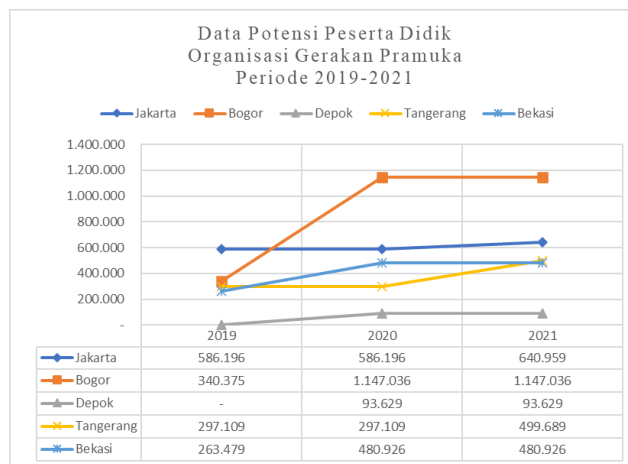


BAB I

PENDAHULUAN

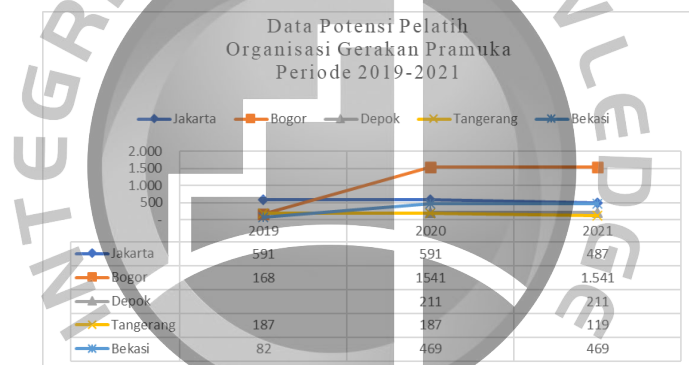
1.1 Latar Belakang

Organisasi Gerakan Pramuka adalah sebuah organisasi besar dan memiliki karakteristik jiwa patriotik serta nasionalisme yang kuat sejak dipadukannya seluruh organisasi kepanduan di Istana Negara yang tercatat pada tanggal 09 Maret 1961 dan disahkan pada tanggal 14 Agustus 1961 oleh Ir. Soekarno dan diketuai oleh Sri Sultan Hamengkubuwono IX serta diberi nama Gerakan Pramuka dan tentunya berkembang dengan baik hingga saat ini. Melihat sejarah organisasi dan fenomena saat ini, organisasi Gerakan Pramuka berada di dalam era modernisasi dan digitalisasi tentu dibutuhkan kepemimpinan yang transformasional guna mengubah cara belajar organisasi dan untuk menciptakan inovasi sehingga memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi saat ini. Organisasi Gerakan Pramuka saat ini dipimpin oleh seorang pemimpin dengan latar belakang kepolisian dan memiliki pengalaman di Badan Reserse Kriminal (Bareskrim) dan Badan Narkotika Nasional (BNN), yang sebelumnya dipimpin oleh latar belakang kepemudaan dan Menteri Pemuda dan Olahraga RI. Tentu, memiliki perbedaan gaya kepemimpinan, perbedaan pembelajaran organisasi, perbedaan inovasi, dan perbedaan dari banyak aspek lainnya dari pemimpin sebelumnya. Berdasarkan fenomena tersebut, maka terciptalah keinginan peneliti untuk meneliti organisasi Gerakan Pramuka pada tahun 2021. Pada gambar 1.1 dan 1.2 menggambarkan kinerja organisasi saat ini dan dapat dilihat dari jumlah peserta didik, jumlah pelatih serta program pada organisasi Gerakan Pramuka dalam kurun waktu 2019-2021.



