

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN
LEARNING ORGANIZATION DI SD NEGERI 2 PERUMNAS WAY HALIM
BANDAR LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

FIEKY SARAH MAZIDAH



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGINPLEMENTASIKAN *LEARNING ORGANIZATION* DI SD NEGERI 2 PERUMNAS WAY HALIM BANDAR LAMPUNG

Oleh

FIEKY SARAH MAZIDAH

Masalah dalam penelitian ini adalah kepala sekolah belum mengetahui telah mengimplementasikan *learning organization*. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization*. Analisis data dengan reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan. Metode penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik triangulasi. Informan: kepala sekolah, pendidik, TU, komite, dan orang tua. Fokus penelitian studi deskriptif kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung. Subfokus penelitian: (1) kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *personal mastery*, (2) kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *mental models*, (3) kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *shared vision*, (4) kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *team learning* dan, (5) kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *system thinking*. Hasil penelitian ini adalah implementasi *learning organization* yang dilakukan kepala sekolah pada komponen *personal mastery* belum maksimal diterapkan.

Kata kunci: kepemimpinan kepala sekolah, organisasi belajar

ABSTRACT

THE LEADERSHIP OF THE SCHOOL PRINCIPAL IN IMPLEMENTING A LEARNING ORGANIZATION AT SD NEGERI 2 PERUMNAS WAY HALIM BANDAR LAMPUNG

By

FIEKY SARAH MAZIDAH

The problem in this study was that the principal did not know that he had implemented a learning organization. The study aims to describe and explain the leadership of the principals in implementing a learning organization. Data analysis with data reduction, data display, and verification. Qualitative descriptive research method with triangulation technique. Informants: principal, educator, TU, committee, and parent. The focus of the descriptive study was the leadership of the school principal in implementing a learning organization at SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung. Subfocus research: (1) principal leadership in implementing personal mastery, (2) principal leadership in implementing mental models, (3) principal leadership in implementing shared vision, (4) principal leadership in implementing team learning and, (5) the principal leadership in implementing system thinking. The result of this study are that the implementation of learning organization by the headmaster of the personal mastery component has not been maximally implemented.

Key words: learning organization, the leadership of the school principal

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN
LEARNING ORGANIZATION DI SD NEGERI 2 PERUMNAS WAY HALIM
BANDAR LAMPUNG**

Oleh

FIEKY SARAH MAZIDAH

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA PENDIDIKAN

Pada

**Jurusan Ilmu Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Skripsi : **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENGIMPLEMENTASIKAN *LEARNING
ORGANIZATION* DI SD NEGERI 2 PERUMNAS
WAY HALIM BANDAR LAMPUNG**

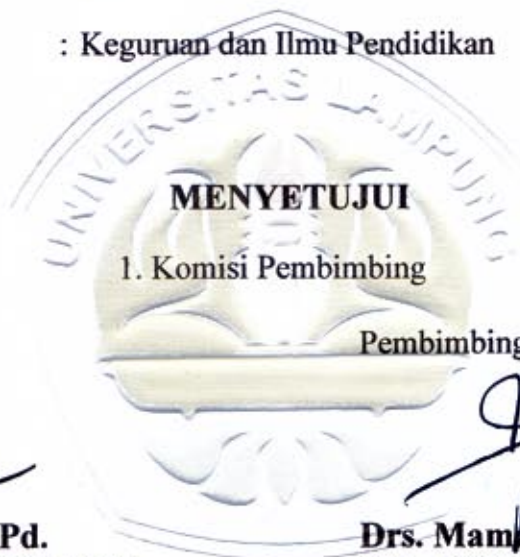
Nama Mahasiswa : **Fieky Sarah Mazidah**

No. Pokok Mahasiswa : 1513053007

Program Studi : S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Riswandi, M.Pd.
NIP 19760808 200912 1 001

Drs. Maman Syrahman, M.Pd.
NIP 19590419 198503 1 004

2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Dr. Riswandi, M.Pd.
NIP 19760808 200912 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Riswandi, M.Pd.**



Sekretaris : **Drs. Maman Surahman, M.Pd.**



Penguji Utama : **Dra. Loliyana, M.Pd.**

2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd.

NIP 19620804 198905 1 001



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **23 Mei 2019**

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fieky Sarah Mazidah
NPM : 1543053007
Program Studi : S-1 PGSD
Jurusan : Ilmu Pendidikan
Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Dengan ini menyatakan skripsi yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *Learning Organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung” tersebut adalah asli hasil penelitian saya, kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam Daftar Pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dan apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, sepenuhnya akan menjadi tanggung jawab saya.

Bandar Lampung, 24 Mei 2019



Fieky Sarah Mazidah
NPM 1543053007

RIWAYAT HIDUP



Fieky Sarah Mazidah dilahirkan di Bakauheni pada hari Senin, 24 November 1997. Peneliti merupakan anak pertama dari dua bersaudara pasangan dari Bapak Sahrul dan Ibu Munawaroh.

Peneliti memperoleh pendidikan formal pertama kali di SD Negeri 1 Kelawi, yang diselesaikan pada tahun 2009. Kemudian peneliti melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 1 Bakauheni, yang diselesaikan pada tahun 2012. Pendidikan menengah atas peneliti selesaikan di SMA Negeri 1 Kalianda pada tahun 2015. Selanjutnya pada tahun 2015 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa S-1 PGSD FKIP Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Tes Mandiri Paralel Masuk Perguruan Tinggi.

Tahun 2018, peneliti melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) dan praktik mengajar melalui Program Pengalaman Lapangan (PPL) di Desa Pariaman, Kecamatan Limau, Kabupaten Tanggamus.

MOTTO

“Tidak ada kesuksesan melainkan dengan pertolongan Allah”

(Q.S. Huud: 88)

“Life is like reading a bicycle. To keep your balance, you must keep moving”

(Albert Einstein)

**“Jika kamu percaya dengan kemampuanmu sendiri semuanya
mungkin terjadi”**

(Peneliti)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT, skripsi sederhanaku ini kupersembahkan untuk kedua orang tuaku tercinta yaitu Bapak Sahrul dan Ibu Munawaroh yang selalu menyayangiku dan selalu mendoakan keberhasilanku demi tercapainya cita-citaku.

Adikku Abrar Farid dan seluruh keluarga besarku yang telah memberikan dukungan selama ini kepadaku.

Para Pendidik dan Dosen yang telah berjasa memberikan bimbingan dan ilmu yang sangat berharga melalui ketulusan dan kesabaran hatinya.

Semua sahabat dan teman-temanku yang begitu tulus menyayangiku dengan segala kekuranganku.

Almamater tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur peneliti haturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia_Nya, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Learning Organization di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung*” adalah salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini tentunya tidak akan mungkin terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung dan sekaligus menjadi Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, saran, nasihat, dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Drs. Maman Surahman, M.Pd., selaku Ketua Program Studi S-1 PGSD Universitas Lampung dan sekaligus menjadi Dosen Pembimbing II

yang telah memberikan bimbingan, saran, nasihat, dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian skripsi ini.

4. Ibu Dra. Loliyana, M.Pd., selaku Dosen Pembahas yang telah memberikan bimbingan, saran, nasihat, dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Ibu Dosen serta Staf Karyawan PGSD FKIP Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan membantu peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Ibu Siti Marhumah, M.Pd.I., selaku Kepala SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung yang telah memberikan izin kepada peneliti melaksanakan penelitian di sekolah tersebut.
7. Ibu Hamnah, A.Ma., Ibu Risnawati, S.Pd., selaku pendidik di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung yang telah membantu peneliti melaksanakan penelitian di sekolah tersebut.
8. Ibu Fitri Oktaviani., Ibu Dian Ekawati, selaku staf tata usaha di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung yang telah membantu peneliti melaksanakan penelitian di sekolah tersebut.
9. Bapak Marsad, AM., Ibu Eka Utari, selaku komite dan orang tua peserta didik kelas II dan VI di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung yang telah membantu peneliti melaksanakan penelitian di sekolah tersebut.
10. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Sahrul dan Ibu Munawaroh, terimakasih atas doa dan kasih sayangnya serta dukungan motivasi yang telah diberikan sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini.

11. Adikku tersayang Abrar Farid dan keluarga besarku, terimakasih atas doa dan kasih sayangnya serta dukungan motivasi yang telah diberikan sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman seperjuangan PGSD angkatan 2015 khususnya kelas A terimakasih atas kebersamaan dan dukungan yang telah diberikan selama ini.
13. Sahabat-sahabatku sejak kecil, teman-temanku tercinta di SMP dan di SMA, teman-teman karang taruna Desa Pariaman serta teman-temanku KKN/PPL Desa Pariaman Kecamatan Limau Kabupaten Tanggamus yang selalu menemani, memberikan motivasi dan setia mendengarkan keluh kesah peneliti. Terimakasih atas kebersamaannya selama ini.
14. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa skripsi ini mungkin masih jauh dari kesempurnaan, namun peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 24 Mei 2019
Peneliti

Fieky Sarah Mazidah
NPM 1543053007

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Pertanyaan Penelitian	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	10
F. Definisi Istilah	11
II. TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Kepemimpinan	13
1. Konsep Kepemimpinan	13
2. Syarat-syarat Kepemimpinan	15
3. Gaya Kepemimpinan	17
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan	17
b. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan	19
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah	25
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah	25
2. Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah	26
3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah	27
C. <i>Learning Organization</i>	30
1. Konsep <i>Learning Organization</i>	30
2. Pengertian <i>Learning Organization</i>	30
3. Komponen <i>Learning Organization</i>	31
4. Karakteristik <i>Learning Organization</i>	35
5. Tahapan Membangun <i>Learning Organization</i>	36

D. Penelitian yang Relevan	37
E. Kerangka Pikir Penelitian	38
III. METODE PENELITIAN	40
A. Jenis Penelitian	40
B. Deskripsi Subjek dan Objek Penelitian	41
C. <i>Setting</i> Penelitian	42
D. Sumber Data Penelitian	43
E. Teknik Pengumpulan Data	45
F. Instrumen Penelitian	48
G. Teknik Analisis Data	52
H. Keabsahan Data	55
I. Prosedur Penelitian	57
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
A. Hasil Penelitian	59
1. Gambaran Umum SD Negeri 2 Perumnas Way Halim	59
2. Pelaksanaan Penelitian	64
3. Paparan Data Penelitian	65
4. Temuan Penelitian	124
B. Pembahasan Penelitian	158
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Personal Mastery</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim	158
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Mental Models</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim	171
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Shared Vision</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim	173
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Team Learning</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim	175
5. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>System Thinking</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim	177
V. KESIMPULAN DAN SARAN	180
A. Kesimpulan	180
B. Saran	183
DAFTAR PUSTAKA	184
LAMPIRAN	188

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Sumber Data dan Pengkodean	45
2. Kisi-kisi Metode Observasi dan Wawancara pada Penelitian <i>Study</i> Deskriptif Kepemimpinan Kepala Sekolah	49
3. Kisi-kisi Metode Observasi dan Wawancara pada Penelitian <i>Study</i> Deskriptif <i>Learning Organization</i>	51
4. Data Fasilitas SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	62
5. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kerja	63
6. Keadaan Peserta Didik	63
7. Hasil Wawancara, Observasi dan Dokumentasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Personal Mastery</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	95
8. Hasil Wawancara Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Mental Models</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	105
9. Hasil Wawancara, Observasi dan Dokumentasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Shared Vision</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	110
10. Hasil Wawancara dan Observasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Team Learning</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	116
11. Hasil Wawancara Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>System Thinking</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir Penelitian	39
2. Komponen dalam Analisis Data	53
3. Skema Triangulasi Teknik	56
4. Skema Triangulasi Sumber	56
5. Diagram Konteks Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Personal Mastery</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	142
6. Diagram Konteks Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Mental Models</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	145
7. Diagram Konteks Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Shared Vision</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	149
8. Diagram Konteks Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>Team Learning</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	153
9. Diagram Konteks Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan <i>System Thinking</i> di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung	157

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kode Penelitian	188
2. Kisi-kisi Metode Wawancara, Observasi dan Dokumentasi tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah	189
3. Kisi-kisi Metode Wawancara, Observasi dan Dokumentasi tentang <i>Learning Organization</i>	193
4. Pedoman Wawancara Kepemimpinan Kepala Sekolah	195
5. Pedoman Wawancara Kepemimpinan Pendidik 1	197
6. Pedoman Wawancara Kepemimpinan Pendidik 2	199
7. Pedoman Wawancara Kepemimpinan Tata Usaha 1	201
8. Pedoman Wawancara Kepemimpinan Tata Usaha 2	203
9. Pedoman Wawancara Kepemimpinan Komite/Orang Tua	205
10. Pedoman Observasi Kepemimpinan Kepala Sekolah	206
11. Pedoman Dokumentasi Kepemimpinan Kepala Sekolah	207
12. Pedoman Wawancara <i>Learning Organization</i> Kepala Sekolah	208
13. Pedoman Wawancara <i>Learning Organization</i> Pendidik 1	209
14. Pedoman Wawancara <i>Learning Organization</i> Pendidik 2	210
15. Pedoman Wawancara <i>Learning Organization</i> Tata Usaha 1	211
16. Pedoman Wawancara <i>Learning Organization</i> Tata Usaha 2	212
17. Pedoman Wawancara <i>Learning Organization</i> Komite/Orang Tua	213
18. Pedoman Observasi <i>Learning Organization</i>	214
19. Pedoman Dokumentasi <i>Learning Organization</i>	215
20. Transkrip Wawancara Kepemimpinan Kepala Sekolah	216
21. Transkrip Wawancara Kepemimpinan Pendidik 1	222
22. Transkrip Wawancara Kepemimpinan Pendidik 2	227

23. Transkrip Wawancara Kepemimpinan Tata Usaha 1	231
24. Transkrip Wawancara Kepemimpinan Tata Usaha 2	235
25. Transkrip Wawancara Kepemimpinan Komite	239
26. Transkrip Wawancara Kepemimpinan Orang Tua	242
27. Dokumentasi Foto	244
28. Surat Izin Penelitian Pendahuluan	250
29. Surat Izin Penelitian	251
30. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian Pendahuluan	252
31. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	253

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Aktivitas dan problematika dalam bidang pendidikan sangat ditanggapi oleh berbagai pihak. Melalui kegiatan pendidikan, kualitas sumber daya manusia dapat meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Irianto (2009: 3) yang menyatakan bahwa “peningkatan kualitas sumber daya manusia ternyata tidak dapat dilakukan kecuali hanya melalui pendidikan”. Disisi lain, sumber daya manusia dalam organisasi juga merupakan sesuatu yang sangat penting. Organisasi akan melaksanakan manajemennya apabila didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia yang berkualitas memerlukan pendidikan. Peran penting pendidikan yaitu mewujudkan bangsa dan masyarakat yang maju, mandiri dan sejahtera. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan bagian dari salah satu sumber daya manusia di Indonesia dan sekaligus merupakan aset bangsa yang akan mencetak insan yang cerdas dan bermartabat. Akan tetapi, tanpa adanya pengelolaan pendidikan dari seorang pemimpin, pendidikan di sekolah tidak akan maksimal. Maka dari itu, pemimpin harus bisa mengelola berbagai komponen dan semua jenis sumber

daya sekolah agar tujuan pendidikan berhasil dilaksanakan dan menghasilkan sekolah yang bermutu.

Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasi termasuk lembaga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menggerakkan suatu organisasi tersebut secara terarah dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pernyataan Usman dalam Kasidah, dkk (2017: 128) bahwa “kepemimpinan mempengaruhi pemimpin untuk menggerakkan bawahannya menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerja sama”.

Kepala sekolah dikatakan sebagai salah satu komponen pendidikan yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta membangun *learning organization* di sekolah. Beberapa hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam ketercapaian sebuah *learning organization*, yaitu dengan memotivasi, memberi dorongan dan memfasilitasi bawahannya untuk belajar secara terus menerus agar mutu pendidikan di sekolah dapat meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Senge dalam Wiyono (2017: 72) yang menyatakan bahwa “*learning organization* dikatakan sebagai kelompok manusia yang secara terus-menerus mendorong kapasitasnya untuk menciptakan apa yang ingin mereka ciptakan dengan belajar sepanjang hayat”.

Learning organization pada era saat ini sudah mulai di terapkan di sekolah. Penerapan *learning organization* di sekolah telah memberikan pengaruh yang positif bagi sekolah. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Tobing dan Fitriati dalam Husnaeni (2015: 17) yang menyatakan bahwa:

Organisasi belajar memiliki hubungan yang kuat dan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi peningkatan karyawan, penerapan kelima disiplin yang membentuk organisasi pembelajar dan dapat meningkatkan kompetensi pegawai.

Senge (2014: 35) mengemukakan di dalam sebuah *learning organization* yang efektif membutuhkan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap personal untuk membangun *learning organization*. Kemampuan tersebut berupa lima komponen yang menjadi dasar dari *learning organization*, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *system thinking*.

Personal mastery adalah keterampilan belajar untuk meningkatkan kemampuan dalam menciptakan hasil yang diinginkan. *Personal mastery* juga dapat mendorong semua warga sekolah untuk mengembangkan diri ke sasaran dan tujuan yang telah dipilih. Pengembangan penguasaan pribadi di sekolah dapat dilakukan dengan mengembangkan wawasan dan kemampuan kepala sekolah, para pendidik, staf TU, dan peserta didik untuk menjadi pembelajar mandiri yang senantiasa belajar secara terus menerus dalam meraih visi pribadi dan visi bersama.

Pengimplementasian *personal mastery* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim dapat dilihat dari kegiatan yang dilakukan oleh warga sekolah. Kegiatan tersebut dilakukan kepala sekolah dan seluruh tenaga kerja dengan memiliki

rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, berkomitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah dan saling memberikan solusi yang inovatif. Hal ini sejalan dengan pendapat O'Brien dalam Herwin, dkk (2012: 2) yang menyatakan bahwa:

Orang yang memiliki tingkat *personal mastery* yang tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi, lebih memiliki inisiatif, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan luas terhadap pekerjaannya serta belajar dengan lebih cepat.

Kepala sekolah juga mengarahkan pendidik untuk belajar bersama dengan pendidik lain sesuai dengan bidangnya dalam meningkatkan potensi pribadinya di dalam sebuah komunitas pendidik. Kegiatan tersebut dilakukan secara terus-menerus oleh pendidik agar menjadi pendidik yang profesional dengan melakukan pelatihan-pelatihan dan *workshop*.

Mental models merupakan keterampilan belajar yang dilakukan secara terus menerus melalui perenungan, klarifikasi, dan perbaikan gambaran-gambaran internal tentang sekolah berdasarkan pengalaman. *Mental models* melihat bagaimana hal tersebut membentuk tindakan dan keputusan warga sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah. Organisasi akan mengalami kesulitan dalam melihat berbagai realita yang ada, jika para anggota organisasi tidak merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi.

Penerapan *mental models* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim dapat dilihat dari kepemimpinan kepala sekolah bersama dengan tenaga kerja yang berpikir *open minded* dalam diskusi sehingga mempermudah proses pengambilan

keputusan. Berpikir *open minded* sangat diperlukan dalam diskusi agar hasil yang didapatkan optimal dan *mental block* yang menghambat kegiatan organisasi hilang. Sehingga, keputusan yang diperoleh adalah benar-benar keputusan yang dirundingkan secara bersama-sama bukan keputusan individu.

Shared vision yaitu visi bersama yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi yang dijadikan sebagai pemicu untuk semangat dalam membangun komitmen bersama di dalam organisasi. *Shared vision* sangat dibutuhkan untuk memotivasi tenaga kerja sekolah untuk belajar terus menerus dalam meningkatkan kompetensinya. Hal ini dilakukan dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan sekolah yang ingin diciptakan.

Kepala sekolah SD Negeri 2 Perumnas Way Halim menerapkan *shared vision* dengan menjelaskan gambaran masa depan sekolah berupa visi, misi dan tujuan sekolah kepada seluruh tenaga kerja sekolah di setiap rapat rutin bulanan. Hal ini dilakukan agar seluruh tenaga kerja sekolah selalu semangat untuk mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Tenaga kerja sekolah juga termotivasi untuk bersaing secara sehat untuk menjadi tenaga kerja yang professional agar visi, misi, dan tujuan sekolah tercapai.

Team learning merupakan kerja sama dalam merubah kemampuan berfikir kolektif, sehingga kelompok pendidik dapat mengembangkan kecerdasan dan kemampuannya secara lebih besar. Kemampuan dan kecerdasan dalam *team learning* akan efektif jika para anggota kelompok memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Maka dari itu di dalam sebuah *learning organization*

dibutuhkan kerja tim dimana para anggotanya saling membantu satu sama lain dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Implementasinya, kepala sekolah bersama tenaga kerja SD Negeri 2 Perumnas Way Halim selalu bekerja sama dan saling membantu dalam melengkapi dan melaksanakan program kerja sekolah. Program kerja tersebut berupa administrasi sekolah, syarat mengajar, dan pedoman mengajar yang wajib di buat. Program kerja ini dilakukan agar sekolah tetap bisa mempertahankan akreditasinya dan memberikan pembelajaran yang maksimal untuk peserta didik sehingga menghasilkan generasi yang baik.

System thinking merupakan suatu cara berpikir menyeluruh terhadap semua komponen sekolah yang saling berkaitan dan saling memengaruhi. Lemahnya kinerja di suatu komponen akan memengaruhi kinerja sistem secara keseluruhan, sehingga perlu adanya kesatuan berpikir dalam sebuah organisasi agar kinerja menjadi lebih optimal. Keterampilan berpikir sistemis ini membantu kepala sekolah dan pendidik untuk melihat bagaimana mengubah sistem sekolah secara lebih efektif dengan mengarahkan tujuan sebuah organisasi kearah yang diinginkan.

Penerapan *system thinking* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung dapat dilihat dari kerja kepala sekolah dan tenaga kerja sekolah yang ingin merubah sistem sekolah menjadi lebih baik. Kepala sekolah dan tenaga kerja sekolah menerapkan *system thinking* dengan melakukan pengelolaan peralatan gedung sekolah dan mengadakan rapat rutin setiap sebulan sekali mengenai seluruh komponen sekolah sesuai dengan program kerja tahunan.

