

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Di era modern seperti ini perkembangan teknologi informasi dan telekomunikasi begitu pesat. Penyedia layanan jasa dibidang ini bersaing begitu ketat untuk memenangkan pasar. Berbagai inovasi diciptakan untuk menghadapi tantangan perkembangan zaman dan permintaan pasar yang begitu kompleks. Maka dari itu, perusahaan-perusahaan jasa yang menyediakan layanan jasa pada bidang ini harus memiliki kemampuan akselerasi belajar yang luar biasa agar mampu bersaing.

Sebagaimana sebuah organisasi, perusahaan terdiri dari banyak elemen, diantaranya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan yang penting dalam kemajuan sebuah organisasi, artinya organisasi yang baik didukung oleh sumberdaya manusia yang kompeten. Sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi harus mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Untuk mencapai kesesuaian tersebut sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi harus melalui proses pendidikan dan pelatihan. Notoadmodjo (1992, hlm. 30) mendefinisikan pendidikan dan pelatihan sebagai berikut: “Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. Secara konkrit perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat. Kemampuan ini mencakup kemampuan kognitif, afektif dan psikomotor”.

Telkom sebagai sebuah perusahaan multinasional yang bergerak dibidang pelayanan jasa informasi dan telekomunikasi memandang kualitas sumberdaya manusia sebagai bagian yang terpenting dalam menyokong perkembangan organisasi. Sebagai bentuk keseriusan, perusahaan Telkom membentuk sebuah lembaga yang khusus mengatur dan menjalankan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan, lembaga ini berkembang dari masa ke masa untuk memenuhi kebutuhan belajar karyawan. Hingga pada akhirnya

lembaga pendidikan dan pelatihan ini berubah menjadi Telkom Corporate University.

Marquard (1996) seperti diungkap oleh Triatna dan Komariah (2005, hlm. 58) mendefinisikan makna dari organisasi pembelajar sebagai berikut:

*LO is an organization which learn powerfully and collectively and is continually transforming it self to a better collect, manage, and use knowledge for corporate success. It empower people within and outside the company to learn as the work technology is utilized to optimize both learning and productivity.*

Dari definisi yang dipaparkan Marquard dapat diperoleh kesimpulan bahwasannya organisasi pembelajar (learning organization) adalah organisasi yang memperbaiki diri secara terus menerus, memanagerinya kemudian menggunakan pengetahuan yang diperolehnya secara kolektif untuk kepentingan kemajuan organisasi.

Dibentuknya corporate university oleh perusahaan-perusahaan ternama termasuk PT. Telkom dianggap sebagai sebuah langkah strategis dalam memaksimalkan potensi sumberdaya manusia. Karena, modal manusia (human capital) dianggap sebagai modal yang begitu bermakna bagi produktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Corporate University menjadikan organisasi memiliki inisiatif belajar yang nantinya akan berdampak terhadap peningkatan nilai perusahaan secara terus-menerus. Corporate university merupakan alat utama dalam perubahan budaya sebuah perusahaan.

Seperti yang dipaparkan oleh OSM BAA Telkom CorpU bahwasannya Corporate University mampu melihat suatu masalah secara fokus, menghubungkan antara learn alignment dengan focus business, artinya CorpU didirikan dengan tujuan untuk menghubungkan permasalahan apa yang sedang dialami oleh perusahaan dalam peningkatan kualitas dan upaya apa yang harus dilakukan untuk memenangkan persaingan bisnis, dengan kualitas sumberdaya manusia seperti apa yang dibutuhkan untuk menjawab persoalan itu. CorpU merupakan bagian tubuh perusahaan, yang memastikan setiap elemen manusia di dalam perusahaan mampu bekerja secara maksimal sesuai tugas dan fungsinya.

Telkom Corporate University adalah sebuah organisasi yang berada di bawah naungan perusahaan Telkom. Dalam sebuah organisasi, sekelompok orang bekerja bersama-sama berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pergerakan setiap orang di dalam organisasi membutuhkan arah yang jelas dan pasti, dibutuhkan orang yang mampu menjadi pengambil keputusan dan mampu mengelola pergerakan orang-orang di dalam organisasi, orang ini disebut sebagai Pemimpin.

