BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Transformasional

Dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan pasti dibutuhkan seorang Pemimpin. Pemimpin disini yang dimaksudkan adalah orang yang mau dan mampu mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya agar organisasi atau lembaga pendidikan tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan, maka dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan dibutuhkan pemimpin yang dinamis, inovatif, dan kreatif. Dan tak luput pula, keefektivan kepemimpinan sangat diandalkan.

1. Konsep Kepemimpinan

Selanjutnya konsep tentang kepemimpinan. Kepemimpinan dan pemimpin merupakan objek dan subjek yang banyak dipelajari, dianalisis, dan direfleksikan orang sejak dahulu sampai sekarang. Sebagai pemahaman awal dikemukakan beberapa pendapat para pakar dan ahli antara lain :

a. Robert G. Owens

Mengartikan kepemimpinan sebagai keteribatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang sebagaimana

dikemukakan berikut:⁸ kepemimpinan merupakan kemauan dan keterlibatan serta latihan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

b. Fillick dan Peterson. J. A

Kepemimpinan merupakan penetapan kemampuan unt**uk** mempengaruhi perilaku dan aksi lain untuk mencapai tujuan ya**ng** dimaksudkan.

c. Maxwell

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memperoleh pengikut. Selanjutnya dikemukakan pula pemimpin terkemuka dalam sebuah kelompok tertentu mudah ditentukan perhatikan saja ketika orang-orang berkumpul, kalau suatu persoalan harus diputuskan siapa yang pandangannya paling berharga, siapa yang yang paling diperhatikan ketika persoalan dibicarakan. Siapa yang paling cepat disetujui oelh lainnya. Yang paling penting siapa yang diikuti oleh orang lain. Jawaban dari pertanyaan tersebut akan menjawab siapa pemimpin dari suatu kelompok tertentu.

d. Hughes, et al

Kepemimpinan berkenaan denagn keberanian mengambil resiko dengan perhitungan yang matang, dinamika,mkreativitas, inovasi, perubahan, dan visi. Selanjutnya ditambahkan oleh Hughes, et al. (2002),

⁸ Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi, Teori, Transformasi Aplikasi pada Organisasi Bisnis*,

Politik, dan Sosial, (Jakarta: Mitra Media Nusantara, 2004), h. 257-248

digilib.uinsbv.ac.id digilib.u

"Leadership in everyone's business" (Kepemimpinan adalah urusan semua orang), karena setiap orang pada hakikatnya adalah pemimpin yang kelak akan dimintai pertanggung jawabannya terhadap kepemimpinannya.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain (bawahan) agar timbul kerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Dari kesimpulan tersebut pada dasarnya telah diketahui inti dari kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain, serta memiliki tujuan yang ingin dicapai.

2. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/ bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja sangat berpengaruh dalam pembentukan pola kepemimpinan. Adapun pola atau gaya kepemimpinan yang pokok, diantaranya adalah:

Tabel 2.1
TIPE KEPEMIMPINAN

OTORITER	DEMOKRATIS	LAISSEZ FAIRE/ BEBAS		
Segala keputusan	Semua keputusan	Kebebasan lengkap utuk		
berpusat pada	merupakan bahan	mengambil keputusan		
pemimpin.	pembahasan kelompok	kelompok atau individual		
	dan keputusan	dengan minimum		
	kelompok yang	oratisipasi pemimpin.		
	dirangsang dan			
	dibantu oleh			
	pemimpin			
Tehnik-tehnik atau	Persfektif aktivitas	Macam-macam bahan		
langkah-langkah	dicapai selama diskusi	disediakan oleh pemimpin		
ditentukan oleh	berlangsung.	dan yang dengan jelas		
pemimpin	Dilukiskan langkah-	mengatakan bahwa ia akan		
	lang <mark>ka</mark> h umum k <mark>era</mark> ha	menyediakan keterangan		
	tujuan kelompok dan	apabila ada permintaan.		
	apabila diperlukan	Pemimpin tidak turut		
	saran tehnis, maka	berpartisipasi sama sekali		
	pemimpin akan	dalam diskusi kelompok.		
	menyarankan dua atau			
	lebih prosedur			
	alternatif yang dipilih.			
Segala pembagian	Pembagian tugas	Pembagian tugas semua		
tugas dan tanggung	terserah pada	terserah pada bawahan.		
jawab dipegang oleh	kelompok. Dan para	Dan intinya dalam gaya		
pemimpin. pegawai boleh bekerja		kepemimpinan ini,		
	dengan siap saja yang	pemimpin sama sekali		
	mereka kehendaki.	tidak turut dalam		
		pengambilan keputusan,		
		dan jika bawahan		
		mengalami kesulitan dan		
		bertanya maka pemimpin		
		bertindak		

Pendekatan universal menganggap hanya ada satu cara terbaik untuk memimpin. Ini disebut dengan "best one way" atau satu jalan terbaik. Padahal

dalam kenyataannya setiap organisasi memilikiciri khusus dan masing-masing dengan keunikannya sehingga tidak mungkin organisasi dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi.

