

Dr. Rosnelli, M.Pd.

# KINERJA ADAPTIF KEPALA SMK Berkesadaran Moral





The background features a large, faint watermark of the UNIMED logo, which is a shield-shaped emblem with the word "UNIMED" at the bottom and a central crest.

**KINERJA  
ADAPTIF  
KEPALA SMK  
Berkesadaran Moral**

The background features a large, faint watermark of the logo for "The Character Building University". The logo consists of the words "THE Character Building" in a cursive script and "UNIVERSITY" in a sans-serif font below it.

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

**HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG**

*Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam dan dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penulis.*

**Dr. Rosnelli, M.Pd.**

# **KINERJA ADAPTIF KEPALA SMK Berkesadaran Moral**

*Editor: Prof. Dr. Ir. Darwin, S.T, M.Pd., IPM., ASEAN.Eng,*

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

**umsu**  **PRESS**

Judul

**Kinerja Adaptif Kepala SMK Berkesadaran Moral**

Penulis

**Dr. Rosnelli, M.Pd.**

Editor

**Prof. Dr. Ir. Darwin, S.T, M.Pd., IPM., ASEAN.Eng,**

Layouter

**Fimanda Arlita, M.Pd.**

Cetakan Pertama; November 2023

( xii + 134 hlm); 15 x 23 cm

**ISBN : 978-623-408-493-1**

**E-ISBN : 978-623-408-487-0 (PDF)**

Penerbit



**Redaksi**

Jalan Kapten Muktar Basri No 3 Medan, 20238

Telepon, 061-6626296, Fax. 061-6638296

Email; [umsupress@umsu.ac.id](mailto:umsupress@umsu.ac.id)

Website; <http://umsupress.umsu.ac.id/>

Anggota IKAPI Sumut, No: 38/Anggota Luar Biasa/SUT/2020

Anggota APPTI, Nomor: 005.053.1.09.2018

Anggota APPTIMA (Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyiyah)

# Daftar Isi

Daftar Isi _____	v
Prakata _____	vii
Kata Pengantar Editor _____	ix
Bab 1 Pendahuluan _____	1
A. Tujuan Penulisan _____	9
B. Standar Kepala SMK _____	10
Bab 2 Dimensi Kompetensi Kepala SMK Berkesadaran Moral _____	13
A. Dimensi kompetensi Kepribadian Kepala SMK Berkesadaran Moral _____	13
B. Dimensi Kompetensi Manejerial Kepala SMK Berkesadaran Moral _____	14
C. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan Kepala SMK Berkesadaran Moral _____	15
D. Dimensi Kompetensi Supervisi Kewirausahaan Kepala SMK Berkesadaran Moral _____	16
E. Dimensi Kompetensi Profesional Kepala SMK berkesadaran Moral _____	17
F. Dimensi Kompetensi Pedagogik Kepala SMK Berkesadaran Moral _____	17
G. Dimensi Kompetensi Sosial Kepala SMK Berkesadaran Moral _____	18
H. Beberapa Tantangan Kepemimpinan Kepala SMK	19
Bab 3 Kinerja Adaptif Kepala SMK _____	31
A. Konsep Perilaku Adaptif kepala SMK _____	31

B. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Adaptif_____	37
C. Indikator Kinerja Adaptif_____	59
Bab 4 Kesadaran Moral _____	75
A. Konsep Kesadaran Moral_____	75
B. Faktor yang Mempengaruhi Kesadaran Moral ____	76
C. Indikator Kesadaran Moral Kerja_____	95
D. Pengaruh Kesadaran Moral Terhadap Kinerja Adaptif Kepala SMK_____	99
E. Pengaruh Kesadaran Moral Terhadap Kepercayaan_____	107
F. Pengaruh Tidak Langsung Kesadaran Moral Terhadap Kinerja Adaptif Kepala SMK Melalui Kepercayaan_____	111
Glosarium _____	115
Daftar Pustaka _____	117
Indeks _____	127
Tentang Penulis_____	129
Tentang Editor_____	131

THE  
*Character Building*  
 UNIVERSITY

# *Prakata*

Alhamdulillah, syukur kehadiran Allah sang pencipta, sehingga dapat menyusun dan mengembangkan buku yang berjudul “Kinerja Adaptif Kepala SMK Berkesadaran Moral”. Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca untuk menciptakan individu agar menjadi kepala SMK yang berkualitas unggul dengan memanfaatkan kondisi berkesadaran moral yang dimilikinya. Kondisi kepala sekolah yang memiliki kinerja adaptif yang unggul, berarti telah mengimpementasikan kepemimpinan yang dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran yang diharapkan. Selain itu dapat mengerahkan segala potensinya untuk melaksanakan tanggungjawabnya, sehingga secara terus menerus dapat meningkatkan kualitas kepemimpinannya, mengembangkan dirinya menjadi kepala SMK yang berkualitas dalam beradaptasi, sehingga dapat melaksanakan peran dan fungsinya dalam merespon kemajuan teknologi yang berkembang pesat sekarang ini.

Kehadiran buku ini diharapkan dapat memberikan informasi bagaimana seorang kepala SMK dapat mengembangkan dirinya untuk memiliki kinerja adaptif yang tinggi dan berkesadaran moral. Selain itu memberikan informasi untuk mewujudkan kepercayaan dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai kepala SMK, yang dapat memfasilitasi peserta didik agar dapat menjadi alumni yang siap untuk memasuki dunia kerja, industry, dan kewirausahaan serta masyarakat di era transformasi digital sekarang ini.

Medan,

Penyusun



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

## *Kata Pengantar Editor*

Assalamu'alaikum wr.wb. Salam sejahtera bagi kita semua masyarakat pendidikan Indonesia, khususnya bagi peminat buku tentang "Kinerja Adaptif Kepala SMK Berkesadaran Moral". Buku ini dapat dijadikan panduan dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan terutama pendidikan menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan kapasitas kepala sekolah yang mampu beradaptasi bahkan mewarnai perkembangan perubahan pendidikan vokasi di masa depan. Sehingga pelaku pendidikan yang ingin meningkatkan kapasitas dan kinerja kepala sekolah, dapat membaca dan menerapkan isi dari buku ini.

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan manusia Indonesia dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Manusia yang mempunyai takwa dan iman kepada Tuhan Yang Maha Esa dan mempunyai budi pekerti yang luhur, mandiri, kepribadian yang mantap, kesehatan rohani, dan jasmani, keterampilan dan pengetahuan, dan terakhir mempunyai rasa tanggung jawab untuk berbangsa dan bermasyarakat. Dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional tersebut, sekolah termasuk SMK harus fokus melalui peran utama kepala sekolah membuat strategi yang relevan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan

menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dengan adanya program prioritas pemerintah tentang pengarusutamaan (*mainstream*) pendidikan vokasi dan relevansinya dengan perkembangan kebutuhan pasar kerja, maka banyak SMK yang bermunculan sehingga tidak dapat dihindari adanya kompetisi yang menuntut peningkatan citra dan reputasi satuan pendidikan. Wujud reputasi tersebut terefleksi dari capaian akreditasi, sertifikasi dan uji kompetensi para lulusannya. Secara keseluruhan capaian reputasi tersebut merupakan gambaran kinerja lembaga pendidikan dan kinerja lembaga pendidikan pada dasarnya adalah kinerja kepala sekolah. Maju mundurnya kinerja sekolah ditentukan oleh kinerja kepala sekolah. Menurut Deroche (2008) bahwa tidak ada sekolah yang baik tanpa dipimpin oleh kepala sekolah yang baik (*I never seen a good school without a good principals*). Bahkan dorongan untuk melakukan perubahan dan reformasi menurut Peter Senge (2000: 15) sering kali datang pertama kali dari kepala sekolah (*The impetus for change and reform often comes first from the principals*). Sehingga Anne Wescott Dodd dan Jean L. Konzal (2002: 216) mengatakan bahwa orang yang paling penting di sekolah adalah kepala sekolah (*The most important person in the school is the principal*). Pertanyaannya adalah, kinerja kepala sekolah yang bagaimana yang dapat mengantar sekolah mencapai citra dan reputasi yang diharapkan? Yaitu kinerja kepala sekolah yang adaptif yang berkesadaran moral.

Saya bersyukur bahwa penulis membuka mata kita untuk melihat lebih jauh dan mendasar tentang (1) konsep, faktor penentu dan indikator kinerja adaptif kepala sekolah; (2) konsep kesadaran moral, faktor yang mempengaruhi kesadaran moral, indikator moral kerja, pengaruh kesadaran

moral terhadap kinerja adaptif kepala SMK; dan (3) dimensi kompetensi kepala SMK berkesadaran moral, meliputi kompetensi kepribadian kepala SMK berkesadaran moral, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, dan kompetensi sosial kepala SMK berkesadaran moral.

Melalui buku ini, para badan penyelenggara sekolah dan pemimpin sekolah dapat membuka wawasan para kepala sekolah dan guru agar dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan secara berencana dan berkelanjutan, terutama dalam konteks literasi manusia, literasi teknologi, literasi bahasa, dan literasi data. Dengan diterbitkannya buku “Kinerja Adaptif Kepala SMK Berkesadaran Moral” ini, saya yakin dan percaya bahwa sekolah khususnya SMK akan dapat menjadi penggerak pendidikan di Indonesia. Melalui penerapan kinerja adaptif kepala SMK yang berkesadaran moral, diharapkan SMK dapat menjadi sekolah yang relevan dan reliabel bagi trend perkembangan pendidikan vokasi ke depan.

Medan, 20 Oktober 2023

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY  
Prof. Dr. Ir. Darwin, S.T., M.Pd., IPM., Asean.Eng



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

# *Bab 1*

## *Pendahuluan*

Pendidikan SMK memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas SDM di dunia kerja. Peningkatan kualitas pendidikan SMK merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas Sumber daya Manusia (SDM). Peningkatan kualitas dalam hal sumber daya manusia di respon dunia pendidikan, termasuk sekolah dan pemerintah bersama kalangan, yang secara bersama dan terus menerus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas. Pembangunan tersebut dilaksanakan antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan, sehingga terjadi pembaruan pendidikan kejuruan, terutama dalam merespon dunia digital yang berkembang pesat saat ini.

Sistem baru tetap mengharapakan dan mengutamakan tamatan SMK langsung bekerja, agar segera menjadi tenaga kerja produktif, dapat memberi return investasi SMK. SMK sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional diharapkan dapat menghasilkan tenaga kerja yang dapat diandalkan sebagai faktor keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan global sekaligus mampu untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan wirausaha. Tujuan pendidikan kejuruan adalah menyiapkan peserta didik

memasuki dunia kerja, melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan wirausaha.

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu dan akuntabilitas pendidikan di satuan pendidikan menengah. Kunci pertama untuk memandirikan manajemen SMK adalah dengan mencari, menyiapkan, dan menempatkan Kepala Sekolah yang berkualitas unggul. Kepala sekolah yang berkualitas unggul memiliki kinerja yang tinggi. Dengan demikian kinerja kepala sekolah merupakan hal dapat meningkatkan mutu dan akuntabilitas pendidikan, termasuk kinerja kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Kepala SMK yang memiliki kinerja yang tinggi, akan menerima dan mengimplementasikan alternatif-alternatif baru untuk mengatasi permasalahan-permasalahan dalam pendidikan di SMK.

Mengimplementasikan alternatif-alternatif baru untuk mengatasi permasalahan yang ada dalam pendidikan SMK bukanlah hal yang mudah. Hal itu dikarenakan SMK merupakan organisasi pendidikan yang di dalamnya terdiri dari orang-orang yang dilahirkan dan di besarkan dalam kultur yang berbeda. Apa yang memotivasi kepala SMK dalam bekerja belum tentu memotivasi orang-orang yang dipimpinnya dalam bekerja. Untuk bekerja secara efektif maka kepala SMK harus mengerti kultur, geografi, dan agama telah membentuk karakter orang-orang yang dipimpinnya. Selain itu kepala SMK juga harus dapat menyesuaikan gaya menajemennya dengan perbedaan-perbedaan orang-orang yang dipimpinnya. Penelitian tentang perilaku dalam organisasi pendidikan SMK merupakan kajian perilaku organisasi yang merupakan ilmu terapan yang dibentuk berdasarkan kontribusi dari sejumlah bidang yang berkaitan dengan perilaku. Bidang-bidang yang utama ilmu pengetahuan

yang berhubungan dengan perilaku organisasi adalah psikologi, dan psikologi soasial, sosiologi dan antropologi (Robin, 2008)

Bidang utama ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan perilaku organisasi dalam dimensi psikologi adalah ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan terkadang merubah perilaku orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Bidang utama ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan perilaku organisasi dalam dimensi psikologi sosial merupakan bidang psikologi yang memadukan konsep dari psikologi dan sosiologi serta berfokus pada pengaruh seseorang terhadap orang lainnya. Para peneliti psikologi sosial telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam bidang pengukuran, pemahaman, dan perubahan sikap, pola komunikasi, dan pembangunan kepercayaan, perilaku kelompok dalam organisasi, perubahan perilaku, proses-proses kelompok, pembuatan keputusan kelompok. Sedangkan bidang sosiologi adalah ilmu pengetahuan yang mengkaji tentang manusia dalam kaitannya dengan lingkungan sosial dan kultur mereka. seperti konflik, komunikasi, perilaku antar kelompok, perubahan organisasional, kultur organisasi.

Kajian ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan perilaku organisasi dalam bidang psikologi adalah yang berkontribusi pada motivasi, kepribadian, emosi-emosi, persepsi, pelatihan, keefektifan kepemimpinan, kepuasan pekerjaan, pembuatan keputusan individual, penghargaan kinerja, ukuran sikap, rancangan kerja dan tekanan kerja. Disertasi ini mengkaji tentang kinerja adaptif Kepala SMK Kota Medan, yang dipengaruhi oleh variabel-variabel tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan. Berdasarkan keterangan di atas maka variabel-variabel yang

dikaji dalam buku ini merupakan variabel yang dapat meningkatkan kinerja kepala smk untuk menjadi kualias unttul. Kajian buku ini termasuk dalam kajian ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan perilaku organisasi dalam dimensi psikologi sosial. Termasuk dalam kajian psikologi sosial karena mengkaji tentang ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan terkadang merubah perilaku orang-orang yang terlibat dalam organisasi, sehingga menjadi pemimpina yangberkualitas dan unggul, serta berfokus pada pengaruh seseorang terhadap orang lain dalam organisasi. Sedangkan variabel-variabel kinerja adaptif, tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan yang dikemukakan dalam kajian ini berdasarkan pada teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt, LePine dan Wesson.

Colquitt, LePine dan Wesson (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah perilaku individu yang berkontribusi positif maupun negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja memiliki tiga dimensi yaitu: 1) kinerja tugas, 2)kinerja adaptif dan 3) kinerja menantang. Kinerja tugas adalah perilaku individu yang terlibat secara langsung dalam mentransformasikan sumberdaya organisasi dalam kebijakan, pelayanan atau produksi organisasi yang terjadi dalam cara yang normal, atau rutinitas. Kinerja adaptif adalah perilaku individu dalam melaksanakan tugas, baik ada reward atau tidak ada reward tetapi berkontribusi pada organisasi memperbaiki kualitas secara keseluruhan di tempat kerja. Kinerja adaptif dapat juga dikatakan sebagai aktivitas individu dalam bekerja yang malampaui tugas formal di tempat kerja. Kinerja menantang adalah perilaku karyawan yang sengaja menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja adaptif penting untuk diteliti karena dapat mendorong terimplementasinya kebijakan pemerintah dalam hal yang paling aktual yaitu pendidikan sebagai gerakan dan guru serta kepala sekolah sebagai kunci penguatan pelaku pendidikan dan kebudayaan. Peningkatan kinerja adaptif kepala SMK akan memberdayakan guru sehingga mampu menumbuhkan pola pikir positif dan kreatif anak didik agar mampu menangkal perilaku menyimpang ketika dewasa. Hal itu juga menunjukkan bahwa kinerja adaptif kepala SMK yang tinggi akan dapat mendorong terimplementasinya revolusi mental dan sembilan agenda (nawacita) yang menjadi acuan dalam pelaksanaan pembangunan periode 2015-2019, yaitu: (1) Menghadirkan kembali Negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh Warga Negara; (2) Membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya; (3) Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka Negara Kesatuan; (4) Memperkuat kehadiran Negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya; (5) Meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat Indonesia; (6) Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional; (7) Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik; (8) Melakukan revolusi karakter bangsa; dan (9) memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia. Diperlukan optimasi tekad diri kepala SMK dalam upaya mewujudkan nawacita tersebut. Kepala SMK yang memiliki tekad diri tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk berhasil dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu diperlukan persuasi verbal yang baik, karena untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan pendidikan SMK kepala

sekolah perlu memberdayakan guru dan tenaga kependidikan yang sukses dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu juga diperlukan kesadaran moral yang tinggi agar dapat melaksanakan tugas dengan baik tanpa pengawasan orang lain. Selain itu juga diperlukan kepercayaan untuk mempermudah jalur komunikasi dalam upaya peningkatan kinerja adaptif. Jika kepercayaan sudah terbentuk maka guru, tenaga kependidikan akan mudah menerima dan bersedia untuk bekerja sama dalam pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan SMK.

Terkait dengan visi, misi, tujuan pendidikan SMK, telah ditetapkan serangkaian prinsip penyelenggaraan pendidikan untuk dijadikan landasan dalam pelaksanaan reformasi pendidikan. Salah satu prinsip tersebut adalah pendidikan diselenggarakan sebagai proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Proses tersebut memerlukan Kepala SMK sebagai leader, yang memiliki kinerja adaptif yang tinggi agar dapat memberikan keteladanan, membangun kemauan yang kuat dalam mengembangkan potensi dan kreativitas siswa dalam upaya menghasilkan lulusan yang mampu bekerja, melanjutkan dan berwirausaha. Kepala SMK sebagai leader harus dapat memberikan bimbingan, mengarahkan guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam upaya lulusan yang bermutu, agar dapat merespon arus globalisasi.

Kondisi arus globalisasi sekarang ini terjadi harus direspon dengan baik oleh kepala SMK, agar kinerja kepala sekolah tetap pada kondisi baik dan meningkat. Sedangkan alumni SMK dapat diterima di dunia industry dan kewirausahaan karena kompetensi lulusan sesuai dengan

kebutuhan di dunia industry dan lapangan. Hak tersebut dapat dilakukan kepala sekolah ketika kepala SMK memiliki tekad diri tinggi. Begitu kepala SMK memiliki tekad diri tinggi dalam melaksanakan tugasnya, maka segala tugas yang diembannya dapat dicapai dengan baik. Ketika kepala sekolah memiliki tekad diri yang tinggi maka saat mengalami kendala, maka kepala SMK selalu dapat memunculkan ide kreatif untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya sehingga dapat sukses melaksanakan tugasnya. Selain itu kepala sekolah SMK juga harus memiliki kesadaran moral dalam pelaksanaan tugasnya.

Kedasaran moral yang ideal berdasarkan kajian teori adalah a) sejauh mana seseorang melihat dirinya sendiri sebagai orang yang bermoral, b) meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain (niat berbuat baik), c) mematuhi peraturan organisasi atas dasar wajib, suka rela, tanpa paksaan (Colquitt, 2009). Pemimpin yang memiliki kesadaran moral yang tinggi berarti melakukan pekerjaan tanpa keluhan karena adanya rasa wajib yang tidak dapat ditawar, kewajiban itu berlaku obyektif, bukan subyektif berasal dari diri sendiri, kewajiban itu logis, atau masuk akal (rasional), kesadaran bahwa kewajiban melaksanakan pekerjaan itu bernilai bagi dirinya dan orang lain, kesadaran bahwa pelaksanaan kewajiban itu bergantung pada keputusan dirinya, memiliki kesepakatan batiniah dari dalam dirinya untuk melaksanakan pekerjaannya, melaksanakan pekerjaan tanpa harus ada pengawasan.

Kesadaran moral kepala sekolah pada kondisi nyata di lapangan berdasarkan hasil penelitian Milfayetti (2012) ketika di tanyakan kepada guru guru di Sumatera Utara, menunjukkan bahwa 80% guru yang menjadi responden menjawab bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas

acuh tak acuh, tidak mampu bertanggung jawab. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kesadaran moral kepala sekolah masih bermasalah, karena para guru mempersepsi bahwa pemimpinnya tidak mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, kepala SMK dalam melaksanakan tugasnya bersikap masa bodoh dan kepala sekolah melaksanakan tugasnya acuh tak acuh. Sejalan dengan itu Davis (1989) menyatakan jika kesadaran moral rendah akan sulit untuk membina kepercayaan relasi antar karyawan, komunikasi informal dan komunikasi formal dan pembentukan disiplin. Sementara itu kepercayaan sangat diperlukan nbagi kepala SMK, agar guru dan tenaga kependidikan serta warga sekolah bersedia untuk menerima dan mengimplementasikan yang diarahkan kepala SMK. selain itu kesadaran kepala SMK penting dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan lulusan yang bermutu. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kepercayaan merupakan variabel penting bagi kepala SMK karena ketika kepercayaan terbina dengan baik berarti komunikasi secara vertikal dan horizontal akan lancar.

Pemberdayaan kesadaran moral kepala SMK untuk melaksanakan tugasnya dapat terlihat dari bentuknya kepercayaan diantara guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah akan berdampak pada peningkatan kinerja nguru sekaligus kinerja adaptif kepala SMK. Jika kinerja kepala SMK meningkat, maka akan mudah untuk merespon arus globalisasi dan perkembangan IPTEK, sehingga berdampak pada perubahan pola pembelajaran yang berubah menjadi pembelajaran yang berbasis teknologi baru. Sekarang sudah ada computer, sehingga tulisan, film, suara, music, gambar hidup, dapat digabungkan menjadi suatu proses komunikasi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

## **A. Tujuan Penulisan**

Tujuan utama penulisan buku peningkatan kinerja adaptif kepala SMK untuk menjadi pemimpin yang berkualitas adalah sebagai berikut.

