

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat 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
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>96</b>
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
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>128</b>
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