Sehingga memunculkan yang namanya Pendekatan Kontingensi. Jika diterjemahkan secara harfiah berarti pendekatan kemungkinan. Artinya, situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku yang berbeda pula.

Ada pula gaya kepemimpinan berdasarkan kepribadian:⁹

a. Gaya kepemimpinan Karismatik

Gaya kepmimpinan ini mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara bicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya orang yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini memiliki kepribadian visionaries. Mereka sanagt menyenangi perubahan dan tantangan. Namum gaya kepemimpinan ini bisa dianalogikan dengan peribahasa tong kososng nyaring bunyinya. Mereka mampu menarik orang, namun dalam beberapa lama, orang —orang akan kecewa karena ketidak konsistenannya dalam pekerjaan. Ketika dipmintai pertanggung jawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

b. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan ini ada di penempatan perfektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan

⁹ Lihat di http://www.google.com/felixdeny.wordpress.com/2012/01/07/definisi-kepemimpinan-dan-macam-macam-gaya-kepemimpinan/, diakses pada 07 Januari 2012, oleh Felix Deny.

dirinya. Sisanya, melihat sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi dengan jelas! Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya. Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan dari gaya kempemimpinan ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun, kesabarannya ini bisa menerima perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

c. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Seperti yang telah dijelaskan diatas gaya kepemimpinan ini segala sesuatunya berpusat pada diri seorang pemimpin, namun langkahlangkahnya cermat dan sistematis.

d. Gaya Kepemimpinan Moralis

Kelebihan gaya kepemimpinan ini adalah umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Namun, kekurangan dari kepemimpinan ini adalah emosinya. Rata-rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sangat sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat.

Berikut ini adalah Model-Model Kepemimpinan: 10

Bush membagi model kepemimpinan atas Sembilan model, yaitu (1) Manajerial (*Magerial*), (2) partisipatif (*partisipative*), (3) transfomasional (*transformational*), (4) interpersonal (*interpersonal*), (5) transaksional (*transactional*), (6) *postmodern*, (7) kontingensi (*contingency*), (8) moral (*moral*), dan pembelajaran (*instructional*).

Kepemimpinan yang kuat dalam artian harfiah ialah kepemimpinan kepala madrasah yang tangguh, ulet, dan tahan banting. Sedangkan dalam arti singkatan, KUAT ialah kepemimpinan yang Kredibel (dapat dipercaya karena kejujuran dan komitmennya terhadap diri sendiri dan lembaga sekolah), Usaha keras untuk mewujudkan visi dan misinya, Akseptabel dan akuntabel (diterima bawahannya dan dapat mempertanggung jawabkan kepemimpinannya), Terampil secara konseptual (menguasai iptek), Sosial (mampu bergaul dan memiliki jaringan kerja yang luas atau *networking*), dan Teknikal (agar lebih berwibawa dan tidak mudah dikelabui bawahannya).

Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang mampu menyejahterahkan bawahannya, bukan menyengsarakan bawahannya, mampu memberdayakan bawahannya, bukan memperdayakannya, pandai merasakan perasaan bawahannya, bukan merasa pandai atau selalu menggurui bawahannya.

-

¹⁰ Husaini Usman, Manajemen Teori...h. 423

Leithwood (1994) menggambarkan kepemimpinan transformasional ke dalam delapan dimensi :¹¹

- a. Membangun visi sekolah
- b. Menetukan tujuan sekolah
- c. Menyediakan stimulasi intelektual
- d. Menawarkan dukungan individual
- e. Memodelkan praktik yang baik dan nilai-nilai organisasi yang penting
- f. Menunjukkan ekspektasi yang baik
- g. Menciptakan budaya sekolah yang produktif
- h. Mengembangkan struktur untuk membantu pengembangan partisipasi dalam keputusan sekolah.

