

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia telah resmi dikeluarkan dari kategori negara berkembang ke kategori negara maju bersama 24 negara lainnya karena telah dianggap memenuhi dua dari tiga persyaratan, yaitu share ke perdagangan dunia lebih dari 0,5 persen (tercatat telah mencapai 0,91 persen per 2017 menurut The Global Economy, 2017) serta merupakan anggota aktif di organisasi ekonomi internasional G20 oleh Perwakilan Perdagangan Amerika Serikat (*United States Trade Representative* atau USTR) pada bulan Februari 2020, seperti dilansir oleh [kompas.com](#), [cnnindonesia.com](#) serta [liputan6.com](#).



Gambar 1.1 Posisi Indonesia di Mata Dunia  
Sumber: CNBC Indonesia (2020)

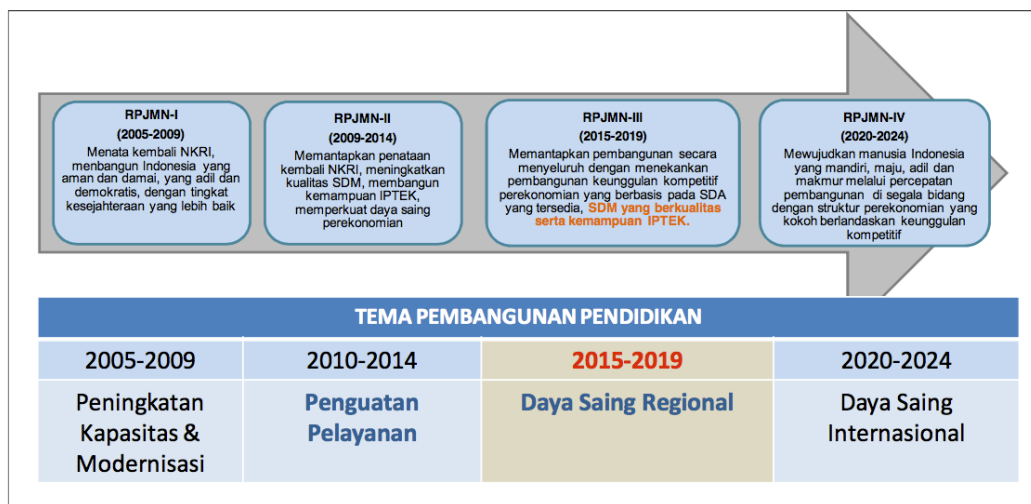
Meskipun terjadi perbedaan pendapat antara organisasi-organisasi perekonomian dunia (IMF, WTO, dan Bank Dunia) mengenai status ini, Indonesia telah masuk ke dalam daftar negara dengan reputasi baik, dan kondisi ini tentu saja berimbas pada semua bidang di Indonesia, baik dari segi ekonomi, politik, sosial budaya, dan tentunya pendidikan.

Sebagai sebuah negara yang besar, Indonesia mempunyai tujuan pembangunan nasional mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata baik materil maupun non materil berlandaskan kepada Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945. Salah satu bidang pembangunan yang menjadi fokus perhatian adalah sektor pendidikan (Ahmad, 2010; Widiansyah, 2017; Mahendrawan & Rahayu, 2020).

Sejalan dengan hal tersebut, Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional kemudian disusun oleh Pemerintah Indonesia. Sistem ini dibangun dalam kesatuan perangkat perencanaan pembangunan dalam merancang *grand design* pembangunan baik jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan. Sistem ini nantinya akan dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat Pusat dan Daerah yang terikat dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 2004.

Sistem perencanaan ini selanjutnya direcah ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJP Nasional), dalam bentuk dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode 20 tahun. Saat ini, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 mengatur RPJP Nasional tahun 2005 – 2025. Sama halnya dengan Pelaksanaan RPJP Nasional sebelumnya, RPJP Nasional 2005-2025 terbagi dalam tahap-tahap periodisasi perencanaan pembangunan perencanaan pembangunan jangka menengah nasional 5 (lima) tahunan.

Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005 – 2025 kemudian disusun untuk menyelaraskan tema dan fokus pembangunan pendidikan tiap tahap. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tiap periode pemerintahan, serta Rencana Strategis Kementerian yang disusun dalam perencanaan jangka menengah masih memungkinkan adanya penyesuaian atau perbaikan tema sesuai dengan kondisi terkini, sehingga tidak berkesan kaku. Gambar 1.2. memperlihatkan tema-tema pembangunan pendidikan tiap tahap menurut RPPNJP 2005—2025 yang disusun selaras dengan tema pembangunan dalam RPJPN.



Gambar 1.2. Tema Pembangunan Pendidikan 2005 – 2025

Pembangunan pendidikan dalam periode pertama RPPNJP fokus pada peningkatan kapasitas satuan pendidikan sebagai penyelenggara pendidikan di area perluasan layanan dan peningkatan modernisasi penyelenggaraan proses pembelajaran. Oleh karena itu maka guru sebagai pendidika menjadi ujung tombak keberhasilan dalam proses pembelajaran oleh sebab itu guru harus dapat

meningkatkan kinerjanya dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Karena pendidikan di masa depan menuntut keterampilan dan keprofesionalan seorang guru. Sehingga guru yang mempunyai keterampilan dapat menjadi angin segar dan keberhasilan di dalam dunia pendidikan. Dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah perlu diadakan nya pelatihan dan pendidikan profesi, karena ini sangat dibutuhkan. Kinerja guru menjadi sasaran utama dalam peningkatan mutu pendidikan secara umum, oleh karena itu peningkatan kinerja guru perlu mendapat perhatian yang serius dari berbagai pihak, dan upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja guru seperti kepemimpinan, motivasi kerja kepala sekolah, serta iklim sekolah yang baik.

