

## Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajar dalam Membentuk Kepuasan Kerja Karyawan

**Ahmad Adriansyah**

*STIE Indonesia Banking School*

*ahmad.adriansyah@ibs.ac.id*

**Adi Subrata**

*STIE Indonesia Banking School*

*adisubrata150@gmail.com*

### **Abstract**

*Job satisfaction is important factor human resources management in organization. There are three factors that can influence job satisfaction. There are leadership style, learning organization and corporate culture. Leadership style and corporate culture are also can influence learning organization. Research conducted in bank X, one of commercial banking in Indonesia. Sample size is 242 employee, and model tested by Structural Equation Modeling (SEM). Result show that learning organization and corporate culture significantly influence employee's job satisfaction. Leadership style and corporate culture significantly influence learning culture.*

**Keywords:** *Leadership style, organization culture, organization learning, job satisfaction*

### **Abstrak**

Kepuasan kerja adalah faktor penting bagi organisasi dalam mengelola Sumber Daya Manusia miliknya. Terdapat tiga faktor penentu penentu kepuasan kerja. Ketiga faktor tersebut adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan organisasi pembelajar. Gaya kepemimpinan dan budaya sendiri merupakan faktor penentu organisasi pembelajar. Penelitian dilakukan pada pegawai bank X yang merupakan salah satu bank umum nasional di Indonesia. Responden penelitian berjumlah 242 pegawai, dan model diuji dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian membuktikan bahwa organisasi pembelajar dan budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam membentuk organisasi pembelajar. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan justru mengurangi kepuasan kerja pegawai bank XYZ

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajar, Kepuasan Kerja*

### **1. Pendahuluan**

Manusia adalah sumber daya yang dimiliki organisasi, dan memiliki peran yang penting bagi keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja dibuktikan dapat meningkatkan keterikatan kerja, keterlibatan, komitmen, produktivitas serta perilaku kewarganegaraan dari para pegawai. Kepuasan kerja juga dapat dampak negatif kerja seperti stress kerja dan jumlah pegawai yang keluar dari pekerjaan. (Amstrong, 2016; Judge et al, 2001; Saari & Judge, 2004). Pentingnya kepuasan kerja dapat juga dilihat dari banyaknya penelitian mengenai kepuasan kerja dibidang organisasi dan SDM (Saari & Judge, 2004).

Kepuasan kerja merupakan reaksi individu pegawai dari aspek afeksi (perasaan suka atau tidak suka) mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan tempatnya bekerja. Artinya ada pegawai yang puas karena menyukai pekerjaan dan lingkungan kerjanya, dan ada juga pekerja yang tidak puas karena tidak menyukai pekerjaan dan lingkungan kerja (Amstrong, 2016).

Kepuasan kerja sendiri dapat disebabkan oleh berbagai faktor, yang secara umum dapat dibagi menjadi dua kelompok. Pertama adalah hal-hal yang terkait dengan faktor-faktor demografis seperti usia, jenis kelamin dan tingkatan pekerjaan. Kedua adalah hal-hal yang terkait dengan lingkungan pekerjaan, seperti gaji yang didapat pegawai, promosi dan supervisi dari atasan (Abdulla et al, 2011).

Penelitian-penelitian kepuasan kerja mengatakan bahwa faktor-faktor lingkungan adalah faktor yang dipercaya dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena faktor lingkungan dapat memenuhi kebutuhan dirinya (Ellickson & Logsdon, 2001). Kondisi ini yang mendasari penelitian ini untuk fokus pada faktor-faktor lingkungan diluar diri pegawai sebagai faktor-faktor penentu kepuasan kerjanya.

Faktor-faktor lingkungan yang pernah diteliti misalnya adalah kepemimpinan, organisasi pembelajar dan budaya organisasi (Liu et al., 2003; Egan et al, 2004; MacIntosh & Doherty, 2010). Kepemimpinan yang diinginkan pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Demikian juga dengan organisasi pembelajar dan budaya organisasi yang masing-masing dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Ketiga faktor diatas, selain mempengaruhi kepuasan kerja ternyata juga memiliki hubungan sebagai antecedent dan dampaknya. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan antecedent dari organisasi pembelajar. Artinya kepemimpinan dan budaya organisasi masing-masing dapat membentuk perusahaan menjadi organisasi pembelajar.

Penelitian ini akan dilakukan pada salah satu bank umum di Indonesia. Untuk menjaga kerahasiaan, dan sesuai dengan kondisi responden, maka bank tersebut disebut saja sebagai bank X. Bank X merupakan

salah satu Bank Pembangunan Daerah (BPD) dan sedang melakukan perubahan yang cukup besar.

Dari uraian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dari kepemimpinan, organisasi pembelajar dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji pengaruh organisasi pembelajar terhadap kepuasan kerja
3. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
4. Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap organisasi pembelajar.
5. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap organisasi pembelajar.

## 2. Landasan Teori

Sebagai dasar pengembangan model pada penelitian ini, dikemukakan teori-teori yang berkaitan dengan konstruk-konstruk yang diuji. Untuk itu akan dijabarkan teori-teori tentang kepuasan kerja, kepemimpinan, organisasi pembelajar, serta pengaruh antar konstruk-konstruk tersebut.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bisa didefinisikan sebagai sikap dan perasaan pegawai tentang pekerjaannya. Jika sikapnya positif dan perasaannya senang, maka pegawai tersebut dikatakan memiliki kepuasan kerja (Amstrong, 2016). Walaupun tampaknya sederhana, kepuasan kerja sebenarnya sebuah konstruk yang kompleks dan memiliki multifacet yang artinya bisa berbeda jika berbeda pegawai. Kepuasan kerja ini juga sering dikaitkan dengan motivasi, walaupun merupakan konstruk yang berbeda (Mullins, 2005).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja misalnya adalah kepemimpinan, design pekerjaan, kompensasi, kondisi kerja, hubungan sosial, persepsi terhadap masa depan kerja, peluang yang dipersepsikan, level aspirasi yang diberikan oleh perusahaan serta pemenuhan kebutuhan berprestasi pegawai oleh perusahaan (Rue & Byaes, 2003).

### Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses agar pegawai bekerja dengan kemampuan terbaik dari mereka untuk mencapai hasil yang ditentukan. Pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mampu meyakinkan para bawahannya untuk berperilaku tertentu yang diinginkan sang pemimpin, walaupun sang bawahan mungkin sebenarnya tidak ingin melakukannya. Dalam prosesnya, seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan dan meyakinkan bawahannya untuk berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaannya. Secara singkat kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai hasil tertentu (Amstrong, 2016).

Salah satu pasangan gaya kepemimpinan yang banyak diteliti adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberikan visi yang menarik dan menantang bagi bawahannya. Pemimpin transformasional juga mampu membuat

strategi yang sesuai untuk mencapai visi tersebut di atas, serta mampu mengimplementasikannya dengan baik. Pemimpin transformasional juga menampilkan kepercayaan diri yang baik, tegas dan optimis (Yukl, 1999).

Ciri-ciri kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk menghasilkan outcome. Pemimpin transaksional melakukan kontrol melalui struktur dan proses tertentu. Dalam prosesnya pemimpin mendorong untuk menuntaskan problem, melakukan perencanaan serta bekerja dengan berlandaskan struktur dan keterbatasan-keterbatasan di organisasi. Secara umum kepemimpinan transformasional lebih efektif dari pada kepemimpinan transaksional, namun tidak untuk semua kondisi (Robbins & Judge, 2013). Penelitian ini menggunakan kedua gaya kepemimpinan di atas, sebagai sebuah konstruk kepemimpinan.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasional adalah sistem pemaknaan, system nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh suatu kelompok, yang menjadi rujukan dalam menampilkan perilaku. Budaya ini dapat membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya (Mas'ud, 2004). Schein (1992) mengatakan bahwa budaya terbentuk dari 2 lapisan yakni lapisan yang terlihat (berupa artefak, cerita, bahasa dan ritual), serta lapisan yang tidak terlihat (berupa sistem pemaknaan, system nilai dan kepercayaan). Budaya organisasi sendiri terdiri dari beberapa dimensi. Denison dan Mishra (1995) mengatakan budaya terdiri dari empat dimensi yaitu budaya klan, budaya misi, budaya adaptif dan budaya birokrasi. Budaya klan adalah budaya yang bercirikan kebersamaan sebagai sebuah klan atau grup. Budaya misi bercirikan adanya kesamaan misi, keyakinan dan rasionalitas diantara anggota grup. Budaya adaptif bercirikan adanya penghargaan terhadap inovasi dan keinginan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Budaya birokratis bercirikan ketaatan terhadap aturan sebagai sesuatu yang penting.

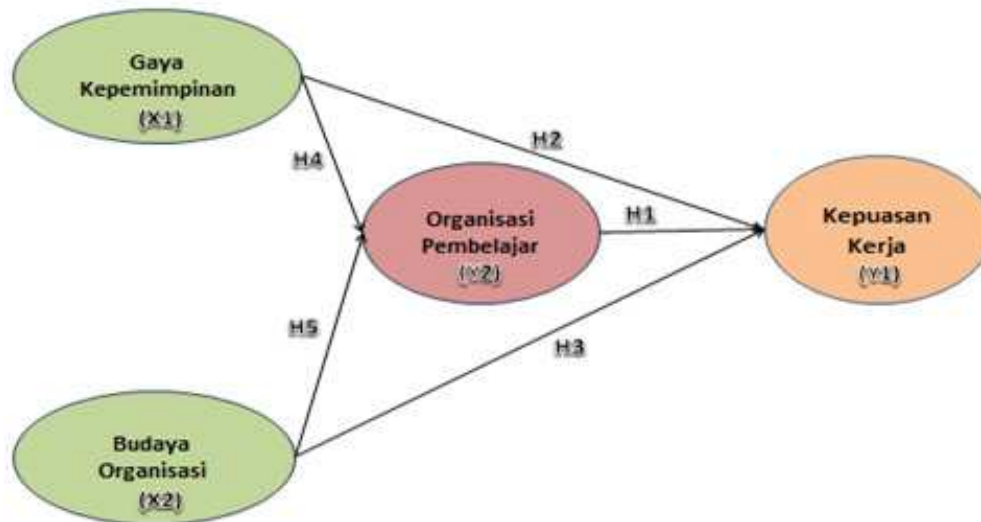
### Organisasi Pembelajar

Organisasi Pembelajaran merupakan organisasi yang menggunakan lima disiplin dasar (*five fundamental disciplines*), yakni *personal mastery*, *awareness of mental models*, *building a shared vision*, *team learning* dan *systems thinking* (Kofman dan Senge, 1993).

*Personal mastery* adalah perusahaan yang mendorong para pegawainya, di berbagai tingkatan, untuk memiliki motivasi, mengembangkan kreativitas, dan selalu ingin belajar, dalam mencapai tujuan personal dan organisasi. *Awareness of mental models* artinya di perusahaan tersebut para pegawainya saling menghargai, saling terbuka menerima kritik dan memiliki kejujuran yang tinggi. *Building a shared vision* adalah perusahaan yang memiliki visi bersama yang diyakini bersama. *Team learning* artinya perusahaan yang memiliki tim kerja yang mampu belajar dan bekerja secara kolektif sebagai sebuah tim. *Systems thinking* adalah perusahaan yang meyakini bahwa kinerja satu tim dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh tim lain.

### Pengembangan Hipotesis

Penelitian-penelitian sebelumnya telah membuktikan peran penting organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja. Hal ini misalnya dikemukakan oleh Egan et al,



Gambar 1. Metode Konseptual

(2004), Gardiner dan Whiting (1997) serta Hong (2001). Organisasi pembelajar yang mendorong para pegawainya untuk terus maju dan ampu bekerja berkelompok dalam meningkatkan kinerja dirinya akan mendorong pegawai memiliki tingkat kepuasan yang tinggi. Dari hasil penelitian di atas menjadi dasar dalam pengembangan hipotesis di bawah ini :

**Hipotesis 1 :** Organisasi Pembelajaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Robbins dan Judge (2013) mengatakan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pernyataan Robbins dan Judge ini sejalan dengan temuan empiris dari Liu et al., (2003) yang menemukan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bawahan. Dari hasil penelitian di atas menjadi dasar dalam pengembangan hipotesis di bawah ini :

**Hipotesis 2 :** Gaya Kepemimpinan memiliki efek positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

McKinnon et al. (2003) yang melakukan penelitian di Taiwan, menemukan bahwa nilai-nilai budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian juga dengan penelitian, Huang dan Wu (2000) yang menunjukkan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Dari hasil penelitian di atas menjadi dasar dalam pengembangan hipotesis di bawah ini:

**Hipotesis 3 :** Budaya Organisasi memiliki efek positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Popper dan Lipshitz (2000) berpendapat kepemimpinan adalah faktor mempengaruhi organisasi belajar. Pemimpin bisa meningkatkan kualitas organisasi pembelajar melalui menyampaikan visi mereka dan kesempatan belajar yang diciptakan. Pemimpin dapat memberi izin kepada bawahan mereka untuk meningkatkan *personal mastery* mereka misalnya (Popper dan Lipshitz, 2000). Dari hasil penelitian di atas menjadi dasar dalam pengembangan hipotesis di bawah ini :

**Hipotesis 4 :** Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan pada organisasi pembelajar.

Penelitian juga sudah membuktikan peran penting budaya organisasi dalam membentuk kualitas organisasi pembelajar (Pool, 2000). Budaya klan yang bercirikan adanya klan atau grup atau tim yang kental misalnya akan mendorong terbentuknya team learning. Dari hasil penelitian di atas menjadi dasar dalam pengembangan hipotesis di bawah ini :

**Hipotesis 5 :** Budaya Organisasi memiliki efek positif secara signifikan pada organisasi pembelajar.

Hipotesis-hipotesis diatas menjadi dasar dalam mengembangkan kerangka konseptual penelitian (lihat Gambar 1)

### 3. Metode Penelitian

Objek yang akan diteliti pada penelitian ini adalah Bank Umum Nasional yang merupakan salah satu BPD. Untuk menjaga kerahasiaan akan disebut sebagai bank X. Penelitian ini akan mengambil sampel pegawai tetap PT. X yang telah bekerja minimal 1 tahun.

Penyebaran sampel dilakukan secara *convenience sampling*, dengan menyebarkan secara langsung kepada para pegawai bank X yang kebetulan dapat ditemui dan bersedia untuk menjadi sampel penelitian. Penentuan jumlah sampel adalah berdasarkan jumlah item pengukuran yakni 45 buah dikalikan 5 (atau 5N). Sehingga jumlah minimal sampel adalah 225 buah. Hal ini mengikuti rekomendasi dari Hair et al, (2006).

Pengambilan data dilakukan secara kuantitatif, dengan menggunakan kuesioner. Respon pada kuesioner menggunakan skala liker 1-5. Responden penelitian melakukan self assessment terhadap seluruh item yang tercantum pada kuesioner. Pengujian model penelitian akan dilakukan dengan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan aplikasi AMOS.

Alat ukur dikembangkan dari publikasi Chang dan Lee, (2007) yang mencantumkan alat ukur untuk kepuasan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi. Sementara alat ukur organisasi pembelajar menggunakan Tobing dan Fitriati (2009). Alat ukurnya adalah sebagai berikut:

- Alat Ukur Gaya Kepemimpinan (Chang dan Lee, 2007) :
- a. Kepemimpinan Transformasional
    - 1) Saya percaya atasan saya mampu mengatasi

- tugas – tugas berat di pekerjaan.
- 2) Atasan saya tetap menjaga harga diri saya ketika menunjukkan kesalahan yang saya perbuat.
  - 3) Ketika atasan saya menghukum saya beliau tidak menjadikannya masalah pribadi.
  - 4) Saya menilai atasan saya sebagai contoh terbaik dari kesuksesan saya.
  - 5) Ketika saya berbuat salah, atasan akan mengkomunikasikan dengan baik dan membantu mencari solusi atas kesalahan tersebut.
- b. Kepemimpinan Transaksional
- 1) Atasan saya akan memenuhi kebutuhan saya terlebih dahulu saat dia meminta dukungan pekerjaan dari saya.
  - 2) Atasan saya memberikan target yang jelas dalam mendapatkan reward pekerjaan.
  - 3) Atasan saya akan menghukum atau memberi reward berdasarkan hasil pekerjaan saya.
  - 4) Jika saya menampilkan kinerja yang spesial, atasan saya akan memberikan *reward* yang pantas.