Gambar 1.1 Grafik Data Potensi Peserta Didik, 2021

Sumber : Biro Organisasi dan Hukum, 2021

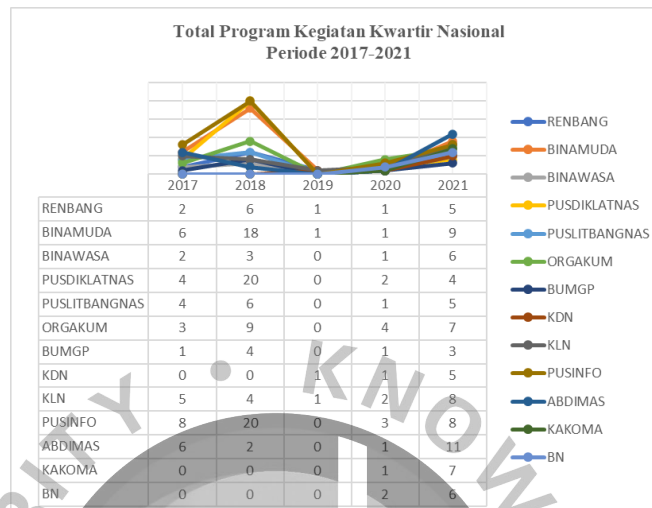


Gambar 1.2 Grafik Data Potensi Pelatih, 2021

Sumber : Biro Organisasi dan Hukum, 2021

Pada gambar 1.1 dan 1.2, kesimpulan bahwa potensi pertumbuhan peserta didik berdasarkan data terakhir pada tahun 2021 yakni sebesar 2.862.239 orang dan diimbangi dengan potensi pertumbuhan pelatih berdasarkan data terakhir pada tahun 2021 yakni sebesar 2.827 orang. Organisasi Gerakan Pramuka mengalami perbaikan kinerja organisasi dalam perjalanannya seperti pada tren gambar 1.1 dan

1.2 serta tiada henti untuk terus berproses untuk berkembang menjadi organisasi yang lebih baik. Berikut gambar 1.3 mengenai program-program kegiatan.



Gambar 1.3 Grafik Program Kegiatan Kwartir Nasional
Sumber : Biro Organisasi dan Hukum, 2021

Gambar 1.3 memberikan penjelasan mengenai kinerja organisasi melalui jumlah program kegiatan yang diselenggarakan oleh kwartir nasional dalam kurun waktu tahun 2017-2021. Program-program kegiatan diatas terlihat menurun di tahun 2019, hal tersebut dikarenakan adanya *restructure* atas pergantian pengurus dan penguatan ditubuh kwartir nasional. Di tahun berikutnya yakni 2020, Indonesia resmi mengalami pandemi covid-19 sehingga seluruh kegiatan terhenti dan *refocusing* untuk penanganan pandemi covid-19.

Organisasi Gerakan Pramuka memiliki pembelajaran organisasi yang didasarkan dengan Keputusan Kwartir Nasional Gerakan Pramuka Nomor 198 Tahun 2011 tentang Petunjuk Penyelenggaraan Syarat Kecakapan Umum dan diperuntukkan bagi empat golongan, yakni siaga, penggalang, penegak dan pandega dan kurikulum sistem pendidikan dan pelatihan untuk pembinaan anggota

dewasa (Binawasa) yang diatur dengan Keputusan Kwartir Nasional Gerakan Pramuka Nomor 177 Tahun 2010 tentang Petunjuk Penyelenggaraan Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Gerakan Pramuka. Berikut ini merupakan pencapaian standar kompetensi yang ditetapkan dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1 Pencapaian Standar Kompetensi

