



**UNIVERSITAS TARUMANAGARA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

TESIS

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP ORGANISASI
PEMBELAJARAN**

Disusun Oleh:

NAMA : MEI IE

N.I.M : 117.05.1034

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT GUNA MENCAPAI
GELAR MAGISTER MANAJEMEN**

2006



UNIVERSITAS TARUMANAGARA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN TESIS

NAMA : MEI IE
N.I.M : 117.05.1034
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL TESIS : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP ORGANISASI
PEMBELAJARAN

Jakarta, 25 April 2006

Dosen Pembimbing

(Yanki Hartijasti, MBA, M.Si)



UNIVERSITAS TARUMANAGARA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN TESIS SETELAH LULUS UJIAN
KOMPREHENSIF

NAMA : MEI IE
N.I.M : 117.05.1034
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL TESIS : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP ORGANISASI
PEMBELAJARAN

Tanggal: 30 Mei 2006 **KETUA PENGUJI: DR. H. SRIDODO, M.Sc.**

Tanggal: 30 Mei 2006 **ANGGOTA PENGUJI: YANKI HARTIJASTI, MBA., M.Si.**

Tanggal: 30 Mei 2006 **ANGGOTA PENGUJI: DR. ABDUL MANAN ARULI**

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar dan baik sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Master Manajemen pada Program Magister Manajemen Universitas Tarumanagara.

Dalam menyusun tesis ini penulis banyak menerima bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak, yang dalam kesibukannya telah bersedia meluangkan waktu dan pikirannya.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Yanki Hartijasti, MBA, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang selama ini telah banyak meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan pengarahan dan petunjuk yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini.
2. Ibu Prof. Ir. Sofia Alisjahbana, M.Sc, Ph.D, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Tarumanagara.
3. Ibu Dra. Thea Herawati R., MM, selaku Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Tarumanagara.
4. Seluruh staf pengajar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang sangat berharga selama perkuliahan.
5. Segenap dosen dan karyawan Universitas Tarumanagara yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
6. Pihak Yayasan dan Universitas Tarumanagara yang telah memberikan beasiswa sehingga penulis dapat menempuh pendidikan di program Magister Manajemen.

7. Fredy Susanto, S.E., yang telah memberikan dukungan dan kesetiaannya dalam membantu penulisan tesis ini dari awal sampai akhir.
8. Rekan kerja sekaligus sahabat-sahabatku: Yessy (thanx berat atas semua masukannya), Rousilita, Hetty, Melinda, Margarita, Kartika dan yang lainnya, yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas kesediaannya untuk direpotkan dalam penulisan tesis ini.
9. Bapak Chairy dan Bapak Keni, yang telah memberikan masukan yang berharga dan bersedia meminjamkan buku SPSS yang dibutuhkan dalam penulisan tesis ini.
10. Mama dan saudari-saudariku (Meiry Jennie dan Meirywati) yang telah memberi perhatian, doa dan dorongan moril.
11. Teman-teman kuliah angkatan XXVII, khususnya Fanny dan Kristina, yang telah menunjukkan kerjasama dan pembelajaran yang baik selama perkuliahan.
12. Rekan-rekan dan semua pihak yang telah ikut memberi dorongan dan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembacanya.

Jakarta, 25 April 2006

Penulis,



(Mei Ie)

RINGKASAN EKSEKUTIF

Dari berbagai artikel dan jurnal yang ada menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan kepemimpinan mendapat perhatian yang cukup besar untuk diteliti karena kedua hal tersebut berkaitan dengan manusia (individu). Pembelajaran organisasi menunjukkan bagaimana individu-individu dalam organisasi melakukan kegiatan belajar, sedangkan kepemimpinan menunjukkan bagaimana individu-individu yang belajar dalam organisasi dipimpin. Banyak pemimpin yang mendisain ulang organisasinya untuk menjadi organisasi pembelajaran, yang di dalamnya individu diajak untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah. Dalam organisasi pembelajaran, pemimpin menekankan pada pemberdayaan individu dan menganjurkan kolaborasi atau kerjasama lintas departemen (bagian) dan juga dengan organisasi lain.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran, ada tidaknya pengaruh yang signifikan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran, ada tidaknya pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap organisasi pembelajaran, ada tidaknya pengaruh yang signifikan semua dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran dan ada tidaknya perbedaan rata-rata yang signifikan antara kelompok sampel dosen dengan karyawan.

Sampel penelitian terdiri dari para dosen (terdiri dari dosen tetap, dosen tidak tetap dan pengajar laboratorium) dan karyawan pada beberapa fakultas di sebuah universitas swasta di Jakarta. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*

dengan teknik *purposive sampling*. Adapun penentuan jumlah sampel minimal dihitung berdasarkan rumus Slovin.

Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner untuk diisi oleh para responden. Ada dua jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: *Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* untuk mengukur dimensi organisasi pembelajaran dalam pelaksanaan pembelajaran organisasi dan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5x-Short* untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Dari analisis regresi yang dilakukan diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional masing-masing berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran. Selain itu, diketahui juga bahwa penjelasan kepemimpinan transformasional terhadap variansi organisasi pembelajaran sedikit lebih besar dibandingkan dengan penjelasan kepemimpinan transaksional terhadap variansi organisasi pembelajaran. Dimensi kepemimpinan yang dianggap berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran adalah *idealized influence – behavior, intellectual stimulation* dan *contingent reward*. Sedangkan dari hasil uji perbedaan diketahui bahwa tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara kelompok sampel dosen dengan karyawan.

Dari hasil analisis dan saran responden, dapat diberikan saran bahwa pemimpin perlu meningkatkan sikap konsisten dalam menerapkan peraturan, lebih mengembangkan partisipasi bawahan dan tetap mempertahankan program pemberian imbalan. Jika perlu, pemimpin dapat mengadakan *leadership building program* untuk meningkatkan kemampuan dirinya sebagai pemimpin yang efektif. Selain itu, dalam rangka mengembangkan organisasi pembelajaran, pemimpin juga perlu mengadakan program pelatihan secara rutin, meningkatkan pemberian beasiswa, meningkatkan sarana dan prasarana untuk belajar serta mengadakan *teamwork building program*.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.4. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pembelajaran	10
2.1.1. Pembelajaran Organisasi (<i>Organizational Learning</i>).....	11
2.1.2. Organisasi Pembelajaran (<i>Learning Organizational</i>)	12
2.1.3. Tingkatan Pembelajaran	15
2.1.4. Disiplin dalam Organisasi Pembelajaran	18
2.1.5. Dimensi Pengukuran Organisasi Pembelajaran	20
2.2. Kepemimpinan	22

2.2.1.	Kepemimpinan Transformasional	24
2.2.2.	Kepemimpinan Transaksional	29
2.3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran	31
2.4.	Kerangka Penelitian	33
2.5.	Hipotesis Penelitian	34

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1.	Disain Penelitian	36
3.2.	Metode Pengambilan Sampel	36
3.3.	Metode Pengumpulan Data	37
3.4.	Variabel Penelitian	38
3.5.	Definisi Operasional Variabel	38
3.5.1.	Organisasi Pembelajaran	38
3.5.2.	Kepemimpinan Transformasional	40
3.5.3.	Kepemimpinan Transaksional	40
3.6.	Pengukuran Variabel	41
3.6.1.	Organisasi Pembelajaran	42
3.6.2.	Kepemimpinan Transformasional	44
3.6.3.	Kepemimpinan Transaksional	45
3.7.	Pengujian Instrumen Penelitian	46
3.7.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas	46
3.7.2.	Analisis Faktor	48

3.8.	Metode Analisis Data	51
3.8.1.	Statistik Deskriptif	51
3.8.2.	Analisis Korelasi	51
3.8.3.	Analisis Regresi	53
3.8.4.	Uji Perbedaan	54

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1.	Hasil Pengumpulan Data	55
4.2.	Pengujian Instrumen Penelitian	59
4.2.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas	59
4.2.1.1.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas <i>Item</i> Organisasi Pembelajaran	59
4.2.1.2.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas <i>Item</i> Kepemimpinan Transformasional	60
4.2.1.3.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas <i>Item</i> Kepemimpinan Transaksional	61
4.2.2.	Analisis Faktor	62
4.2.2.1.	Menilai Variabel yang Layak, <i>Factoring</i> dan Rotasi	62
4.2.2.1.1.	Analisis Faktor pada <i>Item-item</i> dalam Masing-masing Variabel	63
4.2.2.1.2.	Analisis Faktor pada Dimensi dalam Masing-masing Variabel	67

4.2.2.2. Validasi Faktor	71
4.3. Analisis Data	74
4.3.1. Statistik Deskriptif (Analisis Frekuensi)	74
4.3.1.1. Dimensi Organisasi Pembelajaran	75
4.3.1.2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional	78
4.3.1.3. Dimensi Kepemimpinan Transaksional	80
4.3.2. Analisis Korelasi	80
4.3.2.1. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dengan Organisasi Pembelajaran ...	81
4.3.2.2. Hubungan antara Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Dimensi Kepemimpinan Transaksional dengan Organisasi Pembelajaran ...	82
4.3.3. Analisis Regresi	85
4.3.3.1. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organisasi Pembelajaran	85
4.3.3.2. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran	86
4.3.3.3. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional dengan Organisasi Pembelajaran ...	88

4.3.3.4. Pengujian Pengaruh Semua Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Dimensi Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran	90
4.3.4. Uji Perbedaan	96
4.4. Pembahasan Hasil	98
4.4.1. Pengujian Instrumen Penelitian	99
4.4.1.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	99
4.4.1.2. Analisis Faktor	99
4.4.2. Analisis Data	100
4.4.2.1. Statistik Deskriptif (Analisis Frekuensi)	100
4.4.2.2. Analisis Korelasi	101
4.4.2.3. Analisis Regresi	102
4.4.2.4. Uji Perbedaan	105
4.4.3. Hasil Analisis Mengenai Organisasi Pembelajaran dan dan Kepemimpinan	106
4.4.3.1. Organisasi Pembelajaran	106
4.4.3.2. Kepemimpinan	107
 BAB V	
KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	109
5.2. Saran	110
5.2.1. Organisasi Pembelajaran	110

5.2.2. Kepemimpinan	111
5.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran Bagi Penelitian Mendatang	112
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	L-1

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. <i>Learning Organization Action Imperatives</i>	16
Gambar 2.2. Kerangka Penelitian	33

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 3.1.	Pembagian <i>Item Dimensions of Learning Organization Questionnaire</i>	44
Tabel 3.2.	Pembagian <i>Item Multifactor Leadership Questionnaire</i>	46
Tabel 3.3.	Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai <i>Alpha-Cronbach</i>	48
Tabel 3.4.	Interpretasi Nilai <i>r</i> Hasil Analisis Korelasi	52
Tabel 4.1.	Alokasi Jumlah Kuesioner yang Dibagikan dan Dikembalikan Oleh Responden	55
Tabel 4.2.	Distribusi Frekuensi dan Persentase Data Penelitian Responden	58
Tabel 4.3.	Ringkasan Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	62
Tabel 4.4.	Ringkasan Hasil Analisis Faktor pada <i>Item</i> dalam Organisasi Pembelajaran	63
Tabel 4.5.	Ringkasan Hasil Analisis Faktor pada <i>Item</i> dalam Kepemimpinan Transformasional	65
Tabel 4.6.	Ringkasan Hasil Analisis Faktor pada <i>Item</i> dalam Kepemimpinan Transaksional	66
Tabel 4.7.	Ringkasan Hasil Analisis Faktor Dimensi dalam Organisasi Pembelajaran	68
Tabel 4.8.	Ringkasan Hasil Analisis Faktor Dimensi dalam Kepemimpinan Transformasional	69
Tabel 4.9.	Ringkasan Hasil Analisis Faktor Dimensi dalam Kepemimpinan Transaksional	70

Tabel 4.10.	Ringkasan Hasil Validasi Faktor pada <i>Item</i> dalam Organisasi Pembelajaran	71
Tabel 4.11.	Ringkasan Hasil Validasi Faktor pada <i>Item</i> dalam Kepemimpinan Transformasional	73
Tabel 4.12.	Ringkasan Hasil Validasi Faktor pada <i>Item</i> dalam Kepemimpinan Transaksional	73
Tabel 4.13.	Hasil Analisis Frekuensi	74
Tabel 4.14.	Nilai Koefisien Korelasi dan Signifikansi antara Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dengan Organisasi Pembelajaran	81
Tabel 4.15.	Nilai Koefisien Korelasi dan Signifikansi antara Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional dengan Organisasi Pembelajaran	82
Tabel 4.16.	Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Organisasi Pembelajaran	85
Tabel 4.17.	Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran	86
Tabel 4.18.	Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran	88
Tabel 4.19.	Hasil Analisis Regresi Semua Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran	90
Tabel 4.20.	Hasil Uji Perbedaan terhadap Variansi dan Rata-rata Kelompok Sampel Dosen dan Karyawan	96

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Pada masa sekarang globalisasi telah menjadi suatu kata yang cukup terkenal, baik di dunia bisnis maupun dunia akademis, dan mengundang berbagai respon dari banyak orang. Ada orang yang cuma melafalkan saja, tetapi ada juga orang yang memang siap menghadapinya secara intelektual, ekonomi dan sosial.

Sebagai sebuah konsep, globalisasi menggambarkan lingkungan kompetitif yang mendorong orang-orang yang optimis untuk berpikir secara global. Hal tersebut akan mendorong terciptanya keunggulan kompetitif seperti yang dikemukakan oleh Danim (2003), yaitu tercipta kualitas manusia organisasional yang secara kontinyu mampu merekayasa diri menjadi manusia pembelajar agar tetap berada dalam posisi yang bersesuaian dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dinamika sosial dan kemanusiaan pada umumnya. Jadi, salah satu ciri manusia yang berkualitas adalah manusia yang memiliki kemampuan penyesuaian atau adaptasi yang tinggi terhadap perubahan, baik perubahan dalam dirinya, dalam organisasinya maupun dalam lingkungan masyarakatnya.

Pada era globalisasi terdapat tekanan bahwa hanya manusia yang unggul yang nantinya dapat bertahan secara layak dilihat dari prestasi atau kinerja yang dihasilkannya. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu usaha pembelajaran secara terus-menerus, baik secara individu, tim maupun organisasi.

Dalam usaha pembelajaran tersebut dibutuhkan suatu komunitas organisasi pembelajaran yang berpikir global, yang akan memandang institusinya sebagai suatu totalitas

dari subsistem yang menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing secara efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu kinerja organisasi tersebut. Jadi, salah satu cara untuk merespon perubahan yang terjadi akibat adanya globalisasi adalah dengan mengkreasi pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan menjadikan organisasi tersebut sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*). Organisasi belajar melalui individu-individu yang belajar atau individu organisasional yang menjadi pembelajar, bukan organisasi dalam makna statis itu sendiri yang belajar (Danim, 2003). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sumber keunggulan kompetitif organisasi adalah keinginan dan kemampuan organisasi untuk belajar dan bereaksi dengan cepat terhadap pesaing dan perubahan lingkungan yang terjadi.

Tuntutan globalisasi juga telah menyadarkan para pelaku bisnis mengenai pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas, baik para pemimpin maupun bawahannya. Peran pemimpin sangat diperlukan dalam usaha menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan organisasi, mengkoordinasikan perubahan-perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997).

Dalam kaitannya dengan organisasi pembelajaran, pemimpin dapat mempengaruhi bentuk-bentuk pemikiran, tingkat motivasi dan perilaku yang relevan dengan pembelajaran organisasi (Popper & Lipshitz, 2000). Oleh karena itu, pemimpin harus menyediakan dirinya untuk mengkreasi lingkungan yang memungkinkan pembelajaran organisasi dapat tumbuh dan terlibat dalam pencarian untuk mengembangkan pembelajaran dan keunggulan kompetitif organisasi (Marquardt & Reynolds, 1994). Jadi, dengan adanya perubahan global yang begitu cepat dan kebutuhan untuk mengembangkan pembelajaran dan keunggulan kompetitifnya, maka organisasi memerlukan pemimpin yang menyadari kebutuhan perubahan mendasar bagi

organisasinya dan perubahan dalam organisasi tidak akan terjadi tanpa keikutsertaan pemimpin organisasi seperti yang dikemukakan oleh Ismawan (2005).

Menurut pendapat Burn (1978; dalam Yukl, 1994), kepemimpinan merupakan suatu proses. Kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang berkembang antara pemimpin dengan pengikutnya. Para pemimpin secara terus-menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan, dalam suatu proses untuk mencapai tujuan bersama.

Ada dua konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh Burns (1978; dalam Yukl, 1994), yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebagai suatu proses antara pemimpin dan pengikutnya untuk saling mendorong ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyatakan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral, seperti kebebasan, keadilan dan kemanusiaan sehingga para pengikutnya merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Sedangkan kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memotivasi para pengikutnya dengan berusaha mengenali kebutuhan para pengikutnya dan menjelaskan kepada mereka mengenai pemenuhan kebutuhan tersebut untuk ditukarkan terhadap usaha dan kinerja yang memuaskan dari mereka. Pada umumnya pemimpin menukar upah dan status untuk usaha kerja para pengikutnya. Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan dan tanggung jawab.

Dari berbagai artikel dan jurnal yang ada menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan kepemimpinan mendapat perhatian yang cukup besar untuk diteliti karena kedua hal tersebut berkaitan dengan manusia (individu). Pembelajaran organisasi menunjukkan bagaimana individu-individu dalam organisasi belajar, sedangkan kepemimpinan menunjukkan bagaimana individu-individu yang belajar dalam organisasi dipimpin.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan menggunakan judul **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran.”**

1.2. Perumusan Masalah

Sekarang ini pembelajaran dalam organisasi banyak mendapat perhatian khusus dalam rangka antisipasi terhadap dampak perubahan lingkungan organisasi yang sangat cepat dan dinamis. Pembelajaran menurut Senge (1990; dalam Franklin, Hodgkinson & Stewart, 1998) dikarakteristikkan oleh interaksi mutual dari individu-individu dalam mencari proses dan hasil yang esensial untuk dikembangkan, dimungkinkan dan ditransformasi. Proses dan hasil tersebut saling bergantung, konsisten, mendukung, menginformasikan dan mempengaruhi tujuan dan nilai organisasi secara keseluruhan.

Untuk mendukung pembelajaran organisasi perlu dibangun iklim dan budaya belajar. Iklim dan budaya tersebut dibangun oleh pemimpin dan orang penting (*key person*) lainnya yang belajar dari pengalamannya untuk mempengaruhi pembelajaran orang lain dalam organisasi dan mengkreasi sebuah lingkungan yang diharapkan dapat membentuk dan mendukung hasil yang diinginkan, yang dapat diukur dan dihargai dalam organisasi. (Marsick & Watkins, 2003).

Pemimpin organisasi merupakan figur sentral dalam perubahan dan pembelajaran organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku para anggota organisasi. Senge (1990) berpendapat bahwa pemimpin bertanggung jawab dalam membangun suatu organisasi yang di dalamnya para staf secara kontinyu mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk menentukan atau membentuk masa depan mereka. Jadi, pemimpin bertanggung jawab terhadap pembelajaran dalam organisasi.

Suatu studi empiris dari *Center for Creative Leadership* mengemukakan bahwa ada hubungan antara pembelajaran dan kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Dalton (1999; dalam Brown & Posner, 2001). Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah para kapten atau pemimpin tentara sebanyak 279 (dua ratus tujuh puluh sembilan) orang.

Krishnan (2005) menyatakan bahwa dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis atau usaha sekarang ini, kepemimpinan menjadi lebih penting daripada masa sebelumnya. Organisasi sekarang ini banyak yang berfokus pada revitalisasi dan transformasi organisasi untuk menghadapi tantangan kompetitif tersebut dan hal ini diiringi dengan peningkatan minat para peneliti untuk mempelajari mengenai kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional.

Ross dan Offerman (1997; dalam Amitay, Popper & Lipshitz, 2005) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih percaya diri, mengurangi agresifitas dan kritis serta mengayomi bawahannya. Hal ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Spreitzer (1995; dalam Amitay, Popper & Lipshitz, 2005) bahwa pemimpin transformasional memberdayakan bawahannya, meningkatkan tingkat efisiensi, nilai dan manajemen diri sendiri bagi bawahannya serta meningkatkan kreativitas dan pengambilan risiko para

bawahannya. Sejalan dengan penemuan tersebut, dapat diharapkan bahwa kepemimpinan transformasional akan berpengaruh positif terhadap efektivitas pembelajaran organisasi.

Hasil dari studi Coad & Berry (1998) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan orientasi pembelajaran, sedangkan kepemimpinan transaksional korelasinya kurang kuat. Studi tersebut memberikan dukungan terhadap dugaan bahwa organisasi pembelajaran seharusnya mengadopsi lebih banyak kepemimpinan transformasional, yang memungkinkan lingkaran pengembangan dan penguatan gaya kepemimpinan secara progresif dan orientasi untuk belajar dari para pengikutnya.

Dari uraian di atas, dapat terlihat bahwa banyak peneliti yang mengindikasikan pentingnya kepemimpinan dalam mengkreasi atmosfir (suasana) yang mempengaruhi proses pembelajaran dalam organisasi, tetapi hanya sedikit yang meneliti hubungan antara kepemimpinan dan pembelajaran organisasi (Popper & Lipshitz, 2000).

Dari uraian yang telah dikemukakan sebelumnya dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organisasi pembelajaran?
2. Apakah kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organisasi pembelajaran?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organisasi pembelajaran?
4. Apakah semua dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organisasi pembelajaran?

5. Apakah ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara kelompok sampel dosen dengan karyawan dalam penelitian ini?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran.
2. Penelitian ini dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh yang signifikan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran.
3. Penelitian ini dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap organisasi pembelajaran.
4. Penelitian ini dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh yang signifikan semua dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran.
5. Penelitian ini dilakukan untuk melihat ada tidaknya perbedaan rata-rata yang signifikan antara kelompok sampel dosen dengan karyawan.

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat terhadap kepentingan dunia akademis

Dengan mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran diharapkan dapat

memperkaya atau menambah pengetahuan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.

2. Manfaat terhadap dunia bisnis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau saran bagi organisasi untuk mengetahui perilaku kepemimpinan yang dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dalam rangka membentuk organisasi pembelajaran untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis sehingga organisasi dapat tetap menjaga kelangsungan hidup (eksistensi)nya.

1.4. Sistematika Penulisan

Untuk lebih memudahkan pembahasan dan pemahaman tesis ini serta untuk memperoleh gambaran secara garis besar mengenai isi dari setiap bab, maka diuraikan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mengemukakan mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengemukakan mengenai tinjauan teori mengenai organisasi pembelajaran, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional serta pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini mengemukakan mengenai disain penelitian, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, pengukuran variabel, pengujian instrumen penelitian dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengemukakan mengenai hasil pengumpulan data, pengujian instrumen penelitian (meliputi: uji validitas dan realibilitas serta analisis faktor), statistik deskriptif, pengujian hubungan dan pengaruh (meliputi: analisis korelasi dan analisis regresi), uji perbedaan (uji t) dan pembahasan hasil analisis.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini mengemukakan kesimpulan dari hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan memberikan saran sebagai sumbangan pemikiran yang mungkin berguna bagi pembaca maupun organisasi yang bersangkutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pembelajaran

Pembelajaran menurut Senge (1990; dalam Franklin, Hodgkinson & Stewart, 1998) dikarakteristikan oleh interaksi mutual dari individu-individu dalam mencari proses dan hasil yang esensial untuk dikembangkan, dimungkinkan dan ditransformasi. Proses dan hasil tersebut saling bergantung, konsisten, mendukung, menginformasikan dan mempengaruhi tujuan dan nilai organisasi secara keseluruhan.