1. Memberikan informasi yang mendasar tentang hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja adaptif kepala SMK melalui peningkatan persuasi verbal, menumbuhkan kesadaran moral, memupuk kepercayaan, dan memunculkan tekad diri kepala SMK.
2. Dengan mendalami isi buku ini maka Kepala SMK dan calon kepala SMK dapat melaksanakan tugas secara profesional dalam hal tugas manajerial dan administratif, karena dapat meyakinkan dirinya pasti sukses melaksanakan tugasnya dengan memaksimalkan potensi dirinya serta memnafaatkan kepercayaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya sehingga dapat melaksanakan tugas untuk mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan.
3. Memotivasi kepala sekolah dan calon kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja adaptif melalui pengembangan kesadaran moral, menumbuhkan tekad diri, memanfaatkan persuasi verbal yang dimiliki dan menumbuhkan kepercayaan orang yang dipimpinnya sehingga secara bersama dapat melaksanakan tugas secara maksimal dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
4. Buku ini juga diharapkan dapat dimanfaatkan oleh setiap individu yang ingin meningkatkan kinerjanya baik di organisasi, institusi, dunia industry dan kewirausahaan.
5. Buku ini juga menginformasikan bahwa kepala SMK berkesadaran moral berusaha untuk selalu menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak,

mengarahkan, menasehati, membina membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum orang yang dipimpinya agar semua orang yang dipimpinya tersebut mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan senang hati secara efektif dan efisien walaupun tanpa pengawasan dan monitoring serta evaluasi.

## **B. Standar Kepala SMK**

Jika kondisi kinerja adaptif kepala SMK rendah maka akan sulit untuk mengimplementasikan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan dunia pendidikan khususnya SMK. Implementasi kebijakan pemerintah seperti USPN No. 20 tahun 2003, yang menyatakan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran, untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara. Amanat Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, salah satu standar yang harus dikembangkan adalah standar proses, dan Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang harus memiliki kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi. Implementasi kebijakan pemerintah tersebut memerlukan persuasi verbal, karena dapat diimplementasikan melalui komunikasi kebijakan yang merata, akurat, konsisten, dukungan sumber daya (manusia, material, informasi), fasilitasi/bimbingan, dan pengendalian pelaksanaan kebijakan untuk mencapai visi, misi, tujuan pendidikan SMK untuk menghasilkan lulusan yang siap bekerja, melanjutkan dan berwirausaha. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun

2007 tentang Standar Kepala Sekolah SMK telah menetapkan bahwa ada lima dimensi kompetensi kepala sekolah yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, pedagogik, profesional, dan sosial. Dengan demikian Standar kompetensi Kepala Sekolah SMK berkesadaran moral adalah Kompetensi kepribadian, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Supervisi, Kompetensi kewirausahaan, Kompetensi supervisi, Kompetensi pedagogik, Kompetensi profesional dan Kompetensi sosial.





THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

## *Bab 2*

# *Dimensi Kompetensi Kepala SMK*

## *Berkesadaran Moral*

Ruang lingkup pendidikan berkesadaran moral memerlukan pengelolaan yang kuat untuk mewujudkan pendidikan yang unggul dan berkualitas melalui berkesadaran kesadaran moral. Hal tersebut menunjukkan bahwa selua sumber daya akan bekerja dengan sungguh-sungguh dalam upaya encapai visi, misi, tujuan dan sasaran tanpa pengawasan orang lain. Untuk itu sangat membutuhkan pengelelolaan dan system yang tepat sehingga semua program yang telah dibuat dapat terlaksana secara maksimal. Untuk maksud tersebut dibutuhkan manajemen pendidikan berkesadaran sebagai model manajemen holistik. Pengelolaan pendidikan tersebut oleh kepala SMK harus memfokuskan pada pengembangan potensi kemanusiaan secara komprehensif, sehingga dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan jobdeskripsi pekerjaannya tanpa harus diawasi oleh oran lain atau pimpnannya.

### **A. Dimensi kompetensi Kepribadian Kepala SMK Berkesadaran Moral**

Dimensi Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah SMK berkesadaran moral adalah sebagai berikut.

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.

3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekola.
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

## **B. Dimensi Kompetensi Manejerial Kepala SMK Berkesadaran Moral**

Dimensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMK berkesadaran moral yang penting diketahui oleh calon kepala SMK maupun pejabat yang menjadi kepala SMK adalah sebagai berikut.

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
7. Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakatdalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.

8. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
9. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
10. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
11. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah. (m) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
12. Mengelola informasi dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
13. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
14. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

### **C. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan Kepala SMK Berkesadaran Moral**

Dimensi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah SMK berkesadaran moral yang wajib diketahui oleh calon kepala SMK maupun pejabat kepala SMK adalah sebagai berikut.

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

#### **D. Dimensi Kompetensi Supervisi Kewirausahaan Kepala SMK Berkesadaran Moral**

Khususnya untuk kepala SMK, harus melakukan tugas supervisi kewirausahaan, agar lulusan SMK dapat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dan dapat berwirausaha atau bekerja sebagai teknisi atau maupun bekerja di perusahaan. Tugas kewirausahaan di sekolah SMK dapat diwujudkan kepala SMK melalui kegiatan unit produksi yang dikelola sekolah, misalnya servis alat elektronik untuk sekolah SMK program keahlian teknik audio video, pembuatan dan servis trafo untuk SMK program keahlian listrik pemakian, bengkel mobil untuk unit produksi SMK program keahlian otomotif, atau unit koperasi sekolah yang menjual kebutuhan siswa sekolah di SMK bisnis. Dimensi Kompetensi Supervisi kepala sekolah berkesadaran moral adalah sebagai berikut.

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

### **E. Dimensi Kompetensi Profesional Kepala SMK Berkesadaran Moral**

Dimensi Kompetensi profesional Kepala Sekolah SMK berkesadaran moral yang wajib diketahui oleh calon kepala SMK maupun pejabat kepala SMK adalah sebagai berikut.

1. Penguasaan terhadap standar kompetensi dan kompetensi dasar setiap mata pelajaran atau bidang yang dikuasai.
2. Melakukan pengembangan materi pembelajaran yang dikuasai dengan kreatif.
3. Melakukan pengembangan profesionalitas secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan yang reflektif
4. Pengembangan kompetensi atau keterampilan terkait penyelesaian tugas pendidikan.
5. Menguasai karakteristik bahan ajar yang luas dan dalam, dan menguasai struktur dan metode ilmu bidang studi yang diajarkan.

### **F. Dimensi Kompetensi Pedagogik Kepala SMK Berkesadaran Moral**

Kompetensi pedagogik adalah keterampilan atau kemampuan yang harus dikuasai seorang dalam melihat karakteristik siswa dari berbagai aspek kehidupan, baik itu moral, emosional, maupun intelektualnya seperti berikut.

1. Kemampuan seorang dalam memahami peserta didik.
2. Penguasaan perancangan dan pelaksanaan pembelajaran,
3. Pengembangan peserta didik.
4. Evaluasi hasil belajar peserta didik untuk mengaktualisasi potensi yang mereka miliki.

## **G. Dimensi Kompetensi Sosial Kepala SMK Berkesadaran Moral**

Sementara itu dimensi Kompetensi Sosial kepala SMK berkesadaran moral adalah sebagai berikut.

1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kodisi nyata di lapangan saat ini yang dihadapi oleh stakeholder saat ini adalah ketidak sesuaian antar lulusan/pekerja dengan kebutuhan stakeholder. Apalagi dengan kemajuan teknologi yang terlalu cepat dan pesat perkembangannya. Hal tersebut menjaadi beban dan tanggungjawab kepala SMK untuk mewujudkan keinginan dan kebutuhan stakeholder untuk penenrimaan alumni SMK di dunia industry, dunia kewirausahaan saat ini. Keterkaitan kebutuhan stakeholder dengan lulusan SMK yang diharapkan dapat memasuki lapangan kerja, melanjutkan atau berwirausaha belum sesuai dengan harapan, namun sesungguhnya permasalahan yang dihadapi SMK yang satu dengan yang lain mempunyai keterkaitan, dan memerlukan penanganan secara holistik.

Kebihinekaan budaya, keragaman latar belakang dan karakteristik peserta didik, serta tuntutan untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, proses pembelajaran untuk setiap mata pelajaran harus fleksibel, bervariasi, harus interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, dan memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik dan dilakukan dalam tiga

dimensi yaitu pendidikan, pelatihan dan pengembangan di tempat kerja yang memenuhi standar. Mengimplementasikan alternatif-alternatif baru dalam upaya menghasilkan lulusan yang bermutu bukanlah hal yang mudah, apalagi dengan kondisi kebhinekaan budaya, keragaman latar belakang dan karakteristik peserta didik. Proses tersebut memerlukan Kepala SMK sebagai *leader*, yang memiliki kinerja adaptif yang tinggi agar dapat menghasilkan lulusan BMW. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan kajian tentang kinerja adaptif kepala SMK di kota Medan melalui kajian studi pengaruh tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan terhadap kinerja adaptif kepala SMK di Kota Medan.

#### **H. Beberapa Tantangan Kepemimpinan Kepala SMK**

Berdasarkan kajian teori tersebut di atas menunjukkan bahwa faktor-faktor mempengaruhi kinerja adaptif, berdasarkan kajian teoretik dan hasil penelitian adalah budaya organisasi, struktur organisasi, perilaku kepemimpinan, komitmen organisai, pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, stres kerja, motivasi kerja, kepercayaan, keadilan, etika, pembelajaran dan cara menyelesaikan masalah, gaya kepemimpinan, pengaruh dan kekuatan pemimpin, proses yang berlangsung dalam kelompok, dan karakteristik kelompok, nilai-nilai budaya, kemampuan, kepribadian, struktur tugas, *locus of control*, pengalaman, kesediaan untuk bekerja, kesempatan untuk bekerja, *self efficacy*, tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adaptif yang disebutkan di atas jika dihubungkan dengan keberhasilan pendidikan dan pelatihan di SMK untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, dapat melakukan fungsinya sebagai BMW (Bekerja, Melanjutkan dan Wirausaha) harus didukung oleh

berbagai aspek, baik dari sisi input, proses, maupun aspek eksternal yang langsung maupun tidak langsung berdampak pada mutu lulusannya. Lulusan SMK yang bermutu, mencerminkan individu yang berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan bertanggung jawab. Lulusan SMK diharapkan mampu mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya, sehingga mereka memiliki kemampuan kognitif, afektif dan psikomotor untuk mampu bekerja baik pada dunia usaha maupun industri pada tingkat nasional, bahkan tidak menutup kemungkinan pada tingkat internasional sesuai dengan yang dipelajarinya, dapat melanjutkan pendidikannya atau berwirausaha.

Mengimplementasikan alternatif-alternatif baru dalam upaya menghasilkan lulusan yang bermutu bukanlah hal yang mudah, apalagi dengan kondisi kebhinekaan budaya, keragaman latar belakang dan karakteristik peserta didik. Proses tersebut memerlukan Kepala SMK sebagai *leader*, yang memiliki kinerja adaptif yang tinggi agar dapat menghasilkan lulusan yang mampu bekerja, melanjutkan dan berwirausaha. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan kajian tentang kinerja adaptif kepala SMK melalui studi pengaruh tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan untuk menjadikan kepala SMK berkualitas unggul.

Pesatnya arus globalisasi berdampak pada perubahan yang signifikan terhadap dunia pendidikan, khususnya pendidikan SMK. Pesatnya arus globalisasi dan perkembangan IPTEK berdampak pada perubahan pola pembelajaran yang bersifat klasikal berubah menjadi pembelajaran yang berbasis teknologi baru. Sekarang sudah ada computer, sehingga tulisan, film, suara, music, gambar hidup, dapat digabungkan menjadi suatu proses komunikasi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan karena

stimulus visual membuah hasil belajar yang lebih baik untuk tugas-tugas seperti mengingat, mengenali, dan menghubungkan fakta dengan konsep. Fakta yang ada di lapangan tersebut membutuhkan kepala SMK yang memiliki tekad diri yang tinggi dalam upaya memanfaatkan Teknologi Informasi (TI) untuk meningkatkan pembelajaran dan manajemen di sekolah. Selain itu diperlukan kepala SMK yang dapat memberdayakan guru untuk ikut serta dalam memanfaatkan Teknologi Informasi (TI) untuk meningkatkan pembelajaran.

Kepala SMK sebagai *leader* di sekolah diperkirakan ikut mempengaruhi kinerja guru yang dipimpinnya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu pendidikan (Namawi, 2003). Kepemimpinan kepala SMK merupakan kemampuan untuk mengarahkan guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah serta memberikan pengaruh agar mereka bersedia dan bersemangat untuk mencapai tujuan pendidikan. Idealnya guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah harus dapat diyakinkan bukan hanya mempunyai kemauan untuk bekerja namun juga memiliki kemauan bekerja dengan semangat dan percaya diri. Kepala SMK sebagai *leader* berperan untuk membantu guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan semaksimal mungkin dengan menggunakan seluruh kemampuannya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa persuasi verbal kepala SMK sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja adaptif guru dan kepala SMK itu sendiri.

Guru dan warga sekolah yang dapat diyakinkan oleh kepala SMK mengenai potensinya akan memiliki kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri. Hal tersebut akan berdampak pada keberhasilan guru dalam

menyampaikan materi pelajaran. Suksesnya guru dalam membelajarkan siswanya akhirnya akan berdampak pada kualitas peserta didik. Jika hal tersebut dilakukan secara terus menerus maka kompetensi guru akan meningkat. Keberhasilan guru dalam proses pembelajaran pembentukan karakter siswa dan peningkatan kompetensi guru. Peningkatan hasil kompetensi guru yang meningkat akan berdampak terhadap hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) dan penilaian Kinerja Guru (PKG). Ketika UKG dan PKG meningkat berarti kinerja adaptif guru meningkat dan sekaligus meningkatkan kinerja adaptif kepala SMK. Kesuksesan hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) dan penilaian Kinerja Guru (PKG) yang diraih guru merupakan kesuksesan kepala SMK dalam melaksanakan tugasnya.

Merujuk pada Nawacita Kabinet kerja Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla, rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2015-2019 dan rencana kerja pemerintah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) rancang program prioritas pendidikan dan kebudayaan tahun 2016, salah satu program prioritas pertama yang menjadi perhatian dunia pendidikan adalah penguatan pelaku pendidikan dan kebudayaan. Penguatan pelaku pendidikan, dapat dilakukan dengan pemberdayaan melalui peningkatan kompetensi, kinerja, dan apresiasi terhadap kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan. Selanjutnya pemberdayaan dilakukan dengan melakukan kemitraan dan penguatan peran orang tua, dan pelibatan masyarakat dalam aktivitas pendidikan dan kebudayaan.

Menurut Colquitt faktor yang langsung mempengaruhi kinerja adaptif adalah faktor mekanisme individual yang terdiri dari kepuasan kerja, stres motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, pembelajaran dan cara menyelesaikan

masalah. Sedangkan faktor yang tidak langsung mempengaruhi kinerja tugas adalah: (1) faktor mekanisme organisasi yang terdiri dari budaya organisasi dan struktur organisasi, (2) faktor mekanisme kelompok yang terdiri dari perilaku dan gaya kepemimpinan pengaruh dan kekuatan pemimpin, proses yang berlangsung dalam kelompok, dan karakteristik kelompok; dan (3) faktor karakteristik individu yang terdiri dari nilai-nilai budaya dan kepribadian; dan kemampuan, namun ketiga faktor tersebut mempengaruhi kinerja tugas melalui mekanisme individu.

Upaya yang dapat dilakukan Kepala SMK untuk mewujudkan kinerja adaptif, berdasarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah SMK, bahwa idealnya Kepala SMK melaksanakan tugas manajerial, kewirausahaan dan supervisi melampaui tugas formal. Idealnya kepala SMK memiliki keinginan yang kuat sampai berhasil untuk mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan SMK. Selanjutnya peraturan menteri pendidikan, kebudayaan, riset, dan teknologi republik indonesia nomor 40 tahun 2021 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah bahwa beban kerja Kepala Sekolah untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.

Kepala SMK harus selalu menggunakan teknik-teknik yang efektif untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugas melampaui apa yang diharapkan. Kepala SMK selalu melakukan tugas manajerial, kewirausahaan dan supervisi tanpa pengawasan orang lain. Kepala SMK selalu menciptakan hubungan saling percaya antara guru, tenaga kependidikan dengan kepala SMK sehingga dapat menimbulkan keyakinan bahwa masing-

masing pihak akan memberikan manfaat bagi keduanya. Dengan terbangunnya kepercayaan di organisasi pendidikan SMK akan membuat komunikasi menjadi lancar dan semua pekerjaan menjadi mudah untuk diselesaikan.

Kepala SMK saat ini harus dapat merespon transformasi digital yang berkembang pesat saat ini. Untuk dapat memimpin dengan baik di era digital ini, dibutuhkan kemampuan berpikir yang sistematis dan analitis. Seorang digital leader harus mampu memahami bagaimana teknologi dapat membantu organisasinya, membuat keputusan yang cerdas, serta cepat mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis organisasi. Kepemimpinan digital diperlukan dalam proses transformasi digital yang tengah digalakkan pemerintah saat ini untuk mengawal perubahan, pembuatan kebijakan, pemanfaatan teknologi, pengendalian dan pengawasan. Dalam era digital ini, pemimpin dituntut mampu berkomunikasi tidak hanya secara fisik dengan tatap muka, tapi juga piawai dalam berkomunikasi melalui berbagai saluran berbasis teknologi yang dapat menunjang efektivitas dan efisiensi, seperti melalui email, aplikasi, atau bahkan chat messenger seperti WhatsApp

Kepala SMK harus memiliki keinginan yang kuat sampai berhasil untuk memberdayakan orang yang dipimpinnya dengan memberdayakan kesadaran moral yang dimiliki serta melalui persuasi verbal dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan SMK. Selain itu kepala SMK juga harus menggunakan teknik-teknik yang efektif untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan orang lain dalam melakukan tugas melampaui apa yang diharapkan. Secara rinci tantangan ke depan untuk kepala SMK adalah sebagai berikut.

1. Dapat memotivasi pelaksanaan kegiatan kesiswaan/ekstrakurikuler secara efektif,
2. Menumbuhkan harapan berprestasi tinggi,

3. Sepenuhnya mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal,
4. Secara optimal menggunakan teknik-teknik yang efektif untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan orang lain dalam melakukan tugas melampaui apa yang diharapkan,
5. Dapat memotivasi orang yang dipimpnnyanuntuk untuk bangkit dari kegagalan,
6. Dapat meningkatkan kepercayaan diri orang lain untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan, dan
7. Dapat melakukan sepenuhnya tugas manajerial, kewirausahaan dan supervisi tanpa pengawasan orang lain dalam upaya peningkatan kinerja adaptif.

Kepala SMK sebagai pemimpin berkesadaran moral yang berkualitas unggul menunjukkan kriteria berikut.

1. Menyusun perencanaan smk untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Melaksanakan tugas tanpa pengawasan orang lain untuk mewujudkan pembelajaran efektif.
3. Memimpin smk dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah secara optimal.
4. Memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja keras sampai berhasil dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan pendidikan smk,
5. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
6. Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
7. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

8. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah.
9. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
10. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
11. Melakukan perencanaan supervisi, monitoring, evaluasi dan serta merencanakan tindak lanjutnya.
12. Menunbuhkan hubungan saling percaya antara guru, tenaga kependidikan dengan kepala smk sehingga dapat menimbulkan keyakinan bahwa masing-masing pihak akan memberikan manfaat bagi keduanya.
13. Menggunakan teknik-teknik yang efektif untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan orang lain dalam melakukan tugas melampaui apa yang diharapkan.
14. Mewujudkan pembelajar yang efektif.
15. Menciptakan budaya sekolah yang kondusif,
16. Pelaksanakan pengelolaan guru, tenaga kependidikan, pengelolaan kegiatan pembelajaran.
17. Melaksanakan kerjasama dengan dunia industry dan kewirausahaan dan perguruan tinggi
18. Sepenuhnya memberdayakan tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan dalam upaya peningkatan kinerja adaptif.

Indikator kepemimpinan kepala SMK yang memiliki kesadaran moral kerja yang tinggi adalah a) tingkat kerjasama yang tinggi, b) mematuhi peraturan perusahaan, c) berhati-hati dalam menangani peralatan milik perusahaan, d) memiliki rasa setia dan hormat sebagai seorang karyawan di tempat kerja, e) adanya hubungan kerjasama yang harmonis, bekerja tanpa keluhan, f) mengurangi pergantian karyawan,

kemangkiran dan absensi. Sementara itu Trevino menjelaskan indikator kesadaran moral adalah keputusan yang diambil berdasarkan perilaku etis; proses sosialisasi individu didasarkan atas hal susila, budi bahasa atau disiplin batinnya; meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain. Indikator kesadaran moral adalah a) sejauh mana seseorang melihat dirinya sendiri sebagai orang yang bermoral, b) meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain (niat berbuat baik), c) mematuhi peraturan organisasi dasar wajib, suka rela, tanpa paksaan. Berdasarkan kajian teori di atas bahwa Kepercayaan personal kepala SMK yang ideal adalah melakukan evaluasi secara efektif, melakukan pekerjaan dengan sempurna, Konsisten perkataan dengan perbuatan, secara aktif mendengarkan gagasan orang lain, memberikan kepercayaan, memperlakukan semuanya sama (netral), peduli dengan kesejahteraan bawahannya, terus berjuang untuk mencapai kepemimpinan tertinggi (kepercayaan), dan memfasilitasi orang lain membangun kebiasaan-kebiasan yang baik.

Kepala SMK berkesadaran moral sebaiknya sebaiknya menunjukkan kriteria sebagai berikut.

1. Secara optimal melaksanakan pengembangan staf yang berkompenten dan berdedikasi tinggi tinggi dalam melaksanakan tugasnya.
2. Secara optimal melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan/ ekstrakurikuler secara efektif.
3. Sepenuhnya bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah.
4. Mengakui kontribusi orang lain dalam mencapai kesuksesan melaksanakan tugas,
5. Memiliki alternatif pemecahan masalah,

6. Secara optimal menunjukkan kerja keras dalam hal tugas manajerial, kewirausahaan dan supervisi.

Kesadaran moral pendidik dalam melaksanakan tugasnya dapat terlihat dari kondisi:

1. Guru mempersepsi pemimpin bersikap peduli dengan kesuksesan orang yang dipimpinnya,
2. Guru mempersepsi pemimpin telah sepenuhnya, melaksanakan tugas tanpa pengawasan orang lain,
3. Guru mempersepsi bahwa kepala sekolah dapat memfasilitasi orang lain membangun kebiasaan-kebiasan yang baik,
4. Guru mempersepsi kepala sekolah secara optimal menjalin hubungan kerja yang harmonis,
5. Guru mempersepsi pemimpin melaksanakan tanggungjawab dengan sungguh-sungguh melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Kinerja adaptif kepala SMK berkesadaran moral dalam menjalankan tugasnya dapat terlihat dari kondisi sebagai berikut.