Prawirisetono (1999) memandang kinerja sebagai hasil yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dengan pengertian dan tugas masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika dan moral. Kinerja dapat berupa gambaran umum kapasitas, pencapaian, dan pekerjaan yang dicapai oleh seorang individu di tempat kerja. Selanjutnya, sangat penting bagi kinerja seseorang untuk diketahui oleh atasannya untuk melihat seberapa jauh orang tersebut dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan menggunakan semua kemampuannya untuk mencapai tujuan. Senada dengan Gibson, Juancevich dan Donnelly yang dikutip oleh Wahjosumidjo (1987) kinerja juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai apakah seseorang bekerja jika dia tidak mampu, jadi dia tidak asli dan tidak perlu digunakan. kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan kewajibannya.

Jika dikaitkan dengan tugas pendidik sebagai pengajar dan pendidik, maka tugas pendidik sebagai pengajar dan pendidik sangat membutuhkan pelaksanaan yang baik dalam melaksanakannya. Tugas pengajar sebagai pengajar lebih ditekankan pada pesan-pesan etis yang lebih tinggi yang dapat dihayati dan

dijalankan dalam jangka waktu yang lama, sedangkan tugas pengajar dalam mengajar mengandung arti bahwa pengajar memberikan pengajaran untuk menciptakan ilmu pengetahuan dan inovasi. Jadi tugas instruktur sebagai pengajar lebih dipusatkan pada cara menampilkan atau menyampaikan materi kepada siswa, agar siswa dapat mengetahui, memahami, menganalisis dan menilai informasi yang diinstruksikan. Kinerja yang baik dalam mendidik dan mengajar sangat penting dan diperlukan untuk menilai atau mensurvei kapasitas instruktur untuk bekerja, sehingga suatu saat dapat dibuat pilihan untuk menyumbangkan hadiah kepada instruktur yang melebihi harapan atau memiliki eksekusi yang tinggi dalam menjalankan kewajibannya. Kinerja pendidik yang tinggi akan dapat mendukung pencapaian tujuan instruktif terbesar

Kinerja bisa menjadi suatu proses dalam percontohan pekerjaan untuk mewujudkan sesuatu yang pasti dan juga perbandingan antara input dan hasil. Input dilihat dari pelaksanaan pembelajaran sedangkan hasil ut meliputi Standar Ketuntasan Belajar (SKBM), pelaporan perkembangan peserta didiknya, dan perilaku pendidik yang bersangkutan. Tentu saja, SKBM untuk siswa tidak terpenuhi jika pengajarnya memiliki efisiensi kinerja yang tidak baik. Padahal SKBM ini merupakan prasyarat mutlak bagi siswa untuk dapat melanjutkan ke jenjang berikutnya. Dalam hal ini tentunya bukan siswa yang dirugikan, tetapi guru yang bersangkutan juga menanggung dampaknya.

Permasalahan yang sering terjadi lainnya terkait dengan adanya indikasi yang menunjukkan bahwa belum optimalnya kinerja guru antara lain :

1. Pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di luar alokasi waktu yang telah dijadwalkan
2. Masih adanya sebagian guru yang menjadikan mengajar hanya sebatas kewajiban saja tanpa memikirkan komitmen pada siswa dan sekolah.

3. Kurang adanya inisiatif guru berupa kreatifitas dalam kegiatan pembelajaran. tanpa memikirkan kepentingan siswa dan kepentingan sekolah. Seperti dalam melaksanakan pembelajaran guru cenderung menggunakan metode mengajar yang menonton, tanpa menggunakan metode mengajar yang bervariasi, dan guru cenderung mendiktekan bahan pelajaran dan para siswa disuruh mencatat.
4. Kondisi guru yang mengabaikan tugasnya di sekolah di jam kerja dan lebih mementingkan urusan pribadinya.
5. Penundaan tugas utama dan hanya mengerjakan jika kegiatan supervise dilaksanakan.
6. Rendahnya keterlibatan guru dalam memberikan motivasi, mendukung, dan melakukan pendampingan pada peserta didik.
7. Kurangnya motivasi diri, terburu-buru dalam menyelesaikan tugas serta jarang melakukan perencanaan maupun evaluasi atas kinerja yang dilakukannya.