Pemimpin memiliki dampak yang sangat besar bagi kemajuan sebuah organisasi, karena apa yang dilakukan seorang pemimpin ataupun keputusan yang diambil oleh pemimpin akan mempengaruhi tindakan orang yang di pimpinnya. Dibutuhkan seorang pemimpin yang efektif dalam memimpin sebuah organisasi. Sapna Rijal (2009, hlm 131) memaparkan bahwa pemimpin merupakan faktor yang berpengaruh dalam organisasi pembelajar sebagai berikut:

*Many researchers have identified leadership as being one of the most important factors, among the many factors, that influence the development of learning organization (Senge, 1990; Johnson, 1998; Prewitt, 2003; Sadler, 2003). These scholars suggest that learning organization calls for a different kind of leadership as compared to the traditional leadership roles. The transition to a learning organization involves change in a complex system. Transforming a complex system is difficult without a leader who understands the needs of the situation, the people and the goal and undertakes the necessary action to achieve the transition. These scholars further suggest that creating a collective vision of the future, empowering and developing employees so that they are better able to handle environmental challenges, modeling learning behavior and creating a learning environment, are crucial skills for leaders of learning organization.*

Dalam tulisannya, Sapna Rijal menekankan bahwa banyak penelitian telah mengidentifikasi kepemimpinan sebagai sebuah faktor yang sangat penting, diantara faktor lainnya, yang mempengaruhi perkembangan organisasi pembelajar. Hal ini memberi kesan bahwa organisasi pembelajar membutuhkan pemimpin yang beda jika dibandingkan dengan kepemimpinan tradisional. Transisi menuju organisasi pembelajar terkait perubahan dalam sistem yang kompleks. Transformasi sebuah sistem yang kompleks merupakan

hal yang sulit tanpa pemimpin yang mengerti situasi, orang-orang dan tujuan dan menjalankan aksi yang dibutuhkan untuk meraih transisi tersebut. Hal ini menyarankan lebih jauh untuk membuat visi masa depan bersama, memberdayakan dan mengembangkan pegawai sehingga mereka bisa mengatasi perubahan lingkungan, pemberian teladan, dan membentuk lingkungan belajar, adalah kemampuan yang krusial bagi seorang pemimpin organisasi pembelajar.

Yukl (2001, hlm.12) menyatakan ada tiga jenis variabel yang relevan untuk memahami efektifitas kepemimpinan, yakni: (1) karakteristik pemimpin, (2) karakteristik pengikut, dan (3) karakteristik situasi. Dalam bukunya, Yukl (2001, hlm.13) juga menyampaikan variabel kunci yang terdapat dalam ketiga kategori tersebut. Variabel kunci yang dapat mendeteksi karakteristik kepemimpinan adalah: ciri (motivasi, kepribadian, nilai), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, perilaku, integritas dan etika, taktik pengaruh, dan sifat pengikut.

Pendekatan perilaku diawali sejak tahun 1950-an karena para peneliti merasa tidak puas dengan pendekatan ciri dan mulai memberikan perhatian yang mendalam terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer dalam pekerjaannya. Menjadikan sebuah organisasi sebagai organisasi pembelajar merupakan tugas yang berat, dibutuhkan setiap elemen dalam organisasi untuk memulainya dan dibutuhkan seorang pemimpin yang berkomitmen penuh dalam mewujudkannya, menjadi pioneer dan pendorong bawahannya untuk memiliki komitmen yang sejalan. Robin (2003, hlm. 40) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Sejalan dengan hal tersebut Sapna Rijal (2009, hlm. 132) memaparkan urgensi pimpinan dalam menggerakkan personil dalam organisasi dalam mewujudkan organisasi pembelajar sebagai berikut:

*Leadership takes an important role in a learning organization where the leader motivates the individuals towards a shared vision, changes the mental model and fosters an environment of learning. Kofman and Senge (1993) identified that leadership should not be focused in one position or one individual, but a characteristic to be developed in*

*all the members of the organization. Many authors have identified a number of factors or steps to be taken by leaders of learning organization. From this literature base, Johnson (2002) has identified three crucial roles: visioning, empowerment and leader's role in learning. Therefore learning organization requires transformational leaders who empower followers and motivates them to perform beyond expectation articulates and communicates a clear vision and is committed to learning.*

Dalam pendapatnya tersebut Sapna Rijal memaparkan bahwa kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam organisasi pembelajar dimana pemimpin memotivasi individu-individu ke arah visi bersama, perubahan model mental dan membantu perkembangan lingkungan belajar. Kofman dan Senge (1993) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan tidak hanya fokus dalam satu posisi atau individu, tapi karakteristik untuk dikembangkan kepada seluruh anggota organisasi. Banyak penulis mengidentifikasi faktor atau tahapan yang harus di ambil seorang pemimpin dalam organisasi pembelajar. Dari literatur ini, Johnson (2002) telah mengidentifikasi tiga aturan mendasar : membuat visi, memberdayakan dan peran pemimpin dalam pembelajaran. Maka dari itu organisasi pembelajar membutuhkan pemimpin transformasional yang mampu memberdayakan pengikut dan memotivasi mereka untuk menunjukkan performa melebihi artikulasi harapan dan mengkomunikasikan visi yang jelas dan komitmen mereka untuk belajar.