Dr. Peter Wylie dalam "Karyawan Bermasalah, Kiat Meningkatkan Kinerja Mereka" menyebutkan ciri-ciri kepala sekolah yang kreatif: 12

- a. Cenderung mendorong perubahan, kepala sekolah sebagai agen perubahan, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi programprogram sekolah yang mengarah kepada perubahan sekolah untuk menjadi yang lebih baik
- b. Objektif, kepala sekolah memberikan penilaian-penilaian yang obyektif kepada anggota organisasi yang dipimpinnya, keberpihakan beliau pada

¹¹ *Ibid*, hal, 422-423

¹² Peter Wylie, et. al, *Karyawan Bermasalah, Kiat Meningkatkan Kinerja Mereka*, (Jakarta: erlangga, 1997), cet ke 3, jilid 1, h. 196

orang-orang yang komitmen terhadap kemajuan lembaga sangat dibutuhkan

- c. Berpikir postif tingking, rasa percaya pada *job description* yang sudah diputuskan
- d. Wawasan luas, penuh ide cemerlang sehingga program progam sekolah selalu inovatif dan tidak kaku
- e. Idealis, sifat yang sangat dibutuhkan kepsek agar dapat menjadi panutan para bawahannya
- f. Motivasi tinggi, penuh semangat, kecerdarasan luar biasa juag modal kepsek untuk memberikan semangat kepada bawahannya
- g. Berfikir kedepan untuk kemajuan sekolah

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kepemimpinan adalah urusan semua orang, karena semua orang adalah pemimpin, minimal memimpin dirinya sendiri, serta bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Teori kepemimpinan terdiri atas teori "Kepemimpinan Klasik" dan teori "Kepemimpinan Modern". Teori Kepemimpinan Klasik meliputi: (1)gaya kepemimpinan model Taylor, (2)gaya kepemimpinan model Mayo, (3)studi lowa, (4)studi Ohio, (5)studi Michigan. Teori Kepemimpinan Modern meliputi: (1)teori orang besar (great man), (2)sifat-sifat (traits), (3)perilaku

(behavioral), (4)situasional (kontingensi), (5)transaksional. (6)transformasional dan kharisma, dan (7)pancasila.¹³

Tabel 2.2

Persamaan dan Perbedaan Keenam Pendapat Pendekatan Kepemimpinan

Sandler (1997)	Lunenbrug dan Orstein	Northouse (2007& 2009)	Hoy dan Miskel (2010)	Gill (2009)	Yukl (2010)
	(2000)				
2. Sifat-Sifat	1.Sifat-sifat	1. Sifat	1. Sifat-sifat	1. Sifat-sifat	1. Sifat
4. Perilaku	2. Perilaku	3.Gaya	4. Perilaku		2. Perilaku
6. Kontingensi	3.Kontingensi		5. Kontingensi	3. Kontongensi	
		2.Ketrampilan	2. Ketrampilan		
5.Situasional		4.Situasional	2.Situasional	3.Situasional	4.Situasional
9.Transformasionmal			6.Transfoprmasional		5.Integratif
3.Pengaruh dan kekuasaan					3.Pengaruh dan kekuaasaan
7. Transaksional					
8. Atribut 1. Great Man Theory					

Keterangan:

- 1. Persamaannya ada beberapa pendekatan yang sama sifatnya
- 2. Perbedaannya, jumlah dan urutan perbedaan yang tidak sama
- 3. PendekatanSadler yang paling lengkap.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulakan bahwa urutan penekatan kepemimpinan, meliputi: (1)*Great man theory*, (2) sifat-sifat, (3) ketrampilan, (4)pengaruh dan kekuasaan, (5)perilaku (gaya), (6)situasional, (7)kontingensi, (8) transaksional, (9) Atribut, dan (10) transformasional/karismatik.

¹³ *Ibid*, hal 316-317

Dalam penelitian ini saya membahas model kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan ini menggunakan pendekatan Kepemimpinan Normatif milik Sandler. Model ini lebih sentralistik, lebih mengarahkan, lebih mngontrol sistem. Model ini cenderung berbuat sewenang-wenang karena kepemimpinan yang kuat., berani berkorban sebagai pahlawan, karismatik, dan konsisten dengan teman sejawat dalam berbagi nilai-nilai dan kepentingan-kepentingan umum.

Menurut Daryanto Asmani dalam bukunya yang berjudul "Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran", gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan hal-hal sebagai berikut. Pertama, mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan dan pembaharuan. Kedua, memiliki sifat pemberani. Ketiga, mempercayai orang lain. Keempat, bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu atau atas dasar kepentingan dan kroninya). Kelima, meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus sepanjang hayat. Keenam, memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi rumit, tidak jelas, dan tidak menentu. Ketujuh, memiliki visi ke depan. 14

Kepala Sekolah yang memiliki gaya kepemimoinan transformasional cenderung untuk menghargai ide-ide baru untuk proses belajar-mengajar.

