

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### PENELITIAN

##### A. KAJIAN PUSTAKA

###### 1. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

###### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*).

Menurut Yukl (1998:5) :

*“leadership is defined broadly as influence processes affecting the interpretation of events for followers, the choice of objectives for the group or organization, the organization of work activities to accomplish the objective, the motivation followers to achieve the objective, the maintenance of cooperation from people outside the group or organization”.*

Artinya kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk (a) menginterpretasikan keadaan (lingkungan organisasi), (b) memilih tujuan organisasi, (c) pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, (d) mempertahankan kerjasama dan tim kerja, (e) mengorganisasi dukungan dan kerjasama dari luar organisasi.

Tead, Terry dan Hoyt (dalam Kartono, 2003) : Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Kartini Kartono, (1992:75) mengungkapkan unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok
- 2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain
- 3) Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sutisna, (Rohiat, 2008:14) menyatakan:

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok; bagi yang

---

lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.

**b. Keterampilan yang harus dimiliki pemimpin**

1) Keterampilan dalam memimpin

Pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Untuk memperoleh keterampilan tersebut perlu pengalaman, dan karena itu pemimpin harus benar-benar banyak bergaul, bekerja sama, dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinya.

2) Keterampilan dalam hubungan insani (hubungan formal dan informal)

Ada dua macam hubungan yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari, yaitu hubungan fungsional atau hubungan karena tugas atau pekerjaan, dan hubungan informasi atau hubungan pribadi. Ialah yang tidak didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan.

Seorang pemimpin harus terampil dalam melaksanakan hubungan-hubungan diatas, jangan sampai mencampur adukan antara hubungan fungsional dan hubungan personal. Yang menjadi inti dalam hubungan

---

ini, apakah itu hubungan fungsioanal atau hubungan personal adalah saling menghargai.

3) Keterampilan dalam proses kelompok

Setiap anggota kelompok mempunyai perbedaan, ada yang lebih ada yang kurang, tetapi dalam kelompok mereka harus dapat bekerja sama. Maksud utama dari proses kelompok ialah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok itu dapat diefektifkan secara maksimal. Inti dari proses kelompok adalah hubungan insane dan tanggung jawab bersama.

4) Keterampilan dalam administrasi personil

Administrasi personil mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam administrasi personil ialah : seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan. Menemukan yang paling penting dari kegiatan di atas ialah kegiatan seleksi dalam memilih orang yang paling sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada "*the right man in the right place*".

---

### c. Peran Pemimpin

Kartini Kartono (2005:93) : Fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, menegemudikan organisasi, menajalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise atau pengawasan yang efisien dan memebawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai, sesuai dengan keentuan waktu dan perencanaannya.

#### 1) *The Vision Role*

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran.

Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan manafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja.

#### 2) Peran Pemimpin dalam Pengendalian dan Hubungan Organisasional

Tindakan manajemen para pemimpin organisasi dalam mengendalikan organisasi meliputi: (a) mengelola harta milik atau aset organisasi; (b) mengendalikan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi; (c) menumbuhkembangkan serta

---

mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi. Dan peran pengendalian serta pemelihara / pengendali hubungan dalam organisasi merupakan pekerjaan kepemimpinan yang berat bagi pemimpin. Oleh sebab itu diperlukan pengetahuan, seni dan keahlian untuk melaksanakan kepemimpinan yang efektif.

Ruang lingkup peran pengendali organisasi yang melekat pada pemimpin meliputi pengendalian pada perumusan pendefinisian masalah dan pemecahannya, pengendalian pendelegasian wewenang, pengendalian uraian kerja dan manajemen konflik.

Ruang lingkup peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja; pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi; pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya.

### 3) Peran Pembangkit Semangat

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak

---

berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Pemberian insentif hendaknya didasarkan pada aturan yang sudah disepakati bersama dan transparan. Insentif akan efektif dalam peningkatan semangat kerja jika diberikan secara tepat, artinya sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan yang diberi insentif, dan disampaikan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi, serta diberikan dalam suatu '*event*' khusus.

Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan sarana kerja, penambahan staf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja, dan sebagainya.

#### 4) Peran Menyampaikan Informasi

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan purna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju

---

dan memberikan manfaat yang diharapkan. Informasi yang disebarkan harus secara terus-menerus dimonitor agar diketahui dampak *internal* maupun *eksternalnya*. Monitoring tidak dapat dilakukan asal-asalan saja, tetapi harus betul-betul dirancang secara efektif dan sistemik. Selain itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan peran *consulting* baik ke lingkungan *internal* organisasi maupun ke luar organisasi secara baik, sehingga tercipta budaya organisasi yang baik pula. Sebagai orang yang berada di puncak dan dipandang memiliki pengetahuan yang lebih baik dibanding yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan yang tepat dan simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **d. Kepemimpinan dalam pendidikan**

Pengertian kepemimpinan pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integrasi didalam situasi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien". (Fakry dan Rosmiati, 2003:162).

Usmara dalam Tunggara (2002:30) mengemukakan bahwa "Kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personel di lingkungan pendidikan pada

---



situasi tertentu agar mau bekerjasama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Sedangkan Suharsimi Arikunto (2003:187) berpendapat bahwa “Kepemimpinan pendidikan adalah kegiatan-kegiatan seperti mengeksplorasi, membantu, melakukan eksperimen, mendorong dan mendukung yang diarahkan kepada pengembangan belajar mengajar”.

Dengan kata lain, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seorang pemimpin yang berada di lingkungan pendidikan untuk menggerakkan setiap personilnya agar bekerja dengan penuh tanggung jawab sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

**e. Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan**

Wahjosumidjo (2003:84) menyatakan : Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dalam Pasal 12 ayat (1) PP No. 28 Th. 1990 dijelaskan: “Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana.”

---

Fungsi utama Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi yang nyaman untuk kelancaran kegiatan belajar mengajar. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda, yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi dan kondisi yang kondusif dalam proses belajar mengajar dan melakukan supervise untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Sebagaimana pemimpin, pekerjaan pemimpin adalah sebagai motivator, instruktur, begitu pun dengan pemimpin pendidikan. Kepala Sekolah harus menjadi motivator bagi guru-guru, instruktur yang membimbing guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Kepala Sekolah juga harus mampu melaksanakan tugas administrasi sekolah lainnya seperti manajemen sarana dan prasarana yang mendukung terciptanya tujuan yang telah diinginkan, sehingga guru-guru dan murid merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Sekolah bertanggung jawab atas pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan, harus mampu membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat, membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Kepala Sekolah harus mampu menstimulir guru-

---

guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran, harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid. Kepala sekolah juga harus mampu menilai sifat dan kemampuan guru, sehingga dapat membantu meningkatkan kemampuan guru. (Tatty Rosmiati, Dedy Achmad K, 142:2009).

Hal tersebut sejalan dengan Wahjosumidjo (2008:82) yang mengatakan bahwa “Keberhasilan Sekolah adalah keberhasilan Kepala Sekolah”.

**f. Model Kepemimpinan Fiedlr (*Contingensi of Leadership*)**

Teori atau model kontingensi (Fiedler, 1967) sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin.

Model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987). Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa

kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

*Gaya kepemimpinan fiedler :*

- 1) Kepemimpinan berorientasi-tugas
- 2) Kepemimpinan berorientasi-hubungan

*Faktor-faktor situasional :*

- 1) Hubungan pemimpin-anggota
- 2) Struktur tugas
- 3) *Position power*

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan

---

posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

### 1) Kepemimpinan berorientasi tugas

Kepemimpinan berorientasi tugas merupakan perilaku seorang pemimpin yang harus mengatur, memulai, mendukung, menyimpulkan, menilai, memberitahukan karyawan untuk pencapaian tujuan organisasi.

Tugas pemimpin yang berhubungan dengan penyelesaian tugas atau gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas antara lain:

- a) Memulai, yakni usaha agar kelompok mulai kegiatan kerja atau gerakan tertentu, misalnya mengajukan masalah pada kelompok, kelompok mulai memikirkan dan mencari jalan penyelesaian masalah.
- b) Mengatur, yakni tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.



- c) Memberitahukan, yakni kegiatan member informasi, data, fakta, dan pendapat kepada bawahan dan meminta data, informasi serta fakta-fakta yang diperlukan dari mereka.
- d) Mendukung, yakni usaha untuk menerima gagasan, usul, pendapat dari bawahan, dan menyempurnakannya dengan penambahan atau pengurangannya dengan untuk digunakan dalam rangka menyelesaikan tugas bersama.
- e) Menilai, yakni tindakan guna menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
- f) Menyimpulkan, yakni kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat, dan usul yang muncul agar dapat menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran lebih lanjut.

Jung & Avolio (1999) menemukan bahwa kinerja individualis akan lebih tinggi dan karyawan akan memiliki banyak gagasan di bawah pemimpin berorientasi hubungan.

Merujuk pada konsep yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1995) Variabel kepemimpinan berorientasi tugas diukur melalui tiga indikator, yaitu :

---

- a) *Contingent reward*, adalah perilaku yang selalu mengakui prestasi karyawan dan menjelaskan pengharapan.
- b) *Management by exception active*, adalah perilaku pemimpin yang akan melakukan tindakan dengan segera untuk mengoreksi masalah dan menunjukkan kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- c) *Management by-exception-passive*, perilaku pemimpin yang akan menunggu sampai masalah menjadi kronis atau serius baru melakukan koreksi.

## **2) Kepemimpinan berorientasi hubungan**

Kepemimpinan yang berorientasi hubungan yakni mendorong, mengungkapkan perasaan, mendamaikan, dan mengalah demi kepentingan bawahannya dalam menyelesaikan tugas mereka di perusahaan, memudahkan bawahan dengan membiasakan mereka untuk menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasan mereka dan memasang aturan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan pengembangan hubungan atau gaya kepemimpinan berorientasi hubungan, antara lain:

- a) Mendorong, yakni bersikap hangat dan bersahabat, dan mau menerima bawahan apa adanya.
-

- b) Mengungkapkan perasaan, yakni tindakan menyatakan perasaan terhadap kerjasama, kekompakkan kelompok. Seperti, rasa puas, rasa senang, bangga dan ikut seperasaan dengan bawahan atau orang-orang yang dipimpinya pada waktu mengalami kesulitan bahkan kegagalan.
- c) Mendamaikan, yakni tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan merukunkan bawahan yang bersitegang satu sama lain.
- d) Mengalah, yakni kemauan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan diri dengan pendapat serta perasaan-perasaan orang yang dipimpinya.
- e) Memperlancar, yakni kesediaan membantu untuk mempermudah keikutsertaan bawahan dan kelompok sehingga mereka mudah menimbang dan mengungkapkan gagasan-gagasan.
- f) Memasang aturan permainan, yakni tindakan menyampaikan aturan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Hater dan Bass (dalam Wahyuningsih, 2002) menemukan bahwa kepemimpinan berorientasi hubungan memberikan

---



kontribusi lebih tinggi dalam memprediksi *outcomes* bawahan dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas.

Jermier & Berkes (1979) menemukan bahwa pegawai yang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan memiliki tingkat komitmen yang lebih besar terhadap organisasi.

Hasil penelitian Konovsky yang dikutip (Brown, 2003) menunjukkan bahwa para supervisor yang suka membantu dan memberikan dukungan emosional didapati mampu memberikan pengaruh terhadap komitmen mereka pada organisasi.

Koh et al., (1995) melaporkan bahwa kepemimpinan berorientasi hubungan memiliki efek lebih besar dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas dalam memprediksi komitmen organisasional, dan kepuasan kerja.

Bass & Avolio (1995) menyatakan bahwa pemimpin berperilaku orientasi hubungan akan dapat mempertinggi persepsi para pengikut mengenai *self-efficacy* (kepercayaan diri maupun potensi perkembangannya).

Merujuk pada konsep yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1995) Variabel kepemimpinan berorientasi tugas diukur melalui lima indikator, yaitu :

---

- a) *Idealized influence/ attributed*, adalah pemimpin yang menanamkan kebanggaan dan membunagun rasa percaya diri bawahan.
- b) *Idealized influence/ behaviors*, adalah pemimpin yang menekankan makna kolektif dari misi dan berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan.
- c) *Inspirational motivation*, adalah pemimpin yang mampu mengekspresikan rasa antusiasme, optimism dan keyakinan diri.
- d) *Intellectual stimulation* adalah pemimpin yang mau mengembangkan, melatih dan menhajari bawahan.
- e) *Individualized considerations* adalah pemimpin yang mau mengakui prestasi bawahan dan menjelaskan harapan-harapan mereka.

## **2. Konsep *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar)**

### **a. Pengertian *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar)**

*Learning Organization* (Organisasi pembelajar) merupakan suatu yang memiliki nilai yang sangat penting bagi sekolah. Sekolah merupakan wadah atau tempat dimana orang-orang mengembangkan potensi dirinya melalui kegiatan belajar. Sekolah sebagai organisasi pembelajar, bukan hanya menuntut murid untuk belajar, tetapi seluruh komponen sekolah, mulai dari kepala

---

sekolah, guru dan staf sekolah harus selalu mengembangkan potensi yang dimilikinya dengan belajar secara terus menerus (*long life learning*).

Sadler (Dierkes, 2003:417) menyatakan: *Organization also need to learn how to build and maintain internal cohesion, how to build and maintain relationship with external stakeholders, and not least howbest to manage the learning process it self.*

Maksudnya adalah organisasi juga harus belajar bagaimana membangun dan menjaga keterpaduan internal, belajar bagaimana membangun dan memelihara hubungan dengan stakeholder eksternal, dan tidak sedikit belajar bagaimana yang terbaik mengelola proses pembelajaran organisasi itu sendiri.

Danim (2003:9) menyatakan bahwa :

Salah satu cara yang mungkin diaktualkan oleh masyarakat pendidikan dan komunitas organisasi pembelajaran untuk merespon kebutuhan dan perubahan yang muncul pada era globalisasi adalah mengkreasi pembelajaran organisasi (*organizational learning*) atau menjadikan lembaga persekolahan sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*).

Pedler, Burgoyne and Boydell seperti dikutip oleh Wills (2009:1) yang mengemukakan bahwa *Learning Organization* itu adalah "*an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms it self to achieve superior*

---

*competitive performance.*” *Learning Organization* adalah suatu organisasi yang memberi kemudahan seluruh anggotanya untuk belajar dan mengubah bentuk organisasi secara terus-menerus guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul.

Garvin dalam goh (1998: 15) mendefinisikan *Learning Organization* adalah “*a learning organization is an organization skilled at creating, acquiring and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insight*”

Bahwa suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang memiliki kecakapan dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan, serta mengubah perilakunya, merefleksikan pengetahuan dan pengertian barunya.

Pendapat lain diungkapkan oleh Watkins dan Marsick (1992: 118):

*Learning Organization* bukan hanya itu saja, yakni ditandai dengan keterlibatan seluruh pegawai (*total employee involvement*) dalam proses yang dilakukan secara kolaboratif dan perubahan yang dapat dihitung secara kolektif terhadap nilai-nilai dan prinsip bersama.

Berdasarkan definisi di atas, organisasi belajar dapat dipandang sebagai organisasi yang dapat membangun dan mengembangkan kapasitas individu, pola pikir, cita-cita bersama, dan belajar berkelanjutan untuk mengubah organisasi sehingga

mampu mencapai hasil yang memiliki daya saing tinggi. Kapasitas individu yang mampu mengkonstruksi sistem belajar berkelanjutan dalam rangka mengubah dan mengadaptasi organisasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang sedang berubah.

**b. Ruang Lingkup *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar)**

*Learning Organization* meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan/atau pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya. Pembelajaran dalam hal ini berarti:

- 1) Bagian dari kegiatan kerja sehari-hari.
- 2) Diterapkan pada individu, unit kerja dan organisasi pendidikan .
- 3) Bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya.
- 4) Fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh stuktur organisasi
- 5) Digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan mengerjakan dengan lebih baik.

**c. Karakteristik *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar)**

Watkins dan Marsick mengungkapkan karakteristik pada *Learning Organization* dimana proses *learning* terjadi pada individual, tim, organisasi hingga komunitas yang melakukan interaksi dengan organisasi. *Learning* adalah sebuah proses strategis yang kontinu, dan berintegrasi dengan pekerjaan. Hasil dari *Learning* adalah perubahan dalam hal *knowledge*, *belief*, dan *behavior*. *Learning* juga meningkatkan kapasitas organisasi dalam melakukan inovasi dan pertumbuhan. Organisasi ini memiliki system yang mengedepankan *learning*. Dunia berubah, orang berubah, peta persaingan juga berubah. Jika seorang pemimpin hanya diam saja dan tidak mendorong adanya *learning*, maka tentunya organisasi akan jalan di tempat.

Ginting (2004) memberikan pernyataan mengenai karakteristik organisasi pembelajaran sebagai berikut:

.... Karakteristik dari organisasi pembelajaran adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas.

---

Farago dan Skyme (Ginting: 2004) menyatakan bahwa organisasi pembelajar memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) berorientasi pada masa depan dan hal-hal yang sifatnya eksternal atau diluar dari organisasi
- 2) arus dan pertukaran informasi yang jelas dan bebas
- 3) adanya komitmen untuk belajar dan usaha individu untuk mengembangkan diri
- 4) memberdayakan dan meningkatkan individu-individu didalam organisasi
- 5) mengembangkan iklim keterbukaan dan rasa saling percaya
- 6) belajar dari pengalaman.