Dalam perkembangannya, masih ada pengajar yang mengajar tidak sesuai dengan landasan pengajarannya. Di bawah kondisi tersebut, pengajar yang belum mendapatkan gelar sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) pengajaran dan mendidik bidang-bidang yang dianggap tidak sepaham dengan landasan pengajarannya, tentu saja memasukkan pengajar yang tidak kompeten atau tidak layak untuk mengajar. Dalam perkembangannya, pekerjaan mengajar pengajar dalam menjalankan kewajibannya belum sepenuhnya terlaksana secara sah. Masih ada pengajar yang datang terlambat untuk mendidik dan lamban untuk mengajar. Walaupun porsinya kecil, namun hal ini tentunya akan mempengaruhi dan mengganggu penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Dalam perkembangannya, masih ada instruktur yang seolah-olah datang di tengah jam mengajar. Seperti yang diungkapkan oleh Wardiman Djojonegoro (1998) mengenai

12 perilaku menyimpang dalam mengajar dominan pada kondisi dimana pengajar tidak membuat lembar kerja atau unit pelajaran dan pengajar hanya berada di sekolah saat memiliki jam mengajar saja.

Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengajaran sangatlah penting, jika seorang pendidik memiliki kinerja yang tinggi maka tujuan organisasi/pendidikan akan tercapai dengan baik. Untuk dapat mengantisipasi dan mengatasi persoalan kinerja guru, diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dari semua pihak termasuk wali murid, pemerintah, siswa, dan guru untuk saling berkoordinasi. Tentu saja bentuk partisipasi ini perlu berada dalam kerangka kesadaran bersama serta dilaksanakan sesuai dengan kewajiban dan kapasitas masing-masing.

Menjadi seorang guru yang cakap dengan kinerja yang ideal tidak akan terjadi tanpa upaya untuk memajukannya. Untuk membentuk kinerja guru yang professional terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi guru agar lebih baik lagi, yaitu faktor internal dan faktor ekternal. Faktor internal adalah dorongan yang timbul dalam diri sendiri atau individu, sedangkan faktor eksternal adalah dorongan yang timbul dari luar individu seperti dorongan dari kepala sekolah, mengembangkan keprofesionalan guru, motivasi dan iklim organisasi.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu faktor yang menentukan mutu sekolah itu sendiri, karena perilaku kepala sekolah yang tepat akan berpengaruh dalam pengambilan keputusan, atau mempengaruhi guru untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Dalam hal ini kepala sekolah harus bisa mempengaruhi orang lain baik individu maupun kelompok. Hubungan kepala sekolah dan guru sudah sangat jelas, karena kepala sekolah adalah seseorang yang dapat memegang kendali dalam sekolah. Dalam mengerjakan tugas guru di pengaruhi oleh dorongan dalam diri invidu, dorongan yang dimaksud disini adalah motivasi.

Motivasi dapat dinilai sebagai daya dorong yang menyebabkan orang dapat

berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dari beberapa pandangan tentang motivasi semua diarahkan pada munculnya dorongan untuk mencapai tujuan. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menngerakan guru untuk mencapai tuganya harusnya mampu memotivasi guru tersebut sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang maksimal. (Purwanto, 2014)

Menurut Husaini Usman motivasi adalah salah satu salah satu alat ukur pemimpin agar bawahannya mau bekerja keras untuk mencapai tujuan atau sesuai dengan harapan (Usman, 2006). Motivasi adalah suatu arahan dimana motivasi tersebut dipupuk dan diarahkan. Motivasi sesuat yang menimbulkan semangat dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang, tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Menurut Mc. Donald yang dikutip Sardiman dalam bukunya *Interaksi dan Motivasi dalam Belajar Mengajar*, mengatakan motivasi adalah perubahan energy dalam diri seseorang yang di tandai dengan munculnya “*Feeling*” dan didahui dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. (Sadirman, 2009) Selain motivasi dari kepala sekolah yang merupakan faktor eksternal yang memperngaruhi kineja guru maka faktor eksternal lainnya yang perlu dibangun dengan baik oleh kepala sekolah adalah iklim sekolahnya itu sendiri sebagai sebuah organisasi.

Iklim organisasi memiliki peran penting dalam memajukan pelaksanaan pekerja. Robbin (1994) merekomendasikan bahwa sebuah organisasi mungkin merupakan substansi sosial (substansi) yang sengaja difasilitasi, dengan batas-batas yang dapat diidentifikasi secara moderat, yang bekerja pada premis yang cukup nonstop untuk mewujudkan tujuan bersama atau sekumpulan tujuan. Sependapat dengan Wirawan (2007) menemukan bahwa iklim organisasi adalah penegasan individu-individu organisasi (secara mandiri dan berkelompok) dan mereka yang tetap berhubungan dengan organisasi tentang apa yang sedang atau sedang terjadi



di dalam lingkungan internal organisasi pada premis normal, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan pelaksanaan bagian organisasi yang pada saat itu mempengaruhi pelaksanaan organisasi.

Iklm tidak dapat disentuh tetapi ada seperti diskusi di dalam ruangan yang berputar dan mempengaruhi kejadian dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, iklim dapat dilihat sebagai “kepribadian” organisasi yang dilihat oleh individu-individunya (Davis, 2008). Iklim organisasi dapat dilihat sebagai identitas organisasi yang dicerminkan oleh para anggotanya dan sangat dipengaruhi oleh perilaku orang-orang di dalamnya. Lebih lanjut Steers (1985) mengatakan bahwa iklim organisasi tertentu dapat berupa iklim yang dilihat oleh para spesialisnya, tidak secara terus menerus iklim nyata dan iklim yang muncul di dalam organisasi merupakan figur yang paling menentukan perilaku spesialis.