Pembelajaran juga merupakan sebuah perubahan yang relatif permanen dalam perilaku (atau kecenderungan perilaku) yang terjadi sebagai akibat dari interaksi individu-individu dengan lingkungannya. Individu-individu dapat belajar melalui *study*, observasi dan pengalaman (McShane & Von Glinow, 2003).

Sejalan dengan kedua definisi di atas, Marquardt & Reynolds (1994) menyatakan bahwa pembelajaran secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang individu-individunya mendapatkan pengetahuan dan wawasan baru untuk mengubah perilaku dan tindakan mereka.

Kebutuhan organisasi untuk terus bertahan dalam lingkungan yang berubah membuat organisasi mengembangkan konsep mengenai pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran. Ada banyak definisi mengenai pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh para ahli.

2.1.1. Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Fiol & Lyles (dalam Ismawan, 2005) memaknai pembelajaran organisasi sebagai proses pengembangan langkah-langkah atau tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik.

Pendapat mengenai pembelajaran organisasi juga dikemukakan oleh Murray & Donegan (2003) bahwa pembelajaran organisasi dikonsentrasikan untuk memperbaiki atau mengembangkan perilaku dan kemampuan individu-individu sehingga organisasi dapat lebih efektif dalam merespon lingkungannya. Jadi, pada dasarnya pembelajaran organisasi merupakan sebuah proses yang meliputi perubahan perilaku individu dan organisasi.

Definisi lain dinyatakan oleh Schwandt (1993, dalam Gorelick, 2005) bahwa pembelajaran organisasi adalah suatu sistem tindakan, simbol dan proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mentransformasi informasi ke dalam pengetahuan yang bernilai dalam rangka meningkatkan kemampuan adaptasi jangka panjang dari organisasi tersebut.

Pembelajaran organisasi sekarang ini mendapat perhatian khusus dalam organisasi karena dengan adanya pembelajaran organisasi, individu-individu dalam memperoleh pengetahuan dan wawasan baru sehingga mereka dapat berubah ke arah yang lebih baik.

Pembelajaran organisasi diperlukan untuk membuat individu-individu dalam organisasi dapat kontinyu mengembangkan dirinya dalam rangka memberikan keuntungan jangka panjang bagi organisasi.

Jadi, pembelajaran organisasi adalah proses dan kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi untuk memperoleh pengetahuan dan wawasan baru dalam upaya memberikan respon terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

2.1.2. Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Senge (1990) mengemukakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang individu-individunya secara kontinyu mengembangkan kapasitas mereka untuk mengkreasi hasil yang mereka inginkan, memelihara pola pikir yang baru dan luas, mengatur aspirasi kolektif secara bebas dan individu-individu secara kontinyu belajar bersama. Intinya, organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang secara kontinyu mengembangkan kapasitas atau kemampuannya untuk mengkreasi masa depannya.

Sejalan dengan definisi tersebut, Watkins & Marsick (1993; dalam Johnson, 2002) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang mendapatkan, membagi dan memanfaatkan pengetahuan untuk mengubah cara organisasi dalam merespon tantangan yang dihadapinya. Secara ringkas, mereka mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang belajar secara kontinyu dan mentransformasikan dirinya sendiri. Organisasi pembelajaran didesain untuk mengantisipasi dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan persaingan dalam suatu cara yang positif dan proaktif. Dengan adanya organisasi pembelajaran dapat menolong organisasi menjadi lebih baik dalam memberikan respon terhadap tantangan perubahan.

Dari berbagai definisi yang ada, ada dua definisi yang perlu dicatat dan memperjelas konsep mengenai organisasi pembelajaran. Yang pertama, Marquardt (1996, dalam Johnson, 2002) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang belajar dengan kekuatan penuh dan kolektif serta mentransformasi dirinya sendiri secara kontinyu untuk mengumpulkan, mengatur dan menggunakan pengetahuan yang lebih baik demi keberhasilan perusahaan atau organisasi. Elemen kunci dari definisi ini adalah penyediaan kekuatan pada proses pembelajaran organisasi untuk memperoleh dan mengatur pengetahuan dengan baik.

Kedua, Garvin (1993, dalam Johnson, 2002) mendeskripsikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang ahli atau terampil dalam mengkreasi, memperoleh dan memindahkan (*transfer*) pengetahuan dan dalam memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan wawasan baru. Elemen kunci yang tersedia dalam definisi tersebut adalah *transfer* pengetahuan dan modifikasi perilaku.

Kreitner dan Kinicki (1995) juga membuat definisi mengenai organisasi pembelajaran sebagai suatu organisasi yang mempunyai kreasi proaktif, yang memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan mengubahnya menjadi perilaku yang berbasiskan pengetahuan dan wawasan baru. Ada tiga karakteristik organisasi pembelajaran, yaitu: (1) ada ide baru untuk dipelajari, (2) ada pengetahuan baru yang harus ditransfer melalui organisasi dan (3) perilaku harus berubah akibat adanya pengetahuan baru.

Organisasi pembelajaran dipandang sebagai proses yang memerlukan usaha (Ortenblad, 2001; dalam Sun & Scott, 2003). Adanya perubahan perilaku organisasi menjadi sebuah ciri yang penting dari organisasi pembelajaran. Hal tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Reynold & Ablett (1998; dalam Sun & Scott, 2003) bahwa organisasi pembelajaran merupakan tempat pembelajaran mengambil tempat untuk mengubah perilaku organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu, pembelajaran organisasi harus mencapai suatu keadaan atau kondisi adaptasi yang sukses untuk mengubah ketidakpastian melalui pengembangan solusi baru.

Jadi, dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran adalah tempat menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan dan perilaku individu-individu dalam organisasi sehingga organisasi dapat lebih tanggap terhadap perubahan yang terjadi, baik di dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya.

Perbedaan antara Pembelajaran Organisasi dan Organisasi Pembelajaran

Banyak ahli yang tidak membedakan secara jelas perbedaan antara pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran dalam artikel atau jurnal yang ditulisnya. Kenyataannya, pengertian antara kedua konsep tersebut sebenarnya tidak sama, namun ada beberapa ahli yang membuat artikel yang menuliskan perbedaan antara kedua konsep tersebut. Salah satunya dikemukakan oleh Sun & Scott (2003) sebagai berikut:

- Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai proses pembelajaran yang digunakan dalam organisasi. Hal itu diuraikan dengan pertanyaan bagaimana individu-individu dalam organisasi belajar. Proses pembelajaran organisasi dapat menghasilkan sebuah perubahan dalam perilaku atau dapat mempertimbangkan manfaat secara potensial untuk masa mendatang.
- Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai tempat pembelajaran mengambil tempat untuk menggerakkan organisasi ke keadaan atau kondisi yang diinginkan. Kemudian pembelajaran harus ditransfer dari individu ke tim (kolektif), dilanjutkan ke organisasi, kemudian dilanjutkan lagi ke interorganisasional dan sebaliknya, dan pembelajaran tersebut harus menghasilkan perubahan perilaku.

Perbedaan lain dikemukakan oleh Ortenblad (2001) yang menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah suatu bentuk organisasi dan memerlukan usaha untuk mewujudkannya, sedangkan pembelajaran organisasi adalah aktivitas atau proses (pembelajaran) dalam organisasi dan hal tersebut ada tanpa adanya usaha. Hal tersebut disebabkan pembelajaran organisasi merupakan suatu keadaan yang alami bagi individu maupun organisasi agar tetap bertahan dalam lingkungannya. Organisasi tidak dapat eksis

tanpa adanya pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi nantinya akan berproses menuju ke arah terbentuknya organisasi pembelajaran.

Dari konsep mengenai organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh Senge (1994) tersirat bahwa organisasi pembelajaran sebenarnya merupakan suatu tujuan atau suatu keadaan yang akan dicapai oleh suatu organisasi, sedangkan pembelajaran organisasi dipandang oleh para ahli sebagai sebuah proses dan siklus pembelajaran secara kontinyu (Gorelick, 2005).

2.1.3. Tingkatan Pembelajaran

Senge (1994) mengemukakan bahwa pembelajaran dalam organisasi merupakan pengujian pengalaman secara kontinyu dan transformasi pengalaman tersebut ke dalam pengetahuan yang dapat diakses atau diterima oleh seluruh organisasi serta relevan dengan tujuan inti organisasi.

Ada tiga tingkatan pembelajaran, yaitu: (Marsick & Watkins, 2003)

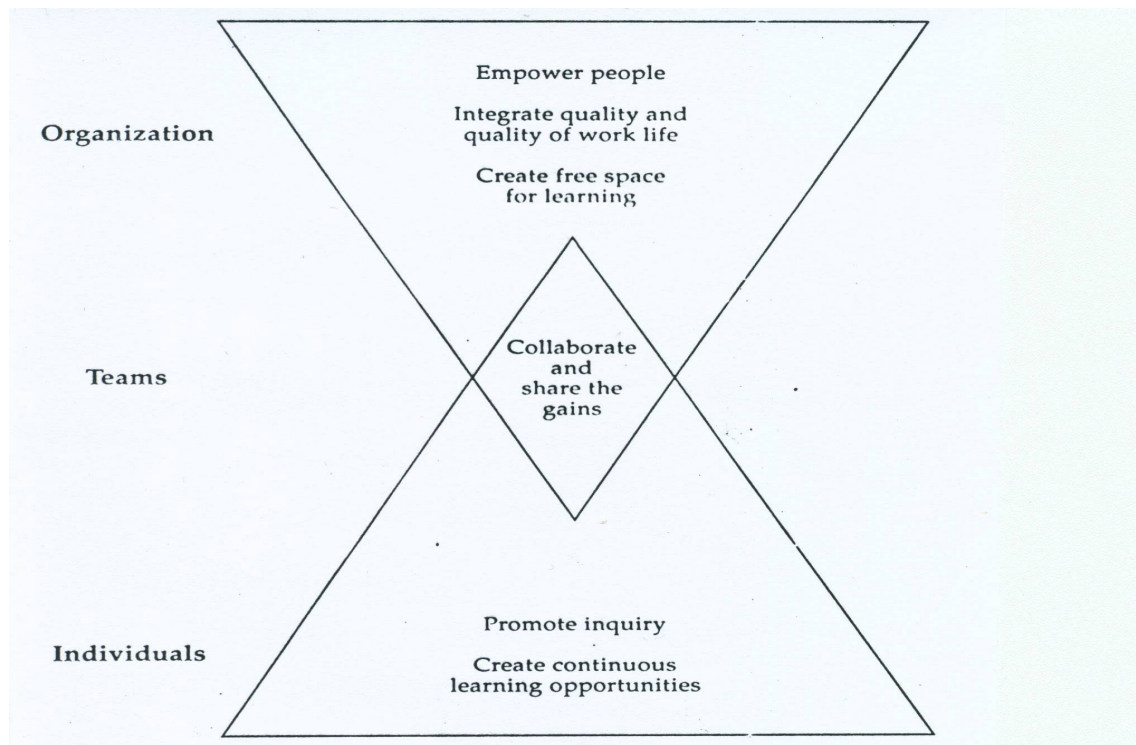
1. Pembelajaran tingkat individu

Organisasi pembelajaran hanya tercipta melalui individu-individu yang belajar. Namun, individu yang belajar tersebut tidak menjamin bahwa suatu organisasi menjadi organisasi pembelajaran jika metode pembelajaran yang digunakannya tidak sesuai dengan tim atau organisasi sehingga pembelajaran individu tersebut justru mengaburkan kesearahan dan merusak kerjasama dalam tim atau kelompok. Marquardt & Reynolds (1994) menyatakan bahwa pembelajaran individu adalah pembelajaran yang diperoleh seorang individu melalui sistem pengembangan sumber daya manusia organisasi, yang meliputi upaya belajar sendiri, instruksi berbasis komputer, pengamatan atau cara yang lain.

2. Pembelajaran tingkat tim/kelompok

Menurut Marquardt & Reynolds (1994), pembelajaran kelompok adalah pembelajaran oleh kelompok, tim, unit atau subunit organisasi yang lainnya. Pembelajaran kelompok paling sering dilakukan melalui pengalaman bersama. Pembelajaran tingkat tim merupakan kolaborasi antara pembelajaran tingkat individu dan tingkat organisasi seperti yang digambarkan oleh Watkins & Marsick (1992; dalam Marquardt & Reynolds, 1994) pada gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1. *Learning Organization Action Imperatives*



Sumber: Watkins & Marsick (1992; dalam Marquardt & Reynolds, 1994)

Model pada gambar 2.1 mengilustrasikan bahwa pembelajaran pada segitiga paling bawah adalah pembelajaran tingkat individu dan segitiga paling atas adalah pembelajaran tingkat organisasi. Antara kedua segitiga tersebut terjadi daerah yang bersinggungan (*overlap*), yang disebut sebagai pembelajaran tingkat tim. Penggunaan

dari kombinasi sumber daya dan energi dari individu, tim dan organisasi akan menciptakan organisasi pembelajaran.

3. Pembelajaran tingkat organisasi

Sebenarnya kegiatan belajar merupakan sebuah pengalaman dan proses untuk berinteraksi antara anggota dalam suatu organisasi. Pembelajaran di tingkat organisasi bukan merupakan jumlah atau banyaknya orang yang belajar, tetapi merupakan individu-individu yang mendeteksi perubahan yang terjadi dalam model mental organisasi dan saling berbagi nilai dan pengalaman.

Marsick & Watkins (2003) berpendapat bahwa strategi untuk sukses dalam pembelajaran di tingkat organisasi terletak pada kemampuan organisasi untuk bertindak secara terpadu. Hal tersebut mencakup penetapan visi yang harus dicapai oleh organisasi, saling berbagi pengertian dan informasi serta adanya kemampuan untuk bekerja sama untuk mengatasi hambatan dan perbedaan yang ada dalam organisasi tersebut. Jadi, dengan adanya kemampuan bekerja sama (kolaborasi), individu-individu dalam organisasi dapat menuju kepada tindakan bersama (kolektif) untuk mencapai apa yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

Ketika individu-individu meningkatkan kemampuan belajarnya, mereka dapat secara bersamaan mencapai peningkatan kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk belajar, sepanjang organisasi menerima usaha mereka untuk menggunakan pembelajaran dan meletakkan mekanisme yang tepat untuk memperbolehkan, mendukung dan menghargai kegunaan dari apa yang dipelajari oleh mereka.

Jadi, pembelajaran individu berhubungan dengan pembelajaran organisasi, meskipun tidak selalu sama dan berpotensi saling tergantung satu dengan lainnya. Sekarang ini banyak organisasi yang secara sistematis mencoba menerapkan

pembelajaran untuk para karyawan atau pekerjanya demi kepentingan organisasi pada masa sekarang maupun masa yang akan datang.

2.1.4. Disiplin dalam Organisasi Pembelajaran

Menurut Senge (1994) ada lima disiplin dalam organisasi pembelajaran sebagai berikut:

1. *Personal mastery* (keahlian pribadi)

Belajar untuk memperluas kemampuan personal/individu dalam mengkreasi hasil yang diinginkan dan mengkreasi lingkungan organisasi yang memungkinkan semua anggota untuk membangun dirinya sendiri terhadap tujuan yang mereka pilih.

2. *Mental model* (model mental)

Merefleksikan klasifikasi secara kontinyu mengenai pembangunan citra (*image*) internal mereka dan melihat bagaimana tindakan dan keputusan mereka dalam organisasi.

3. *Shared vision* (visi bersama)

Membangun komitmen dalam kelompok, dengan membangun citra (*image*) bersama untuk masa depan dan sebagai dasar atau pedoman praktek yang diharapkan dalam organisasi.

4. *Team learning* (pembelajaran tim)

Mentransformasi kemampuan percakapan dan pemikiran bersama (kolektif) sehingga kelompok/tim dapat dipercaya untuk membangun intelegensi dan kemampuan yang lebih tinggi daripada bakat/talenta anggota secara individual.

5. *System thinking* (pemikiran sistem)

Suatu cara untuk berpikir dan suatu bahasa untuk mendeskripsikan dan mengerti kekuatan dan hubungan timbal balik yang membentuk sistem perilaku.

Dengan adanya disiplin ini, dapat menolong organisasi melihat bagaimana sistem perubahan yang lebih efektif sehingga dapat mengambil tindakan yang lebih baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Kelima disiplin tersebut merupakan bagian yang terintegrasi dalam sebuah organisasi pembelajaran, yang menyediakan alat dan metode untuk diaplikasikan dan digunakan dalam proses pembelajaran organisasi.

Senge (1990; dalam Ismawan, 2005) menggarisbawahi pentingnya “Disiplin Kelima” yang melengkapi serangkaian komponen penting organisasi pembelajaran. Empat disiplin yang lain adalah keahlian pribadi, model mental, visi bersama dan pembelajaran tim. Disiplin kelima adalah pemikiran sistem. Tanpa disiplin kelima, tidak ada keseimbangan (harmoni) dalam organisasi pembelajaran. Harmoni berkaitan dengan kesearahan, yaitu suatu proses bagaimana potensi-potensi individu disatukan secara sinergis dalam organisasi. Jadi, dari individu yang ada dalam organisasi dibutuhkan bakat, visi bersama dan tahu bagaimana bermain bersama dalam sebuah tim atau organisasi.

Jika model lima disiplin tersebut dihubungkan dengan tiga tingkatan pembelajaran, maka dapat dilihat bahwa pembelajaran tingkat individu meliputi model mental dan keahlian pribadi, pembelajaran tingkat kelompok meliputi pembelajaran tim dan pembelajaran tingkat organisasi meliputi visi bersama dan pemikiran sistem.

2.1.5. Dimensi Pengukuran Organisasi Pembelajaran

Marsick & Watkins (2003) mengemukakan mengenai dimensi pengukuran organisasi pembelajaran sebagai berikut:

1. *Create continuous learning opportunities* (menciptakan peluang pembelajaran secara kontinyu)

Pembelajaran didisain ke dalam pekerjaan sehingga individu-individu dapat belajar dari pekerjaannya dan penyediaan peluang atau kesempatan tanpa henti untuk pendidikan dan pertumbuhan anggota organisasi.

2. *Promote inquiry and dialog* (meningkatkan tanya jawab dan dialog)

Individu-individu memperoleh keterampilan untuk mengungkapkan pandangan mereka dan kemampuan untuk mendengarkan serta melakukan tanya jawab dengan mempertimbangkan pandangan orang lain.

3. *Encourage collaboration and team learning* (memberi perhatian terhadap kolaborasi/kerja sama dan pembelajaran tim)

Pekerjaan didisain dengan menggunakan kelompok untuk mengakses perbedaan cara berpikir. Kelompok diharapkan dapat belajar bersama dan bekerja bersama. Selain itu, kolaborasi juga dijadikan nilai dalam organisasi dan diberi perhatian.

4. *Create system to capture and share learning / embedded system* (mengkreasikan sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran)

Sistem teknologi tinggi maupun rendah dikreasikan dan diintegrasikan dengan pekerjaan untuk membagi pembelajaran. Selain itu, sistem dipertahankan dan akses terhadap sistem tersebut juga tersedia.

5. *Empower people toward a collective vision* (memberdayakan individu-individu terhadap visi bersama)

Individu-individu dilibatkan dalam menetapkan, mendapatkan dan mengimplementasi sebuah visi bersama. Tanggung jawab didistribusikan untuk membuat keputusan sehingga individu-individu termotivasi untuk belajar ke arah yang dapat dipertanggungjawabkan.

6. *Connect the organization to its environment* (menghubungkan organisasi dengan lingkungannya)

Individu-individu dibantu untuk melihat pengaruh pekerjaannya terhadap perusahaan secara keseluruhan. Individu-individu mengamati lingkungan dan menggunakan informasi untuk menyesuaikan praktek pekerjaannya dan organisasi dihubungkan dengan komunitas atau masyarakatnya.

7. *Provide strategic leadership for learning* (menyediakan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran)

Pemimpin memberikan contoh atau teladan, memperjuangkan dan mendukung pembelajaran. Selain itu, pemimpin menggunakan pembelajaran secara strategis untuk kepentingan bisnis.

Organisasi mempunyai harapan bahwa upaya pembelajaran akan dilaksanakan secara kontinyu, baik pada tingkat individu, tim maupun organisasi. Kumar (2005) menyatakan bahwa pembelajaran di tingkat individu meliputi dimensi *continuous learning* dan *inquiry and dialogue*, pembelajaran tingkat tim meliputi dimensi *team learning*, sedangkan pembelajaran di tingkat organisasi meliputi dimensi *empowerment*, *embedded system*, *system connection* dan *leadership*.

2.2. Kepemimpinan

Banyak definisi mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya adalah menurut McShane & Von Glinow (2003) yang menyatakan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi individu-individu dan menyediakan suatu lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan tim atau organisasi. Pemimpin yang efektif membantu tim atau individu-individu menentukan tujuannya dan cara mencapainya. Sedangkan Kreitner & Kinicki (1995) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses pengaruh sosial yang di dalamnya pemimpin meminta partisipasi sukarela dari para bawahannya dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi yang hampir sama juga dikemukakan oleh Gardner (1990) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses persuasi atau teladan oleh seorang pemimpin yang membujuk sebuah kelompok untuk mengikuti tujuan yang ditentukan oleh pemimpin maupun pengikutnya. Di dalam suatu kelompok maupun organisasi, individu-individu mengisi peran yang berbeda dan salah satu peran tersebut adalah sebagai pemimpin. Pemimpin merupakan bagian yang terintegrasi dengan sistem, sebagai subyek yang menguatkan dan mempengaruhi sistem yang ada dalam suatu kelompok maupun organisasi.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) juga membuat definisi mengenai kepemimpinan yang dinyatakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi dari individu lain dalam suatu kelompok. Mereka juga menyatakan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka.

Definisi kepemimpinan menyiratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam

definisi ini melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan, mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahannya. Terakhir, definisi ini memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus memusatkan pada tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan ini. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja keseluruhan. Pada kenyataannya, diterimanya arahan atau permintaan sang pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respon yang tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang menarik (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997).

Bagi Burns (1978; dalam Yukl, 1994), kepemimpinan merupakan sebuah proses. Sebagai suatu proses, kepemimpinan berfokus pada apa yang sebetulnya dilakukan pemimpin sehingga Burns menjelaskan kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang berkembang antara pemimpin dengan pengikutnya. Para pemimpin secara kontinyu membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan, dalam suatu proses untuk mencapai tujuan bersama.

Dari definisi-definisi yang ada, Yukl (1994) mendefinisikan kepemimpinan secara luas sebagai proses mempengaruhi interpretasi, peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas kerja untuk mencapai sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari individu-individu yang berada di dalam maupun di luar organisasi.

Jadi, dari beberapa definisi yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu kelompok maupun organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.1. Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh Burns dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns (1978; dalam Yukl, 1994) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses antara pemimpin dan pengikutnya untuk saling mendorong ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyatakan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral, seperti kebebasan, keadilan dan kemanusiaan. Dalam hubungannya dengan hirarki kebutuhan Maslow, maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan ke tingkatan yang lebih tinggi pada para pengikutnya. Jadi, pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengembangan diri pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru dan mampu menstimulasi, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Menurut Bass (1985; dalam Yukl, 1994) para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu

pekerjaan, (2) meminta individu mementingkan kepentingan tim atau organisasi di atas kepentingan pribadi dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan para pengikut pada tingkat yang lebih tinggi.