- (a) mewujudkan pembelajar yang efektif.
- (b) menciptakan budaya sekolah yang kondusif.
- (c) melaksanakan pengelolaan guru, tenaga kependidikan.
- (d) melaksanakan pengelolaan kegiatan pembelajartan.
- (e) melaksanakan pengelolaan keuangan sekolah.
- (f) melaksanakan unit layanan khusus untuk kegiatan pembelajaran.
- (g) memanfaatkan Teknologi Informasi untuk meningkatkan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- (h) merencanakan supervisi.
- (i) melaksanakan supervisi.
- (j) menindaklanjuti hasil supervisi.

- (k) melaksanakan kerjasama dengan dunia industry dan kewirausahaan dan Perguruan Tinggi.
- (l) mengimplementasikan alternatif-alternatif baru untuk mengatasi permasalahan-permasalahan pendidikan.
- (m) secara optimal memberdayakan tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan dalam upaya peningkatan kinerja

Berdasarkan kajian di atas jelas kelihatan bahwa kepala SMK sebagai pimpinan di satuan pendidikan SMK memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai visi, misi tujuan dan sasaran dari satuan pendidikan yang dipimpinnya. Kepala SMK sebagai pimpinan satuan pendidikan tersebut harus memiliki kompetensi untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum orang-orang yang dipimpinnya dengan maksud agar semua anggota organisasi mau bekerja dengan senang hati dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri dan organisasi secara efektif dan efisien, walaupun tanpa pengawasan orang lain.

Kinerja adaptif kepala SMK berkesadaran moral dapat menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina membimbing, melatih, menyuruh, serta memerintah dengan etika komunikasi yang baik, agar semua anggota dapat melaksanakan program yang sudah direncanakan dalam upaya merespon transformasi digital dan perkembangan teknologi sehingga semua alumni SMK tersebut siap untuk memasuki dunia industry, kewirausahaan dan masyarakat sesuai dengan kenutuhan stakeholder saat ini. Selanjutnya hasil implementasi tersebut dievaluasi untuk dibuat program baru, sehingga peningkatan

kualitasnya akan bergerak secara terus menerus kearah yang lebih baik.

Kepala SMK berkesadaran moral yang memiliki kineja adaptif tinggi, kelihatan dari kebijakan dan pengambilan keputusannya yang berorientasi orang untuk pengembangan karakter positif bagi orang-orang yang dipimpinnya. Kondisi tersebut dapat memicu untuk mewujudkan anggota yang dipimpinnya, agar memiliki serangkaian sikap, perilaku, kepribadian, motivasi, dan keterampilan serta keinginan untuk melakukan hal yang terbaik dalam pelaksanaan tugasnya maupun pada kehidupannya (Deci & Ryan (1985): Draffe, Michael & Kossen, Stan (1998); Elizabeth; Bob (2009)). Sehingga mereka juga dalam kondisi berkesadaran kesadaran moral dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya,

Kepala SMK berkesadaran moral yang telah berhasil membina bawahannya, maka bawahannya dapat bekerja dengan memberdayakan kompetensi yang dimilikinya seperti berfikir analisis dan kritis, perilaku jujur dan bertanggung jawab, mempertahankan prinsip-prinsip moral dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu anggota yang dipimpinnya termotivasi untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan senang hati. Karakter tersebut dapat terbentuk melalui contoh langsung yang mereka lihat dari kepemimpinan kepala SMK berkesadaran moral sebagai pemimpin mereka. Selain itu kepala SMK berkesadaran moral menunjukkan etika komunikasi yang baik saat memberikan pengarahan, memotivasi mengajak, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh serta memerintah anggotanya untuk merespon transformasi digital untuk memfasilitasi peserta didik, sehingga peserta didik dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi di dunia industri dan kewirausahaan.

# Bab 3

## Kinerja Adaptif Kepala SMK

### A. Konsep Perilaku Adaptif kepala SMK

SMK sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional diharapkan dapat menghasilkan tenaga kerja yang dapat diandalkan sebagai faktor keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan global sekaligus mampu untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan wirausaha. Kepala SMK sebagai *leader* merupakan salah satu penentu peningkatan mutu pendidikan di sekolah (Namawi, 2003), Dikatakan demikian karena kepala SMK sebagai *leader* merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan aktivitas di sekolah dalam upaya pencapaian visi, misi dan tujuan yang berbasis mutu. Berhasil atau gagalnya sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh gaya kepemimpinan.

Kepala SMK sebagai *leader* yang mengelola sumber daya manusia dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang dapat bekerjasama dan dapat menekan konflik dalam kelompok guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala SMK sebagai *leader* perlu menerapkan gaya kepemimpinan atau pola kerja yang konsisten dalam upaya menciptakan dan memelihara hubungan kerja dan komunikasi yang baik, agar guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah dapat bekerja secara produktif. Hal tersebut akan berdampak terhadap kenaikan mutu sekolah dan secara tidak langsung kinerja adaptif kepala SMK dapat ditingkatkan.

Kepala SMK sebagai *leader* harus dapat melakukan proses membimbing, mempengaruhi, atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah ke arah peningkatan mutu pendidikan. Tujuan kepemimpinan adalah membantu orang lain untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja (Arfan, 2002). Kepala SMK sebagai *leader* berfungsi membantu guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan tujuan pendidikan di sekolah. Kepemimpinan kepala SMK diwujudkan melalui cara bekerjasama dengan orang lain yang konsisten untuk meningkatkan mutu pendidikan. Cara berbicara, bersikap dan berperilaku kepala SMK terhadap guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah sangat menentukan kinerja adaptif kepala SMK. Ketika kepala SMK mampu mengarahkan, melatih, mendukung dan mendelegasikan tugas pembelajaran kepada guru, dan guru melakukan proses pembelajaran secara maksimal dengan menggunakan seluruh potensinya dan terjadi peningkatan mutu pendidikan, berarti kompetensi dan kinerja adaptif guru meningkat. Sejalan dengan itu kinerja adaptif kepala SMK secara tidak langsung juga meningkat.

Proses dalam mengarahkan, melatih, mendukung dan mendelegasikan tugas pembelajaran dalam upaya peningkatan mutu pendidikan melalui implementasi alternatif-alternatif baru untuk mengatasi permasalahan yang ada dalam pendidikan SMK bukanlah hal yang mudah. Hal itu dikarenakan SMK merupakan organisasi pendidikan yang di dalamnya terdiri dari orang-orang yang dilahirkan dan di besarkan dalam kultur yang berbeda, dan manusia yang bersifat dinamis. Oleh karenanya kepala SMK sebagai *leader* harus dapat bekerjasama dengan orang-orang yang

dipimpinnya agar dapat meningkatkan kinerja adaptif. Selain itu kepala SMK harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan perbedaan-perbedaan orang-orang yang dipimpinnya agar terjadi peningkatan kinerja adaptif.

Colquitt, LePine dan Wesson mengemukakan bahwa kinerja adalah perilaku individu yang berkontribusi positif maupun negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adaptif adalah perilaku individu dalam melaksanakan tugas, baik ada reward atau tidak ada reward tetapi berkontribusi pada organisasi memperbaiki kualitas secara keseluruhan di tempat kerja. Kinerja adaptif dapat juga dikatakan sebagai aktivitas individu dalam bekerja yang melampaui tugas formal di tempat kerja (Colquitt, 2009). Contoh yang diberikan Colquitt tentang kinerja adaptif pada tanggal 2 Agustus 2005, pesawat penerbangan Air France 358, membawa 297 penumpang dan 12 awak dari Paris, Prancis, ke Toronto, Kanada, tergelincir dari landasan pacu saat akan mendarat dan masuk ke jurang. Di tengah asap dan api, para pramugari dengan cepat menanggapi keadaan darurat dan dibantu tiga perempat dari 297 penumpang yang selamat, sebelum tim tanggap darurat tiba. Pada kondisi tersebut kinerja tugas pramugari bergeser dari kegiatan-kegiatan seperti menyediakan demonstrasi keselamatan menjadi melakukan prosedur darurat untuk menyelamatkan nyawa penumpang. Contoh tersebut mengindikasikan bahwa kinerja adaptif adalah perilaku yang melebihi tugas rutin yang berkontribusi untuk memperbaiki kualitas secara keseluruhan di tempat kerja. Perilaku yang terlibat dalam adaptasi dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1. Perilaku yang Terlibat dalam Adaptasi

Judul Perilaku	Contoh Aktivitas
Penanganan Keadaan darurat atau situasi krisis.	Penanganan keadaan darurat atau situasi krisis seperti cepat menganalisis dan mengambil keputusan berdasarkan pemikiran yang jernih dan terfokus untuk menyelesaikan masalah dalam situasi krisis
Penanganan stres kerja	Penanganan stres kerja seperti dapat menenangkan individu saat melaksanakan beban kerja yang sulit dan jadwal kerja.
Memecahkan masalah secara kreatif	Pemecahan masalah kreatif seperti dapat menyelesaikan masalah dengan menemukan pendekatan baru.
Berurusan dengan kondisi tidak pasti dan tidak terduga	Mudah menyesuaikan diri jika berurusan dengan situasi kerja yang tidak pasti dan tak terduga, mudah memilih rencana efektif untuk penyesuaian tugas yang tak terduga,
Belajar tugas kerja, teknologi, dan situasi pekerjaan	Cepat dan mahir belajar metode baru atau cara melakukan tugas yang dipelajari, mengantisipasi perubahan tuntutan kerja dan mencari dan berpartisipasi dalam tugas atau pelatihan untuk mempersiapkan perubahan.
Menunjukkan kemampuan beradaptasi antarpribadi	Bersikap fleksibel dan berpikiran terbuka ketika berhadapan dengan orang lain, mendengarkan dan mempertimbangkan sudut pandang orang lain dan pendapat orang lain dan mengubah pendapat sendiri di saat yang tepat untuk melakukannya
Menunjukkan adaptasi budaya	Rela menyesuaikan perilaku atau penampilan yang diperlukan untuk mematuhi atau menghormati nilai-nilai dan adat istiadat orang

Judul Perilaku	Contoh Aktivitas
	lain, memahami implikasi dari tindakan pendekatan penyesuaian untuk mempertahankan hubungan positif dengan kelompok lain, organisasi, atau budaya

Sumber: Colquitt, J.A., Jeffrey A. Lepine, Michael J. Wesson. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*, NY: McGraw-Hill, 2009, hal 40

Pernyataan Colquitt, LePine, Wesson tentang kinerja merupakan perilaku yang berada dalam kontrol individu yang berkontribusi positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi mengindikasikan bahwa kinerja sebagai perilaku masih dapat diintervensi, diperbaiki melalui pendidikan dan latihan. Dengan demikian Teori yang dikemukakan Colquitt, LePine, Wesson lebih tepat digunakan untuk mengkaji kinerja kepala sekolah SMK saat ini, karena kinerja didefinisikan sebagai bentuk perilaku individu baik perilaku positif maupun perilaku negatif, bukan merupakan hasil atau kemampuan/kompetensi, sehingga kinerja sebagai perilaku berarti masih dapat diintervensi, diperbaiki melalui pendidikan dan pelatihan.

Kinerja adaptif dapat dikembangkan melalui membiasakan menganalisis hasil supervisi serta menindak lanjutinya untuk menyelesaikan masalah dalam situasi krisis, menenangkan individu saat melaksanakan beban kerja yang sulit, menyelesaikan masalah dengan menemukan pendekatan baru, menyesuaikan diri jika berurusan dengan situasi kerja yang tak terduga, memilih rencana efektif untuk penyesuaian tugas yang tak terduga, memahami perasaan dan pikiran orang lain secara utuh, memupuk sikap melindungi dan memelihara kehidupan sosial berdasarkan norma yang berlaku,

melaksanakan tugas melampaui tugas rutin dalam bentuk sukarelawan tetapi berkontribusi untuk memperbaiki kualitas secara keseluruhan di tempat kerja, mengedepankan kepentingan bersama, melakukan proses humanisasi dan mencintai organisasinya.

Rani dan Venkatapathy (2005) menjelaskan bahwa kinerja adaptif merupakan kinerja empati yaitu perilaku berempati terhadap konsumen, terutama pada saat mendengarkan keluhan-keluhan konsumen. Kinerja adaptif dapat dikembangkan melalui membina hubungan yang didasarkan atas saling pengertian, perasaan diterima dan kesamaan diri dan mampu bekerjasama untuk meningkatkan sumberdaya manusia. Sedangkan Deny (2004) mengemukakan bahwa perilaku adaptif adalah kemampuan untuk terus menerapkan kompetensi kolektif untuk situasi baru serta mampu merubahnya jika diperlukan, memupuk sikap berbagi, merespon proaktif terhadap pembaharuan. Sementara itu Justin dan Peter mengemukakan bahwa perilaku adaptif adalah kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan yang meliputi keterampilan sosial (keterampilan menilai lingkungan secara tepat yang berhubungan dengan tatakrama dan melakukan proses humanisasi), menggunakan pengetahuan yang telah dimiliki untuk melakukan supervisi dan menindaklanjuti hasil supervisi agar dapat menyesuaikan diri dalam kehidupan sehari-hari di lingkungannya (Justin, 2005). Weitz dan Sujan yang mengemukakan bahwa perilaku adaptif adalah perilaku yang berhubungan dengan kompetensi sosial yang memiliki dampak positif ketika menunjukkan perilaku individu ke arah yang benar.

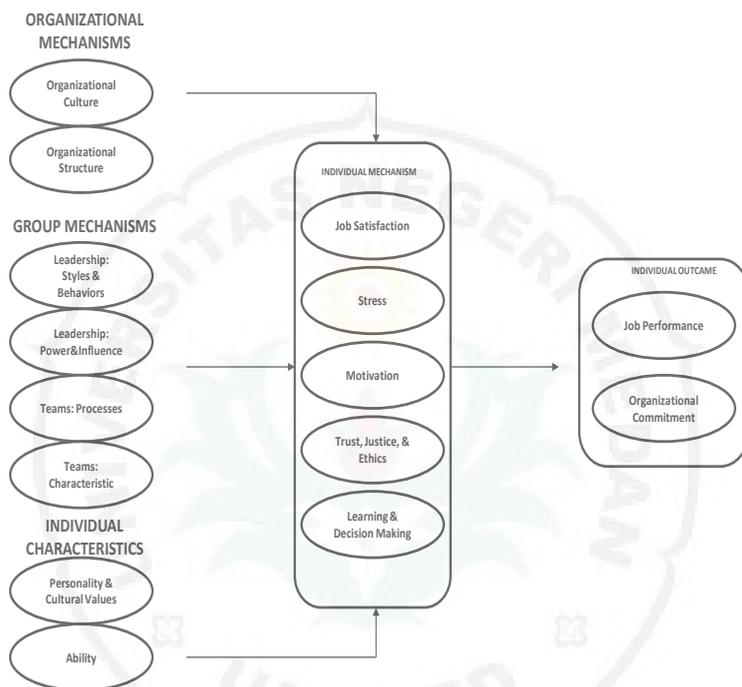
Perilaku adaptif dapat dikembangkan melalui membiasakan memberikan respon yang baik dan menyenangkan terhadap orang lain, memupuk sikap

melindungi dan memelihara kehidupan sosial berdasarkan norma dan nilai-nilai yang berlaku, dan tidak mentoleransi terhadap tindakan yang tidak etis. Sementara itu Skinner menjelaskan bahwa perilaku adaptif adalah ketepatan penyesuaian diri terhadap orang lain dalam memikul tanggung jawab untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Perilaku adaptif dapat dikembangkan melalui menghargai perbedaan untuk kebaikan semua, memupuk pemikiran positif, dan sikap mengedepankan kepentingan bersama.

## **B. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Adaptif**

Menurut Colquitt faktor yang langsung mempengaruhi kinerja tugas adalah faktor mekanisme individual (*individual mechanisms*) yang terdiri dari kepuasan kerja (*job satisfaction*), stres (*stress*), motivasi (*motivation*), kepercayaan, keadilan, etika, pembelajaran dan cara menyelesaikan masalah. Sedangkan faktor yang tidak langsung mempengaruhi kinerja tugas adalah: (1) faktor mekanisme organisasi (*organizational mechanisms*) yang terdiri dari budaya organisasi (*organizational culture*) dan struktur organisasi (*organizational structure*); (2) faktor mekanisme kelompok (*group mechanisms*) yang terdiri dari perilaku dan gaya kepemimpinan (*leadership style & behavior leadership*), pengaruh dan kekuatan pemimpin (*power & leadership influence*), proses yang berlangsung dalam kelompok (*process teams*), dan karakteristik kelompok (*teams: characteristic*); dan (3) faktor karakteristik individu (*individual characteristics*) yang terdiri dari nilai-nilai budaya dan kepribadian (*personality & culture values*); dan kemampuan (*ability*), namun ketiga faktor tersebut mempengaruhi kinerja

tugas melalui mekanisme individu (individual mechanisms) seperti pada gambar berikut.



Gambar 3.1. Model Integratif Perilaku Organisasi.

Sumber: Jason A Colquitt, Jeffery A LePine, Michael J Wesson, *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in The Workplace* (Singapore: McGraw-Hill, 2009).

Gambar di atas menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi secara langsung kinerja adaptif berdasarkan model integratif budaya organisasi adalah kepercayaan. Ketika individu mendapatkan kepercayaan maka individu tersebut akan dapat memberdayakan seluruh potensinya dalam upaya pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hal tersebut yang mendasari bahwa kepercayaan dapat mempengaruhi kinerja adaptif

Kepala SMK. Selain itu Slocum dan Hellriegel menjelaskan bahwa kepercayaan diantara anggota tim dalam suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja dari masing-masing anggota tim dari organisasi tersebut. Ketika kepercayaan antar anggota tim sudah terbina dengan baik akan berdampak pada saluran komunikasi yang lancar antara sesama tim, sehingga mempermudah penyelesaian permasalahan atau kendala yang dihadapi untuk pencapaian tujuan, sehingga peningkatan kinerja adaptif akan mudah dicapai.

Robbin menjelaskan bahwa karyawan-karyawan akan mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi apabila mereka merasa bahwa terdapat hubungan yang kuat antara usaha dan kinerja. Pengaruh usaha dan kinerja akan menjadi kuat jika diberi kepercayaan. Individu yang mendapatkan kepercayaan maka usahanya terlihat dominan. Kepercayaan dapat meningkatkan kinerja individu. Kemudian dijelaskan bahwa agar menghasilkan kinerja yang baik, individu harus memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk bekerja dan sistem penilaian kinerja yang mengukur kinerja individu tersebut harus dianggap adil dan objektif. Hasil penelitian Ferda Edem, Janset Ozen dan Nuray Atsan menemukan bahwa kinerja tim dalam organisasi merupakan faktor penentu keberhasilan sebagian besar organisasi, dan terdapat pengaruh yang sangat kuat antara kepercayaan terhadap kinerja (Ferda, 2006).

Hasil penelitian Yongjiao Yang, Iain Bennan, dan Mick Wilkinson di *International Journal of Productivity and Performance Management* yang dilakukan di Inggris menemukan bahwa kepercayaan publik memberikan pengaruh terhadap kinerja sektor amal. Hasil wawancara menemukan bahwa untuk meningkatkan kinerja sektor amal perlu mempertimbangkan kepercayaan publik. Kepercayaan berpengaruh kuat terhadap terhadap kinerja sektor amal

(Yongjiao, 2014). Hasil penelitian Endang Raino Wirjono di *Open Jurnal sistem* mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara kepercayaan terhadap kinerja individual dalam menggunakan teknologi informasi (Endang, 2016).

Model kinerja tugas yang dikemukakan Edwin Locke (1990) menunjukkan bahwa prestasi tugas/kinerja tugas dipengaruhi oleh tujuan memotivasi individu dengan menetapkan 4 mekanisme kerja yaitu: (1) mengarahkan perhatian, artinya memfokuskan perhatian pribadi pada sesuatu yang relevan dan penting, (2) tujuan mengatur usaha, artinya tujuan tidak hanya membuat persepsi individu menjadi selektif, tujuan juga memotivasi individu untuk bertindak, (3) tujuan meningkatkan ketekunan, artinya dalam menetapkan konteks penetapan tujuan, ketekunan merupakan usaha yang dilakukan untuk suatu tugas dalam suatu jangka waktu yang panjang. Orang yang tekun cenderung melihat kesulitan sebagai tantangan untuk diatasi dan bukan sebagai alasan untuk gagal, (4) tujuan mendorong strategi dan rencana aksi, artinya tujuan dapat membantu karena tujuan akan mendorong orang untuk mengembangkan strategi dan rencana aksi yang memungkinkan untuk mencapai tujuan. Individu yang memiliki tekad diri tinggi mampu untuk mengarahkan perhatian pribadi pada sesuatu yang relevan dan penting terhadap tujuan, tujuan meningkatkan ketekunan, mengatur usaha, dan cenderung melihat kesulitan sebagai tantangan untuk diatasi dan bukan sebagai alasan untuk gagal sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Kreitner Robert & Kinicki Angelo, 2007). Berikut ini adalah model motivasi penetapan tujuan yang dikemukakan Edwin Locke.

