

PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *LEARNING ORGANIZATION*

Afinda Ramadhan

UIN Syarif Hidayatullah
afindarama@ymail.com

Miftahuddin

Asosiasi Psikologi Islam
mifella@yahoo.co.id

Abstract

This research wanted to know about the effect of emotional intelligence and organizational culture towards learning organization. 275 respondents was used as a sample with non-probability sampling technique. This research using Dimensions of Learning Organization Questionnaire, Emotional Quotient Index, and Organizational Culture scale as measurement. The validity test was using confirmatory factor analysis (CFA) and statistic using multiple regression analysis. The result showed that there was a significant effect of emotional intelligence and organizational culture towards learning organization. Minor hypothesis that tested the independent variable showed that there was five aspects that significantly effected learning organization, four from emotional intelligence (self-aware, self-motivation, empathy, social skills) and one from organizational culture (direction).

Keywords: *Learning Organization, Emotional Intelligence, Organizational Culture*

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap learning organization. Sampel penelitian sebanyak 275 orang dengan teknik non-probability sampling. Alat ukur yang digunakan terdiri dari The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ), Emotional Quotient Index (EQI) dan Skala Budaya Organisasi. Uji validitas alat ukur menggunakan confirmatory F\factor analysis (CFA) dan analisis statistik menggunakan multiple regression analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap learning organization. Hasil uji hipotesis minor yang menguji signifikansi masing-masing independent variable mendapatkan bahwa terdapat lima aspek yang signifikan pengaruhnya terhadap learning organization, empat aspek dari variabel kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri, motivasi diri, empati, keterampilan sosial dan satu aspek dari variabel budaya organisasi, yaitu arah.

Kata Kunci: *Organisasi Pembelajaran, Kecerdasan Emosi, Budaya Organisasi*

Diterima: 15 Desember 2013 Direvisi: 10 Januari 2014

Disetujui: 18 Januari 2014

PENDAHULUAN

Persaingan yang dihadapi organisasi atau perusahaan saat ini semakin kompetitif. Mereka berlomba-lomba untuk mengembangkan dan memajukan organisasinya menjadi yang terdepan dan terbaik. Meningkatnya persaingan juga membuat organisasi-organisasi yang sudah mapan perlu mempertahankan diri dari para pesaing mereka yang mau mengembangkan diri dan berinovasi. Karena perusahaan atau organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat mengubah diri untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Persaingan yang semakin kompetitif inilah yang secara tidak langsung mendorong organisasi untuk mengubah dan mengembangkan dirinya agar dapat bertahan. Perubahan pun dilakukan secara menyeluruh, tidak hanya pada organisasinya tetapi mencakup individu-individu (karyawan) yang ada di perusahaan tersebut. Semua karyawan dalam perusahaan harus berubah, belajar dan tumbuh lebih cepat dibandingkan sebelumnya.

Salah satu usaha organisasi atau perusahaan untuk menghadapi perubahan dan meningkatkan keterampilan karyawan adalah dengan penerapan *learning organization*. Organisasi harus berupaya menjadikan dirinya sebagai organisasi yang mampu belajar atau membangun organisasi menjadi organisasi yang terus belajar dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi untuk belajar dan mengembangkan dirinya. *Learning organization* juga meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk menciptakan kinerja perusahaan yang baik (DiBella & Nevis, 1998; Marquardt, 2002; Watkins & Marsick, 1993, dalam Sahaya, 2012).

Learning organization ialah organisasi yang secara terus menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya guna mengadaptasi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi (Senge, 1990). *Learning organization* adalah cara menciptakan budaya belajar di lingkungan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan ketika karyawan secara sadar dan bertanggung jawab terus-menerus memperhatikan pengembangan dirinya dan belajar dengan berbagai bentuk dan cara. Tidak hanya itu, didalamnya juga terjadi sebuah proses berbagi pengetahuan antara karyawan yang satu dengan yang lain. Dengan penerapan *Learning organization*, organisasi tersebut terus menerus melakukan pembelajaran, perubahan, dan adaptasi untuk memperbaiki diri, mengantisipasi perubahan, kompleksitas dan ketidakpastian situasi.

Learning organization menjadi salah satu jalan keluar agar organisasi atau perusahaan tersebut dapat beradaptasi terhadap perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Selain dapat beradaptasi terhadap perubahan penerapan *learning organization* juga akan membuat individu yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut berkembang dan selalu memperbaharui ilmu dan keterampilan mereka. Organisasi yang tidak menerapkan *learning organization* lambat laun akan tertinggal oleh pesaingannya dan akan kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis (Noer, 2009 dan Senge 1990).

Banyak faktor yang memengaruhi *learning organization*. Penelitian yang dilakukan Batool dan Riaz (2011) membuktikan bahwa *innovation, human resource practices, leadership style* dan *team learning* menjadi faktor-faktor penting dalam kesuksesan penerapan *learning organization*. Selain faktor-faktor tersebut, kecerdasan emosional juga dapat memengaruhi *learning organization* pada perusahaan. Kecerdasan emosional menjadi variabel penting dalam membantu para manager dan karyawan untuk mengatur perubahan yang dinamis dalam lingkungan perusahaan (Rafiq, 2011 dalam Labbaf dkk. 2011). Labbaf dkk. (2011) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *learning organization*.

Di masa yang sangat kompetitif ini organisasi atau perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang baik. Perkembangan zaman mengharuskan perusahaan atau organisasi akan terus berkembang dan merubah dirinya untuk menyesuaikan diri dan bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif. Memiliki karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang baik, akan membantu organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dan mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik walaupun lingkungan dan cara kerja yang terus berubah.

Selain kecerdasan emosional, budaya organisasi juga menjadi salah satu faktor lain yang memengaruhi *learning organization* (Chang, 2007 & Rijal, 2010). Untuk menerapkan *learning organization* dibutuhkan budaya organisasi yang baik, karena budaya merupakan perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam tujuan organisasi, berupa memberikan standar-standar yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan, membantu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi kontrol atas perilaku karyawan (Robbins, 2003).

Membangun budaya organisasi yang baik akan membuat keuntungan yang baik bagi organisasi tersebut. Karena budaya organisasi memiliki peranan yang cukup penting guna terciptanya *learning organization*. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Chang (2007) bahwa budaya organisasi yang ada pada sebuah organisasi atau perusahaan tersebut akan ikut berpartisipasi menentukan keberhasilan penerapan *learning organization* yang dibangun. Robbins dan Judge (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar dalam menciptakan *learning organization*.