**d. Disiplin Lima (Dimensi *Learning Organization*)**

Menurut Peter Senge (1990) menyatakan bahwa *Learning Organization* adalah organisasi yang memiliki kapasitas untuk mampu menciptakan masa depannya sendiri. *Learning Organization* sebagai sekumpulan individu dalam organisasi yang terus menerus memperbaiki kompetensi diri untuk menciptakan segala inovasi yang mampu mereka ciptakan. Senge (2002: 10-11) berpendapat bahwa *Learning Organization* dapat berjalan dengan baik bila adanya kesiapan organisasi menjalankan kelima hal yang di dalam buku Senge yang berjudul *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the*

---

*Learning Organization*. Kelima Dimensi *Learning Organization* tersebut terdiri dari :

- 1) *System Thinking*,
- 2) *Personal mastery*,
- 3) *Mental Models*,
- 4) *Building Shared Vision*,
- 5) *Team Learning*,

Dengan kelima disiplin tersebut organisasi pembelajar dapat diwujudkan secara optimal.

**a) *System Thinking* (Pemikiran Sistem)**

*System thinking* merupakan suatu *framework* konseptual, batang tubuh dan alat yang dapat dikembangkan, untuk membuat pola yang lebih jelas dan alat untuk melihat bagaimana cara mengubah orang-orang secara efektif.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Senge *et al* (2002: 107-108) yang menyatakan bahwa berpikir sistem mencakup sekumpulan besar metode, alat, prinsip yang tidak berbentuk, yang semuanya diorientasiakn untuk melihat kesaling terkaitan antara kekuatan-kekuatan, dan melihatnya sebagai bagian dari suatu proses bersama. Namun suatu bentuk berpikir sistem telah menjadi sangat berharga sebagai suatu

---



bahasa untuk menguraikan bagaimana cara mencapai perubahan yang membawa hasil dalam organisasi.

Suatu sistem merupakan suatu keseluruhan yang dirasakan, yang unsur-unsurnya “tergantung bersama” karena unsur-unsur itu terus menerus saling mempengaruhi dari waktu ke waktu dan beroperasi menuju suatu tujuan bersama (Senge, 2002:108).

Komariah (2004:145) berpendapat :

*System Thinking* merupakan kemampuan berfikir secara sistematis mencakup makna kemampuan untuk selalu berfikir dan bertindak dengan pendekatan yang menyeluruh (komprehensif) dan mampu menimbang segala unsur yang saling berkaitan (sistematis).

(Senge, 1996:66) Berpikir sistem merupakan disiplin untuk melihat secara keseluruhan. Disiplin berpikir sistem merupakan kerangka kerja untuk melihat keterkaitan dibanding “tinjauan statis”.

Menurut Senge (1996:70) *a conceptual frame work*:

(1) *Seeing interrelationship rather than things*

(2) *Seeing patterns of change rather than static*

*“snapshots.”*

Esensi dari berpikir sistem terletak pada peralihan pikiran:

(1) Melihat keterkaitan dibanding kaitan sebab akibat, dan

(2) Melihat proses perubahan dibanding kilasan.

**b) *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi)**

Penguasaan pribadi merupakan disiplin yang terus menerus menjelaskan dan memperdalam visi pribadi individu, memfokuskan kekuatan individu, mengembangkan kesabaran, dan melihat sesuatu secara objektif

(*Senge et al*, 2002:230) menjelaskan bahwa istilah keahlian (*mastery*) diturunkan dari akar kata *mah* dari bahasa Sansekerta, yang berarti “lebih besar”. Dalam bahasa Latin dan Inggris Kuno, arti “keahlian” sebagai dominasi atas sesuatu. Satu variasi dari kata tersebut berkembang di Prancis pada abad pertengahan, yaitu: *maitre*, yang berarti seseorang yang sangat cakap dan ahli-seorang tuan dari satu keahlian.

Senge (1996:7) menyatakan *Personal mastery is the discipline of continually clarifying and deepening our personal vision, of focusing our energies, of developing patience, and of seeing reality objectively*’ bahwa keahlian pribadi merupakan suatu kedisiplinan dalam mengklarifikasikan secara kontinu dan memperdalam visi pribadi kita, memfokuskan energi kita, atau

---

mengembangkan kesabaran, dan melihat kenyataan secara objektif.

