

I. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan dalam dunia pendidikan di tengah era digital dan globalisasi menuntut sekolah untuk lebih adaptif, inovatif, dan terus belajar agar bisa bertahan sekaligus berkembang. Salah satu pendekatan yang dianggap sejalan dengan tantangan ini adalah menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Sekolah dengan karakter seperti ini tidak hanya menjadi tempat transfer ilmu, tapi juga ruang bagi kolaborasi, pembelajaran kolektif, dan pembentukan budaya kerja yang terus berkembang (Sheng et al., 2021). Di Indonesia, khususnya di lembaga pendidikan Islam seperti Yayasan Pendidikan Islam Terpadu (YPIT) Al Huda Wonogiri, upaya membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar menghadirkan tantangan tersendiri. Di satu sisi, sekolah dituntut untuk mengikuti perkembangan manajemen modern, di sisi lain harus tetap selaras dengan nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasi utama dalam sistem pendidikan mereka.

Fenomena yang terjadi di lingkungan YPIT Al Huda Wonogiri sebagai sebuah yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan yang menaungi sekolah mulai dari jenjang TKIT, SDIT, SMPIT, SMAIT, SMKIT dan Ponpes IT menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagian masih bersifat transaksional. Gaya kepemimpinan ini mengutamakan aturan formal, pengawasan ketat, serta sistem imbalan dan hukuman berdasarkan kinerja. Kondisi ini cenderung menciptakan suasana kerja yang kaku, membatasi kreativitas guru, dan kurang memberikan ruang bagi pengembangan inovasi serta partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Hal menarik dalam fenomena ini adalah bagaimana kepemimpinan transaksional yang dominan ini secara tidak langsung berdampak pada rendahnya partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan diri dan kolaborasi, yang seharusnya menjadi inti dari organisasi pembelajar.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen organisasional guru, dan budaya organisasi berperan penting dalam membentuk karakter organisasi pembelajar (Kareem et al., 2024). Temuan ini juga didukung oleh studi lain yang menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi (Azeem et al., 2020). Sementara itu, Tongkachok et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mendorong kinerja organisasi dan motivasi karyawan. Lebih lanjut, Lee (2022) mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat bertindak sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Dalam konteks kepemimpinan berbasis nilai, Kholifah & Mulyana (2023) menyoroti bahwa kepemimpinan Islam mampu meningkatkan budaya pembelajaran organisasi yang berdampak positif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian

Namun, sebagian besar riset tersebut masih berfokus pada sekolah-sekolah umum, dengan populasi yang relatif homogen, seperti guru di sekolah negeri di wilayah perkotaan. Hanya sedikit yang benar-benar menggali kompleksitas yang muncul dalam konteks sekolah berbasis Islam, terutama dalam mengintegrasikan tujuan akademik dan spiritual. Di sisi lain, meski peran budaya organisasi sering disebut penting, pembahasan mendalam mengenai bagaimana budaya tersebut

bertindak sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan komitmen guru terhadap organisasi pembelajar masih belum banyak ditemukan. Beberapa studi memang menunjukkan adanya peran mediasi budaya organisasi dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan komitmen Lee (2022), namun belum banyak yang mengaitkannya langsung dengan konteks sekolah Islam.

Situasi inilah yang mendorong perlunya penelitian yang lebih spesifik, yang tidak hanya menyoroti sekolah sebagai organisasi pembelajar, tetapi juga menggali dinamika internal lembaga pendidikan Islam dalam membangun pembelajaran berkelanjutan. Dengan begitu, kita bisa memahami lebih dalam bagaimana nilai-nilai budaya khas di sekolah Islam berkontribusi dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen guru, dan pada akhirnya membentuk karakter organisasi pembelajar secara utuh.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki keunikan karena secara khusus menggabungkan tiga variabel utama, yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen organisasional guru, serta budaya organisasi sebagai mediator dalam konteks sekolah Islam. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya berfokus pada sekolah umum atau organisasi non-keagamaan, serta cenderung meneliti hubungan langsung antar variabel secara terpisah, studi ini menghadirkan pendekatan yang lebih integratif dan kontekstual. Penelitian ini tidak hanya membahas hubungan langsung, tetapi juga menelusuri peran budaya organisasi sebagai penghubung strategis dalam membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar di lingkungan pendidikan berbasis nilai Islam. Seperti yang ditegaskan Kareem et al. (2024), membangun organisasi pembelajar yang kuat memerlukan sinergi antara gaya kepemimpinan yang tepat, tingkat komitmen yang tinggi dari individu, serta budaya organisasi yang mendukung proses belajar dan perubahan. Berangkat dari pemikiran tersebut, penelitian ini dilakukan untuk memahami lebih jauh bagaimana ketiga elemen tersebut saling berkaitan di lingkungan YPIT Al Huda Wonogiri, dengan harapan dapat memberikan kontribusi teoritis sekaligus panduan praktis dalam memperkuat kapasitas manajerial dan kualitas pembelajaran di lembaga pendidikan Islam terpadu.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap budaya organisasi di Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Al Huda Wonogiri?
2. Apakah komitmen organisasional guru berpengaruh terhadap budaya organisasi di Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Al Huda Wonogiri?
3. Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap pembentukan organisasi pembelajar di Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Al Huda Wonogiri?
4. Apakah komitmen organisasional guru berpengaruh terhadap pembentukan organisasi pembelajar di Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Al Huda Wonogiri?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap pembentukan organisasi pembelajar di Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Al Huda Wonogiri?