Dari uraian di atas peneliti melihat bahwa kecerdasan emosional dan budaya organisasi memiliki peran yang penting terhadap *learning organization*. Peneliti menduga bahwa *learning organization* dipengaruhi oleh kecerdasan emosional dan budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini ingin menguji pengaruh dari kecerdasan emosi dan budaya organisasi terhadap *learning organization*. Lebih jauh, peneliti ingin menguji peran masing-masing dimensi dari kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap *learning organization*. Ada lima dimensi kecerdasan emsi yang akan diuji, yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, memotivasi diri, empati, dan keterampilan sosial (Goleman, 2000), sedangkan budaya organisasi terdiri dari inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi (Robbins, 1994).

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah sebelumnya, peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional (kesadaran diri, pengaturan diri, memotivasi diri, empati, keterampilan sosial) dan budaya organisasi (inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi) terhadap *learning organization*?
2. Berapa besar sumbangan masing-masing variabel kecerdasan emosional (kesadaran diri, pengaturan diri, memotivasi diri, empati, keterampilan sosial) dan budaya organisasi (inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi) terhadap *learning organization*?

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional (kesadaran diri, pengaturan diri, memotivasi diri, empati, keterampilan sosial) dan budaya organisasi (inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi) terhadap *learning organization*.
2. Mengetahui sumbangan variabel kecerdasan emosional (kesadaran diri, pengaturan diri, memotivasi diri, empati, keterampilan sosial) dan budaya organisasi (inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi) terhadap *learning organization*.

Learning Organization

Konsep *learning organization* telah dibahas selama dua dekade terakhir secara luas dalam literatur. *Learning organization* pertama kali dikemukakan oleh Senge pada tahun 1990. Menurut Senge (1990) *learning organization* ialah organisasi yang secara terus menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya guna untuk mengadaptasi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi.

Secara umum, konsep *learning organization* dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki „kecepatan berpikir dan bertindak“ dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

Setelah Senge memperkenalkan konsep *learning organization*, mulai banyak tokoh yang ikut membahas dan mengembangkan konsep *learning organization*. Salah satu tokoh yang terkenal adalah Watkins dan Marsick. Watkins dan Marsick turut mengembangkan konsep yang di kemukakan oleh Senge tersebut. Watkins dan Marsick (1993; 1996 dalam Yang, Watkins & Marsick 2004) menyatakan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang ditandai dengan pembelajaran yang terus menerus untuk menghasilkan peningkatan yang terus menerus dan memiliki kapasitas untuk mengubah dirinya.

Watkins & Marsick (1993, 1996, dalam Yang, Watkins & Marsick, 2004) mengembangkan dimensi *learning organization* menjadi tujuh dimensi, yaitu: *continuos learning, inquiry & dialogue, team learning, empowerment, embeaded system, system connection, strategic leardership*.

Kecerdasan Emosional

Goleman (2000) mengatakan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri, dan dalam hubungan dengan orang lain.

Mayer dan Salovey 1990 (dalam, Mayer dan Salovey 1995) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, serta mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual.

Goleman (2000) mengungkapkan adanya lima wilayah kecerdasan emosi yang dapat menjadi pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan dalam kehidupan sehari-hari yaitu: kesadaran diri, pengaturan emosi, memotivasi diri, empati, dan keterampilan sosial.

Budaya Organisasi

Menurut Denison (1990, dalam Jarad dkk. 2010) budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang anggap menjadi suatu landasan dari sistem manajemen organisasi dan juga menjadi dasar dari praktek-praktek manajemen serta tingkah laku organisasi yang mencerminkan prinsip-prinsip tersebut.

Robbins (1994 dan 2003) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu makna bersama yang dianut oleh semua anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut.

Menurut Robbins (1994), ada sepuluh dimensi (karakteristik) utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasi. Sepuluh karakteristik tersebut adalah inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, control, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi.

Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi dengan *Learning Organization*

Salah satu usaha pihak organisasi atau perusahaan untuk menghadapi perubahan dan meningkatkan keterampilan karyawan adalah dengan penerapan *learning organization*. *Learning organization* adalah organisasi yang ditandai dengan pembelajaran yang terus menerus untuk menghasilkan

peningkatan yang terus menerus dan memiliki kapasitas untuk merubah dirinya. *learning organization* memiliki beberapa dimensi yang telah dikemukakan oleh berbagai tokoh. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Watskin & Marsick (1993; 1996 dalam Yang, watskin & Marsick, 2004). Dimensi-dimensi tersebut adalah *continuous learning, inquiry & dialogue, team learning, empowerment, embeaded system, system connection dan Strategic leardership*.

Banyak faktor yang memengaruhi *learning organization*. Pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua faktor yaitu faktor kecerdasan emosional dan budaya organisasi. Kecerdasan emosional yang dimaksud adalah kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri, dan dalam hubungan dengan orang lain. Dengan demikian orang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengenali perasaannya sendiri maupun perasaan orang lain sehingga tahu bagaimana harus bersikap serta mampu mengelola emosi saat bekerja dan dengan terbuka dan mudah menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan perubahan sistem ataupun pola kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

Perusahaan yang mempunyai karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang baik sangat membantu dalam penerapan *learning organization*, dimana karyawan tersebut dapat mempermudah dan mempercepat organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan, menerima perubahan tersebut dengan pikiran yang terbuka. Dengan memiliki kecerdasan emosional yang baik karyawan akan lebih termotivasi dan tertantang dalam bekerja, walaupun dengan lingkungan dan cara kerja yang berubah. Karena karyawan yang memiliki kecerdasan emosi yang baik akan menghasilkan hubungan kerja yang harmonis, dengan tingkat produktifitas kerja yang tinggi dan meraih keberhasilan di tempat kerja

Kecerdasan emosional memiliki lima ciri yaitu, kesadaran diri, pengelolaan diri, memotivasi diri, empati, dan keterampilan sosial. Kesadaran diri yang tinggi akan membuat karyawan tersebut mengenali kelebihan dan kekurangan mereka saat bekerja, serta dapat mengidentifikasi perasaan dan emosi. Karyawan yang memiliki kesadaran diri yang tinggi dapat memperkirakan kemampuan yang dimiliki dan percaya diri akan kemampuan mereka, sehingga mereka tidak akan takut akan suatu perubahan yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Goleman (1999) menyatakan bahwa pengaturan diri meliputi beberapa hal yaitu pertama, pengolaan diri yaitu mengelola dan impuls yang merusak dengan efektif. Kedua, dapat dipercaya, yaitu menunjukkan kejujuran dan integritas. Ketiga, kehati-hatian, yaitu dapat diandalkan dan bertanggung jawab dalam memenuhi kewajiban. Keempat, adaptabilitas, yaitu keluwesan dalam menangani perubahan dan tantangan. Kelima, inovasi, yaitu bersikap terbuka terhadap gagasan, pendekatan baru, dan informasi terkini. Dimana keseluruhan hal ini tentu saja kan memperlancar proses pembelajaran yang dilakukan untuk tujuan perubahan diperusahaan tersebut. Dengan kata lain pengaturan diri karyawan akan mempengaruhi *learning organization* disuatu perusahaan.