Edwin Locke 1990



Gambar 3.2. Model Motivasi penetapan Tujuan

(Sumber Kreitner & Kinicki, 2007: 262)

Model kinerja tugas yang dikemukakan Edwin Locke menunjukkan bahwa, individu yang telah mampu mengarahkan pikirannya bahwa ianya merasa yakin sukses dalam mengerjakan tugasnya akan dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu individu yang mampu mengatur usahanya dapat meningkatkan ketekunannya dalam usahanya. Individu yang dapat mengatur usahanya dan meningkatkan ketekunannya dalam mencapai tujuan dikatakan memiliki tekad diri tinggi. Individu yang memiliki tekad diri tinggi akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Hasil studi di universitas yang merupakan negara bisnis, termasuk Harvard University, Stanford University, dan University of Chicago menjelaskan bahwa tekad diri dapat

meningkatkan kinerja. Hal tersebut juga didukung oleh teori Kreitner dan Kirnicki bahwa individu yang memiliki tekad diri tinggi akan menunjukkan kinerja yang tinggi pada tugas-tugas yang melibatkan pembelajaran ataupun pemecahan masalah. Tekad diri mempengaruhi kinerja, karena individu yang memiliki tekad diri tinggi selalu menemukan alternatif pemecahan masalah yang dihadapinya sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan sukses. Christopher menemukan dalam penelitiannya bahwa tekad diri berpengaruh terhadap kinerja (Christopher et al, 2013). Tekad diri berpengaruh terhadap kinerja karena berhubungan dengan pengaruh fokus penguasaan tujuan, dan teori pencapaian tujuan. Sementara itu Martyn mengemukakan bahwa tekad diri merupakan kajian yang menarik, karena sifatnya membangun motivasi manusia sebagai individu yang tergerak untuk bertindak. Tekad diri merupakan kajian yang memegang peranan penting dalam memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai kondisi dan proses yang mendukung kinerja yang optimal. Membahas tentang tekad diri tidak terlepas dari fungsi kesejahteraan, dan ketekunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekad diri berpengaruh terhadap kinerja (Martyn, 2012).

Hasil penelitian Aaron dan Edward di *Journal of Science Education* menemukan bahwa siswa yang memiliki tekad diri tinggi setelah selesai kursus memiliki kinerja yang lebih tinggi. Kemudian dijelaskan bahwa siswa yang memiliki tekad diri tinggi memiliki minat yang lebih tinggi dan tingkat kecemasan yang lebih rendah sehingga kinerjanya lebih baik. Selanjutnya dijelaskan berdasarkan persepsi para instruktur bahwa siswa yang memiliki tekad diri tinggi memiliki kompetensi yang lebih tinggi dengan tingkat kecemasan yang lebih rendah dan menikmati pembelajaran. Siswa yang memiliki tekad diri

berpengaruh kuat terhadap kinerjanya (Aaron, 2000). Hasil penelitian Antonio menjelaskan penelitian yang dilakukan di dalam kelas bahasa Spanyol selama periode 9 bulan mengenai tekad diri terhadap prestasi akademik. Penelitian juga dilakukan mengenai aktivitas siswanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tekad diri terhadap kinerja siswa (Antonio, 2014).

Hasil penelitian Richard M. Ryan and Edward di *Journal of Personality and Social Psychology* bahwa tekad diri mempengaruhi kinerja (2000). Kemudian dijelaskan bahwa individu yang memiliki tekad diri tinggi usaha terlihat dominan, selain itu mereka menikmati pekerjaannya, sehingga selalu menemukan solusi atas pekerjaannya yang membuatnya sukses dalam bekerja. Hasil penelitian Greguras GJ, JM Diefendorff di *Journal of Applied Psychology* mengemukakan bahwa terdapat pengaruh kuat antara tekad diri terhadap kinerja (Greguras, 2009). Hasil penelitian Burton di *Journal of Personality and Social Psychology* mengemukakan bahwa tekad diri berpengaruh terhadap kinerja (Burton, 2006).

Teori alur sasaran yang dikembangkan oleh Robert House yang ditulis Robins dan Coulter bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan yang dipersepsikan atau efikasi diri. Sementara menurut Colquit bahwa persuasi verbal termasuk efikasi diri, karena pernyataan positif dari teman-teman, rekan kerja dan atasan tentang kemampuan seseorang dapat memberikan keyakinan pada individu tersebut bahwa ianya mampu melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga orang tersebut mengarahkan kegiatannya untuk meningkatkan kinerjanya. Hal itu mengindikasikan bahwa persuasi verbal berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sejalan dengan itu, hasil penelitian

Naning Kristiana di *Journal psikologi* membuktikan bahwa persuasi verbal memberikan pengaruh dalam upaya peningkatan kinerja perbankan pada Bank di Ponorogo.

Model kinerja tugas yang berhubungan dengan teori efektivitas diri yang dikemukakan oleh Locke dan Latham disajikan pada gambar berikut.

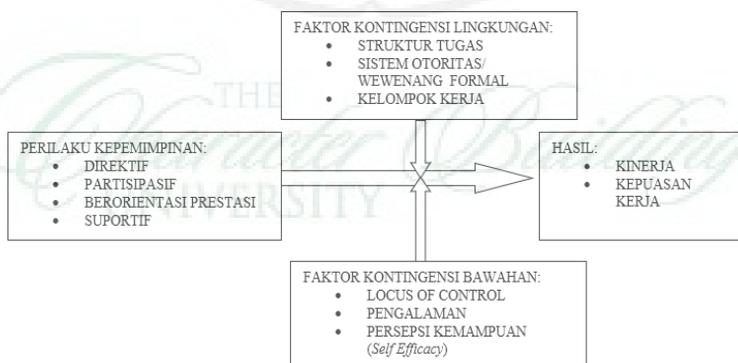


*Gambar 3.3. Efek Gabungan dari Tujuan dan Efektifitas Diri pada Kinerja*

Gambar Efek Gabungan dari Tujuan dan Efektifitas Diri pada Kinerja yang terdapat pada gambar di atas menunjukkan bahwa efikasi diri dapat meningkatkan kinerja tugas individu. Model kinerja tugas yang dikemukakan Locke dan Latham menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh langsung terhadap kinerja karena dapat menimbulkan proses psikologis pada diri individu. Model kinerja tugas yang berhubungan dengan teori efektivitas diri yang dikemukakan oleh Locke dan Latham disajikan pada tabel berikut. Efikasi diri berpengaruh langsung terhadap kinerja karena dapat

menimbulkan proses psikologis pada diri individu. Sementara itu Colquitt menjelaskan bahwa efikasi diri adalah persuasi verbal. Sejalan dengan itu Robbin mengemukakan bahwa persuasi verbal dapat mempengaruhi individu untuk berusaha lebih keras untuk mengalahkan tantangan sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya.

Model kinerja yang dikemukakan teori *path-gool* atau teori alur sasaran yang dikembangkan oleh Robert House menunjukkan bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pada teori model alur sasaran adalah faktor efikasi diri atau persepsi kemampuan. Teori *path-gool* atau model alur sasaran dikembangkan oleh Robert House yang merupakan model kontingensi kepemimpinan yang menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikut-pengikutnya mencapai sasaran mereka serta memberikan arahan dan dukungan yang perlu guna menjamin agar sasaran itu cocok dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi tersebut. Model teori *path-gool* atau teori alur sasaran yang dikembangkan oleh Robert House dapat dilihat pada gambar berikut.



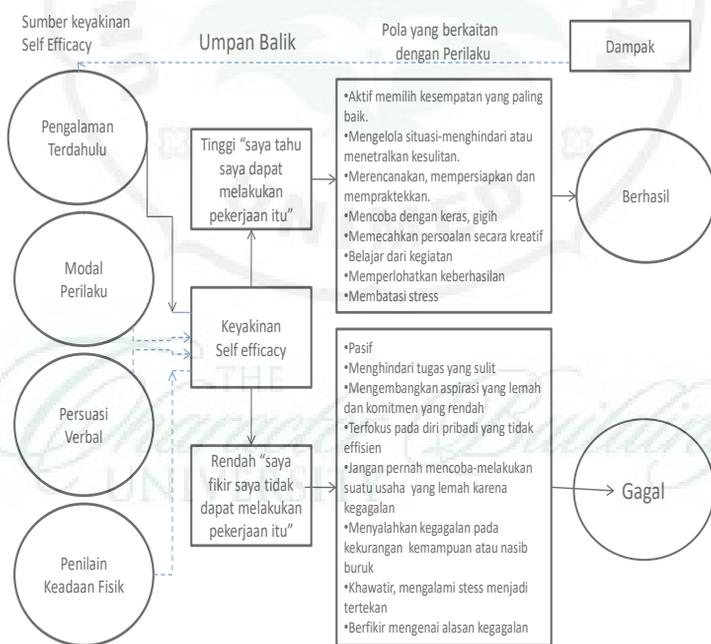
Gambar 3.4. Teori Alur Sasaran.

Gambar model teori alur sasaran di atas menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah persepsi atas kemampuan atau efikasi diri. Sementara itu persuasi verbal termasuk efikasi diri. Hal ini mengindikasikan bahwa persuasi verbal berpengaruh terhadap kinerja individu. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Colquitt di *Journal of Applied Psychology* yang menyatakan bahwa persuasi verbal mempengaruhi kinerja tugas, karena melalui persuasi verbal akan dapat merespon umpan balik negatif dengan usaha dan memotivasi yang lebih tinggi, sehingga persuasi verbal memberikan pengaruh terhadap kinerja tugas.

Bandura mengembangkan teori tentang efikasi diri yang dapat membuat seseorang lebih percaya diri untuk melakukan tugas tertentu hingga berhasil. kemudian dijelaskan bahwa efikasi diri dapat mempengaruhi seseorang untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya menjadi lebih baik. Persuasi verbal termasuk efikasi diri. Melalui persuasi verbal individu akan mampu untuk mengerahkan pikirannya agar fokus melakukan pekerjaannya, dan kemungkinan untuk berhasil lebih baik dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja tugasnya meningkat. Persuasi verbal berpengaruh positif terhadap kinerja tugas. Bandura menjelaskan bahwa salah satu sumber efikasi diri adalah persuasi verbal. Melalui persuasi verbal akan dapat menjadikan individu memilih kesempatan yang paling baik sehingga dapat mengatur diri untuk menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu melalui persuasi verbal individu dapat mengelola situasi untuk menghindari kesulitan sehingga dapat meminimalisasi kesulitan yang dihadapi, karena selalu dapat melihat alternatif-alternatif untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat meningkatkan kinerja. Selain itu dapat merencanakan, mempersiapkan dan

mencoba lebih keras dan dapat mengatasi stres sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Persuasi verbal pemimpin akan dapat menjadikan orang-orang yang dipimpinnya meningkatkan percaya diri sehingga mampu memilih kesempatan yang paling baik, mengelola situasi untuk menghindari kesulitan, merencanakan, mempersiapkan dan mencoba lebih keras untuk mencapai tujuan. Selain itu persuasi verbal pemimpin akan dapat meningkatkan keyakinan diri orang yang dipimpinnya bahwa iaqnya mampu melaksanakan tugasnya dana dapat dapat mengatasi stres sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Berikut adalah gambar model ramalan penenuhan diri yang dikembangkan oleh Bandura.



Gambar .Model Ramalan Pemenuhan Diri  
Albert Bandura 1989 (Sumber Robert Kreitner & Kinicki, 2007: 146)

Gambar 3.5. Model Ramalan Pemenuhan Diri

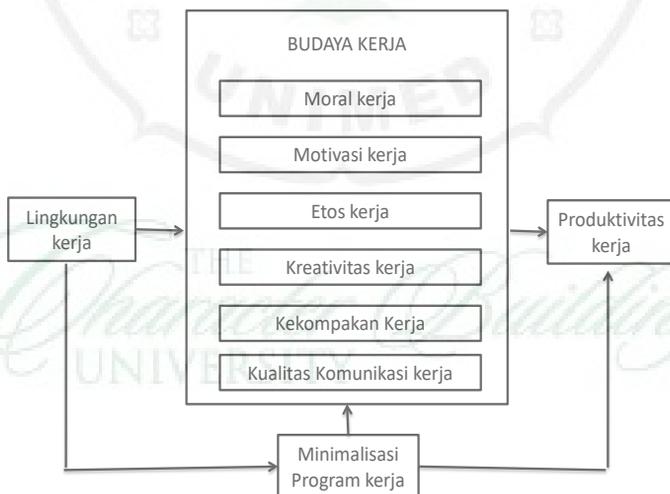
Gambar di atas menjelaskan bahwa salah satu sumber efikasi diri adalah persuasi verbal. Melalui persuasi verbal akan dapat menjadikan individu memilih kesempatan yang paling baik, mengelola situasi untuk menghindari kesulitan, merencanakan, mempersiapkan dan mencoba lebih keras dan dapat mengatasi stres sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa persuasi verbal mempengaruhi kinerja individu, dan individu yang memiliki persuasi verbal rendah dapat mengakibatkan kinerja rendah atau gagal.

Bagi seorang pimpinan pendidikan khususnya kepala SMK, kemampuan untuk memberikan keyakinan pada warga sekolah amat penting, karena dapat memotivasi orang lain, dapat memberikan keyakinan pada warga sekolah bahwa ia memiliki potensi untuk melaksanakan tugasnya hingga berhasil dengan sukses. Kepala sekolah sebagai pemimpin selalu memberikan bimbingan, mengarahkan dan berperilaku membantu organisasi sekolah untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan poin penting dalam rangka pengelolaan. Persuasi verbal yang dimiliki kepala sekolah merupakan poin penting dalam upaya memberikan bimbingan dan mengarahkan kemauan orang lain atau bawahannya untuk mengikuti kemauan pemimpin dalam pencapaian kinerja kepala sekolah. Persuasi verbal kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap pencapaian kinerja kepala sekolah.

Kepala SMK yang mampu memberikan keyakinan pada orang lain bahwa orang tersebut mampu melaksanakan tugas hingga berhasil sukses dapat dikatakan bahwa kepala SMK tersebut memiliki persuasi verbal. Kepala SMK tersebut dikatakan memiliki persuasi verbal karena dapat memberikan keyakinan kepada orang lain bahwa orang tersebut sukses

melaksanakan tugasnya. Kemudian orang tersebut dapat melaksanakan tugasnya, karena mengarahkan semua potensinya untuk menacapai apa yang diharapkan oleh pimpinannya untuk dikerjakannya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa persuasi verbal kepala SMK merupakan variabel penting untuk diteliti dalam upaya peningkatan kinerja adaptif. Ketika warga SMK dapat sukses melaksanakan tugasnya berarti kinerja adaptif Kepala SMK meningkat. Kepala SMK yang memiliki persuasi verbal tinggi akan dapat membujuk orang lain untuk bangkit dari kegagalan yang dialaminya.

Menurut Ford, Newstrom dan Melaughlin bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja ada dua yaitu lingkungan kerja dan upaya meminimalisasikan problem kerja organisasi seperti pada gamabar berikut.



Gambar. 3.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja  
(Sumber: Ford, Newstrom dan Mclaughlin. 2004, h 65)

Gambar di atas menunjukkan bahwa Lingkungan kerja merupakan faktor yang tidak langsung memengaruhi produktivitas kerja, namun melalui budaya kerja. Lingkungan kerja yang baik jika mampu menciptakan budaya kerja yang meliputi moral kerja, motivasi kerja, etos kerja, kreativitas kerja, kekompakan kerja, kualitas komunikasi kerja. Faktor kesadaran moral kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja atau kinerja tugas karyawan di organisasi seperti pada gambar berikut. Salah satu variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja atau kinerja tugas adalah moral kerja. Moral kerja karyawan juga berhubungan dengan kondisi yang menyenangkan di lingkungan tempat kerja. Moral kerja yang tinggi di organisasi dapat dilihat dari kekompakan kerja, kualitas komunikasi kerja karyawan. Kesadaran moral kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Guba menjelaskan bahwa kesadaran moral kerja yang tinggi ditempat kerja dapat dilihat dari kondisi karyawan ditempat kerja yang menunjukkan semangat kerja, dan bekerja keras tanpa pengawasan orang lain untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Kesadaran moral karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, Drafke & Kossen mengatakan bahwa pengaruh langsung antara kesadaran moral kerja dan produktivitas atau kinerja adalah kesadaran moral yang tinggi akan berdampak pada produktivitas atau kinerja yang tinggi. Demikian pula jika kesadaran moral rendah akan mengurangi produktivitas atau kinerja. Sementara itu Lindsay, Manning & Petrik dalam hasil penelitiannya menemukan bahwa kesadaran moral yang tinggi ditempat kerja dapat dilihat dari karyawan atau tim karyawan ditempat kerja yang menunjukkan semangat kerja tanpa pengawasan orang lain untuk mencapai tujuan dan

sasaran perusahaan. Kesadaran moral karyawan berpengaruh terhadap kinerjanya di perusahaan (Lindsay, 1992). Colquitt menjelaskan bahwa kesadaran moral juga dapat meningkatkan kinerja tugas individu dalam organisasi.

Gambar 3.1 menunjukkan bahwa kepercayaan dipengaruhi langsung oleh variabel kepribadian. Sementara itu tekad diri merupakan salah satu komponen kepribadian. Tekad diri berpengaruh secara langsung terhadap kepercayaan. Hal tersebut didukung oleh Slocum yang menjelaskan bahwa beberapa ciri kepribadian yang terkait dengan stres adalah persuasi verbal dan tekad diri. Hal itu menunjukkan bahwa tekad diri mempengaruhi secara langsung variabel kepercayaan. Tekad diri berhubungan dengan kemampuan individu untuk mengerahkan perhatiannya menuju tujuan yang akan dicapai, meningkatkan ketekunannya dalam upaya mencapai kesuksesan. Kesuksesan-kesuksesan yang telah didapatkan individu tersebut akan dapat menciptakan kepercayaan pihak lainnya. Hal itu mengindikasikan bahwa tekad diri memberikan pengaruh terhadap kepercayaan (Reeve, 2004). Sementara itu Thomas (2000) juga menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepercayaan adalah tekad diri.

Ryan mengemukakan dalam penelitiannya bahwa manusia dapat proaktif atau sebaliknya, pasif dan terasing dalam kondisi sosial mereka. Penelitian tentang tekad diri difokuskan pada kondisi sosial-kontekstual yang memfasilitasi proses alami motivasi diri dan perkembangan psikologis yang sehat. Tekad diri berpengaruh terhadap kepercayaan dalam domain seperti perawatan kesehatan, pendidikan, pekerjaan, olahraga, agama, dan psikoterapi. Kajian tentang tekad diri yang dihubungkan dengan pengaruhnya terhadap kepercayaan perlu mempertimbangkan pengaturan diri.

Andre mengemukakan dalam penelitiannya bahwa persuasi verbal menarik untuk dikaji karena merupakan hal penting yang berkaitan dengan komunikasi tatap muka. Dalam komunikasi tatap muka, yang harus diperhatikan “bukan apa yang anda katakan tapi bagaimana anda mengatakannya”. Selain itu dalam komunikasi langsung perilaku non verbal juga penting dalam upaya pencapaian tujuan. Persuasi verbal dapat mempengaruhi kepercayaan (Andre, 2011). Selain itu persuasi verbal dapat digunakan untuk menyelesaikan kendala atau faktor-faktor lain dengan pertimbangan persepsi sosial, sehingga dapat memelihara interaksi persuasif dalam membangun kepercayaan.

Pada gambar 3.1 terdapat model integratif perilaku organisasi menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh langsung terhadap kepercayaan. Sementara itu Slocum menjelaskan bahwa salah satu ciri kepribadian yang terkait dengan stres adalah persuasi verbal. Persuasi verbal termasuk salah satu ciri kepribadian yang berpengaruh langsung terhadap kepercayaan. Dalam kepemimpinan kepala SMK persuasi verbal merupakan hal penting, karena kepala SMK dalam menjalankan tugasnya memberikan bimbingan, mengarahkan dan membantu guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah agar memberdayakan potensinya secara maksimal untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kekuatan penting dalam pengelolaan sekolah. Persuasi verbal yang dimiliki pimpinan akan mempengaruhi kesediaan bawahannya untuk mengikuti keinginan pemimpin dalam upaya pencapaian tujuan. Persuasi verbal dapat mempengaruhi kepercayaan personal kepala SMK. Melalui persuasi verbal kepala SMK dapat menumbuhkan rasa percaya diri pada guru dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing sehingga dapat

memberdayakan potensinya dalam upaya mencapai tujuan. Persuasi verbal kepala SMK dapat meyakinkan para guru, staf dan siswa, sehingga mereka percaya bahwa yang dikerjakannya adalah benar. Persuasi verbal sangat diperlukan bawahan dalam melaksanakan tugas.

Penelitian dilakukan Elizabeth Gammie (2009) untuk menguji pengaruh kesadaran moral dari siswa di bidang akuntansi dan keuangan (n = 51 orang), yang lain dari program dalam studi bisnis (n = 79 orang), dan perbedaan gender. Hasil penelitian menunjukkan bahwa siswa Akuntansi yang telah dilakukan pendidikan etika memiliki kesadaran moral yang menyebabkan terdapatnya pengaruh terhadap kepercayaan dari rekan-rekan bisnis mereka. Hasil penelitian Hoogersvorst menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kesadaran moral terhadap kepercayaan pada pengelola bisnis. Untuk meningkatkan kepercayaan agar menjadi pemimpin etis yang efektif perlu meningkatkan kesadaran moral.

Menurut Keith Davis bahwa terdapat hubungan antara kesadaran moral kerja dengan kualitas usaha kehidupan kerja. Kesadaran moral kerja sebagai sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela bermanfaat. Kesadaran moral kerja dapat digunakan untuk berbagai kepentingan yang erat kaitannya dengan usaha membina kepercayaan relasi antar karyawan, komunikasi informal dan formal, pembentukan disiplin serta konseling.

Frank Bucaro melakukan penelitian yang berfokus pada moralitas bisnis dan kepemimpinan berbasis nilai. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pimpinan bisnis yang memiliki kesadaran moral, ketika berhubungan dengan bawahan dapat merasakan bahwa komponen moral

merupakan hal penting. Pimpinan yang tidak memiliki kesadaran moral tidak dapat memperhatikan isyarat moral yang diberikan kepadanya oleh jiwanya. Pimpinan bisnis yang memiliki kesadaran moral akan berdampak terhadap pengambilan keputusan etis dan dapat menciptakan budaya perusahaan yang berlandaskan moral dan etika atau norma yang berlaku. Pemimpin yang memiliki kesadaran moral memiliki sikap jujur yang mendasari kepercayaan. Pimpinan yang memiliki kesadaran moral dapat mempengaruhi kepercayaan (Frank, 2016).

Colquitt (2009) menjelaskan bahwa faktor lain yang mempengaruhi kepercayaan antara lain adalah kesadaran moral dan rasa keadilan. Kepala sekolah yang menjalankan otoritas sesuai dengan norma dan ketentuan yang berlaku dan atas dasar kesadaran moral akan mendapatkan dukungan rekan kerja (guru) sehingga kepercayaan meningkat. Sedangkan kesadaran moral dapat meningkatkan kepercayaan, keseimbangan antara kehidupan dengan pekerjaan, empati dan perasaan kasih sayang terhadap orang lain.

Colquitt menemukan bahwa variabel kepribadian berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepercayaan. Sementara itu Slocum menjelaskan bahwa ciri kepribadian yang terkait dengan stres adalah tekad diri. Dengan mengkombinasikan teori yang dikemukakan Colquitt dan Slocum (2009), maka tekad diri berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja adaptif melalui variabel kepercayaan. Sementara itu Reeve menjelaskan hasil penelitiannya bahwa kesuksesan-kesuksesan individu yang memiliki tekad diri tinggi akan dapat menciptakan kepercayaan pihak lainnya, sedangkan kepercayaan tersebut dapat mempengaruhi kinerjanya.

Colquitt (2009) menemukan bahwa variabel kepribadian berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja adaptif melalui kepercayaan. Sementara itu Slocum (2009) menjelaskan bahwa ciri kepribadian yang terkait dengan stres adalah persuasi verbal. Hal tersebut menunjukkan bahwa persuasi verbal berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja adaptif melalui variabel kepercayaan. Persuasi verbal kepala sekolah merupakan hal penting karena dapat meningkatkan kepercayaan dari pihak guru, staf dan siswa, sehingga mereka yakin bahwa apa yang dikerjakannya adalah benar sehingga mempengaruhi kepercayaan serta dapat meningkatkan kinerjanya, sekaligus meningkatkan kinerja kepala sekolah. Selain itu persuasi verbal kepala sekolah dapat membujuk dan meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa yang dikerjakan adalah benar sehingga mempengaruhi kepercayaan serta dapat meningkatkan kinerjanya, sekaligus meningkatkan kinerja kepala sekolah. Persuasi verbal kepala sekolah dalam membujuk dan meyakinkan para guru, staf dan siswa dapat mempengaruhi kinerja adaptif kepala SMK melalui kepercayaan personal kepala sekolah. Persuasi verbal sangat penting bagi kepala SMK, karena dalam melaksanakan tugasnya kepala SMK mempunyai tugas untuk membimbing dan mengarahkan guru dan warga sekolah untuk menghasilkan lulusan bermutu.

Variabel kesadaran moral berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja adaptif melalui kepercayaan. Selain itu Frank Bucaro (2016) melakukan penelitian yang berfokus pada moralitas bisnis dan kepemimpinan berbasis nilai. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pimpinan bisnis yang memiliki kesadaran moral, dapat memperhatikan isyarat moral yang diberikan kepadanya oleh jiwanya. Pimpinan bisnis yang memiliki kesadaran moral akan berdampak

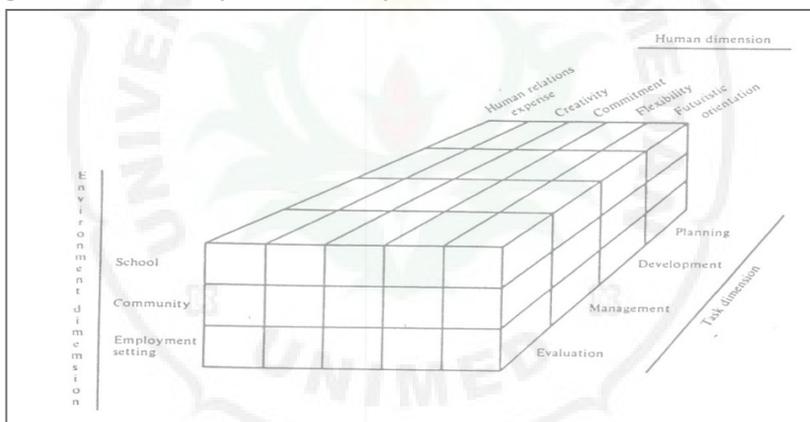
terhadap pengambilan keputusan etis dan dapat menciptakan budaya perusahaan yang berlandaskan moral dan etika atau norma yang berlaku, sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan. Pemimpin yang memiliki kesadaran moral memiliki sikap jujur yang mendasari kepercayaan. Pimpinan yang memiliki kesadaran moral dapat meningkatkan kepercayaan. Kepercayaan yang terbentuk tersebut berakibat pada kesediaan bawahannya untuk mengikuti kemauan pimpinan yang memiliki kesadaran moral sehingga terjadi peningkatan kinerja. Kesadaran moral berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pimpinan bisnis melalui kepercayaan.

Colquitt, LePine dan Wesson (2009) menjelaskan bahwa indikator kinerja adaptif adalah: 1) penanganan keadaan darurat atau situasi krisis seperti cepat menganalisis dan mengambil keputusan berdasarkan pemikiran yang jernih dan terfokus untuk menyelesaikan masalah dalam situasi krisis, 2) penanganan stres kerja seperti dapat menenangkan individu saat melaksanakan beban kerja yang sulit dan jadwal kerja, 3) pemecahan masalah kreatif seperti dapat menyelesaikan masalah dengan menemukan pendekatan baru, 4) mudah menyesuaikan diri jika berurusan dengan situasi kerja yang tidak pasti dan tak terduga, mudah memilih rencana efektif untuk penyesuaian tugas yang tak terduga, 5) menerima perubahan kerja dan teknologi seperti cepat menguasai metode baru, mempersiapkan diri dalam perubahan situasi kerja, 6) menunjukkan kemampuan beradaptasi antar pribadi seperti menjadi fleksibel dan berpikiran terbuka ketika berhadapan dengan orang lain; mendengarkan dan mempertimbangkan pandangan orang lain dan mampu memberikan pendapat dan mengubah pendapat sendiri pada saat yang tepat, 7) melaksanakan budaya adaptasi seperti

bersedia menyesuaikan perilaku yang diperlukan untuk mematuhi atau menghormati nilai-nilai orang lain dan memahami implikasi dari tindakan seseorang dan menyesuaikan pendekatan untuk menjaga hubungan yang positif dengan kelompok lain, organisasi, atau budaya.

Nihira dalam Bandi Delphie, Astaty, dan Pudji Asri, bahwa kinerja tugas adaptif merupakan kemampuan seseorang untuk mengatasi secara efektif terhadap keadaan-keadaan yg tengah terjadi dalam masyarakat lingkungannya, seperti kemampuan seseorang untuk dapat melakukan kebebasan pribadi & kemampuan beradaptasi secara pribadi di lingkungannya. Sedangkan menurut Lambert & Nicoll dalam Bandi Delphie, Astaty, dan Pudji Asri (2008) bahwa kinerja tugas adaptif merupakan kemampuan untuk melakukan: 1) fungsi otonomi ; 2) tanggung jawab sosial yang bersedia bekerja melampaui tugas formal, berusaha tanpa mengharapkan imbalan dan mencintai organisasinya dan 3) kemampuan penyesuaian terhadap orang-orang. Perilaku tugas adaptif merupakan bentuk kemampuan seseorang yg berkaitan dengan: 1) fungsi kemandirian untuk mencapai keberhasilan melaksanakan tugas sesuai dengan usia, tugas & harapan masyarakat sekitarnya, 2) tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan tugasnya, 3) mampu memantau perilaku pribadinya, 4) dapat menerima semua resiko /tanggung jawab atas pengambilan suatu keputusan yang tercermin dalam pembuatan keputusan & pemilihan tingkah laku, 5) tanggung jawab sosial dalam menerima tanggung jawab sebagai anggota kelompok/masyarakat & melaksanakan tingkah laku yg sesuai dengan harapan kelompok/masyarakat, 6) penyesuaian sosial terhadap lingkungan, perkembangan emosional, kemandirian ekonomi, tanggung jawab sebagai anggota dalam suatu organisasi.

Finch dan McGough menjelaskan bahwa dimensi kepemimpinan pendidikan kejuruan meliputi dimensi manusia, dimensi tugas dan dimensi lingkungan. Dimensi manusia meliputi keahlian hubungan manusia, kreativitas, komitmen, fleksibilitas, dan orientasi masa depan. Dimensi lingkungan meliputi sekolah, masyarakat dan dunia kerja. Dimensi tugas meliputi perencanaan, pengembangan, manajemen dan evaluasi. Keterkaitan antara dimensi manusia, dimensi lingkungan dan dimensi tugas dapat dilihat ada gambar berikut (Curtis, 1982).



Gambar 2.7. Dimensi Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan

Sumber: Curtis R. Finch & Robert McGough. 1982. *Administering and Suoervising Occupational Education*. Englewood: Hall, Inc. P 14

Gambar di atas menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara dimensi manusia, dimensi lingkungan dan dimensi tugas kepemimpinan pendidikan kejuruan. Ketika pimpinan pendidikan kejuruan memilih kegiatan yang berhubungan dengan salah satu dimensi maka kedua dimensi lainnya harus dipertimbangkan. Dengan mempertimbangkan dimensi lainnya maka kepemimpinan pendidikan kejuruan akan mampu meningkatkan prestasi sekolah kejuruan melalui

mengelola sekolah, siswa dan guru sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan pendidikan kejuruan. Selain itu bahwa gambar di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan kejuruan bersifat multidimensi dalam lingkup dan mencerminkan berbagai keterlibatan dengan manusia, tugas dan lingkungan.

### **C. Indikator Kinerja Adaptif**

Wenrich dan Werich (1978) mengemukakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin pendidikan kejuruan ditentukan terutama oleh kemampuannya untuk memenuhi tujuan institusional dan pada saat yang sama memenuhi kebutuhan individu. Kemudian dijelaskan bahwa terdapat perilaku kepemimpinan pendidikan kejuruan yaitu: a) memberikan dukungan, b) memfasilitasi interaksi, c) penekanan tujuan, dan d) memfasilitasi kerja.

Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen berbasis sekolah antara lain sebagai berikut; (a) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (b) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, (c) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (d) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi, (e) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, (f) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan (g) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat. Kemudian dijelaskan bahwa prinsip-prinsip yang perlu dipegang dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah; (a)

perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (b) kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah, (c) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan, (d) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arief bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional.

Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan nasional menjelaskan bahwa untuk mewujudkan prinsip-prinsip yang perlu dipegang dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, diperlukan kepala sekolah yang profesional yang memiliki kepemimpinan efektif. Selain itu profesionalisme kepala sekolah perlu dilaksanakan secara terus menerus dan terencana untuk meningkatkan mutu pendidikan agar dapat berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan perkembangan zaman.

Peningkatan profesionalisme kepala sekolah dilakukan untuk mewujudkan kepala sekolah efektif, yang mampu melakukan pekerjaan yang benar dengan cara yang benar. Sehubungan dengan kepala sekolah efektif, Direktorat Tenaga Pendidikan menjelaskan bahwa seseorang kepala sekolah layak dinyatakan sebagai kepala sekolah efektif, jika menguasai jawaban atas pertanyaan: (1) mengapa pendidikan yang baik diperlukan di sekolah; (2) apa yang diperlukan untuk meningkatkan mutu sekolah; dan (3) bagaimana mengelola sekolah untuk mencapai prestasi terbaik. Peranan kepala sekolah sangat dominan dalam menentukan keberhasilan sekolah, sehingga kepala sekolah dituntut memiliki visi dan wawasan yang luas tentang sekolah serta

kemampuan yang baik dalam melakukan kepemimpinan yang efektif. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah SMK telah menetapkan bahwa ada lima dimensi kompetensi kepala sekolah yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, pedagogik, profesional, dan sosial.

Dimensi Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah SMK adalah (a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah. (b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. (c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah. (d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. (e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah. (f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dimensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMK adalah (a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. (b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan. (c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah secara optimal. (d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif. (e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. (f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal. (g) Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah. (i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik. (j) Mengelola

pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. (k) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien. (l) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah. (m) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah. (n) Mengelola informasi dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. (o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah. (p) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Dimensi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah SMK adalah (a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah. (b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. (c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah. (d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah. (e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik. Khususnya untuk kepala SMK, harus melakukan tugas supervisi kewirausahaan, agar lulusan SMK dapat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dan dapat berwirausaha atau bekerja sebagai teknisi atau maupun bekerja di perusahaan. Tugas kewirausahaan di sekolah SMK dapat diwujudkan kepala SMK melalui kegiatan unit produksi yang dikelola sekolah, misalnya servis alat elektronik untuk sekolah SMK program keahlian teknik audio video, pembuatan dan servis

trafo untuk SMK program keahlian listrik pemakian, bengkel mobil untuk unit produksi SMK program keahlian otomotif, atau unit koperasi sekolah yang menjual kebutuhan siswa sekolah di SMK bisnis.

Dimensi Kompetensi Supervisi kepala sekolah adalah (a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. (b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. (c) Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Sementara itu dimensi Kompetensi Sosial adalah (a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah. (b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. (c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah SMK mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Fungsi kepala sekolah adalah:

a. Pendidik

Sebagai pendidik, kepala sekolah SMK melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan menuntut kapabilitas dalam menyusun perangkat-perangkat pembelajaran; kegiatan pengelolaan mengharuskan kemampuan memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien; dan kegiatan mengevaluasi mencerminkan kapabilitas dalam memilih metode evaluasi yang tepat dan dalam memberikan tindak lanjut yang diperlukan terutama bagi perbaikan pembelajaran. Sebagai pendidik, kepala sekolah

juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

b. Pemimpin

Sebagai pemimpin, kepala sekolah SMK berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan staf.

c. Pengelola (manajer)

Sebagai pengelola, kepala sekolah SMK secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat, dan ketatausahaan sekolah. Semua kegiatan-kegiatan operasional tersebut dilakukan melalui oleh seperangkat prosedur kerja berikut: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Berdasarkan tantangan yang dihadapi sekolah, maka sebagai pemimpin, kepala sekolah melaksanakan pendekatan-pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kapasitas sekolah.

d. Administrator

Dalam pengertian yang luas, kepala sekolah SMK merupakan pengambil kebijakan tertinggi di sekolahnya. Sebagai pengambil kebijakan, kepala sekolah melakukan analisis lingkungan (politik, ekonomi, dan sosial-budaya) secara cermat dan menyusun strategi dalam melakukan perubahan dan perbaikan sekolahnya. Dalam pengertian yang sempit, kepala sekolah merupakan penanggung-jawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

#### e. Wirausahawan

Sebagai wirausahawan, kepala sekolah SMK berfungsi sebagai inspirator bagi munculnya ide-ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah. Ide-ide kreatif diperlukan terutama karena sekolah memiliki keterbatasan sumber daya keuangan dan pada saat yang sama memiliki kelebihan dari sisi potensi baik internal maupun lingkungan, terutama yang bersumber dari masyarakat maupun dari pemerintah setempat.

#### f. Pencipta Iklim Kerja

Sebagai pencipta iklim kerja, kepala sekolah SMK berfungsi sebagai katalisator bagi meningkatnya semangat kerja guru. Kepala sekolah perlu mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam bekerja di bawah atmosfer kerja yang sehat. Atmosfer kerja yang sehat memberikan dorongan bagi semua staf untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah.

#### g. Penyelia (Supervisor)

Berkaitan dengan fungsi kepala sekolah SMK sebagai pemimpin pengajaran, kepala sekolah berfungsi melakukan pembinaan profesional kepada guru dan tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah melakukan kegiatan-kegiatan pemantauan atau observasi kelas, melakukan pertemuan-pertemuan guna memberikan pengarahan teknis kepada guru dan staf memberikan solusi bagi permasalahan pembelajaran yang dialami guru.

Sehubungan dengan Standar Kepala Sekolah SMK, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan menjelaskan indikator keberhasilan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan, yaitu: (1) sebagai manajer harus mampu mengelola sumber daya manusia, fasilitas, dan dana untuk melaksanakan misi dan mencapai tujuan sekolah; (2) sebagai pemimpin harus mampu meyakinkan dan menggerakkan orang lain (staf, siswa

dan masyarakat) untuk mencapai tujuan sesuai target; (3) sebagai administrator harus memahami dan mengkoordinasikan penyelenggaraan administrasi sekolah, dan memberikan pelayanan administrasi yang lancar dan tepat waktu; (4) sebagai wiraswastawan harus mampu menganalisis peluang, memanfaatkan peluang, serta menciptakan keunggulan kompetitif; (5) sebagai penyelia harus mampu mengkomunikasikan program penyeliaan, melaksanakan, dan menindak lanjuti hasil penyeliaan; (6) sebagai pencipta iklim kerja harus mampu meyakinkan dan menggerakkan seluruh tenaga kependidikan dan siswa untuk menciptakan kebersuhan, keindahan, ketertiban, keamanan, kerindangan, serta keakraban dan kekeluargaan; dan (7) sebagai pendidik harus memiliki pemahaman yang baik terhadap Wawasan Wiyata Mandala, yakni cara memandang sekolah sebagai lingkungan pendidikan dan pembelajaran, dan bertanggung jawab penuh terhadap penyelenggaraan pendidikan.

SMK sebagai organisasi sangat memerlukan kepemimpinan kepala sekolah efektif karena melalui perilaku kepemimpinan seluruh komponen organisasi dapat menjadi efektif. Relevan dengan pernyataan tersebut adalah pernyataan Manullang (2006) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif menjadikan organisasi efektif, dan sebaliknya kepemimpinan yang kurang efektif membuat organisasi gagal mewujudkan visi, misi, dan tujuan, dimana tanpa pimpinan sebuah organisasi hanya merupakan kerumunan manusia dan peralatan. Hal tersebut terjadi dikarenakan pemimpin dapat berperan mengubah perilaku individu menjadi perilaku organisasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi sehingga terwujud keefektifan sekolah. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa

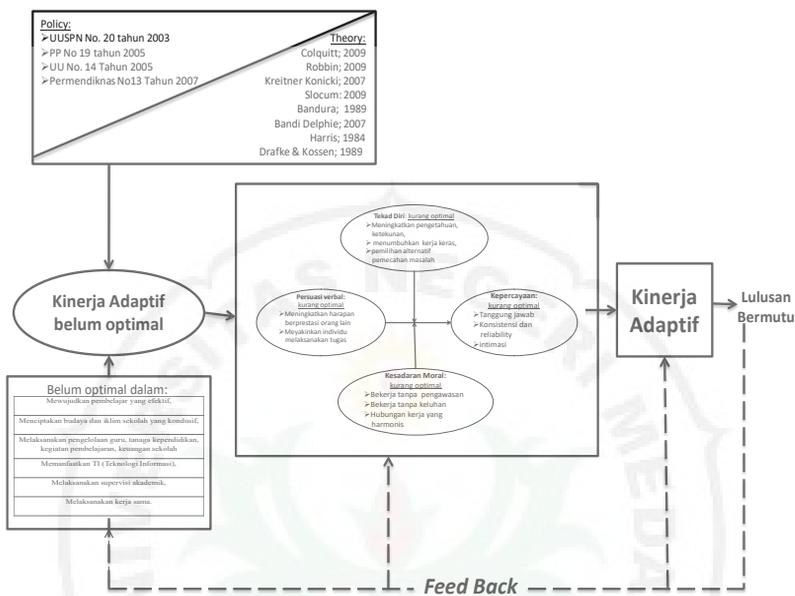
kepemimpinan kepala sekolah adalah komponen terpenting dalam meningkatkan kualitas pendidikan SMK. Selain itu kepala sekolah SMK dapat meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya, sehingga menghasilkan lulusan yang diterima bekerja di industri /perusahaan sebagai tenaga kerja terampil tingkat menengah atau melanjut ke perguruan tinggi.

Berdasarkan kajian teoretis dan hasil penelitian yang mendukung sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat diduga bahwa kinerja adaptif kepala SMK dipengaruhi oleh tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan. Berdasarkan kajian teoretis dan hasil penelitian yang mendukung sebagaimana diuraikan di atas, maka diajukan definisi konseptual kinerja adaptif adalah seperangkat perilaku individu dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang berkontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi operasional kinerja adaptif kepala SMK adalah seperangkat perilaku kepala SMK dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang berkontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi yang diungkap melalui angket dengan indikator mewujudkan pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif, melaksanakan pengelolaan guru, melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan, melaksanakan pengelolaan kegiatan pembelajaran, melaksanakan pengelolaan keuangan sekolah, melaksanakan unit layanan khusus, memanfaatkan TI (Teknologi Informasi), merencanakan supervisi akademik, melaksanakan supervisi akademik, melaksanakan kerja sama.

Tabel 3.2. Indikator Kinerja Adaptif Kepala SMK

No	Indikator Kinerja Adaptif
1	Mewujudkan pembelajar yang efektif
2	Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif
3	Melaksanakan pengelolaan guru
4	Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan
5	Melaksanakan pengelolaan kegiatan pembelajaran
6	Melaksanakan pengelolaan keuangan sekolah
7	Melaksanakan unit layanan khusus
8	Memanfaatkan TI (Teknologi Informasi)
9	Merencanakan supervisi akademik
10	Melaksanakan supervisi akademik,
11	Melaksanakan kerja sama.

Kondisi lapangan mengindikasikan ketika seseorang yannh ditugaskan sebagai pemimpin memasuki suatu organisasi, atau lembaga pendidikan atau sekolah, maka ketika pemimin tersebut mengikuti aturan yang telah ada, maka dapat dikatakan bahwa pemimpin baru tersebut beradaptasi dengan kondisi lapangan, sehingga dapat dikatakan memiliki kinerja adaptif. Namun ketika seorang ditugaskan sebagai pemimpn yang baru di sekolah atau lembabaga pendidikan tertentu, bahwa pemimpin baru tersebut, melihat kondisi lapangan masih ada yang harus diperbaiki untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka pemimpin tersebut membuat program kerja untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai visi dan misi secara maksimal, maka dapat dikataka juga bahwa pemimpin baru tersebut memiliki kinerja adaptif. Pemikiran tentang kinerja adaptif seorang pepmimpin di sekolah SMK dapat divisualisasikan pada gambar berikut.



Gambar 3.6. Kerangka Pemikiran

Sumber: adaptasi dari Aan Komariah

Gambar di atas menunjukkan tentang kinerja adaptif, melalui kajian pengaruh tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan terhadap kinerja adaptif kepala SMK. Berdasarkan gambar kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Terdapat implementasi kebijakan pemerintah yang ditempuh melalui komunikasi kebijakan yang merata, akurat, konsisten, dukungan sumber daya (manusia, material, informasi), fasilitasi/bimbingan, dan pengendalian pelaksanaan kebijakan, yang berkaitan dengan pilihan-pilihan nilai yang memberikan kontribusi maksimal terhadap visi, misi, tujuan dan strategi dalam upaya pengembangan potensi peserta didik seperti tertuang dalam Undang-Undang Sistem

Pendidikan Nasional (USPN) No. 20 tahun 2003. Pada USPN No. 20 tahun 2003, bahwa pendidikan merupakan usaha sadar agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran, untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, ahklak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara. Amanat Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, salah satu standar yang harus dikembangkan adalah standar proses. Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai kompetensi lulusan yang bermutu. Selain itu kebijakan pemerintah Undang-undang No 14 tentang guru dan dosen disebutkan bahwa seorang pendidik (guru) harus memiliki kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi. Berkaitan dengan itu kepala SMK sebagai pemimpin juga berfungsi sebagai pendidik. Oleh karenanya kepala SMK juga harus memenuhi kualifikasi sebagai pendidik, meliputi kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sesuai dengan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 maka kompetensi kepala SMK meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Mengimplementasikan kebijakan tersebut bukan merupakan hal mudah bagi kepala SMK, apalagi jika tidak didukung oleh sarana dan sumber daya yang memiliki kinerja adaptif tinggi. Diperlukan optimasi tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan dalam upaya peningkatan kinerja adaptif kepala SMK.

2. Optimasi tekad diri dapat meningkatkan kinerja adaptif kepala SMK. Kepala SMK yang memiliki tekad diri tinggi akan berusaha untuk mengarahkan pengetahuannya, usahanya, dan perhatiannya untuk mencapai tujuan pendidikan SMK. Kepala SMK yang memiliki tekad diri tinggi akan menghasilkan kinerja adaptif yang tinggi karena selalu memiliki alternatif pemecahan masalah terhadap kendala dalam mencapai tujuan pendidikan SMK. Kegigihan kepala SMK dalam mengarahkan pengetahuannya, usahanya, dan perhatiannya untuk mencapai tujuan pendidikan SMK akan menumbuhkan kepercayaan. Ketika kepercayaan sudah terbentuk maka akan lebih mudah untuk mencapai kinerja adaptif tinggi. Ketika kepercayaan sudah terbentuk, guru mudah untuk melaksanakan kebijakan yang ditetapkan kepala SMK dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja adaptif dipengaruhi oleh tekad diri. Kepercayaan dipengaruhi oleh tekad diri. Selain itu kinerja adaptif juga dipengaruhi oleh kepercayaan personal kepala SMK.
3. Optimasi persuasi verbal dapat meningkatkan kinerja adaptif kepala SMK. Persuasi verbal penting bagi kepala SMK, terutama dalam memberikan arahan dan bimbingan terhadap guru untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengendalian mutu. Kepala SMK yang memiliki persuasi verbal tinggi akan dapat menumbuhkan keyakinan guru, tenaga kependidikan dan orang lain sehingga mereka dapat melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan SMK. Kepala SMK sebagai *leader* di Sekolah, memiliki peran sebagai motivator terhadap orang-orang yang dipimpinnya, dan pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif dan

penyelesaian konflik. Selain itu juga mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya untuk bersedia bekerjasama dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan dan pengendalian mutu. Ketika kepercayaan terhadap kepala SMK telah terbina dengan baik, maka para guru akan mudah menerima dan mengimplementasikan arahan dan bimbingan kepala SMK. Ketika para guru dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan berarti kinerja adaptif kepala SMK akan meningkat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja adaptif dipengaruhi oleh persuasi verbal. Persuasi verbal mempengaruhi kepercayaan. Selain itu kinerja adaptif dipengaruhi oleh kepercayaan personal kepala SMK.

4. Optimasi kesadaran moral dapat meningkatkan kinerja adaptif kepala SMK. Kepala SMK yang memiliki kesadaran moral tinggi akan memiliki sikap dan perilaku dalam mengambil keputusan dan melaksanakan tugas yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku, selalu mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan dan dapat menjalin hubungan kerja yang harmonis. Kepala SMK sebagai *leader* yang mengambil keputusan dan melaksanakan tugas yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku akan memupuk hubungan kepercayaan antara dirinya dan orang yang dipimpinnya. Selain itu kepala SMK yang menjalin hubungan kerja yang harmonis juga akan mendapatkan dukungan dari orang yang dipimpinnya. Ketika kepala SMK sebagai *leader* telah mendapatkan dukungan dari orang yang dipimpinnya berarti kepercayaan telah terbentuk sehingga mempermudah upaya untuk mencapai kinerja adaptif tinggi. Kepala SMK yang memiliki kesadaran

moral yang tinggi akan mendapat dukungan dan kepercayaan dari guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah, dan sekaligus meningkatkan kinerja adaptif kepala SMK.

5. Optimasi kepercayaan dapat meningkatkan kinerja adaptif kepala SMK. Ketika kepercayaan telah terbina maka untuk mencapai kinerja adaptif tinggi menjadi mudah, karena sudah terdapat hubungan saling menghormati dan berkolaborasi antara guru dan kepala SMK. Ketika kepercayaan kepala SMK telah terbina maka akan mudah bagi orang-orang yang dipimpinnya untuk menerima dan mengimplementasikan arahan dan bimbingan yang diberikan kepala SMK. Ketika kepercayaan telah terbina maka masing-masing pihak akan melakukan aksi yang bermanfaat bagi keduanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan SMK. Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja adaptif diperlukan optimasi kepercayaan kepala SMK.
6. Jika setelah dilakukan proses untuk optimasi tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan kepala SMK, namun belum terjadi peningkatan kinerja adaptif yang signifikan dan berdampak pada mutu lulusan maka perlu dilakukan feed back ke bagian kinerja adaptif, ke bagian proses optimasi tekad diri, persuasi verbal, kesadaran moral dan kepercayaan, sehingga dapat diidentifikasi kembali faktor-faktor apa yang mengakibatkan kinerja adaptif kepala SMK masih belum optimal.



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

# Bab 4

## Kesadaran Moral

### A. Konsep Kesadaran Moral

Kata moral ini dalam bahasa Yunani sama dengan *ethos* yang menjadi etika. Secara etimologis, etika adalah ajaran tentang baik-buruk, yang diterima umum tentang sikap, perbuatan, kewajiban, dan sebagainya. Istilah moral dapat dipersamakan dengan istilah-istilah; etika, etik, akhlak, kesucilaan dan budi pekerti. Dalam hubungannya dengan nilai, moral adalah bagian dari nilai yaitu nilai moral. Nilai moral berkaitan dengan perilaku manusia tentang hal baik-buruk. Tindakan yang bermoral adalah tindakan manusia yang dilakukan secara sadar, mau dan tahu dan tindakan itu berkenaan dengan nilai-nilai moral. Tindakan bermoral adalah tindakan yang menjunjung tinggi nilai pribadi manusia, harkat dan martabat manusia. Tindakan atau perbuatan yang bermoral berkenaan dengan manusia sebagai manusia. Perbuatan manusia dapat dinilai secara moral (dinilai baik-buruk) bila perbuatan itu didasarkan atas kesadaran moral.

Colquitt (2009) menjelaskan bahwa faktor lain yang mempengaruhi kepercayaan antara lain adalah kesadaran moral dan rasa keadilan. Sedangkan kepala sekolah yang menjalankan otoritas sesuai dengan norma dan ketentuan yang berlaku dan atas dasar kesadaran moral akan mendapatkan dukungan rekan kerja (guru). Sedangkan Gibson, Ivancevich, Donnelly (2005), dan Konospaske yang menyatakan bahwa kesadaran moral dapat mendorong kepercayaan, keseimbangan antara kehidupan dengan pekerjaan, empati dan perasaan kasih sayang terhadap orang

lain. Beberapa fokus pada perilaku yang melebihi standar minimum moralitas, seperti bersiul, ketika individu mengekspos tindakan ilegal majikan mereka. Penelitian lain berfokus pada perilaku yang jauh di bawah standar minimum moralitas, seperti berbohong dan menipu.

## B. Faktor yang Mempengaruhi Kesadaran Moral

Hasil studi lain fokus pada perilaku yang hanya mencapai standar minimum moralitas, seperti mematuhi hukum. Terlepas dari fokus pada area tertentu, penelitian tersebut menjadi perhatian perilaku organisasi karena tindakan tidak etis begitu umum dalam organisasi. hal tersebut menunjukkan bahwa manusia merupakan individu yang rumit, karena dua individu sering bertindak sangat berbeda dalam situasi yang sama, dan perilaku individu yang sama mengalami perubahan dalam situasi yang berbeda.

### The Four Componen Model of Ethical Decision making



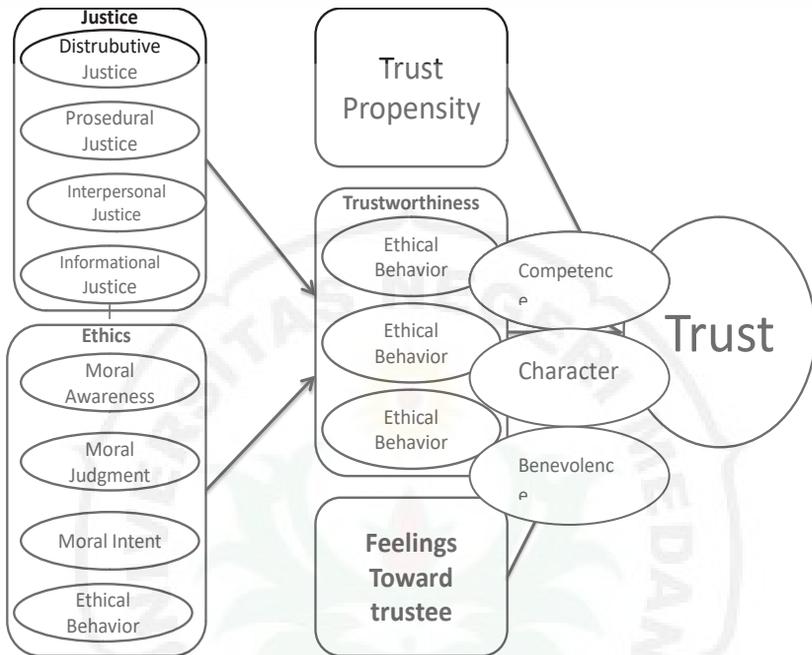
Gambar 4.1. Empat Komponen Pengambilan Keputusan Etis

Adaptasi dari J.R. rest. *Moral Development. Advances in Resarch and heory* (New york: Prager, 1986)

Berdasarkan model empat komponen pengambilan keputusan etis pada gambar di atas bahwa hasil perilaku etis merupakan urutan secara bertingkat mulai dari kesadaran moral, dilanjutkan ke penilaian moral, dan kemudian niat

moral dan akhirnya sampai pada perilaku etis. Kesadaran moral adalah otoritas bertindak secara etis berdasarkan standar etika yang relevan dan berlaku sesuai dengan keadaan. Sedangkan pertimbangan moral merupakan asumsi yang mengakui bahwa masalah moral ada dalam situasi tertentu. Pertimbangan moral berkaitan dengan penilaian moral untuk memutuskan melakukan suatu tindakan yang benar berdasarkan moral yang berlaku. Sementara itu tujuan moral adalah asumsi bahwa masalah moral ada dalam situasi dan proses pembangunan kognitif untuk memilih tindakan yang tepat dengan satu langkah tetap.

Perbedaan antara kesadaran moral, penilaian moral, dan tujuan moral adalah penting, sebab banyak individu yang mengetahui dan mengerti bahwa apa yang mereka lakukan adalah salah namun mereka tetap melakukannya dan mereka tidak terlalu peduli. Penggerak suatu tujuan adalah intensitas moral yaitu sejauh mana seseorang melihat seseorang bermoral atau tidak. Kesadaran moral merupakan komponen kunci dalam pengambilan keputusan dalam bertindak. Kesadaran moral mempengaruhi kinerja, maka melalui kesadaran moral diharapkan individu akan saling menghargai, terutama setiap individu memiliki karakteristik yang unik. Karakteristik individu yang unik tersebut merupakan sumber potensi organisasi yang harus diberdayakan sehingga seruruh personal menjadi satu kesatuan yang utuh dalam berperilaku dalam pengambilan keputusan. Gambar berikut menjelaskan mengapa beberapa pihak yang berwenang lebih dipercaya dari yang lain.



Gambar 4.2. Mengapa beberapa pihak yang berwenang lebih dipercaya dari yang lain.

Sumber: Jason A Colquitt, Jeffery A LePine, Michael J Wesson, *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in The Workplace* (Singapore: McGraw-Hill, 2009; p 239).

Gambar di atas menunjukkan bahwa perilaku etis individu dalam bertindak dipengaruhi oleh kesadaran moral, pertimbangan moral dan tujuan moral. Sementara itu kesadaran moral mempengaruhi kepercayaan personal individu. Langkah pertama yang diperlukan untuk menjelaskan mengapa otoritas bertindak secara etis adalah kesadaran moral. Namun demikian sebelum sampai pada perilaku etis, melalui penilaian moral, niat berbuat baik, baru kemudian dilanjutkan ke perilaku etis. Kesadaran moral mempengaruhi penilaian moral individu, sedangkan penilaian moral akan mempengaruhi niat berbuat baik individu,

sedangkan niat berbuat baik akan mempengaruhi perilaku etis individu dalam bertindak. Kesadaran moral akan mempengaruhi perilaku individu untuk mengambil tindakan apakah sesuai dengan perilaku etis atau tidak etis. Jika otoritas dalam bertindak selalu didasari oleh kesadaran moral, penilaian moral dan niat berbuat secara moral maka akan mempengaruhi kepercayaan individu terhadap otoritas tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesadaran moral merupakan salah satu komponen dari model pengambilan keputusan etis dalam organisasi. Kesadaran moral akan mempengaruhi individu untuk mengambil keputusan etis. Moral (Bahasa Latin *Moralitas*) adalah istilah manusia menyebut ke manusia atau orang lainnya dalam tindakan yang memiliki nilai positif. Moral adalah hal mutlak yang harus dimiliki oleh manusia. Moral secara eksplisit adalah hal-hal yang berhubungan dengan proses sosialisasi individu terutama dalam hal susila, budi bahasa atau disiplin batinnya. Tanpa moral manusia tidak bisa melakukan proses sosialisasi. Penelitian tentang etika bisnis lintas budaya menunjukkan bahwa negara-negara yang berbeda memiliki tingkat dasar yang sangat berbeda dari tindakan yang tidak etis. *Transparency International* adalah organisasi yang memonitor praktik yang tidak etis di negara-negara di seluruh dunia, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa negara yang berbeda memiliki tingkatan yang berbeda mengenai perilaku etis.

Salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian moral adalah perkembangan moral, seperti yang dijelaskan oleh teori Kohlberg mengenai perkembangan moral kognitif. Teori ini berpendapat bahwa individu tersebut akan berkembang moral kognitifnya melalui beberapa tahap pengembangan seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.2. Tahapan Perkembangan Moral

Tingkat Perkembangan Moral kognitif	Tahapan Perkembangan Moral Kognitif
Prinsip	Tahap 6: Mengikuti prinsip-prinsip etis yang dipilih sendiri walaupun prinsip itu melanggar hukum (mengikuti prinsip universal)
	Tahap 5: Menghargai hak orang lain dan mempertahankan nilai-nilai dan hak-hak mutlak tanpa memperdulikan pendapat mayoritas (melindungi Individu yang tepat)
Konvensional	Tahap 4: Mempertahankan tatanan konvensional dengan memenuhi berbagai kewajiban yang telah disepakati (mengikuti aturan dan hukum)
	Tahap 3: Menghayati apa yang diharapkan oleh orang-orang yang dekat dengan anda (mendapatkan persetujuan lain)
Prekonvensional	Tahap 2: Mentaati aturan hanya ketika berbuat seperti itu merupakan kepentingan langsung (mempertahankan hubungan pertukaran)
	Tahap 1: Mentaati aturan untuk menghindari hukuman

Penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan anak-anak berada pada tingkat *preconventional*, sehingga tindakan mereka termotivasi oleh menghindari hukuman (tahap 1) dan pemeliharaan hubungan atau mempertahankan hubungan pertukaran yakni mentaati aturan hanya ketika berbuat seperti itu merupakan kepentingan langsung (tahap 2).

Kebanyakan orang dewasa, sebaliknya, berada pada tingkat konvensional, dengan pemikiran etika mereka dipengaruhi oleh pendapat dari otoritas terkait, yakni menghayati apa yang diharapkan oleh orang-orang yang dekat dengan anda (mendapatkan persetujuan lain) (tahap 3), atau mengikuti aturan lebih formal dan standar yaitu mempertahankan tatanan konvensional dengan memenuhi berbagai kewajiban yang telah disepakati (mengikuti aturan dan hukum) (tahap 4). Pada posisi itu relevan untuk organisasi karena menunjukkan bahwa keputusan etis dari individu dapat dipengaruhi oleh norma-norma organisasi, praktik, dan sistem penghargaan.

Kesadaran moral juga tergantung pada karakteristik masalah itu sendiri. Sedangkan intensitas moral berkaitan dengan sejauh mana masalah tersebut berhubungan dengan etika. Intensitas moral didorong oleh enam faktor berikut: a) *Magnitude of consequences* (Besaran konsekuensi). Besarnya konsekuensi ini tergantung dari berapa banyak kerugian (atau manfaat) yang akan terjadi dengan orang lain? b) *Sosial Consensus* (Konsensus Sosial), Konsensus sosial yang dimaksudkan adalah berapa banyak perjanjian yang diusulkan, akan membawa dampak tindakan tidak baik (atau baik)? c) *Probability of effect* (Efektivitas Probabilitas), Efektivitas probabilitas maksudnya seberapa besar kemungkinan bahwa tindakan itu akan benar-benar terjadi dan bahwa konsekuensi diasumsikan sesuai dengan prediksi? d) *Temporal immediacy* (Kedekatan Temporal) Berapa banyak waktu yang dibutuhkan antara tindakan dan awal dari konsekuensinya? e) *Proximily* (kedekatan), Kedekatan yang dimaksudkan adakah bagaimana kedekatan (arti psikologis atau fisik) kepada otoritas mereka yang akan terpengaruh? dan f) *Concentration of Effect* (efek konsentrasi). Efek konsentrasi maksudnya, akankah

konsekuensinya berlaku untuk seperangkat orang yang terbatas, atau untuk mencapai yang lebih jauh jangkauannya?

Hasil penelitian Trevino dalam Colquitt mengenai perkembangan moral bahwa intensitas moral tinggi jika besar konsekuensinya juga tinggi. Dengan asumsi bahwa otoritas mengakui bahwa masalah moral ada dalam situasi tertentu dan memiliki perkembangan moral kognitif untuk memilih tindakan yang tepat, yaitu pemegang otoritas kewenangan harus ingin bertindak secara etis. Kenyataannya pelaku tindakan tidak etis kebanyakan tahu dan mengerti bahwa apa yang mereka lakukan adalah salah, namun mereka tidak terlalu peduli. Salah satu pemandu kesadaran moral adalah identitas moral sejauh mana seseorang melihat dirinya sendiri sebagai "orang yang bermoral." Sementara itu hasil penelitian Bergman dalam Colquitt tentang perkembangan moral bahwa identitas moral yang kuat meningkatkan perilaku etis karena kegagalan untuk bertindak secara moral akan memicu rasa bersalah yang kuat atau menimbulkan rasa malu. Namun, intensitas moral atau niat berbuat baik juga didorong oleh sejumlah faktor situasional, termasuk keberadaan tekanan pekerjaan, tekanan konflik peran, dan manfaat serta insentif yang dapat lebih mudah dicapai dengan cara tidak etis.

Perilaku etis merupakan perilaku yang didasarkan pada aturan dan hukum yang berlaku. Sedangkan kesadaran moral merupakan perilaku yang didasarkan atas ketentuan aturan dan hukum yang berlaku dan dilakukan atas dasar rasa wajib, suka rela, tanpa paksaan dan keluar dari pribadinya. Apa saja yang tampak atau kelihatan dalam kesadaran moral disebut dengan fenomena moral. Fenomena kesadaran menggambarkan apa yang terlihat dari kesadaran moral seseorang. Dalam fenomena kesadaran moral terdapat unsur-unsur, struktur dan aspek dari kesadaran moral yaitu:

- a. Unsur unsur kesadaran moral yang meliputi adanya rasa wajib yang tidak dapat ditawar, kewajiban itu berlaku obyektif , bukan subyektif berasal dari diri sendiri, kewajiban itu logis, atau masuk akal(rasional), kesadaran bahwa kewajiban itu bernilai bagi dirinya, disadari bahwa kewajiban itu disetujui pula oleh orang lain, kesadaran bahwa pelaksanaan kewajiban itu bergantung pada diri, putusan atas kewajiban merupakan tanggung jawabnya, penilaian baik-buruk tergantung pada ketaatan pada kewajiban.
- b. Struktur kesadaran moral yang meliputi kewajiban bersifat mutlak, kewajiban itu bersifat umum dan obyektif, kewajiban itu masuk akal dan pantas disetujui putusan melaksanakan kewajiban bergantung pada diri dan putusan itu menentukan nilai pribadi.
- c. Aspek kesadaran moral yang meliputi kewajiban moral bersifat mutlak, kesadaran moral bersifat rasional, kesadaran moral menuntut tanggung jawab subyektif

Rasa wajib dalam kesadaran moral digerakkan oleh konsiensi yang terdapat dalam diri manusia. Konsiensi disebut pula kata hati atau hati nurani. Konsiensi berasal dari bahasa Latin *Conscientia* yang terdiri dari kata kerja scire (mengetahui) dan awalan con (bersama, turut serta). Dalam bahasa Inggris, *consciousness*, kesadaran dan *conscience*, hati nurani. Dengan demikian konsiensi berarti “turut mengetahui”. Dengan konsiensi, manusia memiliki kesadaran bahwa ia turut mengetahui apa yang dia lakukan. Manusia melakukan perbuatan baik dan buruk dan manusia juga dapat turut mengetahui perbuatan itu. Hati nurani atau konsiesni bekerja dalam kesadaran manusia. Konsiensi memberi sanksi berdasar penilaiannya setelah perbuatan itu dilakukan. Konsiensi memberi sanksi negatif terhadap perbuatan yang

buruk, seperti penyesalan, rasa bersalah, malu, tertekan, rendah diri, dan sebagainya. Konsiensi memberi sanksi positif terhadap perbuatan baik. Seperti percaya diri, kebanggaan diri, rasa puas, lega, dan senang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesadaran moral merupakan salah satu komponen dari model pengambilan keputusan etis dalam organisasi. Kesadaran moral akan memengaruhi individu untuk mengambil keputusan etis. Moral (Bahasa Latin *Moralitas*) adalah istilah manusia menyebut ke manusia atau orang lainnya dalam tindakan yang memiliki nilai positif. Moral adalah hal mutlak yang harus dimiliki oleh manusia. Moral secara eksplisit adalah hal-hal yang berhubungan dengan proses sosialisasi individu terutama dalam hal susila, budi bahasa atau disiplin batinnya. Tanpa moral manusia tidak bisa melakukan proses sosialisasi.