No	Gol.	Usia (thn)	Pencapaian Standar Kompetensi
1	Siaga	7-10	Peserta didik mampu mencapai Siaga Garuda
2	Penggalang	11-16	Peserta didik mampu mencapai Penggalang Garuda
3	Penegak	17-20	Peserta didik mampu mencapai Penegak Garuda dan meraih Bintang Tauladan
4	Pandega	21-25	Peserta didik mampu mencapai Pandega Garuda Bintang Tauladan dan Bintang Wiratama
5	Pembina Mahir Dasar (KMD)	21-25	Peserta mampu menjadi pembina pramuka siaga, penggalang, penegak dan pandega dengan menggunakan metode kepramukaan dalam proses latihan kepramukaan sehingga menghasilkan pramuka penegak yang berkarakter, berkebangsaan, berkecakapan hidup, dan peduli lingkungan sesuai dengan jenjangnya
6	Pembina Mahir Lanjutan (KML)	25-27	Peserta dapat pengelola gugus depan atau ketua gugus depan, dan mengelola serta memfasilitasi kegiatan di perindukan, pasukan, ambalan dan racana dengan menggunakan metode kepramukaan dalam proses pendidikan kepramukaan sehingga menghasilkan gugus depan unggul.
7	Pelatih Dasar (KPD)	27-29	Peserta dapat menggunakan metode latihan Pramuka dan metode latihan untuk melatih Pembina Pramuka dalam proses pendidikan dan latihan pramuka, sehingga dapat meningkatkan kualitas Pramuka, sehingga tercapai tujuan pramuka.

8	Pelatih Lanjutan (KPL)	> 29	Peserta dapat menggunakan metode pelatihan dan metode pelatihan pramuka yang benar melalui desain pelatihan yang komprehensif, memimpin pendidikan dan pelatihan pramuka dengan manajemen yang sangat baik dan pola pembinaan yang baik, sehingga dapat meningkatkan kualitas Kepramukaan dan mewujudkan pengembangan Pramuka.
---	------------------------	------	--

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2021)

Pada *organizational learning* yang diperuntukkan bagi pembinaan anggota dewasa (BINAWASA) diatur lebih rinci pada Keputusan Kwartir Nasional Nomor 48 Tahun 2018 tentang Sistem Pendidikan dan Pelatihan Kepramukaan. Sistem pendidikan dan pelatihan kepramukaan adalah sistem yang mengintegrasikan berbagai komponen secara sinergis. Komponen ini merupakan proses yang dibangun berdasarkan masukan, proses pelatihan, hasil, dan dampak pelatihan. Sistem tersebut menghubungkan tanggung jawab dan fungsi pelatih, pendidik, staf pendukung, dan staf kwartir yang mengawasi mereka. Berikut ini adalah diagram skema dari sistem pendidikan dan pelatihan kepramukaan.

Pola yang digunakan ialah polah segmental dan telah menjalani serangkaian percobaan di berbagai wilayah dan tempat sejak sepuluh tahun yang lalu, dan mencapai hasil yang memuaskan, dan para peserta merasakan efek terbesar. Selama ini kursus model lama menyajikan menu pelatihan yang diberikan secara acak sesuai dengan minat pelatih, peserta pelatihan tidak merasa bahwa pelatihan itu kesatuan terpadu, pelatih bisa melakukan demonstrasi sesuka hati, hingga terjadi penyimpangan, fokus pada kelas dan berinteraksi dengan layar. Model kurikulum perlu diperbarui untuk memberikan dampak yang lebih menguntungkan pada hasil.

Pada tabel 1.2 menunjukkan perbedaan perbandingan pola lama dan pola baru dalam sistem pendidikan dan pelatihan kepramukaan.

Tabel 1.2 Perbandingan Pola Lama dan Pola Baru dalam Sisdiklat

Pola Lama	Pola Baru
Pola Pelatihan	
<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan Klasikal • Penyusunan Jadwal <i>Parsial</i> • Tidak adanya Kontrak Belajar 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan Individual • Penyusunan Jadwal <i>Segmental</i> • Ada Kontrak Belajar
Pelatih	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lecturing</i> • Pelatih Pendamping sebagai Pendukung • Pasif 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Facilitating</i> • Pelatih Pendamping sebagai Pembimbing • Pro-Aktif
Peserta	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Action Like</i> • <i>Output : Adoption</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Role Play • <i>Outcomes : New Conceptual</i>