Begitu pula dengan ciri dari kecerdasan emosional yang lain, seperti motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial juga mempunyai pengaruh terhadap *learning organization*, karena manusia yang bisa mengatur emosi dengan baik akan lebih mudah mengembangkan kompetensi inisiatif atau dorongan berprestasi. Maka dapat diasumsikan bahwa ciri dari kecerdasan emosional tersebut memiliki pengaruh positif terhadap *learning organization*.

Faktor berikutnya yang diasumsikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *learning organization* adalah budaya organisasi. Yang dimaksud budaya organisasi dalam penelitian ini adalah suatu makna bersama yang dianut oleh semua anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain.

Untuk menerapkan *learning organization* dibutuhkan budaya organisasi yang baik. Karena budaya sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam tujuan organisasi, berupa memberikan standar-standar yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan, membantu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan kata lain budaya organisasi sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

Saat ini, ada sebuah konsensus meningkat pada gagasan bahwa organisasi membuat upaya untuk memperkenalkan budaya yang mendorong komunikasi antara anggota mereka, eksperimen dan pengambilan risiko, dan memotivasi karyawan untuk mempertanyakan keyakinan fundamental dan pola kerja, akan mencapai suasana kerja yang menguntungkan untuk pengembangan kapasitas belajar mereka (Lopez dan Ordas, 2004 dalam Chang 2007). Yeung dkk. (1999 dalam Chang 2007) menyatakan bahwa *learning organization* itu diperlukan bagi para pemimpin untuk merancang sistem organisasi dan membawa karyawan dengan

tantangan terus menerus untuk menciptakan masa depan yang makmur bagi organisasi.

Budaya organisasi memiliki sepuluh dimensi yaitu, inisiatif individual., toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi. Diasumsikan kesepuluh dimensi tersebut memberikan pengaruh yang positif terhadap *learning organization* yang diterapkan di sebuah perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rijal (2010) dan Chang (2007) dan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Pool (2000) dan Danaeefard dkk (2012) telah membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *learning organization*. Ini dikarenakan budaya organisasi yang baik akan membuat karyawan berani untuk terus belajar walaupun akan mendapatkan risiko, melibatkan karyawan untuk membagi ilmu dan keterampilan, membantu karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan perusahaan atau organisasi, karyawan pun ikut melibatkan diri dalam persaingan dan memberikan perhatian yang tinggi pada tujuan organisasi yang akan dicapai. Dengan kata lain adanya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis Mayor

Ada pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap *learning organization*

Hipotesis Minor

H₁ : Ada pengaruh yang signifikan kesadaran diri terhadap *learning organization*

H₂ : Ada pengaruh yang signifikan pengaturan diri terhadap *learning organization*

H₃ : Ada pengaruh yang signifikan motivasi diri terhadap *learning organization*

H₄ : Ada pengaruh yang signifikan empati terhadap *learning organization*

H₅ : Ada pengaruh yang signifikan keterampilan sosial terhadap *learning organization*

- H₆ : Ada pengaruh yang signifikan toleransi tindakan berisiko terhadap *learning organization*
- H₇ : Ada pengaruh yang signifikan arah terhadap *learning organization*
- H₈ : Ada pengaruh yang signifikan integritas terhadap *learning organization*
- H₉ : Ada pengaruh yang signifikan dukungan dari manajemen terhadap *learning organization*
- H₁₀ : Ada pengaruh yang signifikan kontrol terhadap *learning organization*
- H₁₁ : Ada pengaruh yang signifikan identitas terhadap *learning organization*
- H₁₂ : Ada pengaruh yang signifikan sistem imbalan terhadap *learning organization*
- H₁₃ : Ada pengaruh yang signifikan toleransi terhadap konflik terhadap *learning organization*
- H₁₄ : Ada pengaruh yang signifikan pola-pola komunikasi terhadap *learning organization*
- H₁₅ : Ada pengaruh yang signifikan inisiatif individual terhadap *learning organization*

Karena penelitian ini diuji dengan analisis statistik, maka hipotesis yang akan diuji yaitu hipotesis nihil.

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada salah satu bank di Jakarta. Adapun subjek yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 275 orang yang diambil dengan teknik *nonprobability sampling*

Alat Ukur

Untuk mengukur *learning organization*, peneliti menggunakan *Dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* yang dikembangkan oleh Watkins dan Marsick (2003). DLOQ terdiri dari 43 item yang digunakan untuk mengukur 7 dimensi *learning organization* yaitu: *continuous learning, dialougue and inquiry, team learning, embedded system, empowerment, system connection, strategic leardership*. Skala DLOQ menghasilkan informasi tentang bagaimana persepsi karyawan terhadap organisasi sebagai *learning organization*. Skala EQ Index (EQI) digunakan untuk mengukur kecerdasan emosional. Skala EQI dibuat oleh Rahim dkk (2002). Skala ini digunakan

untuk mengukur kecerdasan emosional melalui 5 dimensi kecerdasan emosional, kesadaran diri, pengelolaan diri, memotivasi diri, empati, keterampilan sosial. Skala terdiri dari 22 item. Skala budaya organisasi mengacu pada skala yang dibuat oleh Jaghargh dkk., (2012) dan peneliti mengadaptasi dan menambahkan satu karakteristik di dalamnya. Skala ini mengukur budaya organisasi melalui 10 dimensi dari Robbins (1994) yaitu inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi.

Uji validitas konstruk. Untuk menguji validitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan software Lisrel 8.7.

Analisis data. Untuk mengetahui pengaruh lima belas *independen variabel* terhadap *dependen variabel* analisis data dalam penelitian menggunakan uji regresi berganda dengan bantuan program SPSS 20.0.