6. Apakah budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan organisasi pembelajar di Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Al Huda Wonogiri?
7. Apakah budaya organisasi memediasi hubungan antara komitmen organisasional guru dan organisasi pembelajar di Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Al Huda Wonogiri?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji model konseptual pembentukan organisasi pembelajar pada lembaga pendidikan Islam.
2. Menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional guru terhadap organisasi pembelajar.
3. Menguji peran mediasi budaya organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan organisasi pembelajar.
4. Menguji peran mediasi budaya organisasi terhadap hubungan antara komitmen organisasional dan organisasi pembelajar.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis mengenai organisasi pembelajar dalam dunia pendidikan, terutama melalui integrasi antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasional guru, dan budaya organisasi. Model konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini juga berkontribusi pada literatur mengenai mekanisme mediasi dalam pembentukan organisasi pembelajar, khususnya dalam konteks pendidikan berbasis nilai-nilai keislaman. Selain itu, penelitian ini memperluas ruang lingkup kajian yang selama ini lebih banyak dilakukan di sekolah umum atau institusi pendidikan negeri.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh pengelola lembaga pendidikan, khususnya Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Al Huda Wonogiri, untuk :

- a. Mengembangkan strategi kepemimpinan kepala sekolah yang lebih efektif dalam membentuk budaya belajar yang sehat dan kolaboratif.
- b. Meningkatkan komitmen organisasional guru terhadap pengembangan diri, institusi, dan peserta didik.
- c. Merancang dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung terciptanya lingkungan pembelajaran yang dinamis, inovatif, dan berkelanjutan.
- d. Memberikan dasar empirik bagi kebijakan pelatihan dan pengembangan SDM di lingkungan sekolah Islam terpadu.

2. Kajian Pustaka

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Employee Organization Relationship (EOR)

Employee–Organization Relationship (EOR) merupakan teori yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik dan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Hubungan ini terbentuk melalui kepemimpinan yang efektif, komitmen personal yang tinggi, serta budaya organisasi yang mendukung.

Che et al. (2022), EOR secara signifikan mempengaruhi *work engagement* dan *well-being* karyawan dalam lingkungan pendidikan tinggi, dengan kebutuhan relasional sebagai mediator penting. Hubungan EOR yang sehat menjadi kunci dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan, termasuk dalam pengembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Teori EOR sendiri berakar pada Social Exchange Theory, yaitu konsep bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibentuk melalui pertukaran sumber daya yang bersifat resiprokal. Peng et al. (2023) menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan kepercayaan, dukungan, dan kesempatan berkembang, karyawan akan merespons dengan sikap positif seperti komitmen, inovasi, dan perilaku kerja ekstra (OCB). Dalam konteks ini, pertukaran sosial yang adil menjadi landasan utama loyalitas dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya, teori ini juga erat kaitannya dengan Perceived Organizational Support (POS), yaitu sejauh mana individu merasa dihargai dan didukung oleh organisasinya. Park & Kim (2024) menemukan bahwa POS secara langsung meningkatkan *work engagement*, yang pada gilirannya mendorong perilaku positif seperti orientasi pelanggan dan kontribusi di luar tugas formal. Sementara itu, Hatem & Salaheddin (2023) menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap dukungan organisasi sangat berkorelasi dengan terbentuknya komunitas belajar di sekolah, yang merupakan ciri khas dari organisasi pembelajar.

Dengan demikian, teori EOR tidak hanya menjadi kerangka teoretis untuk memahami hubungan karyawan-organisasi, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional, komitmen guru, dan budaya organisasi yang kondusif dapat saling memperkuat dalam membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar.