¹⁴ Daryanto, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran, (Yogyakarta:Gava Media, 2011), cet. Ke-1, h. 2

Akibat positifnya adalah ditemukannya solusi persoalan kesehatian yang dihadapi guru dalam proses belajar mengajar di kelas.¹⁵

Menurut Sudarwan Danim kepemimpinan dan Suparno, transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi yang efektif, pemberian rangsangan inteltual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Dengan penekanan pada hal-hal seperti itu, diharapkan kepala madrasah mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka mengembangkan kualitas sekolahnya. Penerapan kepemimpinan transformasional juga diperlukan mengingat berbagai informasi terkini seyogianya ditransformasikan kepada guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua/wali melalui sentuhan persuasive, psikologis, edukarif dari kepala madrasah.

Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan Kepala Madrasah dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif atau komunikasi secara halus yang dapat mempengaruhi aspek Kognitif, Aspektif, dan Konatif. Kepala Madrasah yang mamapu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi yang dipimpinnya. Selain itu komunikasi dan motivasi berprestasi dari Kepala Madrasah juga turut mewarnai perilaku pelayanan

¹⁵ *Ibid*, hal. 3

pendidikan kepada siswa dan masyarakat melalui pola kepemimpinan yang diterapkan.¹⁶

Northouse (2011) dalam bukunya Jamal Ma'mur Asmani "Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional", memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepamimpinan transformasional, diantaranya sebagai berikut. Pertama, berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal terbaik bagi organisasi. Kedua, berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani, dengan didasari nilai yang tinggi. Ketiga, mendengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja. Keempat, ciptakan visi yang diyakini oleh semua orang dal;am organisasi. Kelima, bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan. Keenam, menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi. 17

Disisi lain, Dwi Suryanto menjelaskan ciri kepemimpinan transformasional secra lebih detail. Adapun cirri-ciri tersebut adalah sebagai berikut :

a. Idealized influence, meliputi:

1) Menunjukkan keyakinan diri yang kuat;

¹⁶ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transfomasional Kepala Sekolah, Visi, dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Kritis, dan Internasional Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), cet. Ke-1, h. 48-49.

¹⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah...*,cet. ke-1, h. 54

- 2) Menhadirkan diri dalam saat-saat yang sulit;
- 3) Menunjukkan nila-nilai yang penting;
- 4) Menumbuhkan kebanggaan;
- 5) Meyakini visi, membanggakan keutamaan visi, dan secara pribadi bertanggung jawab penuh pada tindakkan;
- 6) Meneladani ketekunan alam semesta.
- b. Individualized consideration, meliputi:
 - 1) Menerung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual;
 - 2) Mengidentifikasi kemampuan bawahan;
 - 3) Memberikan kesempatan belajar;
 - 4) Mendelegasikan wewenang;
 - 5) Melatih dan memberikan umpan balik penembangan diri;
 - 6) Memberdayakan bawahan.
- c. Inspirational motivation, meliputi:
 - Menginspirasi bawahan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan;
 - 2) Menyelaraskan tujuan individu dan oraganisasi;
 - Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi;
 - 4) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat.
 - 5) Menampilakn visi yang menggairahkan;

- 6) Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan;
- Menciptakan budaya bahwa kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.

d. Intellectual stimulation, meliputi:

- 1) Mendorong pemanfaatan imajinasi;
- 2) Mengajak melihat pefektif baru;
- 3) Memakai symbol-simbol pendukung motivasi;
- 4) Mempertanyakan kepercayaan yang melekat pada organisasi. 18

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional adalah seberapa jauh Kepala Madrasah untuk berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal terbaik bagi organisasi, berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani, dengan didasari nilai yang tinggi, mendengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja, ciptakan visi yang diyakini oleh semua orang dalam organisasi, bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan, menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi melakukannya dengan baik dan memberikan efek positif terhadap guru, siswa, dan wali murid.