HASIL

Uji Hipotesis Mayor

Pada tahapan ini peneliti menguji hipotesis dengan teknik analisis regresi berganda dengan menggunakan software SPSS 20.0. Dalam regresi ada 3 hal yang dilihat, yaitu melihat besaran R square untuk mengetahui berapa persen (%) varians DV yang dijelaskan oleh IV, kedua apakah secara keseluruhan IV berpengaruh secara signifikan terhadap DV, kemudian terakhir melihat signifikan atau tidaknya koefisien regresi dari masing-masing IV.

Langkah pertama peneliti menganalisis dampak dari seluruh independen variabel terhadap *learning organization*, adapun hasil uji F dapat dilihat pada tabel 1

Tabel 1
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10452.938	15	696.863	12.152	.000 ^b
	Residual	14852.999	259	57.347		
	Total	25305.937	274			

a. Dependent Variable: LO

b. Predictors: (Constant), INISIATIF, IDENTITAS, KESADARANDIRI, EMPATI, INTEGRASI, POL2KOMUNIKASI, ARAH, DKNGMNJMN, TLRNKONFLIK, KETSOSIAL, KONTROL, MOTIVASIDIRI, IMBALAN, TLRNRISIKO, PENGGOLAHANDIRI

Jika dilihat dari nilai signifikan dari tabel 1 diketahui $p < 0.05$ yang artinya hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan dari seluruh *independen variabel* terhadap *learning organization* ditolak. Maka, ada pengaruh yang signifikan dari kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap *learning organization*.

Langkah kedua peneliti melihat besaran *R square* untuk mengetahui berapa persen (%) varians DV dijelaskan oleh IV.

Tabel 2
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.643 ^a	.413	.379	7.57281	.413	12.152	15	259	.000

a. Predictors: (Constant), INISIATIF, IDENTITAS, KESADARANDIRI, EMPATI, INTEGRASI, POL2KOMUNIKASI, ARAH, DKNGMNJMN, TLRNKONFLIK, KETSOSIAL, KONTROL, MOTIVASIDIRI, IMBALAN, TLRNSRISIKO, PENGATURANDIRI

Tabel 2 menginformasikan bahwa perolehan *R square* sebesar 0,413 atau 41,3%. Artinya proporsi varians dari *learning organization* yang dijelaskan oleh semua IV adalah 41,3%, sedangkan sisanya sebesar 58,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Langkah ketiga melihat koefisien regresi tiap IV. Jika nilai $p < 0,05$ maka koefisien regresi tersebut signifikan yang berarti IV tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap *learning organization*.

Tabel 3
Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-18.366	6.670		-2.753	.006
KESADARANDIRI	.158	.062	.130	2.536	.012
PENGATURANNDIRI	.147	.081	.125	1.807	.072
MOTIVASIDIRI	.207	.065	.185	3.208	.002
EMPATI	.201	.070	.176	2.897	.004
KETSOSIAL	.187	.070	.164	2.660	.008
TLRNRISIKO	.062	.056	.065	1.112	.267
1 ARAH	.121	.056	.126	2.177	.030
INTEGRASI	.013	.070	.010	.191	.849
DKNGMNMJMN	.098	.075	.069	1.298	.195
KONTROL	-.008	.054	-.009	-.153	.878
IDENTITAS	.086	.073	.063	1.185	.237
IMBALAN	.050	.073	.039	.678	.498
TLRNKONFLIK	.068	.052	.071	1.297	.196
POLA2KOMUNIKASI	-.024	.050	-.025	-.476	.634
INISIATIF	.001	.049	.001	.018	.986

a. Dependent Variable: LO

Berdasarkan koefisien regresi pada tabel 3 dapat dijelaskan persamaan regresi sebagai berikut

$$\begin{aligned} \text{Learning organization} = & -18.366 + 0.158\text{KesadaranDiri} + \\ & 0.147\text{PengaturanDiri} + 0.207\text{MotivasiDiri} + 0.201\text{Empati} + \\ & 0.187\text{KeterampilanSosial} + 0.062\text{ToleransiTerhadapResiko} + 0.121\text{Arah} + \\ & 0.013\text{Integrasi} + 0.98\text{DukunganManajemen} - 0.008\text{Kontrol} + \\ & 0.086\text{Identitas} + 0.050\text{Imbalan} + 0.68\text{ToleransiTerhadapKonflik} - \text{Pola-} \\ & \text{polaKomunikasi} + 0.001\text{Inisiatif} \end{aligned}$$

Berdasarkan informasi pada tabel 3, dari kelima IV yang berpengaruh signifikan terhadap DV dapat diketahui mana yang memiliki pengaruh paling besar. Untuk melihat perbandingan besar kecilnya

pengaruh antara tiap IV terhadap DV dapat diketahui dengan dua cara yaitu melihat nilai signifikansinya (p) dan melihat *standardized coefficients* (beta). Maka dari tabel di atas dapat diketahui bahwa motivasi diri dengan beta = 0.185 memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan kesadaran diri, empati, keterampilan sosial, dan arah.

Pengujian Proporsi Varians Masing-masing Independent Variable

Selanjutnya, peneliti ingin mengetahui bagaimana penambahan proporsi *varians* dari masing-masing *independent variable* terhadap *learning organization*.

Tabel 4
Proporsi Varians

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Attd. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.219 ^a	.048	.044	9.39500	.048	13.701	1	273	.000
2	.464 ^b	.215	.209	8.54471	.167	58.036	1	272	.000
3	.541 ^c	.292	.284	8.12970	.077	29.479	1	271	.000
4	.575 ^d	.331	.321	7.91980	.039	15.555	1	270	.000
5	.593 ^e	.352	.339	7.81063	.021	8.601	1	269	.004
6	.613 ^f	.375	.361	7.67930	.024	10.280	1	268	.002
7	.628 ^g	.395	.379	7.57478	.019	8.447	1	267	.004
8	.630 ^h	.397	.379	7.57309	.003	1.119	1	266	.291
9	.635 ⁱ	.403	.383	7.54768	.006	2.794	1	265	.096
10	.635 ^j	.404	.381	7.54769	.000	.121	1	264	.728
11	.638 ^k	.407	.382	7.55291	.003	1.512	1	263	.220
12	.640 ^l	.409	.382	7.55518	.002	.842	1	262	.360
13	.642 ^m	.413	.383	7.54713	.004	1.560	1	261	.213
14	.643 ⁿ	.413	.413	7.55824	.001	.233	1	260	.630
15	.643 ^o	.413	.413	7.57281	000	.000	1	259	.986