Seseorang dengan keahlian pribadi yang tinggi memiliki beberapa karakteristik dasar. Senge (1996:138) menyebutkan sebagai berikut:

- (1) Mereka memiliki suatu perasaan khusus akan tujuan yang terletak di belakang visi dan tujuan-tujuan mereka. Bagi orang seperti itu, suatu visi merupakan suatu panggilan dibanding sekedar hanya sebuah ide bagus.
  - (2) Mereka melihat realita saat ini sebagai suatu sekutu, bukan sekedar musuh.
  - (3) Mereka telah belajar bagaimana mempersepsikan dan bekerja dengan kekuatan perubahan dibanding melawan kekuatan-kekuatan tersebut.
  - (4) Mereka sangat ingin tahu, memiliki komitmen untuk secara terus-menerus melihat realita dengan lebih akurat.
  - (5) Mereka merasa berhubungan satu dengan yang lain dan dengan kehidupan itu sendiri.
  - (6) Mereka tidak mengorbankan keunikan mereka.
-

(7) Mereka merasa bahwa mereka seolah-olah mereka adalah bagian dari suatu proses kreatif, yang dapat mereka pengaruhi tetapi tidak dapat secara unilateral mengontrolnya.

Inti dari penguasaan pribadi adalah pembelajaran untuk menghasilkan dan terus menerus memelihara penciptaan keinginan dalam kehidupan. Pembelajaran yang dimaksud disini bukan sekedar memperoleh informasi tetapi mengembangkan kemampuan untuk menghasilkan apa yang diinginkan.

*Learning Organization* tidak mungkin tanpa orang-orang yang memiliki penguasaan pribadi, karena orang yang memiliki *personal mastery* dapat berbagi dan dapat menerima serta mampu bekerja dalam menghadapi perubahan.

**c) *Mental Models (Model Mental)***

*The discipline of mental models starts with turning the mirror inward; learning to unearth our internal pictures of the world, to bring them to the surface and hold them rigorously to scrutiny. It also includes the ability to carry on 'learningful' conversations that balance inquiry and advocacy, where people expose*

---

*their own thinking effectively and make that thinking open to the influence of others.* (Senge 1990: 9).

Maksudnya Model mental (*mental models*) dimulai dengan melihat cerminan diri sendiri, mengembangkan kemampuan yang diri sendiri, hal ini juga mencakup kemampuan untuk '*learningful*', mengungkapkan pemikiran secara efektif dan membuat pemikiran terbuka untuk mempengaruhi orang lain.

*Mental models* merupakan satu dari lima disiplin yang dikemukakan Peter Senge (1990). *Mental models* merupakan refleksi diri, menelusuri dan mendukung, dimana orang-orang mengekspos pemikiran sendiri secara efektif dan menjadikan pemikiran yang terbuka terhadap pengaruh orang lain.

Tjakraatmadja dan Lantu (2006:189) menyatakan bahwa model mental menggambarkan kemampuan para anggota organisasi untuk melakukan perenungan, mengklarifikasikan dan memperbaiki gambaran-gambaran internal (pemahaman) tentang dunia, yang dilandasi oleh prinsip-prinsip serta nilai-nilai yang sarat dengan moral etika.

Senge (1996:8) menyatakan *These are 'deeply ingrained assumptions, generalizations, or even*

---

*pictures and images that influence how we understand the world and how we take action'* bahwa model mental adalah asumsi yang sangat melekat umum, atau bahkan suatu gambaran dari bayangan/citra yang berpengaruh bagaimana kita memahamai dunia dan bagaimana kita mengambil tindakan.

Sehingga model mental dapat dikatakan sebagai konsep diri, yang dengan konsep tersebut akan menghasilkan pengambilan keputusan yang baik.

Adapun dimensi model mental meliputi:

- (1) Prinsip dan nilai-nilai : seluruh anggota organisasi mengetahui dan memiliki prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang dimiliki bersama.
- (2) Mengkaji ulang kebiasaan: mengkaji ulang nilai-nilai bersama yang ada untuk diselaraskan dengan kondisi lingkungan.
- (3) Memperkuat kebersamaan : anggota organisasi selalu berusaha untuk memelihara dan memperkuat kebersamaan.

**d) *Shared Vision* (Visi Bersama)**

Yaitu kapasitas untuk menggali bersama “gambaran masa depan” yang mendorong perkembangan komitmen sesungguhnya. Dengan adanya perbedaan-

---

perbedaan dalam setiap individu organisasi, maka secara keseluruhan visi bersama dijadikan sebagai pengikat untuk menciptakan harapan bersama di masa yang akan datang dengan komitmen yang timbul dari setiap individu.

