

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

Fieky Sarah Mazidah¹, Riswandi², Maman Surahman³

FKIP Unila Jalan Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No. 01 Bandar Lampung

e-mail: fieky.sarah@gmail.com, +6281311430453

Abstract: *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 was that the principal had implemented a learning organization even though the personal mastery component had not been maximally implemented.*

Key words: *the leadership of the school principal and learning organization*

Abstrak: 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 kepala sekolah telah mengimplementasikan *learning organization* meskipun komponen *personal mastery* belum maksimal diterapkan.

Kata kunci: kepemimpinan kepala sekolah dan organisasi belajar

PENDAHULUAN

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.

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

Learning organization pada era saat ini sudah mulai di terapkan di sekolah. Penerapan *learning organization* di sekolah telah memberikan pengaruh yang positif bagi sekolah. Senge (2014: 35) mengemukakan di dalam sebuah *learning organization* yang efektif membutuhkan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap personal. Kemampuan tersebut berupa lima komponen yang menjadi dasar dari *learning organization*, yaitu *personal*

mastery, mental models, shared vision, team learning dan *system thinking*.

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

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

2. Syarat-syarat Kepemimpinan

Danim (2010: 61) menyatakan bahwa seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan: (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 dan (l) bersifat prospektif.

3. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Tiga gaya kepemimpinan yang paling pokok menurut Saefullah dalam Laili (2015: 29-31) yakni: (a) gaya kepemimpinan tipe otokratis, (b) gaya kepemimpinan tipe demokratis dan (c) gaya kepemimpinan tipe *laissez fiare*.

4. Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Bass dan Avolio dalam Atmojo (2018: 33) kepemimpinan transformasional memiliki 4 dimensi pokok, yaitu: (a) *idealized influence* (pengaruh ideal), (b) *inspirational*

motivation (motivasi inspirasi), (c) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan (d) *individualized consideration* (konsiderasi individu).

5. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Senang dan Maslachah (2018: 60) seorang kepala sekolah harus melakukan fungsinya sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator*.

B. *Learning Organization*

1. Pengertian *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. 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”.

2. Komponen *Learning Organization*

Senge dalam Budihardjo (2017: 103) sebagai penggagas awal *learning organization* mengemukakan lima komponen yang berkaitan dengan *learning organization* diantaranya sebagai berikut:

a. *Personal Mastery*

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.

b. *Mental Models*

Mental models adalah suatu pola berpikir yang tercermin dalam sikap, perilaku dan tindakan yang didasarkan pada asumsi atau pengalaman-pengalaman.

c. *Shared Vision*

Shared Vision adalah komponen yang sangat penting, karena sekolah akan sulit menjadi besar tanpa visi yang jelas yang dianut oleh semua anggotanya.

d. *Team Learning*

Team learning adalah kemampuan dan kemauan untuk belajar dan bekerja sama dalam satu tim, mencakup makna derajat semangat seluruh anggota tim untuk saling berbagi pengetahuan dan saling mengajarkan berbagai cara dan bekerja sama dalam satu kesatuan.

e. *System Thinking*

System thinking merupakan suatu kerangka berpikir yang membantu kita memahami pola pada bagian-bagian kecil dan memilah-milah bagian-bagian tersebut secara efektif.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif

dengan metode deskriptif. Pengambilan sumber data dilakukan dengan cara *purposive sampling* dan bersifat *snowball sampling*. Subjek penelitian yaitu kepala sekolah, staf TU, pendidik, komite dan orang tua peserta didik SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung.

Sumber data penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Peneliti menggunakan uji *credibility* untuk menguji keabsahan data dengan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Prosedur penelitian dimulai dari tahap pra penelitian, penelitian dan analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

a. Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus memenuhi syarat kepemimpinan kepala sekolah yang utama yaitu memiliki sifat taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, percaya diri, tegas dan berinisiatif, memiliki keahlian dan berpengetahuan luas, menjaga kestabilan emosi, jujur dan transparan, adil dan bijaksana, serta tanggung jawab. Hal ini didukung oleh pendapat Danim (2010: 61) yang menyatakan bahwa seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan: (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 dan (l) bersifat prospektif.

b. Komitmen Kuat untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah

Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah keterlibatan pendidik adalah poin utama yang harus dilakukan

karena pendidik bersentuhan langsung dengan peserta didik. Hal tersebut didukung pendapat Bass dan Avolio dalam Atmodjo (2018: 33) yang menyatakan bahwa “karakteristik kepemimpinan *inspirational motivation* yaitu 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”.