Pemimpin transformasional mendapatkan komitmen lebih besar dari bawahan dan mendorong mereka mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi bukan saja dengan kharismanya, tapi juga dengan berperan sebagai pelatih, guru atau mentor (Bass, 1985; dalam Yukl, 1994). Pemimpin transformasional menerapkan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu berusaha meningkatkan perhatian, memberi stimulasi intelektual dan memberi inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi.

Dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional yang bersifat responsif, kepemimpinan transformasional bersifat proaktif. Pemimpin transformasional melihat masa sekarang sebagai batu loncatan untuk mencapai tujuan masa yang akan datang. Pemimpin tersebut membentuk harapan baru dalam diri para pengikutnya seperti yang dikemukakan oleh Bennis & Nanus (1985; dalam Popper & Zakkai, 1994).

Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai perluasan dari kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran antara pemimpin, kolega (rekan kerja) dan pengikut. Pertukaran ini didasarkan pada perundingan, yang disesuaikan dengan kondisi dan imbalan yang akan diterima oleh para kolega dan pengikutnya apabila memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh pemimpin tersebut. Sedangkan kepemimpinan transformasional melakukan lebih daripada sekedar pertukaran atau kesepakatan yang diatur dengan para kolega maupun pengikutnya. Mereka bertindak dalam cara untuk mencapai hasil yang superior dengan menggunakan satu atau lebih dari 4I atau *Four I's* (Bass & Avolio, 1994).

Formulasi asli teori kepemimpinan transformasional mencakup tiga komponen, yaitu: *idealized influence*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1985; dalam Yukl, 1994). Sebuah revisi baru dari teori kepemimpinan transformasional, menambahkan perilaku transformasional lain yang disebut *inspirational motivation* (Bass & Avolio, 1990; dalam Yukl, 1994) sehingga secara keseluruhan terdapat empat dimensi (*Four I's*) dalam kepemimpinan transformasional, yaitu: (Bass & Avolio, 1994)

1. *Idealized influence/charisma* (Pengaruh idealis/kharisma)

Idealized influence sering diasosiasikan dengan kepemimpinan karismatik (Shamir et al., 1993; dalam Sarros & Santora, 2001).

Pemimpin yang karismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas di kalangan para anggota organisasi, mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat dan pandangan mereka secara bebas serta mampu mengarahkan perhatian mereka ke visi yang mengantisipasi situasi dan kondisi di masa datang. Pemimpin dipuji, dihormati dan dipercayai. Pemimpin menghindari menggunakan kekuasaan untuk keuntungan pribadi dan hal tersebut digunakan hanya jika diperlukan.

Dimensi *idealized influence/charisma* terbagi dua, yaitu: (Bass & Avolio, 1994; dalam Chiranetakorn, 2003)

a. *Attributed*

Pemimpin menginspirasi pengikut untuk setia dan taat kepada pemimpin tanpa memperhatikan kepentingan mereka sendiri. Selain itu, pemimpin juga sangat dihormati dan dilihat oleh pengikut mempunyai visi dan misi yang dapat dicapai.

b. Behavior

Merujuk kepada perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kebutuhan orang lain (pengikutnya) melebihi kebutuhan pribadinya sendiri, bersikap konsisten dan menunjukkan standar etika dan moral dalam berperilaku.

Jadi, indikator kunci dalam *idealized influence* adalah model peran, kreasi dan artikulasi nilai, keyakinan pengikut, kontrol emosi, keyakinan dan penentuan oleh diri sendiri (Sarros & Santora, 2001).

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional)

Pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikut dengan menetapkan simbol-simbol dan menyederhanakan himbauan-himbauan emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pengertian mengenai tujuan bersama. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin melibatkan pengikutnya dalam membuat visi di masa depan.

Jadi, indikator kunci dalam *inspirational motivation* adalah visi organisasi, komunikasi dan pengobaran semangat pengikut (Sarros & Santora, 2001).

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin yang memiliki intelektualitas mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Para bawahan juga didorong untuk berpikir dengan cara mereka sendiri, menghadapi tantangan dan mempertimbangkan cara-cara yang kreatif untuk mengembangkan diri mereka sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin menstimulasi pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif.

Jadi, indikator kunci dalam *intellectual stimulation* adalah kreativitas, rasionalisme, kesepakatan (konsensus) pembuatan keputusan, melatih, menantang, mendukung dan melibatkan pengikut (Sarros & Santora, 2001).

4. *Individualized consideration* (pertimbangan/perhatian pribadi)

Pemimpin selalu memberikan perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi serta mau membantu memecahkan persoalan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Para bawahan (pengikut) diperlakukan secara berbeda-beda, tetapi adil dengan dasar perhatian satu per satu. Bukan saja kebutuhan mereka dikenali dan perspektif mereka ditingkatkan, tetapi pemimpin juga menyediakan sarana untuk mencapai tujuan secara lebih efektif dan pekerjaan yang menantang juga diberikan kepada bawahan. Dengan *individualized consideration*, tugas-tugas diberikan kepada bawahan untuk memberikannya kesempatan belajar.

Jadi, indikator kunci dalam *individualized consideration* adalah pertimbangan termasuk pelibatan, perhatian dan pelatihan individu-individu serta sebuah pendekatan yang konsultatif dan terbuka (Sarros & Santora, 2001).

Jadi, dari uraian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses pemimpin menanamkan harapan, menstimulasi pembelajaran dan pengambilan keputusan melalui perspektif atau cara pandang yang baru, yang bersifat kreatif dan dinamis.

2.2.2. Kepemimpinan Transaksional

Burn (1978; dalam Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional memerlukan suatu pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Pengikut menerima imbalan (misalnya: upah, prestise) ketika mereka bertindak sesuai dengan keinginan pemimpinnya. Jadi, semua teori kepemimpinan transaksional dibangun di atas ide bahwa hubungan pemimpin-pengikut didasarkan pada suatu rangkaian pertukaran atau persetujuan implisit antara pemimpin dan pengikut.

Seperti halnya dengan Burn, Bass (1990; dalam Yukl, 1994) memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Selain itu, Bass & Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional terjadi ketika pemimpin menghargai atau mendisiplinkan pengikutnya berdasarkan kinerja pengikutnya.

Burn (1978; dalam Yukl, 1994) mengemukakan ada dua dimensi dalam perilaku transaksional, yaitu:

1. *Contingent reward* (pemberian imbalan)

Contingent reward merupakan suatu bentuk pertukaran aktif dan positif antara pemimpin dan bawahan. Bawahan diberi imbalan atau dihargai atas tercapainya tujuan yang telah disepakati. Imbalan diberikan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2. *Management by exception* (pemantauan)

Management by exception merupakan transaksi aktif dan pasif antara pemimpin dan bawahan. Burn (1978; dalam Yukl, 1994) menyatakan mengenai *management by exception – active* dan Bass & Avolio (1990; dalam Yukl, 1994) menambahkan lagi

mengenai *management by exception - passive*. Perbedaan antara keduanya terletak pada *timing* intervensi pemimpin.

a. *Management by exception – active*

Dalam bentuk yang aktif, pemimpin terus memonitor kinerja bawahan untuk mengantisipasi kesalahan. Pemimpin secara aktif dan terus menerus mencari permasalahan dan penyimpangan serta menjelaskan standar kerja sejak permulaan. Pada umumnya pemimpin yang menggunakan *management by exception – active* ini, dapat mendorong kinerja pengikutnya melalui kritik, menjelaskan standar kerja atau memodifikasi kinerja yang kurang baik dengan cara-cara yang dapat diterima untuk menghindarkan konsekuensi yang merugikan.

b. *Management by exception - passive*

Dalam bentuk yang pasif, pemimpin melakukan intervensi dengan kritik dan mengoreksi setelah terjadinya kesalahan. Pemimpin menunggu setelah tugas selesai dikerjakan dan menjelaskan standarnya setelah terjadi kesalahan. Pada kepemimpinan transaksional yang didasarkan pada *management by exception* pasif ini, pemimpin selalu mengandalkan pada kritik dan teguran sebagai pernyataan ketidaksetujuannya (Bass & Yammarino, 1991; dalam Bass & Avolio, 1994).

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Bass dan Avolio (1994) menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan transaksional merupakan resep yang tidak sepenuhnya dijalankan. Hal ini terutama terjadi bila pemimpin sangat mengandalkan pada *management by exception* secara pasif, melakukan intervensi hanya bila prosedur dan standar untuk menyelesaikan tugas tidak terpenuhi. Sudah jelas bahwa aspek-aspek tertentu dalam kepemimpinan transaksional seperti yang telah dicontohkan di atas mungkin menjadi kontraproduktif terhadap tujuan

pemimpin, pengikut dan organisasi dan akhirnya berdampak negatif pula terhadap kinerja karyawan.

Jadi, dari beberapa definisi yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan suatu proses pemimpin memandu atau memotivasi pengikutnya dalam tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tuntutan tugas serta memberikan imbalan maupun hukuman yang sesuai dengan hasil kerja para pengikut tersebut.

2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran

Pemimpin yang efektif harus dapat membuka jalan atau cara untuk melaksanakan pembelajaran organisasi dalam rangka membentuk organisasi pembelajaran. Pemimpin dapat menerima peran sebagai guru di dalam organisasi pembelajaran (Senge, 1990; dalam Johnson, 2002). Pemimpin harus mengadopsi aturan dan pengetahuan baru serta menghubungkan kegiatan dalam organisasi untuk mengkreasi sebuah organisasi pembelajaran. Jadi, pemimpin melakukan tiga fungsi kunci dalam membangun organisasi pembelajaran, yaitu: (1) membangun komitmen untuk belajar, (2) bekerja untuk menghasilkan ide yang mempunyai pengaruh yang kuat dan (3) bekerja untuk menyebarkan ide tersebut (Kreitner & Kinicki, 1995).

Banyak pemimpin yang mendisain ulang organisasinya untuk menjadi organisasi pembelajaran, yang didalamnya individu-individu diajak untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah. Hal tersebut memungkinkan organisasi untuk mencoba (bereksperimen), memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya secara kontinyu. Organisasi

pembelajaran didasarkan pada persamaan hak, informasi yang terbuka, hirarki yang sedikit dan suatu budaya bersama yang menganjurkan kemampuan adaptasi dan memungkinkan organisasi untuk mendapatkan dan menggunakan peluang serta menangani krisis. Dalam organisasi pembelajaran, pemimpin menekankan pada pemberdayaan pekerja dan menganjurkan kolaborasi atau kerjasama lintas departemen (bagian) dan juga dengan organisasi lain. Selain itu, dalam organisasi pembelajaran, tanggung jawab dan wewenang juga didistribusikan ke level bawah (Daft, 1999).

Minat untuk menghubungkan pembelajaran dengan kepemimpinan adalah relevan untuk menumbuhkan minat dalam pengembangan pemimpin. Apalagi pada masa sekarang dibutuhkan orang (pemimpin) yang mampu menghadapi tantangan perubahan yang makin cepat dan dinamis, yang mampu menciptakan suatu lingkungan untuk melakukan inovasi, yang dapat dipercaya dan mendorong kolaborasi serta yang dapat menyiapkan suatu rencana untuk menghadapi kondisi ketidakpastian di masa yang akan datang.

Banyak ahli yang mengemukakan bahwa pemimpin yang berperan dalam pembelajaran organisasi dalam rangka membentuk organisasi pembelajaran adalah pemimpin transformasional. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Rolls (1995; dalam Brown & Posner, 2001) bahwa pemimpin yang berperan dalam organisasi pembelajaran adalah pemimpin transformasional karena pemimpin transformasional dapat menciptakan kondisi yang membuat pengikutnya bersedia melibatkan diri dalam organisasi pembelajaran sehingga pemimpin tersebut dapat memimpin perubahan pengikutnya secara sukses.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Voulalas (2004) mengindikasikan bahwa kepemimpinan memainkan peran yang cukup penting dalam proses transformasi untuk pembelajaran dalam komunitas sekolah. Kebanyakan responden percaya bahwa karakteristik

kepemimpinan yang utama adalah kemampuan pemimpin untuk memelihara profesionalismenya dan menjadi pembelajar yang patut dicontoh.

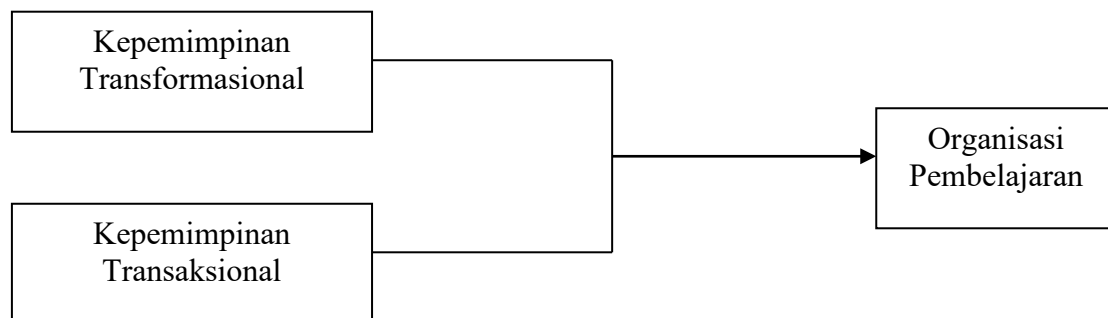
Brown & Posner (2001) dalam penelitian yang dilakukannya melaporkan bahwa antara pembelajaran dan kepemimpinan (kepemimpinan transformasional) mempunyai korelasi atau hubungan yang sangat signifikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,33 dan signifikansi kurang dari 0,001.

Hasil studi Coad & Berry (1998) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan orientasi pembelajaran, sedangkan kepemimpinan transaksional korelasinya kurang kuat. Studi tersebut memberikan dukungan terhadap dugaan bahwa organisasi pembelajaran seharusnya mengadopsi lebih banyak kepemimpinan transformasional, yang memungkinkan lingkaran pengembangan dan penguatan gaya kepemimpinan secara progresif dan orientasi untuk belajar dari para pengikutnya.

2.4. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat ditunjukkan pada gambar 2.2 sebagai berikut:

Gambar 2.2. Kerangka Penelitian



2.5. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran.

Ha: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran.

2. Hipotesis 2

Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran.

Ha: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran.

3. Hipotesis 3

Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap organisasi pembelajaran.

Ha: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap organisasi pembelajaran.

4. Hipotesis 4

Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan semua dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran.

Ha: Ada pengaruh yang signifikan semua dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran.

5. Hipotesis 5

Ho: Tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara kelompok sampel dosen dengan karyawan.

Ha: Ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara kelompok sampel dosen dengan karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Disain Penelitian

Disain penelitian dimulai dengan menentukan unit analisis atau sampel penelitian, yang terdiri dari para dosen (meliputi dosen tetap, dosen tidak tetap dan pengajar laboratorium) dan karyawan pada beberapa fakultas di sebuah universitas swasta di Jakarta.

Metode yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah metode deskriptif yang kemudian diinterpretasikan. Menurut Best (1982; dalam Sukardi, 2004) metode deskripsi adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Ada beberapa jenis riset (penelitian) dengan metode deskriptif, salah satunya adalah riset korelasi, yang dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi. Dalam riset ini, peneliti juga dapat mengetahui besarnya kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya (Consuelo, 1988; dalam Umar, 2005).

3.2. Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Dalam teknik tersebut, sampel dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu berdasarkan tujuan penelitian atau pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang dianggap berhubungan dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui (Umar, 2005). Oleh karena penulis meneliti mengenai organisasi pembelajaran dan kepemimpinan, khususnya di lingkungan akademik, maka sampel yang

dipilih adalah individu-individu (meliputi para dosen tetap, dosen tidak tetap, pengajar laboratorium dan karyawan) yang berada dalam lingkungan akademik di sebuah universitas swasta di Jakarta.

Dalam menentukan ukuran sampel, peneliti mengacu pada petunjuk praktis (*rule of thumb*) Roscoe (1975; dalam Sekaran, 1992) yang menyatakan bahwa ukuran sampel lebih besar dari tigapuluh dan kurang dari lima ratus adalah tepat untuk hampir semua penelitian. Hal yang kurang lebih sama juga dikemukakan oleh Gay (dalam Umar, 2005) yang menyatakan bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diterima untuk metode deskriptif – korelasional adalah minimal tigapuluh subjek. Selain itu, ada juga rumus untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi berdasarkan pendapat Slovin (dalam Umar, 2005) yang dijabarkan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (misalnya 10%).

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data diperoleh dengan mengirimkan kuesioner kepada para responden. Ada dua jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: (1) *Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* untuk mengukur organisasi pembelajaran, yang dikembangkan oleh Watkins dan Marsick pada tahun 1993, yang termuat dalam jurnal

Advances in Developing Human Resources dengan judul “*Demonstrating the value of an organization’s learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire*” yang ditulis oleh Marsick & Watkins pada tahun 2003 dan (2) *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5x-Short* untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio pada tahun 1995, yang termuat dalam disertasi berjudul “*Transformational leadership & women leaders in Thailand*” yang ditulis oleh Chiranetakorn pada tahun 2003.

3.4. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas). Variabel dependen meliputi organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang menjadi objek penelitian (Y). Variabel independen meliputi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang menjadi objek penelitian (X).

3.5. Definisi Operasional Variabel

3.5.1. Organisasi Pembelajaran

Watkins & Marsick (1993; dalam Johnson, 2002) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang mendapatkan (mengakuisisi), membagi dan memanfaatkan pengetahuan untuk mengubah cara organisasi dalam merespon tantangan yang dihadapinya.

Adapun dimensi pengukuran organisasi pembelajaran adalah sebagai berikut: (Marsick & Watkins, 2003)

- 1) *Continuous learning*; pembelajaran didisain ke dalam pekerjaan sehingga individu-individu dapat belajar dari pekerjaannya dan penyediaan peluang atau kesempatan tanpa henti untuk pendidikan dan pertumbuhan anggota organisasi.
- 2) *Inquiry and dialog*; individu-individu memperoleh keterampilan untuk mengungkapkan pandangan mereka dan kemampuan untuk mendengarkan serta melakukan tanya jawab dengan mempertimbangkan pandangan orang lain.
- 3) *Team learning*; pekerjaan didisain dengan menggunakan kelompok untuk memasuki perbedaan cara berpikir. Kelompok diharapkan dapat belajar bersama dan bekerja bersama.
- 4) *Embedded system*; sistem dikreasikan dan diintegrasikan dengan pekerjaan untuk membagi pembelajaran.
- 5) *Empower people*; individu-individu dilibatkan dalam menetapkan, mendapatkan dan mengimplementasi sebuah visi bersama. Tanggung jawab didistribusikan untuk membuat keputusan sehingga individu-individu termotivasi untuk belajar ke arah yang dapat dipertanggungjawabkan.
- 6) *Systemic connection*; individu-individu dibantu untuk melihat pengaruh pekerjaannya terhadap perusahaan secara keseluruhan. Individu-individu mengamati lingkungan dan menggunakan informasi untuk menyesuaikan praktek pekerjaannya dan organisasi dihubungkan dengan komunitas atau masyarakatnya.
- 7) *Leadership*; pemimpin memberikan contoh atau teladan dan mendukung pembelajaran.

3.5.2. Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978; dalam Yukl, 1994) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses antara pemimpin dan pengikutnya untuk saling mendorong ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Ada lima dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: (Bass & Avolio, 1994)

- 1) *Idealized influence – attributed*: pemimpin menginspirasi pengikut untuk setia dan taat kepada pemimpin serta mempunyai visi dan misi yang dapat dicapai.
- 2) *Idealized influence – behavior*; pemimpin mempertimbangkan kebutuhan pengikutnya, bersikap konsisten dan menunjukkan standar etika dan moral dalam berperilaku.
- 3) *Inspirational motivation*; pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan pada usaha bawahan dan memodelkan perilaku yang sesuai.
- 4) *Intellectual stimulation*; pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir kembali dengan cara-cara rasional dan kreatif untuk menganalisis suatu masalah.
- 5) *Individualized consideration*; pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek yang berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi yang dapat mengembangkan kemampuan dirinya dan menghasilkan kinerja yang terbaik.

3.5.3. Kepemimpinan Transaksional

Burn (1978; dalam Hartog, Muijen & Koopman, 1997) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional memerlukan suatu pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Pengikut menerima imbalan (misalnya: upah, prestise) ketika mereka bertindak sesuai dengan

keinginan pemimpinnya. Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatian pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan (imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi).

Ada tiga dimensi kepemimpinan transaksional, yaitu: (Bass & Avolio, 1994)

- 1) *Contingent reward*; merupakan tindakan pemimpin untuk memberikan imbalan terhadap upaya yang telah dilakukan oleh pengikutnya yang mempunyai kinerja atau prestasi kerja yang baik.
- 2) *Management by exception – active*; merupakan tindakan pemimpin untuk memonitor dan memantau pelaksanaan kerja dari para bawahannya guna memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif.
- 3) *Management by exception – passive*; merupakan tindakan pemimpin untuk menanggapi dan memperbaiki penyimpangan terhadap standar-standar yang telah ditetapkan.

3.6. Pengukuran Variabel

Untuk mengukur variabel organisasi pembelajaran melalui dimensi organisasi pembelajaran digunakan *Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* yang dikembangkan oleh Watkins dan Marsick (1993; dalam Marsick & Watkins, 2003). Kuesioner tersebut terdiri dari empatpuluh tiga *item* atau pernyataan untuk mengukur organisasi pembelajaran dalam tiga tingkatan pembelajaran, yaitu tingkat individu, tingkat tim/keompok dan tingkat organisasi. Skala yang digunakan dalam kuesioner ini merupakan skala Likert

sebanyak empat alternatif jawaban, yaitu tidak pernah (diberi nilai 1), kadang-kadang (diberi nilai 2), sering (diberi nilai 3) dan selalu (diberi nilai 4).

Untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional digunakan *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) Form 5x-Short* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995; dalam Chirinetakorn, 2003). Kuesioner tersebut terdiri dari tigapuluh dua *item* atau pernyataan. Adapun skala yang digunakan adalah skala Likert dengan empat alternatif jawaban, yaitu tidak pernah (diberi nilai 1), kadang-kadang (diberi nilai 2), sering (diberi nilai 3) dan selalu (diberi nilai 4).

Penggunaan skala yang berjumlah genap (sebanyak empat alternatif jawaban) dimaksudkan untuk menghindari responden mengisi alternatif jawaban yang paling tengah karena ada kecenderungan orang (terutama orang Indonesia) lebih suka memberikan jawaban pada kategori tengah dengan alasan kemanusiaan seperti yang dikemukakan oleh Sukardi (2004).

Adapun pengukuran variabel dalam penelitian ini akan diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

3.6.1. Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran merupakan variabel dependen. Pengukuran pembelajaran organisasi menggunakan *Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)*, yang terbagi dalam tiga tingkatan pembelajaran, yaitu tingkat individu, tingkat tim/kelompok dan tingkat organisasi dengan jumlah *item* keseluruhan sebanyak empatpuluh tiga *item* atau pernyataan.

Pembelajaran tingkat individu terdiri dari tigabelas *item* (contoh *item*: di dalam organisasi saya, individu-individu secara terbuka mendiskusikan kesalahan untuk belajar dari

kesalahan tersebut), pembelajaran tingkat tim/kelompok terdiri dari enam *item* (contoh *item*: di dalam organisasi saya, tim/kelompok mempunyai kebebasan untuk menyesuaikan sasaran kerjanya sesuai kebutuhan) dan pembelajaran tingkat organisasi terdiri dari empatbelas *item* (contoh *item*: organisasi saya menggunakan komunikasi dua arah secara rutin, seperti sistem saran, papan buletin elektronik atau rapat terbuka).