#### Alat Ukur Budaya Organisasi (Chang dan Lee, 2007)

- a. Budaya Klan
  - 1) Perusahaan saya sangat humanis dan menghormati setiap pegawai seperti keluarga besar.
  - 2) Perusahaan saya mementingkan pengembangan SDM untuk menjadi pegawai yang baik dan memiliki kerjasama tim.
  - 3) Faktor yang mengikat kami di perusahaan adalah loyalitas pegawai dan kerjasama tim.
- b. Budaya Misi
  - 1) Faktor yang mengikat kami adalah keinginan yang sama untuk menuntaskan pekerjaan.
  - 2) Faktor yang mengikat kami adalah keinginan yang sama untuk menampilkan kinerja terbaik.
  - 3) Semua pegawai di Perusahaan tempat saya bekerja berusaha menyelesaikan pekerjaan.
- c. Budaya Adaptif
  - 1) Semua pegawai di perusahaan kami memiliki semangat berinovasi.
  - 2) Semua pegawai di perusahaan kami memiliki semangat untuk mencoba hal yang baru.
  - 3) Perusahaan kami berusaha menciptakan produk – produk dan strategi baru yang inovatif.
- d. Budaya Birokrasi
  - 1) Perusahaan kami memiliki Standart Operasional Prosedur (SOP) yang harus dipatuhi dalam kerja sehari – hari.
  - 2) Perusahaan kami memiliki Buku Pedoman Perusahaan (BPP) sebagai landasan dalam bekerja.
  - 3) Faktor yang mengikat kami adalah aturan – aturan perusahaan yang harus dijalani bersama.

#### Alat Ukur Organisasi Pembelajar (Tobing & Fitriati, 2009)

- a. *Personal mastery*
  - Di perusahaan kami para pegawai ...
    - 1) Mampu mengerjakan berbagai tugas

yang diberikan.

- 2) Mampu mencapai target kerja.
  - 3) Berusaha mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - 4) Mampu memberikan saran pemecahan masalah pekerjaan.
- b. Model Mental
- Di perusahaan kami para pegawai ...
    - 1) Selalu menghargai pendapat orang lain meskipun berbeda.
    - 2) Bersedia menerima kritik dan saran.
    - 3) Jujur dan terbuka dalam bekerja dan berbicara.
    - 4) Memiliki kebebasan berbicara dan mengemukakan pendapat.
- c. Membangun Visi bersama
- Di perusahaan kami para pegawai ...
    - 1) Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami.
    - 2) Visi organisasi mudah dipahami dan dimengerti.
    - 3) Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi organisasi perusahaan.
    - 4) Visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas sehari – hari.
- d. Kelompok Belajar
- Di perusahaan kami ...
    - 1) Sering muncul gagasan atau ide dalam kelompok.
    - 2) Ada keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersamaan.
    - 3) Tidak saling mematikan pendapat dalam rapat.
    - 4) Bebas mengemukakan pendapat tanpa memperhatikan jabatan atau posisi.
- e. Berfikir Sistem
- Di perusahaan kami para pegawai mengetahui bahwa ...
    - 1) Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain.
    - 2) Suatu unit kerja tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain.
  - Para pegawai ...
    - 3) Mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan.
    - 4) Mampu memilah – milah masalah yang timbul dalam unit kerja.
1. Alat Ukur Kepuasan Kerja (Chang dan Lee, 2007)
- a. Kepuasan Eksternal
    - Saya puas ...
      - 1) Dengan masalah administrasi pembayaran ketika pekerjaan tuntas.
      - 2) Terhadap perilaku atasan terhadap bawahan.
      - 3) Terhadap pembayaran gaji bulanan yang selalu tersedia.
      - 4) Terhadap persahabatan antar rekan kerja.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Responden penelitian ini berjumlah 242 orang. Responden didominasi oleh yang berpendidikan S1 (6%), masa kerja 1-3 tahun (58%), dan berusia 20-27 tahun (51%). Jika dilihat dari jenis kelamin, jumlah responden

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimasi	p-value	Kesimpulan
H1: Organisasi Pembelajaran → Kepuasan	0,489	***	Didukung data
H2: Kepemimpinan → Kepuasan	-0,244	***	Tidak didukung data
H3: Budaya → Kepuasan	0,375	***	Didukung data
H4: Kepemimpinan → Organisasi Pembelajaran	0,189	***	Didukung data
H5: Budaya → Organisasi Pembelajaran	0,552	***	Didukung data

Keterangan: \*\*\*  $\leq 0.01$ , jika nilai p-value  $\leq 0.05$

pria berimbang dengan jumlah responden wanita.