Moral merupakan sifat dasar yang diajarkan di sekolah-sekolah dan manusia harus memiliki moral jika ia ingin dihormati oleh sesamanya. Moral adalah nilai ke-absolutan dalam kehidupan bermasyarakat secara utuh. Dalam suatu organisasi penilaian terhadap moral diukur dari kebudayaan di organisasi tersebut. Moral adalah perbuatan/tingkah laku/ucapan seseorang dalam berinteraksi dengan sesama manusia. Jika yang dilakukan seseorang itu sesuai dengan nilai yang berlaku di organisasi tersebut dan dapat diterima serta menyenangkan lingkungan organisasi, maka orang itu dinilai memiliki moral yang baik, begitu juga sebaliknya. Moral adalah produk dari budaya dan Agama. Setiap budaya memiliki standar moral yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dan telah terbangun sejak lama. Moral juga dapat diartikan sebagai sikap, perilaku, tindakan, kelakuan yang dilakukan seseorang pada saat mencoba

melakukan sesuatu berdasarkan pengalaman, tafsiran, suara hati, serta nasihat.

Moral merupakan kondisi pikiran, perasaan, ucapan, dan perilaku manusia yang terkait dengan nilai-nilai baik dan buruk. Tindakan menurut firman Allah adalah landasan utama yang melandasi segala tindakan yang lahir dari komunitas. Hukum Taurat menjadi dasar yang paling utama yang mengatur seluruh keberlangsungan kehidupan manusia dalam segala aspek. Hukum Taurat dipandang sebagai bentuk yang paling penting karena keseluruhan isinya mengatur tentang bagaimana seharusnya mereka melaksanakan tugasnya sebagai umat pilihan Allah baik dalam hubungannya secara individual, kolektif maupun sebagai anggota organisasi.

Individu yang memiliki kesadaran moral berarti individu yang memiliki kesepakatan batiniah dari dalam dirinya untuk melaksanakan pekerjaannya dalam upaya mencapai tujuan tertentu sesuai dengan tujuan yang diharapkan dari individu atau individu dalam organisasi. Kesadaran moral merupakan kondisi mental individu atau kelompok yang mempengaruhi aktivitas individu dalam organisasi. Kesadaran moral membawa sumbangan positif bagi organisasi. Individu yang memiliki kesadaran moral yang tinggi akan melaksanakan tugas pekerjaan tanpa harus diawasi orang lain, karena individu tersebut menikmati pekerjaannya.

Kesadaran moral mempengaruhi penilaian moral individu, sedangkan penilaian moral akan mempengaruhi niat berbuat baik individu, sedangkan niat berbuat baik akan mempengaruhi perilaku etis individu dalam bertindak. Kesadaran moral akan mempengaruhi perilaku individu untuk mengambil tindakan apakah sesuai dengan perilaku etis atau tidak etis. Kesadaran moral individu akan mempengaruhi individu tersebut dalam menilai moral individu lain.

Kesadaran moral akan mempengaruhi niat berbuat baik individu untuk melaksanakan tugas kerja. Individu yang memiliki kesadaran moral akan berupaya keras dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Kesadaran moral meliputi upaya keras, adanya tujuan bersama dan perasaan memiliki organisasi. Kesadaran moral juga mempengaruhi niat berbuat baik. Individu yang telah memiliki kesadaran moral tinggi akan semangat untuk menyumbangkan tenaga maupun pikirannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi, berarti akan mempengaruhi perilaku etis individu dalam bertindak.

Kesadaran moral yang tinggi akan mempengaruhi perilaku individu untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan perilaku etis. Dengan demikian kesadaran moral juga dapat meningkatkan kinerja tugas individu dalam organisasi. Namun mungkin saja terjadi kesadaran moral rendah pada suatu kelompok di organisasi tertentu meskipun masing-masing anggota kelompok mempunyai motivasi yang tinggi dan sikap yang sehat. Hal ini terjadi bila mereka tidak mempunyai tujuan yang sama. Kelompok di organisasi juga tidak akan mempunyai kesadaran moral yang tinggi bila masing-masing individu berusaha berjuang untuk kepentingan sendiri yang tidak mendukung tujuan organisasi sehingga kinerja tugas menjadi rendah.

Beberapa indikator kesadaran moral terhadap tugas kerja menurut Bengge adalah sikap terhadap pekerjaan, sikap terhadap atasan, sikap terhadap perusahaan. Sikap terhadap pekerjaan merupakan sikap pekerja secara umum terhadap aspek-aspek yang meliputi jenis pekerjaan, kemampuan untuk melakukan pekerjaan, suasana lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima. Sikap terhadap atasan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap individu, cara

menangani keluhan pekerja, cara penyampaian informasi, perancangan tugas, tindakan, pendisiplinan pekerja, dan bagaimana pandangan pekerja terhadap kemampuan atasannya dalam melaksanakan tugas. Sedangkan sikap terhadap perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan pekerja, perbandingan dengan perusahaan lain, citra perusahaan, semangat kelompok dengan pihak atasan.

Drafke & Kossen (1998) mengemukakan sejumlah faktor yang menentukan kesadaran moral kerja yaitu: 1) Organisasi itu sendiri; 2) Kegiatan-kegiatan mereka sendiri, ketika bekerja maupun setelah selesai bekerja; 3) Sifat pekerjaan; 4) Teman-teman sejawat mereka; 5) Kepemimpinan atasan; 6) Penerapan aturan; 7) Pemenuhan kebutuhan pribadi. Organisasi secara signifikan mempengaruhi moral kerja individu. Reputasi organisasi yang kurang baik di masyarakat dapat mempengaruhi moral kerja secara negatif dan sebaliknya organisasi yang memiliki citra khusus di mata masyarakat akan dapat mempengaruhi moral kerja secara positif. Sementara itu Haris memandang kesadaran moral kerja individu dapat dilihat dari: a) Persepsi individu terhadap keadaan organisasi yang tidak dapat dikendalikannya, seperti pengawasan, kerja sama dengan rekan sekerja, kebijakan organisasi terhadap pekerja. Bila faktor tersebut dipandang menyenangkan bagi individu, kesadaran moral individu cenderung tinggi. b) Persepsi individu terhadap tingkat kepuasan yang diperoleh dari imbalan yang diterima. c) Persepsi individu terhadap kemungkinan untuk mendapatkan imbalan dan masa depan serta kesempatan untuk maju. Persepsi individu terhadap keadaan organisasi yang tidak dapat dikendalikan individu dapat mempengaruhi kesadaran moral kerja individu.

Jika persepsi individu terhadap keadaan organisasi seperti pengawasan, kerja sama dengan rekan sekerja, kebijakan organisasi terhadap individu, dipandang menyenangkan bagi individu, kesadaran moral individu cenderung tinggi. Namun jika persepsi individu terhadap keadaan organisasi seperti pengawasan, kerja sama dengan rekan sekerja, kebijakan organisasi terhadap individu, dipandang tidak menyenangkan bagi individu, dapat mengakibatkan kesadaran moral individu cenderung rendah. Keterikatan batin antara individu dengan pekerjaannya rendah sehingga individu tidak mengarahkan perhatiannya terhadap aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi sehingga kinerja tugas individu rendah. Selain itu individu juga tidak mengatur usaha dan meningkatkan ketekunannya dalam bekerja, atau tekad individu untuk mencapai tujuan organisasi cenderung rendah, yang dapat menghasilkan kinerja tugas individu juga rendah.

Persepsi individu terhadap tingkat kepuasan yang diperoleh dari imbalan yang diterima atas tugas yang telah dilakukan individu juga akan mempengaruhi suasana hati individu yang akhirnya akan mempengaruhi kesadaran moral kerja individu. Selain itu persepsi individu terhadap kemungkinan untuk mendapatkan imbalan dan masa depan serta kesempatan untuk maju juga akan mempengaruhi kesadaran moral kerja individu, yang akhirnya akan memengaruhi kinerja tugas individu.

Model pemberdayaan psikologis yang dikemukakan J.R Hackman dan G.R. Oldham berpendapat bahwa motivasi instrinsik dapat membuat kinerja tugas lebih tinggi. Motivasi instrinsik yang dapat meningkatkan kinerja tugas adalah kebermaknaan, penentuan nasib sendiri atau tekad diri, kompetensi, dan dampak. Individu yang merasakan ada

kebermaknaan pada tugas yang dibebankan kepadanya dan mengerti dengan jelas tujuan yang diharapkan organisasi terhadap dirinya, cenderung melihat tugasnya merupakan cita-cita dirinya sendiri. Ketika tugas yang diembannya relevan dengan tujuan pribadinya, akan memudahkan individu untuk berkonsentrasi terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Individu yang telah merasakan kebermaknaan dalam melaksanakan tugas akan lebih semangat dan gigih dalam melaksanakan tugas dan dapat mencurahkan lebih banyak waktu tentang tugasnya. Individu tersebut dapat menikmati pekerjaannya karena telah merasakan kebermaknaan dalam melaksanakan tugas, sehingga kinerja individu juga akan meningkat. Individu yang tidak merasakan kebermaknaan dalam melaksanakan tugasnya, kemungkinan akan melaksanakan tugasnya karena merupakan kewajiban namun tidak dapat menikmati pekerjaannya, bahkan mungkin memerlukan kekuatan untuk memaksakan diri dalam melaksanakan tugasnya.

Manajer yang dapat menanamkan rasa kebermaknaan dalam melaksanakan tugas, dan dapat mengkomunikasikan tujuan organisasi yang di harapkan dapat diwujudkan para individu dan memberikan wewenang individu atau mendelegasikan tugas kepada individunya, akan membangkitkan tekad individu dalam melaksanakan tugas di dalam organisasi. Individu yang telah memiliki kebermaknaan dalam tugas, dan memiliki kejelasan tujuan organisasi yang diharapkan bagi diri individu akan membangkitkan tanggungjawab atau kesadaran moral individu dalam melaksanakan tugasnya. Individu yang telah dapat menumbuhkan tekad diri dalam melaksanakan tugas akan menghasikan keefektifan kinerja tugas yang tinggi.

Individu yang telah memiliki kebermaknaan dalam tugas, dan memiliki kejelasan tujuan organisasi akan membangkitkan tanggungjawab atau kesadaran moral individu dalam melaksanakan tugasnya. Individu yang telah dapat menumbuhkan tekad diri dalam melaksanakan tugas akan menghasilkan keefektifan kinerja tugas yang tinggi, karena individu itu memiliki keyakinan bahwa pekerjaannya akan sukses. Individu yang telah memiliki kebermaknaan dalam tugas, dan memiliki kejelasan tujuan organisasi, kesadaran moral kerja yang tinggi, dapat menumbuhkan tekad diri dalam melaksanakan tugas akan menghasilkan kinerja tugas yang tinggi. Individu yang memiliki tekad diri yang kuat mampu menciptakan pilihan-pilihan tugas pekerjaannya dalam upaya mewujudkan cita-citanya. Individu dengan tekad diri yang tinggi dapat memilih tugas-tugas apa yang harus dikerjakannya terlebih dahulu, bagaimana struktur tugas-tugas tersebut, dan berapa lama untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada organisasi, moral kerja mengarah pada interaksi individu dengan keseluruhan lingkungan pekerjaannya. Walaupun dalam kenyataannya, proses berkembangnya moral kerja tidak bersifat mekanistik dan linier, akan tetapi sebagai gambaran teoritis moral kerja dapat diuraikan berikut ini. Terbentuknya moral kerja berawal dari adanya *persepsi* pegawai terhadap situasi di dalam organisasi secara keseluruhan. Gibson dan Donnely, tentang perilaku individu dalam organisasi, menyebut situasi tersebut sebagai stimulus. Sedangkan proses persepsi pada hakikatnya merupakan proses pengamatan, pengorganisasian, penafsiran, dan pengevaluasian objek atau situasi tertentu secara selektif.

Hasil dari proses persepsi, belajar, dan pengalaman kerja di lingkungan organisasi akan menjadi bagian dari mekanisme

penyesuaian secara terus-menerus antara kepercayaan dan perasaan (*feelings*) yang membentuk atau mengubah sikap individu. Dikemukakan bahwa sesungguhnya sikap merupakan kesiapan siagaan mental yang mempunyai pengaruh tertentu kepada persepsi dan tanggapan individu terhadap orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. Jadi antara persepsi dan sikap akan selalu saling pengaruh dan mempengaruhi secara timbal balik. Berkaitan dengan sikap, Gibson selanjutnya mengungkapkan teori Rosenberg (1960) yang menyatakan bahwa sikap terdiri dari komponen-komponen: kognisi, afeksi, dan perilaku. Komponen kognisi bertautan dengan proses berpikir dengan tekanan khusus pada rasionalitas dan logika. Komponen afeksi merupakan komponen emosional atau perasaan (*feeling*). Sedangkan komponen perilaku berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak menghadapi sesuatu dengan cara tertentu.

Fase selanjutnya, apabila dalam sikap individu/pegawai tersebut telah terbentuk apa yang disebut oleh Keith Davis sebagai gairah (*zeal*) dan kemauan (*will to do*), maka pada saat itu moral kerja mulai terbentuk. Oleh karena itu, dalam istilah moral terkandung pengertian gairah (*zeal*) dan kemauan untuk melakukan sesuatu (*will to do*) tersebut. Namun demikian, intensitas gairah dan kemauan tersebut dalam masing-masing individu atau kelompok akan berbeda-beda. Hal itu pulalah yang membedakan ciri-ciri moral kerja yang rendah dan yang tinggi. Maier mengemukakan bahwa tingkat moral yang terbentuk tergantung pada tiga keadaan kelompok, yaitu: a) Seberapa jauh kesamaan tujuan para anggota kelompok dan persamaan persepsi terhadap tujuan bersama itu. b) Seberapa jauh kelompok tersebut dipandang sebagai sesuatu yang berguna. c) Seberapa besar keyakinan para

anggota kelompok terhadap keberhasilan pencapaian tujuan tersebut.

Moral kerja mungkin saja rendah pada suatu kelompok tertentu meskipun masing-masing anggota kelompok mempunyai motivasi yang tinggi dan sikap yang sehat. Hal ini terjadi bila mereka tidak mempunyai tujuan yang sama. Kelompok juga tidak akan mempunyai moral yang tinggi bila masing-masing individu berusaha berjuang untuk kepentingan sendiri atau melindungi diri dari kritik. Dalam hal ini tidak ada kecenderungan untuk saling tolong-menolong dan bekerja sama dalam usaha mencapai tujuan kelompok. Walaupun para anggota kelompok itu tidak mempunyai tujuan pribadi, melainkan hanya mempunyai tujuan bersama, ini tidaklah cukup untuk menunjang moral kerja tinggi. Jika kelompok mau bekerja sama dalam berusaha maka tujuan bersama haruslah memenuhi kebutuhan akan pengakuan, ini merupakan hal yang penting bagi para anggota kelompok. Jadi untuk mempunyai moral kerja yang tinggi, tujuan bersama tersebut haruslah berguna dan realistis.

Benge (1976) mengemukakan terdapat tiga faktor yang menentukan terbentuknya moral kerja, yaitu: 1) Aspek Sikap Terhadap Pekerjaan, Merupakan sikap pekerja secara umum terhadap aspek-aspek yang meliputi jenis pekerjaan, kemampuan untuk melakukan pekerjaan, suasana lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima, 2) Aspek Sikap Terhadap Atasan. Sikap terhadap atasan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap individu, cara menangani keluhan pekerja, cara penyampaian informasi, perancangan tugas, tindakan, pendisiplinan pekerja, dan bagaimana pandangan pekerja terhadap kemampuan atasannya dalam melaksanakan tugas. 3) Aspek Sikap Terhadap Perusahaan. Sikap terhadap

perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan pekerja, perbandingan dengan perusahaan lain, citra perusahaan, semangat kelompok dengan pihak atasan. Tindakan-tindakan berikut adalah untuk meningkatkan kesadaran moral kerja.

1. Berperilaku etis sendiri. Manajer adalah model yang berperan kuat dan merupakan contoh aktual yang akan mengirim signal jelas tentang pentingnya perlakuan kesadaran moral kerja. Etika perilaku adalah proposisi atas-ke-bawah. Keterangan ini menunjukkan bahwa perilaku etis dari atasan akan berpengaruh untuk membentuk perilaku etis bawahannya. Atasan yang berperilaku etis merupakan contoh aktual bagi bawahannya dan memberikan signal yang jelas bahwa begitu pentingnya perilaku etis di organisasi tersebut.
2. Latar potensi individu. Biasanya pengusaha umumnya lemah ketika memeriksa referensi, identitas, transkrip, dan informasi lainnya tentang pemohon. Pengujian integritas cukup valid tetapi bukanlah merupakan kepastian untuk tidak adanya penipuan. Data penelitian yang diungkapkan peneliti bahwa hasil tes tentang integritas individu ternyata tidak merupakan kepastian bahwa individu tersebut akan tetap berperilaku etis di tempat kerja. Namun demikian organisasi dapat mencapai efektivitas ketika individu-individunya berbagi nilai. Nilai dari individu yang semakin beragam dibentuk jauh sebelum seseorang memasuki organisasi. Oleh karena itu merekrut, memilih dan mempertahankan individu yang nilainya paling cocok dengan nilai organisasi merupakan hal penting.

3. Mengembangkan kode etik yang berarti dalam organisasi. Kode etik dapat memiliki dampak positif jika memenuhi empat kriteria berikut:
  - a. Kode etik didistribusikan kepada setiap individu. Dengan mendistribusikan kode etik yang berlaku di organisasi kepada semua individu sehingga individu dapat mengetahui dengan jelas kode etik yang berlaku di organisasi tersebut.
  - b. Kode etik yang tegas didukung oleh manajemen puncak. Kode etik yang telah didistribusikan tersebut sebaiknya didukung oleh manajemen puncak, sehingga semua individu akan menjalankan kode etik tersebut.
  - c. Kode etik mengacu pada praktik-praktik khusus dan dilema etika yang mungkin dihadapi oleh individu.
  - d. Memberikan imbalan pada individu atas kepatuhan dan hukuman yang ketat untuk ketidakpatuhan.
4. Memberikan pelatihan etika. Individu dapat dilatih untuk mengidentifikasi dan menangani masalah etika selama orientasi dan melalui pelatihan, seminar, video, dan sesi pelatihan Internet.
5. Memperkuat perilaku etis. Perilaku yang diperkuat cenderung diulang, sedangkan perilaku yang tidak diperkuat cenderung menghilang. Perilaku yang sesuai dengan etika organisasi diberikan
6. Buat posisi, unit, dan mekanisme struktural lain untuk menangani etika. Etika perlu menjadi urusan sehari-hari, artinya etika tersebut dipakai dalam kehidupan di organisasi tersebut, bukan hanya sekedar pengumuman satu kali kemudian etika atau kode etik itu dilupakan orang.

Pemimpin yang etis dapat mengirimkan signal yang jelas tentang begitu pentingnya perlakuan kesadaran moral kerja. Perilaku etis dari atasan akan berpengaruh untuk membentuk perilaku etis bawahannya. Selain itu saat merekrut, memilih dan mempertahankan karyawan yang nilainya paling cocok dengan nilai organisasi merupakan hal penting, karena Nilai dari karyawan yang beragam dibentuk jauh sebelum seseorang memasuki organisasi. Namun kesadaran moral individu dapat ditingkatkan melalui pelatihan, seminar.

Kajian teori di atas menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki kesadaran moral akan melaksanakan tugasnya tanpa harus diawasi orang lain, bekerja tanpa keluhan, meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain, memiliki tingkat kerjasama yang tinggi, mematuhi peraturan organisasi tanpa paksaan, memiliki rasa setia dan hormat terhadap orang lain.

### **C. Indikator Kesadaran Moral Kerja**

Indikator moral kerja yang tinggi adalah a) tingkat kerjasama yang tinggi, b) mematuhi peraturam perusahaan, c) berhati-hati dalam menangani peralatan milik perusahaan, d) memiliki rasa setia dan hormat sebagai seorang karyawan di tempat kerja, e) adanya hubungan kerjasama yang harmonis, bekerja tanpa keluhan, f) mengurangi pergantian karyawan, kemangkiran dan absensi. Sementara itu Trevino menjelaskan indikator kesadaran moral adalah keputusan yang diambil berdasarkan perilaku etis; proses sialisasi individu didasarkan atas hal susila, budi bahasa atau disiplin batinnya; meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain. Indikator tingkat perkembangan moral menurut Kohlberg adalah: a) Mentaati aturan hanya untuk menghindari hukuman, b)Mentaati aturan hanya untuk mempertahankan

hubungan pertukaran, c) Menghayati apa yang diharapkan oleh orang-orang yang dekat dengannya, d) Memenuhi berbagai kewajiban yang telah disepakati (mengikuti aturan dan hukum), e) Menghargai hak orang lain dan mempertahankan nilai-nilai dan hak-hak mutlak tanpa memperdulikan pendapat mayoritas (memiliki rasa setia dan hormat terhadap orang lain), f) Mengikuti prinsip-prinsip etis yang mengikuti prinsip universal. Indikator kesadaran moral adalah a) sejauh mana seseorang melihat dirinya sendiri sebagai orang yang bermoral, b) meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain (niat berbuat baik), c) mematuhi peraturan organisasi dasar wajib, suka rela, tanpa paksaan.