Program kerja ini dapat berupa program kerja jangka panjang, program kerja jangka menengah dan program kerja jangka pendek.

Komponen-komponen tersebut menjadi dasar dari keberhasilan sebuah *learning organization* di sekolah. Sekolah memiliki peran yang sangat penting yaitu sebagai tempat yang strategis untuk mendidik dan membina peserta didik dengan memberikan ilmu pengetahuan yang luas dalam menghadapi masa depan. Apabila sekolah telah mengimplementasikan *learning organization* dapat dikatakan kepala sekolah telah berhasil melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang telah dilaksanakan oleh peneliti pada hari Sabtu tanggal 03 November 2018 dan hari Senin tanggal 05 November 2018 terdapat sekolah yang memiliki kualitas pendidikan yang baik dan telah berakreditasi A yaitu SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung. Hasil observasi dan wawancara pendahuluan yang peneliti lakukan di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung menyatakan bahwasanya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung sudah menerapkan *learning organization*. Akan tetapi kepala sekolah belum mengetahui jika dalam melaksanakan kinerjanya kepala sekolah telah mengimplementasikan *learning organization* di sekolah.

Penerapan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja warga sekolah. Dengan adanya tim pembelajaran maka akan terjadi peningkatan keterampilan dan kestabilan pengetahuan sehingga visi dan misi sekolah dapat

tercapai. Meskipun *learning organization* tidak berpengaruh secara langsung terhadap sekolah, melainkan melalui kinerja dari semua warga sekolah dengan melakukan belajar secara terus menerus.

Berdasarkan hasil pemikiran yang telah dipaparkan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *Learning Organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka fokus utama penelitian ini dibatasi pada studi deskriptif kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

Adapun sub fokus penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *personal mastery* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung
2. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *mental models* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung
3. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *shared vision* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung
4. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *team learning* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung

5. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *system thinking* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung, maka disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *personal mastery* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *mental models* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung ?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *shared vision* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung ?
4. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *team learning* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung ?
5. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *system thinking* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan serta menjelaskan:

1. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *personal mastery* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung

2. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *mental models* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung
3. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *shared vision* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung
4. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *team learning* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung
5. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *system thinking* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung

E. Manfaat Penelitian

Kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menunjukkan bahwa salah satu keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari implementasi yang dilakukan kepala sekolah melalui *learning organization* yakni *personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan system thinking*.

2. Secara Praktis

a. Pendidik

Pendidik dapat bekerja sama dalam melaksanakan tugas sehingga tujuan pembelajaran tercapai secara optimal.

b. Kepala Sekolah

Kepala sekolah dapat berkerja sama dengan tenaga kerja sekolah sesuai dengan tugas dan kewajibannya masing-masing dalam pengelolaan sekolah.

c. Peneliti

Mendapatkan wawasan dan ilmu pengetahuan baru mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* serta menambah pengalaman langsung dari lapangan.

d. Peneliti Lain

Menambah wawasan, ilmu pengetahuan baru, dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk penelitian lebih lanjut serta dijadikan sebagai referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang serupa.

F. Definisi Istilah

1. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam memengaruhi warga sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam peningkatan kualitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.
2. *Learning organization* adalah sebuah organisasi belajar yang memfasilitasi pembelajaran kepada seluruh anggotanya dengan belajar sepanjang hayat

dan dapat merubah perilaku dirinya sendiri melalui pengetahuan dan wawasan baru yang didapat.

- a. *Personal mastery* merupakan keterampilan yang dimiliki seseorang untuk meningkatkan kemampuan pribadi orang lain dengan mendorong dirinya untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki.
- b. *Mental models* merupakan suatu pemahaman atau pola pikir yang tergambar dalam perilaku, sikap, dan tindakan serta memungkinkan seseorang untuk memahami perspektif berdasarkan pengalaman agar pekerjaan lebih cepat terselesaikan.
- c. *Shared vision* merupakan komponen penting dalam organisasi karena mengarahkan cara untuk berpikir dan bertindak berdasarkan visi yang jelas yang telah disepakati oleh organisasi.
- d. *Team learning* adalah kemampuan dan kemauan diri seseorang untuk bekerja sama dalam tim kerja dengan saling berbagi pengetahuan dan pengalaman serta memotivasi satu dengan yang lainnya secara terbuka.
- e. *System thinking* yaitu kerangka berfikir yang membantu seseorang untuk memahami pola suatu permasalahan secara menyeluruh sehingga suatu persoalan secara sistemik dapat dipahami salah satunya dengan bekerja secara *networking*.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Konsep Kepemimpinan

Pemimpin adalah penanggungjawab terbesar dalam sebuah organisasi yang dipimpinnya. Tidak hanya sebagai penanggungjawab, akan tetapi pemimpin juga memiliki peranan lain dalam organisasi yang dipimpin. Namun, sebelum memahami arti penting seorang pemimpin, terlebih dahulu memahami apa yang disebut dengan pemimpin tersebut.

Kartono dalam Arimbi (2011: 31) menyatakan bahwa “pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan”.

Sedangkan pemimpin menurut Bush dalam Fatmawati (2015: 20) adalah “orang-orang yang menentukan tujuan-tujuan, memberikan motivasi-motivasi, dan melakukan tindakan-tindakan kepada bawahannya”.

Lebih lanjut Cooley dalam Purwanti (2013: 212) menyatakan bahwa “pemimpin merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan dan pada

kesempatan lain semua gerakan sosial kalau diamati secara cermat akan semangat dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang menjadi titik pusat dalam sebuah organisasi, memiliki keahlian di satu bidang, dapat memengaruhi orang lain, dan memberikan motivasi serta memberikan dorongan terhadap bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sejalan dengan pendapat Yukl dalam Djafri (2015: 190) menyatakan bahwa “keefektivitasan seorang pemimpin adalah dilihat dari sejauh mana pemimpin dalam organisasi melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya”.

Faktanya, bagaimanapun bentuk sebuah organisasi pasti memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin di dalam sebuah organisasi mengemban tugas kepemimpinan. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan obyek dan subyek, dimana pemimpin adalah orang yang terpilih sebagai pemimpin atau orang yang bertugas untuk memimpin di dalam sebuah organisasi, sedangkan kepemimpinan merupakan kegiatannya.

Menurut Hasibuan dalam Hardono, dkk (2017: 29) kepemimpinan merupakan “cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Rost dalam Laksou dan Tomson (2016: 2) menyatakan bahwa “*definition of leadership which entails developing an influential relationship between leaders and those who are being led and relies upon the effectual basis of mutual purpose and shared knowledge*”, maksudnya kepemimpinan tersebut adalah proses memengaruhi antara pemimpin dan mereka yang dipimpin dan bergantung pada dasar yang efektif untuk mencapai tujuan bersama.

Siagian dalam Kasidah, dkk (2017: 128) berpendapat bahwa “kepemimpinan adalah motor penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi”.

Menurut Andang dalam Yulmawati (2016: 111) kepemimpinan adalah “proses memengaruhi, mendorong, mengajak, dan menggerakkan serta menuntun orang lain dalam proses kerja agar berpikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Indra dalam Marsongko (2009: 25) berpendapat bahwa “kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses dalam memengaruhi orang lain dan dijadikan sebagai penggerak dari semua komponen yang ada didalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Syarat-syarat Kepemimpinan

Mengingat kompleksnya problematika pendidikan yang semakin meningkat, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang handal untuk memecahkan berbagai problem yang ada, karena sangatlah diperlukan

seorang pendidikan yang berkepribadian dan berdedikasi tinggi, yang bisa mengarahkan dan menggerakkan semua anggota atau komponen yang ada. Seorang pemimpin pendidikan harus bisa memahami syarat-syarat kepribadian sebagai pemimpin, agar dapat mengarahkan dan menggerakkan semua rekan kerjanya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mewujudkan tujuan pendidikan.

Menurut Tracey dalam Sadariah (2018: 388) keahlian atau kemampuan dasar yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin yaitu:

- a. *Technical skill*, yaitu kecakapan tentang proses, prosedur, atau teknik-teknik.
- b. *Human skill*, adalah kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerja sama di lingkungan kelompok yang di pimpinnya.
- c. *Conceptual skill*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

Disamping syarat-syarat tersebut Amar (2014: 6) menambahkan beberapa syarat untuk menjadi pemimpin yang baik, yaitu:

- a. Persyaratan kepemimpinan yang berdasarkan Pancasila, yakni menghayati dan mengamalkan butir-butir Pancasila.
- b. Kualitas kemampuan pribadi, yaitu beribawa, jujur, terpercaya, bijaksana, mengayomi, berani, mawas diri, mampu melihat jauh ke depan, mampu mengatasi kesulitan, bertanggung jawab, sederhana, penuh pengabdian dan penuh keingintahuan.
- c. Karakter dan moral tinggi.
- d. Semangat dan kemampuan intelektual.
- e. Kematangan dan keseimbangan emosi.
- f. Kematangan dan penyesuaian sosial.
- g. Kemampuan kepemimpinan dan mendidik.
- h. Kesehatan dan penampakan jasmaniah.

Sedangkan menurut Danim (2010: 61) seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan sebagai berikut:

- a. Bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Memiliki intelegensi yang tinggi.
- c. Memiliki fisik yang kuat.
- d. Berpengetahuan luas.
- e. Percaya diri.
- f. Dapat menjadi anggota kelompok.
- g. Adil dan bijaksana.
- h. Tegas dan berinisiatif.
- i. Berkapasitas membuat keputusan.
- j. Memiliki kestabilan emosi.
- k. Sehat jasmani dan rohani.
- l. Bersifat prospektif.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, percaya diri, tegas dan berinisiatif, memiliki keahlian dan berpengetahuan luas, memiliki kestabilan emosi, jujur, adil dan bijaksana dan bertanggung jawab. Tanpa adanya *skill* maka pemimpin akan sulit dalam melaksanakan perannya. Pernyataan tersebut berkaitan dengan pendapat Amar (2014: 6) yang menyatakan bahwa “pemimpin yang berkualitas adalah pemimpin yang memiliki kemampuan dasar kualifikasi pribadi serta pengetahuan dan keterampilan professional”.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Seseorang dalam memimpin organisasi memiliki strategi untuk melakukannya, dan strategi tersebut dikatakan sebagai gaya

kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dimaksud sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

Thoha dalam Rosdina, dkk (2015: 71) menjelaskan gaya kepemimpinan adalah “norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain yang dilihat”.

White dan Lippit dalam Turmiyati (2016: 37) menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan. Adapun gaya kepemimpinan tersebut yakni gaya pemimpin yang otokratis, gaya pemimpin yang demokratis dan gaya pemimpin yang *laissez faire*”.

Marzuki dalam Muhajir (2014: 335) menyatakan bahwa “seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya”.