Selanjutnya dilakukan pengujian model dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* dan memakai software AMOS 20. Hasil perhitungan *degree of freedom*, menghasilkan angka 930 (model *over-identified*) yang memungkinkan untuk diolah lebih lanjut. Kemudian dilakukan Uji Model Pengukuran (*Measurement Model*) untuk menentukan validitas dan reliabilitas alat ukur.

Pengujian validitas menggunakan loading faktor item pengukuran dengan angka minimal 0,5 (Hair et al, 2006). Jika ada item yang tidak valid akan dibuang. Pengujian reliabilitas menggunakan *composite reliability (CR)* dan *average variance extracted (AVE)*. Skor CR minimal 0,7 sedangkan skor AVE minimal 0,5 (Hair et al, 2006).

Hasil pengujian validitas adalah seluruh item pengukuran valid sehingga dapat dipergunakan. *Loading factor* berkisar antara 0,6-0,8. Demikian juga dengan reliabilitas yang menghasilkan angka diatas syarat minimal. Skor AVE berkisar di angka 0,6 sedangkan CR berkisar di angka 0,8. Artinya seluruh alat ukur dapat digunakan.

Hasil pengukuran *Goodness of Fit (GOF)* mengatakan bahwa model cukup fit (*marginal fit*). Dari 3 parameter GOF, menghasilkan *good fit*, *marginal fit* dan *poor fit*. Selanjutnya dilakukan pengujian model penelitian, sehingga akan didapat hasil apakah hipotesis-hipotesis yang ada dapat diterima atau ditolak. Pengujian signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$ . Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 1.

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas, dari lima hipotesis terdapat empat hipotesis terbukti, dan 1 tidak terbukti. Hipotesis yang ditolak bahkan menghasilkan hasil signifikan negatif. Hipotesis ini adalah kepemimpinan yang ternyata justru menurunkan kepuasan kerja.

Hipotesis 1 terbukti, artinya Organisasi Pembelajaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pegawai bank X akan merasa puas jika bank X menjadi perusahaan yang pembelajar. Pegawai bank X senang jika perusahaan mendorong pegawainya untuk memiliki kapabilitas yang baik untuk mengerjakan tugas dan menyelesaikan permasalahan pekerjaan secara inovatif. Pegawai bank X juga senang jika di perusahaan para pegawai maupun manajemen saling menghargai perbedaan pendapat. Pegawai juga akan lebih puas jika perusahaan membangun visi bersama dengan para pegawai, terdapat kelompok-kelompok yang saling mendukung dan belajar serta saling membantu dalam menuntaskan permasalahan. Budaya pembelajar ini juga paling penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai bank X,

jika dibandingkan budaya organisasi apalagi kepemimpinan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil riset Liu et al., (2003) serta Robbins dan Judge (2013).

Hipotesis 3 terbukti, artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai bank X. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai, sebaliknya budaya yang lemah akan mengurangi kepuasan kerja pegawai bank X. Hasil ini sejalan dengan penelitian McKinnon et al. (2003) dan Huang dan Wu (2000).

Hipotesis 4 terbukti, artinya pemimpin yang kuat akan mendorong terciptanya organisasi pembelajar. Kepemimpinan transformasional yang mendorong pegawai untuk maju dan berkembang, serta kepemimpinan transaksional yang menekankan pentingnya pencapaian hasil terbukti mendorong bank X untuk semakin menjadi organisasi pembelajar. Hasil ini sejalan dengan penelitian Popper dan Lipshitz (2000).

Hipotesis 5 terbukti, artinya budaya yang kuat akan mendorong terciptanya organisasi pembelajar. Budaya-budaya yang ada, dari mulai budaya klan, budaya misi, budaya adaptif, bahkan budaya birokratis, akan membuat bank X untuk semakin menjadi organisasi pembelajar. Hasil ini sejalan dengan penelitian Pool (2000).

Yang paling menarik dari hasil penelitian ini adalah pengaruh langsung kepemimpinan yang justru menurunkan kepuasan kerja bawahan (Hipotesis 2 ditolak). Sementara pengaruh tidak langsung justru positif. Kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja selama kepemimpinan diarahkan untuk membentuk organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar inilah yang akan membentuk kepuasan kerja. Tetapi jika dihubungkan langsung, pegawai bank X tidak menyukai adanya peran pemimpin. Salah satu penyebab yang dapat menjelaskan hal ini adalah situasi bank X yang sedang melakukan perubahan yang cukup besar. Sehingga kepemimpinan menjadi kurang bermakna (Liu, 2002) bahkan di penelitian ini justru kontra produktif.