Akdon (2006:94) mengemukakan visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Visi juga merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu (dapat mengisyaratkan adanya misi dan tantangan). Suatu visi merupakan suatu gambaran tentang masa depan yang coba kita ciptakan, yang diuraikan dalam tata bahasa bentuk masa kini, seakan-akan itu sedang terjadi sekarang. Karena sifatnya yang kasat mata dan langsung, suatu visi memberikan bentuk dan arah pada masa depan organisasi. Dan visi membantu orang-orang menetapkan sasaran untuk membawa organisasi semakin dekat dengan visi itu.

Senge (1996:205) menyatakan bahwa pada tingkat yang paling sederhana, visi bersama adalah jawaban terhadap pertanyaan “Apa yang ingin kita ciptakan?”. Sama seperti visi pribadi yang merupakan gambaran

---

atau *image* yang dibawa manusia didalam kepala dan hati mereka, visi bersama juga merupakan gambaran yang dibawa oleh seluruh orang-orang dalam organisasi dan memberikan koherensi kepada berbagai aktivitas yang berbeda.

*Share vision* merupakan hal yang penting bagi *Leraning Organization*, karena memfokuskan dan memberi kekuatan bagi pembelajaran. Dengan adanya dorongan tersebut akan memunculkan komitmen.

Senada dengan Tjakraatmadja dan Lantu (2006: 188-189) menjelaskan kualitas disiplin berbagai visi suatu organisasi ditandai oleh kuatnya disiplin-disiplin berikut:

- (1) Mampu mencatat “gambaran” yang diciptakan bersama. Untuk kemudian diwujudkan sebagai visi bersama.
  - (2) Kuatnya komitmen terhadap kebenaran dan tidak mudah putus asa ketika menghadapi tekanan maupun ketidakpastian akibat tuntutan perubahan.
  - (3) Kuatnya keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menciptakan masa depan
-



bersama, dan komitmen untuk menggunakan semua kompetensi yang mereka miliki.

(4) Memiliki tingkat pemahaman yang baik tentang masa depan (visi) organisasi.

**e) *Team Learning* (Pembelajaran Tim)**

Senge *et al* (2002:11) menyatakan bahwa disiplin pembelajaran tim adalah:

Pembelajaran tim mengubah keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia secara dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar dari pada jumlah bakat para anggotanya secara individual.

Melalui kegiatan pembelajaran tim, wawasan yang didapatkan kemudian diterjemahkan kedalam tindakan. Keterampilan yang terbentuk dapat menyebar ke individu lain dan ke tim lain (walaupun tidak ada jaminan bahwa mereka akan menyebar). Keberhasilan tim dapat menjadi baut standar untuk belajar bersama bagi organisasi yang lebih besar (Senge, 1996:236).

Ketika pembelajarn bersama benar-benar dilakukan, maka akan menghasilkan pertumbuhan anggota secara individual yang lebih cepat terjadi dari pada cara lain.

Dalam menyelenggarakan sekolah menuju *Learning Organization*, Senge dalam O'Neil (1995) juga menekankan peranan kepala sekolah untuk

---

menciptakan lingkungan yang tidak vacuum dan menarik orang-orang untuk menetapkan lingkungan yang diinginkan dan menciptakan komitmen bersama. Hal tersebut dapat tercipta dengan tiga dimensi kritis didalam organisasi pembelajaran tim menurut Senge (1996:236), yaitu:

- (1) Ada kebutuhan untuk berpikir dengan penuh wawasan masalah kompleks. Disini, tim harus belajar menyuling potensi bagi pemikiran dari banyak orang untuk menjadi lebih unggul dari pada pemikiran dari satu orang.
- (2) Ada kebutuhan akan tindakan yang inovatif dan terkoordinasi.
- (3) Peranan dari anggota tim pada tim lainnya.

**e. Sekolah sebagai Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)**

Organisasi adalah suatu sistem interaksi antar orang yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana sistem tersebut memberikan arahan perilaku bagi anggota organisasi. Pandangan organisasi saat ini tidak lagi sebagai mesin birokrasi tetapi sebagai sistem social.