Iklm dapat berupa suatu kondisi yang memunculkan suatu kehidupan yang interatomik satu sama lain, sehingga menimbulkan rasa senang atau kecewa terhadap bidang pekerjaan. Yang dimaksud interaksi dalam sapaan adalah hubungan antara atasan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan lainnya. Yang terjadi dalam pegangan interaksi adalah adanya komunikasi yang digunakan sebagai media untuk menyampaikan pesan sehingga terjadi hubungan atau reaksi dari pihak yang memenuhi data tersebut. Pemahaman tentang iklim organisasi oleh pendidik diharapkan dapat menciptakan suasana nyaman bagi pengajar selama di sekolah. Sehingga hal ini akan mendorong para pengajar untuk memajukan kualitas pendidikannya dan pada saat itu akan menciptakan pengajaran yang berkualitas. Iklim adalah suatu kondisi yang menunjukkan kehidupan yang saling berinteraksi, sehingga menimbulkan rasa senang atau tidak senang dengan bidangnya. pekerjaan. Yang dimaksud dengan interaksi yang dimaksud adalah hubungan antara atasan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan lainnya. Yang terjadi dalam proses interaksi tersebut adalah adanya komunikasi yang digunakan sebagai media untuk

menyampaikan pesan sehingga terjadi hubungan atau respon dari pihak yang memenuhi informasi tersebut. Pemahaman tentang iklim organisasi oleh guru diharapkan dapat menciptakan suasana yang nyaman bagi guru selama di sekolah. Sehingga hal ini akan memotivasi para guru untuk meningkatkan kualitas pengajarannya dan selanjutnya akan menghasilkan kualitas pendidikan yang baik.

Iklim organisasi juga sangat erat kaitannya dengan kinerja guru, karena guru merupakan bagian dari pada elemen sekolah yang saling berinteraksi. Seorang pendidik dalam memajukan pelaksanaannya harus didukung oleh iklim organisasi sekolah yang kondusif dan inspirasi yang tinggi baik dari dalam maupun dari luar dirinya. Dari semua yang perlu berkembang dari komponen-komponen sekolah utamanya kinerja guru, motivasi serta iklim organisasi yang perlu dibangun hanya satu kunci yakni sekolah memerlukan kepala sekolah dan pemimpin lainnya yang mampu membangun sebuah komunitas sekolah sebagai pendukung kesuksesan para siswanya. Pemimpin yang memiliki keinginan yang besar untuk mendorong atmosfer kolejial, mendukung pembelajaran para guru serta tenaga kependidikan serta memberikan inspirasi bagi seluruh komunitas di sekolah (siswa, guru serta orang tua) untuk melakukan yang terbaik. Namun untuk dapat mengembangkan seluruh komponen sekolah ini bukanlah hal mudah, melainkan seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan, kompetensi serta gaya kepemimpinan yang mampu disenangi oleh para sumber daya sekolahnya.

Salah satu kemampuan kepemimpinan yang diperlukan dalam membuat kondisi tersebut menjadi nyata adalah kompetensi seorang pimpinan dalam melakukan perubahan ke arah yang mampu menjalin hubungan yang baik dalam kehidupan organisasi. Kepala sekolah saat ini menghadapi beban dan tantangan yang semakin besar dalam kehidupan sehari-hari. Organisasi menghadapi kondisi keragaman masyarakat serta ketidakstabilan dan kerentanan yang perlu diregulasi

oleh seorang pemimpin. Sebagai seorang pelopor dalam jalur formal, wewenang kepala sekolah dapat diterjemahkan sebagai proses mempengaruhi dan mengkoordinasikan anak buah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Kewenangan memimpin ini adalah metode mengkoordinasikan dan memengaruhi individu dalam berbagai kegiatan yang harus dilakukan (Northouse, 2007; Kouzes & Posner, 2017).

Kemampuan kepemimpinan ini dapat terlihat pada pola kepemimpinan authentic yang mencerminkan akar konseptual psikologi positif serta menggarisbawahi pengembangan karakteristik kepemimpinan yang lebih positif (Luthans & Avolio, 2003). Beberapa hasil penelitian terdahulu di kurun waktu 2006 hingga 2015 membuktikan bahwa kepemimpinan authentic berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi disamping menumbuhkan perilaku positif, serta mereduksi perilaku negatif baik bagi pemimpin maupun pengikutnya secara individu atau sebagai bagian kelompok di organisasi.