¹⁸ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), cet. Ke-1, h. 303-305

B. Budaya Pembelajaran (Budaya Learning)

Pembelajaran adalah sumber kreativitas. sebab dengan hanya pembelajaran-lah manusia belajar untuk memperbaiki diri. Karena itu, kedudukan guru dalam pelayanan pendidikan dan pembelajaran atau dalam pengembangan SDM secara keseluruhan sangatlah vital. Diutak-atik dengan logika apa pun, guru memang asset bangunan tak terbantahkan. Meskipun guru dikatakan sebagai asset, yang perlu ditelaah dalam praktik nyatanya adalah sejauh mana asset itu memberikan pengaruh dalam kemajuan bangsa secara keseluruhan. Karena itu, pendidikan perlu membekali siswa tentang bagaimana menggali bakat itu, bagaimana mengembangkan diri, dan bagaimana mengendalikan tabiat alami yang bisa menjadi sumber masalah jika keblabasan. ¹⁹

Terkait dengan pembahasan di atas, fitrah manusia yang perlu dikembangkan oleh pendidikan adalah fitrah pembelajaran. Ini bukti bahwa semua manusia adalah makhluk pembelajaran. Pembelajaran yang dimaksudkan disini adalah proses yang ditempuh manusia utuk mengubah ketidakmampuannya (*inability*) menjadi bentuk kemampuan baru (*new ability*). Pembelajaran pada dasarnya adalah proses dari apa yang kita tahu, kita rasakan, atau kita dengar menjadi yang lebih baik dari sebelumnya.²⁰

²⁰ *Ibid.* hal. 133-134

¹⁹ Hudaya Latuconsina, *Pensisikan Kreatif...*,h. 118

Sedangkan pembelajaran (*learning*) adalah menyalakan api perubahan pada siswa, sehingga ia mulai belajar menemukan sesuatu.²¹ Dalam buku, "*Perilaku Keorganisasian*", disebutkan bahwa pembelajaran adalah bagaimana individu selalu memepersiapkan diri untuk berubah dengan melakukan aktivitas yang tidak pernah berhenti selama hidupnya, misalanya seperti berikut ini:

- Membaca, merupakan kegiatan yang tidak pernah berhenti dalam rangka untuk mengamati, memepelajari, dan menganalisis situasi dan keadaan lingkungan sekitarnya.
- 2. Berhitung, merupakan kegiatan yang selalu dilakukan untuk membandingkan, mengukur, serta mengetahui laba rugi dari setiap aktivitas di lingkungannya.
- Menulis, mencatat dan inventarisasi semua kegiatan otak agar tidak terlupakan (kemampuan otak amnusia). Kemudian dapat digunakan sebagai pusat data bagi individu.

Pembelajaran juga dapat diartikan sebagai proses dari tidak tahu, tidak mengenal, tidak mengerti menjadi mengerti, mengenal, dan mengetahui yang didampingi dengan seoranng yang ahli.

Berdasarkan literatur yang sudah ada, sudah banyak teori-teori pembelajaran yang dihasilkan oleh pakar psikologi, diantaranya sebagai berikut:²²

1. *Opertant Conditioning* (B.F. Skinner). Kondisi inilah yang membuat perilaku orang mau belajar secara sukarela untuk memperoleh imbalan atas prestasi

²¹ *Ibid*, h. 137

²² Mahanan Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian* , (Bogor: Ghalia Indonesia, 2008), cet. Ke-1,edisi 2, h.39-40

atau kegagalan atas kesalahan yang diperbuatnya.Tujuannya untuk memberdayakan kemampuan yang sudah dimilikinya secara maksimal. Sedangkann untuk memberdayakan kemampuan melalui pemebelajaran.

- 2. Classical Conditioning (Ivan Pavlov), Pavlov adalah seorang ahli psikologi Rusia, dia melakukan eksperimen dengan mengajarkan anjing untuk merespons suara lonceng. Dia menemukan suatu kesimpulan bahwa apabila kondisi tidak ada stimulus, maka tidak akan terdapat respons terhadap suatu objek yang menjadi focus perhatian dan sebaliknya,apabila adastimulus atau rangsangan untuk memperhatikan objek, maka kondisi untuk merespons objek itu akan dilakukan.
- 3. Social Learning Theory (Robbin). Robbin menguraikan tentang social learning bahwa orang atau masyarakat akan melakukan pembelajaran melalui pengamatan dan pengalaman secara langsung tentang terjadinya suatu masalah, secara langsung tentang terjadinya suatu masalah atau objek.