Pandangan organisasi sebagai sistem sosial adalah pandangan formal, namun keberadaan organisasi formal tidak

---

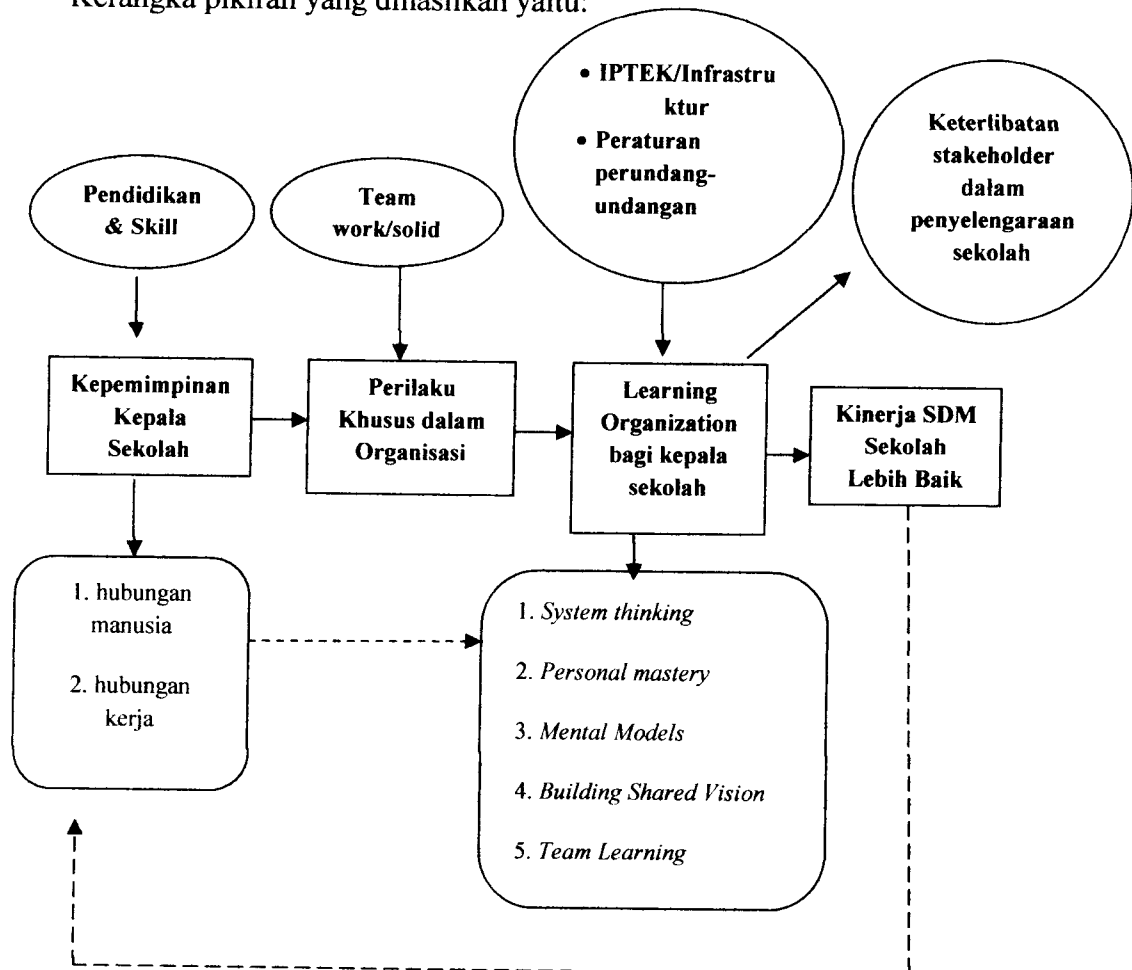
dapat menghindari keberadaan organisasi informal. Keberadaan keduanya merupakan suatu sinergi upaya pencapaian tujuan organisasi.

Sekolah sebagai suatu organisasi juga dipandang sebagai sistem sosial yang terbuka terhadap lingkungan organisasi. Upaya untuk merespon dan memenuhi berbagai tuntutan dan perkembangan lingkungan, termasuk pelanggan sekolah adalah dengan menjadikan sekolah sebagai *learning organization* yang diwujudkan melalui dukungan organisasi yang kuat terhadap pengembangan secara terus menerus.

## B. KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan (Suriasumantri, 1986).

Kerangka pikiran yang dihasilkan yaitu:



Gambar 2.1

### Kerangka Pemikiran

### C. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian dan perlu pembuktian atas kebenarannya. Sugiyono (2007 : 70) berpendapat bahwa “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Atas dasar pendapat tersebut maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: **“Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap *Learning Organization* pada Sekolah Dasar (SD) Negeri Se-Kecamatan Regol Kota Bandung.”**

Hipotesis tersebut dapat dilihat dari gambar penelitian dibawah ini:



Variabel X : Variabel independen (Bebas) yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel Y : Variabel Dependen (Terikat) yaitu *Learning Organization*

—————> : (Garis penghubung) yaitu menunjukkan adanya pengaruh.