Menurut Mulyadi dan Rivai dalam Saifullah (2012: 31) gaya kepemimpinan adalah “pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya serta menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang”.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain dengan kemampuan yang dimilikinya secara otokratis, demokratis dan *laissez faire*.

b. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Menjalankan tanggung jawab atau tugasnya sebagai pemimpin, berbagai cara dan teknik dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan berbeda-beda, dan tiap cara atau teknik yang digunakan banyak dipengaruhi kondisi (ruang dan waktu) juga pengetahuan. Keterampilan baik dari proses belajar dan pengalamannya berdasarkan konsep, sikap, sifat dan cara pemimpin dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinan.

Bertolak dari perilaku pemimpin dalam sekelompok manusia organisasional, kepemimpinan seseorang dapat dikelompokkan dalam tipe-tipe tertentu yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri.

a. Tiga gaya kepemimpinan yang paling pokok menurut Saefullah dalam Laili (2015: 29-31) yakni:

1. Gaya Kepemimpinan Tipe Otokratis

Kepemimpinan otokratis itu berdasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu dipatuhi. Pemimpin selalu berperan sebagai *one-man show*. Seorang pemimpin yang otokratis ingin memperlihatkan kekuasaannya dan ingin berkuasa. Ia berpendapat bahwa tanggung jawab dalam kepemimpinannya sangat bergantung kepadanya dan menghendaki agar bawahannya juga harus bekerja keras serta merasa cemas jikalau pekerjaan yang dilakukan bawahannya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin otokratis sangat ketat.

2. Gaya Kepemimpinan Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berlandaskan kepada pemikiran bahwa aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat mencapai tujuan yang

telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pemimpin dengan mereka yang dipimpin. Perilaku pemimpin demokratis akan mendorong bawahannya untuk menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Ia tidak akan takut membiarkan para bawahannya untuk mengembangkan ide-idenya meskipun ada kemungkinan ide itu akan berakibat pada kesalahan. Apabila terjadi kesalahan, pemimpin demokratis akan meluruskan kesalahan yang dibuat oleh bawahannya sehingga diharapkan bawahan akan belajar dari kesalahannya dan akan menjadikan anggota organisasi yang lebih bertanggung jawab.

3. Gaya Kepemimpinan Tipe *Laissez Fiare*

Kepemimpinan ini pada dasarnya tidak melakukan kegiatan dengan cara apapun. Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan.

Persepsi seorang pemimpin yang *laissez fiare* memandang bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota terdiri dari orang-orang dewasa dengan mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasinya.

Sikap seorang pemimpin *laissez fiare* dalam memimpin organisasi dan para bawahan adalah sikap yang permisif. Pemimpin yang permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh atau memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan.

Dilihat dari uraian ketiga tipe gaya kepemimpinan diatas yang terdiri dari tipe otokratis, tipe demokratis dan tipe *laissez fiare* yang pantas digunakan dalam kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan tipe demokratis. Alasannya karena seorang

pemimpin pada tipe demokratis ikut andil dalam organisasi, pengambilan keputusan dan kebijakan melibatkan bawahan dan menghargai kebebasan individu secara sederhana melalui musyawarah dan mufakat.

b. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan

1. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Tipe Otoriter

Menurut Mulyadi (2010: 34), pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut :

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- b. Konsep atau ide-ide baru berasal dari pemimpin dan bawahan sebagai pengawas.
- c. Disiplin tinggi, belajar keras dan tidak kenal lelah.
- d. Kebijakan ditentukan oleh pemimpin sendiri dan kalau ada musyawarah sifatnya sosialisasi.
- e. Kepercayaan pemimpin terhadap bawahan rendah.
- f. Komunikasi dilakukan satu arah dan tertutup, dan
- g. Korektif serta minta penyelesaian tugas tepat waktu.

Sedangkan menurut Ngali dalam Muniroh (2015: 18) pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri yaitu:

- a. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- b. Menganggap bawahan sebagai alat semata.
- c. Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik.
- d. Cara menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan atau menghukum.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan yang otoriter adalah kepemimpinan

yang kekuasaannya di kuasai oleh pemimpin itu sendiri, ide-ide baru berasal dari pemimpin, memiliki sikap disiplin yang tinggi, belajar keras dan tidak kenal lelah, kepercayaan terhadap bawahan rendah dan bawahan hanya sebagai pengawas, komunikasi yang dilakukan satu arah dan tertutup serta kepemimpinannya berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Tipe kepemimpinan otoriter ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik, saran, dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

2. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Tipe Demokratis

Menurut Danim (2010: 43), pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri diantaranya yaitu:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- b. Bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral yang harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Sedangkan menurut Siagian dalam Senang dan Maslachah (2018: 43) karakteristik tipe demokratis sebagai berikut:

- a. Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat.
- b. Mempunyai persepsi yang holistik.
- c. Menggunakan pendekatan integralistik.
- d. Organisasi secara keseluruhan.
- e. Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan.
- f. Bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- g. Terbuka terhadap ide, pandangan, dan saran dari bawah.
- h. Teladan.
- i. Bersifat rasional dan objektif.
- j. Memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif dan kreatif.

Bersarkan pendapat ahli tersebut, karakteristik pemimpin tipe demokratis yakni seorang pemimpin akan menciptakan situasi kerja sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan menghormati cara berfikir meskipun dasar pemikiran tersebut bertentangan dengan pendapat sendiri. Kemudian beban organisasi menjadi tanggung jawab bersama, komunikasi dilakukan secara dua arah dan terbuka, bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menerima kritik dan saran serta pandangan orang lain, memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif.

3. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Tipe *Laissez Fiare*

Sedangkan menurut Danim (2010: 40), pemimpin permisif memiliki ciri-ciri yaitu:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.

- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Menurut Siagian dalam Senang dan Maslachah (2018: 40)

ciri-ciri pemimpin *laissez fiare* antara lain sebagai berikut:

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat yang lebih rendah dan para petugas operasional.
- c. Status *quo* organisasional tidak tertanggu.
- d. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota.
- e. Intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum ketika prestasi kerja anggota memadai.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri pemimpin *laissez fiare* yaitu tipe kepemimpinan yang tidak pernah memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya, pemberian tugas sepenuhnya dikerjakan oleh bawahannya tanpa adanya bimbingan dari pemimpin, memiliki sikap yang pesimis, pemberian tugas sepenuhnya dikerjakan oleh bawahan tanpa adanya bimbingan dari pimpinan, lambat dalam membuat laporan, dan mengiyakan semua saran.

Tipe kepemimpinan *laissez fiare* apabila diterapkan dalam konteks dunia pendidikan di Indonesia tentunya sulit untuk dilaksanakan. Tipe kepemimpinan ini setiap kelompok

bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Wiyono dalam Gaol (2017: 214) menyatakan bahwa “kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu aspek yang menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah”.

Diknas dalam Nasution (2015: 75) berpendapat bahwa “kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, megarahkan dan menggerakkan guru, staff, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan”.

Mulyasa dalam Mohammady (2017: 411) menyatakan bahwa “kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam memengaruhi warga sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam peningkatan kualitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

2. Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Bass dan Avolio dalam Atmojo (2018: 33) kepemimpinan transformasional memiliki 4 dimensi pokok, yaitu:

1. *Idealized Influence*
Idealized influence (pengaruh ideal) merupakan gambaran bahwa perilaku pemimpin yang membuat para bawahannya mengagumi, menghormati dan mempercayainya. Perilaku pemimpin tersebut seperti memiliki idealisme yang tinggi yaitu kepemimpinan yang mempunyai visi dan kesadaran akan tujuan yang jelas. Fungsi ini mendatangkan rasa hormat (*respect*) dan percaya diri (*confidence*) dalam diri para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya. Karakteristik kepemimpinan *idealized influence* yaitu:
 - a. Melibatkan para guru dan pegawai serta *stake holder* lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah.
 - b. Kepemimpinan selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.
2. *Inspirational Motivation*
Inspirational motivation (motivasi inspirasi) menggambarkan bahwa seorang pemimpin mampu mengartikulasikan pengajaran yang jelas terhadap prestasi bawahan, melaksanakan komitmennya terhadap tujuan organisasi, mampu memotivasi tim dalam organisasi. Karakteristik kepemimpinan *inspirational motivation* diantaranya sebagai berikut:
 - a. Menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolektif.
 - b. Menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, *rileks*, dan didukung motivasi instrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja.
 - c. Mengembangkan nilai-nilai kebersamaan dalam tim kerja, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah.
3. *Intellectual Stimulation*
Intellectual stimulation (stimulasi intelektual) menggambarkan bahwa seorang pemimpin mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan. Karakteristik kepemimpinan *intellectual stimulation*, yaitu:
 - a. Kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri dan berkeadilan.
 - b. Bersifat memberdayakan para guru dan staf dari pada

- memaksakan kehendak kepala sekolah.
 - c. Kepemimpinan yang mendidik.
 - d. Kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.
4. *Individualized Consideration*
Individualized consideration (konsiderasi individu) menggambarkan bahwa seorang pemimpin mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan dalam pengembangan karir serta membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

Berdasarkan keempat dimensi kepemimpinan diatas, yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menjadi panutan bawahannya, mampu memotivasi dan mampu melakukan perubahan dalam organisasi dengan memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang ada serta mau mendengarkan dan menerima kritik dan saran dari bawahan.

3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Senang dan Maslachah (2018: 60-104) seorang kepala sekolah harus melakukan fungsinya sebagai pemimpin, yaitu :

1. Kepala Sekolah sebagai *Educator*
 Upaya-upaya yang akan dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:
 - a. Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran untuk menambah wawasan para pendidik.
 - b. Mengerahkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman.
 - c. Menggunakan waktu belajar efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah di tentukan.

2. Kepala Sekolah sebagai *Manager*
Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat pada saat melakukan peran dan fungsinya sebagai *manajer* dengan cara: (1) memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. (2) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya secara persuasif dan dari hati ke hati atau bersikap demokratis. (3) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, maksudnya kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.
3. Kepala Sekolah sebagai *Administrator*
Kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi. Secara umum kepala sekolah sebagai administrator adalah mampu mengawasi keseluruhan sistem yang ada di lembaga dan harus senantiasa dievaluasi, karena sangat erat kaitannya dengan kemajuan dan kemunduran lembaga. Peran kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya seperti membuat perencanaan atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, bertindak sesuai coordinator, dan pengarah serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.
4. Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*
Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah sebagai *supervisor* yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan dalam suasana terbuka secara tatap muka.
5. Kepala Sekolah sebagai *Leader*
Kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan dengan memberikan fasilitas, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.
6. Kepala Sekolah sebagai *Innovator*
Kepala sekolah sebagai *innovator* harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan dan mencari gagasan baru. Salah satu tujuan dari adanya inovasi pendidikan adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan baik

dalam segi profesionalisme guru maupun dalam kualitas lembaga pendidikan.

7. Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pusat sumber belajar. Prinsip yang diterapkan kepala sekolah sebagai *motivator* dalam mendorong tenaga kependidikan agar mampu meningkatkan keprofesionalannya yaitu pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan dan usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, ketujuh fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik mengacu kepada (a) kepala sekolah sebagai *educator* yaitu mengikutsertakan pendidik dalam penataran dan menggunakan waktu belajar efektif. (b) kepala sekolah sebagai *manager* yaitu melibatkan tenaga pendidik dalam setiap kegiatan. (c) kepala sekolah sebagai *administrator* yaitu mengawasi dan mengevaluasi seluruh sistem yang ada di sekolah. (d) kepala sekolah sebagai *supervisor* yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan secara terbuka. (e) kepala sekolah sebagai *leader* yaitu memenuhi keinginan tenaga pendidik. (f) kepala sekolah sebagai *innovator* yaitu meningkatkan kualitas pendidik. (g) kepala sekolah sebagai *motivator* yaitu memberikan motivasi dan penghargaan kepada tenaga kerja yang teladan.

C. *Learning Organization* (organisasi pembelajaran)

1. Konsep *Learning Organization*

Learning organization telah diperkenalkan sejak 40 tahun yang lalu oleh Peter Senge dalam bukunya “Disiplin Kelima”. Senge dalam Sachan, dkk (2016: 42) menyatakan bahwa ia telah mengembangkan konsep *learning organization* dengan menghubungkan konsep *learning organization* terhadap *system thinking* dan *mental models*.

Watkins dan Marsick dalam Uniati (2014: 27) menyatakan ada tiga hal mendasar yang diusung dalam memahami konsep *learning organization*, yaitu:

- a. Proses belajar organisasi.
- b. Berpikir secara kolektif dengan sekumpulan orang yang berkompeten.
- c. Lingkungan yang sistematis.

Apabila sekolah sudah membangun *learning organization* maka sekolah tersebut akan mampu bersaing dengan sekolah lain khususnya dalam mempengaruhi prestasi peserta didik.

2. Pengertian *Learning Organization*

Untuk menghadapi perubahan dan beradaptasi diperlukan strategi, hal ini bisa dilakukan dengan membangun *learning organization*.

Senge dalam Budihardjo (2017: 41) menyatakan bahwa “*learning organization* sebagai sekelompok manusia yang secara terus

menerus mendorong kapasitasnya untuk menciptakan apa yang mereka ingin ciptakan. Ia juga menyatakan bahwa didalam *learning organization* yang efektif membutuhkan *skill* yang harus dimiliki oleh setiap *personal* untuk membangun organisasi pembelajar”.

Sedangkan Wibowo dalam Muhammad (2016: 118) menyatakan bahwa “*learning organization* adalah organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan yang merubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru”.

Lebih lanjut Watkins dan Marsick dalam Dawood, dkk (2015: 94) menyatakan bahwa “*learning organization* adalah sebagai salah satu organisasi belajar terus-menerus dan dapat “merubah” dirinya sendiri karena memberdayakan orang lain, mendorong adanya kerjasama dalam pembelajaran tim, dan saling membutuhkan di dalam organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *learning organization* adalah sebuah organisasi belajar yang memfasilitasi pembelajaran kepada seluruh anggotanya dengan belajar sepanjang hayat dan dapat merubah perilaku dirinya sendiri melalui pengetahuan dan wawasan baru yang didapat.

3. Komponen *Learning Organization*

Senge dalam Budihardjo (2017: 103) sebagai penggagas awal *learning organization* mengemukakan lima komponen yang berkaitan dengan *learning organization* diantaranya *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning* dan *system thinking*.

1. *Personal Mastery*

Senge dalam Budihardjo (2017: 103) menyatakan bahwa:

“*personal mastery* dikatakan sebagai serangkaian praktik dan prinsip yang berkaitan dengan *personal vision* dan *creative tension*. *Personal vision* merupakan kemampuan untuk memfokuskan diri pada sasaran akhir yang diinginkan, sedangkan *creative tension* merupakan persoalan yang sering muncul antara pencapaian visi dan realitas”.

Sedangkan Senge dalam Wiyono (2017: 74) menyatakan bahwa:

“*personal mastery* merupakan keterampilan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi warga sekolah dalam menciptakan hasil yang paling diinginkan dan merupakan suatu lingkungan sekolah yang mendorong semua warga sekolah untuk mengembangkan diri ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang dipilih”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *personal mastery* adalah keterampilan yang dimiliki seseorang untuk meningkatkan kemampuan pribadi orang lain dengan mendorong dirinya untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki.

2. *Mental Models*

Senge dalam Budihardjo (2017: 105) menyatakan bahwa:

Mental models suatu prinsip yang mendasar dari *learning organization*, karena *mental models* adalah suatu pola berpikir yang tercermin dalam sikap, perilaku dan tindakan yang didasarkan pada asumsi atau pengalaman-pengalaman. Pola berpikir tersebut sangat mempengaruhi perilaku seseorang sebab tidak jarang model mental (*mental models*) menghambat seseorang keluar dari pola-pola yang ada.

Sedangkan Senge dalam Pangaribuan (2012: 27) menyatakan bahwa “*mental models* memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat”.

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *mental models* merupakan suatu pemahaman atau pola pikir yang tergambar dalam perilaku, sikap, dan tindakan serta memungkinkan seseorang untuk memahami perspektif berdasarkan pengalaman agar pekerjaan lebih cepat terselesaikan.

3. *Shared Vision*

Senge dalam Budihardjo (2017: 105) menyatakan bahwa:

Disiplin ini sangat penting bagi organisasi, karena perusahaan akan sulit menjadi besar tanpa visi yang jelas yang dianut oleh semua anggotanya. *Shared vision* merupakan komponen yang sangat penting bagi organisasi, ia mengarahkan cara berpikir dan bertindak yang khas. Selain itu, visi mendorong komitmen jangka panjang serta eksperimen-eksperimen dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, *shared vision* merupakan komponen penting dalam organisasi karena mengarahkan cara untuk berpikir dan bertindak berdasarkan visi yang jelas yang telah disepakati oleh organisasi.

4. *Team Learning*

Senge dalam Budihardjo (2017: 106) menyatakan bahwa:

Disiplin ini sangat mendukung paradigma organisasi pembelajar. Jika setiap anggota tim berkomitmen, kompeten, bermotivasi, maka kontribusi suatu tim akan sangat besar dalam mencapai sasaran perusahaan. Tim pembelajar membangun disiplin dengan mendasarkan pada *shared vision* dan *personal mastery* dan melibatkan dua cara belajar yaitu diskusi dan dialog.

Woodcook dalam Komariah dan Triatna (2008: 62) menyatakan bahwa kelompok yang berpenampilan energik memiliki sejumlah karakteristik pokok, yaitu:

- a. Adanya pembagian visi dan tujuan.
- b. Komunikasi terbuka.
- c. Kepercayaan yang timbal balik.
- d. Manajemen konflik yang kreatif dan berguna.
- e. Metode kerja yang tepat.
- f. Kepemimpinan yang tepat.
- g. Peninjauan kembali dan refleksi yang teratur.
- h. Memberikan semangat dan memungkinkan pengembangan.
- i. Hubungan dengan kelompok yang lain.

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *team learning* adalah kemampuan dan kemauan diri seseorang untuk bekerja sama dalam tim kerja dengan saling berbagi pengetahuan dan pengalaman serta memotivasi satu dengan yang lainnya secara terbuka.

5. *System Thinking*

Senge dalam Budihardjo (2017: 103) menyatakan bahwa:

Dimensi ini merupakan suatu kerangka berpikir yang membantu kita memahami pola pada bagian-bagian kecil dan memilah-milah bagian-bagian tersebut secara efektif. *System thinking* merupakan dasar untuk melihat pola suatu permasalahan secara *holistic* dengan mengaitkan suatu bagian dengan bagian-bagian yang lain. Dengan mengetahui dan memahami suatu pola yang mendasari bagian-bagian tersebut maka suatu persoalan yang besar secara sistematis dapat dipahami.

Berdasarkan pendapat ahli diatas yang dimaksud *system thinking* yaitu kerangka berfikir yang membantu seseorang untuk memahami pola suatu permasalahan secara menyeluruh

sehingga suatu persoalan secara sistemik dapat dipahami salah satunya dengan bekerja secara *networking*.

4. Karakteristik *Learning Organization*

Wick dalam Komariah dan Triatna (2008: 64) menginventarisasi karakterisasi *learning organization* sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kepercayaan individu dalam rangka menyampaikan atau mempresentasikan ide atau gagasan.
- b. Meyakinkan suatu gagasan dalam pencapaian tujuan.
- c. Pemberdayaan manajemen dan pemecahan masalah yang dihadapi.
- d. Kecakapan dalam pengambilan keputusan.
- e. Kemampuan menyelesaikan tugas secara spesifik.
- f. Keterbukaan dan kreativitas tidak ortodok dalam memecahkan masalah.
- g. Peningkatan kemampuan berpengetahuan.
- h. Mempunyai sensitivitas dalam mengamati kebutuhan dalam organisasi.
- i. Kekuatan untuk mengembangkan kekuatan politik organisasi.
- j. Meningkatkan kepercayaan dalam perencanaan karier.
- k. Memberdayakan pencapaian tujuan dan keterampilan mengatur waktu.
- l. Mengembangkan kelompok kerja dan keterampilan negosiasi
- m. Meningkatkan kualitas kepemimpinan dan motivasi kerja.
- n. Meningkatkan motivasi kerja.
- o. Penilaian *personel*.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, karakteristik *learning organization* yaitu meningkatkan kepercayaan diri dalam mengemukakan gagasan, pandai mengambil kesimpulan, mampu menyelesaikan tugas, terbuka, dan saling memotivasi.

5. Tahapan Membangun *Learning Organization*

Menurut Gephart dalam Tarigan (2016: 22-23) prinsip *learning organization* dibangun berdasarkan beberapa tahapan diantaranya sebagai berikut:

- a. Menciptakan sistem komunikasi untuk memfasilitasi pertukaran informasi yang mana menjadi dasar organisasi pembelajaran dibangun.
- b. Mengatur kuesioner kesiapan yang berisi tujuh dimensi. Kuesioner diberikan kepada seluruh tenaga kerja atau sampel dari mereka dan digunakan untuk mengembangkan profil penilaian untuk merancang inisiatif organisasi belajar.
- c. Berkomitmen untuk mengembangkan, memelihara dan memfasilitasi suasana yang *garners* belajar.
- d. Menciptakan sebuah visi organisasi dan menulis pernyataan misi dengan bantuan dari seluruh karyawan.
- e. Menggunakan program pelatihan dan kesadaran untuk mengembangkan keterampilan dan sikap pemahaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari pernyataan misi, termasuk kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- f. Berkomunikasi dalam perubahan budaya sekolah dengan mengintegrasikan sistem manusia dan teknis.
- g. Memulai praktik-praktik baru dengan menekankan pembelajaran tim dan kontribusi. Dengan demikian, tenaga kerja akan menjadi lebih tertarik dalam pengaturan diri dan manajemen, dan lebih siap untuk memenuhi tantangan dari tempat kerja yang selalu berubah.
- h. Mengembangkan harapan yang bisa diterapkan untuk tindakan masa depan.
- i. Mengingatkan bahwa menjadi organisasi belajar adalah proses yang panjang dan kemunduran kecil harus dihindarkan. Ini adalah hal yang paling penting karena membawa semua orang bersama-sama untuk bekerja sebagai satu tim besar.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, tahapan dalam membangun *learning organization* dilakukan dengan menciptakan komunikasi terbuka, berkomitmen, menciptakan visi dan misi, dan melakukan pelatihan untuk tercapainya tujuan.