Selain itu, dalam empatpuluh tiga *item* yang terdapat pada *Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* juga mencakup dimensi organisasi pembelajaran, yaitu: *continuous learning, dialogue and inquiry, team learning, embedded system, empower people, systemic connection* dan *leadership*.

Dimensi *continuous learning* terdiri dari tujuh *item* (contoh *item*: di dalam organisasi saya, individu-individu secara terbuka mendiskusikan kesalahan untuk belajar dari kesalahan tersebut). Dimensi *dialogue and inquiry* terdiri dari enam *item* (contoh *item*: di dalam organisasi saya, individu-individu saling memberi umpan balik secara terbuka dan jujur). Dimensi *team learning* terdiri dari enam *item* (contoh *item*: di dalam organisasi saya, tim/kelompok mempunyai kebebasan untuk menyesuaikan sasaran kerjanya sesuai kebutuhan). Dimensi *embedded system* terdiri dari enam *item* (contoh *item*: organisasi saya membuat sistem untuk mengukur perbedaan kinerja saat ini dan yang diharapkan). Dimensi *empower people* terdiri dari enam *item* (contoh *item*: organisasi saya mengundang individu-individu untuk memberikan kontribusi bagi visi organisasi). Dimensi *systemic connection* terdiri dari enam *item* (contoh *item*: organisasi saya menganjurkan individu-individu untuk berpikir dari perspektif global). Dimensi *leadership* terdiri dari enam *item* (contoh *item*: di dalam organisasi saya, pemimpin secara umum mendukung permohonan individu-individu untuk mendapatkan kesempatan pembelajaran dan pelatihan).

Ada empat alternatif jawaban untuk setiap *item* yaitu: tidak pernah (diberi nilai 1), kadang-kadang (diberi nilai 2), sering (diberi nilai 3) dan selalu (diberi nilai 4).

Item dalam kuesioner *Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* dapat digolongkan dalam dimensi organisasi pembelajaran seperti pada tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1. Pembagian *Item Dimensions of Learning Organization Questionnaire*

Dimensi	Nomor <i>Item</i>	Total
<i>a. Continuous learning</i>	1 – 7	7
<i>b. Dialogue and inquiry</i>	8 – 13	6
<i>c. Team learning</i>	14 - 19	6
<i>d. Embedded system</i>	20 – 25	6
<i>e. Empower people</i>	26 – 31	6
<i>f. Systemic connection</i>	32 – 37	6
<i>g. Leadership</i>	38 - 43	6
Total <i>Item</i>		43

Sumber: Watkins dan Marsick (1993; dalam Marsick & Watkins, 2003), *Dimensions of Learning Organization Questionnaire*.

3.6.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan variabel independen. Pengukuran kepemimpinan transformasional menggunakan *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) Form 5x-Short*, yang terdiri dari lima dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: *idealized influence – attributed*, *idealized influence – behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*, dengan jumlah *item* secara keseluruhan duapuluh *item*.

Dimensi *idealized influence – attributed* terdiri dari empat *item* (contoh *item*: menanamkan rasa bangga mempunyai hubungan dengan pemimpin). Dimensi *idealized influence – behavior* terdiri dari empat *item* (contoh *item*: membicarakan mengenai nilai dan keyakinan pemimpin yang paling penting). Dimensi *inspirational motivation* terdiri dari empat

item (contoh *item*: membicarakan dengan optimis mengenai masa depan organisasi). Dimensi *intellectual stimulation* terdiri dari empat *item* (contoh *item*: mencari sudut pandang yang berbeda ketika memecahkan permasalahan). Dimensi *individualized consideration* terdiri dari empat *item* (contoh *item*: meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih mengenai cara kerja yang benar).

Ada empat alternatif jawaban untuk setiap *item* yaitu: tidak pernah (diberi nilai 1), kadang-kadang (diberi nilai 2), sering (diberi nilai 3) dan selalu (diberi nilai 4).

3.6.3. Kepemimpinan Transaksional

Perilaku kepemimpinan transaksional merupakan variabel independen. Pengukuran kepemimpinan transaksional juga dengan menggunakan versi *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) Form 5x-Short*, yang terdiri dari tiga dimensi kepemimpinan transaksional, yaitu: *contingent reward*, *management by exception – active* dan *management by exception – passive* dengan jumlah *item* keseluruhan duabelas *item* atau pernyataan.

Dimensi *contingent reward* terdiri dari empat *item* (contoh *item*: memberi pengarahan kepada saya mengenai pelaksanaan tugas). Dimensi *management by exception - active* terdiri dari empat *item* (contoh *item*: memusatkan perhatian pada ketidakteraturan, kesalahan, pengecualian dan penyimpangan dari standar kerja). Dimensi *management by exception - passive* terdiri dari empat *item* (contoh *item*: tidak menangani permasalahan sampai permasalahan menjadi serius).

Ada empat alternatif jawaban untuk setiap *item* yaitu: tidak pernah (diberi nilai 1), kadang-kadang (diberi nilai 2), sering (diberi nilai 3) dan selalu (diberi nilai 4).

Dalam *item* atau pernyataan kuesioner kepemimpinan (*Multifactor Leadership Questionnaire*) terdapat pernyataan mengenai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang ditempatkan secara acak dalam nomor urutan *item*.

Tabel 3.2 menunjukkan pembagian *item* dalam *Multifactor Leadership Questionnaire* berdasarkan dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

Tabel 3.2. Pembagian *Item Multifactor Leadership Questionnaire*

Dimensi	Nomor <i>Item</i>	Total
Kepemimpinan Transformasional		
a. <i>Idealized Influence/Charisma:</i>		
- <i>Attributed</i>	10, 18, 21, 25	4
- <i>Behavior</i>	6, 14, 23, 34	4
b. <i>Inspirational Motivation</i>	9, 13, 26, 36	4
c. <i>Intellectual Stimulation</i>	2, 8, 30, 32	4
d. <i>Individual Consideration</i>	15, 19, 29, 31	4
Total <i>Item</i>		20
Kepemimpinan Transaksional		
a. <i>Contingent Reward</i>	1, 11, 16, 35	4
b. <i>Management By Exception:</i>		
- <i>Active</i>	4, 22, 24, 27	4
- <i>Passive</i>	3, 12, 17, 20	4
Total <i>Item</i>		12

Sumber: Bass & Avolio (1995; dalam Chirinetakorn, 2003), *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) Form 5x-Short*.

3.7. Pengujian Instrumen Penelitian

3.7.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan analisis data perlu dilakukan uji validitas dan uji realibilitas terlebih dahulu. Untuk proses perhitungannya, penulis menggunakan program statistik *SPSS for Windows Release 13.0*.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur mengukur apa yang ingin diukur (Kerlinger, 1986). Uji validitas digunakan untuk mengukur keabsahan suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan *valid* jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2001).

Ada dua alternatif pengujian validitas menurut Triton (2006). Alternatif pertama adalah menggunakan angka r (koefisien korelasi) menurut metode Pearson. Alternatif ini menggunakan teknik korelasi yang menghubungkan masing-masing *item* atau pernyataan dengan skor total. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS*, maka akan didapat tabel korelasi. Apabila dalam tabel korelasi tersebut terlihat taraf signifikansi masing-masing *item* atau pernyataan dengan skor total kurang dari 5%, maka pernyataan tersebut disebut *valid*, sedangkan jika lebih dari 5%, maka pernyataan tersebut disebut tidak *valid* (tidak signifikan pada tingkat 5%). Dari tabel korelasi yang ada dapat juga dilihat adanya tanda satu bintang (*) dan dua bintang (**). Tanda satu bintang (*) mencerminkan bahwa pernyataan tersebut *valid* (signifikan pada taraf signifikansi 5%) dan tanda dua bintang (**) mencerminkan pernyataan tersebut sangat *valid* (signifikan pada taraf signifikansi 5% maupun 1%). Namun, alternatif ini hanya menghasilkan angka korelasi Pearson antara skor *item* dan total *item* yang masih kasar karena belum terkoreksi.

Alternatif kedua adalah menggunakan nilai r hasil *corrected item total correlation*. Alternatif ini menghasilkan angka korelasi Pearson antara skor *item* dan total *item* yang lebih halus dan teliti, yaitu angka hasil koreksi korelasi Pearson skor *item* dan total *item*.

Setelah pengujian validitas, selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas. Reliabilitas dari suatu pengukuran menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari instrumen dalam mengukur konsep dan membantu menaksir kebaikan dari pengukuran (Sekaran, 1992). Hasil uji reliabilitas mencerminkan dapat dipercaya atau tidaknya suatu instrumen penelitian

(kuesioner) berdasarkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengertian bahwa hasil pengukuran yang didapat merupakan ukuran yang benar dari sesuatu yang diukur (Triton, 2006).

Salah satu metode pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan metode *alpha-Cronbach*. Tingkat reliabilitas dengan metode *alpha-Cronbach* diukur berdasarkan skala *alpha* 0 sampai dengan 1. Apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, maka ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan dalam tabel 3.3 berikut ini: (Triton, 2006)

Tabel 3.3. Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai *Alpha-Cronbach*

Nilai <i>Alpha-Cronbach</i>	Tingkat Reliabilitas
0,00 – 0,20	Kurang reliabel
> 0,20 – 0,40	Agak reliabel
> 0,40 – 0,60	Cukup reliabel
> 0,60 – 0,80	Reliabel
> 0,80 – 1,00	Sangat reliabel

Sumber: Triton (2006), *SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik*.

3.7.2. Analisis Faktor

Analisis faktor pada prinsipnya digunakan untuk mereduksi data, yaitu proses untuk meringkas sejumlah variabel menjadi lebih sedikit dan menamakannya sebagai faktor.

Menurut Santoso (2002), secara garis besar tahapan dalam analisis faktor adalah sebagai berikut:

- 1) Memilih (menilai) variabel yang layak dimasukkan dalam analisis faktor.

Oleh karena analisis faktor berupaya mengelompokkan sejumlah variabel, maka seharusnya ada korelasi yang cukup kuat di antara variabel sehingga akan terjadi pengelompokan. Jika sebuah variabel atau lebih berkorelasi lemah dengan variabel

lain, maka variabel tersebut akan dikeluarkan dari analisis faktor. Dalam hal ini, alat yang digunakan adalah nilai KMO *Measure of Sampling Adequacy (MSA)*, *Bartlett's Test* dan nilai 'a' dalam *Anti Image Matrices*.

Jika nilai $MSA = 1$, artinya variabel tersebut dapat diprediksi tanpa kesalahan oleh variabel lain, $MSA > 0,5$, artinya variabel masih dapat diprediksi dan dapat dianalisis lebih lanjut dan $MSA < 0,5$, artinya variabel tidak dapat diprediksi dan tidak dapat dianalisis lebih lanjut.

Untuk *Bartlett's Test*, yang diperhatikan adalah nilai signifikansinya (sig.). Jika sig. $> 0,5$, artinya sampel (variabel) belum memadai untuk dianalisis lebih lanjut dan jika sig. $< 0,5$, artinya sampel (variabel) sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut.

Pada tabel *Anti Image Matrices*, khususnya bagian bawah terlihat sejumlah angka yang membentuk diagonal, yang bertanda 'a', yang menandakan besaran MSA sebuah variabel. Jika ada variabel yang memiliki nilai 'a' kurang dari 0,5, maka variabel tersebut harus dikeluarkan dari pemilihan variabel.

2) Melakukan *factoring* dan rotasi.

Setelah sejumlah variabel terpilih, maka dilakukan ekstraksi variabel tersebut hingga menjadi satu atau beberapa faktor. Setelah satu atau lebih faktor terbentuk, dengan sebuah faktor berisi sejumlah variabel, mungkin saja ada variabel yang sulit untuk ditentukan masuk ke dalam faktor yang mana. Untuk itu, jika ada isi faktor yang masih diragukan, dapat dilakukan proses rotasi untuk memperjelas posisi sebuah variabel atau memperjelas suatu faktor yang terbentuk sudah secara signifikan berbeda dengan faktor lain atau belum. Pada umumnya metode yang digunakan dalam proses rotasi adalah *varimax*.

Component matrix hasil proses rotasi memperlihatkan distribusi variabel yang lebih jelas dan nyata dibandingkan dengan jika tidak dilakukan rotasi. *Factor loading* yang dulunya kecil semakin diperkecil dan *factor loading* yang besar semakin diperbesar. *Factor loading* menunjukkan besar korelasi antara suatu variabel dengan faktor yang terbentuk. Proses penentuan variabel mana yang akan masuk ke faktor mana, dilakukan dengan melakukan perbandingan besar korelasi pada setiap baris. Angka pembatas (*cut off point*) agar suatu variabel dapat secara nyata masuk dalam suatu faktor (untuk jumlah data di atas 100) adalah 0,3. Jika lebih kecil dari 0,3, variabel tersebut tidak dapat secara nyata dimasukkan dalam salah satu faktor (Hair, et.al., 1998).

3) Melakukan validasi faktor

Validasi faktor dimaksudkan untuk mengetahui apakah hasil analisis faktor tersebut dapat digeneralisasikan ke populasi. Proses validasi ada beberapa cara, namun yang paling praktis adalah dengan menguji kestabilan faktor yang telah terbentuk. Untuk mengetahui kestabilan tersebut, sampel yang ada dibagi menjadi dua bagian dan kemudian setiap bagian diuji dengan analisis faktor seperti yang telah dilakukan sebelumnya. Kemudian masing-masing hasilnya diperbandingkan, dengan ketentuan bahwa jika suatu faktor stabil, maka hasil-hasil yang ada relatif tidak jauh berbeda, baik jumlah faktor maupun angka *factor loading*nya.

4) Melakukan *factor scores*

Factor scores pada dasarnya adalah upaya untuk membuat satu atau beberapa variabel yang lebih sedikit dan berfungsi untuk menggantikan variabel asli yang sudah ada. Pembuatan *factor scores* akan berguna untuk melakukan analisis lanjutan, seperti analisis regresi.

3.8. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif (analisis frekuensi), analisis korelasi, analisis regresi dan uji perbedaan (uji t).

3.8.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif yang sering digunakan dalam penelitian adalah analisis frekuensi. *Frequency* (frekuensi) memiliki kegunaan menyajikan karakteristik tertentu suatu data dari sampel tertentu. *Frequency* memungkinkan peneliti mengetahui secara cepat gambaran sekilas dan ringkas dari suatu data (Triton, 2006).

Hal-hal yang akan dibahas dalam analisis frekuensi adalah mengenai nilai rata-rata (*mean*) dan deviasi standar (*standard deviation*). *Mean* (rata-rata) digunakan untuk mengukur tendensi sentral dari data dan deviasi standar (*standard deviation*) digunakan untuk menilai dispersi (penyimpangan) rata-rata dari sampel. Nilai *standard deviation* menunjukkan bahwa pada tingkat keyakinan tertentu (misalnya 95%), rata-rata skor jawaban responden diperkirakan menjadi = $mean \pm (2 \text{ kali } standard \ deviation)$ (Triton, 2006).

3.8.2. Analisis Korelasi

Analisis korelasi membahas mengenai hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Arah hubungan yang akan diuji dengan analisis korelasi dapat dikategorikan menurut tiga pola arah hubungan sebagai berikut: (Triton, 2006)

- a. Hubungan positif atau hubungan yang berpola searah, yang ditunjukkan oleh tanda positif dalam angka koefisien korelasi.

- b. Hubungan negatif atau hubungan yang berpola kebalikan arah, yang ditunjukkan oleh tanda negatif dalam angka koefisien korelasi.
- c. Tidak ada pola hubungan, yang ditunjukkan oleh angka nol dalam koefisien korelasi.

Koefisien korelasi adalah besaran yang dapat menunjukkan kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dan dapat diketahui berdasarkan nilai r hasil analisis korelasi. Selanjutnya, besar nilai r dapat diinterpretasikan untuk memperkirakan kekuatan hubungan korelasi seperti yang ditampilkan pada tabel 3.4 di bawah ini: (Triton, 2006)

Tabel 3.4. Interpretasi Nilai r Hasil Analisis Korelasi

Interval nilai r *)	Interpretasi
0,001 – 0,200	Korelasi sangat lemah
0,201 – 0,400	Korelasi lemah
0,401 – 0,600	Korelasi cukup kuat
0,601 – 0,800	Korelasi kuat
0,801 – 1,000	Korelasi sangat kuat

*) Interpretasi berlaku untuk nilai r positif maupun negatif.

Sumber: Triton (2006), *SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik*.

Salah satu dasar pengambilan keputusan dalam uji signifikansi terhadap koefisien korelasi adalah sebagai berikut: (Santoso & Tjiptono, 2004)

- Jika probabilitas (signifikansi) $< 5\%$, H_0 ditolak.
- Jika probabilitas (signifikansi) $> 5\%$, H_0 tidak ditolak (diterima).

Selain itu, dapat juga dilihat adanya tanda * di belakang angka koefisien korelasi dalam tabel korelasi menunjukkan angka korelasi tersebut memenuhi kriteria signifikansi 5% (hasil yang signifikan), sedangkan tanda ** menunjukkan angka korelasi tersebut memenuhi kriteria signifikansi 1% (hasil yang sangat signifikan).

3.8.3. Analisis Regresi

Analisis regresi merupakan salah satu jenis analisis yang dapat memberi dasar untuk memprediksi serta menganalisis varian. Tujuan analisis regresi secara umum adalah: (Triton, 2006)

- a. Menentukan persamaan garis regresi berdasarkan nilai konstanta dan koefisien regresi yang dihasilkan.
- b. Mencari korelasi bersama antara variabel bebas dan variabel terikat (nilai R) dan koefisien determinasi (R^2).
- c. Menguji signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui uji-t maupun uji-F.

Analisis regresi yang dibahas dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana untuk membahas pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dan analisis regresi ganda untuk membahas pengaruh dua variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional) terhadap variabel terikat (organisasi pembelajaran).

Metode yang digunakan dalam analisis regresi ganda penelitian ini adalah *backward*, yaitu metode regresi dari belakang dengan membuat model secara bertahap. Model akhir adalah dengan membuang variabel yang tidak berpengaruh (Triton, 2006).

Salah satu dasar pengambilan keputusan dalam uji signifikansi terhadap koefisien regresi adalah sebagai berikut: (Santoso & Tjiptono, 2004)

- Jika probabilitas (signifikansi) $< 5\%$, H_0 ditolak.
- Jika probabilitas (signifikansi) $> 5\%$, H_0 tidak ditolak (diterima).

3.8.4. Uji Perbedaan

Untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan antara kedua kelompok sampel dalam penelitian ini, maka dilakukan analisis dengan menggunakan uji perbedaan (uji t). Uji perbedaan tersebut digunakan untuk membandingkan rata-rata dari dua kelompok sampel yang tidak berhubungan satu dengan yang lain, dengan tujuan mengetahui ada tidaknya perbedaan rata-rata secara signifikan dari kedua kelompok sampel tersebut (Santoso & Tjiptono, 2004).

Ada dua tahapan analisis, yaitu:

- a. Dengan *F test (Levene Test)*, menguji variansi populasi kedua sampel sama atau berbeda. Jika probabilitas atau signifikansi $> 0,05$, maka kedua variansi populasi adalah sama (identik) dan jika probabilitas atau signifikansi $< 0,05$, maka kedua variansi populasi adalah berbeda (tidak identik).
- b. Dengan *t test* dengan asumsi variansi sama (*equal variance assumed*), menguji rata-rata kedua sampel sama atau berbeda. Jika probabilitas atau signifikansi $> 0,05$, maka kedua rata-rata populasi adalah sama (identik) dan jika probabilitas atau signifikansi $< 0,05$, maka kedua rata-rata populasi adalah berbeda (tidak identik).

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Responden (sampel) dalam penelitian ini adalah para dosen (dosen tetap, dosen tidak tetap dan pengajar laboratorium) dan karyawan dari Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, Fakultas Hukum, Fakultas Kedokteran dan Program Pasca Sarjana (PPS) di Universitas XYZ di Jakarta. Untuk Fakultas Teknik, Fakultas Hukum, Fakultas Kedokteran dan PPS, responden yang dipilih adalah para karyawan karena adanya kesulitan bertemu dengan para dosen untuk menyebarkan kuesioner.

Jumlah populasi, jumlah sampel (minimal) berdasarkan perhitungan dengan rumus Slovin, jumlah kuesioner yang dibagikan dan jumlah kuesioner yang dikembalikan oleh responden ditampilkan dalam tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1. Alokasi Jumlah Kuesioner yang Dibagikan dan Dikembalikan Oleh Responden

Keterangan	Dosen	Karyawan					Total
	Fakultas Ekonomi	Fakultas Ekonomi	Fakultas Teknik	Fakultas Hukum	Fakultas Kedokteran	PPS	
Jumlah populasi	486	117	78	24	33	12	750
Jumlah sampel (minimal)	83	54	44	19	25	11	236
Kuesioner yang dibagikan	77	72	30	30	30	6	245
Kuesioner yang dikembalikan	57	30	14	14	6	4	125

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai tabel di atas adalah sebagai berikut:

- Dalam melakukan perhitungan jumlah sampel (minimal) berdasarkan rumus Slovin dalam penelitian ini, penulis menggunakan persentase kelonggaran ketidaktelitian

pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (e) sebesar misalnya 10%. Perhitungan jumlah sampel minimal yang harus diambil menurut rumus Slovin adalah sebagai berikut:

1. Fakultas Ekonomi

- Dosen

$$n = \frac{486}{1 + 486 (0,1)^2} = 82,94 = 83 \text{ orang}$$

- Karyawan

$$n = \frac{117}{1 + 117 (0,1)^2} = 53,92 = 54 \text{ orang}$$

2. Fakultas Teknik (Karyawan)

$$n = \frac{78}{1 + 78 (0,1)^2} = 43,82 = 44 \text{ orang}$$

3. Fakultas Hukum (Karyawan)

$$n = \frac{24}{1 + 24 (0,1)^2} = 19,35 = 19 \text{ orang}$$

4. Fakultas Kedokteran (Karyawan)

$$n = \frac{33}{1 + 33 (0,1)^2} = 24,81 = 25 \text{ orang}$$

5. PPS (Karyawan)

$$n = \frac{12}{1 + 12 (0,1)^2} = 10,71 = 11 \text{ orang}$$

- Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada tanggal 9 Februari 2006 sampai dengan 17 Februari 2006 pada masing-masing fakultas. Jumlah kuesioner yang didistribusikan pada masing-masing fakultas tergantung keinginan dan ijin dari

pimpinan fakultas yang bersangkutan sehingga pada beberapa fakultas jumlah kuesioner yang dibagikan tidak sesuai dengan jumlah minimal sampel (responden) yang seharusnya diambil. Jumlah kuesioner yang dibagikan secara keseluruhan berjumlah 245 (dua ratus empat puluh lima) buah.

- Pengembalian kuesioner tidak dapat dilakukan secara serentak pada masing-masing fakultas. Sebagian fakultas menyanggupi pengembalian kuesioner sekitar seminggu setelah pengiriman kuesioner, namun sebagian fakultas lainnya menginginkan pengembalian kuesioner sekitar dua minggu. Jumlah kuesioner yang dikembalikan sejumlah 125 (seratus dua puluh lima) buah (dengan *response rate* 51,02%) dan kuesioner yang tidak dikembalikan sebanyak 120 kuesioner. Hal tersebut dikarenakan kesibukan dari masing-masing responden sehingga mereka tidak dapat menyelesaikan pengisian kuesioner sesuai dengan waktu yang telah disepakati. Dari semua kuesioner yang terkumpul, 57 buah diisi oleh dosen (dengan *response rate* 74,03%) dan 68 buah diisi oleh karyawan (dengan *response rate* 40,48%).

Informasi mengenai profil responden dapat dilihat pada tabel 4.2 yang menginformasikan mengenai frekuensi dan persentase responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Secara keseluruhan dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin pria lebih banyak daripada wanita (71 orang – 56,8%), berusia 41-50 tahun (43 orang – 34,3%), menikah (90 orang – 72%), mayoritas berpendidikan S1 (49 – 39,2%) dan mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun (44 orang – 35,2%). Sebagian besar responden berasal dari Fakultas Ekonomi (87 orang – 69,6%). Untuk dosen sebagian besar berasal dari jurusan manajemen (50 orang – 87,7%) dan program

studi S-1 (53 orang – 93%), sedangkan untuk karyawan sebagian besar berasal dari bagian umum (17 orang – 25%).

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi dan Persentase Data Penelitian Responden

Ket	Pilihan	Dosen		Karyawan		Total	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%
Jenis Kelamin	Pria	22	38,6	49	72,1	71	56,8
	Wanita	35	61,4	19	27,9	54	43,2
Total		57	100	68	100	125	100
Usia	21-30 th	32	56,1	1	1,5	33	26,4
	31-40 th	13	22,8	20	29,4	33	26,4
	41-50 th	5	8,8	38	55,9	43	34,4
	> 50 th	7	12,3	9	13,2	16	12,8
Total		57	100	68	100	125	100
Status Pernikahan	Belum menikah	27	47,4	63	92,6	90	72
	Menikah	30	52,6	5	7,4	35	28
Total		57	100	68	100	125	100
Pendidikan Terakhir	SLTA	-	-	36	52,9	36	28,8
	D3	-	-	6	8,8	6	4,8
	S1	25	43,9	24	35,3	49	39,2
	S2	30	52,6	2	2,9	32	25,6
	S3	2	3,5	-	-	2	1,6
Total		57	100	68	100	125	100
Lama Bekerja	< 1 th	4	7,0	-	-	4	3,2
	1-5 th	26	45,6	-	-	26	20,8
	6-10 th	10	17,5	7	10,3	17	13,6
	11-15 th	10	17,5	15	22,1	25	20
	16-20 th	2	3,5	7	10,3	9	7,2
	> 20 th	5	8,8	39	57,4	44	35,2
Total		57	100	68	100	125	100
Jurusan	Manajemen	50	87,7	-	-	50	87,7
	Akuntansi	7	12,3	-	-	7	12,3
Total		57	100	-	-	57	100
Program Studi	D-3	4	7,0	-	-	4	7,0
	S-1	53	93	-	-	53	93
	S-2	-	-	-	-	-	-
Total		57	100	-	-	57	100
Bagian	Personalia	-	-	8	11,8	8	11,8
	Pendidikan	-	-	6	8,8	6	8,8
	Kemahasiswaan	-	-	4	5,9	4	5,9
	Perpustakaan	-	-	7	10,3	7	10,3
	Umum	-	-	17	25,0	17	25,0
	PPDI	-	-	3	4,4	3	4,4
	Keuangan	-	-	5	7,4	5	7,4
	Sekretariat	-	-	12	17,6	12	17,6
	Tata Usaha	-	-	2	2,9	2	2,9
	PPS	-	-	4	5,9	4	5,9
Total		-	-	68	100	68	100

Sumber: Diolah oleh penulis

4.2. Pengujian Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan uji terpakai sehingga tidak dilakukan *pre-test*. Hal ini dilakukan karena keterbatasan waktu dan responden dalam penelitian ini. Setelah semua data terkumpul, penulis melakukan pengujian validitas dan reliabilitas serta analisis faktor sebelum melakukan analisis data lebih lanjut.

4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan nilai *corrected item total correlation*. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode *alpha-Cronbach*. Apabila *alpha-Cronbach* lebih dari 0,40, berarti sudah reliabel (Triton, 2006).

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan secara bertahap sehingga terdapat kemungkinan jika dalam tahap-tahap pengujian nanti ada beberapa *item* pernyataan yang harus dibuang (*deleted*), yaitu *item* yang mempunyai *corrected item total correlation* kurang dari 0,4.

Penulis melakukan uji validitas dan uji reliabilitas per *item* atau pernyataan dalam masing-masing variabel. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas *Item* Organisasi Pembelajaran

1. *Item-item* dalam organisasi pembelajaran sebanyak empatpuluh tiga buah, yang terdiri dari tujuh *item* mengenai *continuous learning* (diberi lambang CL1, CL2, CL3, CL3, CL4, CL5, CL6 dan CL7), enam *item* mengenai *dialogue and inquiry* (diberi lambang DI1, DI2, DI3, DI4, DI5 dan DI6), enam *item* mengenai *team learning* (diberi lambang TL1, TL2, TL3, TL4, TL5 dan TL6), enam *item* mengenai *embedded system* (diberi lambang ES1, ES2, ES3, ES4, ES5 dan ES6), enam *item* mengenai *empower people*

(diberi lambang EP1, EP2, EP3, EP4, EP5 dan EP6), enam *item* mengenai *systemic connection* (diberi lambang SC1, SC2, SC3, SC4, SC5 dan SC6) dan enam *item* mengenai *leadership* (diberi lambang LD1, LD2, LD3, LD4, LD5 dan LD6).

2. Dari pengujian validitas dan reliabilitas terhadap semua *item* tersebut diperoleh nilai *alpha-Cronbach* sebesar 0,967, berarti *item-item* tersebut sudah reliabel karena nilai *alpha-Cronbach* lebih besar dari 0,6 dan semua *item* sudah memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,4 sehingga *item-item* tersebut sudah *valid* dan dapat dipergunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.2.1.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas *Item* Kepemimpinan Transformasional

1. *Item-item* dalam kepemimpinan transformasional sebanyak duapuluh buah, yang terdiri dari empat *item* mengenai *idealized influence/charisma – attributed* (diberi lambang IA1, IA2, IA3 dan IA4), empat *item* mengenai *idealized influence/charisma – behavior* (diberi lambang IB1, IB2, IB3 dan IB4), empat *item* mengenai *inspirational motivation* (diberi lambang IM1, IM2, IM3 dan IM4), empat *item* mengenai *intellectual stimulation* (diberi lambang IS1, IS2, IS3 dan IS4) dan empat *item* mengenai *individual consideration* (diberi lambang IC1, IC2, IC3 dan IC4).
2. Dari pengujian validitas dan reliabilitas terhadap semua *item* tersebut diperoleh nilai *alpha-Cronbach* sebesar 0,903, berarti *item-item* tersebut sudah reliabel karena nilai *alpha-Cronbach* lebih besar dari 0,6. Namun ada beberapa *item* (IA4, IB4, IS2 dan IC2) yang memiliki nilai *corrected item total correlation* kurang dari 0,4 sehingga *item-item* tersebut tidak *valid*.
3. Kemudian dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan *item-item* yang tidak *valid* dan diperoleh hasil *alpha-Cronbach* sebesar 0,919, berarti *item-item* tersebut

sudah reliabel karena nilai *alpha-Cronbach* lebih besar dari 0,6. Namun masih ada satu *item* (IB1) yang memiliki nilai *corrected item total correlation* kurang dari 0,4 sehingga *item* tersebut tidak *valid*.

4. Pengujian ulang dilakukan kembali dengan menghilangkan *item* yang tidak *valid* dan diperoleh hasil *alpha-Cronbach* sebesar 0,921, berarti *item-item* tersebut sudah reliabel karena nilai *alpha-Cronbach* lebih besar dari 0,6. Namun masih ada satu *item* (IC3) yang memiliki nilai *corrected item total correlation* kurang dari 0,4 sehingga *item* tersebut tidak *valid*.
5. Oleh karena masih ada *item* yang belum *valid*, maka pengujian ulang dilakukan lagi dengan menghilangkan *item* yang tidak *valid* dan diperoleh hasil *alpha-Cronbach* sebesar 0,922, berarti *item-item* tersebut sudah reliabel karena nilai *alpha-Cronbach* lebih besar dari 0,6 dan semua *item* sudah memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,4 sehingga *item-item* tersebut sudah *valid* dan dapat dipergunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.2.1.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas *Item* Kepemimpinan Transaksional

1. *Item-item* dalam kepemimpinan transaksional sebanyak duabelas buah, yang terdiri dari empat *item* mengenai *contingent reward* (diberi lambang CR1, CR2, CR3 dan CR4), empat *item* mengenai *management by exception – active* (diberi lambang MA1, MA2, MA3 dan MA4) dan empat *item* mengenai *management by exception – passive* (diberi lambang MP1, MP2, MP3 dan MP4).
2. Dari pengujian validitas dan reliabilitas terhadap semua *item* tersebut diperoleh nilai *alpha-Cronbach* sebesar 0,623, berarti *item-item* tersebut sudah reliabel karena nilai *alpha-Cronbach* lebih besar dari 0,6. Namun ada beberapa *item* (MA1, MA3, MP1,

MP2, MP3 dan MP4) yang memiliki nilai *corrected item total correlation* kurang dari 0,4 sehingga *item-item* tersebut tidak *valid*.

3. Kemudian dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan *item-item* yang tidak *valid* dan diperoleh hasil *alpha-Cronbach* sebesar 0,790, berarti *item-item* tersebut sudah reliabel karena nilai *alpha-Cronbach* lebih besar dari 0,6 dan semua *item* sudah memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,4 sehingga *item-item* tersebut sudah *valid* dan dapat dipergunakan untuk analisis lebih lanjut.

Adapun ringkasan hasil pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat dalam tabel

4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3. Ringkasan Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah item	Alpha-Cronbach awal	Jumlah item dihapus	Jumlah item sisa	Alpha-Cronbach akhir
Organisasi pembelajaran	43	0,967	0	43	0,967
Kepemimpinan transformasional	20	0,903	6	14	0,922
Kepemimpinan transaksional	12	0,623	6	6	0,790

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

4.2.2. Analisis Faktor

4.2.2.1. Menilai Variabel yang Layak, *Factoring* dan Rotasi

Alat ukur yang digunakan untuk menilai variabel yang layak dimasukkan dalam analisis selanjutnya adalah nilai MSA pada tabel *KMO and Barlett's Test*. Jika nilai MSA = 1, artinya variabel tersebut dapat diprediksi tanpa kesalahan oleh variabel lain, MSA > 0,5, artinya variabel masih dapat diprediksi dan dapat dianalisis lebih lanjut dan MSA < 0,5, artinya variabel tidak dapat diprediksi dan tidak dapat dianalisis lebih lanjut. Alat ukur lainnya adalah angka 'a' dalam tabel *Anti Image Matrices*, yang menandakan besaran MSA sebuah

variabel. Jika ada variabel yang memiliki nilai ‘a’ kurang dari 0,5, maka variabel tersebut harus dikeluarkan dari pemilihan variabel (Santoso & Tjiptono, 2004).

Untuk proses *factoring* dan rotasi, digunakan angka pembatas (*cut off point*) sebesar 0,3 agar suatu variabel dapat secara nyata masuk dalam suatu faktor. Jika lebih kecil dari 0,3, variabel tersebut tidak dapat secara nyata dimasukkan dalam salah satu faktor (Hair, et. al., 1998).

4.2.2.1.1. Analisis Faktor pada *Item-item* dalam Masing-masing Variabel

Ringkasan hasil analisis faktor pada *item* dalam masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel 4.4, tabel 4.5 dan tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.4. Ringkasan Hasil Analisis Faktor pada *Item* dalam Organisasi Pembelajaran

<i>Item</i>	MSA per Variabel	MSA per <i>Item</i>	<i>Communalities</i>	<i>Total Variance Explained</i>	<i>Rotated Component Matrix (Component 1)</i>
CL1	0,910	0,685	0,282 (terendah) 0,617 (tertinggi)	42,252%	0,892
CL2		0,734			0,887
CL3		0,683			0,935
CL4		0,531			0,881
CL5		0,785			0,938
CL6		0,625			0,927
CL7		0,619			0,917
DI1		0,677			0,914
DI2		0,569			0,916
DI3		0,554			0,857
DI4		0,613			0,890
DI5		0,560			0,905
DI6		0,580			0,915
TL1		0,570			0,906
TL2		0,668			0,948
TL3		0,629			0,917
TL4		0,668			0,903
TL5		0,703			0,905
TL6		0,607			0,840
ES1		0,593			0,889
ES2	0,649	0,917			
ES3	0,631	0,921			
ES4	0,629	0,916			

ES5		0,662			0,895
ES6		0,675			0,943
EP1		0,657			0,938
EP2		0,577			0,887
EP3		0,650			0,889
EP4		0,663			0,905
EP5		0,643			0,895
EP6		0,608			0,940
SC1		0,565			0,893
SC2		0,728			0,929
SC3		0,697			0,897
SC4		0,726			0,913
SC5		0,625			0,894
SC6		0,633			0,888
LD1		0,660			0,899
LD2		0,730			0,944
LD3		0,751			0,954
LD4		0,560			0,902
LD5		0,703			0,917
LD6		0,752			0,919

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Adapun penjelasan untuk hasil analisis faktor terhadap *item* dalam variabel organisasi pembelajaran pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Dalam kolom MSA per variabel maupun per *item*, diketahui bahwa semua nilai MSA tersebut lebih dari 0,5, yang berarti semua *item* dapat dianalisis lebih lanjut.
2. Dalam kolom *communalities*, diketahui bahwa nilai tertinggi (0,617) berada pada *item* CL5 (pernyataan mengenai bawahan diberi waktu untuk mendukung pembelajaran), yang berarti sekitar 61,7% variansi *item* tersebut dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk (faktor yang terbentuk tersebut selanjutnya diberi nama organisasi pembelajaran). Sedangkan nilai terendah (0,282) berada pada *item* CL4 (pernyataan mengenai bawahan dapat memperoleh dana dan sumber daya lainnya untuk mendukung pembelajaran), yang berarti sekitar 28,2% variansi *item* tersebut dapat dijelaskan oleh faktor organisasi pembelajaran.

3. Dalam kolom *total variance explained* terdapat angka 42,252%, yang menunjukkan bahwa faktor organisasi pembelajaran yang terbentuk dapat menjelaskan 42,252% dari variabilitas keempatpuluh tiga *item* organisasi pembelajaran tersebut.
4. Dalam kolom *rotated component matrix*, diketahui bahwa semua *item* dalam organisasi pembelajaran mengelompok menjadi satu komponen (faktor) dengan nilai korelasi (*factor loading*) pada masing-masing *item* melebihi angka pembatas (0,3). Hal ini berarti semua *item* tersebut sudah tepat atau secara nyata masuk dalam faktor organisasi pembelajaran.

Tabel 4.5. Ringkasan Hasil Analisis Faktor pada *Item* dalam Kepemimpinan Transformasional

<i>Item</i>	MSA per Variabel	MSA per <i>Item</i>	<i>Communalities</i>	<i>Total Variance Explained</i>	<i>Rotated Component Matrix (Component 1)</i>
IA1	0,916	0,918	0,677 (tertinggi)	50,386%	0,593
IA2		0,910			0,576
IA3		0,911			0,730
IB2		0,932			0,823
IB3		0,945			0,718
IM1		0,870			0,671
IM2		0,910			0,681
IM3		0,935	0,736		
IM4		0,937	0,795		
IS1		0,883	0,288 (terendah)		0,662
IS3		0,893			0,536
IS4		0,915			0,792
IC1		0,925			0,745
IC4		0,915	0,808		

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Adapun penjelasan untuk hasil analisis faktor terhadap *item* dalam variabel kepemimpinan transformasional pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Dalam kolom MSA per variabel maupun per *item*, diketahui bahwa semua nilai MSA tersebut lebih dari 0,5, yang berarti semua *item* dapat dianalisis lebih lanjut.
2. Dalam kolom *communalities*, diketahui bahwa nilai tertinggi (0,677) berada pada *item* IB2 (pernyataan mengenai pemimpin menjelaskan pentingnya tujuan dalam bekerja),

yang berarti sekitar 67,7% variansi *item* tersebut dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk (faktor yang terbentuk tersebut selanjutnya diberi nama kepemimpinan transformasional). Sedangkan nilai terendah (0,288) berada pada *item* IS3 (pernyataan mengenai pemimpin membuat bawahan melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang), yang berarti sekitar 28,8% variansi *item* tersebut dapat dijelaskan oleh faktor kepemimpinan transformasional.

3. Dalam kolom *total variance explained* terdapat angka 50,386%, yang menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transformasional yang terbentuk dapat menjelaskan 48,967% dari variabilitas keempatbelas *item* kepemimpinan transformasional tersebut.
4. Dalam kolom *rotated component matrix*, diketahui bahwa semua *item* dalam kepemimpinan transformasional mengelompok menjadi satu komponen (faktor) dengan nilai korelasi (*factor loading*) pada masing-masing *item* melebihi angka pembatas (0,3). Hal ini berarti semua *item* tersebut sudah tepat atau secara nyata masuk dalam faktor kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.6. Ringkasan Hasil Analisis Faktor pada *Item* dalam Kepemimpinan Transaksional

<i>Item</i>	MSA per Variabel	MSA per <i>Item</i>	<i>Communalities</i>	<i>Total Variance Explained</i>	<i>Rotated Component Matrix (Component 1)</i>
CR1	0,823	0,861	0,581 (tertinggi)	48,967%	0,671
CR2		0,827			0,731
CR3		0,817			0,762
CR4		0,818			0,714
MA2		0,804			0,732
MA4		0,817			0,572
MA4		0,327 (terendah)			

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Adapun penjelasan untuk hasil analisis faktor terhadap *item* dalam variabel kepemimpinan transaksional pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Dalam kolom MSA per variabel maupun per *item*, diketahui bahwa semua nilai MSA tersebut lebih dari 0,5, yang berarti semua *item* dapat dianalisis lebih lanjut.
2. Dalam kolom *communalities*, diketahui bahwa nilai tertinggi (0,581) berada pada *item* CR3 (pernyataan mengenai pemimpin memberikan penjelasan tentang imbalan bila sasaran kerja tercapai), yang berarti sekitar 58,1% variansi *item* tersebut dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk (faktor yang terbentuk tersebut selanjutnya diberi nama kepemimpinan transaksional). Sedangkan nilai terendah (0,327) berada pada *item* MA4 (pernyataan mengenai pemimpin menunjukkan kesalahan bawahan dalam memenuhi standar pelaksanaan tugas), yang berarti sekitar 32,7% variansi *item* tersebut dapat dijelaskan oleh faktor kepemimpinan transaksional.
3. Dalam kolom *total variance explained* terdapat angka 48,967%, yang menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transaksional yang terbentuk dapat menjelaskan 48,967% dari variabilitas keenam *item* kepemimpinan transaksional tersebut.
4. Dalam kolom *rotated component matrix*, diketahui bahwa semua *item* dalam kepemimpinan transaksional mengelompok menjadi satu komponen (faktor) dengan nilai korelasi (*factor loading*) pada masing-masing *item* melebihi angka pembatas (0,3). Hal ini berarti semua *item* tersebut sudah tepat atau secara nyata masuk dalam faktor kepemimpinan transaksional.

4.2.2.1.2. Analisis Faktor pada Dimensi-dimensi dalam Masing-masing Variabel

Berikut ini merupakan hasil analisis faktor terhadap dimensi organisasi pembelajaran, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang ditampilkan dalam tabel 4.7, tabel 4.8 dan tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.7. Ringkasan Hasil Analisis Faktor Dimensi dalam Organisasi Pembelajaran

Dimensi	MSA per Variabel	MSA per Dimensi	Communalities	Total Variance Explained	Rotated Component Matrix (Comp. 1)
a. <i>Continuous learning (CL)</i>	0,898	0,872	0,758 (tertinggi)	70,807%	0,871
b. <i>Dialogue and inquiry (DI)</i>		0,846			0,815
c. <i>Team learning (TL)</i>		0,942	0,649 (terendah)		0,805
d. <i>Embedded system (ES)</i>		0,929			0,851
e. <i>Empower people (EP)</i>		0,904			0,849
f. <i>Systemic connection (SC)</i>		0,917			0,864
g. <i>Leadership (LD)</i>		0,883			0,833

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Adapun penjelasan untuk hasil analisis faktor terhadap dimensi dalam variabel organisasi pembelajaran pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Dalam kolom MSA per variabel maupun per dimensi, diketahui bahwa semua nilai MSA tersebut lebih dari 0,5, yang berarti semua dimensi dapat dianalisis lebih lanjut.
2. Dalam kolom *communalities*, diketahui bahwa nilai tertinggi (0,758) berada pada dimensi CL (pernyataan mengenai penciptaan peluang pembelajaran secara kontinyu), yang berarti sekitar 75,8% variansi dimensi tersebut dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk (faktor yang terbentuk tersebut selanjutnya diberi nama organisasi pembelajaran). Sedangkan nilai terendah (0,649) berada pada dimensi TL (pernyataan mengenai kerjasama dan pembelajaran tim), yang berarti sekitar 64,9% variansi dimensi tersebut dapat dijelaskan oleh faktor organisasi pembelajaran.
3. Dalam kolom *total variance explained* terdapat angka 70,807%, yang menunjukkan bahwa faktor organisasi pembelajaran yang terbentuk dapat menjelaskan 70,807% dari variabilitas ketujuh dimensi organisasi pembelajaran tersebut.
4. Dalam kolom *rotated component matrix*, diketahui bahwa semua dimensi dalam organisasi pembelajaran mengelompok menjadi satu komponen (faktor) dengan nilai

korelasi (*factor loading*) pada masing-masing dimensi melebihi angka pembatas (0,3). Hal ini berarti semua dimensi tersebut sudah tepat atau secara nyata masuk dalam faktor organisasi pembelajaran.

Tabel 4.8. Ringkasan Hasil Analisis Faktor Dimensi dalam Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	MSA per Variabel	MSA per Dimensi	<i>Communalities</i>	<i>Total Variance Explained</i>	<i>Rotated Component Matrix (Comp. 1)</i>
a. <i>Idealized influence - attributed (IA)</i>	0,885	0,915	0,715 (terendah)	75,366%	0,845
b. <i>Idealized influence - behavior (IB)</i>		0,876			0,879
c. <i>Inspirational motivation (IM)</i>		0,875			0,879
d. <i>Intellectual stimulation (IS)</i>		0,897	0,715 (terendah)		0,845
e. <i>Individual consideration (IC)</i>		0,869	0,794 (tertinggi)		0,891

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Adapun penjelasan untuk hasil analisis faktor terhadap dimensi dalam variabel kepemimpinan transformasional pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Dalam kolom MSA per variabel maupun per dimensi, diketahui bahwa semua nilai MSA tersebut lebih dari 0,5, yang berarti semua dimensi dapat dianalisis lebih lanjut.
2. Dalam kolom *communalities*, diketahui bahwa nilai tertinggi (0,794) berada pada dimensi IC (pernyataan mengenai pemimpin memberi perhatian terhadap kebutuhan bawahan), yang berarti sekitar 79,4% variansi dimensi tersebut dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk (faktor yang terbentuk tersebut selanjutnya diberi nama kepemimpinan transformasional). Sedangkan nilai terendah (0,715) berada pada dimensi IA (pernyataan mengenai pemimpin menginspirasi bawahan untuk setia dan taat) dan dimensi IS (pernyataan mengenai pemimpin membantu bawahan berpikir secara rasional dan kreatif), yang berarti sekitar 71,5% variansi masing-masing dimensi tersebut dapat dijelaskan oleh faktor kepemimpinan transformasional.