- a. Predictors: (Constant), KESADARANDIRI
- b. Predictors: (Constant), KESADARANDIRI, PENGATURANDIRI
- c. Predictors: (Constant), KESADARANDIRI, PENGATURANDIRI, MOTIVASIDIRI
- d. Predictors: (Constant), KESADARANDIRI, PENGATURANDIRI, MOTIVASIDIRI, EMPATI
- e. Predictors: (Constant), KESADARANDIRI, PENGATURANDIRI, MOTIVASIDIRI, EMPATI, KETSOSIAL
- f. Predictors: (Constant), KESADARANDIRI, PENGATURANDIRI, MOTIVASIDIRI, EMPATI, KETSOSIAL, TLRNSRISIKO
- g. Predictors: (Constant), KESADARANDIRI, PENGATURANDIRI, MOTIVASIDIRI, EMPATI, KETSOSIAL, TLRNSRISIKO, ARAH

- h. Predictors: (Constant), KESADARANDIRI, PENGATURANDIRI, MOTIVASIDIRI, EMPATI, KETSOSIAL, tlnrsiresiko, ARAH, INTEGRASI
- i. Predictor: (Constant), KESADARANDIRI, PENGATURANDIRI, MOTIVASIDIRI, EMPATI, KETSOSIAL, TLRNSRISIKO, ARAH, INTEGRASI, DKNGNMNJKMN
- j. Predictor: (Constant), DKNGMNJKMN, KESADARANDIRI, EMPATI, ARAH, INTEGRASI, MOTIVASIDIRI, KETSOSIAL, tlnrsiresiko, PENGATURANDIRI KONTROL
- k. Predictors: (Constant), DKNGMNJKMN, KESADARANDIRI, EMPATI, ARAH, INTEGRASI, MOTIVASIDIRI, KETSOSIAL, TLRNSRISIKO PENGATURANDIRI, KONTROL, IDENTITAS
- l. Predictors: (Constant), DKNGMNJKMN, KESADARANDIRI, EMPATI, ARAH, INTEGRASI, MOTIVASIDIRI, KETSOSIAL, TLRNSRISIKO, PENGATURANDIRI, KONTROL, IDENTITAS, IMBALAN
- m. Predictors: (Constant), DKNGMNJKMN, KESADARANDIRI, EMPATI, ARAH, INTEGRASI, MOTIVASIDIRI, KETSOSIAL, TLRNSRISIKO PENGATURANDIRI, KONTROL, IDENTITAS, IMBALAN, TLRNKONFLIK
- n. Predictors: (Constant), DKNGMNJKMN, KESADARANDIRI, EMPATI, ARAH, INTEGRASI, MOTIVASIDIRI, KETSOSIAL, TLRNSRISIKO, PENGATURANDIRI, KONTROL, IDENTITAS, IMBALAN, TLRNKONFLIK, POL2KOMUNIKASI
- o. Predictors: (Constant), DKNGMNJKMN, KESADARANDIRI, EMPATI, ARAH, INTEGRASI, MOTIVASIDIRI, KETSOSIAL, TLRNSRISIKO, PENGATURANDIRI I, KONTROL, IDENTITAS, IMBALAN, TLRNKONFLIK, POLA2KOMUNIKASI, INISIATIF

Dari lima belas *variable* (IV), tersebut dapat dilihat mana yang paling besar memberikan sumbangan terhadap *dependent variable* DV. Hal tersebut dapat diketahui dengan melihat nilai R^2 *change*-nya, semakin besar maka semakin banyak sumbangan yang diberikan terhadap DV. Dari tabel 4, diketahui urutan *variable* (IV) yang signifikan memberikan sumbangan dari yang besar hingga yang terkecil, secara berurutan yaitu pengolahan diri dengan R^2 *change* 16.7%, motivasi diri dengan R^2 *change* 7.7%, kesadaran diri dengan R^2 *change* 4.8%, empati dengan R^2 *change* 3.9%, toleransi terhadap resiko dengan R^2 *change* 2.4%, keterampilan sosial dengan R^2 *change* 2.1% dan arah dengan R^2 *change* 1.9%.

Sedangkan dukungan manajemen dengan R^2 *change* 0,6, toleransi terhadap konflik dengan R^2 *change* 0,4 %, integrasi dengan R^2 *change* 0,3%. identitas dengan R^2 *change* 0,3%, imbalan dengan R^2 *change* 0,2% dan pola-

pola komunikasi dengan R^2 change 0,1% memberikan sumbangan terhadap *dependent variable* DV namun sumbangan tersebut tidak signifikan secara statistik.

Berdasarkan hasil analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan uji *multiple regression* pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: “terdapat pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap *learning organization*. Berdasarkan proporsi varians seluruhnya, *learning organization* dipengaruhi oleh *independen variable* kecerdasan emosional dan budaya organisasi sebesar 41,3%.

Berdasarkan uji hipotesis minor kecerdasan emosional dan budaya organisasi yang dianalisis dengan masing-masing aspek di dalamnya, didapatkan bahwa hanya ada lima *independen variable* yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *learning organization*. Variabel tersebut, yaitu: kecerdasan emosional dimensi kesadaran diri, motivasi diri, empati, keterampilan sosial dan budaya organisasi pada dimensi arah. Kelima variabel tersebut yang memiliki pengaruh terbesar secara positif terhadap *learning organization*.

Jika dilihat berdasarkan proporsi variabel dari masing-masing variabel, ternyata terdapat tujuh variabel yang signifikan sumbangannya. Variabel-variabel tersebut antara lain pengolahan diri dengan sumbangan 16,7%, motivasi diri dengan sumbangan 7,7%, kesadaran diri dengan sumbangan 4,8%, empati dengan sumbangan 3,9%, toleransi terhadap tindakan risiko dengan sumbangan 2,4%, keterampilan sosial dengan sumbangan 2,1% dan arah dengan sumbangan 1,9%.

Sedangkan independen variabel lainnya, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, imbalan, toleransi terhadap konflik, pola-pola komunikasi dan inisiatif tidak memiliki sumbangan yang signifikan terhadap *learning organization*.

DISKUSI

Berdasarkan hasil hipotesis yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, dapat dinyatakan bahwa kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *learning organization*. Nilai kontribusi variabel kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap *learning organization* sebesar 41,3% dan sisanya sebesar 58,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Penelitian ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh terhadap *learning organization* (Danaeefard dkk., 2012, Labbaf dkk., 2011), serta budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *learning organization* (Chang dkk. 2007; Robbins 2006; Rijal, 2010).

