

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan organisasi dituntut untuk melakukan perubahan secara berkelanjutan. Keberhasilan suatu organisasi dapat ditentukan dari kemampuannya dalam menjadikan organisasinya sebagai organisasi pembelajar. Sekolah sebagai organisasi pembelajar harus beradaptasi terhadap perubahan dan perkembangan yang ada salah satunya dengan menerapkan ide kreatif dan inovatif dalam pembelajaran.

Menurut Senge dalam Budihardjo, *learning organization* merupakan sekelompok manusia yang secara terus-menerus mendorong kapasitasnya untuk menciptakan apa yang mereka ingin ciptakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.<sup>1</sup> Hal ini berarti organisasi sekolah harus mampu meningkatkan kualitas dan kepercayaan, sekolah harus dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang berkembang agar dapat bersaing dengan sekolah atau lembaga nonformal lainnya. Hanya sekolah yang mau berkembang, belajar, dan meningkatkan diri yang akan menjadi sekolah unggul. Dalam implementasinya sekolah dapat dikatakan efektif jika menerapkan komponen organisasi pembelajar (*learning organization*)

---

<sup>1</sup> Andreas Budihardjo, *Knowledge Management: Efektif Berinovasi Meraih Sukses*, (Jakarta: Prasetya Mulya Publishing, 2017), h. 90.

dengan baik. Menurut Fajar Tri Nastiti dalam penelitiannya, komponen-komponen organisasi pembelajar (*learning organization*) akan berkolaborasi atau menyatu dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.<sup>2</sup> Komponen-komponen organisasi pembelajar meliputi: Keahlian pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental model*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran tim (*team learning*), dan pemikiran sistem (*system thinking*).

Idealnya suatu organisasi harus menjadi pembelajar karena organisasi dapat memfasilitasi seluruh anggotanya dalam mengembangkan kapasitas organisasi untuk terus belajar, beradaptasi dan bertransformasi (berubah) serta merespon berbagai perubahan. Sekolah pada hakikatnya merupakan organisasi pembelajar yang memiliki peran sangat penting dalam pendidikan melalui pengembangan potensi dan kualitas sumber daya manusia di sekolah.

Dalam penerapan organisasi pembelajar (*learning organization*) harus disertai dengan peningkatan kualitas pendidikan berkaitan dengan permasalahan seperti perencanaan, pendanaan, pendayagunaan, serta efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem di sekolah. Secara umum, ada berbagai tantangan yang dihadapi suatu organisasi di era kompetitif, mulai tantangan globalisasi, tantangan kemajuan teknologi,

---

<sup>2</sup> Fajar Tri Nastiti, Skripsi: "*Implementasi Learning Organization Untuk Mencapai Sekolah Efektif di Sd Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung*" (Lampung: UNILA, 2019), h. 40.

tantangan perubahan, tantangan persaingan bisnis dan pelayanan sumber daya manusia. Berdasarkan data, melansir CNN Indonesia (07/06/2018), Kepala Perwakilan Bank Dunia untuk Indonesia Rodrigo Chaves menyebut kualitas Pendidikan Indonesia masih rendah meskipun perluasan akses pendidikan masyarakat cukup signifikan. Pada kenyataannya, di Indonesia terlihat jelas bahwa rendahnya mutu/kualitas Pendidikan disebabkan oleh peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai top leader. Dilihat dari besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, maka diperlukan usaha maksimal dalam proses Panjang atau deprogram dengan baik. Faktanya tidak sedikit kepala sekolah yang hanya berperan sebagai pimpinan formalitas dalam sebuah system atau hanya sekedar sebagai pemegang jabatan struktural sambil menunggu masa purna tugas.<sup>3</sup>

Dengan ini, seharusnya pemimpin dalam suatu organisasi pendidikan yaitu kepala sekolah, pengawas, rektor atau pemimpin lain dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, terencana dan berkesinambungan, untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pemimpin organisasi pendidikan harus

---

<sup>3</sup> Dr. Saaduddin, M.PdI, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah Efektif". <https://jamberita.com/read/2020/11/14/5963612/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam-manajemen-sekolah-efektif/> (diakses 15 Oktober 2021 10.23 WIB)

mempunyai visi dan misi serta manajemen yang transformatif dan berorientasi pada peningkatan mutu.<sup>4</sup>

Salah satu variabel penting dalam mencapai efektivitas suatu organisasi adalah kepemimpinan. Peran kepemimpinan sangat penting untuk menentukan bahkan dapat menjadi ukuran dalam keberhasilan tujuan suatu organisasi pendidikan.

Seorang pemimpin organisasi sekolah yaitu kepala sekolah, harus mampu membuat semua anggota timnya yaitu warga sekolah memahami visi, misi dan tujuan sekolah. Setelah pihak sekolah menerapkan *learning organization* maka akan membantu sekolah dalam mencapai sekolah efektif yang memiliki ciri-ciri seperti visi dan misi yang jelas, kepemimpinan yang kuat, manajemen sekolah yang baik, iklim positif di lingkungan sekolah, melakukan pengawasan terhadap kualitas peserta didik, kerjasama yang baik dengan berbagai pihak, dukungan orang tua dan masyarakat.

Suatu organisasi pembelajar dapat dikenali dan diamati dari luar dengan melihat kelincahannya dalam perubahan bagaimana organisasi tersebut berhubungan dengan dunia luar organisasi dan bagaimana organisasi melakukan kegiatan di dalam organisasi secara internal.<sup>5</sup> Hal

---

<sup>4</sup> Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 25.

<sup>5</sup> James R. Situmorang, "Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajar", *Jurnal Administrasi Bisnis UNPAR*, Vol. 10 No. 2, 2014, h. 53.

ini dapat diartikan bahwa sekolah menerapkan organisasi pembelajar dapat kita lihat dari bagaimana organisasi tersebut melakukan perubahan menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta bagaimana organisasi melakukan kegiatan internal artinya kita dapat melihat dari bagaimana komponen sekolah saling bekerja sama, dari bagaimana kepemimpinan di sekolahnya, program atau sistem di sekolah dan manajemen sekolah yang ada di dalamnya. Jika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformatif dengan mengelola sekolah dengan baik menjadi pemimpin yang bijaksana dan berwibawa maka diharapkan dapat menciptakan lingkungan sekolah yang baik, yang akan berpengaruh terhadap mutu pendidikan di sekolah dan dapat menjadi organisasi pembelajar yang efektif. Sehingga, diketahui bahwa kepemimpinan transformatif dapat mempengaruhi organisasi pembelajar.

Perkembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif. Sesuai dengan itu, menurut Mukhtar, dkk ada beberapa faktor pendukung dalam membentuk suatu *effectiveness leadership* (efektivitas kepemimpinan) yaitu kepemimpinan transformatif dan komitmen organisasi.<sup>6</sup> Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dapat menghasilkan kinerja dan kepuasan organisasi yang lebih baik dari kepemimpinan lainnya. Sebagai referensi,

---

<sup>6</sup> Mukhtar, Hapzi Ali, Mardalena, *Efektivitas Pimpinan: Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), h. 7.



hasil studi empiris menurut James Edwar Talber dalam Mukhtar, dkk bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap efektivitas pimpinan.<sup>7</sup>

Gaya atau model kepemimpinan akan menentukan keberhasilan dari suatu organisasi. Kepemimpinan transformatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang didalamnya mengandung suatu proses di mana pimpinan dan para bawahan berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin mencoba untuk membangun kesadaran bawahan dengan menekankan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan, dan kemanusiaan. Sedangkan, bawahan pemimpin transformatif akan termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi.<sup>8</sup> Kepemimpinan transformatif merupakan suatu kepemimpinan dalam mengubah kesadaran dan menginspirasi bawahan atau anggota organisasi untuk menghasilkan kinerja maksimal dalam mencapai tujuan organisasi tanpa tekanan dari pemimpin. Pemimpin yang bersifat transformatif akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang ingin dicapai lebih dari kepentingan dirinya.

Kepemimpinan transformatif diperlukan karena dikenal efektif atau unggul dalam menghasilkan kinerja maksimal bawahan dengan

---

<sup>7</sup> Mukhtar, Hapzi Ali, Mardalena, *Loc. Cit.*

<sup>8</sup> Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi* (Ilustrasi Dibidang Pendidikan), (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), h. 59.

mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan. Kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan transformatif agar memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan seluruh bawahan melalui kerjasama dalam suatu perubahan cara berfikir, pengembangan visi, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan kemampuannya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Dengan menerapkan konsep kepemimpinan transformatif, bawahan akan mendapatkan rasa kepercayaan, kagum, bangga, dan hormat terhadap pimpinan serta termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara maksimal sesuai tujuan yang ditetapkan bersama.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti terkait pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap organisasi pembelajar pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang ada di Kecamatan Nagrak, Sukabumi. Hasil pengamatan peneliti terhadap Sekolah Menengah Pertama (SMP) Swasta di Kecamatan Nagrak diperoleh fakta di lapangan bahwa beberapa sekolah menerapkan kepemimpinan transformatif namun belum efektif ditemukan adanya beberapa kekurangan seperti manajemen sekolah serta pengawasan oleh kepala sekolah yang kurang baik sehingga belum menjadi organisasi pembelajar yang efektif. Sedangkan, secara konseptual manajemen

sekolah merupakan proses mengelola sekolah melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>9</sup> Terkait hal ini, nampak adanya fakta dan teoretik (masalah penelitian) mengenai kepemimpinan transformatif. Peran kepala sekolah dalam manajemen sangat besar dengan mendayagunakan potensi yang ada di sekolah.

Fakta di lapangan terkait dengan organisasi pembelajar adalah kurangnya penerapan dimensi organisasi pembelajar yaitu berpikir sistem (*system thinking*) dalam pelaksanaan organisasi pembelajar di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin kurang memberdayakan sumber daya manusia serta komponen sekolah lainnya untuk mencapai tujuan sekolah. Sedangkan, secara konseptual menurut Supardi, sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki kemampuan memberdayakan setiap komponen penting di sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta memiliki sistem pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan sekolah secara efektif dan efisien.<sup>10</sup> Kepala sekolah dituntut untuk mampu melaksanakan peran dan tugasnya dalam mengelola berbagai komponen sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang ditetapkan. Fakta lainnya saat Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

---

<sup>9</sup> Muhammad Nur, Cut Zahri Harun, Sakdiah Ibrahim, "Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie" Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol. 4 No. 1, 2016, h. 95.

<sup>10</sup> Supardi, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 2.



guru kurang mengawasi dan memberi arahan kepada siswa. Pengawasan kinerja oleh kepala sekolah terhadap para guru dan staf berdasarkan prosedur sekolah harus dilakukan sebagai upaya meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan. Hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah di SMP Islam Cendikia, SMP Al-Isma Iliyah, SMP Iko Anata Putra dan SMPS PGRI 3 Nagrak bahwa sekolah berupaya untuk menjadi organisasi pembelajar agar tercapainya sekolah yang efektif.

Namun, dikarenakan adanya pandemi Covid-19 Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) harus berjalan melalui pembelajaran daring atau via *online* walaupun awal pandemi sempat diperbolehkan melakukan pembelajaran tatap muka. Hal ini menyebabkan adanya beberapa kendala yang dirasakan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah, terutama guru dalam mengajar dikarenakan metode mengajar yang dituntut untuk berubah tidak seperti biasanya serta kegiatan belajar mengajar yang dibatasi.

Hasil wawancara dengan beberapa guru di SMP Islam Cendikia, SMP Al-Isma Iliyah, dan SMP Iko Anata Putra diperoleh fakta terkait dengan organisasi pembelajar dan kepemimpinan transformatif bahwa adanya beberapa kendala dikarenakan sekolah terletak di desa sehingga ada kendala yang belum teratasi untuk menjadi organisasi pembelajar. Diketahui bahwa SMP Islam Cendikia, SMP Al-Isma Iliyah, dan SMP Iko

Anata Putra merupakan Sekolah Menengah Pertama yang cukup bagus dan diminati di Kecamatan Nagrak. Pelaksanaan kepemimpinan transformatif cukup baik karena komunikasi antara kepala sekolah dan bawahan (guru dan staf) sudah cukup baik. Pemimpin sekolah berusaha untuk terus berkembang menghadapi berbagai perubahan sesuai dengan kepemimpinan transformatif (transformasional). Kepala sekolah melaksanakan perannya untuk memberi dukungan seperti fasilitas dan peralatan yang menunjang pembelajaran, membuat berbagai peraturan, memberi motivasi serta suasana untuk mendukung kegiatan pembelajaran, hal ini sesuai dengan komponen kepemimpinan transformatif. Dalam pengambilan suatu kebijakan kepala sekolah melibatkan seluruh warga sekolah. Namun, kepala sekolah seringkali tidak tegas dalam menerapkan peraturan atau kebijakan yang ada. Jika ada suatu masalah yang menyangkut kinerja guru, kepala sekolah kurang tegas hanya memberikan teguran bagi guru yang bermasalah dan kurang memberikan motivasi serta arahan terhadap guru tersebut. Sekolah belum memiliki manajemen sekolah yang baik, bahkan warga sekolah tidak memahami organisasi pembelajar (*learning organization*) dan cara untuk menjadi organisasi pembelajar yang efektif. Sehingga disini perlu peran kepala sekolah yang tanggap dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah suatu organisasi sekolah.

Hasil penelitian terdahulu oleh Mamvaluchi Aryun yang mengkaji mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organisasi Pembelajaran Pada *Human Resource Department* Gramedia Majalah”, disimpulkan bahwa *transformational leadership* (kepemimpinan transformatif) pada *organizational learning* (organisasi pembelajar) memiliki hubungan yang signifikan.<sup>11</sup> Hasil penelitian oleh Fajar Tri Nastiti, yang mengkaji mengenai “Implementasi Learning Organization untuk Mencapai Sekolah Efektif di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung”, disimpulkan bahwa sekolah telah mengimplementasikan *learning organization* atau organisasi pembelajar dengan baik tetapi sekolah belum mengetahui bahwa apa yang selama ini mereka jalankan adalah mengacu pada konsep *learning organization*. Selain itu, sekolah juga belum menyadari bahwa implementasi *learning organization* secara menyeluruh akan mempengaruhi tercapainya sekolah yang efektif.<sup>12</sup> Berdasarkan hasil penelitian diatas diketahui bahwa kepemimpinan transformatif mempengaruhi penerapan organisasi pembelajar (*learning organization*) yang akan membawa organisasi untuk terus berkembang dan beradaptasi terhadap berbagai perubahan. Terkait dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, peneliti ingin

---

<sup>11</sup> Mamvaluchi Aryun, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organisasi Pembelajaran Pada Human Resource Department Gramedia Majalah*, (Jakarta: FEB Universitas Trisakti, 2011), h. 74-75.

<sup>12</sup> Fajar Tri Nastiti, *Op. Cit*, h. 212.

membuktikan hasil penelitian tersebut dan mengkaji lebih dalam tentang kepemimpinan transformatif dan organisasi pembelajar. Penerapan kepemimpinan transformatif diperlukan karena pemimpin dan bawahan akan saling mendorong dan kerja sama untuk mendapatkan hasil lebih dari yang telah direncanakan. Pemimpin akan memberikan motivasi kepada bawahan untuk terus berkembang dan bawahan akan bergerak dinamis karena termotivasi oleh kinerja pemimpin.