Hal ini terjadi karena kepemimpinan autentik terbukti membawa dampak positif terhadap kepuasan dalam bekerja (Jensen & Luthans, 2006; Giallonardo dkk, 2010; Peus dkk, 2012; Wong & Laschinger, 2013; Černe dkk, 2014; Parr & Hunter, 2014), perilaku dalam organisasi (Walumbwa dkk, 2011; Valsania dkk, 2012; Cottrill dkk, 2014; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014), konektivitas dalam kerja (Bamford dkk, 2013; Seco & Lopes, 2013; Wang & Hsieh, 2013), rasa terikat, komitmen serta loyalitas pengikut (Leroy dkk, 2012; Emuwa, 2013; Monzani dkk, 2014; Guerrero dkk, 2015), kinerja perseorangan dan kelompok (Clapp-Smith dkk, 2009; Wong & Cummings, 2009; Walumbwa dkk, 2011; Wong & Laschinger, 2013; Wang dkk, 2014; Xiong & Fang, 2014); serta rasa bahagia saat bekerja dan kemamapanan secara psikologis (Jensen & Luthans, 2006; Toor & Ofori, 2009; Cassar & Buttigieg, 2013). Kepemimpinan autentik juga dimaknai berperan dalam menurunkan perilaku negatif di internal organisasi, karena ditenggarai berpengaruh negatif terhadap kelelahan dalam bekerja (Wong & Cummings, 2009), stress guru

(Kiersch & Byrne, 2015), kelelahan secara emosional (Laschinger dkk, 2013), frekuensi ketidakhadiran (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014), dan serta keinginan berpindah tempat kerja (Parr & Hunter, 2014).

Menurut Begley (2001), kepemimpinan authentic adalah metafora untuk praktik yang efektif secara profesional, sehat secara moral, dan sengaja reflektif dalam administrasi pendidikan. Kepemimpinan ini menyiratkan jenis kepemimpinan yang tulus dan tanggapan yang penuh harapan, terbuka, visioner, dan kreatif terhadap situasi sosial. Prasyarat untuk kepemimpinan authentic seperti kepala sekolah adalah pengetahuan diri, kapasitas penalaran moral, dan kepekaan terhadap niat orang lain (Begley, 2006, hlm. 570).

Selain itu, pemimpin sekolah ditantang untuk menjadi authentic bahkan saat mereka melintasi medan yang tidak stabil yang diciptakan oleh konflik nilai internal dan eksternal, struktur dan harapan (Walker & Shuangye, 2007). Membuat perbedaan di sekolah adalah tugas utama kepala sekolah; menentukan bagaimana mempengaruhi dan memotivasi guru untuk terlibat dan terlibat di sekolah juga penting.

Luthans dan Avolio (2003) menggambarkan pemimpin authentic sebagai percaya diri, penuh harapan, optimis, dan ulet (hlm. 243). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans dan May (2004) telah mengemukakan bahwa kepemimpinan authentic dapat mempengaruhi sikap guru melalui proses identifikasi psikologis, harapan, emosi positif, optimisme, dan kepercayaan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain; mengembangkan kapasitas authentic dalam diri orang lain juga merupakan fungsi penting dari pemimpin authentic (Whitehead & Brown, 2011). Oleh karena itu, asumsi yang mendasari di sini adalah jika pemimpin authentic menampilkan karakteristik modal psikologis, pengikut berpotensi juga menampilkan karakteristik tersebut. Kepemimpinan authentic kepala sekolah bisa menjadi faktor yang berpengaruh untuk menumbuhkan modal psikologis guru.

Berdasarkan permasalahan serta isu yang di deskripsikan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul *MODEL KEPEMIMPINAN AUTHENTIC DENGAN MODERATOR NEURO-LINGUISTICS PROGRAMMING DALAM PENINGKATAN MOTIVASI, IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA GURU.*

## **1.2 Identifikasi & Rumusan Masalah**

Kerangka kerja sistem pendidikan memiliki kecenderungan untuk berfungsi pada tiga tingkat yang saling terkait: skala besar, meso, dan skala kecil. Pada tingkat skala besar, pusat yang paling terletak pada perbaikan dan transaksi pengaturan nasional. Untuk sementara, penyelenggaraan kebijakan nasional yang akan diwujudkan ke dalam praktik, seperti yang terlihat di lingkungan dinas pendidikan kota/kabupaten, dapat menjadi wilayah yang terdapat di daerah tingkat meso. Di sisi lain, pada pengaturan skala kecil, ia menggabungkan sekolah dan komunitas di mana pendekatan diaktualisasikan, dan di mana mitra pengajaran perlu melihat perubahan dalam pengajaran secara lebih tajam. (Woods, Jeffret, Troman dan Boyle, 2019; Verret, 2017).

Sejalan dengan tantangan kehidupan di seluruh dunia, pengajaran sangat penting karena pengajaran merupakan salah satu penentu kualitas aset manusia. Saat ini, dominasi suatu negara tidak diakui dengan kekayaan kekayaan normal yang ada, tetapi atau mungkin dengan prevalensi aset manusianya, karena kualitas aset manusia sangat berkontribusi pada kualitas pengajaran. Kualitas pengajaran sering dinilai oleh kondisi yang bagus, kondisi yang memuaskan, dan komponen total dalam pengajaran. Komponen-komponen tersebut adalah input, formulir, hasil, fakultas pengajaran, kantor dan yayasan, dan biaya.

Kepala sekolah sebagai pendorong utama kemajuan sekolah perlu menjadi sosok yang dapat diandalkan untuk memperluas tanggung jawab untuk kemenangan siswa dan program mereka. Agar hal tersebut dapat terlaksana dengan

baik, kewenangan diri perlu dimaksimalkan sehingga ia mampu berperan sesuai dengan kewajiban, keahlian, dan tugasnya (Purwanti, Murniati dan Yusrizal, 2014). Dengan kata lain, seorang kepala sekolah perlu piawai dalam mengarahkan, menunjuk serta mendelegasikan tugas.