D. Penelitian yang Relevan

Kajian teori perlu didukung dengan penelitian yang relevan. Penelitian yang relevan digunakan sebagai pembanding atau acuan dalam melaksanakan kajian penelitian. Penelitian yang dijadikan pembanding atau acuan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Laili, Rizkiyatul. (2015). Penelitian ini dilaksanakan di Malang. Berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor utama dalam kemajuan suatu lembaga sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan peran kepemimpinan kepala sekolah. Faktor pendukung kepala sekolah sebagai pemimpin meliputi pendidik dan staf TU dalam memajukan sekolah menjadi sekolah yang bermutu.
2. Pangaribuan, Anugrah. (2012). Penelitian ini dilaksanakan di Jakarta. Berjudul “Analisis Penerapan Organisasi Pembelajaran di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) TBK Jakarta Berdasarkan Persepsi Karyawan Divisi *Human Resource*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* berdasarkan persepsi karyawan divisi *Human Rosouce* sudah berjalan dengan sangat baik. Dari kelima dimensi, empat dimensi yaitu *personal mastery*, *shared vision*, *mental models*, dan *team learning* semuanya masuk kedalam kategori sangat baik, sedangkan *system thinking* masuk dalam kategori baik. Dari kelima

dimensi tersebut, yang mendapatkan skor tertinggi yaitu dimensi *mental models*.

3. Tarigan, Budi Akhmad. (2016). Penelitian ini dilaksanakan di Jakarta. Berjudul "*Learning Organization: Konsep dan Penerapan di Universitas Tama Jagaraksa*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Learning organization* menjadi kebutuhan penting untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan *siklikal* dalam lembaga penyelenggaraan pendidikan. Hal tersebut dapat tercapai apabila penyelenggaraan pendidikan konsisten menerapkan lima komponen *learning organization*.

E. Kerangka Pikir Penelitian

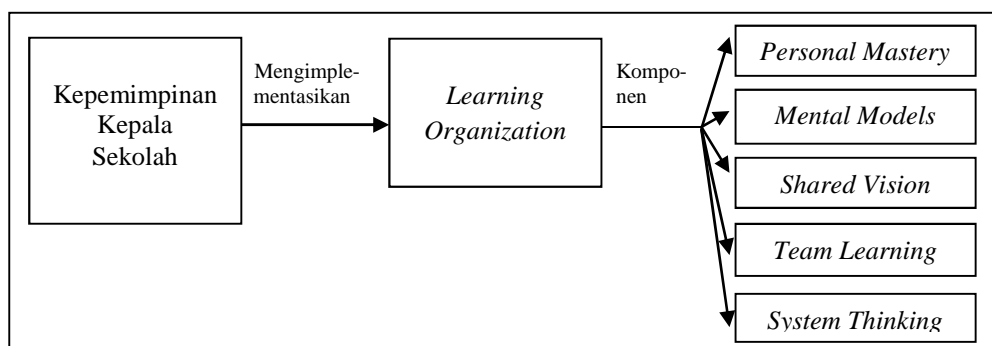
Kerangka pikir penelitian ini bertujuan sebagai arahan dalam pelaksanaan penelitian terutama dalam memahami alur pemikiran, sehingga analisis yang dilakukan lebih sistematis dan sesuai dengan tujuan penelitian. Kerangka pikir juga bertujuan untuk memberikan keterpaduan dan keterkaitan antara fokus penelitian sehingga menghasilkan satu pemahaman yang utuh dan berkesinambungan.

Penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* dengan lima komponen yang menjadi dasar acuannya diantaranya *personal mastery, mental models, shared vision, team learning* dan *system thinking*. Komponen-komponen tersebut dalam lembaga pendidikan di implementasikan oleh kepala sekolah yang

menjadi panutan teladan bagi bawahan untuk menghasilkan kinerja dan mutu pendidikan yang maksimal di sekolah.

Berbicara mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di sekolah, seorang pemimpin terlebih dahulu harus memenuhi syarat kepemimpinan kepala sekolah dan menjalankan fungsinya sebagai pemimpin. Hal ini bertujuan agar apa yang ingin dilaksanakan untuk kemajuan sekolah dapat berjalan dengan baik. Semua pihak yang berkaitan pun ikut andil dalam ketercapaian visi sekolah, dengan komitmen menjadi kunci dalam sebuah ketercapaian yang maksimal.

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka fikir dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar berikut :



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini menggunakan analisis pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Hal ini berkenaan dengan mempertimbangkan data yang digambarkan berupa realita yang terjadi di tempat penelitian. Moleong (2013: 6) menyatakan bahwa:

Penelitian kualitatif yang dimaksudkan untuk memahami fenomena yang di alami subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, yang diterapkan secara holistik dan dengan menggunakan deskripsi yang disajikan dalam bentuk kata-kata, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan menggunakan berbagai metode alamiah.

Sedangkan menurut Sugiyono (2016: 15) “penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha menuturkan pemecahan masalah yang ada berdasarkan data”.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan berbagai macam metode alamiah dan hasil yang didapat diutarakan ke dalam bentuk deskripsi.

Penelitian deskriptif kualitatif yang dilaksanakan pada penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi yang realita mengenai

kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

Analisis data pada penelitian ini bersifat interaktif. Dalam pelaksanaannya, penelitian ini dimulai dari mencatat dan merangkum data sampai akhirnya menyimpulkan secara terus menerus hingga menjadi hasil penelitian.

Sedangkan dalam pengambilan sumber data dilakukan dengan cara *purposive sampling* dan bersifat *snowball sampling*.

Sugiyono (2017: 218-219) menyatakan bahwa :

Purposive sampling ialah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan- pertimbangan tertentu seperti seseorang yang di anggap paling mengerti dan tahu mengenai apa yang kita harapkan sehingga memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang akan di teliti. *Snowball sampling* merupakan teknik pengambilan sumber data, dimana data awalnya berjumlah sedikit dan lama-lama menjadi besar.

Peneliti dapat menambahkan jumlah sumber data hingga merasa cukup dan tidak ada penambahan data baru lagi. Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2016: 303) yang menyatakan “penambahan sampel dihentikan manakala datanya sudah jenuh dan tidak menambah data baru lagi”.

B. Deskripsi Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, pendidik, staf TU, komite dan orang tua peserta didik SD Negeri 2 Perumnas

Way Halim Bandar Lampung. Kepala sekolah dijadikan sebagai subjek dalam penelitian oleh peneliti untuk memperoleh data mengenai kepemimpinan dalam mengimplementasikan *learning organization* di sekolah. Dalam proses penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan 1 orang kepala sekolah, 2 orang pendidik, 2 staf TU, 1 orang komite dan 1 orang tua peserta didik untuk memperoleh data mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di sekolah. Peneliti juga melakukan observasi mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* berdasarkan kinerja pendidik dan karyawan sekolah. Narasumber tersebut merupakan orang yang memahami akan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

2. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah *Study Deskriptif* Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *Learning Organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

C. Setting Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung. Alasan peneliti melakukan penelitian di sekolah

tersebut karena sekolah tersebut telah berakreditasi A dan kepala sekolah telah mengimplementasikan *learning organization* sebagai pemimpin di sekolah. Sehingga sangat pantas jika peneliti melakukan penelitian di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada saat semester genap Tahun Ajaran 2018/2019 sampai selesainya penelitian.

D. Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian digunakan untuk mengumpulkan data yang di butuhkan dalam penyusunan laporan. Arikunto (2014: 172) menyatakan bahwa “sumber data dalam penelitian merupakan subyek dari mana data di peroleh, data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka”. Apabila dilihat dari sumber data yang diperoleh, maka pengumpulan data dalam penelitian ini dapat menggunakan data-data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data utama yang didapat dari subyek penelitian. Sugiyono (2017: 225) menyatakan bahwa “sumber data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh peneliti melalui kata-kata serta tindakan dengan melakukan

pengamatan dan wawancara terhadap pihak-pihak yang terkait meliputi kepala sekolah, pendidik, staf TU komite dan orang tua peserta didik yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

2. Data Sekunder

Data Sekunder digunakan sebagai pendukung pembahasan yang terdapat di dalam penelitian. Sugiyono (2017: 225) menyatakan bahwa “data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data”, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen”. Data sekunder tersebut meliputi profil sekolah, visi dan misi sekolah, tata tertib yang berlaku di sekolah, kegiatan-kegiatan rutin sekolah dan foto-foto yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

Sehingga dapat ditentukan bahwa sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, pendidik, staf TU, komite dan orang tua peserta didik. Dipilihnya kepala sekolah, guru, staf TU, komite dan orang tua peserta didik sebagai sumber data karena yang mengerti tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

Sumber-sumber data tersebut akan diberikan pengkodean untuk mempermudah penyajian data. Tabel pengkodean tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1. Sumber Data dan Pengkodean

Teknik Pengumpula Data	Kode	Sumber Data	Jumlah Sumber Data	Kode
Observasi	O	Kepala Sekolah	1	KS
		Pendidik	2	P
		Tata Usaha	2	TU
		Komite	1	K
		Orang Tua	1	OT
Wawancara	W	Kepala Sekolah	1	KS
		Pendidik	2	P
		Tata Usaha	2	TU
		Komite	1	K
		Orang Tua	1	OT
Dokumentasi	D	Tata Usaha	2	TU

Sumber data: Dokumen Penelitian

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi

Hal yang paling utama dalam mengumpulkan data menggunakan teknik observasi ialah kehadiran peneliti dan keterlibatannya dalam penelitian. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2017: 227) “dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan

suka dukanya”. Dengan observasi partisipan ini maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak. Peneliti mengamati secara langsung terhadap objek berupa kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

Sugiyono (2017: 227) mengemukakan “observasi dapat digolongkan menjadi empat jenis, yaitu 1) Observasi yang pasif, 2) Observasi yang moderat, 3) Observasi yang aktif, dan 4) Observasi yang lengkap”. Melalui pendapat tersebut, peneliti memilih observasi yang pasif, dimana peneliti datang mengamati tetapi peneliti tidak terlibat kegiatan yang diamati. Observasi dimulai dari observasi deskriptif secara luas dengan menjelaskan secara umum situasi sosial yang terjadi di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung. Tahap berikutnya yaitu melakukan observasi terfokus untuk menemukan kategori-kategori sesuai dengan sub fokus penelitian. Semua hasil pengamatan di catat sebagai rekaman pengamatan, yang selanjutnya dilakukan sebagai refleksi.

2. Wawancara

Kegiatan wawancara dalam penelitian berguna untuk mengetahui hal yang tidak tersirat saat observasi. Melalui kegiatan wawancara, peneliti dapat bertanya secara langsung kepada narasumber dan mendapat data

berupa kata-kata yang relevan. Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2017: 231) “wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu”.

Peneliti menggunakan wawancara secara terstruktur, maksudnya dalam penelitian ini peneliti menggunakan pedoman wawancara yang tersusun secara sistematis dalam proses pengumpulan data. Wawancara dilakukan berdasarkan kesepakatan dengan pihak sekolah agar tidak mengganggu kegiatan rutin sekolah dalam pengambilan informasi.