Selain melihat pengaruh kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap *learning organization* secara keseluruhan, dalam penelitian ini juga dibahas mengenai pengaruh dari masing masing aspek dari kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap *learning organization*. Dari keseluruhan *independent variabel* yang peneliti uji, hanya variabel kesadaran diri, motivasi diri, empati, keterampilan sosial dan arah yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *learning organization*. Selain itu kelima variabel itu juga terbukti memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap *learning organization*.

Pada variabel kesadaran diri diperoleh nilai koefisien regresi 0,130 dengan signifikansi 0,012 ($p < 0,05$) kontribusi sebesar 4,8%. Variabel kesadaran diri memengaruhi *learning organization* secara positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin semakin tinggi aspek kesadaran diri karyawan semakin tinggi pula *learning organization* disuatu perusahaan atau organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Danaeefard dkk., (2012) yang menyatakan bahwa kesadaran diri memiliki pengaruh langsung terhadap *learning organization*. Kesadaran diri merupakan kemampuan dalam mengenali emosi yang dirasakan dan menggunakannya untuk memandu mengambil keputusan, memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan dan kepercayaan diri yang kuat. Dengan kata lain karyawan yang memiliki tingkat kesadaran diri yang tinggi akan yakin atas kemampuan yang dimilikinya, pemikirannya lebih terbuka dalam menerima perubahan, pengetahuan dan teknologi baru dalam bekerja. Dan juga membuat karyawan tersebut lebih percaya diri dalam bekerja dengan hasil kerja yang produktif dan positif bagi perusahaan.

Selain kesadaran diri variabel motivasi diri memiliki pengaruh terhadap *learning organization* diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,186 dengan signifikansi 0,014 ($p < 0,002$) dan berkontribusi sebesar 7,7%. Artinya semakin tinggi motivasi diri karyawan semakin tinggi pula *learning organization* di suatu perusahaan. Motivasi diri merupakan kemampuan seseorang untuk menggerakkan hasratnya menentukan tujuan atau sasaran, bertindak inisiatif dan efektif dan bertahan dalam menghadapi kegagalan.

Seperti yang diketahui karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan berusaha untuk mencapai tujuan dan kemajuan bagi perusahaan, sehingga pemikiran mereka untuk berhasil lebih besar dari pada ketakutan mereka akan kegagalan. Semangat mereka untuk mencari ilmu dan belajar sesuatu hal baru juga akan semakin besar. Ini sangat membantu perusahaan dalam meningkatkan *learning organization*.

Selanjutnya variabel empati memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,164 dengan signifikansi 0,008 ($p < 0,05$) dan berkontribusi sebesar 3,9%. Variabel empati memengaruhi *learning organization* secara positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin semakin tinggi aspek empati karyawan semakin tinggi pula *learning organization* disuatu perusahaan atau organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Denaefard dkk. 2012 menyatakan empati memiliki pengaruh secara langsung terhadap *learning organization*. Karyawan dengan kemampuan empati yang baik akan terbuka serta menerima sudut pandang orang lain dan lebih baik dalam mendengarkan orang lain. Di mana dalam penerapan *learning organization* karyawan akan banyak melakukan diskusi, tukar pendapat dan musyawarah, kemampuan empati yang baik akan membuat karyawan lebih menerima dan terbuka dalam perbedaan pendapat. Hal ini dapat memperlancar *learning organization* di perusahaan atau organisasi tersebut.

Variabel keterampilan sosial pada penelitian ini juga menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *learning organization* dengan nilai 0,164 dan signifikansi 0,008 ($p < 0,05$) namun kontribusinya cukup kecil yaitu sebesar 2,1%. Artinya semakin tinggi keterampilan sosial karyawan semakin tinggi pula *learning organization* disuatu perusahaan atau organisasi. Keterampilan sosial adalah kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain, cermat membaca situasi dan jaringan sosial. Yang mana karyawan yang memiliki keterampilan sosial dapat menggunakan kemampuan yang dia miliki ini untuk memengaruhi orang lain, memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan, untuk bekerjasama dan bekerja bersama-sama dalam tim dan akan terus siap menerima perubahan perubahan yang terjadi. Ini baik untuk proses pembelajaran terus menerus yang terjadi diperusahaan.

Aspek terakhir dari variabel kecerdasan emosional adalah pengaturan diri dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,125 dengan signifikansi 0,075 ($p > 0,05$). Pada pengujian koefisien regresi variabel pengaturan diri memiliki kecenderungan berpengaruh positif terhadap *learning organization* tetapi tidak

signifikan secara statistik. Pengaturan diri memiliki nilai kontribusi terbesar jika dibandingkan dengan variabel lain yaitu sebesar 16.7% terhadap *learning organization*. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Denaefard dkk., 2012 dan Labbaf dkk., 2011) yang menyatakan bahwa seluruh aspek kecerdasan emosional memiliki pengaruh terhadap *learning organization*. Dengan kata lain harusnya pengaturan diri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *learning organization*. Goleman (2000) menyatakan bahwa pengaturan diri meliputi beberapa hal yaitu hal, yakni: pertama, pengaturan diri yaitu mengelola dan impuls yang merusak dengan efektif. Kedua, dapat dipercaya, yaitu menunjukkan kejujuran dan integritas. Ketiga, kehati-hatian, yaitu dapat diandalkan dan bertanggung jawab dalam memenuhi kewajiban. Keempat, adaptabilitas, yaitu keluwesan dalam menangani perubahan dan tantangan. Kelima, inovasi, yaitu bersikap terbuka terhadap gagasan, pendekatan baru, dan informasi terkini. Dimana keseluruhan hal ini tentu saja kan memperlancar proses pembelajaran yang dilakukan untuk tujuan perubahan diperusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap *learning organization*. seperti yang diungkapkan Chang (2007) dan Rijal (2010) bahwa salah satu faktor yang memengaruhi *learning organization* adalah budaya organisasi.

Pada hasil penelitian ini aspek arah pada variabel budaya organisasi menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap *learning organization* diperoleh nilai 0,126 dengan signifikansi 0,030 ($p < 0,05$) dan sumbangan sebesar 2,1%. artinya semakin tinggi arah semakin tinggi pula *learning organization* disuatu perusahaan atau organisasi. Arah merupakan sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran atau tujuan mengenai prestasi. Dengan memiliki sasaran atau tujuan, akan membuat perusahaan atau organisasi tersebut terus menerus melakukan pembelajar dan mengembangkan dirinya untuk mencapai tujuannya tersebut.

