

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran di PT. BIO FARMA (Persero) pada Divisi Marketing”*.

Dengan menyadari keterbatasan kemampuan dan pengalaman penulis yang masih dalam proses belajar, sehingga tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dan bermanfaat bagi kesempurnaan tesis ini.

Dalam penulisan tesis ini, penulis banyak mendapat dukungan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Indrawati, Dra., MM selaku Ka Prodi MM Univessitas Telkom.
2. Bapak Dr. Jafar Sembiring, M.Ed.M selaku pembimbing penulis yang telah banyak memberi masukan kepada penulis selama pengerjaan tesis berlangsung.
3. Ibu Dr. Dewi K. Soedarsono selaku penguji yang telah banyak memberikan masukan bagi penulis dari sidang proposal tesis hingga sidang tesis, terimakasih untuk segala arahan yang telah diberikan untuk penulis.
4. Ibu Dr. Norita selaku penguji yang banyak memberikan masukan kepada penulis pada saat pengujian sidang seminar proposal tesis.
5. Bapak Prof. Dr. Hiro Tugiman selaku penguji tesis yang telah banyak memberikan masukan pada saat sidang tesis berlangsung.

6. Kedua orang tua penulis yang senantiasa mendo'akan anaknya setiap waktu dan seluruh keluarga yang selalu memberikan cinta kasih, dukungan, serta doa yang tiada hentinya dalam mengiringi perjalanan penulis setiap harinya.
7. Untuk suamiku tercinta Eep S. Maqdir, terimakasih untuk seluruh perhatian, dukungan, dan bantuan yang telah diberikan hingga terselesaikannya tesis ini. Semua perhatian dan bimbingan yang diberikan sangat berarti bagi penulis.
8. Untuk kedua adik-adikku Rizki Angga Dipura dan Hilmi Kautsar yang selalu mendoakanku.
9. Untuk Bapak Brady Rikumahu, SE., MBA yang selalu memberikan saran selama pembuatan tesis beralangsur. Terimakasih yang sebesar-besarnya Pak.
10. Untuk Ibu Mirawati Muchtar Rafei saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas bantuan ibu selama pengerjaan tesis berlangsung, semua informasi yang telah diberikan, saran dan masukannya sangat berarti.
11. Teman-teman seperjuangan Cordev 3, Fifi, Bu Mira, Puspa, Cicy, Teh Nana, Teh Chika, Teh Amel, Teh Citra, Teh Fitri, Wita, Pak Mulyana, Pak Asep, Bang Eja, Riris "ayang" dan Reni terimakasih telah menemani perjuangan penulis dari awal memasuki pendidikan S2 ini hingga akhir pendidikan ini.
12. Terimakasih untuk Widya yang sudah mau meluangkan waktunya.
13. Terimakasih juga untuk PA MM Teh Icha, Pak Indra, Rian dan Teh Ikeh yang ikut menemani perjuangan penulis dari awal masuk pendidikan S2 ini.

14. Terimakasih untuk Pak Jojo dan Oboy yang selalu menghibur dikala penulis jenuh, sedih selalu membantu ketika penulis membutuhkan bantuan pada saat pengerjaan berlangsung.
15. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis, bagi dunia akademik dan juga bagi *Telkom University*.

Bandung, 15 Januari 2014

Megha Sakova

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	1
1.1.1 Profil Perusahaan	1
1.1.2 Visi dan Misi PT. Bio Farma (Persero)	2
1.1.3 Bidang Usaha PT. Bio Farma (Persero).....	3
1.1.4 Struktur Organisasi PT. Bio Farma (Persero)	6
1.2 Latar Belakang Masalah	7
1.3 Perumusan masalah	23
1.4 Tujuan Penelitian	24
1.5 Kegunaan Penelitian	25
1.6 Lingkup Penelitian	25
1.7 Sistematika Penulisan	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	28
2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian	28
2.1.1 Definisi Kepemimpinan	28
2.1.2 Pentingnya Kepemimpinan dalam Aspek Kehidupan	31

2.2	Gaya Kepemimpinan	32
2.2.1	Jenis Gaya Kepemimpinan	33
2.3	Pendekatan Kepemimpinan	34
2.3.1	Pendekatan Sifat (<i>Traits Approach</i>)	35
2.3.2	Pendekatan Perilaku (<i>Behaviors Approach</i>)	36
2.3.3	Pendekatan Kontingensi (<i>Contingency Approach</i>).....	37
2.4	Teori Lain Kepemimpinan Pendekatan Terbaru terhadap Pemimpin .	37
2.5	Kepemimpinan Transformasional	45
2.5.1	Pengertian Kepemimpinan Transformasional	45
2.5.2	Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	47
2.5.3	Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional	48
2.6	Kepemimpinan Transaksional	51
2.6.1	Pengertian Kepemimpinan Transaksional	51
2.6.2	Faktor-faktor Pembentuk Tipe Kepemimpinan Transaksional	53
2.7	Organisasi Pembelajaran	55
2.7.1	Definisi Organisasi Pembelajaran	58
2.7.2	Model Organisasi Pembelajaran	61
2.7.3	Ruang Lingkup Organisasi Pembelajaran	64
2.7.4	Tahapan Organisasi Pembelajaran	66
2.7.5	Dimensi Organisasi Pembelajaran	66
2.8	Penelitian Terdahulu	81
2.8.1	<i>Literature Review I</i>	81
2.8.2	<i>Literature Review II</i>	82
2.8.3	<i>Literature Review III</i>	84
2.8.4	<i>Literature Review IV</i>	85
2.8.5	<i>Literature Review V</i>	87
2.8.6	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	88
2.9	Kerangka Pemikiran	91