Sumber : Keputusan Kwartir Nasional No. 48 Tahun 2018, 2021

Pola segmental telah dikembangkan berdasarkan dengan tahapan yang jelas, sehingga memaksimalkan hasil pendidikan. Organisasi yang mampu belajar lebih baik dengan segenap pengalaman tentu memiliki potensi dan kesempatan yang lebih baik pula untuk menunjukkan kiprah organisasi Gerakan Pramuka saat ini. Penerapan *organizational learning* dalam meningkatkan *organizational performance* di organisasi Gerakan Pramuka seperti pada tabel 1.3 dan 1.4 berikut ini.

Tabel 1.3 Partisipasi Delegasi Binamuda di *International Learning and Event*

No	Nama Kegiatan	Tempat Kegiatan	Tanggal Kegiatan
1	Jogja International Scout Camp	Candi Prambanan, Yogyakarta	5-11 Juli 2020
2	European Jamboree 2020	Polandia	27 Juli – 07 Agustus 2020
3	Essex International Scout Jamboree 2020	Inggris	01-08 Agustus 2020
4	ASEAN Youth Forum	Kamboja	17-28 Agustus 2020
5	The 7 th ASEAN Scout Jamboree	Singapore	25-29 November 2020
6	The 42 nd World Scout Conference The 14 th World Scout Youth Forum	Sharm El-Sheikh, Mesir	17-28 Agustus 2020
7	The 10 th Asia Pacific Regional Scout Leader Summit Meeting	Jeju, Korea	18-20 April 2020

Sumber : Materi Rakernas Komisi Kerja Luar Negeri Tahun 2020, 2021

Tabel 1.4 Partisipasi Delegasi Binawasa di *Internasional Learning*

No.	Nama Kegiatan	Tempat Kegiatan	Tanggal Kegiatan
1	APR Workshop on Communication and Media	Maldives	11-14 Juni 2020
2	APR Workshop in Strengthening NSO's Financial Management and Financial Resources Mobilization	Pakistan	8-11 September 2020
3	The 2 nd APR Scout Education Forum	Taiwan	25-28 Juni 2020

Sumber : Materi Rakernas Komisi Kerja Luar Negeri Tahun 2020, 2021

Tabel 1.3 dan tabel 1.4 menunjukkan bahwa *organizational learning* dalam tubuh organisasi Gerakan Pramuka harus bisa memberikan perubahan yang signifikan sehingga dapat meningkatkan eksistensinya di tingkat dunia dengan

mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh kepanduan dunia. Seiring dengan berjalannya waktu organisasi Gerakan Pramuka secara *sustainable* memperbarui dan menguji metode pembelajaran yang dilakukan hingga menciptakan inovasi-inovasi baru yang dikembangkan oleh para pramuka didalamnya, baik inovasi di dalam program kerja, RPJMN, dan program insidental.

Organizational learning memberikan dampak kepada *organizational innovation* yakni merupakan inovasi yang dihasilkan oleh organisasi dalam menjawab tantangan masa, sebagai contoh di masa pandemik *Covid-19* saat ini yang mengharuskan untuk mengeluarkan inovasi-inovasi terkini agar organisasi tetap berkiprah serta inovasi-inovasi yang dilakukan dapat bermanfaat dan dijelaskan pada tabel 1.5 dibawah ini.

Tabel 1.5 Inovasi Kegiatan Pramuka Saat Masa Pandemi Covid-19

No	Nama Kegiatan	Dokumentasi	Pelaksanaan
1	Bimbingan Teknis Peningkatan Peran Serta Relawan Pramuka Peduli dalam Penanganan Covid-19		28 Juli 2020 Kwartir Nasional
2	Keputusan Kwartir Nasional No. 110 Tahun 2020 tentang Satgas Pramuka Peduli Pandemi Covid-19		09 Okt. 2020 Kwartir Nasional

No	Nama Kegiatan	Dokumentasi	Pelaksanaan
3	Kwartir Nasional Gelar Pelatihan Budidaya Tanaman dan Ikan, Dalam Rangka Program Ketahanan Pangan		08 Nov. 2020 Kwartir Nasional
4	Pramuka, Ayo Menjadi Duta Perubahan Perilaku, untuk Menghadapi Pandemi Covid-19!		06 Januari 2021 Kwartir Nasional

Sumber : Situs Resmi Organisasi Gerakan Pramuka, 2021

Tabel 1.5 menunjukkan inovasi-inovasi yang terus dilakukan oleh organisasi Gerakan Pramuka selama tahun 2020-2021 di masa pandemi. Organisasi harus terus mengolah dan mewujudkan ide-ide menjadi inovasi untuk mempertahankan kelangsungan organisasi, baik secara nasional dan internasional.

Selama perjalanannya organisasi Gerakan Pramuka dipimpin oleh lima latar belakang berbeda, yakni kerajaan, tentara, dokter, politisi dan kepolisian, tentu dalam setiap kepemimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. *Transformational leadership* harus mampu menciptakan visi dan misi yang menggambarkan inovasi-inovasi baru dimasa mendatang yang bisa diterima oleh pramuka dan dilaksanakan serta diimplementasikan bersama dengan anggota-

anggota organisasi. Tabel 1.8 menunjukkan visi dan misi Ketua Kwartir Nasional Gerakan Pramuka untuk masa jabatan 2018-2023.

Tabel 1.6 Visi dan Misi Ketua Kwartir Nasional Gerakan Pramuka RI, 2018

Visi	Terwujudnya Pramuka yang Relevan dengan Kebutuhan Anak Muda untuk Melakukan Perubahan
Misi	Mengarahkan dan Menjadikan Kaum Muda sebagai Subjek Kunci Pramuka yang Inovatif, Relevan, dan yang Menciptakan dan Menggerakkan Perubahan Bangsa, Negara, dan Masyarakat Indonesia pada Abad XXI sesuai Misi Suci Gerakan Pramuka.

Sumber : Materi Dasa Karya Ketua Kwartir Nasional, 2018

Gagasan yang dipaparkan pada materi pemilihan Ketua Kwartir Nasional periode 2018-2023 berjudul Dasa Karya Gerakan Pramuka.

Tabel 1.7 Dasa Karya Gerakan Pramuka

Dasa Karya Gerakan Pramuka	
1	Penguatan Kwartir Nasional
2	Pengembangan Pusat Pendidikan dan Pusat Penelitian dan Pengembangan
3	Memperkuat Hubungan Masyarakat
4	Sentra Perkemahan Modern
5	Manajemen Aset yang Baik dan Mandiri secara Finansial
6	Pramuka Agen Perubahan yang SESOSIF
7	Pramuka yang Kreatif dan Inovatif
8	Pramuka Wirausaha
9	Pramuka Bermasyarakat
10	Pramuka Berwawasan dan Gerakan Global

Sumber : Materi Rakernas Komisi Perencanaan dan Pengembangan 2018-2023, 2020

Melihat sinergi diatas, ketertarikan peneliti untuk meneliti lebih dalam mengenai *organizational performance* di organisasi Gerakan Pramuka. Penelitian

ini mengkaji variabel faktor yang saling mempengaruhi dan diwujudkan dalam bentuk skripsi yang berjudul “**Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Learning* dan *Innovation* (Studi Pada Kwartir Nasional Gerakan Pramuka)**”.

