

**Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Organisasi Untuk
Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Kasus Sekolah Alam Indonesia**

Tri Puji Hindarsih

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

chache.sa@gmail.com

Sita Ratnaningsih

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

sitaratna22@gmail.com

Abstract: This research aims to gain a thorough understanding of how transformational leadership propels organizational growth and raises educational standards at Sekolah Alam Indonesia. This study examines the leadership behaviors of unit leaders, including headmasters and principals, in creating a learning organizational culture at different educational levels using a qualitative methodology and a case study design. According to the results, transformational leadership traits like intellectual stimulation, individual empowerment, and shared values greatly enhance teacher involvement, create reflective spaces, and spur innovations in the educational process of students. However, organizational dynamics still face various structural challenges, including the absence of a solid cross-unit coordination system, managerial capacity gaps among leaders, and the absence of a monitoring mechanism that can map the organization's development comprehensively. These conditions mean that the transformation that has occurred is not fully systemic and still relies on the figurative power of individual leaders. The results of this study contribute to the discourse on values-based and community-based alternative education management, by highlighting the importance of institutionalizing an adaptive leadership system oriented towards collective learning. In the context of Sekolah Alam Indonesia, which has a humanistic and ecological vision, transformational leadership is not only a managerial tool, but also a strategic foundation in shaping the character of an organization capable of sustainable growth, learning, and adaptation.

Keywords: *educational quality , learning organizations, organizational development, transformational leadership, sekolah alam*

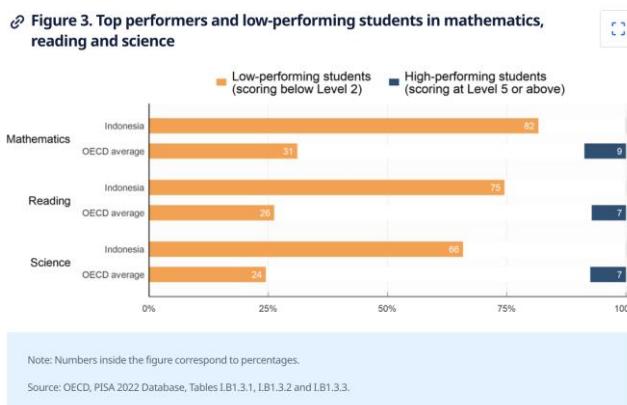
Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong pengembangan organisasi dan peningkatan mutu pendidikan di lingkungan Sekolah Alam Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, kajian ini menggali praktik kepemimpinan para pimpinan unit—baik

principal maupun kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi pembelajar di berbagai jenjang pendidikan. Hasil temuan menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional, seperti pemberdayaan individu, stimulasi intelektual, dan penyelarasan nilai kolektif, secara nyata berkontribusi terhadap penguatan partisipasi guru, terbentuknya forum reflektif, serta lahirnya inovasi-inovasi dalam proses pembelajaran. Namun demikian, dinamika organisasi masih menghadapi berbagai tantangan struktural, antara lain belum adanya sistem koordinasi lintas unit yang solid, kesenjangan kapasitas manajerial antar pimpinan, serta ketiadaan mekanisme monitoring yang dapat memetakan perkembangan organisasi secara menyeluruh. Kondisi ini menyebabkan transformasi yang terjadi belum sepenuhnya sistemik dan masih bergantung pada kekuatan figuratif individu pimpinan. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada wacana pengelolaan pendidikan alternatif berbasis nilai dan komunitas, dengan menyoroti pentingnya pelembagaan sistem kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran kolektif. Dalam konteks Sekolah Alam yang memiliki visi humanis dan ekologis, kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi alat manajerial, tetapi juga fondasi strategis dalam membentuk karakter, organisasi yang mampu tumbuh, belajar, dan beradaptasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *kepemimpinan transformasional, mutu Pendidikan, organisasi pembelajar, pengembangan organisasi, sekolah alam*

Pendahuluan

Mutu pendidikan telah menjadi agenda utama dalam pembangunan global. Target SDG-4 dalam Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*) menyampaikan tentang pendidikan yang inklusif, merata, dan berkualitas. Adapun indikator mutu pendidikan internasional seperti *Programme for International Student Assessment* (PISA) menunjukkan bahwa Indonesia termasuk negara yang masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan kompetensi literasi, numerasi, dan sains peserta didik.



Gambar 1.

*Top Performers and low performin students in matematics,
reading and sciences*

Dalam laporan PISA 2018, Indonesia menempati posisi ke-72 dari 77 negara yang berpartisipasi. Hal ini menggambarkan kesenjangan besar dalam kualitas pendidikan Indonesia secara global. Data di atas memberikan analisis kondisi Indonesia dibandingkan dengan rata-rata negara OECD pada matematika bahwa Mayoritas siswa Indonesia sangat lemah dalam matematika. Hanya sebagian kecil yang sangat mahir, pada membaca bahwa kemampuan literasi siswa Indonesia juga masih tertinggal jauh, dengan sedikit sekali siswa yang unggul, dan di bidang sains, meskipun sedikit lebih baik daripada matematika dan membaca, gap dengan negara-negara OECD tetap besar. Data ini perlu disikapi dengan perubahan proses pembelajaran agar lebih kontekstual dan aktif sehingga peningkatan kemampuan dasar siswa secara sistemik, siswa bisa menerapkan pengetahuan dalam kehidupan nyata serta penguatan kompetensi guru yang dibangun secara berkelanjutan pada setiap organisasi/ lembaga pendidikan.

Mutu Pendidikan di Indonesia juga tercermin dari daya saing di tingkat nasional bahkan Internasional masih kelihatan rendah, dan salah satu penyebab di Indonesia adalah terdapat beberapa komponen, diantaranya: pengelolaan, pembiayaan, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan. Di sisi lain mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kualitas pemimpin sebagai pemegang utama sebuah lembaga pendidikan. Kontribusi besar dari peran pemimpin terhadap kualitas institusi pendidikan, menuntut

hadirnya pemimpin yang visioner dan transformatif. Pemimpin akan berperan besar dalam pengelolaan yang baik dan elegan sesuai kebutuhan zaman. Pemimpin yang juga menguasai pengelolaan SDM dengan baik, dalam memberikan motivasi, juga dapat menggerakkan seluruh pengelola mencapai visi Pendidikan (KY & Maunah, 2021).

Isu kualitas pendidikan di skala Nasional kemudian harus menjadi perhatian serius. Permasalahan klasik seperti lemahnya kapasitas institusi pendidikan, rendahnya kualitas guru serta ketimpangan akses menjadi hambatan nyata sekaligus tantangan dalam mewujudkan pendidikan bermutu. Dalam konteks lokal, bermunculan berbagai sekolah alternatif adalah sebagai respons atas stagnasi sistem pendidikan konvensional. Sekolah Alam Indonesia muncul dengan pendekatan berbasis alam, komunitas, dan personalisasi pembelajaran, sekolah ini menawarkan ruang eksperimentasi pendidikan yang lebih relevan dan kontekstual.

Kebutuhan terhadap pendidikan dengan model seperti ini semakin meningkat, begitu pun dengan perkembangan jumlah unit Sekolah Alam Indonesia. Sejalan dengan hal tersebut tantangan atas kompleksitas manajerial yang dihadapi menuntut adanya penguatan kapasitas organisasi. Tantangan utama yang dihadapi mencakup koordinasi antar unit, menjaga kesinambungan visi, dan penjagaan kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional muncul sebagai pendekatan yang dapat menggerakkan perubahan di tingkat sistem dan budaya organisasi. Bass & Avolio, (1994) mengidentifikasi empat dimensi utama dalam kepemimpinan transformasional; pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Pemimpin akan menjadi penentu utama arah gerak organisasi dan berkewajiban memengaruhi guru dan manajemen yang dipimpinnya. Peran ini berpengaruh besar dan efektif terhadap kebutuhan perkembangan pendidikan di masa depan. Pemimpin transformasional menjadi sangat penting dalam memengaruhi pembentukan visi, penciptaan inovasi, dan penguatan kapasitas individu.

Tantangan kepemimpinan dalam lingkungan VUCA Tan & Deneen, (2020) dalam tulisannya *Transformational School Leadership in Singapore*, secara spesifik disebutkan, dengan membangun kepemimpinan yang cerdas secara budaya sekaligus menjadi model dalam transformasi lingkungan yang dinamis di organisasinya. Adanya

instrumen yang tervalidasi dalam mengukur psikometrik kepemimpinan serta merancang intervensi kepemimpinan sekaligus implementasi berbasis data. Dengan demikian strategi perkembangan organisasi dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Sementara itu, Senge (2000) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi pembelajar terletak pada kemampuannya menginternalisasi proses belajar kolektif. Konsep organisasi pembelajar dengan lima disiplin inti yang memperkuat transformasi institusional melalui pembelajaran kolektif; yaitu visi bersama, pembelajaran tim, sistem pemikiran, penguasaan pribadi dan model mental. Institusi sekolah yang terus menerus belajar dalam menghadapi tantangan perubahan dan perkembangan, senantiasa berusaha menciptakan budaya refleksi dan inovasi yang berkelanjutan. Pendekatan ini menghubungkan kepemimpinan dengan pengembangan sistemik organisasi, menjadikannya relevan dalam konteks transformasi pendidikan. Dengan demikian, penting untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional dapat diterapkan untuk memperkuat pengembangan organisasi sekolah, khususnya dalam sistem pendidikan alternatif seperti Sekolah Alam Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menggali relasi antara gaya kepemimpinan, dinamika organisasi pembelajar, dan mutu pendidikan dalam kerangka transformasi institusional.

Kajian Literatur

Kepemimpinan Transformasional

Bass & Avolio, (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat dimensi utama: (1) *Idealized Influence*, yaitu kemampuan pemimpin menjadi teladan; (2) *Inspirational Motivation*, penyampaian visi yang menginspirasi; (3) *Intellectual Stimulation*, kemampuan memicu kreativitas dan berpikir kritis; dan (4) *Individualized Consideration*, perhatian terhadap kebutuhan individu. Dalam konteks pendidikan, gaya ini terbukti mendorong perubahan budaya organisasi dan motivasi guru (Leithwood & Jantzi, 2006).

Model kepemimpinan transformasional ini akan mendorong terbentuknya visi bersama, memotivasi, dan menginspirasi pengikutnya untuk tumbuh melampaui target kinerja biasa. Mereka memainkan peran strategis dalam mendorong perubahan budaya organisasi menuju pembelajaran berkelanjutan Sahid et al., (2023) kepemimpinan

transformasional memegang peranan yang sangat penting dalam dinamika dan perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang memungkinkan para pemimpin untuk membawa perubahan positif, mampu menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan, mengidentifikasi hambatan, dan mengelola penolakan dengan pendekatan kolaboratif.

Teori Pengembangan Organisasi

Menurut Senge, (2000) pengembangan organisasi yang efektif melibatkan prinsip *organizational learning* melalui lima disiplin: sistem berpikir, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. John Kotter, 1996) menambahkan tahapan *Leading Change* dalam organisasi meliputi penciptaan *sense of urgency*, pembentukan koalisi, visi perubahan, dan konsolidasi hasil jangka pendek. Fullan, (2007) menekankan bahwa pemimpin pendidikan perlu memahami proses perubahan, membangun kapasitas, dan menciptakan kohesi nilai di antara anggota sekolah. Pengembangan organisasi dalam konteks sekolah melibatkan perbaikan berkelanjutan terhadap struktur, budaya, strategi, dan proses pembelajaran. Menurut Owens & Valesky, (2015) pengembangan organisasi pendidikan perlu mengedepankan kolaborasi, pembelajaran tim, dan partisipasi stakeholder. Coulter, (2012) juga menekankan pentingnya perubahan budaya organisasi agar sekolah dapat responsif terhadap kebutuhan peserta didik dan dinamika eksternal.

Organisasi Pembelajar dan Visi Sekolah

Organisasi pembelajar dicirikan oleh refleksi kolektif, keterbukaan terhadap kritik, dan sistem komunikasi horizontal (Senge 2000). Organisasi Pembelajar (*organizational learning*) adalah organisasi yang berkembang secara sehat ditandai oleh kemampuannya untuk belajar dan memperluas kapasitasnya dalam menciptakan masa depan. Dengan lima disiplin tadi, kerangka untuk menciptakan organisasi pembelajar yang mampu bertahan dalam kompleksitas dan perubahan. Sekolah sebagai organisasi pembelajar membutuhkan pemimpin yang mampu menjembatani struktur formal dan budaya pembelajaran, mengintegrasikan visi dengan praktik sehari-hari.

Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan menurut UNESCO, (2017) dan dalam SDG 4 mencakup akses, relevansi, dan efektivitas proses pembelajaran. Di Indonesia, standar mutu dirumuskan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) mencakup delapan standar termasuk kompetensi lulusan, isi, proses, dan manajemen. Menurut konsep input-proses-output, mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas siswa dan guru, tetapi juga oleh bagaimana organisasi sekolah menciptakan lingkungan yang kondusif untuk tumbuh kembangnya pembelajaran. Mutu pendidikan akan dapat tercapai (Artanto, 2022). Apabila sosok pemimpin dalam lembaga tersebut mampu terus melakukan evaluasi berkelanjutan dan transformasi lembaga menuju arah yang lebih baik.

Kajian Kepemimpinan pada Sekolah Alternatif

Studi Fullan (2014) pada sekolah-sekolah inovatif menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada misi pembelajaran dan keberdayaan guru terbukti mendorong mutu Pendidikan menurut Sergiovanni, (2001) menunjukkan bahwa sekolah alternatif memerlukan kepemimpinan yang mampu menjembatani nilai-nilai komunitas, pembelajaran kontekstual, serta pengambilan keputusan partisipatif. Pemimpin di sekolah seperti Sekolah Alam Indonesia harus mampu mengelola keberagaman, mendorong inovasi, dan menumbuhkan budaya belajar yang kolaboratif. Dengan pertumbuhan dan perluasan yang dialami oleh Sekolah Alam Indonesia, maka pengembangan organisasi harus disiapkan. Kendala yang dihadapi dalam penerapan kepemimpinan transformasional di Sekolah Alam Indonesia dan bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan organisasi, inilah yang perlu diteliti lebih jauh.

Berbagai studi sebelumnya telah menyoroti relevansi gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan, meskipun pendekatannya bervariasi sesuai latar budaya dan struktur kelembagaan. Misalnya, penelitian oleh Fathul Humam et al., (2024) menempatkan kepemimpinan transformasional dalam kerangka nilai-nilai Islam, menekankan pentingnya dukungan moral dan spiritual sebagai bagian dari proses pengembangan individu dan inovasi yang selaras dengan prinsip-prinsip religius. Sementara itu, Sahlberg, (2018) melalui studi di Finlandia menunjukkan bahwa model

kepemimpinan yang memberi ruang otonomi dan kepercayaan kepada guru dapat mendorong inovasi pembelajaran secara organik.

Dalam konteks Asia Tenggara, Tan & Deneen, (2020) mengeksplorasi praktik kepemimpinan di sekolah menengah di Singapura, dan menemukan bahwa aspek motivasional dan pemberdayaan memiliki peran strategis dalam mendorong implementasi kurikulum berbasis nilai. Penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya menciptakan ruang gerak yang lebih luas bagi guru, tetapi juga membentuk fondasi kultural dalam institusi pendidikan. Hal serupa juga ditemukan dalam studi Rohmah, (2019) terhadap lingkungan pesantren di Indonesia, di mana pemimpin yang visioner dan reflektif mampu mendorong transformasi sistem manajemen pendidikan tanpa mengabaikan akar tradisi. Ini menegaskan bahwa pendekatan transformasional dapat berjalan berdampingan dengan kekhasan budaya dan nilai lokal.

Ketahanan dalam sistem pendidikan pasca bencana seperti pada peristiwa COVID yang belum lama terjadi ditinjau pada penelitian terkait transformasi digital dan pertimbangan tentang bagaimana kapabilitas digital dapat membentuk kembali masa depan pendidikan, seperti yang dilakukan Alghamdi, (2021). Perubahan paradigma pembelajaran akibat pandemi COVID-19 mampu mendorong lembaga pendidikan untuk melakukan adaptasi sistemik, untuk mempertahankan pendidikan dengan disruptif yang ada. Dalam penelitian yang dilakukan (Ratnaningsih et al., 2024) perubahan tersebut termasuk melalui penggunaan Learning Management System (LMS) secara lebih masif. Inovasi ini kemudian menjadi salah satu solusi untuk mempertahankan keberlangsungan dan kualitas pembelajaran, bahkan setelah era pandemi berakhir hingga kemudian seluruh lembaga pendidikan menerapkannya.

Penelitian ini menunjukkan pentingnya pemanfaatan Learning Management System (LMS) berperan dalam pembentukan budaya pembelajar baru di sekolah, menekankan pentingnya adaptasi kepemimpinan dalam pengembangan sistem pembelajaran terintegrasi.

Penelitian lain yang sejalan adalah terkait lembaga pendidikan konvensional, khususnya sekolah, yang menekankan perlunya menghadapi perubahan secara

terkendali, terutama untuk mengimbangi perubahan eksternal yang terjadi di luar kendali lembaga. Menyiapkan Organisasi Pembelajar (LO) sangat cocok untuk diimplementasikan di setiap lembaga pendidikan karena sejalan dengan proses pembelajaran yang berkelanjutan. Penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki pengaruh Kepemimpinan Transformasional (TL) terhadap penciptaan Organisasi Pembelajar di sekolah swasta di Indonesia, dengan memperhatikan kontekstual (implementasi Kepemimpinan Transformasional di lembaga pendidikan disertai faktor demografis) dan kesenjangan teoritis pada masing-masing dimensi Kepemimpinan Transformasional (Wibowo & Widjaja, 2022).

Selain itu, (Harris & Jones, 2020) memperkenalkan konsep *networked leadership* yang menekankan pentingnya kolaborasi antar sekolah dalam membangun kapasitas inovasi dan meningkatkan mutu secara kolektif. Perspektif ini memperkaya pemahaman bahwa kepemimpinan bukan hanya soal individu, tetapi juga proses distribusi pengetahuan dan refleksi lintas institusi. Sejalan dengan itu, beberapa studi dalam konteks nasional (Rabiatul, 2023; Rahmawati & Supriyanto, 2020) mulai menelusuri bagaimana kepala sekolah sebagai pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan iklim pembelajaran yang kolaboratif, reflektif, dan adaptif. Dalam konteks Sekolah Alam Indonesia yang memiliki karakter khas—mengintegrasikan alam, spiritualitas, dan pendekatan holistik—peran kepemimpinan transformasional menjadi semakin krusial dalam menjaga keberlanjutan visi dan mutu pendidikan. Namun demikian, hasil telaah terhadap literatur yang ada menunjukkan adanya kekosongan dalam pemetaan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan organisasi secara simultan, terutama di sekolah berbasis alam yang bersifat non-konvensional. Sebagian besar penelitian masih fokus pada konteks sekolah formal yang birokratis, sehingga pendekatan yang lebih fleksibel seperti di Sekolah Alam sering kali luput dari kajian akademik.

Sergiovanni (2001) menunjukkan bahwa sekolah alternatif memerlukan kepemimpinan yang mampu menjembatani nilai-nilai komunitas, pembelajaran kontekstual, serta pengambilan keputusan partisipatif. Pemimpin di sekolah seperti Sekolah Alam Indonesia harus mampu mengelola keberagaman, mendorong inovasi,

dan menumbuhkan budaya belajar yang kolaboratif. Salah satu sekolah alternatif yang mencoba mengembangkan konsep pendidikan berbasis alam, yaitu Sekolah Alam Indonesia mencoba mengembangkan pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu juga mulai menerapkan strategi pengembangan organisasi dengan mengevaluasi dan menerapkan pembinaan pada peran kepemimpinan yang ada. Dengan demikian Sekolah Alam Indonesia diharapkan dapat terus berkembang dan menyesuaikan dengan modernisasi pendidikan.

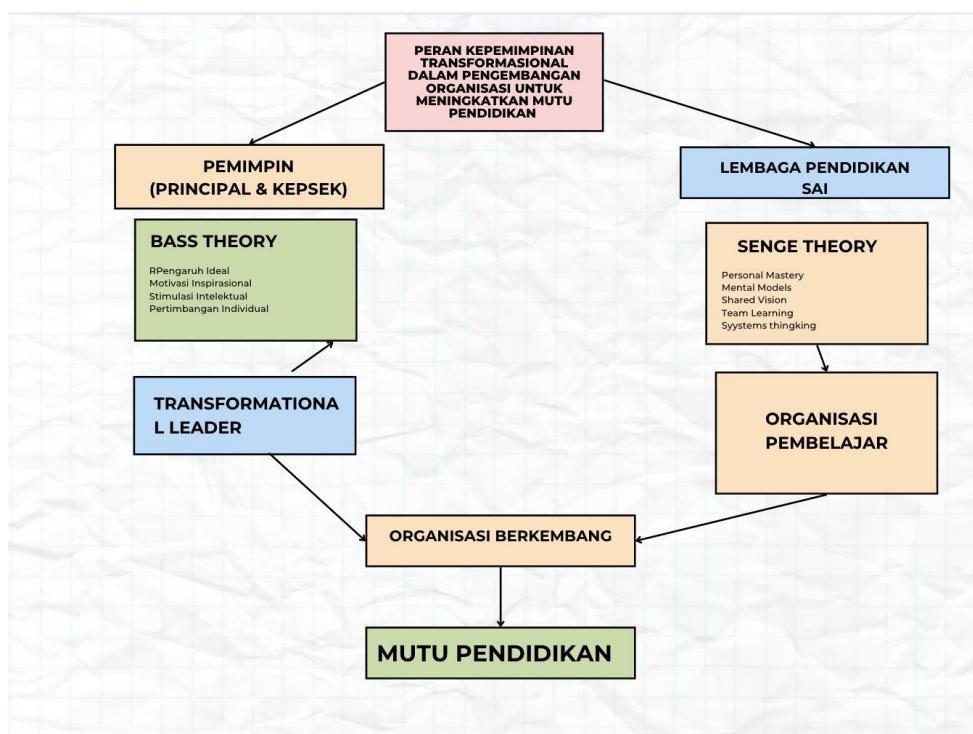
Dengan pertumbuhan dan perluasan yang dialami oleh Sekolah Alam Indonesia, maka pengembangan organisasi harus disiapkan. Peningkatan mutu pendidikan di masing-masing unit SAI tidaklah seragam. Terdapat perbedaan bahkan kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan yakni sekolah sebagai organisasi pembelajar yang adaptif, reflektif, dan kolaboratif dengan kenyataan di lapangan, seperti kurangnya keselarasan visi antar unit, budaya evaluasi internal yang perlu ditingkatkan, serta keterbatasan ruang bertumbuh dan bereksplorasi pada pengembangan profesional guru. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional secara konsisten dalam pengembangan organisasi di lingkungan SAI. Kendala yang dihadapi dalam penerapan kepemimpinan transformasional dan bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan organisasi di SAI inilah yang perlu diteliti lebih jauh.

Dengan demikian, posisi penelitian ini diarahkan untuk mengisi beberapa celah penting: (1) minimnya studi yang menghubungkan peran kepemimpinan transformasional dengan dinamika organisasi pembelajar secara langsung dalam konteks sekolah berbasis alam di Indonesia; (2) kurangnya eksplorasi penerapan teori organisasi pembelajar—seperti yang dikembangkan oleh Peter Senge—dalam setting pendidikan non-konvensional yang berbasis komunitas dan nilai alam; serta (3) belum banyaknya integrasi antara model kepemimpinan Bass & Avolio dengan kerangka pembelajaran organisasi seperti yang disampaikan Senge, (2000) dalam praktik manajemen pendidikan lokal.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi singgahan (*multi-site case study*), yang memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam proses, dinamika, serta makna kepemimpinan transformasional dalam konteks nyata di Sekolah Alam Indonesia. Desain ini dipilih karena mampu menggali kompleksitas praktik kepemimpinan dalam konteks sosial yang spesifik dan tidak dapat dipisahkan dari lingkungan tempat berlangsungnya interaksi antar pelaku pendidikan (Creswell, John W. & Poth, 2016).

Kerangka konseptual penelitian ini disusun dengan menggabungkan berbagai teori relevan, antara lain teori kepemimpinan transformasional dari Bass & Avolio, (1994), konsep organisasi pembelajar oleh Senge, (2000) teori perubahan organisasi dari Kotter, (1996) serta pemikiran Fullan, (2002) mengenai kepemimpinan pendidikan berbasis moral dan pembaruan. Sintesis dari keempat perspektif ini menghasilkan suatu kerangka yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai penggerak utama dalam membentuk budaya organisasi pembelajar dan mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan, dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 2.

Kerangka Berpikir

Lokasi penelitian dilakukan di Sekolah Alam Indonesia yang menerapkan manajemen berbasis kepemimpinan transformasional, di beberapa lokasi/ Unit : Cipedak, Meruyung, Studio Alam, dan Cibinong. Subjek utama dalam penelitian ini terdiri dari unsur pimpinan dan pelaksana, meliputi: principal, kepala sekolah unit, guru senior, serta staf yang terlibat dalam pengembangan organisasi dan mutu pendidikan. Pemilihan informan dilakukan melalui teknik purposive sampling, dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung mereka dalam proses kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan subjek penelitian untuk menggali pemahaman dan persepsi tentang kepemimpinan transformasional dan penerapannya, observasi partisipatif untuk melihat implementasi kepemimpinan dalam kegiatan sehari-hari, dan studi dokumentasi untuk menganalisis melalui dokumen internal, kebijakan, rencana pengembangan organisasi, dan laporan mutu pendidikan. Kegiatan keseharian yang dilakukan juga dengan mengamati kegiatan belajar, interaksi antar guru dan principal dan kepala sekolah. Dokumen internal yang diamati berupa kurikulum, dokumen panduan guru, buku laporan serta apresiasi dan penghargaan yang diperoleh siswa, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Observasi dilakukan selama 1 bulan untuk mendapatkan data yang lebih dalam serta dilakukan pencatatan berdasarkan panduan observasi yang sudah disiapkan sebelumnya.

Data kemudian dianalisis dengan pendekatan tematik berdasarkan pendekatan Braun & Clarke, (2021) untuk mengidentifikasi tema utama terkait karakteristik kepemimpinan, pengembangan organisasi, dan mutu pendidikan. Validitas data dijaga dengan triangulasi sumber dan teknik member checking (Lincoln & Guba, 1985).

Data yang diperoleh dianalisis dengan beberapa fokus penelitian, seperti kepemimpinan transformasional, pengembangan organisasi, serta upaya peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Alam Indonesia. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang terstruktur, diperkuat dengan kutipan wawancara mendalam dan catatan observasi lapangan untuk menunjukkan keutuhan konteks. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses interpretatif terhadap pola dan

keterkaitan antar temuan, dengan mempertimbangkan dinamika internal lembaga, nilai-nilai khas Sekolah Alam, serta relevansi transformasi kepemimpinan terhadap keberlanjutan institusi.

Praktik Kepemimpinan Transformasional di SAI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan memperlihatkan karakteristik transformasional dalam menginisiasi program, membangun budaya partisipatif, dan menjadi *role model* nilai-nilai organisasi. Hasil temuan menggambarkan intensitas praktik transformasional antar unit belum merata, bergantung pada sosok/ personal pimpinan. Kedekatan hubungan pimpinan dengan guru terlihat dalam rapat mingguan yang sudah rutin dilaksanakan, serta pendekatan yang lebih personal dalam membangun budaya bertanya atau diskusi kritis. Hal ini diperkuat dengan teori Fullan, (2002) bahwa kepemimpinan yang berpusat pada nilai dan partisipasi membangun kultur perubahan dan berpengaruh pada Organisasi Pembelajar di Sekolah Alam Indonesia. Komara et al., (2023) di SMAN 112 Jakarta mendapatkan hasil penelitian bahwa seluruh dimensi kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan secara aktif membentuk learning culture guru yang kolaboratif, reflektif, dan inovatif, serta mendorong profesionalisme staf. Temuan ini mendukung pentingnya *reflective dialogue* dan kolaborasi guru dalam SAI. Kepemimpinan transformasional sebagai respons terhadap stagnasi inovasi pendidikan di Indonesia, diperkuat oleh (OECD, 2022) "*Globally, effective school leadership has been linked to sustained school improvement and student learning outcomes.*"

2. Pengembangan Organisasi dalam Perspektif Organisasi Pembelajar

Praktik refleksi kolektif antara guru, Kepala Sekolah dan Principal menjadi hasil penelitian yang hampir merata di seluruh Unit Sekolah Alam Indonesia. Proses pembelajaran secara tim (bersama) menunjukkan kemajuan signifikan dalam menyusun sistem evaluasi dan pengembangan mutu. Perlu adanya keselarasan gerak dalam membangun budaya yang positif. Penggunaan forum reflektif dan membangun budaya belajar di antara guru menjadi praktik kunci yang membedakan kematangan unit-unit secara organisasi. Temuan ini diperkuat oleh Model Pengembangan Organisasi oleh (Kotter & Cohen, 2012) yang disesuaikan dengan Kepemimpinan Transformasional

yang diperankan oleh Pimpinan, Kepala Sekolah serta Manajemen Unit Sekolah Alam Indonesia.

Tabel 1.

Model Pengembangan Organisasi dari (Kotter & Cohen, 2012) dibangun melalui kemampuan Pimpinan dengan Kepemimpinan Transformasional dalam membangun sekolah sebagai Organisasi Pembelajar.

Kaitan dengan Kepemimpinan Transformasional	
Tahap (Kotter & Cohen, 2012)	
1. Menciptakan rasa urgensi	Pemimpin transformasional membangkitkan kesadaran kolektif.
2. Membentuk koalisi yang kuat	Memanfaatkan pengaruh ideal (idealized influence).
3. Mengembangkan visi dan strategi	Menggunakan motivasi inspiratif.
4. Mengomunikasikan visi perubahan	Melibatkan komunikasi yang kuat dan jelas.
5. Memberdayakan aksi	Stimulasi intelektual untuk mendorong solusi kreatif.
6. Meraih kemenangan jangka pendek	Memberi energi dan penguatan atas kemajuan.
7. Mengkonsolidasikan perubahan	Konsistensi visi dan pendampingan individual.
8. Menanamkan perubahan dalam budaya	Menginternalisasi nilai melalui pengaruh transformasional.

Pimpinan yang mampu mengartikulasikan hubungan antara perilaku perubahan dalam budaya baru dan kesuksesan Organisasi Pembelajar, dimulai dengan personal pimpinan

yang memiliki kemampuan mempengaruhi melalui internalisasi nilai perubahan itu sendiri. Pengembangan kepemimpinan dan rencana perubahan dalam konteks membangun Organisasi Pembelajar harus dilaksanakan secara konsisten dengan pendekatan baru tersebut.

Hasil temuan di lapangan pengembangan organisasi yang terbentuk berkaitan erat dengan kemampuan dan peran kepemimpinan transformasional. Pimpinan mendorong guru sebagai *Learning Designer*, pengembangan kurikulum yang akan disampaikan. Pengembangan Organisasi Pembelajar akan mendorong tahapan perubahan. Pimpinan perlu mengenali titik-titik lemah pengembangan organisasi yang disebutkan, seperti proses pengembangan guru yang belum optimal akan berpengaruh kepada tim guru serta budaya pengembangan organisasi yang berlangsung. Pimpinan perlu menyusun strategi pendampingan secara individual (*coaching*) dibantu dengan tim pengembangan *People Development* yang secara bersama menjaga konsistensi terhadap visi Sekolah Alam Indonesia. Temuan ini menunjukkan tahap demi tahap pengembangan organisasi sekaligus mendorong peran kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Pimpinan secara konsisten dan terkonsolidasi.

3. Pengaruh terhadap Mutu Pendidikan

Unit dengan kepemimpinan transformasional yang kuat menunjukkan peningkatan mutu dalam hal keterlibatan guru, inisiatif siswa, dan program inovatif. Meskipun belum selalu terukur secara kuantitatif, persepsi kualitas meningkat di mata orang tua dan mitra komunitas. Strategi peningkatan ini sejalan dengan Indikator Mutu Pendidikan yang disampaikan Mulyasa, (2005) Indikator mutu pendidikan dapat dipantau dari aspek input, proses, dan output, termasuk kompetensi lulusan, kepuasan stakeholder, dan keberlanjutan hasil belajar dari penyelenggaraan pendidikan dengan pemenuhan standar tertentu. Strategi ini akan sejalan dengan kolaborasi keterlibatan Orang Tua dan masyarakat.

Temuan di Sekolah Alam Indonesia Cibinong menunjukkan peran Orang Tua dalam mendukung program sekolah dan secara timbal balik mendapat respon positif dari

pimpinan Sekolah Alam Indonesia Cibinong serta tim guru yang menjadi pelaku kegiatan yang diinisiasi oleh Orang tua.



Gambar 3.

Berkegiatan bersama antara SAI Cibinong dan SDN Tegal Yoso, Way Kambas, Lampung.

Kemampuan peserta didik berkontribusi di masyarakat/ lingkungan dalam keberlanjutan pendidikan menjadi bagian hasil/ Output yang ditumbuhkan bersama sebagai kolaborasi antara Orang Tua, guru dan masyarakat.

Strategi peningkatan mutu pendidikan yang dirasakan perlu disampaikan kepada masyarakat dan dunia pendidikan dalam kolaborasi kegiatan bersama Orang Tua dan Manajemen Sekolah Alam Indonesia.

4. Tantangan Pengembangan Organisasi

Beberapa temuan yang muncul antara lain: forum/ struktur formal yang mendukung kolaborasi lintas unit Sekolah Alam Indonesia belum ada, ketergantungan pada figur pemimpin tunggal, pelatihan kepemimpinan bagi guru senior sebagai calon pemimpin masa depan perlu disiapkan dengan perencanaan yang matang.

Hal ini sejalan dengan konsep “Organisasi Pembelajar” (Senge, 2000) atau *learning organization* yang sering disampaikan dan digunakan sebagai referensi dalam pengembangan SAI. Elemen penting dari kerangka organisasi pembelajar perlu disiapkan dengan strategi dan membuka praktik *reflective dialogue* dan keterbukaan

terhadap umpan balik, sehingga menjadi perhatian bersama. Kurangnya ruang komunikasi dan koordinasi yang sistemik.

Penelitian ini dilakukan di empat unit Sekolah Alam Indonesia yang berlokasi di Cipedak, Meruyung, Studio Alam, dan Cibinong. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan para Principal sebagai Pimpinan Unit SAI beserta jajaran kepala sekolah, guru senior, dan staf manajemen; observasi kegiatan sekolah; serta studi dokumen internal.

1. Implementasi Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Temuan lapangan menunjukkan bahwa para Pimpinan telah menerapkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional meski dengan variasi intensitas. Principal dan Kepala sekolah berperan sebagai teladan dalam membangun budaya belajar. Mereka menekankan nilai-nilai integritas, cinta belajar, dan keberanian dalam mengambil keputusan, sesuai dengan *Core Value* Organisasi. *Idealized Influence* terimplementasi dalam berbagai ruang pertemuan formal, seperti penerapan salah satu *value* yaitu *integrity* (integritas/ kejujuran). Penyampaian dalam ruang formal perlu diselaraskan dengan implementasi sekaligus evaluasi keseharian.

Visi sekolah disampaikan berulang-ulang dengan narasi yang menyentuh nilai-nilai kebermaknaan pembelajaran berbasis alam. *Inspirational Motivation*, tantangannya adalah menjaga konsistensi komunikasi lintas Unit Sekolah Alam Indonesia yang memiliki keragaman budaya internal. Pengembangan Project Based Learning dalam Kurikulum Sekolah Alam Indonesia adalah sekaligus ruang eksperimen pembelajaran. Kegiatan kolaboratif dan pemanfaatan lingkungan sekitar sebagai laboratorium belajar menunjukkan keberhasilan dimensi ini. Akan tetapi, *Intellectual Stimulation* dalam kegiatan keseharian perlu dilakukan secara alamiah dalam forum refleksi sistemik antar unit SAI. Pimpinan dan Kepala Sekolah secara umum menunjukkan perhatian kepada pengembangan guru melalui coaching informal. Semua guru mendapatkan dukungan personalisasi dalam pengembangan karier. *Individualized Consideration* dilaksanakan dan ditularkan dalam membangun budaya organisasi.

Temuan bahwa tim guru di SAI yang memiliki forum reflektif kolaboratif menunjukkan dampak positif terhadap inovasi pedagogis sejalan dengan hasil studi Roesminingsih & Windasari, (2024) yang menemukan PLC *professional learning communities* sebagai mediator penting antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan profesionalisme guru. Strategi dalam melaksanakan *intellectual stimulation* sebagai dimensi paling berpengaruh dalam mendorong budaya pembelajar di SAI seperti disampaikan Wibowo & Widjaja, (2022), yang menunjukkan efek positif dari dimensi ini terhadap organisasi pembelajar di sekolah swasta Indonesia.

2. Dinamika Pengembangan Organisasi

Struktur organisasi Sekolah Alam Indonesia bersifat semi-desentralisasi, yang membuka ruang fleksibilitas pada masing-masing Unit dengan menghadirkan tantangan dalam hal penyelarasan visi dan program antar unit. Penguatan budaya organisasi pembelajar terlihat dari adanya komunitas belajar guru dan diskusi reflektif, walaupun frekuensinya belum merata di semua unit. Kegiatan kolaborasi antar Unit perlu diselaraskan dengan Agenda Tahunan dari kalender pendidikan berbagai wilayah Unit SAI yang ada. Temuan adanya faktor-faktor pendukung pengembangan organisasi meliputi: yaitu adanya jadwal belajar yang fleksibel, pemanfaatan alam sebagai sumber belajar, dan iklim kolaboratif guru dan manajemen antara Unit SAI. Strategi SAI dalam mengatasi hambatan utama di antaranya seperti keterbatasan waktu untuk refleksi bersama, belum adanya sistem monitoring dan evaluasi berbasis indikator mutu organisasi pembelajar, serta rotasi kepemimpinan yang cepat, perlu dilakukan sejalan dengan pengembangan Organisasi Pembelajar.

Subiyakto, Huda, and Putra (2007) menuliskan tentang pengembangan organisasi dengan logika pergantian musim, melalui perubahan siklus yang dapat diperkirakan. Organisasi Pembelajar akan mengalami pertumbuhan dan perkembangan melalui tahapan pertumbuhan yang dapat diperkirakan sesuai dengan peran kepemimpinan yang dilakukan melalui kombinasi antara otonomi dan kontrol sehingga menghasilkan perkembangan dalam pelaksanaan kreativitas, pengarahan, pendeklegasian, koordinasi dan kolaborasi.

3. Pengaruh Terhadap Mutu Pendidikan

Hasil temuan bahwa kepemimpinan transformasional yang berdampak pada mutu pendidikan terlihat dalam beberapa aspek berikut peningkatan kualitas pembelajaran melalui integrasi metode *experiential learning*, *project-based learning*, dan *coaching* siswa, terlihat dari pencapaian kreativitas dan inovasi siswa dalam berbagai aspek. Peningkatan partisipasi guru dalam pengembangan kurikulum menunjukkan trend positif, dengan tantangan untuk dapat terdokumentasi secara sistemik. Hubungan siswa-guru yang dekat meningkatkan motivasi belajar, namun belum disertai alat ukur mutu secara kuantitatif untuk mendukung penilaian menyeluruh.



Gambar 4

Kesertaan siswa Sekolah lanjutan SAI Cipedak dalam ajang Konferensi internasional Lingkungan

Hidup yaitu *Caretakers of Environment International* (CEI) 2025 ke 39 yang berlangsung di Mexico. Hasil penelitian siswa Sekolah Lanjutan berupa KONGGA, sebuah mie berbahan dasar singkong dan daun kelor, inovasi sekaligus solusi dari banyak kasus malnutrisi di beberapa kalangan masyarakat. Dan The KHA Projects, sebagai sebuah projek edukasi yang difokuskan pada komunitas masyarakat antara lain ibu-ibu posyandu dan pengajian, untuk memperkuat ketahanan dan kesehatan keluarga.

Utomo & Santosa, (2024) menjelaskan bahwa Kepala Sekolah yang menjalankan gaya kepemimpinan transformasional serta mampu mengimplementasikan Total Quality Management (TQM) akan menghasilkan mutu operasional yang lebih stabil dan berkelanjutan ([Journal of Unjani](#)). Ini sejalan dengan kebutuhan Sekolah Alam Indonesia untuk memperkuat tata kelola organisasi dan mutu pendidikan dengan merumuskan Sistem Manajemen Mutu yang inovatif tapi tetap manusiawi; mengedepankan kualitas, kesederhanaan, dan inovasi, sekaligus memberikan ruang inisiatif dan rasa memiliki kepada seluruh warga sekolah. Hal ini tercermin dari budaya guru dengan interaksi positif terhadap murid, kompetensi guru/ staf dalam menjalin hubungan dalam budaya organisasi serta menjaga keseimbangan dari terjadinya konflik internal.

4. Temuan Kritis dan Refleksi Konsep “Organisasi Pembelajar” (Senge, 2000)

Belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai sistem, melainkan lebih banyak sebagai inisiatif personal. *Triangle of Design* dan *Deep Learning Circle* yang disampaikan dalam Senge, (2000) dalam buku *Schools That Learn* belum digunakan sebagai kerangka reflektif formal. *Reflective dialogue* dan *openness to improvement* masih bersifat sporadis. Tidak semua unit memiliki struktur komunikasi dan pertemuan reguler. Temuan ini menyebabkan kurangnya penyatuan strategi antar unit.

Strategi yang dikembangkan oleh Sekolah Alam Indonesia dengan meningkatkan peran kepemimpinan transformasional pada Principal Unit dengan terus menumbuhkan adanya rasa kedaruratan/ keharusan terlaksananya perubahan.

Strategi yang digunakan dalam menginisiasi perubahan, diawali dengan menganalisis kelebihan/ kekurangan berbasis data. Unsur guru dapat menjadi titik penting dalam melihat perubahan. Proses transformasi yang dilakukan khususnya hal yang menjadi hambatan/ katalis terhadap perubahan di setiap Unit SAI, karena akan berdampak pada Pengembangan Organisasi, yaitu adaptasi kurikulum dan pengembangan struktur organisasi bila diperlukan. Hasil/ Mutu pendidikan akan dirasakan oleh berbagai pihak, termasuk guru/staf (sebagai penerima dampak perubahan).

Simpulan

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk budaya belajar dan mendorong pengembangan organisasi yang adaptif. Dinamika pengembangan organisasi dalam Organisasi Pembelajar secara langsung dalam konteks sekolah berbasis alam di Indonesia di SAI, berdasarkan hasil analisis peran ini terbukti memperkuat mutu pendidikan. Pengembangan Organisasi yang dilakukan didorong oleh peran pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dari aspek yang ada: *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Stimulation Intellectual* dan *Individualized Consideration*. Peningkatan mutu pendidikan yang dihasilkan adalah bagian dari strategi pengembangan organisasi Sekolah Alam Indonesia.

Penguatan sistem manajemen dan pelatihan kepemimpinan untuk mendorong replikasi praktik unggul di seluruh unit akan mendorong peningkatan mutu pendidikan yang bersifat menyeluruh dan sistemik. Kolaborasi antara berbagai pihak termasuk Orang Tua dan Lembaga Pendidikan lain akan mendorong mutu pendidikan menunjukkan integrasi antara model kepemimpinan transformasional dalam praktik manajemen pendidikan lokal di Sekolah Alam Indonesia.

Daftar Rujukan

- Alghamdi, A. (2021). *Organizational learning and school transformation in Saudi Arabia*.
- Artanto, D. (2022). Strategi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan Islam. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 12(2), 108-122.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. *Thousand Oaks: Sage*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-352.
- Coulter, M. (2012). *Stephen P. Robbins. Management*. Pearson.
- Creswell, John W. & Poth, C. N. (2016). Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among 5 Approaches. *Sage Publication*, 778.
- Fathul Humam, M. R., Putra, M., Aziz, M. H., & Asy'arie, B. F. (2024). Transformative

AL-MUNAWWARAH : JURNAL PENDIDIKAN ISLAM

P-ISSN : 2088-8503

E-ISSN : 2621-8046

Available online at <https://jurnal.stainwsamawa.ac.id/index.php/munawwarah>

Al-Munawwarah : Jurnal Pendidikan Islam is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

DOI : <https://doi.org/10.35964/munawwarah.v17i1.438>

Leadership of School Principals in Improving the Quality of Education from an Islamic Perspective. *Ál-Fâhim:Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2).

Fullan, M. (2002). *Principals as leaders in a culture of change. Educational leadership*, 59(8), 16-21.

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*.

Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19—school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247.

Komara, E., Hidayat, H., Abbas Fauzi, I. K., & Al., E. (2023). The transformational leadership of the school principal and its influence on the teacher learning culture. *Journal of Educational Management Research, Xx-Xx. (Serambi.Org)*, 4(2).

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.

KY, N. N., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam: Transformational Leadership in Islamic Educational Institutions. Scaffolding: *Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 3(2), 76-84. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v3i2.925>

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.

Mulyasa. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Owens, R. E., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*. New York: Pearson.

Rabiatul, A. et al. (2023). *Studi kualitatif pada penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah SD Muhammadiyah*.

Rahmawati, & Supriyanto. (2020). *Systematic Literature Review mengenai kepemimpinan transformasional dalam mutu pendidikan*.

Ratnaningsih, S., Hady, Y., & Nisa, M. (2024). Adaptation of the Learning Process for Students in the Post New Normal Era: Learning Management System (LMS) Innovation Efforts in Indonesia.,. *International Journal of Religion*, 5(7), 356-366.

Roesminingsih, E., & Windasari, W. (2024). The impact of transformational leadership on teacher performance: A study of professional learning communities in Indonesia. *Journal of Pedagogical Research, (IJOPR)*, 8(2).

Rohmah, S. K. (2019). Analisis learning obstacles siswa pada materi pecahan kelas IV sekolah dasar. *Al-Aulad: Journal of Islamic Primary Education*, 2(1).

Sahid, A., Amirullah, I., Khaeriyah, Natsir, N., & Syafarudin. (2023). Transformational Leadership In Organizational Change. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(2).

Sahlberg. (2018). The fourth way of Finland. *Journal of Educational Change*, 12(2), 173-185.

Senge, P. M. (2000). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. New York: Doubleday.

Sergiovanni, T. (2001). Leadership: What's in it for schools? *Routledge*.

Subiyakto, A. A., Huda, M. Q., & Putra, S. J. (2007). Kontrol Pengembangan Organisasi Menggunakan Model Pertumbuhan Organisasi Greiner (Studi Kasus di Organisasi XYZ). *Seminar Nasional Manajemen USAKTI*.

Tan, K. H. K., & Deneen, C. C. (2020). Transformational School Leadership in Singapore. *School Leadership & Management*.

UNESCO. (2017). <https://www.gcedclearinghouse.org/resources/rappor-unesco-2017>.

Utomo, W. F., & Santosa, E. B. (2024). The role of transformational leadership model of school principals in implementing Total Quality Management to achieve sustainable quality in vocational schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan, (Journal of Unjani)*, 15(2).

Wibowo, Y., & Widjaja, D. C. (2022). *Learning organization through the internalization of transformational leadership: A study of an Indonesian school.* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).