c. Disiplin Tinggi, Belajar Keras dan Tidak Kenal Lelah

Kepala sekolah memiliki sikap disiplin, belajar keras dan tidak kenal lelah meskipun tidak maksimal dalam pelaksanaannya. Hal tersebut didukung pendapat Mulyadi (2010: 34) yang menyatakan bahwa “pemimpin yang otoriter memiliki ciri disiplin tinggi, belajar keras dan tidak kenal lelah”.

d. Mengutamakan Keinginan Tenaga Kerja daripada Kehendak Sendiri

Kepala sekolah mengutamakan keinginan tenaga kerja daripada kehendak sendiri. Hal ini didukung oleh pendapat Bass dan Avolio

dalam Atmodjo (2018: 33) yang menyatakan bahwa “karakteristik kepemimpinan *intellectual stimulation* yaitu bersifat memberdayakan para guru dan staf dari pada memaksakan kehendak kepala sekolah”.

e. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Terdapat tujuh fungsi kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam menjalankan kinerjanya sebagai pemimpin. Hal ini didukung pendapat Senang dan Maslachah (2018: 60-104) yang menyatakan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan fungsinya sebagai pemimpin yaitu kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator*.

f. Memfasilitasi Organisasi

Kepala sekolah memenuhi kebutuhan warga sekolah dengan memberikan fasilitas dalam melaksanakan kinerjanya. Hal tersebut didukung oleh pendapat Senge dalam Wiyono (2017: 12) yang 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”.

g. Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu

Segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan akan menjadi panutan bagi bawahan. Hal tersebut didukung pendapat Nitisemito, (dalam Yunus: 64) yang menyatakan bahwa “pentingnya disiplin kerja adalah supaya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien”.

h. Memberikan Solusi yang Inovatif terhadap Bawahan

Kepala sekolah memberikan solusi yang inovatif. Hal tersebut didukung oleh pendapat Northouse, (dalam Octavia: 8) yang menyatakan bahwa “bila setelah memantau kinerja tim pemimpin melihat bahwa anggota tim tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk tugas, maka pemimpin bisa memilih intervensi untuk mendidik anggota tim atau memberi mereka keterampilan atau pengembangan profesional yang diperlukan”.

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

a. Komunikasi Dua Arah dan Terbuka

Kepala sekolah dalam berkomunikasi melihat situasi dan kondisi terlebih dahulu. Hal ini didukung oleh pendapat Danim (2010: 43) yang menyatakan bahwa “ciri pemimpin yang demokratis adalah komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah”.

b. Mengembangkan Budaya Kerja yang Positif

Kepala sekolah dalam mengembangkan budaya kerja yang positif menggunakan strategi berkomunikasi yang dilakukan secara terbuka dengan mencontohkan sikap mandiri dan disiplin kepada bawahan dalam melaksanakan kegiatan. Hal ini didukung pendapat Bass dan Avolio dalam Atmodjo (2018: 33) yang menyatakan bahwa “karakteristik kepemimpinan *intellectual stimulation* yaitu kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja,

disiplin, transparan, mandiri dan berkeadilan”.

- c. Bekerja Sesuai dengan Kemampuan dan Pengalaman Sendiri

Kepala sekolah dalam bekerja menggunakan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Hal ini didukung pendapat Senge dalam Budihardjo (2017: 103) yang menyatakan bahwa “*mental models* adalah suatu pola berpikir yang tercermin dalam sikap, perilaku dan tindakan yang didasarkan pada asumsi atau pengalaman-pengalaman”.

- d. *Sharing* dalam Organisasi

Kepala sekolah dan warga sekolah melakukan komunikasi dua arah dalam bertukar kemampuan dan pengalaman yang dimiliki yang sifatnya membangun kemajuan sekolah. Hal tersebut didukung pendapat Senge dalam Pangaribuan (2012: 27) menyatakan bahwa “*mental models* harus didiskusikan, dicermati dan direvisi pada level individual, kelompok dan organisasi”.

3. **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan *Shared***

***Vision* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung**

- a. Kepala Sekolah memiliki Visi yang Jelas

Kepala sekolah memiliki visi jelas sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan menghasilkan hasil yang maksimal. Hal ini didukung pendapat Bass dan Avolio dalam Atmodjo (2018: 33) yang menyatakan bahwa “pemimpin yang memiliki idealisme yang tinggi yaitu pemimpin yang mempunyai visi dan kesadaran akan tujuan yang jelas”.