2.10 Hipotesis	95
BAB III METODE PENELITIAN	96
3.1 Jenis Penelitian.....	96
3.2 Variabel Operasional	96
3.3 Tahapan Penelitian	101
3.4 Populasi dan Sampel	102
3.4.1 Populasi	102
3.4.2 Sampel	102
3.5 Data dan Teknik Pengumpulan Data	103
3.5.1 Data	103
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data	104
3.5.3 Skala Pengukuran	105
3.6 Analisis Faktor Konfirmatori	106
3.7 Teknik Analisis Data	113
3.7.1 Analisis Deskriptif	113
3.7.2 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	117
3.7.3 Spesifikasi Model	121
3.7.4 Identifikasi Model	122
3.7.5 Estimasi	123
3.7.6 Uji Kecocokan Keseluruhan Model	124
3.7.7 Uji Kecocokan Model Struktural	125
3.8 Pengujian Hipotesis	126
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	128
4.1 Karakteristik Responden	129
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	130
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	131
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .	132
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	133

4.1.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	134
4.2	Tanggapan Responden Tentang Kepeimpinan Transformasional .	134
4.3	Tanggapan Responden Tentang Kepeimpinan Transaksional	137
4.4	Tanggapan Responden Tentang Organisasi Pembelajaran	139
4.5	Hasil Uji Model	142
4.6	Hasil Pengujian Hipotesis	143
4.6.1	Pengujian Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organisasi Pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing	144
4.6.2	Pengujian Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing	146
4.7	Analisis Pengaruh	147
4.8	Pembahasan	148
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		159
5.1	Kesimpulan	159
5.1.1	Penerapan Kepemimpinan Transformasional di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing secara Keseluruhan	159
5.1.2	Penerapan Tipe Kepemimpinan Transaksional di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing secara Keseluruhan	159
5.1.3	Penerapan Organisasi Pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing	160
5.1.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organisasi Pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing	161
5.1.5	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap	

	Organisasi Pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada	
	Divisi Marketing	162
5.2	Saran	162
5.2.1	Saran Bagi PT. Bio Farma (Persero Divisi Marketing)	162
5.2.2	Saran Bagi Akademisi	163
5.2.3	Saran Bagi Umum	164
5.2.4	Saran Bagi Penelitian Selanjutnya	164
	DAFTAR PUSTAKA	165
	LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Logo Perusahaan	1
Gambar 1.2	Struktur Organisasi PT. Bio Farma (Persero)	6
Gambar 1.3	Realisasi Program Pelatihan	18
Gambar 1.4	Penjualan Bersih Tahun 2007-2011	21
Gambar 2.1	Diagram Model Kepemimpinan Efektif Terpadu	44
Gambar 2.2	<i>Single Loop Learning</i>	62
Gambar 2.3	<i>Double Loop Learning</i>	63
Gambar 2.4	Kerangka Pemikiran	95
Gambar 3.1	Tahapan Penelitian.....	101
Gambar 3.2	Hasil Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Transformasional	107
Gambar 3.3	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Transformasional (dalam Nilai <i>Standardized Solution</i>) ..	108
Gambar 3.4	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Transaksional	109
Gambar 3.5	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Transaksional (dalam Nilai <i>Standardized Solution</i>)	110
Gambar 3.6	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Organisasi Pembelajaran	111
Gambar 3.7	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Transformasional (dalam Nilai <i>Standardized Solution</i>) ..	112
Gambar 3.8	Garis Skala Tingkat Kepemimpinan Transformasional ..	115
Gambar 3.9	Garis Skala Tingkat Kepemimpinan Transaksional	116

Gambar 3.10	Garis Skala Tingkat Organisasi Pembelajaran	116
Gambar 3.11	Model Penelitian	121
Gambar 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ...	130
Gambar 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	131
Gambar 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	132
Gambar 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	133
Gambar 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	134
Gambar 4.6	Garis Kontinum Kepemimpinan Transformasional	136
Gambar 4.7	Garis Kontinum Kepemimpinan Transaksional	138
Gambar 4.8	Garis Kontinum Organisasi Pembelajaran	141
Gambar 4.9	Diagram Jalur Hasil Uji Model (dalam Nilai T)	142

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan Selama 5 Tahun Berturut-turut	1
Tabel 2.1	Karakteristik Organisasi Pembelajaran	56
Tabel 2.2	Pemahaman Masalah	71
Tabel 2.3	<i>Understanding Structure</i>	71
Tabel 2.4	Kajian Hasil Penelitian Empirik	88
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian	98
Tabel 3.2	Singkatan Operasionalisasi Variabel Penelitian	100
Tabel 3.3	Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase	115
Tabel 3.4	Rujukan <i>Goodness of Fit</i>	124
Tabel 4.1	Persentase Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Transformasional	135
Tabel 4.2	Persentase Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Transaksional	137
Tabel 4.3	Persentase Tanggapan Responden Mengenai Organisasi Pembelajaran	140
Tabel 4.4	Hasil <i>Goodness of Fit</i>	143
Tabel 4.5	Hasil Uji Hipotesis	144
Tabel 4.6	Analisis Pengaruh	147