Wawancara dilakukan kepada kepala sekolah, pendidik, staf TU, komite dan orang tua peserta didik dengan pertanyaan berdasarkan pedoman wawancara yang digunakan untuk mendapatkan informasi pendidik mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di sekolah. Selain itu, peneliti juga menggunakan alat tulis, alat perekam dan kamera agar wawancara dapat terekam dengan baik.

Hal-hal yang diwawancarai oleh peneliti yaitu kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *personal mastery*, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *mental models*, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *shared vision*, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *team learning*, dan kepemimpinan kepala

sekolah dalam mengimplementasikan *system thinking*. Hal-hal yang diwawancarai tersebut sesuai dengan sub fokus penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara, sehingga data yang didapat lengkap dan akan lebih akurat apabila didukung dengan foto-foto serta dokumentasi lainnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization*. Arikunto (2014: 201) menyatakan bahwa “peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku, majalah, dokumentasi, peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya”. Sehingga dari metode dokumentasi akan didapatkan data yang lengkap, sah, akurat, dan bukan berdasarkan perkiraan. Metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data terkait dengan keadaan pendidik, visi dan misi sekolah, kegiatan-kegiatan rutin sekolah serta foto-foto yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung..

F. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri atau anggota tim peneliti. Sugiyono (2016: 400) menyatakan bahwa “peneliti membutuhkan alat bantu guna menyimpan data dan informasi yang

didapat dari sumber data dalam penelitian”. Alat bantu tersebut juga dapat digunakan sebagai bukti telah dilakukannya penelitian dan pengambilan data.

Adapun alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Pedoman wawancara: sebagai pedoman untuk melakukan wawancara dengan narasumber mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization*.
2. Lembar observasi: untuk mengumpulkan data dan informasi mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization*.
3. Dokumentasi: untuk memperoleh data dan informasi mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization*.

Tabel 2. Kisi-kisi Metode Observasi dan Wawancara pada Penelitian *Study Deskriptif* Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber					Jumlah				
			KS	P	TU	K	OT	KS	P	TU	K	OT
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Syarat kepemimpinan dalam menggerakkan dan memengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> • Syarat kepemimpinan kepala sekolah 						8	6	6	4	4
	Gaya kepemimpinan dalam menggerakkan dan memengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan tipe otokratis • Gaya kepemimpinan tipe demokratis 						2	2	2	1	1
								7	5	5	2	2

(Lanjutan)

		• Gaya kepemimpinan tipe <i>laissez faire</i>						1	1	1	1	1
	Dimensi kepemimpinan dalam menggerakkan dan memengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Idealized influence</i> (pengaruh ideal) • <i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasi) • <i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual) • <i>Individualized consideration</i> (perhatian individu) 			-	-	2	1	1	-	-	
	Fungsi kepemimpinan dalam menggerakkan dan memengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah sebagai <i>educator</i> • Kepala sekolah sebagai <i>manajer</i> • Kepala sekolah sebagai <i>administrator</i> • Kepala sekolah sebagai <i>supervisor</i> • Kepala sekolah sebagai <i>leader</i> • Kepala sekolah sebagai <i>innovator</i> • Kepala sekolah sebagai <i>motivator</i> 			-	-	2	2	2	-	-	
					-	-	1	1	1	-	-	
					-	-	1	1	1	1	1	
					-	-	2	2	2	-	-	
					-	-	1	-	-	-	-	
					-	-	1	-	-	-	-	
							2	2	2	2	-	

Sumber: Peneliti

Tabel 3. Kisi-kisi Metode Observasi dan Wawancara pada Penelitian *Study Deskriptif Learning Organization*

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber					Jumlah				
			KS	P	TU	K	OT	KS	P	TU	K	OT
<i>Learning Organization</i>	<i>Personal mastery</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami kebutuhan organisasi • Menghasilkan kerja yang berharga bagi organisasi • Mampu mencapai target kerja 				-	-	1	1	1	1	1
	<i>Mental models</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan • Berbagi dan menerima pengalaman serta informasi yang dimiliki 						1	1	1	1	1
	<i>Shared vision</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi sekolah • Keterbukaan dalam mengemukakan ide-ide baru • Visi organisasi sebagai pedoman pekerjaan 						2	2	2	2	2
	<i>Team learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah memberikan kesempatan untuk menjalankan gagasan atau ide 						1	1	1	1	1

(Lanjutan)

		<ul style="list-style-type: none"> • Tidak malu bertanya atas hal yang tidak di ketahui 						1	1	1	1	1
	<i>System Thinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain • Mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan • Berkoordinasi setiap menjalankan pekerjaan • Menggunakan pendapat orang lain untuk memperbaiki tindakan sendiri 		-	-	-	-	1	-	-	-	-
								1	1	1	1	1
								1	1	1	1	1
								1	1	1	1	1

Sumber: Peneliti dan PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) TBK Jakarta

G. Teknik Analisis Data

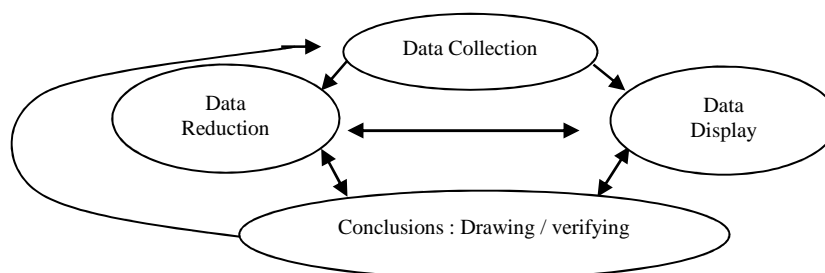
Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Dalam pengumpulan data penelitian kualitatif disertai dengan menulis, mengedit, mereduksi, dan menyajikan hasil pengamatan dan wawancara. Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2017: 244) “analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistemis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan lain, sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain”.

Analisis dan penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Teknik analisis deskriptif kualitatif dilakukan dengan mengumpulkan data secara mendalam melalui (observasi, wawancara, dan dokumentasi) dan menganalisis data tersebut hingga menjadi penyusunan laporan.

Saat melakukan wawancara, peneliti sudah mulai menganalisis jawaban dari informan. Peneliti akan terus mengajukan pertanyaan hingga peneliti merasa telah mendapatkan data yang cukup dan kredibel. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017: 246) menyatakan bahwa “aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh”.

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017: 246), terdapat beberapa aktivitas dalam analisis data yang dimulai dari pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan menarik kesimpulan/ verifikasi (*conclusions/verifying*)”.

Proses analisis tersebut dapat ditunjukkan dalam gambar berikut :



Gambar 2. Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

Sumber: Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017: 247)

a. Pengumpulan Data (*data collection*)

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan penelitian adalah mendapatkan data. Data yang diperoleh dapat melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

b. Reduksi Data (*data reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal-hal pokok, fokus pada hal penting, mengambil hal-hal yang sesuai dengan tema yang diteliti dan membuang hal yang tidak diperlukan.

c. Penyajian Data (*data display*)

Data telah dikategorikan kemudian disajikan dalam bentuk narasi untuk menginterpretasi data secara sistematis, selanjutnya dianalisis dan ditarik kesimpulan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Penyajian data dipaparkan dalam teks naratif dan dirancang untuk menggabungkan informasi secara tersusun sehingga lebih mudah dipahami.

d. Penarikan Kesimpulan (*verification*)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru berupa deskripsi atau gambaran tentang objek yang sebelumnya belum ada dan masih samar, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis untuk memperoleh suatu kesimpulan.

H. Keabsahan Data

Data hasil penelitian akan lebih baik dicek kembali kebenarannya. Menurut Moleong (2013: 326) “agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan maka diperlukan data, apakah data yang disajikan *valid* atau tidak, maka diperlukan teknik keabsahan data”. Sehingga apabila peneliti sudah memastikan keabsahan data tersebut, peneliti dapat memiliki kepercayaan diri untuk mempertanggungjawabkan dari hasil penelitiannya.

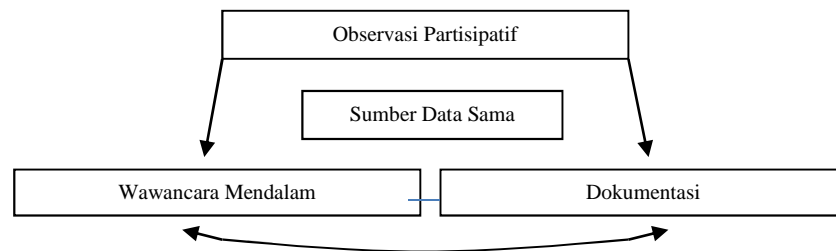
Peneliti menggunakan uji *credibility* untuk menguji keabsahan data. Menurut Sugiyono (2017: 270) “uji keabsahan data penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (obyektivitas)”. Uji *credibility* merupakan kepercayaan pada kebenaran data hasil penelitian. Uji *credibility* dapat dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *membercheck*, sehingga tingkat kepercayaan penemuan dapat dicapai.

Peneliti akan menguji kredibilitas data menggunakan triangulasi. William Wiersma dalam Sugiyono (2017: 273) menyatakan bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai “pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu”.

Triangulasi terbagi menjadi beberapa macam, antara lain triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Penelitian ini menggunakan dua macam triangulasi, yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

a. Triangulasi Teknik

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dicek ulang menggunakan data yang diperoleh dari hasil observasi dan dokumentasi. Menurut Sugiyono (2017: 274) “triangulasi teknik berarti menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda”. Triangulasi teknik yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah antara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Uraian triangulasi teknik dapat diilustrasikan seperti gambar:

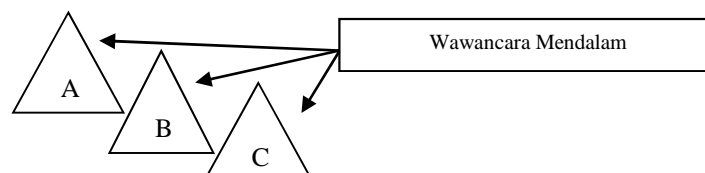


Gambar 3. Skema Triangulasi Teknik

Sumber: Sugiyono (2017: 273)

b. Triangulasi Sumber

Menurut Sugiyono (2017: 274) “triangulasi sumber berarti menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber”.



Gambar 4. Skema Triangulasi Sumber

Sumber: Sugiyono (2017: 273)

I. Prosedur Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga tahap yaitu pra penelitian, tahap penelitian dan tahap analisis data. Langkah-langkah dari setiap tahap tersebut sebagai berikut:

1. Tahap Pra Penelitian

Tahap pra penelitian dilaksanakan pada bulan November 2018 dan memiliki 6 langkah, yaitu:

- a. Menyusun rancangan penelitian.
- b. Melakukan wawancara pendahuluan kepada pendidik, kepala sekolah dan tata usaha SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.
- c. Menentukan SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung untuk dijadikan sebagai tempat penelitian dan mengurus perizinan secara formal. Peneliti meminta izin melalui kunjungan dan surat resmi kepada Kepala SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.
- d. Peneliti melakukan orientasi lapangan.
- e. Memilih dan memanfaatkan informan yang berguna sebagai pemberi informasi tentang situasi dan kondisi tempat penelitian.
- f. Menyiapkan perlengkapan penelitian yang diperlukan seperti pedoman wawancara, observasi, alat tulis dan alat untuk dokumentasi.