Mengingat begitu besarnya peran pemimpin dalam sebuah organisasi, peneliti tergerak untuk mengkaji bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap organisasi pembelajar (*learning organization*) di Telkom Corporate University.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

Rumusan masalah dibuat untuk merumuskan permasalahan penelitian ke dalam bagian-bagian yang lebih jelas dan terstruktur sehingga tidak timbul kesalahan persepsi terhadap masalah yang diteliti. Adapun masalah pokok yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Telkom Corporate University.”

1. Bagaimana perilaku pemimpin di Telkom Corporate University?

Rifa Nailufar, 2016

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP LEARNING ORGANIZATION DI TELKOM CORPORATE UNIVERSITY (TCU)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2. Bagaimana penerapan organisasi pembelajar (*learning organization*) di Telkom *Corporate University*?
3. Seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap penerapan organisasi pembelajar (*learning organization*) di Telkom *Corporate University*?

### **C. Tujuan Penelitian**

#### 1. Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh perilaku pemimpin terhadap organisasi pembelajaran (*learning organization*) di Telkom *Corporate University* .

#### 2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Mendapatkan informasi bagaimana gambaran perilaku pemimpin di Telkom *Corporate University*?
- b. Mendapatkan informasi bagaimana penerapan organisasi pembelajaran (*learning organization*) di Telkom *Corporate University*
- c. Mengetahui apakah ada pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap penerapan organisasi pembelajar (*learning organization*) di Telkom *Corporate University*?
- d. Mengetahui seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap penerapan organisasi pembelajar (*learning organization*) di Telkom *Corporate University*?

### **D. Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat yang dapat penulis kemukakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Segi Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran umum tentang pengaruh perilaku pemimpin terhadap organisasi pembelajaran (*learning organization*) pada Telkom *Corporate University*.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti khususnya dalam upaya memahami disiplin ilmu Administrasi Pendidikan.

## 2. Segi Praktik

- a. Bagi peneliti, diharapkan penelitian ini akan bermanfaat untuk menambah pemahaman dan wawasan mengenai perilaku kepemimpinan dan *learning organization*.
- b. Bagi lembaga, diharapkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi bagi Telkom *Corporate University* dalam hal konsep perilaku kepemimpinan terhadap organisasi pembelajaran (*learning organization*) sehingga dapat memberi masukan dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai langkah perbaikan yang dapat dilakukan organisasi.

## E. Struktur Organisasi Skripsi

Secara sistematis umum skripsi ini terdiri dari judul penelitian, lembar pengesahan skripsi, lembar pernyataan keaslian skripsi, ucapan terima kasih, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran, lima bab inti, daftar pustaka, dan lampiran-lampiran pendukung. Agar pembaca lebih mudah dalam memahami pembahasan dalam penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Telkom *Corporate University*”, penulis menguraikan lima bab inti dalam skripsi ini sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, BAB ini merupakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian yang menggambarkan alasan rasional dan pentingnya suatu permasalahan untuk diteliti, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian, serta struktur organisasi skripsi.

BAB II Kajian teoritis, BAB ini berisikan konsep dan teori-teori yang melandasi penelitian yang dilakukan, yang diperoleh dari buku dan sumber-sumber lain yang mendukung.

BAB III Metode Penelitian, BAB ini berisi penjabaran rinci mengenai metode penelitian serta komponen-komponennya, menyangkut prosedur dan

cara melakukan pengujian data yang diperlukan untuk memecahkan atau untuk menjawab masalah penelitian, termasuk untuk menguji hipotesis. Mulai dari lokasi dan subjek penelitian, desain penelitian, metode penelitian, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data., dan keabsahan data. Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, BAB ini terdiri dari dua bagian, yaitu pengolahan atau analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, hipotesis, tujuan penelitian dan pembahasan atau analisis temuan.

BAB V Kesimpulan dan Rekomendasi, BAB ini menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian.