

STUDY LITERATURE REVIEW: PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN ABAD 21

Johanes Oenaimnou¹, Zamarotul Azkiyah², Wisnu Ginto Silaban³, Teguh Trianung⁴, Supadi⁵

¹Mahasiswa Magister Universitas Negeri Jakarta, Johanes_1111822005@mhs.unj.ac.id,

²Mahasiswa Magister Universitas Negeri Jakarta Zamarotul_1111822014@mhs.unj.ac.id,

³Mahasiswa Magister Universitas Negeri Jakarta, wisnu_1111822012@mhs.unj.ac.id,

⁴Dosen Universitas Negeri Jakarta teguhtrianungdjokos@unj.ac.id,

⁵Dosen Universitas Negeri Jakarta supadi@unj.ac.id.

Abstract

Times are constantly changing, and the world is entering the 21st century. The 21st century is marked by various rapid developments and changes that occur in human life and the universe. Changes and developments that really affect human life are technology and information. The influence of technology and information brings various positive impacts and on the other hand also brings negative impacts as well as various challenges that require humans to be ready to face them. The education sector also feels and experiences various challenges. To be able to deal with and overcome this, a leader who has adequate abilities and competencies is needed to be able to move members of educational institutions and make firm decisions in facing the challenges of the 21st century. The focus of this research is on transformational leadership styles in making decisions to face challenges in the 21st century. Thus the research method used is a literature review study by analyzing several previous research articles and writings related to the research focus. The research objective is to analyze and understand the impact of transformational leadership on the role of decision-making in facing challenges in the 21st century.

Abstrak

Waktu terus berubah, dan dunia memasuki abad ke-21. Abad ke-21 ditandai dengan berbagai perkembangan dan perubahan pesat yang terjadi dalam kehidupan manusia dan alam semesta. Perubahan dan perkembangan yang sangat mempengaruhi kehidupan manusia adalah teknologi dan informasi. Pengaruh teknologi dan informasi membawa berbagai dampak positif dan di sisi lain juga membawa dampak negatif serta berbagai tantangan yang menuntut manusia untuk siap menghadapinya. Dunia pendidikan juga merasakan dan mengalami berbagai tantangan. Untuk dapat menghadapi dan mengatasi hal tersebut diperlukan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang memadai untuk dapat menggerakkan anggota lembaga pendidikan dan mengambil keputusan yang tegas dalam menghadapi tantangan abad 21. Fokus penelitian ini adalah pada gaya kepemimpinan transformasional dalam mengambil keputusan untuk menghadapi tantangan di abad 21. Dengan demikian metode penelitian yang digunakan adalah studi literature review dengan menganalisis beberapa artikel penelitian sebelumnya dan tulisan-tulisan yang berhubungan dengan fokus penelitian. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan memahami dampak kepemimpinan transformasional terhadap peran pengambilan keputusan dalam menghadapi tantangan di abad ke-21.

Keywords: *Leadership, transformational leadership, decision making, challenges of the 21st century*

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi dan informasi di era digital merupakan tanda-tanda globalisasi yang menuntut masyarakat

dunia untuk bergerak memasuki era Revolusi Industri 4.0. Pesatnya perkembangan teknologi dan informasi tidak hanya membuka interaksi yang luas antar manusia, tetapi juga mendisrupsi

berbagai aspek kehidupan manusia. Era digital tidak dapat dipisahkan dari segala aspek kehidupan manusia, tidak terkecuali pendidikan. Pendidikan di era digitalisasi atau era Revolusi Industri 4.0, menerapkan model pembelajaran yang membangkitkan dan mengedepankan kreativitas, berpikir kritis, kolaborasi dan komunikasi. Hal ini diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang terampil, berkompeten dan berkarakter untuk meningkatkan kualitas dan mutu Pendidikan di Indonesia. Pendidikan Indonesia mulai mengalami transformasi dalam dunia pendidikan yang ditandai dengan perubahan proses pembelajaran. Pendidikan tidak lagi menitikberatkan pada pendidik sebagai sumber belajar utama, melainkan pada peserta didik sebagai pusat pembelajaran. Peserta didik dapat memperoleh informasi dari berbagai sumber belajar, dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dan informasi. *Education Transformation* abad 21 menuntut para pendidik untuk berinovasi dengan berbagai jalur dan memanfaatkan teknologi secara maksimal dalam proses pembelajaran. Pendidikan abad 21 menerapkan model pembelajaran yang membangkitkan dan mendorong kreativitas, berpikir kritis, kolaborasi dan komunikasi. Perubahan Pendidikan abad 21 bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, terampil, berkompeten, berkarakter dan baik untuk meningkatkan kualitas mutu Pendidikan di Indonesia.

Pencapaian itu semua membutuhkan seorang pemimpin untuk memimpin sistem pendidikan, khususnya di dunia persekolahan. Di abad 21 ini, seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu memimpin orang-orang yang dipimpinnya menuju perubahan pembelajaran. Kepala sekolah menjadi mesin yang mendorong pendidik dan tenaga pendidik untuk mengubah cara mereka bekerja. Kepala sekolah harus menghadirkan sosok pemimpin yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi pendidik dan tenaga pendidik melalui

keteladanan. Salah satu pendekatan gaya manajemen yang dapat digunakan kepala sekolah dalam upaya membimbing dan memberdayakan pendidik dan tenaga pendidik untuk transformasi pendidikan 4.0 di abad 21 adalah gaya manajemen transformasional.

Pemimpin di abad 21 harus memiliki *skills* yang dapat mengambil keputusan dengan baik seiring dengan langkah apa yang akan diambil untuk memajukan mutu Pendidikan pada abad 21. Pemimpin yang berkompeten mampu untuk meninjau pengambilan keputusan yang baik untuk menentukan arah dan tujuan yang akan dicapainya. Perkembangan tersebut tentunya akan mempengaruhi tujuan pendidikan Indonesia, yang berdampak pada berubahnya persyaratan kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah agar mampu bersaing di abad 21. Tantangan yang dihadapi kepala sekolah begitu besar sehingga sangat menarik untuk ditelaah lebih dalam mengenai kompetensi kepala sekolah abad 21 ini.

Berdasarkan analisis di atas penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dari implementasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengambilan keputusan dalam menghadapi tantangan di abad 21.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kajian literatur. Metode kajian literatur merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengolah bahan penelitian. Tahapan metode kajian literatur adalah mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan. Referensi ini dapat dicari dari buku, jurnal, artikel laporan penelitian, dokumen, buku catatan, majalah, kisah-kisah sejarah dan situs-situs di internet (Mardalis, 1999). Output dari kajian literatur ini adalah terkoleksinya referensi yang relevan dengan perumusan masalah.

HASIL DAN DISKUSI

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi seseorang dalam mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk memengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam arti yang lebih luas, kepemimpinan atau *leadership* adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan dapat berlangsung tanpa harus terikat oleh aturan-aturan yang ada. Apabila kepemimpinan dibatasi oleh tata aturan birokrasi, atau dikaitkan dengan suatu organisasi tertentu. Hal tersebut dinamakan manajemen. Seorang pemimpin bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, pembuatan program kerja, pembuatan kontrak atau pembuatan aturan-aturan baru. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing dan memengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokok masing-masing. Adapun dalam konteks non struktural kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Kesimpulan ini, menurut Pamudji (1988: 39), harus tetap disandingkan dengan pemahaman tentang organisasi. Menurutnya, kepemimpinan itu ada dalam setiap usaha kelompok atau memiliki posisi strategis dalam kegiatan kelompok atau organisasi, karenanya, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan

atau mengarahkan orang-orang pada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Kesimpulan Pamudji berdasarkan pada pengertian yang lebih terperinci dari Ralph M. Stogdill (1988:27), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan, berarti : (1) titik pusat proses-proses kelompok; (2) suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh; (3) seni untuk mencapai kesesuaian paham atau kesetujuan dan kesepakatan; (4) pelaksana pengaruh; (5) tindakan atau perilaku; (6) suatu bentuk persuasi; (7) hubungan kekuatan atau kekuasaan; (8) saran pencapaian tujuan; (9) suatu hasil dari interaksi; (10) inisiasi (permulaan) dari struktur.

Dalam perspektif lain, George Terry menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah “aktifitas memengaruhi orang lain secara sukarela berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok” (Soejono 1984:9). Pengertian ini mengandung makna bahwa kepemimpinan terdiri atas dua aspek penting, yaitu: (1) adanya usaha dari pemimpin untuk memengaruhi orang lain, dan (2) tujuan kelompok yang akan dicapai. Pengertian tersebut akan diperkuat oleh Pamudji (1988:22), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah “kemauan yang dikehendaki untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin.” Berarti, kepemimpinan itu pada tahap tertentu dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam menggerakkan dan sebagai salah satu fungsi manajemen. Ada beberapa varian kepemimpinan tergantung pada situasi dan jenis organisasi. (3) Pemahaman dari berbagai kategori akan membantu para manajer untuk menjalankan pusat-pusat dengan cara yang efisien. Jadi, kepemimpinan adalah bagaimana cara mengelola sebuah organisasi berdasarkan kualitas individu dan situasional tertentu dari manajer. (4) Dari berbagai pengertian yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dalam mengarahkan segenap kecakapan seseorang untuk memengaruhi,

menggerakkan, membimbing, serta mengarahkan orang lain dengan memanfaatkan daya, dana, sarana, dan tenaga yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari batasan kepemimpinan ini, seorang dikatakan pemimpin apabila dia mempunyai pengikut atau bawahan. Bawahan ini dapat disuruh untuk mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dalam perusahaan, pemimpin dibagi dalam tiga tingkatan yang tergabung dalam kelompok anggota kelompok (*manajemen members*) ketiga tingkatan tersebut adalah: (1) manajer puncak (*top manager*), (2) manajer menengah (*middle manager*) (3). Manajer bawahan (*lower manager/severvisor*).

2. Teori Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan.

a) Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya dan lingkungannya. Para teoritis (pakar) kepemimpinan, baik secara sosiologis maupun manajerial telah banyak menawarkan berbagai teori tentang kepemimpinan.

Dari berbagai teori yang dikemukakan para tokoh, dapat diidentifikasi bahwa pada dasarnya teori kepemimpinan itu ada tiga macam, yaitu: (a) teori sifat (*trait theory*); (b) teori perilaku (*behavior theory*); (c) teori lingkungan (*environmental theory*). Adapun yang lainnya merupakan gabungan dari teori perilaku, misalnya teori pribadi dan situasi yang merupakan gabungan dari teori sifat, perilaku, dan lingkungan.

Lebih jelasnya, ketiga teori kepemimpinan tersebut adalah:

a. Teori sifat (*trait theory*).

Menurut Sondang P. Siagian, teori ini disebut pula teori genetik (1977:32). Teori

ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini juga sering disebut sebagai teori bakat karena menganggap pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.

b. Teori perilaku (*behavior theory*).

Teori ini berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang. Bukan sebagai sifat-sifat atau cirri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Dengan kata lain, teori ini sangat memperhatikan perilaku pemimpin sebagai aksi dan respons kelompoknya yang dipimpinnya sebagai reaksi.

c. Teori lingkungan (*environmental theory*).

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu adalah hasil dari waktu, tempat, dan keadaan (Atmosoedirdjo, 1976:59). Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan, *leader is made not born*, yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

b) Tipe-Tipe Kepemimpinan Secara Umum

Para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama. Yaitu tipe pemimpin otokratis, tipe pemimpin militeristik, tipe pemimpin paternalistik, dan tipe pemimpin demokratis.

a. Tipe Pemimpin Otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu hak. Cirri-ciri pemimpin ini adalah:

1) Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi.

- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bahwa bawahan adalah alat semata.
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap bahwa dirinya adalah yang paling benar.
- 5) Selalu bergantung pada kekuasaan formal.
- 6) Dalam menggerakkan bawahan selalu menggunakan pendekatan (*approach*) yang mengandung unsur ancaman dan paksaan.

Dari berbagai sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin seperti ini maka dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak manusia. Oleh karena itu, tipe ini tidak dapat digunakan dalam organisasi modern.

b. Tipe Pemimpin Militaristik

- 1) Adalah penting apabila diperhatikan bahwa seorang pemimpin tipe militaristik tidak sama dengan pemimpin pada organisasi militer. Artinya, tidak semua pemimpin dalam militer bersifat militaristik. Seorang yang mempunyai sifat-sifat militaristik mempunyai sifat-sifat berikut: Dalam menggerakkan bawahan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.
- 2) Sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya dalam menggerakkan bawahan.
- 3) Senang pada formalitas yang berlebihan.
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan.
- 5) Tidak mau menerima kritik dari bawahan.
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

c. Tipe Pemimpin Paternalis

Tipe kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri tertentu, yaitu bersifat paternal atau kepaternan. Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalis adalah sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa,

- 2) Bersikap terlalu melindungi bawahan,
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu, jarang ada pelimpahan wewenang,
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi,
- 5) Sering menganggap dirinya maha tau.

d. Tipe Pemimpin Kharismatis

Hingga masa terkini, para pakar manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki charisma. Tipe pemimpin seperti ini memiliki daya tarik yang sangat besar, dan karenanya memiliki pengikut yang sangat besar. Kebanyakan pengikut menjelaskan alasan subjektif mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini. Karena kurangnya pemimpin kharismatis, sering dikatakan bahwa pemimpin seperti ini diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*) kekayaan, umur, kesehatan, profil pendidikan, dan sebagainya, tidak dapat digunakan sebagai kriteria pemimpin kharismatis.

e. Tipe Pemimpin Demokratis

Tipe pemimpin demokratis dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik. Tipe kepemimpinan seperti ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan individu. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam proses menggerakkan bawahan, selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk termulia di dunia,
- 2) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi,
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan dari kritik bawahan,
- 4) Mentolelir bawahan yang berbuat kesalahan dan memberikan pendidikan kepada bawahan agar tidak berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya

keaktifitas, inisiatif, dan prakarsa dari bawahan.

- 5) Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan,
- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dengan pendekatan baru menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan lagi dalam menghadapi tuntutan zaman yang begitu cepat. Salah satunya adalah dibutuhkan model kepemimpinan transformative yang mampu mengembangkan potensi yang dimiliki diri dan bawahannya secara inovatif, memberdayakan staf dan organisasi dengan perubahan cara berfikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi, serta membawa organisasi menuju perubahan yang kontinu melalui pengolahan aktifitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan, id, dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam analisis Dwi Suryanto, sejak ribuan tahun yang lalu, para cerdik pandai sudah memperoleh kilasan terhadap konsep kepemimpinan transformasional ini. Kilasan itu, bagai mimpi-mimpi baik orang saleh, yang kata Nabi Muhammad SAW, mimpi merupakan satu dari empat puluh enam tanda kenabian. Pada zaman china kuno, para pemimpin seperti Conficius dan Asoka mendorong orang-orang yang memegang kekuasaan untuk menjadi pendorong terciptanya moral yang tinggi bagi para pengikutnya. Para pemimpin itu seharusnya menjadi contoh teladan bagi masyarakat.

Kepemimpinan transformasional lahir sebagai jawaban atas tantangan zaman yang mengharuskan perubahan disana sini.

Ia hadir tidak saja didasarkan atas kebutuhan akan penghargaan diri dari seorang pemimpin. Lebih dari itu, model kepemimpinan ini menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang bahwa entitas-entitas dalam kepemimpinan saling memengaruhi.

Pemimpin transformasional merupakan “modifikasi” dari pemimpin kharismatik. Dengan kata lain, semua pemimpin transformasional adalah pemimpin kharismatik, namun tidak semua pemimpin kharismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional mempunyai karakter yang kharismatik karena mereka mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, bagi pemimpin transformasional, ikatan yang dibangun dengan publik lebih bersifat kesamaan sistem nilai daripada loyalitas personal. Manakala para pemimpin kharismatik terjebak pada pemusatan ambisi yang justru mengerdilkan arti kepemimpinan mereka, pemimpin transformasional memberikan kontribusi substantif dengan keberhasilan mendobrak kultur lama dan merintis tatanan nilai baru. Sejarah dunia mencatat dengan tinta emas kiprah-kiprah pemimpin transformasional seperti Mahatma Ghandi, Nelson Mandel, dan Martin Luther King.

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para

pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional. Definisi kepemimpinan transformasional menurut (Hater, 1988, dalam Wahyuddin, 2001) merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Bass (1990), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam Teorinya Burns (1997) (dalam Pareke, 2004), juga menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian. Robbin (2003), mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma. Menurut (Bass & Avolio, 1990, dalam Utomo, 2002), ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Charisma*, seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.
2. *Inspiration motivation*, seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta

dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar.

3. *Intellectual stimulation*, pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.

4. *Individualized consideration*, seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Menurut Yulk (1998), ada beberapa hal yang menyangkut kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Motivasi Kerja, motivasi adalah suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi, diarahkan dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasi. Perilaku kepemimpinan transformasional dapat mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra untuk mencapai kinerja yang direncanakan.

2. Komitmen Organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya pada anggota-anggota organisasi dalam rangka mendapatkan penerimaan, dukungan, komitmen, dan keterlibatan mereka dalam perubahan organisasional melalui perilaku-perilaku karisma, pengartikulasian visi dan penekanan perhatian secara individual. Untuk menumbuhkan komitmen para anggota organisasi terhadap perubahan, dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional.

3. Kepuasan Kerja, perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena

salah satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan. Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memampukan para bawahan untuk melakukan pekerjaan yang baik.

4. Keinginan Berpindah, perilaku-perilaku pemimpin transformasional berhubungan negatif dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan profesi dan pekerjaannya saat ini. Sebagai contoh, bila seorang pemimpin menerapkan “perhatian yang berorientasi” dengan cara mensupport bawahan, maka tingkat keinginan berhentinya seorang bawahan akan relatif rendah.

Menurut pendapat (Northouse, 2001, dalam Wijaya, 2005), ada beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Berdasarkan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi.
2. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi.
3. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama.
4. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.
5. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan.
6. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional (transformational leadership theory) diawali oleh John McGregor Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Buku ini mendapat Pulitzer Prize dan National Book Award. Dalam buku tersebut ia menggunakan istilah *transforming leadership* atau *mentransformasi* kepemimpinan. Menurut (Burns, 1978, dalam Utomo, 2002) *mentransformasi* kepemimpinan mempunyai ciri sebagai berikut:

1. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan itu dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para pengikutnya.
2. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama akan tetapi level motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.
3. Kepemimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan pemimpin dan pengikut dan kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan mentransformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.
4. Kepemimpinan mentransformasi akhirnya mengajarkan kepada para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Keikutsertaan ini membuat pengikut menjadi pemimpin. terlaksananya nilai-nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

4. Kepemimpinan Abad 21

Bagaimana pemimpin yang diharapkan di abad ini? Pemimpin di abad 21 ini di samping mempunyai *power* juga faktor manajerial. Pemimpin itu harus memiliki dan mengkondisikan dirinya pada situasi, artinya pemimpin itu harus mempunyai gaya kepemimpinan yang situasional. Disamping nilai atau gaya kepemimpinan di atas, pemimpin abad 21 juga harus memiliki jiwa:

- a. *Entrepreneur* pemimpin abad 21 harus kompeten, individualistis, egosentris, dominan, percaya pada diri sendiri, inovatif, punya kemampuan keras, memiliki dorongan untuk mencapai

sesuatu yang luar biasa. Jiwa Enterprener ini baik sekali untuk pemimpin saat sekarang. Disamping mempunyai dedikasi yang tinggi, juga tidak mementingkan pada kepentingan sendiri.

b. *Corporatif* seorang pemimpin selalu dianggap sebagai tindakan tim, ia sangat dominan, tetapi tidak suka mendominasi. Sangat direktif namun masih memberikan kebebasan pada bawahannya, konsultatif, tetapi kurang partisipatif.

c. *Developer* seorang pemimpin harus juga seorang pembangun yaitu orang yang menganggap orang lain sebagai sumber kekuatan utama. Itu sebabnya ia sangat percaya kepada bawahannya. Selalu membantu mengaktualisasikan potensi yang dimiliki bawahan. Memiliki ketrampilan dalam membina hubungan yang hebat. Dengan itu ia mampu memenagkan loyalitas dari masyarakat dan menciptakan iklim yang memberi dukungan penuh atas kepemimpinannya.

d. Seorang *integrator* ialah seorang yang selalu ingin membangun konsensus dan komitmen. Memiliki kemampuan dalam melakukan hubungan dan bantuan, serta sangat partisipatif, ia juga seorang pelopor pembentukan tim yang kokoh, seorang yang penuh motivasi, terampil dalam menyatukan masukan yang bervariasi. Pendeknya ia adalah pemimpin yang brilliant dan lebih menyukai pengambilan keputusan kelompok.

5. Tantangan pada abad 21

Apabila diidentifikasi secara cermat, berdasarkan perkembangan keadaan, cukup banyak tantangan yang dihadapi administrasi publik, saya mencatat paling tidak terdapat 21 tantangan yang dihadapi administrasi publik, yakni:

- 1) Globalisasi ekonomi,
- 2) Pendidikan,
- 3) Pengangguran,
- 4) Tanggung jawab sosial,
- 5) Pelestarian lingkungan hidup,
- 6) Peningkatan kualitas hidup,
- 7) Penerapan norma-norma moral dan etika,
- 8) Keanekaragaman tenaga kerja,
- 9) Pergeseran konfigurasi demografi,
- 10) Penguasaan dan pemanfaatan iptek,

- 11) Tantangan di bidang politik,
- 12) Bencana alam (tsunami, gempa, banjir (*disaster management*),
- 13) Pemanasan global,
- 14) Kesenjangan sosial,
- 15) Manajemen multikultural,
- 16) *Paperless bureaucracy*,
- 17) *Global competition*,
- 18) *Customer loyalty problem*,
- 19) *Knowledge base economy*.
- 20) *Time to market*, dan
- 21) Kualitas kepemimpinan.

Adapun menurut Ginandjar Kartasamita (Orasi Ilmiah: 2007), tantangan besar yang dihadapi administrasi publik di hampir semua negara, adalah, prevalensi dari patologi birokrasi, yaitu kecenderungan mengutamakan kepentingan sendiri (*selfseruing*), mempertahankan statusnya dan resisten terhadap perubahan, cenderung terpusat (*centralized*), dan dengan kewenangannya yang besar, sering kali memanfaatkan kewenangan itu untuk kepentingan sendiri. Dari patologi birokrasi tersebut, dapat ditambahkan 9 (sembilan) patologi birokrasi, yakni:

1. Kekurangmampuan pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.
2. Orientasi kekuasaan dan bukan pada pelayanan
3. Rendahnya profesionalisme birokrasi pemerintah.
4. Primordialisme, kronisme, dan nepotisme.
5. Sikap mengabaikan norma-norma moral dan etika.
6. Tidak taat azas
7. Perilaku disfungsional para birokrasi, clan
8. Budaya organisasi yang tidak kondusif dalam penciptaan, penumbuhan, dan pemeliharaan etos kerja yang tercermin dalam loyalitas kepada negara, disiplin kerja, kepatuhan, dan ketekunan, serta
9. Inkonsistensi kebijakan yang berdampak pada makin menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat dan dunia usaha terhadap pemerintah.

6. Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses merumuskan beberapa alternatif tindakan untuk menghadapi berbagai keadaan dan situasi serta menentukan pilihan yang tepat di antara beberapa pilihan pemecahan masalah yang ada setelah mengevaluasi apakah pilihan tersebut efektif dalam mencapai tujuan (Purwanto Indra, 2019). Dalam teori lain, Hasan (Suradi, 2005) Pengambilan keputusan merupakan proses alternatif diantara beberapa alternatif (Gunakan) sebagai sarana untuk menganiaya secara sistematis solusi untuk masalah tersebut.

Pengambilan keputusan penting bagi pemimpin karena berperan penting dalam memotivasi, memimpin, mengkoordinasikan, mengomunikasikan dan mengimplementasikan perubahan dalam organisasi. Pengambilan keputusan bertujuan untuk memecahkan masalah.

Proses atau tahapan pengambilan keputusan dimulai dari proses mengidentifikasi masalah, mengumpulkan dan menganalisis data, membuat beberapa alternatif keputusan/kebijakan, memilih yang terbaik atau terbaik, melaksanakan keputusan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan Keputusan. (Purwanto Indra, 2019).

Menurut Leni Hermita Hasibuan (2022) Peran utama kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dapat dicapai sebagai berikut. Pertama, komitmen terhadap visi sekolah. Kedua, visi sekolah menjadi pedoman pengelolaan sekolah. Ketiga, pengelolaan dan kepemimpinan sekolah yang berpedoman pada visi sekolah dan memfokuskan kegiatan pada pembelajaran dan efektivitas guru. Keempat, klien memulai kerja sama dengan pihak luar. Dengan berorientasi visi sekolah dan memfokuskan kegiatan pada pembelajaran dan kinerja guru. Keempat, kepala sekolah menjalin kerjasama dengan pihak luar.

Priyanta (Jajang Suhayat, 2022) mengungkapkan faktor-faktor yang berhubungan dengan kualitas pengambilan keputusan kepala sekolah, menurutnya

“faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah adalah pendidikan, fasilitas pengajaran, pendidikan, pelatihan, pendidikan, pengalaman kerja, pekerjaan motivasi, kesejahteraan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan sekolah”. Dengan kriteria di atas tentunya kepala sekolah lebih bernilai sebagai pengambil keputusan dibandingkan guru biasa, meskipun dengan kelebihan tersebut beberapa kepala sekolah menjadi dominan dalam pengambilan keputusan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan tentang implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mengambil keputusan untuk menghadapi tantangan abad 21 dapat disimpulkan dari keputusan yang dijelaskan Kepemimpinan adalah kegiatan yang ditujukan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dengan cara mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan tertentu. teori tentang topik Kepemimpinan berkembang dan berkembang dengan seiring Zaman. Teori manajemen perlahan-lahan bergerak menuju teori kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan berkembang mulai dari tentang perilaku khas atau karakteristik seorang pemimpin dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin tersebut.

Gaya kepemimpinan transformasional di tandai dalam 4 unsur, yaitu: 1) *Charisma*, 2) *inspiration motivation*, 3) *intellectual stimulation*, 4) *individualized consideration*. Pada abad 21 ini kepemimpinan transformasional yang memungkinkan untuk seorang pemimpin dapat mengarahkan pendidik ataupun tenaga Pendidikan untuk melakukan inovasi-inovasi yang baru seiring berkembangnya zaman. Pemimpin transformasional di abad 21 haruslah mempunyai jiwa 1) *Entrepreneur*, 2) *Corporatif*, 3) *Developer*, 4) *integrator*. Dengan seperti itu diharapkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan

transformatif dapat mengambil keputusan dengan baik untuk menentukan arah yang akan dituju dalam menghadapi tantangan di abad 21.

Kepemimpinan di abad 21 lebih membutuhkan visi dan kemampuan untuk menciptakan kejelasan (*visibility*) tentang permasalahan yang dihadapi masyarakat, bangsa dan negara. Globalisasi dapat memiliki efek positif dan negatif pada organisasi. Globalisasi telah menyebabkan perubahan tatanan di segala bidang kehidupan, baik dalam bidang pendidikan, bisnis, politik, sosial dan budaya dan lain-lain. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu memenuhi peran dan tanggung jawabnya dengan gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk mengantisipasi dan menghadapi tantangan globalisasi.

Kepemimpinan seseorang menjadi penting ketika pengembangan keterampilan konstruktif pemimpin bertindak atas bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, berdasarkan penilaian kelayakan kepemimpinannya, berdasarkan prinsip kepemimpinan deduktif, konsultatif, delegasi, berwibawa dan diktator, tergantung pada level pimpinan. kepemimpinan kebutuhan untuk mengembangkan karakteristik, perilaku, gaya dan kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan transformasional dianggap mampu untuk mengambil keputusan dengan baik dengan mempertimbangkan segala aspek kemungkinan yang ada dan lebih fokus dalam menghadapi permasalahan yang timbul. Tujuan nya untuk mendapatkan hasil keputusan yang terbaik dalam mengembangkan mutu Pendidikan yang ada di sekolah.

REFERENSI

Anggraeni, Y., & Santosa, T. E. C. (2013). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(1).

Bashori Dkk. (2020) Konsep Kepemimpinan Abad 21 Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Tinggi Islam. *Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, Juni 2020

Basuki, J. (2021). Tantangan Ilmu administrasi Publik: Paradigma baru Kepemimpinan Aparatur Negara. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 160-181.

Dilla Yuliatika. (2021) Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan* Volume 3 Nomor 5 Tahun 2021

Hasan, M, Iqbal. (2002) Pokok – pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan, Ghalia Indonesia, Jakarta

Jajang Suhayat (2022) Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah, *Journal PROFICIENCY: Progressive of Cognitive and Ability*. Vol. 1, No. 1, Juli 2022

Leni Hermita Hasibuan (2022) Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Pengambilan Keputusan di Dalam Sebuah Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, Vol 4 Nomor 6 Tahun 2022

Mardalis. (1999). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nurhayati, T. (2016). Hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. *Edueskos: Jurnal Pendidikan Sosial dan Ekonomi*, 1(2).

Purwanto Indra. (2019). Kepemimpinan. Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes. Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

- Stoner, James A. F, (2003), *Perencanaan Dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suhardi, Dkk (2022). *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Publica (Indonesia Utama, Jakarta)
- Syakur, A. (2011). *Kepemimpinan Abad 21: vol. 07 no. 01 2011*. Gema Eksos, 7(01), 028-038.
- Yandrizal. (2020). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Atas*. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 71–75
- Z, Z. (2020). *Kontribusi Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal Guru terhadap Motivasi Kerja Guru SMANegeri Padang Pariaman*. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 37–52.