### Dampak Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan dampak manajerial yang sangat penting bagi Bank X. Yang pertama adalah pentingnya untuk membangun perusahaan yang pembelajar. Manajemen agar mengusahakan terbentuknya kelompok yang saling mendukung, saling belajar serta saling membantu dalam menghadapi permasalahan yang ada. Manajemen juga perlu membangun para pegawainya untuk memiliki kapabilitas dan mengembangkannya.

Manajemen Bank X juga perlu untuk memperkuat budaya organisasinya. Hal ini karena budaya organisasi terbukti dapat membangun kepuasan kerja secara langsung, sekaligus dapat membangun kualitas

bank X sebagai organisasi pembelajar.

Manajemen juga perlu untuk menyampaikan kepada para pemimpin untuk menggunakan kepemimpinan transformasional maupun transaksional untuk membangun bank X sebagai organisasi pembelajar. Dan dengan demikian akan membangun kepuasan kerja para pegawai bank X.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari penelitian ini adalah konstruk organisasi pembelajar dan budaya organisasi merupakan konstruk yang penting dalam membangun kepuasan kerja pegawai bank X. Kepuasan kerja sendiri merupakan konstruk yang penting dalam membangun hal-hal yang positif seperti kinerja pegawai, sekaligus menurunkan hal-hal yang negatif seperti stress kerja.

Kepemimpinan ternyata dapat menjadi pisau bermata dua. Kepemimpinan akan menurunkan kepuasan kerja secara langsung, namun akan meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan kualitas organisasi pembelajarannya. Manajemen Bank X perlu menyampaikan kepada para pemimpin di bank Bank X untuk menggunakan kepemimpinannya untuk membangun kualitas organisasi pembelajar di bank X.

Saran untuk penelitian lebih lanjut adalah terkait dengan pengaruh langsung kepemimpinan yang justru menurunkan kepuasan kerja bawahan. Hal ini diduga karena kondisi bank X yang sedang melakukan perubahan organisasi, sehingga peran pemimpin justru negatif. Hal ini bisa dibuktikan pada penelitian berikutnya, dengan menjadi kondisi perubahan sebagai variabel moderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

## Daftar Referensi

- Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel Review*, 40(1), 126-146.
- Amstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for Hr: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. Kogan Page Publisher.
- Chang S.C., Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, 14(2), 155-185.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, 6 (2), 204-23.
- Egan, T.M., Yang, B., Bartlett. K.R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Ellickson, M., Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State Local Government Review*, 33(3), 173-184.
- Gardiner, P. & Whiting, P. (1997). Success factors in learning organizations: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 41-48.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* 6th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Hong, J.C. (2001), *Knowledge Innovation and Organization Learning*, Wu-Nan Publication Company, Taipei.
- Huang, I.C., Wu, J.M. (2000). The corporate culture and its effect on organizational commitment and job satisfaction in public sector: an example of the Taiwan Tobacco and Liquor Monopopoly Berau. *Review of Public-owned Enterprise*, 2(1), 25-46.
- Judge, T. A. Thoresen, C. J. Bono, J. E. and Patton G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 376–407.
- Liu, Y. (2002). When Change Leadership Impacts Commitment To Change And When It Doesn't: A Multi-Level Multi-Dimensional Investigation. *Disertasi*. Georgia Institute of Technology.
- Liu, A.M.M., Fellow, R.F. & Fang, Z. (2003). The power paradigm of project leadership. *Construction Management and Economics*, 21 (8), 819-829.
- MacIntosh, E.W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106–117.
- Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*. Pearson Education Limited, Essex.
- Mas'Ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- McKinnon, J.L., Harrison, J.L. Chow, C.W., Wu, A. (2003). Organizational cultural: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25.
- Pool, S.W. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 373-378.
- Popper, M. and Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: mechanisms, culture and feasibility. *Management Learning*, 31 (2), 181-96.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Saari, L.M, & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and Job Satisfaction. *Human resources management*, 43(4), 395-407.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Tobing & Fitriati, (2009). Pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Kompetensi Pegawai Bank. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16(1), 25-35
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305