Selanjutnya, seperti yang telah dikutip pada bab sebelumnya, yang saya maksudkan dengan budaya disini adalah kebiasaan kolektif yang sudah dijalankan secara berkelanjutan dan terus-menerus oleh seluruh pegawai dengan diawasi oleh atasan atau kalau pada lembaga pendidikan, Kepala Sekolah, budaya adalah nilai-nilai yang sudah direalisasikan, bukan semata nilai-nilai hidup yang dipampang di tembok, atau baru dijadikan moto profil sekolah. Budaya adalah

apa yang telah kita lakukan, sedangkan nilai-nilai adalah apa yang kita pahami dan yakini.²³

Secara teori, budaya di suatu lembaga pendidikan atau pun organisasi lainnya itu lahir dari nilai-nilai dan perilaku atau kebiasaan yang dianut dan dijalankan secara berkelanjutan oleh kelompok pendiri atau orang-orang senior di lembaga itu, yang kemudian berhasil ditransfer secar ilmiah kepada yang lain sehingga membentuk perilaku kolektif.²⁴

Sebagai contoh, kalau kita datang ke Pondok Modern Gontor di Ponorogo, Jawa Timur, pasti kita akan menyaksikan budaya baca dijalakan para santri. Ke mana-mana santri membawa buku. Tidak sedikit anak yang tetap membaca meski mengantre. Inilah budaya yang lahir dari para pendiri atau orang-orang senior di sana.²⁵

Budaya juga lahir dari pengalaman kelompok dalam menyelesaikan masalah atau mengarungi bahtera hidup. Pengalaman itu kemudian diajarkan kepada mereka untuk menampilakan perilaku tertentu, seperti yang terjadi pada budaya masyarakat di seluruh Indonesia.²⁶

Dalam praktiknya, budaya ini kemudian dikelompokkan menjadi dua, yaitu budaya kuat dan budaya lemah. Disebut budaya kuat apabila niali-niali, pedoman hidup, atau aturan suatu lembagaitu benar-benar direalisasikan dalam kehidupan

²⁵Ibid.

²³ Hudaya Latuconsina, *Pendidikan Kreatif...*h. 139

²⁴ Ibid.

²⁶ Ibid.

nyata, bukan hanya sebuah rumusan atau tulisan. Sebaliknya, disebut budaya lemah, apabila nilai-nilai, pedoman aturan, atau prosedur itu tidak dijalankan secara kolektif atau hanya dijalankan separuhnya.²⁷

Budaya pembelajaran atau budaya *learning* sendiri menurut Bapak Hudaya Latuconsina dalam bukunya, "*Pendidikan Kreatif*", adalah pembelajaran atau *learning* yang sudah dijadikan budaya disekolah, yang tercermin dalam berbagai perilaku, sikap, pandangan hidup, pola hubungan antarmanusia, dan lain-lain.²⁸

C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Budaya Pembelajaran

Dengan keadaan modern seperti ini, salah satunya adalah pengetahuan dan ketrampilan yang semakin mudah tersebar luar berkat makin pesatnya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Bagi sebuah organisasi, semisal lembaga pendidikan layaknya sekolah, hal ini berarti keharusan untuk menjadi pembelajaran yang abadi. Atau dengan kata lain, organisasi harus mengembangkan budaya pembelajaran yang tinggi.²⁹

Dalam organisasi yang memiliki budaya pembelajaran, akan ditumbuh kembangkan kolaborasi antar anggota yang bekerja demi mencapai tujuan bersama yang bekerja demi mencapai tujuan bersama dalam sebuah sistem yang

.

²⁷ *Ibid*, hlm. 140

²⁸ *Ibid*, hlm. 138

Lihat di http://www.jakartaconsulting.com/01/02/2014/budaya-pembelajaran-dalamorganisasi, yang diunggah pada tanggal 01 Februari 2014 oleh Jarkarta Konsulting

secar terus-menerus disempurnakan. Pada intinya, setiap masalah yang muncul dipandang sebagai peluang bagi pembelajaran demi peningkatan kompetensi dan kinerja. Bahkan bawahan kerap merasa tertantang untuk mengungkapkan masalah untuk kemudian dicari dan diterapkan solusinya.

Menyadari bahwa setiap solusi merupakan tantangan yang harus dihadapi, bawahan didorong untuk secara cepat mengidentifikasi permasalahan dan mengimplementasikannya. Hal ini, akan memberdayakan bawahan, menyempurnakan proses, serta mempertahankan organisasi agar tetap kompetitif.

Harus diakui bahwa sudah ada sebagian sekolah-sekolah yang menerapkan budaya pembelajaran yang bagus, tetapi jumlahnya kurang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang budaya pembelajarannya lemah. Sebagian besar sekolah kita memiliki budaya pembelajaran yang rendah, yang ditandai dengan:30

Pertama, guru masih memosisikan dirinya sebagai satu-satunya sumber pengetahuan yang paling berwibawa dan ditakuti. Guru menjadi birokrat kurikulum dengan moto: "Kalau bisa dipersulit kenapa harus dipermudah?!". Untuk menumbuhkan budaya pembelajaran yang baik, maka sikap ini harus diganti. Guru harus memosisikan dirinya sebagai pihak yang belajar, misalnyaa memepelajari perilaku murid atau menggali ilmu dari sumber-sumber belajar lain, seperti internet, perpustakaan, atau alam.