2.1.2 Organisasi Pembelajar

Gagasan tentang organisasi pembelajar terus mengalami perkembangan, terutama dalam dunia pendidikan saat ini. Modeste et al. (2022) menyoroti pentingnya kepemimpinan yang tersebar di berbagai tingkatan dalam menciptakan sekolah yang mampu belajar sebagai sebuah organisasi. Mereka juga membahas berbagai tantangan serta peluang ketika teori ini diterapkan di konteks nyata, terutama lintas negara. Sementara itu, Şahin & Bilir (2024) mengulas bagaimana konsep organisasi pembelajar diadaptasi di lingkungan pendidikan tinggi dalam skala internasional, dengan menekankan pentingnya proses belajar yang terus-menerus dan kemampuan beradaptasi.

Organisasi pembelajar bukan hanya bertahan menghadapi perubahan, tetapi juga mampu menciptakan perubahan lewat proses belajar bersama. Beberapa karakter utama yang membentuk organisasi seperti ini antara lain: pola pikir yang melihat segala sesuatu secara sistemik, kemampuan mengelola diri, kesadaran akan cara berpikir sendiri (model mental), adanya visi bersama yang hidup, dan proses belajar yang dijalankan secara kolektif.

2.1.3 Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajar

Supaya bisa bertumbuh sebagai organisasi pembelajar, sekolah perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan sekaligus mendorong

terciptanya inovasi. Modeste et al. (2022) menyatakan bahwa ketika kepemimpinan dibagi secara merata, budaya belajar di sekolah jadi lebih kuat dan kerja sama antara guru serta staf menjadi lebih erat. Temuan Şahin & Bilir (2024) juga mengarah ke hal serupa, mereka melihat bahwa institusi pendidikan tinggi yang mengadopsi prinsip-prinsip organisasi pembelajar justru lebih gesit dalam merespons tantangan global.

Sekolah dengan semangat organisasi pembelajar biasanya punya visi yang benar-benar dipahami dan dijalani bersama oleh seluruh warga sekolah. Visi ini bukan sekadar slogan, tapi jadi acuan dalam membuat keputusan dan menyusun strategi pembelajaran. Proses belajar pun bukan hanya milik siswa. Guru dan staf juga aktif memperbarui diri lewat pelatihan, diskusi reflektif, atau kolaborasi di komunitas belajar.

Hal penting lain yang gak bisa diabaikan adalah kolaborasi. Saat kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan saling percaya dan tumbuh bersama, gagasan-gagasan baru akan lebih mudah muncul dan dijalankan. Jadi, konsep organisasi pembelajar bukan sekadar idealisme, tapi nyata dibutuhkan untuk menciptakan sekolah yang hidup, responsif, dan terus berkembang.

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki peran besar dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung proses belajar. Howell et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini bisa memperkuat keterampilan kepemimpinan mahasiswa doctoral di bidang pendidikan tinggi. Sementara itu, penelitian oleh Rahman et al., (2025) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan guru dapat meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam mengajar, yang berdampak langsung pada komitmen dan performa kerja.

Di sisi lain, kepemimpinan transaksional lebih fokus pada struktur, kepatuhan, serta sistem imbalan dan sanksi. Gaya ini cenderung mengandalkan instruksi yang jelas, pengawasan ketat, dan pemberian penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja. Meski terkesan lebih kaku, pendekatan ini bisa sangat efektif, terutama ketika sekolah sedang membutuhkan stabilitas. Dalam praktiknya, banyak kepala sekolah justru menggabungkan kedua pendekatan ini. Mereka menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan situasi di sekolah masing-masing, supaya bisa menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan tetap kreatif, akan tetapi juga teratur.

2.1.5 Komitmen Organisasional Guru

Seberapa besar komitmen guru terhadap profesinya dan terhadap sekolah tempat mereka mengabdikan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi pembelajar. Menurut temuan Rahman et al. (2025), komitmen profesional guru punya kaitan erat dengan kepuasan kerja mereka di sekolah menengah. Sementara itu, Cramer et al. (2021) menunjukkan bahwa komitmen tinggi dari guru bisa mendorong keberhasilan pelaksanaan program pembelajaran sosial-emosional yang berbasis bukti.

Komitmen ini tidak muncul begitu saja. Faktor-faktor seperti dukungan dari

pimpinan sekolah, lingkungan kerja yang kondusif, dan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan punya pengaruh besar. Ketika guru merasa didengarkan dan dihargai, rasa memiliki terhadap sekolah pun tumbuh. Ini yang kemudian memperkuat ikatan mereka terhadap organisasi. Maka, membangun dan menjaga komitmen guru adalah langkah penting untuk mewujudkan sekolah yang terus bergerak maju.

2.1.6 Budaya Organisasi

Budaya sekolah yang sehat dan kuat sangat mendukung terciptanya proses belajar yang berkelanjutan dan kolaboratif. Dalam studi perbandingan tentang budaya organisasi di pendidikan tinggi, Sousa et al. (2022) menekankan pentingnya nilai-nilai bersama dan komunikasi terbuka untuk membentuk suasana belajar yang kondusif. Idowu Sulaimon Adeniyi et al. (2024) juga menyampaikan bahwa para pemimpin harus mampu memahami dan mengelola budaya organisasi jika ingin mendorong perubahan yang positif.

Tanda-tanda budaya organisasi yang sehat di sekolah bisa dilihat dari komunikasi yang terbuka, adanya saling percaya antarwarga sekolah, penghargaan terhadap ide-ide baru, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Kalau nilai-nilai seperti kerja sama, refleksi, dan tanggung jawab bersama sudah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari sekolah, maka jalan menuju organisasi pembelajar akan terbuka lebar.

Karena itu, membangun budaya organisasi yang hidup dan penuh semangat jadi pondasi penting untuk menciptakan sekolah yang terus tumbuh, kreatif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh komitmen organisasional guru terhadap budaya organisasi

Komitmen guru terhadap tempat mereka bekerja sebenarnya jadi semacam kekuatan dari dalam diri yang mendorong mereka untuk tetap setia, terlibat aktif, dan menunjukkan dedikasi yang nyata. Guru yang benar-benar berkomitmen biasanya punya sikap positif terhadap nilai-nilai yang dijunjung sekolah, dan mereka juga nggak ragu untuk terlibat dalam berbagai kegiatan yang sejalan dengan arah tujuan sekolah. Ketika mereka merasa menjadi bagian dari komunitas sekolah, muncul rasa memiliki yang kuat dan keinginan untuk menjaga suasana kerja yang sehat dan saling mendukung.

Menariknya, menurut penelitian Rahman et al. (2025), guru dengan komitmen tinggi juga cenderung punya pandangan yang lebih baik terhadap budaya organisasi tempat mereka bekerja. Budaya yang dimaksud mencakup kebiasaan, nilai, dan cara kerja yang mendorong keterlibatan aktif serta rasa tanggung jawab bersama. Temuan ini sejalan dengan studi oleh Maulana & Purba (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen guru, menjelaskan hingga 75,4 % variasi dalam komitmen organisasi di sekolah dasar Kecamatan Pantai Labu. Selain itu, penelitian oleh Fajri & Sukatin (2021) mengungkapkan bahwa budaya sekolah juga meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi guru, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dalam lingkungan seperti ini, kepercayaan dan saling menghargai bisa

tumbuh dengan alami, yang pada akhirnya membentuk suasana sekolah yang hidup dan penuh partisipasi.

Jadi, komitmen seorang guru bukan cuma soal kesetiaan pribadi, tapi lebih dari itu, ia punya peran besar dalam membentuk dan menjaga karakter budaya di sekolah.

H1: Komitmen organisasional guru berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

2.2.2 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi,

Peran kepala sekolah dalam membentuk budaya organisasi di sekolah itu tidak bisa dianggap sepele. Gaya kepemimpinan yang mereka terapkan punya dampak besar terhadap cara guru dan staf bekerja sehari-hari. Jika kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, biasanya mereka mampu mendorong timnya untuk memberikan yang lebih dari sekadar tuntutan formal. Mereka memotivasi lewat visi yang jelas, pendekatan yang menginspirasi, dan perhatian yang personal terhadap setiap individu. Lingkungan kerja pun jadi lebih terbuka terhadap ide-ide baru, kerja sama, dan proses belajar yang terus berjalan.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Thapa & Ojha (2024) yang menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang positif bisa jadi pemicu perubahan budaya organisasi yang mendukung kemajuan sekolah secara keseluruhan. Penelitian Arismunandar et al. (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap penguatan budaya kerja, khususnya dalam membangun nilai integritas, kerja sama, dan inovasi di lingkungan sekolah. Selain itu, studi oleh Or & Berkovich (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang melibatkan guru secara aktif dalam pengambilan keputusan turut membentuk budaya organisasi yang partisipatif dan adaptif terhadap perubahan.

Sebaliknya, kalau pemimpin cenderung otoriter atau tertutup terhadap masukan, budaya organisasi bisa jadi mandek. Kreativitas jadi sulit berkembang, inisiatif individu pun cenderung tertekan. Tanpa ruang untuk berdiskusi atau berpartisipasi, suasana kerja jadi kaku dan tidak sehat. Jadi, jelas bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan arah dan warna budaya organisasi di sekolah, apalagi di dunia pendidikan yang selalu bergerak dan menuntut penyesuaian terus-menerus.

H2: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

2.2.3 Pengaruh komitmen organisasional guru terhadap organisasi pembelajar,

Guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya cenderung tidak hanya mengerjakan tugas rutin, tetapi juga aktif dalam kegiatan kolaboratif, pelatihan, dan pengembangan diri. Mereka lebih terbuka terhadap umpan balik dan refleksi, serta mendorong lahirnya praktik belajar kolektif. Komitmen ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Menurut QiaLian et al. (2024), komitmen guru memainkan peran penting dalam

mendorong pembelajaran berkelanjutan di sekolah, karena guru yang terikat secara emosional dan profesional terhadap sekolah akan lebih proaktif dalam menciptakan inovasi pembelajaran dan membangun komunitas belajar. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Kaya et al. (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional guru berkontribusi langsung terhadap munculnya sikap reflektif dan kolaboratif dalam pengembangan praktik pembelajaran. Selain itu, Arefian (2023) menegaskan bahwa semakin tinggi komitmen guru terhadap sekolah, semakin besar partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategi pembelajaran berbasis tim.

Keterlibatan aktif guru dalam proses pembelajaran berkelanjutan juga meningkatkan kapasitas institusi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan pendidikan. Ketika komitmen guru tinggi, kolaborasi menjadi lebih intens, dan ini memperkuat ciri khas dari organisasi pembelajar seperti refleksi kolektif, visi bersama, dan peningkatan kapasitas institusional.

H3: Komitmen organisasional guru berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar.

2.2.4 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap organisasi pembelajar,

Pemimpin sekolah berperan strategis dalam membangun lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional terbukti mendorong perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan: dari sistem birokratis menjadi komunitas belajar. Kepala sekolah yang visioner dan partisipatif dapat menumbuhkan budaya saling percaya dan semangat pembaruan yang esensial bagi organisasi pembelajar. Şahin & Bilir (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi memiliki dampak positif pada perilaku kolektif guru dalam membentuk kultur belajar. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Jabbar et al. (2024) menegaskan bahwa budaya kolaboratif di sekolah lebih mudah tumbuh ketika pemimpin mendorong dialog reflektif dan pemberdayaan guru, sehingga memperkuat identitas sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Lebih dari itu, kepemimpinan yang mendukung inovasi dan pembelajaran akan memotivasi guru untuk terlibat dalam refleksi kritis, diskusi profesional, dan pengembangan praktik mengajar. Kepemimpinan yang demikian menciptakan suasana di mana pembelajaran menjadi bagian dari budaya organisasi, bukan sekadar kegiatan individual. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi faktor krusial dalam membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar.

H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar.

2.2.5 Pengaruh budaya organisasi terhadap organisasi pembelajar,

Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan norma yang menjadi panduan dalam interaksi dan pengambilan keputusan di sekolah. Budaya yang mendukung pembelajaran, refleksi, dan kerja sama akan mempercepat proses transformasi institusi menjadi organisasi pembelajar. Modeste et al. (2022) menjelaskan bahwa sekolah dengan budaya kolaboratif cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki daya tahan yang tinggi terhadap tekanan

eksternal. Budaya seperti ini juga memperkuat praktik belajar tim, pembagian visi, dan penguatan model mental bersama. Sejalan dengan itu, Şahin & Bilir (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat menjadi fondasi utama dalam membentuk perilaku pembelajar di seluruh level sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga siswa

Di sekolah dengan budaya yang sehat, guru tidak segan berbagi ide dan belajar dari kesalahan. Ini menunjukkan bahwa budaya bukan hanya memperkuat identitas organisasi, tetapi juga menjadi media strategis untuk membentuk organisasi pembelajar. Ketika budaya mendorong inovasi dan eksperimen, maka pembelajaran akan menjadi rutinitas, bukan kewajiban.

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajar.

2.2.6 Pengaruh komitmen organisasional guru terhadap organisasi pembelajar dimediasi oleh budaya organisasi,

Komitmen guru tidak selalu langsung berdampak pada transformasi organisasi menjadi organisasi pembelajar. Peran budaya organisasi sebagai mediator menjadi sangat penting dalam proses ini. Ketika guru memiliki komitmen tinggi, tetapi budaya organisasi tidak mendukung refleksi, kolaborasi, atau inovasi, maka komitmen tersebut tidak akan termanifestasi secara optimal dalam pembelajaran organisasi. Castro & Laya (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memperkuat hubungan antara komitmen dan hasil organisasi, termasuk dalam pengembangan organisasi pembelajar. Sanusi et al. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menghubungkan pengaruh komitmen organisasional dan kepemimpinan terhadap kinerja guru di sekolah vokasi negeri. Artinya, budaya organisasi yang moderat dapat memperkuat dampak positif komitmen terhadap peningkatan kinerja kolektif dalam lingkungan pendidikan.. Selain itu, menurut Chimaa & Elizabeth (2024), budaya organisasi yang lemah, khususnya yang terlalu hierarkis dan minim partisipasi berpotensi menghambat loyalitas serta semangat guru, yang pada akhirnya melemahkan inisiatif pembelajaran kolektif dan menghambat inovasi dalam proses pendidikan.