3. Dalam kolom *total variance explained* terdapat angka 75,366%, yang menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transformasional yang terbentuk dapat menjelaskan 75,366% dari variabilitas kelima dimensi kepemimpinan transformasional tersebut.
4. Dalam kolom *rotated component matrix*, diketahui bahwa semua dimensi dalam kepemimpinan transformasional mengelompok menjadi satu komponen (faktor) dengan nilai korelasi (*factor loading*) pada masing-masing dimensi melebihi angka pembatas (0,3). Hal ini berarti semua dimensi tersebut sudah tepat atau secara nyata masuk dalam faktor kepemimpinan transformasional.

**Tabel 4.9. Ringkasan Hasil Analisis Faktor
Dimensi dalam Kepemimpinan Transaksional**

Dimensi	MSA per Variabel	MSA per Dimensi	Communalities	Total Variance Explained	Rotated Component Matrix (Comp. 1)
a. <i>Contingent reward (CR)</i>		0,500	0,784		0,886
b. <i>Management by exception – active (MA)</i>	0,500	0,500	0,784	78,430%	0,886

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Adapun penjelasan untuk hasil analisis faktor terhadap dimensi dalam variabel kepemimpinan transaksional pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Dalam kolom MSA per variabel maupun per dimensi, diketahui bahwa semua nilai MSA tersebut lebih dari 0,5, yang berarti semua dimensi dapat dianalisis lebih lanjut.
2. Dalam kolom *communalities*, diketahui bahwa kedua dimensi tersebut memiliki nilai yang sama (0,784), yang berarti sekitar 78,4% variansi masing-masing dimensi tersebut dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk (faktor yang terbentuk tersebut selanjutnya diberi nama kepemimpinan transaksional).

3. Dalam kolom *total variance explained* terdapat angka 75,366%, yang menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transaksional yang terbentuk dapat menjelaskan 75,366% dari variabilitas kedua dimensi kepemimpinan transaksional tersebut.
4. Dalam kolom *rotated component matrix*, diketahui bahwa semua dimensi dalam kepemimpinan transaksional mengelompok menjadi satu komponen (faktor) dengan nilai korelasi (*factor loading*) pada masing-masing dimensi melebihi angka pembatas (0,3). Hal ini berarti semua dimensi tersebut sudah tepat atau secara nyata masuk dalam faktor kepemimpinan transaksional.

4.2.2.2. Validasi Faktor

Untuk melakukan validasi faktor, sampel dibagi menjadi dua bagian yang kurang lebih sama (Santoso, 2002). Oleh karena itu, penulis membagi data menjadi dua bagian, yaitu bagian pertama terdiri dari data responden no. 1 sampai dengan 62 dan bagian kedua terdiri dari data no. 63 sampai dengan 125.

Adapun ringkasan hasil analisis validasi faktor pada *item* dalam masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel 4.10, tabel 4.11 dan tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.10. Ringkasan Hasil Validasi Faktor pada *Item* dalam Organisasi Pembelajaran

<i>Item</i>	<i>Factor Loading</i> pada Data Bagian Pertama	<i>Factor Loading</i> pada Data Bagian Kedua
CL1	.685	.698
CL2	.729	.738
CL3	.673	.688
CL4	.441	.646
CL5	.806	.756
CL6	.637	.611
CL7	.564	.671
DI1	.703	.645
DI2	.607	.529
DI3	.500	.603
DI4	.492	.729

DI5	.656	.477
DI6	.653	.534
TL1	.625	.521
TL2	.752	.567
TL3	.731	.501
TL4	.673	.653
TL5	.793	.607
TL6	.759	.524
ES1	.664	.502
ES2	.717	.603
ES3	.680	.595
ES4	.751	.453
ES5	.685	.626
ES6	.685	.642
EP1	.708	.606
EP2	.571	.559
EP3	.653	.613
EP4	.685	.630
EP5	.738	.522
EP6	.590	.639
SC1	.524	.610
SC2	.732	.730
SC3	.738	.651
SC4	.809	.619
SC5	.702	.567
SC6	.522	.759
LD1	.614	.692
LD2	.764	.671
LD3	.783	.705
LD4	.629	.458
LD5	.734	.661
LD6	.790	.710

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Dari hasil validasi faktor di atas, baik pada data bagian pertama maupun bagian kedua, diketahui bahwa semua *item* organisasi pembelajaran tersebut tetap membentuk satu faktor, walaupun dengan angka *factor loading* yang berbeda dari sebelumnya. Dengan demikian, pemisahan data menjadi dua bagian tidak mengubah jumlah faktor yang dihasilkan. Hal ini berarti faktor yang mula-mula terbentuk adalah stabil dan faktor tersebut dapat digeneralisasikan untuk populasi yang ada atau dapat dinyatakan bahwa organisasi pembelajaran memang ditentukan oleh keempatpuluh tiga *item* tersebut.

**Tabel 4.11. Ringkasan Hasil Validasi Faktor
pada *Item* dalam Kepemimpinan Transformasional**

<i>Item</i>	<i>Factor Loading</i> pada Data Bagian Pertama	<i>Factor Loading</i> pada Data Bagian Kedua
IA1	.653	.512
IA2	.669	.452
IA3	.814	.590
IB2	.845	.774
IB3	.745	.692
IM1	.661	.703
IM2	.798	.498
IM3	.750	.731
IM4	.805	.809
IS1	.685	.617
IS3	.615	.376
IS4	.864	.724
IC1	.708	.776
IC4	.882	.696

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Dari hasil validasi faktor di atas, baik pada data bagian pertama maupun bagian kedua, diketahui bahwa semua *item* kepemimpinan transformasional tersebut tetap membentuk satu faktor, walaupun dengan angka *factor loading* yang berbeda dari sebelumnya. Dengan demikian, pemisahan data menjadi dua bagian tidak mengubah jumlah faktor yang dihasilkan. Hal ini berarti faktor yang mula-mula terbentuk adalah stabil dan faktor tersebut dapat digeneralisasikan untuk populasi yang ada atau dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memang ditentukan oleh keempat belas *item* tersebut.

**Tabel 4.12. Ringkasan Hasil Validasi Faktor
pada *Item* dalam Kepemimpinan Transaksional**

<i>Item</i>	<i>Factor Loading</i> pada Data Bagian Pertama	<i>Factor Loading</i> pada Data Bagian Kedua
CR1	.725	.540
CR2	.786	.628
CR3	.748	.778
CR4	.794	.720
MA2	.793	.601
MA4	.496	.668

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Dari hasil validasi faktor tersebut, baik pada data bagian pertama maupun bagian kedua, diketahui bahwa semua *item* kepemimpinan transaksional tersebut tetap membentuk satu faktor, walaupun dengan angka *factor loading* yang berbeda dari sebelumnya. Dengan demikian, pemisahan data menjadi dua bagian tidak mengubah jumlah faktor yang dihasilkan. Hal ini berarti faktor yang mula-mula terbentuk adalah stabil dan faktor tersebut dapat digeneralisasikan untuk populasi yang ada atau dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memang ditentukan oleh keenam *item* tersebut.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Statistik Deskriptif (Analisis Frekuensi)

Hal-hal yang akan dibahas dalam analisis frekuensi adalah mengenai nilai rata-rata (*mean*) dan deviasi standar (*standard deviation*) pada masing-masing dimensi organisasi pembelajaran, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Tabel 4.13. Hasil Analisis Frekuensi

Dimensi	Mean	Standard deviation
Organisasi pembelajaran:		
a. <i>Continuous learning (CL)</i>	2,5040	0,71072
b. <i>Dialogue and inquiry (DI)</i>	2,7933	0,63090
c. <i>Team learning (TL)</i>	2,7547	0,69933
d. <i>Embedded system (ES)</i>	2,3787	0,71322
e. <i>Empower people (EP)</i>	2,3413	0,69104
f. <i>Systemic connection (SC)</i>	2,4573	0,70771
g. <i>Leadership (LD)</i>	2,4520	0,79306
Kepemimpinan transformasional:		
a. <i>Idealized influence - attributed (IA)</i>	2,4267	0,74126
b. <i>Idealized influence - behavior (IB)</i>	2,6520	0,84535
c. <i>Inspirational motivation (IM)</i>	2,4940	0,75767
d. <i>Intellectual stimulation (IS)</i>	2,2880	0,72506
e. <i>Individual consideration (IC)</i>	2,1480	0,87304
Kepemimpinan transaksional:		
a. <i>Contingent reward (CR)</i>	2,2800	0,70611
b. <i>Management by exception – active (MA)</i>	2,3160	0,74199

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Dalam setiap dimensi, jumlah data yang *valid* (sah untuk diproses) adalah 125 sampel dan tidak ada data yang hilang (*missing*). Skor minimum pada masing-masing dimensi adalah 1 dan skor maksimum adalah 4 sehingga *range* data sebesar 3, yang menunjukkan bahwa jarak antara skor terendah dengan skor tertinggi dari jawaban responden sebesar 3.

Nilai *mean* menunjukkan rata-rata skor jawaban dari responden. *Mean* dari seluruh skor jawaban dalam kuesioner adalah 2,5. Jika *mean* di bawah 2,5, berarti responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner yang diisinya. Sedangkan jika *mean* di atas 2,5, berarti responden banyak memberikan skor 3 (sering) dan skor 4 (selalu) sebagai jawaban dalam kuesioner yang diisinya.

Nilai *standard deviation* menunjukkan bahwa pada tingkat keyakinan tertentu (misalnya 95%), rata-rata skor jawaban responden diperkirakan menjadi = $mean \pm (2 \text{ kali } standard \ deviation)$.

Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai analisis frekuensi adalah sebagai berikut:

4.3.1.1. Dimensi Organisasi Pembelajaran

1. Continuous learning (CL)

- *Mean* sebesar 2,5040, artinya artinya responden banyak memberikan skor 3 (sering) dan skor 4 (selalu) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,71072, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 1,08256 sampai 3,92544. *Range* skor tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum

(sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

2. *Dialogue and inquiry (DI)*

- *Mean* sebesar 2,7933, artinya responden banyak memberikan skor 3 (sering) dan skor 4 (selalu) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,63090, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 1,5315 sampai 4,0551. *Range* skor tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

3. *Team learning (TL)*

- *Mean* sebesar 2,7547, artinya responden banyak memberikan skor 3 (sering) dan skor 4 (selalu) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,69933, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 1,35604 sampai 4,15336. *Range* skor tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

4. *Embedded system (ES)*

- *Mean* sebesar 2,3787, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,71322, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,95226 sampai 3,80514. *Range* skor tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum

(sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

5. *Empower people (EP)*

- *Mean* sebesar 2,3413, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,69104, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,95922 sampai 3,72338. *Range* skor tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

6. *Systemic connection (SC)*

- *Mean* sebesar 2,4573, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,70771, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 1,04188 sampai 3,87272. *Range* skor tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

7. *Leadership (LD)*

- *Mean* sebesar 2,4520, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,79306, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,86588 sampai 4,03812. *Range* skor

tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

4.3.1.2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

1. *Idealized influence - attributed (IA)*

- *Mean* sebesar 2,4267, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,74126, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,94418 sampai 3,90922. *Range* skor tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

2. *Idealized influence - behavior (IB)*

- *Mean* sebesar 2,6520, artinya artinya responden banyak memberikan skor 3 (sering) dan skor 4 (selalu) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,84535, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,9613 sampai 4,3427. *Range* skor tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

3. *Inspirational motivation (IM)*

- *Mean* sebesar 2,4940, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.

- *Standard deviation* sebesar 0,75767, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,97866 sampai 4,00934. *Range* skor tersebut tidak berbeda jauh dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

4. *Intellectual stimulation (IS)*

- *Mean* sebesar 2,2880, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,72506, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,83788 sampai 3,73812. *Range* skor tersebut agak berbeda dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

5. *Individual consideration (IC)*

- *Mean* sebesar 2,1480, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,87304, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,40192 sampai 3,89408. *Range* skor tersebut agak berbeda dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

4.3.1.3. Dimensi Kepemimpinan Transaksional

1. *Contingent reward (CR)*

- *Mean* sebesar 2,2800, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,70611, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,86778 sampai 3,69222. *Range* skor tersebut agak berbeda dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

2. *Management by exception – active (MA)*

- *Mean* sebesar 2,3160, artinya responden banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.
- *Standard deviation* sebesar 0,74199, artinya pada tingkat keyakinan 95%, skor jawaban responden diperkirakan antara 0,83202 sampai 3,79998. *Range* skor tersebut agak berbeda dengan skor minimum (sebesar 1) dan skor maksimum (sebesar 4) sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran datanya sudah tergolong baik.

4.3.2. Analisis Korelasi

Triton (2006) mengemukakan bahwa nilai koefisien korelasi (r) berkisar dari -1 sampai dengan 1 dan dapat diinterpretasikan bahwa nilai r dari 0,001 – 0,200 (korelasinya sangat lemah), 0,201 – 0,400 (korelasinya lemah), 0,401 – 0,600 (korelasinya cukup kuat), 0,601 – 0,800 (korelasinya kuat) dan 0,801 – 1,000 (korelasinya sangat kuat).

4.3.2.1. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dengan Organisasi Pembelajaran

Nilai koefisien korelasi (r) dan signifikansi dari hasil analisis korelasi dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (sebagai variabel bebas) dengan organisasi pembelajaran (sebagai variabel terikat) ditampilkan dalam tabel 4.14 di bawah ini:

Tabel 4.14. Nilai Koefisien Korelasi dan Signifikansi antara Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dengan Organisasi Pembelajaran

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Organisasi Pembelajaran
Kepemimpinan Transformasional	1,000	0,879**	0,686**
Kepemimpinan Transaksional		1,000	0,664**
Organisasi Pembelajaran			1,000

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Adapun penjelasan untuk hasil analisis korelasi antar variabel yang ditunjukkan dalam tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan organisasi pembelajaran dan hubungan tersebut sangat signifikan pada tingkat keyakinan 99% (koefisien korelasinya 0,686**).
2. Kepemimpinan transaksional juga mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan organisasi pembelajaran dan hubungan tersebut sangat signifikan pada tingkat keyakinan 99% (koefisien korelasinya 0,664**).
3. Kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang sangat kuat dan positif dengan kepemimpinan transaksional dan hubungan tersebut sangat signifikan pada tingkat keyakinan 99% (koefisien korelasinya 0,879**).

Jadi, hubungan kepemimpinan transformasional dengan organisasi pembelajaran sedikit lebih kuat dibandingkan dengan hubungan kepemimpinan transaksional dengan organisasi pembelajaran. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dalam lingkungan universitas XYZ tersebut, kepemimpinan transformasional lebih banyak diterapkan dan dapat memotivasi para dosen maupun karyawan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Dari hasil analisis korelasi juga diketahui bahwa signifikansi pada semua hubungan antar variabel tersebut sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), yang berarti bahwa ada hubungan yang signifikan antara suatu variabel dengan variabel lain (antara kepemimpinan transformasional dengan organisasi pembelajaran, antara kepemimpinan transaksional dengan organisasi pembelajaran, antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional).

4.3.2.2. Hubungan antara Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Dimensi Kepemimpinan Transaksional dengan Organisasi Pembelajaran

Nilai koefisien korelasi dan signifikansi dari hasil analisis korelasi dimensi kepemimpinan (sebagai variabel bebas) dengan organisasi pembelajaran (sebagai variabel terikat) ditampilkan dalam tabel 4.15 di bawah ini:

Tabel 4.15. Nilai Koefisien Korelasi dan Signifikansi antara Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional dengan Organisasi Pembelajaran

Variabel	Dimensi	Organisasi Pembelajaran
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized influence - attributed (IA)</i>	0,567**
	<i>Idealized influence -behavior (IB)</i>	0,648**
	<i>Inspirational motivation (IM)</i>	0,594**
	<i>Intellectual stimulation (IS)</i>	0,608**
	<i>Individual consideration (IC)</i>	0,579**
Kepemimpinan Transaksional	<i>Contingent reward (CR)</i>	0,661**
	<i>Management by exception – active (MA)</i>	0,457**

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Adapun penjelasan untuk hasil analisis korelasi yang ditunjukkan dalam tabel 4.15 adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dengan organisasi pembelajaran adalah sebagai berikut:
 - Hubungan antara dimensi *idealized influence - attributed* dengan organisasi pembelajaran (dengan koefisien korelasi sebesar 0,567) adalah cukup kuat dan positif dengan tingkat keyakinan 99%.
 - Hubungan antara dimensi *idealized influence - behavior* dengan organisasi pembelajaran (dengan koefisien korelasi sebesar 0,648) adalah kuat dan positif dengan tingkat keyakinan 99%.
 - Hubungan antara dimensi *inspirational motivation* dengan organisasi pembelajaran (dengan koefisien korelasi sebesar 0,594) adalah cukup kuat dan positif dengan tingkat keyakinan 99%.
 - Hubungan antara dimensi *intellectual stimulation* dengan organisasi pembelajaran (dengan koefisien korelasi sebesar 0,608) adalah kuat dan positif dengan tingkat keyakinan 99%.
 - Hubungan antara dimensi *individual consideration* dengan organisasi pembelajaran (dengan koefisien korelasi sebesar 0,579) adalah cukup kuat dan positif dengan tingkat keyakinan 99%.
2. Hubungan antara dimensi-dimensi kepemimpinan transaksional dengan organisasi pembelajaran adalah sebagai berikut:

- Hubungan antara dimensi *contingent reward* dengan organisasi pembelajaran (dengan koefisien korelasi sebesar 0,661) adalah kuat dan positif dengan tingkat keyakinan 99%.
 - Hubungan antara dimensi *management by exception – active* dengan organisasi pembelajaran (dengan koefisien korelasi sebesar 0,457) adalah cukup kuat dan positif dengan tingkat keyakinan 99%.
3. Secara keseluruhan, dimensi kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang paling kuat dengan organisasi pembelajaran adalah *contingent reward*, yang merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transaksional. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menjelaskan dan memberikan imbalan kepada bawahan atas upaya yang telah mereka lakukan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya untuk mencapai kinerja dan prestasi baik akan meningkatkan motivasi untuk proses pembelajaran karena pada dasarnya manusia mempunyai kebutuhan untuk dihargai.
 4. Dimensi kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang paling lemah dengan organisasi pembelajaran adalah *management by exception – active*, yang juga merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transaksional. Hal ini menunjukkan bahwa tindakan pemimpin untuk memonitor dan memantau pelaksanaan kerja dari para bawahannya tidak berhubungan erat dengan organisasi pembelajaran karena lingkungan kerja di universitas sebenarnya memerlukan kesadaran yang tinggi dari para anggota organisasi untuk terus belajar agar tidak ketinggalan informasi terkini sehingga pemimpin yang terus memantau dan memonitor bawahan tidak terlalu diperlukan.

4.3.3. Analisis Regresi

4.3.3.1. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organisasi Pembelajaran

Hasil analisis regresi untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (sebagai variabel bebas) terhadap organisasi pembelajaran (sebagai variabel terikat) ditampilkan pada tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16. Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Organisasi Pembelajaran

<i>ANOVA</i>		<i>Model Summary</i>	<i>Coefficients</i>		
F	Sig.	R²	Intersep (a)	Koefisien Regresi (b)	Sig. (b)
109,124	0,000	0,470	0,000	0,686	0,000

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Penjelasan untuk hasil analisis regresi pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Dalam tabel ANOVA atau uji F, diketahui bahwa signifikansi 0,000, berarti model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi organisasi pembelajaran atau dapat juga diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%.
2. Dalam tabel *model summary*, diketahui angka *R square* sebesar 0,470. Hal ini berarti sekitar 47% variasi organisasi pembelajaran dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan sisanya sebesar 53% dijelaskan oleh variabel (sebab) lain. Dengan penjelasan hanya sebesar 47% tersebut, berarti tingkat ketepatan model regresi tersebut sebenarnya masih kurang sehingga variansi organisasi pembelajaran lebih banyak dijelaskan oleh variabel lain selain kepemimpinan transformasional.

3. Dalam tabel *coefficients*, diketahui nilai intersep sebesar 0,000 dan koefisien regresi sebesar 0,686 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai 0,686 berarti setiap penambahan skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan skor organisasi pembelajaran sebesar 0,686. Tingkat signifikansi sebesar 0,000 berarti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%. Dengan demikian, model (persamaan) regresi yang terbentuk adalah: $Y' = 0,686 X$ (keterangan: persamaan regresi tersebut menggunakan nilai variabel yang sudah distandarisasi sehingga nilai intersep menjadi nol).

Jadi, hipotesis awal (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran ditolak, berarti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%.

4.3.3.2. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran

Hasil analisis regresi untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional (sebagai variabel bebas) terhadap organisasi pembelajaran (sebagai variabel terikat) ditampilkan pada tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17. Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran

<i>ANOVA</i>		<i>Model Summary</i>	<i>Coefficients</i>		
F	Sig.	R²	Intersep (a)	Koefisien Regresi (b)	Sig. (b)
97,130	0,000	0,441	0,000	0,664	0,000

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Penjelasan untuk hasil analisis regresi pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Dalam tabel ANOVA atau uji F, diketahui bahwa signifikansi 0,000, berarti model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi organisasi pembelajaran atau dapat juga diartikan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%.
2. Dalam tabel *model summary*, diketahui bahwa angka *R square* sebesar 0,441. Hal ini berarti sekitar 44,1% variasi organisasi pembelajaran dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transaksional dan sisanya sebesar 55,9% dijelaskan oleh variabel (sebab) lain. Dengan penjelasan hanya sebesar 44,1% tersebut, berarti tingkat ketepatan model regresi tersebut sebenarnya masih kurang sehingga variansi organisasi pembelajaran lebih banyak dijelaskan oleh variabel lain selain kepemimpinan transaksional.
3. Dalam tabel *coefficients*, diketahui nilai intersep sebesar 0,000 dan koefisien regresi sebesar 0,664 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai 0,664 berarti setiap penambahan skor kepemimpinan transaksional akan meningkatkan skor organisasi pembelajaran sebesar 0,664. Tingkat signifikansi sebesar 0,000 berarti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%. Dengan demikian, model (persamaan) regresi yang terbentuk adalah:
$$Y' = 0,664 X$$
 (keterangan: persamaan regresi tersebut menggunakan nilai variabel yang sudah distandarisasi sehingga nilai intersep menjadi nol).

Jadi, hipotesis awal (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran ditolak, berarti ada pengaruh

yang signifikan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%.

4.3.3.3. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Secara Bersama-sama terhadap Organisasi Pembelajaran

Metode analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *backward*. Namun karena tidak ada variabel yang dikeluarkan dari analisis tersebut, maka otomatis metode yang tampil di *output SPSS* adalah *enter*.