- b. Melibatkan Warga Sekolah dalam Menyusun Visi, Misi dan Tujuan Sekolah serta Program Kerja Sekolah

Keterlibatan warga sekolah dalam penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah serta program kerja sekolah sangat diperlukan, karena dalam penyusunannya dibutuhkan gagasan-gagasan yang berkualitas sehingga didapatkan hasil yang maksimal. Hal ini didukung pendapat Bass dan Avolio dalam Atmodjo (2018: 33) yang menyatakan bahwa “karakteristik kepemimpinan *idealized influence* yaitu yang melibatkan para pendidik, dan

pegawai serta *stake holder* lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah”.

c. Ide-ide Berasal dari Warga Sekolah

Kepala sekolah beserta warga sekolah saling memberikan ide-ide yang sifatnya membangun. Hal tersebut didukung oleh pendapat Mulyadi (2010: 34) yang menyatakan bahwa “ciri pemimpin otoriter yaitu konsep atau ide-ide baru berasal dari pemimpin dan bawahan sebagai pengawas”.

d. Menjalankan Pekerjaan berdasarkan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

Kepala sekolah dalam mengemban perannya sebagai pemimpin menjalankan pekerjaan berdasarkan visi, misi dan tujuan sekolah. Hal tersebut didukung oleh Senge dalam Budihardjo (2017: 103) yang menyatakan bahwa “*shared vision* adalah komponen yang sangat penting, karena sekolah akan sulit menjadi besar tanpa visi yang jelas yang dianut oleh semua anggotanya”.

e. Memotivasi dengan Bekerja Tim secara Maksimal

Kepala sekolah memberikan arahan kepada bawahan untuk terus belajar

menjadi tenaga kerja yang profesional sehingga menciptakan kerja sama yang baik dalam organisasi. Hal tersebut didukung oleh Senge dalam Budihardjo (2017: 103) yang menyatakan bahwa “*shared vision* memiliki peran yaitu sebagai komponen yang penting bagi organisasi, memberi arah dan motivator pada para karyawan sekolah serta mengarahkan cara berpikir dan bertindak yang khas”.

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

a. Kepercayaan terhadap Bawahan

Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada bawahan seperti kepercayaan bawahan terhadap kepala sekolah. Hal ini didukung oleh pendapat Danim (2010: 43) yang menyatakan bahwa “ciri pemimpin demokratis yaitu memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan”.

b. Pemimpin Bekerjasama dengan Bawahan dalam Pemecahan Masalah

Kepala sekolah melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah. Hal tersebut didukung oleh pendapat Siagian dalam Senang dan Maslachah (2018: 43) yang menyatakan bahwa “karakteristik tipe demokratis yaitu bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan”.

c. Mengembangkan Perubahan Budaya Sekolah

Kepala sekolah dalam mengembangkan perubahan budaya sekolah harus menjadi pemimpin yang inspiratif, inovatif dan memiliki keteladanan. Hal tersebut didukung pendapat Bass dan Avolio dalam Atmodjo (2018: 33) yang menyatakan bahwa “*individualized consideration* 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”.

d. Keleluasaan dalam Bekerja

Kepala sekolah memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam bekerja dengan syarat dalam

pelaksanaannya pekerjaan diselesaikan tepat waktu. Hal tersebut didukung pendapat Senge dalam Budihardjo (2017: 103) yang menyatakan bahwa “kelompok secara utuh lebih mempunyai kekuasaan untuk belajar mandiri dengan kemampuan belajar individual”.

e. Mengkomunikasikan suatu Hal yang Tidak di Pahami

Kepala sekolah harus menciptakan komunikasi yang efektif. Ini dilakukan apabila terdapat suatu hal yang tidak diketahui dari setiap individu dapat dijawab dan terselesaikan. Hal ini didukung pendapat Senge dalam Komariah dan Triatna (2008: 62) menyatakan bahwa “yang dimaksud belajar disini dilihat sebagai suatu proses pencerahan dan pembangunan kapasitas tim untuk menciptakan sebuah tim yang benar-benar mereka dambakan”.