Bercermin pada penjelasan tersebut, maka kepala sekolah mendapat tuntutan peran yang sangat besar. Ia perlu ajeg dan memiliki gaya otoritas yang kokoh untuk menggerakkan semua pengajarnya untuk bekerja sepenuhnya dalam mengajar murid-muridnya, memiliki visi untuk kemajuan sekolah, dapat diandalkan dengan visinya, tetapi tetap menjadi bertindak selaku pemimpin yang bisa mengayomi anak buahnya. Ia juga perlu memiliki keinginan yang besar atas para siswanya, memberikan pendampingan atas bakat-bakat penting bagi para siswanya, sehingga mereka dapat berkembang dengan baik dalam profesi apapun, dan mampu menciptakan suasana yang kondusif bagi para pengajar serta menciptakan lingkungan yang nyaman bagi para siswanya (Rosyada, 2013).

Kewenangan yang besar tentunya berpengaruh terhadap tercapai atau tidaknya tujuan organisasi karena Tindakan pemimpin berdampak pada pelaksanaan organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan adalah bagian dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan erat kaitannya dengan konsep kontrol dalam upaya mempengaruhi anak buahnya. Wewenang seorang pemimpin berkaitan dengan upaya meningkatkan mutu pengajaran, dimana kepala sekolah mampu mempengaruhi dan membujuk para pengajar dan/atau warga sekolah dalam usahanya mencapai tujuan visi dan misi sekolah.

Dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah perlu mengawasi satuan pendidikan sebagai bagian dari tugasnya. Ia perlu mencirikan visi administrasinya, merencanakan alur pengajaran dan pembelajaran serta berperan sebagai pelopor di hadapan seluruh staf akademik dan non-akademik, disamping upaya mengoptimalkan administrasi seluruh stafnya untuk mempercepat kemajuan.

Pengajar dituntut memiliki kinerja yang mampu memenuhi dan mewujudkan kepercayaan dan keinginan semua pihak, khususnya masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan pengajar dalam membina siswa. Dalam melaksanakan pembelajaran yang berkualitas, sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan pengajar dalam melaksanakan kewajibannya sehingga pelaksanaan pembelajaran menjadi syarat penting untuk mencapai keberhasilan. Secara umum kualitas pengajaran yang baik dapat menjadi tolak ukur kemenangan kinerja guru. Mardjuki (2007) menyatakan bahwa pelaksanaan pengajaran harus terus ditingkatkan mengingat tantangan dalam dunia pengajaran untuk melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing di era dunia yang semakin ketat.

Untuk itu komunikasi sangat penting bagi seorang pemimpin, karena ia harus mampu menyesuaikan nilai-nilai yang diterimanya dengan nilai-nilai organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas (Lunenburg dan Irby, 2006). Kapasitas seorang pemimpin dalam membangun hubungan yang baik dengan staf, staf pengajar, wali dan siswa sangat diperlukan. Namun pada kenyataannya, masih ada celah antara otoritas vital dan upaya terbangunnya relasi di lingkungan kerja.

Selama beberapa waktu terakhir, komunikasi telah dilihat sebagai salah satu kemampuan penting yang harus dimiliki setiap orang, termasuk kepala sekolah. Mereka selalu memerlukan proses komunikasi di sepanjang karirnya. Penelitian di bidang komunikasi menemukan bahwa 70 hingga 90 persen waktu seorang pemimpin dihabiskan untuk berkomunikasi dengan kelompok mereka dan orang lain di tempat kerja (Moran et al, 2014; Foolish & Marcic, 2016; Grunberg, et al, 2014). Selain itu, kepiawaian komunikasi juga menjadi keuntungan bagi seorang pemimpin untuk memimpin secara efektif. Hal ini terjadi karena salah satu syarat utama untuk menjadi pemimpin adalah kemampuan untuk mengubah opini dan perasaan orang lain tentang diri mereka sendiri serta memotivasi mereka untuk

mewujudkan kinerja yang efektif – sebuah konsep kepemimpinan yang diusung oleh Gill (2011).

Beer (2009) menyatakan bahwa cara membangun organisasi yang solid untuk keuntungan ekonomis adalah dengan menjamin bahwa setiap orang dalam organisasi memiliki komitmen yang tinggi. Membangun komitmen dapat berhasil dengan memastikan bahwa semua orang dalam organisasi dilibatkan. Di sisi lain, Covey (2013) menyatakan bahwa jika tidak ada pelibatan diri, maka tidak akan ada komitmen. Keterlibatan dapat terbangun dengan komunikasi. Dengan cara ini, setiap pemimpin perlu memperhatikan dengan sungguh-sungguh serta mempraktekkan kemampuan komunikasi yang baik setiap hari. Tapi, kondisi yang terjadi di lapangan menunjukkan hal yang berbeda, dimana kemampuan komunikasi para pemimpin tidak dirancang dengan baik; sehingga celah dan gap antara kemampuan yang dibutuhkan menjadi amat besar.