Pada pengujian regresi variabel toleransi terhadap resiko tidak signifikan pada pengujian koefisien regresi dengan nilai sebesar sebesar 0,065 dengan signifikansi 0,267 ($p > 0,05$), namun pada pengujian proporsi varian memberikan sumbangan sebesar 2,4%. Pengaruh toleransi terhadap tindakan risiko bernilai positif tetapi tidak signifikan secara statistik. Artinya ada kecenderungan jika nilai toleransi terhadap tindakan berisiko tinggi maka tinggi *learning organization* di perusahaan atau organisasi tersebut. Toleransi terhadap tindakan risiko merupakan suatu anjuran dari dari

perusahaan agar karyawan bertindak agresif dengan maksud bekerja lebih giat, memiliki gagasan-gagasan baru yang dapat memberikan pembaharuan kearah lebih baik bagi perusahaan, dan juga berani mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan. Dengan kata lain perusahaan tersebut akan lebih agresif untuk menuju perubahan, berani mencoba sesuatu yang baru. Seperti yang dikemukakan oleh Marsick & Watskin (2004) bahwa salah satu cara untuk organisasi dapat berkembang dan bertahan ialah mendorong karyawan untuk berani melakukan eksperimen dan mencoba sesuatu hal yang baru.

Pada penelitian ini pun juga sudah terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *learning organization*. namun ada beberapa variabel yang memiliki pengaruh terhadap *learning organization*, namun secara uji statistik tidak signifikan.

Integrasi dinyatakan memiliki pengaruh yang positif, tetapi tidak signifikan dengan nilai regresi sebesar 0,010 dan signifikansi 0,849 ($p > 0,05$) dan kontribusinya pun juga sangat kecil sebesar 0,3%. Artinya ada kecenderungan bila integrasi tinggi maka semakin tinggi pula *learning organization* di suatu perusahaan atau organisasi. Integrasi merupakan sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja secara terkoordinasi, hal ini sangat dibutuhkan dalam penerapan *learning organization* yang mana menurut Watskin dan Marsick (2004) *learning organisasi* membutuhkan terciptanya semangat bekerjasama dan kemampuan bekerjasama untuk meningkatkan efektivitas dalam tim kerja dan proses pembelajaran. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Senge (1990) kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Dengan kata lain apabila integrasi antar bagian atau divisi terjalin, terbangun dengan baik dan bersinergi antar bagian atau divisi akan membantu organisasi tersebut untuk meraih kesuksesan.

Selanjutnya dukungan manajemen salah satu variabel yang memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan secara statistik dengan nilai regresi 0,069 dengan signifikansi 0,195 ($p > 0,05$) dan kontribusi sangat kecil sebesar 0,6%. Artinya ada kecendrungan bila dukungan manajemen tinggi maka semakin tinggi pula *learning organization* diperusahaan tersebut. Dukungan manajemen ialah sejauh mana manejer memberi komunikasi

yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahannya. Suatu proses pembelajaran untuk karyawan sangat dibutuhkan dukungan yang penuh dari manajer, dimana proses tersebut membutuhkan fasilitas yang baik, informasi yang cukup, kepercayaan, dengan tidak adanya dukungan manajemen akan membuat proses pembelajaran dipersahaan tersebut terhambat.

Selanjutnya variabel kontrol memperoleh nilai koefisien regresi sebesar -0,009 dengan signifikansi 0,878 ($p > 0,05$). Variabel ini juga terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *learning organization* dan tidak signifikan secara statistik. Kontrol merupakan peraturan dan pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan. Kontrol yang berlebihan pada dasarnya akan membuat karyawan tidak dapat mengembangkan kemampuannya. Karyawan akan ragu dalam berinovasi. Dalam proses pembelajaran dibutuhkan kebebasan dalam berinovasi dan kepercayaan. Dengan adanya kontrol yang berlebihan akan membuat proses pembelajaran di perusahaan atau organisasi itu terhambat.

Variabel sistem imbalan nilai koefisien regresi sebesar 0,039 dengan signifikansi 0,498 ($p > 0,05$) dan hanya memberikan sumbangan 0,2%. Bisa diartikan bahwa variabel imbalan ada kecenderungan berpengaruh terhadap *learning organization* kan tetapi kecil dan tidak signifikan secara statistik. Sistem imbalan merupakan tingkat sejauh mana imbalan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kinerja dan prestasi (kenaikan gaji, bonus dan promosi). Dengan kata lain, karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan sebaliknya juga karyawan mengharapkan perusahaan juga akan memberikan yang terbaik bagi karyawan. Untuk mencapai suatu perubahan diperlukan usaha bersama antara perusahaan dan karyawan, perusahaan akan meminta karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan berkontribusi lebih banyak untuk perusahaan. Dan sebaliknya karyawan pun juga akan meminta perusahaan memberikan yang terbaik untuk mereka.

Selanjutnya, variabel toleransi terhadap konflik nilai koefisien regresi sebesar 0,71 dengan signifikansi 0,196 ($p > 0,05$), memiliki kontribusi sangat kecil, yaitu 0,4 % ada kecenderungan pengaruh terhadap *learning organization* akan tetapi tidak signifikan secara statistik. Toleransi terhadap konflik ialah dorongan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk mengemukakan konflik dan kritikan secara terbuka. Konflik disini bisa diartikan dengan kesulitan-kesulitan atau hambatan yang mereka alami saat bekerja. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh Watskin dan

Marsick (2004) mengatakan dalam organisasi harus menciptakan budaya bertanya, saling terbuka dan memberikan masukan atau *feedback* satu dengan yang lainnya. karena hambatan atau kesulitan dalam bekerja bisa saja muncul karena tidak adanya keterbukaan dan umpan balik antara karyawan.

Meskipun inisiatif individu dan identitas dinyatakan memiliki pengaruh yang positif dan kontribusi yang sangat kecil terhadap *learning organization*, tetapi uji statistik membuktikan bahwa kedua variabel tersebut tidak signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa penelitian ini inisiatif dan identitas tidak sepenuhnya dapat meningkatkan *learning organization* secara signifikan, namun secara positif berpengaruh terhadap *learning organization*. Hasil yang signifikan ini bisa terjadi dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yang mana sampel yang diambil dalam penelitian ini banyak berasal dari divisi pelayanan. Yang mana para karyawan bekerja hanya mengikuti prosedur dan standar operasional perusahaan (SOP) yang telah ditentukan perusahaan. Tidak ada kebebasan dalam bekerja, semuanya harus berstandar dengan peraturan, sehingga karyawan tidak dibebaskan untuk melakukan pekerjaannya diluar SOP tersebut.