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

a. Kekuasaan Sekolah

Kekuasaan yang ada di sekolah tidak sepenuhnya dikuasai oleh kepala sekolah karena semua warga sekolah dapat ikut andil didalam kinerja sekolah. Hal tersebut didukung oleh pendapat Saefullah dalam Laili (2015: 30) yang menyatakan bahwa “kepemimpinan demokratis berlandaskan kepada pemikiran bahwa akitivitas 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”.

b. Beban Kerja Organisasi menjadi Tanggung Jawab Bersama

Beban kerja sekolah menjadi tanggung jawab bersama dengan melakukan kerjasama dalam menciptakan sekolah yang bermutu. Hal tersebut didukung pendapat Danim (2010: 43) yang menyatakan bahwa “ciri pemimpin demokratis yaitu beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu”.

c. Memulihkan Kerjasama yang Kondusif, Inovatif dan Kreatif

Kepala sekolah memotivasi bawahan dengan menciptakan komunikasi yang baik sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman. Hal tersebut didukung pendapat Siagian dalam Senang dan Maslachah (2018: 43) yang menyatakan bahwa “karakteristik tipe demokratis yaitu dapat memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif dan kreatif”.

d. Memperbaiki Kerjasama dalam Organisasi

Kepala sekolah menggerakkan bawahan untuk selalu kompak ketika bekerja sama dan saling menerima kritik, saran serta pendapat tiap-tiap individu. Hal ini didukung pendapat Senge dalam Budihardjo (2017: 103) yang menyatakan bahwa “keterampilan berfikir sistematis dapat membantu kepala sekolah dan pendidik untuk dapat melihat bagaimana mengubah sistem sekolah secara lebih efektif dan bekerja secara tim, dengan melakukan kerjasama, *networking* dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah secara sistematis dan holistik”.

e. Menerima Kritik, Saran dan Pendapat Orang Lain

Kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan tipe demokratis dalam menggerakkan dan memengaruhi kepemimpinannya sehingga dapat mencontohkan kepada bawahan untuk selalu menerima kritik, saran dan pendapat orang lain. Hal tersebut didukung pendapat Siagian dalam Senang dan Maslachah (2018: 43) yang menyatakan bahwa “karakteristik tipe demokratis yaitu terbuka terhadap ide, pandangan dan saran dari bawah”.

KESIMPULAN

Pertama, kepala sekolah dalam mengimplementasikan *personal mastery* berusaha memenuhi syarat kepemimpinan kepala sekolah dan menjalankan fungsi kepemimpinan kepala sekolah serta berusaha untuk memfasilitasi bawahan meskipun dalam pelaksanaannya belum maksimal. Kedua, kepala sekolah dalam mengimplementasikan *mental models* melihat situasi dan kondisi dalam komunikasi yang dilakukan. Kepala sekolah juga mengembangkan budaya kerja yang

positif dan etos kerja. Ketiga, kepala sekolah mengimplementasikan *shared vision* memiliki visi yang jelas sehingga misi dapat dijalankan dan tujuan dapat tercapai, dalam penyusunannya melibatkan warga sekolah. Keempat, kepala sekolah dalam mengimplementasikan *team learning* menerapkan sikap saling percaya diantara anggota satu dengan yang lainnya dengan memberikan keleluasaan kepada semua tim kerja dan menciptakan komunikasi yang terbuka. Kelima, 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.

DAFTAR PUSTAKA

- 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 Motivasi dan Mitos*. CV Alfabeta. Bandung.
- Dawood, Saeeda., dkk. 2015. Learning Organization Conceptual and Theoretical Overview. *Internasional Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*. <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijhsse/v2-i4/12.pdf>. (Diakses pada 17 November 2018).
- Gaol, Nasib Tua Lumban. 2017. Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Universitas Pelita Harapan Medan. <http://ejournal.uksw.edu/kelola/article/download/1295/715/>. (Diakses pada 20 November 2018).
- Kasidah., AR, Murniati., Bahrin. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Banda Aceh. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/download/8362/7334> (Diakses pada 17 November 2018).
- Komariah, Aan., Triatna, Cepi. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bina Aksara, Jakarta.
- Muhammad, Syuaiban. 2016. Peran Organisasi Pembelajar pada Perguruan Tinggi dalam Penanganan Isi-isu Pokok Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmiah Widya*. <https://e-journal.jurwidyakop3.com/index.php/jurnalilmiah/article/view/245/213>. (Diakses pada 20 November 2018).
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu*. UIN-Melalui Press. Malang
- Nasution, Wahyudin Nur. 2015. Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Tarbiyah*. UIN Sumatera Utara. Medan. <http://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/tarbiyah/article/download/6/4>. (Diakses pada 20 November 2018).
- 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.
- Wiyono, Giri. 2017. Strategi Penerapan *Organizational Learning* untuk Membentuk Guru Pembelajar di Sekolah. *Jurnal Edukasi Elektro*. Yogyakarta.