1.2 Ruang Lingkup Masalah

Berdasarkan uraian data diatas, ruang lingkup masalah harus menjadi jelas, yaitu :

- 1.2.1 Penelitian ini dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya dan penelitian ini berupa modifikasi model dari Morales et al. (2012) dan Arif & Akram (2018).
- 1.2.2 Variabel yang ada di dalamnya ialah variabel independen (X) yaitu *transformational leadership*, variabel intervening (Y₁) *organizational learning*, dan *organizational innovation* (Y₂) dan variabel dependen (Z) yaitu *organizational performance*. Variabel ini dipilih karena berdasarkan fenomena yang terjadi di organisasi Gerakan Pramuka.
- 1.2.3 Objek penelitian ini dikhususkan bagi Tim Pelatih Pusdiklatnas sesuai Keputusan Kwartir Nasional Gerakan Pramuka No. 056 Tahun 2020 berkedudukan di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.

1.3 Identifikasi Masalah

Penelitian ini menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* melalui kapabilitas dinamis *organizational learning*

dan *organizational innovation*. Meskipun keterkaitan tidak langsung ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Melihat sinergi diatas, ketertarikan penulis untuk meneliti lebih dalam mengenai *organizational performance* di organisasi Gerakan Pramuka.

1.4 Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan diteliti disesuaikan dengan latar belakang yang telah diuraikan diatas, sebagai berikut :

- 1.4.1 Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational learning* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka?
- 1.4.2 Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational innovation* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka?
- 1.4.3 Apakah *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational innovation* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka?
- 1.4.4 Apakah *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka?

- 1.4.5 Apakah *organizational innovation* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka?
- 1.4.6 Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka?
- 1.4.7 Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap *organizational performance* melalui *organizational learning* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka?
- 1.4.8 Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka?
- 1.4.9 Apakah *organizational learning* memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka?

1.5 Tujuan Penelitian

Penulis memiliki maksud dan tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut :

- 1.5.1 Menguji dan menganalisis pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *organizational learning* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.
- 1.5.2 Menguji dan menganalisis pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *organizational innovation* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.
- 1.5.3 Menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational learning* terhadap *organizational innovation* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.
- 1.5.4 Menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational learning* terhadap *organizational performance* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.
- 1.5.5 Menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational innovation* terhadap *organizational performance* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.
- 1.5.6 Menguji dan menganalisis pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *organizational performance* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.
- 1.5.7 Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *organizational performance* melalui *organizational*

learning pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.

1.5.8 Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.

1.5.9 Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung *organizational learning* terhadap *organizational performance* melalui *organizational innovation* pada Tim Pelatih Pusdiklatnas di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat untuk Penulis

Hasil dari penelitian ini akan memberikan pemahaman terhadap Analisis Pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* melalui *organizational learning* dan *organizational innovation*. Penelitian ini menjadi salah satu syarat untuk lulus sebagai Sarjana Manajemen (S.M) di STIE Indonesia Banking School.

1.6.2 Manfaat untuk Akademik

Penelitian ini diharapkan dan dapat diambil ialah mendapatkan pengetahuan baru mengenai *transformational leadership*, *organizational learning*, *organizational innovation*, dan *organizational performance* saling berkaitan antar rangkaian yang

memiliki kompleksitas vital untuk mencapai kinerja yang baik dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.6.3 Manfaat untuk Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat diimplementasikan di dalam organisasi agar dapat berkembang dengan baik serta mencapai kinerja yang jauh lebih baik karena dampak kekuatan dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* melalui *organizational learning* dan *organizational innovation*.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan terdiri dari beberapa bagian yaitu dibagi menjadi 5 bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mendeskripsikan secara umum mengenai objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini mengandung pembahasan teori-teori yang digunakan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, serta kerangka, model penelitian dan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENULISAN

Bab ini berisi tentang populasi, sampel, sampling data dan sumber data, metode pengumpulan data definisi operasional dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini diawali dengan penjelasan mengenai objek penelitian, dilanjutkan dengan analisis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab penutup yang menyajikan secara jelas, ringkas, dan padat mengenai perolehan hasil penelitian yang telah dilaksanakan yang ditulis pada bagian kesimpulan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