Pemikiran yang berbeda tentang pentingnya komunikasi bagi para pemimpin dapat dilihat dari penelitian Men (2014), yang mengusulkan bahwa para pemimpin harus memainkan peran yang menggembleng dalam komunikasi internal dan menciptakan kemampuan komunikasi otoritas mereka. Selanjutnya, Johansson et al. (2014) menemukan bahwa kompetensi komunikasi pemimpin terkait dengan keterlibatan perwakilan dan pelaksanaan organisasi. Selain itu, Bornman dan Puth (2017) menemukan bahwa pekerja Afrika Selatan menganggap bahwa para pemimpin tidak menggunakan komunikasi otoritas secara sah yang para pionir tidak mengerti apa yang dimaksud dengan 'pemimpin yang berkomunikasi'. Mereka menyarankan organisasi untuk melaksanakan program persiapan dan kemajuan untuk semua orang di posisi otoritas, yang dapat menciptakan pemimpin yang sadar yang sadar akan apa yang mereka lewatkan dan di mana mereka dapat membuat langkah di dalam lingkungan organisasi mereka.



Kesuksesan posisi pemimpin dan kapasitas diri yang solid untuk membangun koneksi berdasarkan cara dia berkomunikasi pada akhirnya akan berdampak pada pengembangan pribadi dan juga kinerja guru dan staf yang bekerja di bawah kepemimpinannya (Girma, 2016; Khalifa, Gooden, Davis). , 2016; Lindsey, 2016; Nuri-Robins, Terrell, Lindsey, 2019).

Kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali situasi serta gaya kepemimpinan yang cocok dengan situasi yang dihadapi tentu saja memerlukan keterampilan serta teknik komunikasi yang mumpuni. Pertanyaan selanjutnya dari fakta-fakta yang ada adalah strategi apa yang dibutuhkan untuk dapat secara efektif mampu membantu seorang pemimpin yang tangguh dalam membangun relasi untuk menentukan model kepemimpinan mana yang sesuai dengan situasi yang dihadapi?

Pada penelitian yang diusulkan kali ini, pendekatan *Neuro-Linguistics Programming* (NLP), dipilih untuk menjadi teknik yang digunakan sebagai strategi dalam penelitian ini, karena telah terbukti bertindak efektif sebagai pendekatan komunikasi dan pengembangan pribadi yang muncul dan diperdebatkan; teknik ini telah menjadi semakin akrab dalam pendidikan dan pengajaran (Tosey & Mathison, 2010). Istilah NLP melibatkan tiga area besar, *Neurology*, berbicara seputar pikiran dan bagaimana seseorang berpikir. Yang kedua adalah *Linguistics*, berfokus kepada bagaimana seseorang menggunakan bahasa dan akibat yang dirasakan akibat pemilihan bahasa tersebut. Terakhir adalah *Programming*, berfokus pada bagaimana seseorang mengurutkan serta mengatur tindakan-tindakan dalam upayanya mencapai tujuan (O'Connor, 2013). Secara singkat, NLP dapat didefinisikan sebagai pendekatan komunikasi yang lebih berfokus kepada proses bagaimana pikiran dapat mempengaruhi perasaan kita yang pada akhirnya akan terefleksikan dalam cara kita menggunakan bahasa serta mempengaruhi tindakan kita dalam mencapai tujuan.

Salah satu penelitian tentang komunikasi dalam organisasi yang dilihat dari sudut pandang kepemimpinan dilakukan oleh Fairhurst & Connaughton (2014) yang menemukan bahwa komunikasi kepemimpinan bersifat transisional dan berpusat pada makna, tetapi juga bersifat relasional, baik pemimpin-sentris maupun pengikut-sentris. Ini mendukung salah satu anggapan dalam NLP, yang memandang bahwa *peta bukanlah wilayah*. O'Connor (2013) mendefinisikan ini sebagai orang merespons pengalaman mereka, bukan dengan realitas itu sendiri, dengan demikian, NLP adalah seni mengubah peta-peta ini sehingga setiap persona ataupun pemimpin memiliki kebebasan yang lebih besar dalam bertindak. Dalam lingkungan komunikasi kepemimpinan pendidikan, anggapan ini dapat digunakan sebagai pintu gerbang dalam mengubah setiap aspek persepsi pemimpin pendidikan dalam melihat bawahan mereka selama mereka berinteraksi di tempat kerja.

Dalam penelitian yang diusulkan ini, dari sekian banyak teknik, pola serta strategi NLP, yang berjumlah sekitar lebih dari 350 buah menurut Vaknin (2010), teknik NLP yang akan ditawarkan menjadi jembatan model kepemimpinan *Authentic* akan lebih fokus pada *representational systems* (sistem representasi/modalitas berupa visual, auditori dan kinestetik), *pacing-leading* (hubungan komunikasi), *rapport building* (membangun hubungan), *asking questions* (kemampuan bertanya), *active listening* (mendengarkan aktif), *body language* (bahasa tubuh), *assertiveness* (bersikap tegas) dalam suatu hubungan yang merupakan kunci atas keberhasilan komunikasi untuk membantu seorang pemimpin mengenali gaya kepemimpinan mana yang sesuai dengan situasi yang ada.