Dengan demikian, budaya organisasi bertindak sebagai "jembatan" yang mentransformasikan niat dan loyalitas personal guru menjadi tindakan kolektif yang mendukung pembelajaran institusional. Dalam kerangka ini, membangun budaya yang suportif menjadi kunci agar potensi komitmen guru dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam membentuk organisasi pembelajar.

H6: Budaya organisasi memediasi pengaruh komitmen organisasional guru terhadap organisasi pembelajar.

2.2.7 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap organisasi pembelajar dimediasi oleh budaya organisasi.

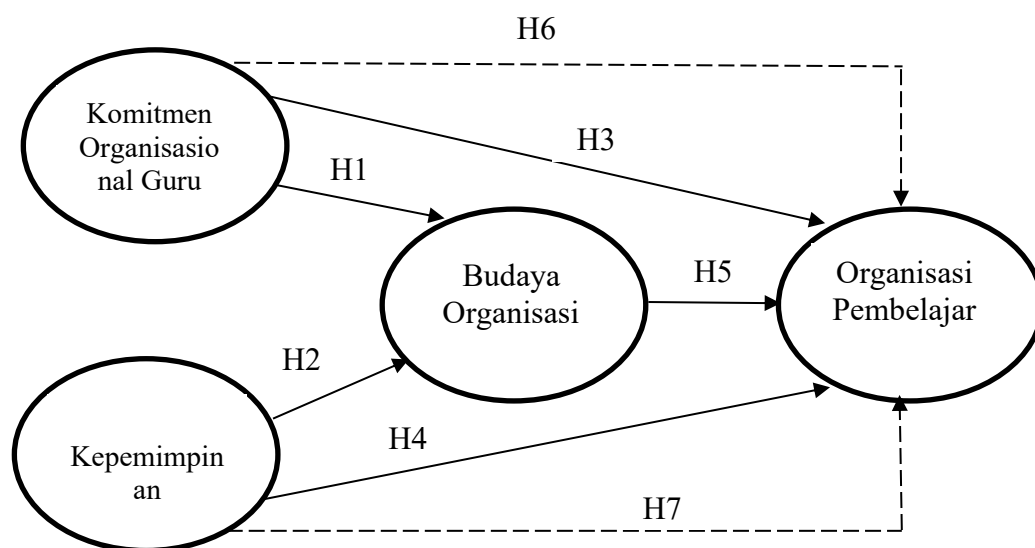
Peran kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajar tidak selalu langsung, melainkan seringkali dimediasi oleh budaya organisasi. Kepala sekolah yang menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional menciptakan iklim yang positif dan kolaboratif, yang pada gilirannya membentuk budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Jabbar et al.

(2024) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai penghubung krusial antara gaya kepemimpinan dan efektivitas organisasi pembelajar. Pemimpin transformasional membentuk nilai dan norma organisasi melalui keteladanan, inspirasi, serta dorongan terhadap inovasi. Sejalan dengan itu, Sasan et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi sekolah, yang kemudian memfasilitasi penguatan sikap reflektif dan kolaboratif guru. Selain itu, menurut Zhang et al. (2022), dalam konteks pendidikan Tiongkok, budaya organisasi terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pembelajaran kolektif di sekolah menengah.

Artinya, pemimpin dapat menciptakan visi dan strategi pembelajaran, namun bila tidak didukung oleh budaya yang mendorong pertukaran ide, refleksi, dan inovasi, maka visi tersebut tidak akan terwujud dalam praktik. Dalam konteks ini, budaya organisasi berperan sebagai wadah yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap terciptanya organisasi pembelajar.

H7: Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajar.