2. Tahap Penelitian

Peneliti melakukan penelitian yang dilaksanakan pada Bulan Februari 2018. Tahap ini terbagi atas tiga langkah yaitu:

- a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri. Pada tahap ini peneliti melihat dan memahami subjek yang ada pada latar penelitian untuk mengetahui data yang harus dikumpulkan sehingga peneliti dapat mempersiapkan diri dalam menyediakan alat pengumpulan data.
 - b. Memasuki lapangan. Peneliti mengawalinya dengan membuat permohonan izin kepada kepala sekolah dan pendidik untuk melakukan pengumpulan data.
 - c. Berpartisipasi secara pasif kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization*. Selain itu, peneliti juga melakukan pengumpulan data. Tahap ini adalah tahap yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah memperoleh data.
3. Tahap Analisis Data

Tahapan yang ketiga dalam penelitian ini adalah tahap analisis data. Pada tahapan ini, peneliti melakukan serangkaian proses analisis data kualitatif sampai interpretasi data-data yang telah diperoleh. Peneliti melakukan analisis data dengan langkah reduksi data, data display, dan kesimpulan/verifikasi. Tahap analisis data dilakukan selama bulan Februari-Maret 2019 sampai dengan selesai.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *Learning Organization* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *Personal Mastery* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung**

Kepala sekolah dalam mengimplementasikan *personal mastery* berusaha untuk memenuhi syarat kepemimpinan kepala sekolah dan menjalankan fungsi kepemimpinannya serta berusaha memfasilitasi bawahan meskipun dalam pelaksanaannya belum maksimal. Akan tetapi disisi lain kepala sekolah mencoba mengimplementasikan *personal mastery* dengan berkomitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah, bersikap disiplin, belajar keras, dan tidak kenal lelah, mengutamakan keinginan tenaga kerja daripada keinginan sendiri, dan selalu memberikan solusi yang inovatif dalam pemecahan masalah sehingga setiap pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *Mental models* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung

Kepala sekolah dalam mengimplementasikan *mental models* melihat situasi dan kondisi dalam komunikasi yang terbuka. Kepala sekolah juga dalam mengimplementasikan *mental models* mengembangkan budaya kerja yang positif dan etos kerja terhadap kegiatan yang dilakukan secara mandiri sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Kemampuan dan pengalaman tersebut kemudian di *share* kepada bawahan begitupun sebaliknya sehingga setiap individu mendapatkan wawasan baru dari hasil *sharing*.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *Shared Vision* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung

Kepala sekolah dalam mengimplementasikan *shared vision* memiliki visi yang jelas sehingga misi sekolah dapat berjalan dengan baik dan tujuan yang diharapkan tercapai. Kepala sekolah melibatkan warga sekolah dalam menyusun visi, misi dan tujuan sekolah alasannya agar muncul ide-ide inovatif dari setiap individu yang diadakan dalam rapat.

4. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *Team Learning* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung

Kepala sekolah dalam mengimplementasikan *team learning* menerapkan sikap saling percaya diantara anggota satu dengan yang lainnya, bekerja sama dalam mengembangkan perubahan budaya sekolah dan memberikan keleluasaan kepada tim kerja dengan menciptakan komunikasi yang terbuka, sehingga ketika ada suatu hal yang tidak diketahui dapat terpecahkan bersama-sama.

5. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *System Thinking* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung

Kepala sekolah dalam mengimplementasikan *system thinking* melakukan perbaikan kerjasama dalam organisasi dengan kekuasaan dikuasi oleh warga sekolah bukan kepala sekolah. Hal ini terjadi karena beban kerja sekolah menjadi tanggungjawab bersama. Kemudian kepala sekolah memulihkan kondisi kerja yang kondusif, inovatif dan kreatif dengan melakukan musyawarah dan mufakat serta berkolaborasi bersama tim kerja dengan selalu menerima kritik, saran dan opini dari orang lain.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis memberikan saran kepada:

1. Pendidik

Pendidik seyogyanya memiliki pengetahuan dan wawasan pendidikan yang lebih luas lagi terutama dalam IPTEK seiring berkembangnya zaman. Pendidik juga harus bisa mencontohkan sikap-sikap yang baik kepada warga sekolah terutama kepada peserta didik karena pendidik bersentuhan langsung dalam proses KBM.

2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah disarankan untuk bisa mempertahankan sikap bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa sesuai dengan ajaran dan agama yang dianutnya. Kepala sekolah sebaiknya bersikap transparan kepada warga sekolah mengenai hal apapun yang berkaitan dengan sekolah. Kepala sekolah harus berusaha memenuhi kebutuhan pendidik dalam pembelajaran dan selalu menerapkan supervise kelas.

3. Peneliti Lain

Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi peneliti lain untuk penelitian lanjutan. Disarankan kepada peneliti lain untuk mengembangkan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan *learning organization* disekolah secara spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amar, Israfil. 2014. *Kuliah Kepemimpinan Pendidikan*. Pasca Sarjana Unipdu, Jombang.
- Arimbi, Vela Miarni Nurma. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung. (Skripsi). Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Atmojo, Yulianti Eko. 2018. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Griya Media, Salatiga.
- Budihardjo, Andreas. 2017. *Knowledge Management. Efektif Berinovasi Meraih Sukses*. Prasetya Mulya Publishing, Jakarta.
- Damin, Sudarman. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika Perilaku Motivasional dan Mitos*. CV Alfabeta, Bandung.
- Dawood, Saeeda., dkk. 2015. Learning Organization Conceptual and Theoretical Overview. *Internasional Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*. 2: 4: 93-98.
- Djafri, Novianty. 2015. Pengaruh Pengetahuan Manajemen dan Kecerdasan Emosi terhadap Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di Provinsi Gorontalo. *Seminar Nasional Riset Inovatif*. <http://eproceeding.undiksha.ac.id/index.php/senari/article/download/505/350/html>. Diakses pada 17 November 2018.
- Fatmawati, Ayny Maharrayni. 2015. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK N 4 Klaten. (Tesis). Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Gaol, Nasib Tua Lumban. 2017. Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 4: 2: 213-219.

- Ginanjar, MH dan Marfuah, As-Surur. 2018. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Peningkatan Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 3 Karawang Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 1: 2: 207-232.
- Hardono., dkk. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi, Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Educational Management*. 6: 1: 26-33.
- Herwin., dkk. 2012. Peningkatan Kapasitas Aparatur melalui *Learning Organization* pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. *Administrasi Pembangunan*.
<http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/82073fe9084e44fb044ed348aeb687b5.pdf.html>. Diakses pada 28 Desember 2018.
- Husnaeni. 2015. Peran Penerapan Organisasi Pembelajar untuk Meningkatkan Daya Saing dalam Menghadapi MEA pada Usaha Kecil dan Menengah di Kota Bekasi. (Tesis). Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Irianto, Yoyon Bahtiar. 2009. Pokok-pokok pikiran dalam Pengkajian Teori dan Praktek Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Kependidikan. *Seminar Nasional Pembangunan Masa Depan Pendidikan Aceh yang Bermutu melalui Profesionalisme Tenaga*.
http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._ADMINISTRASI_PENDIDIKAN/196210011991021YOYON_BAHTIAR_IRIANTO/Pokok_Pikiran_dalam_PSDM.html. Diakses pada 11 Januari 2019.
- Kasidah., dkk. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*. 5: 2: 127-133.
- Komariah, Aan dan Cepi, Triatna. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bina Aksara, Jakarta.
- Laili, Rizkiyatul. 2015. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru. (Tesis). Universitas Islam Negeri Malang. Malang.
- Laksov, Klara Bolander dan Tanja, Tomsom. 2016. Becoming an Education Leader- Exploring Leadership in Medical Education. *Internasional Journal of Leadership in education*.
<http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2015.111452.html>. Diakses pada 14 November 2018.
- Marsongko, MJ Hari. 2009. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. (Tesis). Universitas Sebelas Maret. Surakarta.

- Mohammady, ZM Abid. 2017. *Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi*. Muslim Heritage. 1: 2: 407-430.
- Moleong, L., J. 2013. "*Metodologi Penelitian Kualitatif*". PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Muhajir, Ilyas. 2014. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Semarang. 13: 3: 334-339.
- Muhammad, Syuaiban. 2016. Peran Organisasi Pembelajar pada Perguruan Tinggi dalam Penanganan Isi-isu Pokok Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmiah Widya*. 3: 3: 117-125.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu*. UIN-Maliki Press, Malang.
- Muniroh, Wirdatul. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja di SMA Negeri 1 Telada Yogyakarta. (Skripsi). Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta.
- Nasution, Wahyudin Nur. 2015. Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Tarbiyah*. 22: 1: 66-86.
- Octavia, Lilis Suryani dan Siti Ina, Savira. 2016. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 1: 1: 7-14.
- Pangaribuan, Anugrah. 2012. Analisis Penerapan Organisasi Pembelajaran di PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) TBK Jakarta berdasarkan Persepsi Karyawan Divisi Human Resource. (Skripsi). Universitas Indonesia. Depok.
- Purwanti, Sri. 2013. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Administrasi Negara*. 1: 1: 210-224.
- Rosdina., dkk. 2015. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 3: 2: 69-78.
- Sachan, Shruti., dkk. 2016. Concept of Learning Organization: Facilitators and flow of Learning. *Jurnal Internasional Engineering Research and Applications*. 6: 2: 42-47.

- Sadariah. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah SMP Negeri 1 Cempa Kabupaten Pinrang. <https://ejurnal.stienobelindonesia.ac.id/index.php/akmen/article/download/311/315/.html>. Diakses pada 11 Januari 2019.
- Saifullah. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Kabupaten Bengkalis. (Skripsi). Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim. Pekanbaru.
- Senang dan Maslachah. 2018. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam*. Madani, Malang.
- Senge, Peter, M. 2014. *Disiplin Kelima*. Seni & Praktek dari Organisasi Pembelajaran. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta, Bandung.
- _____. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta, Bandung.
- Tarigan, Budi Akhmad. 2016. Learning Organization: Konsep dan Penerapan di Universitas Tama Jagakarsa. *Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen*. 11: 1: 13-28.
- Turmiyati. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung. (Skripsi). Institut Agama Islam Negeri Raden Intan. Lampung.
- Uniati, Monica Ida. 2014. "Learning Organization, Komitmen pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem ISO dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi UK Petra Surabaya). *Jurnal Manajemen Pemasaran*. 8: 1: 27-38.
- Wiyono, Giri. 2017. Strategi Penerapan *Organizational Learning* untuk Membentuk Guru Pembelajar di Sekolah. *Jurnal Edukasi Elektro*. 1: 1: 69-77.
- Yulmawati. 2016. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Negeri 3 Sungayang. *Jurnal Manajemen, Kependidikan, dan Supervisi Pendidikan*. 1: 2: 109-121.