Kedua, aktivitas di kelas masih banyak yang meosisikan siswa sebagai pihak yang pasif, tinggal mnerima materi. Hal ini kurang merangsang kreativitas

³⁰ Ibid

siswa. Bisa saja guru memancing tema atau isu untuk kemudian didiskusikan bersama, Bahkan kalau perlu, guru bisa saja mendialogkan topik yang akan dipelajari sambil mengajukan kesepakatan kepada siswa untuk memantik kreativitasnya.

Ketiga, visi pendidikan bukan pada kehidupan tapi pada ujian nasional atau lebih sempit dari itu. Visi yang demikian kurang menumbuhkan budaya belajar. Siswa akan segera melupakan materi yang sudah dipelajarinya ketika ujian sudah selesai. Pihak sekolah atau guru perlu sesering mungkin membuat anak-anak paham tentang visi sekolah dan mendorong anak-anak untuk bercita-cita tinggi agar motivasinya muncul.

Keempat, pandangan terhadap kemapuan murid masih parsial dan belum komplet. Anak disebut bodoh atau pintar hanya berdasarkan standar tertentu. Guru dan sekolah harus mulai belajar untuk mengubah definisi tentang anak bodoh dan anak pintar. Semua anak dengan segala potensi yang dimilikinya adalah calon anak pintar. Asumsi seperti ini harus dimiliki supaya guru bisa memotivasi anak untuk terus belajar.

Kelima, penanganan terhadap kesalahan murid selalu hukuman., omelan, bukan pembelajaran yang menfasilitasi mereka untuk melakukan perubahan sikap dan tindakan melalui pengalaman dan pengetahuan. Hukuman memang tetap diperlukan, tetapi harus dengan alasan yang dan tujuan yang khusus. Kalau

sedikit-sedikit menggunakan hukuman sebagai reaksi, siswa akan kurang terfasilitasi untuk melakukan pembelajaran.

Keenam, budaya belajar di kelas cenderung menciptakan persaingan individual yang saling mengalahkan, diskriminasi, anak pintar-bodoh, baik-nakal, dan seterusnya. Guru dikelas perlu menjadi pihak yang mendorong semua anak untuk mengeluarkan potensinya dengan berbagai cara.

Ketujuh, arah pengembangan potensi siswa selalu cenderung pada pemenuhan kualifikasi kerja dan itu pun untuk posisi buruh. Mestinya, pengembangan potensi anak perlu disentuh dengan skill kerja dan skill untuk hidup sehingga tidak semua siswa orientasinya menjadi buruh atau pekerja, sebaliknya akan membuat anak punya banyak pilihan untuk profesinya nanti.

Oleh karenanya, sangat penting bagi sebuah organisasi untuk mengembangkan budaya pembelajaran agar para guru mampu merubah pemikiran tersebut diatas. Organisasi yang demikian, menurut Schein, memiliki ciri, memiliki kesadaran bahwa peranan manusia dalam lingkungannya adalah sebagai pemecah masalah dan pembelajar yang aktif. Guna membangun budaya pembelajaran yang aktif, maka pemimpin sebagai peletak dasar-dasar budaya organisasi, harus menanamkan keyakinan bahwa sikap aktif untuk terus-menerus melakukan penyempurnaan akan mengarah kepada pembelajaran. Dengan demikian hal ini akan menjadi contoh bagi para pengikutnya. Dalam mengahadapi makin tingginya kompleksitas, ketergantungan pemimpin kepada

pengikutnya dalam menghasilkan lebih gagasan-gagasan baru besar kemungkinannya untuk diadopsi jika para karyawan telah terlibat dalam proses pembelajaran.³¹

Organisasi dengan budaya pembelajaran yang tinggi sangat mementingkan komunikasi. Oleh karenanya perlu diciptakan sistem komunikasi yang efektif sehingga memungkinkan setiap orang mudah menjalin hubungan dengan orang lain. Dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi yang maju pesat, hal ini seharusnya lebih mudah diwujudkan. Komunikasi yang dijalin juga harus bersifat terbuka, langsung, jelas, dan jujur, terutama untuk hal-hal yang relevan dengan tugas-tugas karyawan. Pada bagian ini, pemimpin harus menentukan dengan rincin sistem komunikasi yang minimum yang harus ada dan jenis-jenis informasi apa saja yang penting bagi pembelajran yang efektif. Karena, informasi yang melimpah belum tentu bermanfaat karena acap membuat karyawan bingung.32

Saat ini organisasi semakin diisi oleh karyawan dengan latar belakang yang semakin beragam. Dampak positifnya adalah semakin kayanya sumber pembelajaran dan inovasi. Menjadi tugas pemimpinlah untuk membangun serta mengelola keberagaman tersebut.