Dan variabel yang terakhir adalah pola-pola komunikasi memberikan kontribusi yang sangat kecil sebesar 0,1% dan variabel ini juga terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *learning organization* dan tidak signifikan secara statistik. Maka dapat diartikan ada kecenderungan jika pola-pola komunikasi tinggi maka *learning organization* diperusahaan tersebut akan rendah. Pola-pola komunikasi merupakan tingkat komunikasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Hasil ini tidak sejalan dengan konsep *learning organization* yang mana mengatakan bahwa semua bagian organisasi dapat bertanya dan berbagi informasi tanpa harus melihat jabatannya. Watkins dan Marsick (2004) menyatakan bahwa organisasi harus menciptakan budaya bertanya dan berdialog, sehingga karyawan dapat bertanya kepada siapapun tanpa harus melihat jabatan ataupun kedudukannya dalam perusahaan tersebut.

Pada saat ini organisasi butuh untuk menjadi fleksibel, adaptif dan inovatif untuk bertahan dalam perubahan lingkungan. Fokus dari fleksibel, adaptasi dan inovasi ketiga hal itu berada dalam domain budaya organisasi (Bluedorn lundger, 1993 dalam Rijal, 2010). Maka peran dan pengaruh budaya dalam *learning organization* sangat besar, seperti banyaknya penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa pada *learning organization* diperlukan dukungan budaya organisasi, bersama nilai nilai dan insentif

(Gümüş, 2001 dalam, Aksu dan Ozdemir 2005). Budaya organisasi juga menjadi faktor penting untuk mendukung *learning organization*, karena pembelajar harus menjadi *center* atau yang paling utama budaya organisasi.

Sudah banyak penelitian yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *learning organization* dan penelitian ini pun juga memiliki pendapat atau hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya. Secara keseluruhan hasil penelitian menyatakan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap *learning organisasi*, namun banyak aspek aspek dari budaya organisasi yang diasumsikan ada pengaruh tetapi tidak signifikan secara statistik.

Jika dianalisa berdasarkan data diri subjek, diketahui rata-rata subjek yang menjadi responden penelitian adalah karyawan baru atau masa kerja yang kurang dari satu tahun. Seperti diketahui bahwa butuh waktu bagi karyawan untuk beradaptasi dengan budaya perusahaan tempat mereka bekerja dan hal ini bisa menjadi faktor yang memengaruhi hasil dari penelitian peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Aksu, A. Akin and Özdemir, Bahattain. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations five star hotels in antalya region of turkey. *Managerial Auditing Journal*. Vol 20 (4); ProQuest : 422
- Basim, Nejat dkk. (2007) . A Turkish translation, validity and reliability study of the dimensions of the learning organization questionnaire. *World Applied Sciences Journal*. Vol 2 (4): 368-374.
- Bateman, Thomas. S. (2007). *Management: Leading & collaborating in a competitive worlds*. New York: Mcgraw-Hill
- Batool, H. & Raiz, S. (2011). Factors for making an organization a learning organization". *International Conference on Technology and Business Management*.
- Chang, S.C., & Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee" job satisfaction. *Emerald The Learning Organization*. Vol. 14, No. 2, 155-185. DOI:10.1108/09696470710727014.
- Danaeefard, H., Salehi, A., Hasiri, A., & Noruzi, M.R. (2012). How emotional intelligence and organization culture contribute to shaping learning organization in public service organizations. *African Journal of Business Management*. Vol. 6, No. 5, 1921-1931. DOI: 10.5897/AJBM11.1733
- Golemen, D. (1999). *Kecerdasan emosi untuk mencapai puncak prestasi*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D. (2000). *Kecerdasan emosional: Mengapa EI lebih penting dari pada IQ*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hofstede, Geert. (1997). *Culture and organizations software of the mind*. New York : McGraw-Hill.

- Jaghargh, Fateme Zamani dkk., (2012). A survey on organizational culture based on Sthephan Robbins"s theory (case study). *International Conference on Management and Artificial Intelligence*. Vol 35.
- Korkmazurek, Haluk dkk., (2007). A turkish translation, validity and realiability study of the dimation of the learning organization questionnaire. *World Applied Science Journal* 2 (4): 368-374.
- Labba, Hasan dkk. (2011). The impact of the emotional intelligence on dimensions of learning organization: The case of Isfahan university. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*. Vol 4, no 5.
- Marquardt, Micheal & Reynolds, Angus. (1994). *The global learning organization*. New York; Richard D. Irwin. Inc.
- Munandar, Ashar Sunyoto (2004). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI-Press
- Pool, Steven W. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 373-378.
- Robbins, Stephen (2003). *Organizational behavior*, (10nd Ed). New Jersey : pearson education, inc.
- Robbins, Stephen (1994). *Teori organisasi, struktur, desain dan aplikasi* edisi ke tiga. Ahli Bahasa: Jusuf Udaya. Jakarta. Arcan.
- Robbins, Sthepen (2001). *Essential of organizarional behavior*, (7nd Ed). New Jersey: Pearson Education, "inc.
- Robbins, Sthepen & Judge, Timothy (2008). *Perilaku organisasi, edisi ke duabelas*. Depok: Salemba Empat
- Salovey, Peter and Mayer, John. D. (1995). Emotional: Intelligence and the construction and regulation of feeling. *Applied & Preventive Psycgology* 4: 197-208
- Senge, Peret M. (1990). *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*. New York: Double Day, Currency.
- Sharifirad, M. Sadegh (2001). The learning of learning organization questionnaire (DLOQ) a cross-culture validation in an Iranian context. *International Journal Manpower*. Vol 32 (5/6): 661-676.
- Song, Ji Hoon dkk. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ) A validation Study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*. Vol 20
- Villiers, W.A. (2008). The learning organization: Validating a measuring instrument. *The Journal of Applied Bussines Research*. Vol. 24 (4).
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (2003). Demonstrating the value of an organization"s learning culture: The dimations of the learning organization questionnaire. *Advance in Developing Human Resources*. Vol. 5 (2): 132-151.
- Yang, B., Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement and validation. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 15, No. 1, 31-55.