Hasil analisis regresi untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (sebagai variabel bebas) terhadap organisasi pembelajaran (sebagai variabel terikat) ditampilkan pada tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4.18. Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran

<i>ANOVA</i>		<i>Model Summary</i>	<i>Coefficients</i>			
F	Sig.	<i>Adjusted R²</i>	Intersep (a)	<i>Variables Entered</i>	Koefisien Regresi (b)	Sig. (b)
57,869	0,000	0,478	0,000	K. Transformasional K. Transaksional	0,447 0,271	0,001 0,048

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Penjelasan untuk hasil analisis regresi pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Dalam tabel ANOVA atau uji F, diketahui bahwa signifikansi sebesar 0,000, berarti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%.
2. Dalam tabel *model summary*, diketahui bahwa angka *adjusted R square* sebesar 0,478, yang berarti sekitar 47,8% variasi organisasi pembelajaran dapat dijelaskan oleh

variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan sisanya sebesar 52,2% dijelaskan oleh variabel (sebab) lain. Dengan penjelasan hanya sebesar 47,8% tersebut, berarti tingkat ketepatan model regresi tersebut sebenarnya masih kurang sehingga variansi organisasi pembelajaran lebih banyak dijelaskan oleh variabel lain selain kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

3. Dalam tabel *coefficients*, diketahui bahwa nilai intersep sebesar 0,000. Nilai koefisien regresi untuk kepemimpinan transformasional sebesar 0,447 dengan signifikansi 0,001. Nilai 0,447 berarti jika variabel kepemimpinan transaksional dikontrol, maka setiap penambahan skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan skor organisasi pembelajaran sebesar 0,447. Tingkat signifikansi sebesar 0,001 berarti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%. Sedangkan nilai koefisien regresi untuk kepemimpinan transaksional sebesar 0,271 dengan signifikansi 0,048. Nilai 0,271 berarti jika kepemimpinan transformasional dikontrol, maka setiap penambahan skor kepemimpinan transaksional akan meningkatkan skor organisasi pembelajaran sebesar 0,271. Tingkat signifikansi sebesar 0,048 berarti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 95%. Dengan demikian, model (persamaan) regresi yang terbentuk adalah: $Y' = 0,447 X_1 + 0,271 X_2$ (keterangan: X_1 = kepemimpinan transformasional, X_2 = kepemimpinan transaksional dan persamaan regresi tersebut menggunakan nilai variabel yang sudah distandarisasi sehingga nilai intersep menjadi nol).

Jadi, hipotesis awal (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama

terhadap organisasi pembelajaran ditolak, berarti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%.

4.3.3.4. Pengujian Pengaruh Semua Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Dimensi Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran

Metode analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *backward* yang bertujuan untuk mengeluarkan variabel bebas yang tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dari model regresi (Triton, 2006).

Hasil analisis regresi untuk mengetahui pengaruh semua dimensi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran pada model regresi yang terakhir ditampilkan pada tabel 4.19 berikut ini:

Tabel 4.19. Hasil Analisis Regresi Semua Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Organisasi Pembelajaran

<i>Model</i>	<i>ANOVA</i>		<i>Model Summary</i>	<i>Coefficients</i>			
	F	Sig.		<i>Adjusted R²</i>	Intersep (a)	<i>Variables Entered</i>	Koefisien Regresi (b)
1	16,634	0,000	0,469	0,000	IA	0,109	0,293
					IB	0,254	0,047
					IM	0,052	0,652
					IS	0,196	0,089
					IC	-0,029	0,820
					CR	0,184	0,245
					MA	0,038	0,658
2	19,555	0,000	0,473	0,000	IA	0,104	0,303
					IB	0,253	0,047
					IM	0,050	0,662
					IS	0,189	0,086
					CR	0,171	0,245
					MA	0,041	0,632
3					23,587	0,000	0,477
	IB	0,269	0,026				

					IS	0,194	0,075
					CR	0,185	0,197
					MA	0,042	0,619
4	29,607	0,000	0,480	0,000	IA	0,108	0,268
					IB	0,281	0,017
					IS	0,210	0,043
					CR	0,190	0,181
5	38,988	0,000	0,479	0,000	IB	0,306	0,009
					IS	0,227	0,027
					CR	0,235	0,086

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Keterangan:

IA = *Idealized Influence – Attributed*; IB = *Idealized Influence – Behavior*; IM = *Inspirational Motivation*; IS = *Intellectual Stimulation*; IC = *Individual Consideration*; CR = *Contingent Reward*; MA = *Management By Exception - Active*

Penjelasan untuk hasil analisis regresi pada tabel 4.19 adalah sebagai berikut:

1. Dalam tabel ANOVA atau uji F, diketahui bahwa pada model pertama, nilai F hitung sebesar 16,634. Nilai F hitung pada model selanjutnya terus mengalami peningkatan dan pada model terakhir (model 5) nilai F hitung menjadi sebesar 38,988. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model terakhir lebih baik daripada model-model sebelumnya untuk digunakan dalam menginterpretasikan data. Dalam model terakhir, dimensi kepemimpinan yang tetap dipertahankan untuk menjadi prediktor (variabel bebas) adalah dimensi *idealized influence – behavior*, *intellectual stimulation* dan *contingent reward* dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga dimensi tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99%.
2. Dalam tabel *coefficients*, diketahui bahwa:
 - a. Pada model pertama (model 1), dimensi kepemimpinan yang menjadi prediktor (variabel bebas) ada tujuh buah, yaitu: *idealized influence – attributed*, *idealized*

influence – behavior, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration, contingent reward dan management by exception – active. Dari ketujuh dimensi tersebut ternyata hanya dimensi *idealized influence – behavior* dan *intellectual stimulation* yang berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran (dengan signifikansi masing-masing sebesar 0,047 dan 0,089).

- b. Pada model kedua, ada satu dimensi kepemimpinan yang dikeluarkan sebagai prediktor (variabel bebas), yaitu *individual consideration* sehingga hanya tersisa enam dimensi, yaitu: *idealized influence – attributed, idealized influence – behavior, inspirational motivation, intellectual stimulation, contingent reward dan management by exception – active.* Dari keenam dimensi tersebut ternyata hanya dimensi *idealized influence – behavior* dan *intellectual stimulation* yang berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran (dengan signifikansi masing-masing sebesar 0,047 dan 0,086).
- c. Pada model ketiga, ada satu lagi dimensi kepemimpinan yang dikeluarkan sebagai prediktor (variabel bebas), yaitu *inspirational motivation* sehingga hanya tersisa lima dimensi, yaitu: *idealized influence – attributed, idealized influence – behavior, intellectual stimulation, contingent reward dan management by exception – active.* Dari kelima dimensi tersebut ternyata hanya dimensi *idealized influence – behavior* dan *intellectual stimulation* yang berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran (dengan signifikansi masing-masing sebesar 0,026 dan 0,075).
- d. Pada model keempat, ada satu lagi dimensi kepemimpinan yang dikeluarkan sebagai prediktor (variabel bebas), yaitu *management by exception – active* sehingga hanya tersisa empat dimensi, yaitu: *idealized influence – attributed, idealized influence – behavior, intellectual stimulation dan contingent reward.*

Dari keempat dimensi tersebut ternyata hanya dimensi *idealized influence – behavior* dan *intellectual stimulation* yang berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran (dengan signifikansi masing-masing sebesar 0,017 dan 0,043).

- e. Pada model terakhir (model 5), ada satu lagi dimensi kepemimpinan yang dikeluarkan sebagai prediktor (variabel bebas), yaitu *idealized influence – attributed* sehingga hanya tersisa tiga dimensi, yaitu: *idealized influence – behavior*, *intellectual stimulation* dan *contingent reward*.
- Pada dimensi *idealized influence – behavior*, nilai koefisien regresi sebesar 0,306 dengan signifikansi 0,009, yang berarti ada pengaruh yang signifikan dimensi *idealized influence – behavior* terhadap organisasi pembelajaran jika dimensi *intellectual stimulation* dan *contingent reward* dikontrol dengan tingkat keyakinan 99%.
 - Pada dimensi *intellectual stimulation*, nilai koefisien regresi sebesar 0,227 dengan signifikansi 0,027, yang berarti ada pengaruh yang signifikan dimensi *intellectual stimulation* terhadap organisasi pembelajaran jika dimensi *idealized influence – behavior* dan *contingent reward* dikontrol dengan tingkat keyakinan 95%.
 - Pada dimensi *contingent reward*, nilai koefisien regresi sebesar 0,235 dengan signifikansi 0,086, yang berarti ada pengaruh yang signifikan dimensi *contingent reward* terhadap organisasi pembelajaran jika dimensi *idealized influence – behavior* dan *intellectual stimulation* dikontrol dengan tingkat keyakinan 90%. Penggunaan tingkat keyakinan 90% dikarenakan nilai 0,086

tidak signifikan pada tingkat keyakinan 95%, tetapi nilai tersebut masih cukup signifikan pada tingkat keyakinan 90%.

- Dengan demikian, model (persamaan) regresi yang terbentuk adalah: $Y' = 0,306 IB + 0,227 IS + 0,235 CR$ (keterangan: persamaan regresi tersebut menggunakan nilai variabel yang sudah distandarisasi sehingga nilai intersep menjadi nol).

3. Dalam tabel *model summary*, diketahui bahwa:

- Pada model pertama diperoleh angka *adjusted R square* sebesar 0,469, yang berarti sekitar 46,9% variasi organisasi pembelajaran dapat dijelaskan oleh tujuh buah dimensi kepemimpinan (meliputi: *idealized influence – attributed*, *idealized influence – behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*, *contingent reward* dan *management by exception – active*) dan sisanya sebesar 53,1% dijelaskan oleh variabel lain.
- Pada model kedua diperoleh angka *adjusted R square* sebesar 0,473, yang berarti sekitar 47,3% variasi organisasi pembelajaran dapat dijelaskan oleh enam buah dimensi kepemimpinan (meliputi: *idealized influence – attributed*, *idealized influence – behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *contingent reward* dan *management by exception – active*) dan sisanya sebesar 52,7% dijelaskan oleh variabel lain.
- Pada model ketiga diperoleh angka *adjusted R square* sebesar 0,477, yang berarti sekitar 47,7% variasi organisasi pembelajaran dapat dijelaskan oleh lima buah dimensi kepemimpinan (meliputi: *idealized influence – attributed*, *idealized*

influence – behavior, intellectual stimulation, contingent reward dan *management by exception – active*) dan sisanya sebesar 52,3% dijelaskan oleh variabel lain.

- Pada model keempat diperoleh angka *adjusted R square* sebesar 0,480, yang berarti sekitar 48% variasi organisasi pembelajaran dapat dijelaskan oleh empat buah dimensi kepemimpinan (meliputi: *idealized influence – attributed, idealized influence – behavior, intellectual stimulation* dan *contingent reward*) dan sisanya sebesar 52% dijelaskan oleh variabel lain.
- Pada model terakhir (model 5) diperoleh angka *adjusted R square* sebesar 0,479, yang berarti sekitar 47,9% variasi organisasi pembelajaran dapat dijelaskan oleh tiga buah dimensi kepemimpinan (meliputi: *idealized influence – behavior, intellectual stimulation, dan contingent reward*) dan sisanya sebesar 52,1% dijelaskan oleh variabel lain.
- Dari model pertama sampai model keempat, nilai *adjusted R square* menunjukkan adanya peningkatan, namun pada model terakhir (kelima), nilai *adjusted R square* mengalami sedikit penurunan (sebesar 0,1%) sehingga penurunan tersebut tidak terlalu signifikan dan model yang dipergunakan untuk analisis lebih lanjut adalah model terakhir.
- Dari model pertama sampai model keempat juga terlihat bahwa dimensi kepemimpinan yang berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran adalah *idealized influence – behavior* dan *intellectual stimulation*, namun pada model terakhir, setelah dimensi *idealized influence – attributed* dikeluarkan dari model regresi, dimensi *contingent reward* dianggap juga berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran.

Jadi, hipotesis awal (Ho) yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan semua dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran adalah tidak ditolak, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan semua dimensi kepemimpinan tersebut terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 90% karena dimensi yang berpengaruh ternyata hanya *idealized influence – behavior, intellectual stimulation* dan *contingent reward*.

4.3.4. Uji Perbedaan

Untuk mengetahui perbedaan antara kedua kelompok sampel (dosen dan karyawan), penulis melakukan analisis dengan menggunakan uji perbedaan (uji t). Uji perbedaan (uji t) tersebut dilakukan dengan uji *F test (Levene Test)*. Jika signifikansi $> 0,05$, maka kedua variansi populasi adalah sama dan jika probabilitas atau signifikansi $< 0,05$, maka kedua variansi populasi adalah berbeda. Selain itu, dilakukan juga *t test*. Jika signifikansi $> 0,05$, maka kedua rata-rata populasi adalah sama dan jika probabilitas atau signifikansi $< 0,05$, maka kedua rata-rata populasi adalah berbeda (Santoso & Tjiptono, 2004).

Adapun hasil pengolahan data untuk uji perbedaan ditampilkan dalam tabel 4.20 berikut ini:

Tabel 4.20. Hasil Uji Perbedaan terhadap Variansi dan Rata-rata Kelompok Sampel Dosen dan Karyawan

	Levene's Test for Equality of Variances (Sig.)	t-test for Equality of Means (Sig. 2-tailed)
Organisasi Pembelajaran - <i>Equal Variances assumed</i>	0,245	0,136
Kepemimpinan Transformasional - <i>Equal Variances assumed</i>	0,139	0,175
Kepemimpinan Transaksional - <i>Equal Variances not assumed</i>	0,040	0,092

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis

Penjelasan untuk hasil uji perbedaan pada tabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil *Levene's test for equality of variances* dalam variabel organisasi pembelajaran diketahui bahwa kelompok sampel dosen dan karyawan mempunyai variansi yang sama karena nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05). Oleh karena variansinya sama, maka pada hasil *uji-t for equality of means*, yang kita lihat adalah bagian *equal variances assumed* dan diketahui bahwa nilai signifikansinya juga lebih besar dari 0,05, yang berarti rata-rata dari kedua kelompok sampel tersebut adalah sama.
2. Dari hasil *Levene's test for equality of variances* dalam variabel kepemimpinan transformasional diketahui bahwa kelompok sampel dosen dan karyawan mempunyai variansi yang sama karena nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Oleh karena variansinya sama, maka pada hasil *uji-t for equality of means*, yang kita lihat adalah bagian *equal variances assumed* dan diketahui bahwa nilai signifikansinya juga lebih besar dari 0,05, yang berarti rata-rata dari kedua kelompok sampel tersebut adalah sama.
3. Dari hasil *Levene's test for equality of variances* dalam variabel kepemimpinan transaksional diketahui bahwa kelompok sampel dosen dan karyawan mempunyai variansi yang tidak sama karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Oleh karena variansinya tidak sama, maka pada hasil *uji-t for equality of means*, yang kita lihat adalah bagian *equal variances not assumed* dan diketahui bahwa nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, yang berarti rata-rata dari kedua kelompok sampel tersebut adalah sama.

Dari keseluruhan hasil uji perbedaan yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa untuk variabel organisasi pembelajaran dan kepemimpinan transformasional, kedua kelompok sampel tersebut tidak mempunyai perbedaan rata-rata yang signifikan. Hal ini dapat terjadi karena mereka sama-sama berada dalam lingkungan akademik sehingga mereka memerlukan pemimpin yang dapat memotivasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik dan juga memungkinkan mereka untuk melakukan pembelajaran secara kontinyu dalam rangka melakukan *up date* pengetahuan dan wawasan mereka.

Untuk variabel kepemimpinan transaksional, kedua kelompok sampel (dosen dan karyawan) tersebut mempunyai perbedaan variansi namun rata-ratanya sama. Perbedaan variansi tersebut dapat terjadi karena untuk kelompok sampel dosen, ada kemungkinan mereka tidak memerlukan pemimpin yang bersifat transaksional karena karakteristik pekerjaannya yang dapat dilaksanakan secara mandiri berdasarkan SAP. Sedangkan untuk kelompok sampel karyawan, karakteristik pekerjaannya memerlukan pemimpin yang transaksional karena adanya rutinitas dan mereka biasanya dimonitor secara langsung oleh atasannya.

Jadi, hipotesis awal (H_0) yang menyatakan tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara kelompok sampel dosen dengan karyawan adalah tidak ditolak (diterima), berarti rata-rata antara kedua kelompok sampel tersebut adalah sama dengan tingkat keyakinan 95%.

4.4. Pembahasan Hasil

Adapun pembahasan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya adalah sebagai berikut:

4.4.1. Pengujian Instrumen Penelitian

4.4.1.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

- Hasil uji validitas dan reliabilitas menghasilkan ada beberapa *item* dalam kuesioner yang dihapus atau tidak dipergunakan dalam analisis selanjutnya karena *item-item* tersebut tidak *valid* (mempunyai nilai *corrected item total correlation* kurang dari 0,4). *Item* dalam kuesioner organisasi pembelajaran tidak ada yang dihapus, berarti semua *item* tersebut telah *valid* (mempunyai nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,4) dan reliabel (karena nilai *alpha-Cronbach* lebih dari 0,6) sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya. *Item* kepemimpinan transformasional dalam kuesioner yang dihapus adalah *item* no. 6, 8, 19, 25, 29 dan 34, sedangkan *item* kepemimpinan transaksional dalam kuesioner yang dihapus adalah *item* no. 3, 4, 12, 17, 20 dan 24. Jadi, total *item* dalam kuesioner penelitian yang dihapus berjumlah duabelas buah. Banyaknya *item* yang dihapus dalam kuesioner penelitian ini disebabkan oleh penggunaan kuesioner berbahasa Inggris, yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh penulis sehingga terdapat kemungkinan kurang dapat dipahami oleh responden.

4.4.1.2. Analisis Faktor

- Hasil analisis faktor terhadap *item-item* dalam kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan organisasi pembelajaran memperlihatkan *item-item* yang ada dalam masing-masing variabel tersebut layak untuk dipergunakan dalam

analisis lebih lanjut dan *item-item* tersebut telah mengelompok dengan tepat dalam satu faktor dengan *factor loading* masing-masing lebih dari angka pembatas (0,3). Melalui analisis faktor diketahui bahwa *item* (pernyataan) yang dapat diberikan penjelasan paling besar oleh faktor organisasi pembelajaran adalah *item* mengenai bawahan diberi waktu untuk mendukung pembelajaran (sebesar 61,7%), dalam kepemimpinan transformasional adalah *item* mengenai pemimpin yang menjelaskan pentingnya tujuan dalam bekerja (sebesar 67,7%), sedangkan dalam kepemimpinan transaksional adalah *item* mengenai pemimpin yang memberikan penjelasan tentang imbalan bila sasaran kerja tercapai (sebesar 58,1%).

- Dilihat dari total dimensi, hasil analisis faktor memperlihatkan bahwa dalam organisasi pembelajaran, dimensi yang dapat diberikan penjelasan paling besar oleh faktor organisasi pembelajaran adalah dimensi *continuous learning* (sebesar 75,8%), dalam kepemimpinan transformasional adalah dimensi *individual consideration* (sebesar 79,4%), sedangkan dalam kepemimpinan transaksional adalah dimensi *contingent reward* dan *management by exception – active* (masing-masing sebesar 78,4%).

4.4.2. Analisis Data

4.4.2.1. Statistik Deskriptif (Analisis Frekuensi)

- Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa dalam organisasi pembelajaran, dimensi *dialogue and inquiry* mempunyai rata-rata terbesar (sebesar 2,7933) dibandingkan dimensi lainnya dalam organisasi pembelajaran, yang berarti responden paling banyak memberikan skor 3 (sering) dan skor 4 (selalu) sebagai jawaban dalam kuesioner. Dalam kepemimpinan transformasional adalah dimensi *idealized influence – behavior*

(sebesar 2,6520), yang berarti responden paling banyak memberikan skor 3 (sering) dan skor 4 (selalu) sebagai jawaban dalam kuesioner. Sedangkan dalam kepemimpinan transaksional adalah *management by exception – active* (sebesar 2,3160), yang berarti responden paling banyak memberikan skor 1 (tidak pernah) dan skor 2 (kadang-kadang) sebagai jawaban dalam kuesioner.

4.4.2.2. Analisis Korelasi

- Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan organisasi pembelajaran (dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,686) sedikit lebih kuat dibandingkan hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan organisasi pembelajaran (dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,664).
- Hasil analisis korelasi juga menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang paling kuat dengan organisasi pembelajaran adalah *contingent reward*, yang merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transaksional (dengan koefisien korelasi sebesar 0,661). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menjelaskan dan memberikan imbalan kepada bawahan atas upaya yang telah mereka lakukan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya untuk mencapai kinerja dan prestasi baik akan meningkatkan motivasi untuk proses pembelajaran karena pada dasarnya manusia mempunyai kebutuhan untuk dihargai. Sedangkan dimensi kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang paling lemah dengan organisasi pembelajaran adalah *management by exception – active*, yang juga merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transaksional (dengan koefisien korelasi sebesar 0,457).

Hal ini menunjukkan bahwa tindakan pemimpin untuk memonitor dan memantau pelaksanaan kerja dari para bawahannya tidak berhubungan erat dengan budaya pembelajaran karena lingkungan kerja di universitas sebenarnya memerlukan kesadaran yang tinggi dari para anggota organisasi untuk terus belajar agar tidak ketinggalan informasi terkini sehingga pemimpin yang terus memantau dan memonitor bawahan tidak terlalu diperlukan.

4.4.2.3. Analisis Regresi

- Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa *R Square* (sebesar 0,470) kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran sedikit lebih besar dibandingkan *R Square* (sebesar 0,441) kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan lebih banyak mengenai variansi organisasi pembelajaran dibandingkan kepemimpinan transaksional karena dalam kepemimpinan transformasional, para pengikut (bawahan) dimotivasi dengan membangkitkan kesadaran diri mengenai pentingnya pengembangan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik lagi dan meningkatkan komitmen para pengikut (bawahan) untuk menciptakan organisasi pembelajaran dalam organisasi secara berkesinambungan, sedangkan kepemimpinan transaksional hanya didasarkan pada pertukaran antara imbalan yang diberikan oleh pemimpin (organisasi) dengan upaya kerja (prestasi) para pengikut (bawahan). Hal ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Rolls (1995; dalam Brown & Posner, 2001) bahwa pemimpin yang berperan dalam organisasi pembelajaran adalah pemimpin transformasional karena pemimpin transformasional dapat menciptakan kondisi yang membuat pengikutnya bersedia melibatkan diri dalam organisasi.

Selain itu, diketahui juga bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada tingkat keyakinan 99% (dengan nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,000).

- Selanjutnya hasil analisis regresi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap organisasi pembelajaran menunjukkan bahwa kedua kepemimpinan tersebut dapat menjelaskan variansi organisasi pembelajaran sebesar 47,8% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Dengan persentase penjelasan yang tidak terlalu besar (hanya sebesar 47,8%), berarti ada variabel lain yang dapat memberikan penjelasan lebih besar terhadap organisasi pembelajaran dibandingkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Namun, kedua kepemimpinan tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terciptanya organisasi pembelajaran. Jadi, pada dasarnya kedua jenis kepemimpinan itu dapat diterapkan secara bersama untuk menciptakan organisasi pembelajaran karena jarang ada pemimpin yang benar-benar murni menerapkan kepemimpinan transformasional maupun murni menerapkan kepemimpinan transaksional.

Selain itu, diketahui juga bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada tingkat keyakinan 99% (dengan nilai signifikansi sebesar 0,000).

- Dilihat dari hasil analisis regresi semua dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran, ternyata

dimensi yang dianggap berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran adalah *idealized influence – behavior, intellectual stimulation* dan *contingent reward*. Ketiga dimensi tersebut memberikan penjelasan terhadap variasi organisasi pembelajaran sebesar 47,9% dan sisanya dijelaskan oleh dimensi lain. Hal ini berarti untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan organisasi pembelajaran, pemimpin perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Bersikap konsisten dalam menerapkan prosedur kerja dan menunjukkan standar etika dalam berperilaku terhadap bawahan (anggota organisasi).
 - Mendorong bawahan untuk berpikir dan mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dalam menghadapi tantangan dan mengembangkan kemampuan dirinya.
 - Menghargai dan memberikan imbalan kepada bawahan yang dapat mencapai tujuan yang telah disepakati.
- Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa dimensi *idealized influence – behavior* dan *intellectual stimulation* berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada tingkat keyakinan 95% (dengan nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,009 dan 0,027), sedangkan dimensi *contingent reward* berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran pada tingkat keyakinan 90% (dengan nilai signifikansi sebesar 0,085). Hal ini dapat dikarenakan sampel yang diambil berasal dari lingkungan akademik yang tugas utamanya adalah menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas sehingga mereka tidak terlalu berorientasi pada imbalan-imbalan yang akan diterima.

