. *The Role of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Learning in Improving The Performance of Iranian Agricultural Faculties*, Springer—High Educ DOI 10.1007/s10734-013-9618-8.
- Aboyassin, N.A., & Abood, N. 2013. *The Effect of Ineffective Leadership on Individual and Organizational Performance in Jordanian Institutions*, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 23 No. 1 pp. 68-84.
- Ahmad, K.Z.B. 2008. *Relationship between Leader-Subordinate Personality Congruence and Performance and Satisfaction in The UK*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 5 pp. 396-411.
- Aliya, A. (2010). *BNI Siapkan US\$ 200 Juta untuk Transformasi Bisnis*. [http://finance.detik.com/read\(Diakses Tanggal 23 Januari 2014\)](http://finance.detik.com/read(Diakses Tanggal 23 Januari 2014).).
- Ambarwati S.D.A. 2003. *Mengelola Perubahan Organisational: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan*, *Jurnal Siasat Bisnis*, No. 8 Vo. 2 hal. 155-176.
- Baird, K., & Wang, H. 2010. *Employee Empowerment: Extent of Adoption and Influential Factors*, *Personnel Review*, Vol. 39 No. 5 pp. 574-599.

- Bellou, V. 2010. *Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age*, Career Development International, Vol. 15 No. 1 pp. 4-19.
- Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F., & Schiuma, G. 2012. *The Impact of Organizational Culture on The Job Satisfaction of Knowledge Workers*, The journal of information and knowledge management systems, Vol. 42 No. 1 pp. 36-51.
- Choudhary, A.I., Akhtar, S.A., & Zaheer, A. 2013. *Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis*, Springer— J Bus Ethics, 116:433–440.
- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., & Schudrich, W.Z. 2013. *Organizational Change: The Role of Climate and Job Satisfaction in Child Welfare Workers' Perception of Readiness for Change*, Children and Youth Services Review, 35: 2013–2019.
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. 2014. *Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: aWay to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage*, Procedia—Social and Behavioral Sciences, 148: 338–347.
- Ejere, E.I., & Abasilim, U.D. 2012. *Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organizational Performance: Empirical Evidence from Nigeria*, The Journal of Commerce, Vol 5 No. 1 pp. 30-41.
- Gardiner, P., & Whiting, P. 1997. *Success Factors in Learning Organizations: An Empirical Study*, Industrial and Commercial Training, Vol. 29 No. 2 pp. 41-48.
- Goh, S.C., & Ryan, P.J. 2008. *The Organizational Performance of Learning Companies- a Longitudinal and Competitor Analysis Using Market and Accounting Financial Data*, The Learning Organization, Vol. 15 No. 3 pp. 225-239.
- Ghozali, I. 2011. *Structural Equation Modeling—Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*. Badan Penerbit Undip: Semarang.
- Griffith, J. 2004. *Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance*, Journal of Educational Administration, Vol. 42 No. 3 pp. 333-356.
- Hasibuan, M. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara: Jakarta.
- Hsu, Y.L., Lee, C.H., Chih, W.H., & Chiu, T.Y. 2009. *Organizational Learning as an Intervening Variable in the Life Insurance Industry*, TheBusiness Review Cambridge, Vol. 12 No. 1, pp. 174-186.

- Infobanknews. 2010. *BNI anggarkan 240 Juta Dolar Untuk Ubah Pakem Bisnis*. <http://www.infobanknews.com> (Diakses Tanggal 30 Maret 2014)].
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. *Balanced Scorecard—Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla. (2000). PT. Gelora Aksara Pratama: Jakarta.
- Kehinde, J. S., Jegede, C.A., & Akinlabi, H.B. 2012. *Impact of Leadership Skill and Strategies on Banking Sector Performance: a Survey of Selected Consolidated Banks in Nigerian, The Business & Management Review*, Vol. 3 No. 1 pp. 313-319.
- Kuo, T.H. 2011. *How to Improve Organizational Performance through Learning and Knowledge?*, *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 5/6 pp. 581-603.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi—Teori, Penelitian, dan Praktik*. Salemba Empat: Jakarta.
- Khandekar, A., & Sharma, A. 2006. *Organizational Learning and Performance—Understanding Indian Scenario in Present Global context, Education & Training*, Vol. 48 No. 8/9 pp. 682-692.
- Mahseredjian, A., Karkoulian, S., & Messarra, L. 2011. *Leadership Styles Correlate of Learning Organization In a Non-Western Culture*, *The Business Review Cambridge*, Vol. 17 No. 2, pp. 269-277.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan Keenam*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mirkamali, S.M., Thani, F.N., & Alami, F. 2011. *Examining The Role of Transformational Leadership and Job Satisfaction in The Organizational Learning of An Automotivemanufacturing Company*, *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 29: 139-148.
- Morales, V.J.G., 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*, Vol. 21 No. 2 pp. 188-212.
- Morales, V.J.G., Jover, A.J.V., & Llorens, F.J. 2009. *The Influence of CEO Perceptions on The Level of Organizational Learning*, *International Journal of Manpower*, Vol.30 No.6 pp.567-590.
- Mukharomah, W. 2013. *Strategi Mengelola Perubahan melalui Learning Organization Industri Kecil dan Menengah Pada Industri Batik di Kota Surakarta*. Prosiding, Seminar Nasional dan Call For Papers Sancall, hal. 110-122.
- Nawawi, H. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.

- Oraman, Y., Unakitan, G., & Selen, U. 2011. *Measuring Employee Expectations in a Strategic Human Resource Management Research: Job Satisfaction*, *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 24: 413–420.
- Rijal, S. 2010. *Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: a Comparative Study*, *International Journal of Management and Information System*, Vol. 14 No. 5 pp. 119-127.
- Riniwati, H. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja—Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Universitas Brawijaya Press (UB Press): Malang.
- Rivai, Veithzal dan Basri, A.F.M. 2005. *Performance Appraisal_Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. 2009. *Management 10th Edition*. Terjemahan oleh Bob Sabran & Devri B.P. 2010. PT. Gelora Aksara Pratama: Jakarta.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2007. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Terjemahan oleh Diana Angelica. 2008. Salemba Empat: Jakarta.
- Sadeq, H.A.A., & Khoury, G.C. 2006. *Leadership Styles in The Palestinian Large-Scale Industrial Enterprises*, *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 9 pp. 832-849.
- Satyawati, N.M.R., & Suartana, I.W. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6.1: 17-32.
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 1 hal. 22-47.
- Song, J.H., Jeung, C.W., & Cho, S.H. 2011. *The impact of The Learning Organization Environment on The Organizational Learning Process in The Korean Business Context*, *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 6 pp.468-485.
- Sumarto & Subroto, A. 2011. *Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance: Automotive Components Industry in Indonesia*, *International Journal of Innovation Management and Technology*, Vol. 2 No. 5 pp.383-389.
- Tika, H.M.P. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Wibisono, Dermawan. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi: Panduan Penyusunan Indikator*. PT. Gelora Aksara Pratama: Jakarta.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta.

- Widjaja, B.T. 2009. *Lifestyle Marketing*. PT. Gramedia: Jakarta.
- Winarno. 2011. *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*. PT INDEKS: Jakarta.
- Xenikou, A., & Simosi, M. 2006. Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 6 pp. 566-579.
- Yang, Yi-Feng & Islam, M. 2012. *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction The Balanced Scorecard Perspective*, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8 No. 3 pp. 386-402.
- Yesil, S., & Kaya, A. 2013. *The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country*, *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 81: 428 – 437.
- Zehir, C., Sehitoglu, Y., & Erdogan, E. 2012. *The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance*, *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 58: 207-216.