Kompleksitas adalah hal lain yang harus disadari oleh pemimpin yang ingin mengembangkan organisasi dengan budaya pembelajaran yang tinggi.

³¹ *Ibid*. ³² *Ibid*.

Kompleksitas berarti saling terkaitnya komponen-komponen yang meski beragam dan otonom namun saling terkait dan saling bergantung.

Budaya pembelajaran identik dengan orientasi jangka panjang. Oleh karenanya, organisasi dengan budaya pembelajaran yang tinggi kerap tidak segansegan mengorbankan keuntungan financial jangka panjang demi meningkatkan pengetahuan serta ketrampilan anggotanya. Maka tak jarang banyak perusahaan yang mengalokasikan sebagian pendapatnya dalam jumlah yang cukukp besar demi memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya.33

Berikut ini adalah model pembelajaran yang dapat diaplikasikan menjadi budaya learning :34

Action Learning (AL). Semua sekolah pasti dapat menjalankan model pembelajaran ini. AL adalah model pembelajaran untuk orang dewasa yang digagas oelh Profesor Reginald Revan (www.actionlearning.com). Seperti namanya pembelajaran ini berbasis pada apa yang sudah kita lakukan, lalu kita temukan masalahnya, kita audit hasilnya, dan kita temukan solusinya. Model ini harus dilakukan dalam tim untuk membentuk program. Dengan artian para guru dikumpulkan untuk sharing pengalaman dengan dipandu oleh kepala madrasah atau orag yang dianggap senior di sekolah.

Social Learning, menurut saya kepala sekolah dan guru tetap perlu menjadikannya sebagi sebuah budaya kolektif melalui suatu mekanisme yang

.

³³ Ihid

³⁴ Hudaya Latuconsina, *Pendidikan Kreatif...*h. 184-190

diikuti secara sadar oleh semua guru agar hasilnya lebih bagus. Sekolah perlu membuka ruang dimana masing-masing guru mau belajar dari rekannya untuk meningkatkan mutu pembelajran di sekolah.

Progamming learning by doing, dengan mengoptimalkann fungsi pembinaan choacing dan bimbingan (konseling). Di banyak tempat, model ini sangat bagus dan sangat efektif untuk meningkatkan kinerja individu (junior). Bahkan lebih efektif daripada training yang membutuhkan biaya tinggi.

Feedback, berdasarkan teori-teori manajemen, feedback adalah kegiatan yang dilakukan atasan untuk menanggapi hasil/proses kerja bawahan. Tanggapan ini bisa berupa tanggapan positif atas keberhasilan atau tanggapan yang menuntut perbaikan.³⁵

Selain feedback, yang terpenting adalah menjaga dialog di antara semua elemn dalam sekolah dalam menyelesaikan masalah. Menegakkan dialog adalah menanam buday pembelajaran yang sangat penting. Orang akan sulit diharapkan bisa belajar apabila ia berada dalam ruangan yang penuh ketegangan, kebencian, dan amarah.³⁶

Dengan mengakarnya budaya pembelajaran akan sangat memudahkan sebuah organisasi atau instansi menyesuaikan dengan lingkungannya, yang selanjutnya akan meningkatkan pertumbuhan dan daya saing.

³⁵ *Ibid*, h. 186 ³⁶ *Ibid*, h. 187

Agar pembelajaran bisa menjadi budaya di sekolah, memang butuh sejumlah persyaratan. Salah satunya terpentingnya adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang bersumber dari dalam diri sendiri.

Kepala sekolah harus memiliki motivasi intrinsik lebih dahulu, baru kemudian dia melakukan berbagai upaya untuk memunculkan motivasi intrinsk dari para guru agar bisa diajak melakukan Action learning, Social Learning atau dialog, serta programming learning by doing.

Menurut penjelasan diatas, dapat disimpulakan bahwa mengakarnya budaya pembelajaran di suatu organisasi atau instansi ini berhubungan dengan efektif atau tidaknya gaya kepemimpinan yang diterapkan. Mengingat di Madarah Aliyah Darul Ulum, gaya kepemimpinannya menggunakan transformasional maka saya tertarik untuk melakukan penelitian guna melihat hubungan keduanya.