Jika dikaitkan dengan hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan organisasi pembelajaran, diketahui bahwa ketiga dimensi kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran

tersebut merupakan tiga dimensi yang memiliki hubungan paling kuat dengan organisasi pembelajaran dengan nilai koefisien korelasi sebagai berikut: dimensi *idealized influence – behavior* sebesar 0,648, dimensi *intellectual stimulation* sebesar 0,608 dan dimensi *contingent reward* sebesar 0,661.

4.4.2.4. Uji Perbedaan

- Hasil uji perbedaan (uji t) memperlihatkan bahwa kedua kelompok sampel (dosen dan karyawan) mempunyai variansi (ditunjukkan oleh nilai signifikansi dalam *Levene's test for equality of variances* yang lebih dari 0,05) dan rata-rata (ditunjukkan oleh nilai signifikansi dalam *uji-t for equality of means* yang lebih dari 0,05) yang sama dalam kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran. Hal ini dapat terjadi karena mereka sama-sama berada dalam lingkungan akademik sehingga mereka memerlukan pemimpin yang dapat memotivasi dan meningkatkan kesadaran dari dalam diri mereka untuk mencapai prestasi yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Sedangkan dalam kepemimpinan transaksional, terdapat perbedaan variansi namun rata-rata kedua kelompok sampel tersebut sama (ditunjukkan oleh nilai signifikansi dalam *uji-t for equality of means* yang lebih dari 0,05). Perbedaan variansi tersebut dapat dikarenakan untuk kelompok sampel dosen, ada kemungkinan mereka tidak memerlukan pemimpin yang bersifat transaksional karena karakteristik pekerjaannya yang dapat dilaksanakan secara mandiri berdasarkan SAP. Sedangkan untuk kelompok sampel karyawan, karakteristik pekerjaannya memerlukan pemimpin yang transaksional karena adanya rutinitas dan mereka biasanya dimonitor secara langsung oleh atasannya.

4.4.3. Hasil Analisis Mengenai Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan

4.4.3.1. Organisasi Pembelajaran

- Dari hasil analisis data yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa organisasi pembelajaran dalam universitas yang dijadikan sebagai tempat untuk melakukan penelitian ini sudah cukup baik. Hal ini dapat diketahui dari hasil analisis frekuensi pada sebagian besar dimensi organisasi pembelajaran menunjukkan nilai rata-rata skor jawaban kuesioner di atas 2,5 (meliputi: dimensi *continuous learning* sebesar 2,5040, *dialogue and inquiry* sebesar 2,7933 dan *team learning* sebesar 2,7547), yang berarti sebagian besar dimensi tersebut sering dilakukan dalam organisasi tersebut.
- Berdasarkan saran yang dituliskan oleh para responden, ada beberapa hal yang perlu diberi perhatian untuk dilaksanakan oleh pemimpin dalam hal organisasi pembelajaran, yaitu:
 - Meningkatkan sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan pembelajaran (meliputi kurang lebih 40% dari seluruh komentar dan saran responden).
 - Meningkatkan anggaran untuk kegiatan pelatihan (kurang lebih 40%).
 - Meningkatkan pertemuan tatap muka antara pemimpin dan bawahan (kurang lebih 10%)
 - Meningkatkan kerjasama dan kekompakan tim kerja (kurang lebih 10%).

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (bawahan) mengharapkan pemimpinnya meningkatkan sarana dan prasarana untuk membantu bawahan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan kerjanya. Selain itu,

bawahan juga mengharapkan adanya peningkatan anggaran untuk membuat program pelatihan yang ditujukan untuk semua anggota organisasi (baik dosen maupun karyawan).

- Saran yang ditulis oleh para responden tersebut ternyata tidak terlalu konsisten dengan hasil analisis yang diperoleh. Hal ini dapat diketahui dari hasil analisis yang menyatakan bahwa *dialogue and inquiry* sering dilakukan dalam organisasi, tetapi dari saran responden ternyata mereka masih menginginkan adanya peningkatan pertemuan tatap muka antara pemimpin dengan mereka, berarti ada kemungkinan mereka (responden) merasa pertemuan tatap muka yang sudah dilaksanakan selama ini masih kurang atau ada kemungkinan mereka tidak memberikan jawaban yang sebenarnya pada saat mengisi kuesioner.

4.4.3.2. Kepemimpinan

- Dari hasil analisis data yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa dalam universitas yang dijadikan sebagai tempat untuk melakukan penelitian ini, kepemimpinan yang lebih berperan terhadap organisasi pembelajaran adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilihat dari tiga dimensi kepemimpinan yang berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran, ternyata dua di antara dimensi tersebut merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence* – *behavior* dan *intellectual stimulation*.
- Berdasarkan komentar dan saran yang dituliskan oleh para responden, ada beberapa hal yang perlu diberi perhatian untuk dilaksanakan oleh pemimpin dalam hal kepemimpinan, yaitu:

- Memperhatikan keluhan bawahan dan lebih tanggap terhadap kebutuhan bawahan (meliputi kurang lebih 25% dari seluruh komentar dan saran responden).
- Menghilangkan budaya diskriminatif terhadap bawahan (kurang lebih 25%).
- Mengkomunikasikan tujuan (sasaran) yang akan dicapai (kurang lebih 20%).
- Penilaian karyawan ditindaklanjuti dengan pemberian *reward* dan *punishment*. (kurang lebih 20%).
- Melihat masalah dari persepektif global dan memberikan solusi pemecahan masalah (kurang lebih 10%).

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (bawahan) mengharapkan pemimpinnya untuk lebih memperhatikan keluhan mereka dan lebih tanggap terhadap kebutuhan bawahan, baik kebutuhan material maupun non-material. Selain itu, pemimpin juga diharapkan tidak melakukan diskriminasi dalam memperlakukan bawahan sehingga setiap bawahan memperoleh kesempatan yang sama untuk diperhatikan dan dihargai dan hal tersebut diharapkan dapat memotivasi mereka untuk menghasilkan kinerja terbaiknya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99% dan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,686, yang berarti setiap penambahan skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan skor organisasi pembelajaran sebesar 0,686.
2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99% dan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,664, yang berarti setiap penambahan skor kepemimpinan transaksional akan meningkatkan skor organisasi pembelajaran sebesar 0,664.
3. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran dengan tingkat keyakinan 99% dan dengan nilai F hitung dalam tabel ANOVA sebesar 57,869.
4. Dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan transaksional yang berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajaran adalah dimensi *idealized influence – behavior*, *intellectual stimulation* dan *contingent reward* dengan nilai F hitung dalam tabel ANOVA sebesar 38,633.
5. Untuk variabel organisasi pembelajaran, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, hasil *uji-t for equality of means* dalam uji perbedaan

menunjukkan tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara kelompok sampel dosen dengan karyawan dengan tingkat keyakinan 95%.

6. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa organisasi pembelajaran dalam universitas yang dijadikan sebagai tempat untuk melakukan penelitian ini sudah cukup baik, terutama mengenai dimensi *continuous learning* dengan rata-rata sebesar 2,5040, *dialogue and inquiry* sebesar 2,7933 dan *team learning* sebesar 2,7547, yang berarti dimensi-dimensi tersebut sering dilakukan dalam organisasi tersebut.
7. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan juga diketahui bahwa dalam universitas yang dijadikan sebagai tempat untuk melakukan penelitian ini, kepemimpinan yang lebih berperan terhadap organisasi pembelajaran adalah kepemimpinan transformasional, terutama dimensi *idealized influence – behavior* dan *intellectual stimulation*.

5.2. Saran

5.2.1. Organisasi Pembelajaran

Berdasarkan hasil analisis, ada beberapa hal yang perlu diberi perhatian untuk dilaksanakan dalam hal organisasi pembelajaran, yaitu:

1. Mengadakan program pelatihan secara rutin, misalnya setiap liburan semester perkuliahan. Pelatihan tersebut jangan hanya untuk dosen saja, namun juga untuk karyawan sehingga mereka sama-sama dapat mengembangkan wawasan berpikir dan kemampuan pelaksanaan kerja sehingga dapat saling menunjang satu dengan lainnya dalam penyelenggaraan pendidikan di tempat kerjanya tersebut. Program pelatihan

tersebut dapat meliputi pelatihan penggunaan komputer dan internet, pelatihan bahasa Inggris dan sebagainya.

2. Meningkatkan pemberian beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi kepada dosen maupun karyawan sehingga baik dosen maupun karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuan diri. Hal ini juga dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi.
3. Meningkatkan sarana dan prasarana untuk belajar, misalnya: penyediaan buku-buku terbaru dan akses internet agar dapat memperoleh informasi dan jurnal-jurnal untuk kegiatan penulisan dan penelitian, terutama bagi dosen.
4. Mengadakan *teamwork building program*, yaitu pelatihan yang berisi tentang cara-cara untuk membangun sebuah kelompok yang terpadu serta membekali peserta dengan kemampuan memecahkan masalah yang akan dihadapi oleh suatu kelompok. Dengan demikian kekompakan dalam suatu tim kerja dapat lebih ditingkatkan dan hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemauan dan kemampuan mereka untuk saling belajar satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan tim maupun organisasi.

5.2.2. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis, ada beberapa hal yang perlu diberi perhatian untuk dilaksanakan dalam hal kepemimpinan, yaitu:

1. Pemimpin perlu meningkatkan sikap konsisten dalam menerapkan peraturan yang ada dalam organisasi sehingga kesan adanya diskriminatif terhadap bawahan dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan. Hal ini diharapkan dapat memotivasi bawahan untuk menghormati dan menghargai pemimpin karena mereka merasa diperlakukan secara adil oleh pemimpin.

2. Pemimpin perlu lebih mengembangkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dan memberikan kebebasan kepada bawahan dalam pelaksanaan kerja, yang penting bawahan tidak keluar dari aturan main (peraturan) yang sudah disepakati sebelumnya. Dengan demikian, diharapkan ide atau pendapat bawahan dapat lebih dikembangkan dan bawahan tidak merasa cepat bosan terhadap pekerjaannya.
3. Pemimpin tetap mempertahankan program pemberian imbalan yang sudah ada pada saat ini, namun akan lebih baik jika pemimpin bersama dengan pihak yayasan melakukan tinjauan ulang terhadap pemberian imbalan tersebut setiap tahunnya dan disesuaikan dengan tingkat inflasi yang ada. Dengan demikian diharapkan bawahan merasa lebih puas dalam bekerja sehingga lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang terbaik.
4. Mengadakan *leadership building program*, yaitu pelatihan pembentukan menjadi pemimpin melalui penempatan mental dan cara berpikir sehingga para peserta menjadi sadar dan mau berusaha untuk menjadi pemimpin yang efektif.

5.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran Bagi Penelitian Mendatang

Ada beberapa keterbatasan yang mungkin berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data yang digunakan berasal dari sumber tunggal, yaitu semata-mata dari persepsi bawahan terhadap pemimpinnya. Pada penelitian mendatang pengujian dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada pemimpin untuk menilai perilaku kepemimpinan dirinya sendiri (*self reported*).

2. Sampel yang digunakan dalam penelitian masih terbatas pada beberapa fakultas dalam sebuah universitas di Jakarta. Hal ini dikarenakan adanya pergantian pemimpin pada beberapa fakultas (fakultas psikologi dan disain) tersebut sehingga jika diambil sampel dari kedua fakultas tersebut, dikhawatirkan mereka tidak dapat menilai pemimpinnya dengan objektif karena belum terlalu mengenal pemimpin barunya tersebut. Untuk penelitian mendatang tentang topik ini diharapkan mengambil sampel yang lebih luas dan heterogen pada *setting* yang berbeda (misalnya: pada semua fakultas dalam universitas tersebut atau bahkan pada universitas lainnya) sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan baik.

Selain itu, pengambilan kelompok sampel dosen dan karyawan juga belum merata di semua fakultas. Pengambilan sampel dosen hanya dilakukan pada fakultas ekonomi, sedangkan pada fakultas lain, sampel yang diambil hanya karyawan. Hal ini disebabkan oleh adanya keterbatasan waktu dan kesulitan untuk menemui dosen-dosen pada fakultas-fakultas tersebut.

3. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan uji terpakai sehingga tidak dilakukan *pre-test*. Hal ini dilakukan karena keterbatasan waktu dan responden dalam penelitian ini. Untuk penelitian mendatang tentang topik ini diharapkan kuesioner yang ada diuji terlebih dahulu sehingga dapat dilakukan perbaikan, terutama mengenai penggunaan kata dan kalimat dalam kuesioner agar lebih mudah dipahami oleh responden.
4. Penelitian ini hanya menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran. Penelitian mendatang diharapkan dapat mempertimbangkan beberapa variabel bebas lainnya yang mempengaruhi organisasi pembelajaran, misalnya substitut kepemimpinan. Substitut

kepemimpinan adalah variabel yang membuat pemimpin menjadi tidak diperlukan karena bawahan mampu bekerja secara mandiri dan juga tugas yang dilaksanakan bawahan tersebut memang tidak terlalu memerlukan perintah dan pengawasan dari pemimpin. Substitut kepemimpinan ini banyak diterapkan dalam lingkungan akademik, terutama dalam profesi sebagai dosen.

5. Dalam penelitian ini ditemukan adanya beberapa ketidakkonsistenan antara hasil analisis dengan saran yang diberikan oleh responden. Hal ini mungkin terjadi karena responden tidak serius atau tidak memberikan jawaban yang sebenarnya dalam kuesioner. Oleh karena itu, pada penelitian mendatang diharapkan dilakukan *focus group discussion*, yang bertujuan untuk menggali keterangan lebih mendalam dan melakukan konfirmasi dengan responden sehingga hasil kuesioner diharapkan lebih baik dan dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya dari variabel yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Amitay, Mayan., Popper, Micha. & Lipshitz, Raanan. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12 (1): 57-70.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. USA: Sage Publications, Inc.
- Brown, Lillas M. & Posner, Barry Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (6): 274-280.
- Budi, Triton Prawira. (2006). *SPSS 13.0 terapan: Riset statistik parametrik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Chirinetakorn, Rospimol. (2003). Transformational leadership & women leaders in Thailand. Disertasi Nova Southeastern University. Diakses dari *Proquest Information & Learning Company*.
- Daft, Richard L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. USA: Harcourt, Inc.
- Danim, Sudarwan. (2003). *Menjadi komunitas pembelajar: Kepemimpinan transformasional dalam komunitas organisasi pembelajar*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Den Hartog, Deanne N., Van Muijen, Jaap J. & Koopman, Paul L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 19-34.
- Franklin, Peter., Hodgkinson, Myra. & Stewart, Jim. (1998). Towards versities as learning organisations. *The Learning Organization*, 5 (5): 228-238.
- Gardner, John W. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press.
- Ghozali, Imam. (2001). *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Ninth Edition. Richard D. Irwin, Inc.
- Gorelick, Carol. (2005). Organizational learning vs the learning organization: A conversation with a practitioner. *The Learning Organization*, 12 (4): 383-388.
- Hair, Joseph E., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L. & Black, William C. (1998). *Multivariate data analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

- Hill, Rosemary (1996). A measure of the learning organization. *Industrial and Commercial Training*, 28 (1): 19-25.
- Ismawan, Indra (2005). *Learning organization: Membangun paradigma baru organisasi pembelajar*. Jakarta: Penerbit Cakrawala.
- Jensen, Jorgen A. (2004). An inquiry into the foundations of organizational learning and the learning organization. *The Learning Organization*, 11 (6): 478-490.
- Johnson, James R. (2002). Leading the learning organization: Portrait of four leaders, *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (5): 241-249.
- Kerlinger, Fred N. (1986). *Foundation of behavioral research*. Third Edition. Holth, Rinehart and Winston, Inc.
- Kreitner, Robert. & Kinicki, Angelo. (1995). *Organizational behavior*. Third Edition. Richard D. Irwin, Inc.
- Krishnan, Venkat R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6): 442-457.
- Kumar, Naresh. (2005). Assessing the learning culture and performance of educational institutions. *Performance Improvement*. 44 (9): 27-32.
- Mahoney, Ray. (2000). Leadership and learning organisations. *The Learning Organization*, 7 (5): 241-243.
- Marquardt, Michael J. & Reynolds, Angus. (1994). *Global learning organization: Gaining competitive advantage through continuous learning*. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Marsick, Victoria J, & Watkins, Karen E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. 5 (2): 132-151.
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann. (2003). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. Second Edition. New York: McGraw-Hill Co, Inc.
- Murray, Peter. & Donegan, Kevin. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10 (1): 51-62.
- Ortenblad, Anders. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8 (3): 125-133.
- Popper, Micha. & Lipshitz, Raanan. (2000). Installing mechanisms and instilling values: The role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*, 7 (3): 135-144.

- Reynolds, Rysia. & Ablett, Anne. (1998). Transforming the rhetoric of organisational learning to the reality of the learning organisation. *The Learning Organization*, 5 (1): 24-35.
- Santoso, Singgih. (2002). *Buku latihan SPSS statistik multivariat*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Santoso, Singgih & Tjiptono, Fandy. (2004). *Riset pemasaran: Konsep dan aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sarros, James C. & Santora, Joseph C. (2001). The transformational - transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8): 383-393.
- Sekaran, Uma. (1992). *Research methods for business: A skill building approach*. Second Edition. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. 1sted. New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Senge, Peter M., Roberts, Charlotte., Ross, Richard B., Smith, Bryan J., Kleiner, Art. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Sommerville, Margaret. & Imbriotis, Alison McConnel. (2004). Applying the learning organisation concept in a resource squeezed service organisation. *Journal of Workplace Learning*, 16 (4): 237-248.
- Sukardi. (2004). *Metodologi penelitian pendidikan: Kompetensi & praktiknya*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sun, Peter Y. T. & Scott, John L. (2003). Exploring the divide - organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10 (4): 202-215.
- Umar, Husein. (2005). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Voulalas, Zafiris D. (2005). Creating schools as learning communities: Obstacles and processes. *Journal of Educational Administration*, 43 (2): 187-208.
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in organizations*. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

LAMPIRAN

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IA1	44.78	113.014	.507	.899
IA2	44.24	112.200	.504	.899
IA3	44.46	110.041	.657	.895
IA4	44.61	120.224	.137	.909
IB1	44.57	115.312	.405	.901
IB2	44.39	107.289	.773	.891
IB3	44.14	111.463	.618	.896
IB4	44.88	119.316	.185	.907
IM1	44.42	110.649	.600	.896
IM2	44.30	111.391	.603	.896
IM3	44.64	109.119	.698	.893
IM4	44.34	109.999	.720	.893
IS1	44.67	111.513	.597	.896
IS2	44.68	118.381	.327	.903
IS3	44.69	112.329	.582	.897
IS4	44.54	110.428	.675	.894
IC1	44.88	109.171	.683	.894
IC2	44.70	117.100	.318	.904
IC3	44.89	116.229	.419	.901
IC4	44.66	108.773	.700	.893

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IA1	35.96	92.635	.543	.916
IA2	35.42	92.569	.501	.918
IA3	35.65	90.198	.679	.912
IB1	35.75	95.785	.380	.921
IB2	35.58	88.020	.777	.909
IB3	35.33	91.206	.658	.913
IM1	35.61	90.934	.611	.914
IM2	35.49	91.607	.614	.914
IM3	35.82	89.953	.686	.912
IM4	35.52	90.284	.737	.911
IS1	35.86	91.882	.599	.914
IS3	35.87	93.596	.525	.916
IS4	35.72	90.365	.711	.911
IC1	36.06	89.835	.681	.912
IC3	36.07	96.454	.403	.919
IC4	35.85	88.662	.745	.910

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IA1	33.61	85.337	.540	.918
IA2	33.07	85.019	.512	.919
IA3	33.30	82.936	.680	.914
IB2	33.22	80.933	.773	.911
IB3	32.98	83.798	.666	.914
IM1	33.26	83.611	.613	.916
IM2	33.14	84.280	.615	.916
IM3	33.47	82.783	.681	.914
IM4	33.17	82.963	.741	.912
IS1	33.50	84.510	.602	.916
IS3	33.52	86.558	.503	.919
IS4	33.37	82.928	.722	.913
IC1	33.71	82.529	.685	.914
IC3	33.72	89.123	.391	.922
IC4	33.50	81.381	.751	.911

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IA1	31.58	79.166	.531	.920
IA2	31.04	78.668	.515	.921
IA3	31.26	76.841	.672	.916
IB2	31.19	74.753	.776	.912
IB3	30.94	77.666	.659	.916
IM1	31.22	77.353	.614	.918
IM2	31.10	77.949	.620	.917
IM3	31.44	76.571	.682	.915
IM4	31.14	76.699	.745	.913
IS1	31.47	78.203	.604	.918
IS3	31.49	80.591	.478	.922
IS4	31.34	76.483	.738	.913
IC1	31.68	76.219	.692	.915
IC4	31.46	75.138	.757	.913

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CR1	22.88	19.881	.404	.579
CR2	22.86	19.070	.401	.574
CR3	23.43	18.876	.466	.562
CR4	22.76	19.539	.408	.576
MA1	22.94	19.802	.372	.583
MA2	22.82	18.619	.551	.548
MA3	23.22	20.078	.299	.597
MA4	23.08	19.252	.455	.567
MP1	23.48	22.639	.031	.644
MP2	23.51	23.607	-.088	.666
MP3	23.19	21.173	.153	.627
MP4	23.73	24.248	-.155	.666

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CR1	11.37	11.299	.512	.764
CR2	11.35	10.165	.579	.748
CR3	11.92	10.300	.608	.741
CR4	11.25	10.801	.552	.755
MA2	11.30	10.762	.578	.749
MA4	11.57	11.570	.418	.785

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL1	105.98	622.226	.663	.966
CL2	106.06	621.134	.715	.966
CL3	105.71	625.142	.659	.966
CL4	106.67	631.125	.511	.967
CL5	106.16	617.732	.770	.966
CL6	105.64	628.474	.601	.966
CL7	106.39	623.256	.598	.966
DI1	106.02	623.919	.655	.966
DI2	105.74	631.627	.544	.967
DI3	106.21	628.182	.532	.967
DI4	106.04	629.248	.592	.966
DI5	105.28	633.848	.536	.967
DI6	105.50	631.381	.557	.966
TL1	105.79	632.440	.545	.967
TL2	105.78	625.138	.645	.966
TL3	105.81	628.979	.605	.966
TL4	105.97	626.015	.646	.966
TL5	105.85	621.678	.681	.966
TL6	105.82	628.275	.584	.966
ES1	106.23	626.212	.570	.966
ES2	105.94	625.940	.630	.966
ES3	106.36	624.039	.612	.966
ES4	106.27	624.877	.608	.966
ES5	106.15	624.969	.644	.966
ES6	106.32	623.913	.655	.966
EP1	105.83	624.109	.638	.966
EP2	106.28	630.203	.556	.966
EP3	106.46	622.444	.633	.966
EP4	106.33	626.545	.644	.966
EP5	106.29	626.062	.621	.966
EP6	106.32	626.671	.588	.966
SC1	106.18	629.420	.540	.967
SC2	106.20	622.016	.707	.966
SC3	106.24	624.539	.676	.966
SC4	106.13	621.871	.706	.966
SC5	105.95	625.465	.602	.966
SC6	106.11	625.342	.610	.966
LD1	106.18	625.313	.638	.966
LD2	106.24	618.716	.710	.966
LD3	106.11	619.326	.733	.966
LD4	106.17	626.915	.537	.967
LD5	106.14	620.860	.682	.966
LD6	106.00	620.484	.733	.966