2.3 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang mendukung kajian tentang organisasi pembelajar di institusi pendidikan, khususnya dalam konteks kepemimpinan, komitmen organisasional guru, dan budaya organisasi:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Temuan Kunci
1	Kareem et al. (2023)	Transformational Educational Leaders Inspire School Educators' Commitment	Kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen guru terhadap institusi, pengembangan diri, dan siswa
2	Tongkachok et al. (2022)	Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Employee Motivation	Kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi dan motivasi karyawan
3	Lee (2022)	The Mediating Influence of Organizational Culture on Leadership Style and Organizational Commitment	Budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi
4	Kholifah & Mulyana (2023)	The Influence of Islamic Leadership on Construction Organizational Performance: Mediating Organizational Learning Culture	Kepemimpinan Islam meningkatkan budaya pembelajaran organisasi yang berdampak positif pada kinerja
5	Kareem et al. (2024)	Exploring the Factors of Learning Organization in School Education: The Role of Leadership Styles, Personal Commitment, and Organizational Culture	Gaya kepemimpinan, komitmen organisasional guru, dan budaya organisasi berperan penting dalam membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar

3. Metodologi Penelitian

3.1 Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini memakai *pendekatan kuantitatif* yang fokus pada pengumpulan dan analisis data angka secara objektif, terstruktur, dan sistematis. Melalui pendekatan ini, peneliti bisa menguji hipotesis sekaligus memahami bagaimana hubungan antar variabel yang sudah dirancang dalam model konseptual. Selain itu, pendekatan kuantitatif juga berguna untuk menangkap pola-pola hubungan yang bersifat sebab-akibat dan bisa digeneralisasi ke populasi yang lebih

luas (Taherdoost, 2022)

Jenis desain penelitian yang dipakai adalah *explanatory research design*, yaitu desain yang dirancang untuk menggali dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel. Desain ini cocok ketika peneliti ingin menguji model teori yang melibatkan beberapa konstruk sekaligus mencari tahu apakah ada variabel yang bertindak sebagai mediator dalam hubungan tersebut (George & Merkus, 2023). Dalam penelitian ini, *explanatory research* digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasional guru terhadap terbentuknya organisasi pembelajar, dengan budaya organisasi sebagai variabel yang mungkin memediasi hubungan itu.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh guru yang mengajar di sekolah-sekolah di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Terpadu (YPIT) Al Huda Wonogiri, mulai dari TKIT, SDIT, SMPIT, SMKIT, hingga SMAIT. Pemilihan populasi ini didasarkan pada karakteristik yayasan yang memiliki struktur organisasi yang terintegrasi dan konsisten menerapkan nilai-nilai Islam serta pendidikan karakter dalam setiap kegiatan belajar-mengajarnya. Peran guru dalam konteks ini sangat krusial, karena merekalah yang berada di garis depan dalam mewujudkan organisasi pembelajar, baik melalui gaya kepemimpinan yang dijalankan, tingkat komitmen terhadap organisasi, maupun keterlibatan mereka dalam membangun budaya sekolah.

Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *simple random sampling*, yaitu teknik pemilihan sampel secara acak di mana setiap individu dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih menjadi responden. Teknik ini dipilih karena diasumsikan bahwa guru-guru di bawah naungan yayasan memiliki karakteristik yang relatif homogen, terutama dalam hal nilai-nilai dasar organisasi dan pengalaman kerja di lembaga berbasis Islam (Sugiyono, 2022). Dengan teknik ini, potensi bias dapat diminimalkan, dan hasil penelitian memiliki peluang lebih besar untuk digeneralisasi ke seluruh populasi.

Untuk menentukan jumlah sampel yang representatif, digunakan *rumus Slovin* sebagai berikut:

$$\eta = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

- η = jumlah sampel
- N = jumlah populasi (400 guru)
- e = margin of error (5% atau 0,05)

$$\eta = \frac{400}{1+400(0,05)^2} = \frac{400}{1+10} = \frac{400}{11} = \frac{400}{11} = 200$$

$$1+400(0,05)^2$$

$$1+400(0,0025)$$

$$1+1$$

$$2$$

Jadi berdasar rumus slovin di atas jumlah sample yang diambil dalam penelitian ini adalah 200 orang.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert yang dibagikan langsung kepada para guru sebagai responden. Kuesioner ini disusun untuk mengukur masing-masing variabel berdasarkan indikator yang sudah dirancang sebelumnya. Selain pengisian kuesioner, peneliti juga melakukan studi kepustakaan guna memperkuat dasar teori, memahami definisi variabel secara mendalam, serta mencari instrumen yang relevan dari penelitian terdahulu.

Isi kuesioner berupa sejumlah pernyataan yang disusun sesuai indikator yang telah ditetapkan, dan para responden diminta memberikan penilaian terhadap pernyataan tersebut menggunakan skala 1 sampai 5. Skala yang digunakan merujuk pada skala Likert, yaitu: *Sangat Tidak Setuju (STS) = 1, Tidak Setuju (TS) = 2, Kurang Setuju (KS) = 3, Setuju (S) = 4, dan Sangat Setuju (SS) = 5* (Mumu et al., 2022). Untuk mendukung penyusunan instrumen dan kerangka berpikir, studi pustaka dilakukan dengan menelusuri jurnal dan buku terbaru, serta mengadaptasi item-item yang telah terbukti valid dari penelitian sebelumnya.