Berdasarkan uraian diatas, alasan peneliti memilih judul penelitian ini yaitu untuk memberikan konsep pemikiran tentang pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap organisasi pembelajar pada Sekolah Menengah Pertama. Selain itu, kepemimpinan transformatif merupakan istilah awal dari kepemimpinan transformasional, yang menurut Stephen P. & Timothy dalam buku *Perilaku Organisasi* dikenal sebagai pemimpin transformatif yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.<sup>13</sup> Peneliti tertarik terhadap permasalahan terkait organisasi pembelajar pada SMP Swasta yang ada di Kecamatan Nagrak. Dikarenakan dalam meningkatkan kualitas organisasi pembelajar disini ada pengaruh dari kepemimpinan transformatif kepala sekolah. Khusus

---

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 91.

bagi kepala sekolah sebagai bahan pemikiran dalam mewujudkan sifat-sifat pemimpin sekolah yang efektif, menggunakan kekuasaan secara arif, bijaksana, memiliki komitmen dengan bawahan, dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif. Melihat peran kepala sekolah yang sangat penting dalam perkembangan pendidikan, kepemimpinan transformatif penting untuk diteliti selain dikenal unggul, kepemimpinan transformatif dapat menjadi model untuk kepala sekolah lainnya dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Organisasi Pembelajar Pada SMP Swasta di Kecamatan Nagrak”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi bahwa permasalahan utama dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap organisasi pembelajar.

Berikut identifikasi masalahnya:

1. Kepemimpinan transformatif dan organisasi pembelajar di setiap sekolah dalam implementasinya berbeda, sehingga berpengaruh terhadap kualitas sekolah.



2. Kepemimpinan transformatif diterapkan namun tidak efektif dilihat dari kepala sekolah yang tidak tegas dalam menerapkan kebijakan sesuai organisasi pembelajar.
3. Kurangnya penerapan dimensi organisasi pembelajar yaitu *system thinking*.
4. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi pembelajar kurang memberikan motivasi serta arahan terhadap guru.
5. Manajemen sekolah kurang baik serta beberapa warga sekolah belum memahami cara menjadi organisasi pembelajar yang efektif.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka penulis membatasi faktor organisasi pembelajar yang akan diteliti yaitu faktor kepemimpinan transformatif. Mengingat keterbatasan yang dimiliki oleh penulis dalam penelitian ini dan agar permasalahan yang diteliti tidak terlalu luas, maka penulis membatasi hal-hal sebagai berikut:

1. Variabel yang akan diteliti adalah:
  - a. Organisasi pembelajar (*Learning Organization*), dibatasi pada dimensi yaitu *personal mastery* (keahlian pribadi), *mental model* (model mental), *shared vision* (visi bersama), *team learning* (pembelajaran tim), *system thinking* (pemikiran sistem).

b. Kepemimpinan transformatif, dibatasi pada dimensi yaitu *Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individual consideration.*

2. Unit analisis adalah guru SMP Swasta di Kecamatan Nagrak Sukabumi yaitu SMP Islam Cendikia, SMP Al-Isma Iliyah, SMP Iko Anata Putra, SMP Terpadu Budhi Mulia, SMP PGRI 2 Nagrak, SMP IT Darul Ibtida, dan SMPS PGRI 3 Nagrak.
3. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2021 hingga Agustus 2021.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap organisasi pembelajar pada SMP Swasta di Kecamatan Nagrak?”.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Pada penelitian ini kegunaan yang diharapkan adalah sebagai berikut:

##### **1. Kegunaan teoritis**

Secara teoritis, diharapkan penelitian ini berguna:

- a. Untuk mengembangkan teori berkaitan dengan pengembangan model kepemimpinan di sekolah.
- b. Untuk mengembangkan organisasi yang fungsional dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

## 2. Kegunaan praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

- a. Bagi Sekolah

Bagi sekolah dapat menjadi masukan tentang pentingnya kepemimpinan transformatif dalam membangun organisasi pembelajar.

- b. Bagi Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah dapat menjadi masukan dan motivasi bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerjanya dalam memimpin dan mengelola sekolah sebagai organisasi pembelajar sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

- c. Bagi Pemerintah

Bagi pemerintah dapat menjadi bahan masukan dan gambaran pemerintah dalam menentukan kebijakan mengenai pendidikan di Sekolah Menengah Pertama.