Dikemas dalam program pelatihan, teknik NLP tersebut dimasukkan ke dalam strategi materi model kepemimpinan *authentic* yang diberikan dalam sesi workshop berkelanjutan, dimana para responden pemimpin pendidikan yang terdiri dari para kepala sekolah dilatih dalam kelas dan dipantau kemajuannya dalam

praktek keseharian di lokasi tempat mereka bekerja. Sepanjang proses penelitian berlangsung, peneliti memastikan bahwa semua perilaku yang diamati dicatat dan para responden diminta untuk mengisi kuesioner dan melakukan wawancara mendalam dengan cara yang tidak formal untuk mencatat bagaimana perasaan mereka, sudut pandang dan pengalaman pada proses dan teknik yang telah mereka lalui dalam hal mempraktikkan keterampilan komunikasi berdasarkan NLP.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran umum mengenai motivasi, iklim organisasi dan kinerja guru di SMA Kota Palembang?
2. Bagaimana gambaran umum kepemimpinan *authentic* dan moderator *neuro-Linguistics programming* di SMA Kota Palembang?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan *authentic* terhadap motivasi, iklim organisasi, dan kinerja guru?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan *authentic* dan NLP secara bersama-sama terhadap motivasi, iklim organisasi, dan kinerja guru?
5. Bagaimana model kepemimpinan *authentic* dengan moderator NLP dalam peningkatan motivasi, iklim organisasi dan kinerja guru?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara umum, penelitian ini dimaksudkan untuk mendesain sebuah model kepemimpinan *authentic* dengan moderator *neuro-linguistics programming* dalam peningkatan motivasi, kinerja guru dan iklim sekolah.

Secara khusus, penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan analisis dan mendeskripsikan tentang:

1. Menganalisis gambaran umum mengenai motivasi, iklim organisasi dan kinerja guru di SMA Kota Palembang
2. Menganalisis gambaran umum kepemimpinan *authentic* dan moderator *neuro-Linguistics programming* di SMA Kota Palembang
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan *authentic* terhadap motivasi, iklim organisasi, dan kinerja guru
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan *authentic* dan NLP secara bersama-sama terhadap motivasi, iklim organisasi, dan kinerja guru
5. Menyusun dan mendeskripsikan model kepemimpinan *authentic* dengan moderator NLP dalam peningkatan motivasi, iklim organisasi dan kinerja guru

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih perkembangan ilmu Administrasi Pendidikan terutama dalam hal perbaikan pengembangan organisasi yang efektif.

Model kepemimpinan *authentic* dengan moderator *neuro-linguistics programming* dalam peningkatan motivasi, kinerja guru dan iklim sekolah yang dikembangkan oleh peneliti diharapkan dapat dijadikan pedoman bagi pemimpin pendidikan ataupun para praktisi untuk memperbaiki motivasi, iklim sekolah yang kondusif dan kinerja guru.

Lebih lanjut diharapkan bahwa hasil penelitian ini akan membantu dalam mengisi kesenjangan yang terjadi dalam motivasi kerja, kinerja guru, iklim

organisasi dan kepemimpinan pendidikan dalam praktek, dan berkontribusi pada literatur yang berkembang di lingkungan organisasi pendidikan.

### **1.5 Sistematika Penelitian**

Sistematika dalam penulisan proposal disertasi ini diuraikan dalam tiga bab mencakup:

- Bab I: Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian, identifikasi masalah penelitian, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, dan struktur organisasi penelitian.
- Bab II: Pada bab ini diuraikan tentang kajian teoritis mengenai *Organizational Development* (Pengembangan Organisasi), *Organizational Achievement* (Pencapaian Tujuan Organisasi), Kepemimpinan *Authentic*, aspek-aspek kepemimpinan yang mencakup ke dalam ranah teori motivasi, teori kompetensi dan teori kualifikasi, hubungan antara *Organizational Achievement* (Pencapaian Tujuan Organisasi) dan kepemimpinan serta beberapa hasil penelitian yang relevan dan Kerangka Pemikiran yang terdiri dari kajian teori, kerangka pemikiran penelitian.
- Bab III: Metode Penelitian yang terdiri dari Desain Penelitian, Partisipan dan Tempat Penelitian, Teknik pengumpulan data, dan analisis data.
- Bab IV: Temuan penelitian dan pembahasan hasil pemaparan tentang hasil penelitian terkait; Temuan penelitian yang terdiri dari: 1) Deskripsi gambaran umum mengenai motivasi, iklim organisasi dan kinerja guru di SMA Kota Palembang; 2) Deskripsi gambaran umum kepemimpinan authentic dan moderator neuro-Linguistics programming di SMA Kota Palembang; 3) Deskripsi pengaruh kepemimpinan authentic terhadap motivasi, iklim organisasi, dan kinerja guru; 4) Deskripsi kepemimpinan authentic dan NLP secara bersama-sama terhadap motivasi, iklim organisasi, dan kinerja guru 5) Deskripsi model kepemimpinan authentic

dengan moderator NLP dalam peningkatan motivasi, kinerja guru dan iklim organisasi

Bab V: Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi merupakan bab terakhir yang meliputi kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan implikasi dan rekomendasi terhadap pihak-pihak yang terkait dalam penelitian.