3.4 Definisi dan Indikator Penelitian

Tabel 2. Variabel Penelitian, Definisi dan Indikator

No	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi guru dan staf.	- Pengaruh inspirasional - Stimulasi intelektual - Pertimbangan individual - Motivasi(Ariyani & Sugiyanto, 2020)	Likert: 1-5
2	Komitmen Organisasional Guru (X2)	Tingkat keterikatan emosional guru terhadap sekolah, mencerminkan loyalitas dan tanggung jawab.	- Komitmen afektif - Komitmen normatif - Komitmen berkelanjutan (Ariyani & Sugiyanto, 2020)	Likert: 1-5
3	Budaya Organisasi (Z)	Sistem nilai, norma, dan praktik yang membentuk interaksi kerja dan suasana sekolah.	- Kolaborasi - Kepercayaan - Inovasi - Komunikasi terbuka	Likert: 1-5

			(Wijaksa et al., 2025)	
4	Organisasi Pembelajar (Y)	Kemampuan institusi sekolah dalam mendorong pembelajaran kolektif dan perubahan berkelanjutan.	- Visi bersama - Pembelajaran tim - Pemikiran sistemik - Model mental - Penguasaan diri (Fachrudin et al., 2023)	Likert: 1-5

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir dalam instrumen penelitian secara akurat mengukur konstruk atau variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini, validitas diuji melalui dua pendekatan, yaitu validitas isi dan validitas konstruk.

- Validitas isi diperoleh melalui penilaian ahli (expert judgment), khususnya para pakar dalam bidang manajemen pendidikan Islam. Mereka mengevaluasi kesesuaian setiap item dalam kuesioner, baik dari segi kejelasan bahasa, relevansi terhadap konstruk, maupun kelengkapan cakupan indikator.
- Validitas konstruk diuji dengan pendekatan Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk teoritis yang diukur Chomeya et al. (2024). Validitas konvergen dinyatakan terpenuhi apabila nilai loading factor $\geq 0,70$ dan nilai Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$. Sementara itu, validitas diskriminan diuji dengan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), yang harus bernilai $< 0,90$.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari butir-butir dalam setiap konstruk. Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ dan nilai CR $\geq 0,70$, sebagaimana disarankan oleh Legate et al. (2023), yang menunjukkan adanya konsistensi internal yang memadai dalam pengukuran konstruk laten. Dengan demikian, reliabilitas menjadi dasar penting dalam memastikan keandalan alat ukur sebelum melangkah ke tahap analisis lanjutan.

3.5.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Square (PLS-SEM)

Untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian, digunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS-SEM). SEM-PLS merupakan metode statistik multivariat yang

mampu menganalisis model pengukuran dan model struktural secara simultan. Teknik ini sesuai untuk digunakan dalam penelitian eksploratif dengan jumlah sampel sedang, data non-normal, serta model teoritis yang kompleks (Howe Eng et al., 2023). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

Proses analisis SEM-PLS terdiri dari dua tahapan utama, yaitu evaluasi outer model dan inner model:

a. Evaluasi Outer Model

Outer model menguji kualitas pengukuran variabel laten terhadap indikatornya. Evaluasi dilakukan melalui:

- Validitas Konvergen:
Dinyatakan terpenuhi jika nilai loading factor $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$.
- Validitas Diskriminan:
Diperiksa menggunakan nilai HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) yang harus $< 0,90$.
- Reliabilitas Konstruk:
Diperoleh dari nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, yang masing-masing harus $\geq 0,70$.

b. Evaluasi Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten serta kekuatan prediktif model secara keseluruhan. Indikator yang digunakan meliputi:

- R-square (R^2):
Mengukur proporsi variansi konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai $R^2 \geq 0,25$ dianggap lemah, $\geq 0,50$ sedang, dan $\geq 0,75$ kuat.
- Q-square (Q^2):
Menunjukkan relevansi prediktif model terhadap konstruk endogen. $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance.
- Model Fit:
Diuji menggunakan dua ukuran, yaitu *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* yang idealnya $\leq 0,10$ dan *Normed Fit Index (NFI)* yang $> 0,90$.
- Path Coefficient dan Uji Signifikansi:
Menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar konstruk. Pengujian dilakukan melalui bootstrapping untuk mendapatkan nilai t-statistic dan p-value.
- Uji Mediasi:
Jika terdapat konstruk mediasi, maka digunakan pendekatan *Variance Accounted For (VAF)* untuk menentukan apakah mediasi bersifat penuh (full mediation) atau sebagian (partial mediation).