Indikator kesadaran moral adalah melakukan pekerjaan tanpa keluhan karena adanya rasa wajib yang tidak dapat ditawar, kewajiban itu berlaku obyektif, bukan subyektif berasal dari diri sendiri, kewajiban itu logis, atau masuk akal (rasional), kesadaran bahwa kewajiban melaksanakan pekerjaan itu bernilai bagi dirinya dan orang lain, kesadaran bahwa pelaksanaan kewajiban itu bergantung pada keputusan dirinya, memiliki kesepakatan batiniah dari dalam dirinya untuk melaksanakan pekerjaannya, melaksanakan pekerjaan tanpa harus ada pengawasan. Sedangkan dimensi kesadaran moral terhadap tugas pekerjaan adalah sikap terhadap pekerjaan, sikap terhadap atasan, sikap terhadap perusahaan. Harris (1984) mengemukakan terdapat dua belas dimensi yang menentukan tingkat moral, yaitu: 1) Sikap umum pekerja terhadap pekerjaan. 2) Sikap umum pekerja terhadap pengawasan yang diterima, 3) Tingkat kepuasan standar kerja, 4) Tingkat pertimbangan supervisor atau atasan yang diperlihatkan dan diberikan terhadap bawahannya. 5) Tingkat tekanan dan beban kerja. 6) Perlakuan yang diberikan

manajemen kepada pekerja. 7) Tingkat harga diri atau kebanggaan pekerja dalam perusahaan dan di dalam aktifitasnya. 8) Tingkat kepuasan pekerja terhadap upah atau gaji. 9) Reaksi pekerja terhadap jaringan komunikasi formal dalam organisasi. 10) Tingkat kepuasan kerja intrinsik dari para pekerja. 11) Kepuasan kerja dalam hal kemajuan dan terhadap kesempatan untuk maju lebih lanjut. 12) Sikap pekerja terhadap rekan sekerja. Tahapan kesadaran moral adalah penilaian moral individu dilanjutkan dengan niat berbuat baik individu, kemudian perilaku etis individu dalam bertindak. Kesadaran moral akan mempengaruhi perilaku karyawan untuk mengambil tindakan apakah sesuai dengan perilaku etis atau tidak etis. Hal yang harus diperhatikan untuk menentukan kesadaran moral kerja yaitu: 1) Organisasi itu sendiri; 2) Kegiatan-kegiatan mereka sendiri, ketika bekerja maupun setelah selesai bekerja; 3) Sifat pekerjaan; 4) Teman-teman sejawat mereka; 5) Kepemimpinan atasan; 6) Penerapan aturan; 7) Pemenuhan kebutuhan pribadi (Drafke, 1998).

Pada model integratif perilaku norganisasi yang dikemukakan Colquitt bahwa Terdapat hubungan antara etika, kepercayaan dengan kinerja. Kemudian dijelaskan bahwa kesadaran moral merupakan bagian dari etika. Hal itu mengindikasikan bahwa: (a) kesadaran moral berpengaruh terhadap kinerja, dan (b) terdapat hubungan antara kesadaran moral dan kepercayaan terhadap kinerja. Selain itu juga dijelaskan bahwa terdapat pengaruh kepercayaan terhadap kinerja. Kemudian dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kepercayaan antara lain adalah kesadaran moral dan rasa keadilan. Hal itu mengindikasikan bahwa (a) kesadaran moral berpengaruh langsung terhadap

kepercayaan dan (b) kesadaran moral berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepercayaan.

Berdasarkan kajian beberapa teori di atas hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka dapat diduga bahwa kesadaran moral berpengaruh langsung terhadap kepercayaan dan kesadaran moral berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepercayaan. Selain itu berdasarkan kajian beberapa teori di atas hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka dapat diajukan definisi konseptual kesadaran moral adalah sikap dan perilaku individu untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi. Sedangkan definisi operasional kesadaran moral Kepala SMK adalah sikap dan perilaku kepala SMK untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi yang diungkap melalui angket dengan indikator mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan, melakukan pekerjaan tanpa keluhan, menjalin hubungan kerja yang harmonis, menghargai hak orang lain.

*Tabel 4.3. Indikator Kesadaran Moral kerja*

No	Indikator Kesadaran Moral
1	Mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan
2	Melakukan pekerjaan tanpa keluhan
3	Menjalin hubungan kerja yang harmonis
4	Menghargai hak orang lain.

#### **D. Pengaruh Kesadaran Moral Terhadap Kinerja Adaptif Kepala SMK**

Kinerja adaptif kepala SMK adalah seperangkat perilaku kepala SMK dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang berkontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi yang diungkap melalui angket dengan indikator sebagai berikut.

- (1) mewujudkan pembelajar yang efektif,
- (2) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif,
- (3) melaksanakan pengelolaan guru,
- (4) melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan,
- (5) melaksanakan pengelolaan kegiatan pembelajaran,
- (6) melaksanakan pengelolaan keuangan sekolah, melaksanakan unit layanan khusus,
- (7) memanfaatkan TI (Teknologi Informasi), merencanakan supervisi akademik,
- (8) melaksanakan supervisi akademik,
- (9) melaksanakan kerja sama.

Kesadaran moral adalah sikap dan perilaku kepala SMK untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi yang diungkap melalui angket dengan indikator sebagai berikut.

- (1) mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan,
- (2) melakukan pekerjaan tanpa keluhan,
- (3) menjalin hubungan kerja yang harmonis,
- (4) menghargai hak orang lain.

Kepala SMK yang mengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya selalu sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi akan dapat menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif. Hal itu akan mendukung terwujudnya pembelajaran yang efektif. Kepala SMK yang

mengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya selalu sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi akan mudah dalam pemberdayaan dan pengelolaan guru dan tenaga kependidikan untuk memaksimalkan kegiatan pembelajaran. Kepala SMK yang mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan akan dapat mengoptimalkan penggunaan sumberdaya dalam upaya menjabai tujuan organisasi sekolah. Kepala SMK yang mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan akan dapat memaksimalkan pengelolaan keuangan sekolah, dan melaksanakan unit layanan khusus untuk meningkatkan prestasi belajar siswa, Kepala SMK yang mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan akan dapat melakukan pekerjaan tanpa keluhan dan menjalin hubungan kerja yang harmonis dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang berkontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi. kepala SMK yang menghargai hak orang lain akan dapat melaksanakan supervisi akademik dan menindak lanjuti hasil supervisi serta dapat melaksanakan program kerjasama dengan dunia kerja dan industri serta lembaga pemerintah dan swasta.

Kepala SMK yang bekerja tanpa keluhan dan mematuhi peraturan organisasi tanpa paksaan akan selalu bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah. Kepala SMK yang bekerja tanpa keluhan dan bekerja tanpa pengawasan orang lain, berarti memegang teguh tujuan sekolah. Ketika tujuan sekoah telah dipertahankan dalam fikiranannya maka akan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan SMK yang telah ditetapkan. Hal itu akan menjadikan kepala sekolah menjadi contoh sebagai pemimpin pembelajaran.

Kepala SMK yang bekerja tanpa keluhan dan bekerja tanpa pengawasan orang lain, serta mematuhi peraturan organisasi tanpa paksaan akan melaksanakan tugasnya yang

berkontribusi untuk mencapai tujuan pendidikan SMK dengan baik. Jika mendapat kendala dalam melaksanakan tugas akan cepat menganalisis dan mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya, dan dapat menyelesaikan masalah dengan menemukan pendekatan baru, mudah memilih rencana efektif untuk penyesuaian tugas yang tak terduga, dapat mengantisipasi perubahan tuntutan kerja. Dengan kemajuan teknologi dapat meresponnya melalui berpartisipasi dalam tugas atau pelatihan untuk mempersiapkan perubahan

Kepala SMK yang bekerja tanpa keluhan dan bekerja tanpa pengawasan orang lain, serta mematuhi peraturan organisasi tanpa paksaan dapat diduga memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin yang memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, serta bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah secara optimal. Kepala SMK yang bekerja tanpa keluhan dan bekerja tanpa pengawasan orang lain, serta mematuhi peraturan organisasi tanpa paksaan dapat mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif, dan menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik serta mengelola peserta didik dalam rangka penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik. Kepala SMK yang bekerja tanpa keluhan dan bekerja tanpa pengawasan orang lain, serta mematuhi peraturan organisasi tanpa paksaan akan dapat mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional dan mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, serta mengelola

ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.

Kepala SMK yang bekerja tanpa keluhan dan bekerja tanpa pengawasan orang lain, serta mematuhi peraturan organisasi tanpa paksaan dapat memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, dan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya dalam upaya peningkatan profesionalisme guru. Kepala SMK yang bekerja tanpa keluhan dan bekerja tanpa pengawasan orang lain, serta mematuhi peraturan organisasi tanpa paksaan akan dapat melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kepala SMK yang meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain akan dapat menenangkan individu saat melaksanakan beban kerja yang sulit, dapat menyelesaikan masalah dengan menemukan pendekatan baru, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, serta berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Kepala SMK yang meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain akan dapat bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Kepala SMK yang meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain akan dapat memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah secara optimal dan mengelola

perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

Kepala SMK yang meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain akan dapat menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, dan mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik. Kepala SMK yang meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain akan dapat melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kepala SMK yang meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain akan dapat membuat program kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik. Kepala SMK yang meyakini bahwa pekerjaannya itu bernilai bagi dirinya dan orang lain akan dapat merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, dan Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, serta menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kepala SMK yang memiliki rasa setia dan hormat terhadap orang lain akan bersungguh-sungguh untuk menenangkan orang lain saat melaksanakan beban kerja yang sulit, dan bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai upaya untuk mencapai tujuan pendidikan SMK. Kepala SMK yang memiliki rasa setia dan hormat terhadap orang lain akan bersungguh-sungguh untuk menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, serta memberdayakan sumber daya

manusia sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan SMK. Selain itu Kepala SMK yang memiliki rasa setia dan hormat terhadap orang lain akan bersungguh-sungguh untuk menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Kepala SMK yang memiliki rasa setia dan hormat terhadap orang lain akan bersungguh-sungguh untuk mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, dan mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, serta memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

Kepala SMK yang menghargai hak orang lain dan dapat menjalin kerjasama yang harmonis akan bersungguh-sungguh untuk melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Kepala SMK yang menghargai hak orang lain dan dapat menjalin kerjasama yang harmonis akan bersungguh-sungguh untuk memanfaatkan program kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik. Kepala SMK yang menghargai hak orang lain dan dapat menjalin kerjasama yang harmonis akan bersungguh-sungguh untuk merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, dan melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, serta menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kepala sekolah yang memiliki kesadaran moral berarti memiliki kesepakatan batiniah dari dalam dirinya untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi pendidikan SMK sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Kesadaran moral merupakan kondisi mental kepala sekolah yang mempengaruhi aktivitasnya dalam organisasi pendidikan menengah kejuruan. Kesadaran moral kepala SMK membawa sumbangan positif bagi aktivitas secara keseluruhan di SMK. Kepala sekolah yang memiliki kesadaran moral akan melaksanakan tugas pekerjaan tanpa harus diawasi orang lain, karena kepala SMK tersebut memiliki adanya rasa wajib yang tidak dapat ditawar lagi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Kepala SMK yang telah memiliki kesadaran moral akan semangat untuk menyumbangkan tenaga maupun pikirannya dalam usaha mencapai tujuan pendidikan SMK, sehingga akan mempengaruhi perilaku etis kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di organisasi pendidikan menengah kejuruan. Ketika kepala sekolah yang telah memiliki kesadaran moral dapat diduga bahwa kinerja adaptif kepala sekolah tersebut meningkat. Jika kepala sekolah telah memahami apa yang harus dikerjakan berkaitan dengan tanggung jawabnya, dan melaksanakan tugasnya tersebut dengan kesadaran moral, berarti semua proses untuk mewujudkan pembelajaran efektif, menerapkan sistem evaluasi yang efektif, merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kepala SMK yang menindak lanjuti hasil supervisi akademik berarti melakukan perbaikan secara berkelanjutan, melaksanakan pengembangan sumber daya manusia secara efektif, melaksanakan pengelolaan sumber belajar efektif, mewujudkan pembelajaran efektif, menerapkan sistem evaluasi yang efektif, melakukan perbaikan secara berkelanjutan, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif, melaksanakan pengelolaan sumber belajar efektif dalam organisasi pendidikan menengah kejuruan untuk mencapai tujuan pendidikan SMK.

Kepala sekolah yang memiliki kesadaran moral akan merasakan bahwa tugas pekerjaan tersebut bernilai bagi dirinya dan orang lain. Oleh karenanya kepala sekolah yang memiliki kesadaran moral akan terlibat dalam kerjasama yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di organisasi pendidikan menengah kejuruan, serta mematuhi peraturan organisasi pendidikan menengah kejuruan tanpa ada paksaan dari pihak manapun. Terbinanya kondisi kerjasama yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di organisasi pendidikan menengah kejuruan, serta mematuhi peraturan organisasi pendidikan menengah kejuruan tanpa pengawasan, berarti kepala SMK melaksanakan semua aktivitas tugasnya dengan rasa senang. Kepala SMK yang melaksanakan tugas dengan rasa senang dapat diduga akan melaksanakan tugasnya dengan baik. Dari uraian diatas dapat diduga bahwa kesadaran moral berpengaruh langsung terhadap kinerja adaptif kepala sekolah SMK.

## **E. Pengaruh Kesadaran Moral Terhadap Kepercayaan**

Kepercayaan adalah kesediaan pihak guru dan tenaga kependidikan untuk membina hubungan saling menghormati dan berkolaborasi dengan Kepala SMK atas dasar pengharapan bahwa masing-masing pihak akan melakukan aksi yang bermanfaat bagi keduanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang diungkap melalui angket dengan indikator (1) kredibel, (2) *reliability*, dan (3) *intimasi*.

Kesadaran moral adalah sikap dan perilaku kepala SMK untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi yang diungkap melalui angket dengan indikator (1) mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan, (2) melakukan pekerjaan tanpa keluhan, (3) menjalin hubungan kerja yang harmonis, (4) menghargai hak orang lain.

Sikap dan perilaku kepala SMK dalam mengambil keputusan serta melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi tentu akan disenangi oleh guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah lainnya sehingga dapat membina hubungan saling menghormati dan berkolaborasi dengan Kepala SMK, karena masing-masing pihak akan melakukan aksi yang bermanfaat bagi keduanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. kepala SMK yang mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan, melakukan pekerjaan tanpa keluhan, serta dapat menjalin hubungan kerja yang harmonis terhadap guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah lainnya akan dapat menumbuhkan kepercayaan personal kepala sekolah tersebut. Kepala SMK yang dapat menjalin hubungan kerja yang harmonis serta dapat menghargai hak orang lain akan menumbuhkan kembangkan kesediaan pihak guru dan tenaga kependidikan untuk membina hubungan saling menghormati

dan berkolaborasi dengan Kepala SMK, sehingga kepercayaan personal kepala sekolah meningkat. Selain itu Kepala SMK yang dapat menjalin hubungan kerja yang harmonis serta dapat menghargai hak orang lain akan dipersepsikan oleh guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah lainnya sebagai individu yang dapat menghormati orang lain, mengakui keberadaan orang lain, dan lebih cenderung untuk memuji dibandingkan mengkritik, sehingga kepercayaan personal kepala sekolah meningkat.

Sikap dan perilaku kepala SMK dalam mengambil keputusan serta melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi tentu akan disenangi oleh guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah lainnya karena dianggap sebagai pimpinan yang kredibel. Selain itu kepala SMK akan dipersepsikan oleh guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah lainnya sebagai pemimpin yang dapat diandalkan, karena konsisten perkataan serta tindakannya. Kondisi tersebut akan menumbuh kembangkan kepercayaan terhadap kepala sekolah. Selain itu kepala sekolah juga akan dipersepsikan oleh guru, tenaga kependidikan dan warga sekolah lainnya sebagai pimpinan yang menghormati orang lain, mengakui keberadaan orang lain, sehingga kepercayaan terhadap kepala sekolah juga akan meningkat. Seorang pemimpin yang dipercaya, kemungkinan tidak akan selalu dapat memberikan orang lain apa yang mereka inginkan, tetapi akan menunjukkan perasaan bahwa mereka peduli tentang mereka dan memahami mereka.

Sikap dan perilaku kepala SMK yang mengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi, mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan, melakukan pekerjaan tanpa keluhan, menjalin hubungan kerja yang harmonis, serta menghargai

hak orang lain akan dapat menumbuh kembangkan kesediaan pihak guru dan tenaga kependidikan untuk membina hubungan saling menghormati dan berkolaborasi dengan Kepala SMK atas dasar pengharapan bahwa masing-masing pihak akan melakukan aksi yang bermanfaat bagi keduanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Ketika hubungan saling menghormati dan berkolaborasi dengan Kepala SMK atas dasar pengharapan bahwa masing-masing pihak akan melakukan aksi yang bermanfaat bagi keduanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi telah terbentuk berarti kepercayaan personal kepala sekolah sudah terbentuk. Ketika kepala SMK dapat konsisten perkataan serta tindakannya, dapat diandalkan serta membina hubungan menghormati orang lain, mengakui keberadaan orang lain, lebih cenderung untuk memuji dibandingkan mengkritik serta dapat memberikan solusi yang baik atas permasalahan yang terjadi di sekolah maka kepercayaan personal kepala sekolah akan meningkat.

Kesadaran moral merupakan kondisi mental kepala sekolah yang mempengaruhi aktivitas dalam berhubungan dengan semua guru dan tenaga kependidikan di organisasi pendidikan menengah kejuruan. Kesadaran moral membawa sumbangan positif bagi organisasi. Kepala Sekolah yang memiliki kesadaran moral akan melaksanakan tugas pekerjaan tanpa harus diawasi orang lain, karena kepala sekolah tersebut memiliki adanya rasa wajib yang tidak dapat ditawar lagi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Kepala SMK yang telah memiliki kesadaran moral akan semangat untuk menyumbangkan tenaga maupun pikirannya dalam usaha mencapai tujuan pendidikan SMK, sehingga akan mempengaruhi perilaku etis kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepala sekolah yang telah

melaksanakan tanggung jawab tugas pekerjaannya tanpa keluhan dan tanpa pengawasan orang lain akan mendapatkan kepercayaan dari guru dan tenaga kependidikan.

Kepala SMK yang memiliki kesadaran moral akan memiliki rasa setia dan hormat terhadap orang lain, sehingga mudah dalam kerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan SMK. Terbinanya kondisi kerjasama yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaan di organisasi pendidikan menengah kejuruan, mengindikasikan bahwa dalam bekerja sama telah memperlakukan sesama tim dengan hormat. Ketika telah terbina kolaborasi untuk membina hubungan sesama tim, kerjasama dengan baik, memperlakukan sesama tim semuanya sama (netral) dan memberikan kepercayaan, dapat diduga bahwa kepercayaan personal kepala sekolah akan meningkat.

Kepala SMK yang melakukan pekerjaan tanpa keluhan, bekerja tanpa pengawasan orang lain dan mematuhi peraturan tanpa paksaan akan dapat meningkatkan kepercayaan guru, tenaga kependidikan dan orang lain terhadap kepala SMK. kepala SMK yang memiliki rasa setia dan hormat terhadap orang lain akan dapat mendengarkan gagasan orang lain dengan aktif dan peduli terhadap kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan. Ketika kepala SMK dapat mendengarkan gagasan orang lain dengan aktif dan peduli terhadap kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan akan dapat meningkatkan kepercayaan personal kepala SMK. Dari uraian di atas dapat diduga bahwa kesadaran moral berpengaruh langsung terhadap kepercayaan.

## **F. Pengaruh Tidak Langsung Kesadaran Moral Terhadap Kinerja Adaptif Kepala SMK Melalui Kepercayaan**

Kinerja adaptif kepala SMK adalah adalah seperangkat perilaku kepala SMK dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang berkontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi yang diungkap melalui angket dengan indikator mewujudkan pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif, melaksanakan pengelolaan guru, melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan, melaksanakan pengelolaan kegiatan pembelajaran, melaksanakan pengelolaan keuangan sekolah, melaksanakan unit layanan khusus, memanfaatkan TI (Teknologi Informasi), merencanakan supervisi akademik, melaksanakan supervisi akademik, melaksanakan kerja sama.

Kepercayaan adalah kesediaan pihak guru dan tenaga kependidikan untuk membina hubungan saling menghormati dan berkolaborasi dengan Kepala SMK atas dasar pengharapan bahwa masing-masing pihak akan melakukan aksi yang bermanfaat bagi keduanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang diungkap melalui angket dengan indikator kredibel, *reliability*, serta *intimasi*.

Kesadaran moral Kepala SMK adalah adalah sikap dan perilaku kepala SMK untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan norma moralitas yang berlaku di organisasi yang diungkap melalui angket dengan indikator mematuhi aturan organisasi tanpa paksaan, melakukan pekerjaan tanpa keluhan, menjalin hubungan kerja yang harmonis, menghargai hak orang lain. Kepala SMK yang dapat bekerja tanpa keluhan dapat meningkatkan kepercayaan terhadap kepala SMK. Kepala SMK yang bekerja tanpa pengawasan orang lain dan meyakini bahwa

pekerjaannya itu wajib untuk dilakukan akan dapat meningkatkan kepercayaan terhadap kepala SMK. Kepala SMK yang mematuhi peraturan organisasi tanpa paksaan dapat meningkatkan kepercayaan terhadap kepala SMK. Kepala SMK yang memiliki rasa setia dan hormat terhadap orang lain akan dapat diduga bahwa akan dapat memfasilitasi orang lain untuk membangun kebiasaan-kebiasaan yang baik. Jika kebiasaan-kebiasaan yang baik telah terbina di organisasi SMK berarti kepercayaan telah terbentuk.

Kepercayaan dapat membuat hubungan kepala SMK dengan guru dan tenaga kependidikan secara vertikal, horizontal dalam lingkungan organisasi SMK menjadi lancar. Jika hubungan kepala SMK dengan guru dan tenaga kependidikan secara vertikal, horizontal dalam lingkungan organisasi SMK menjadi lancar, maka akan mudah menyelesaikan permasalahan yang dapat menghambat tercapainya tujuan pendidikan SMK. Jika hubungan kepala SMK dengan guru dan tenaga kependidikan secara vertikal, horizontal dalam lingkungan organisasi SMK sudah lancar dapat diduga bahwa kepercayaan telah terbentuk. Jika kepercayaan kepala SMK telah terbentuk, maka akan mempermudah kepala SMK untuk bekerja sama dengan guru, tenaga kependidikan dan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan SMK. Jika kepala SMK telah dapat bekerja sama dengan guru, tenaga kependidikan dan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan SMK, berarti kepala SMK telah dapat memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah secara optimal. Jika kepala SMK telah dapat bekerja sama dengan guru, tenaga kependidikan dan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan SMK, berarti kepala SMK telah dapat mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang

efektif. Jika kepala SMK telah dapat bekerja sama dengan guru, tenaga kependidikan dan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan SMK, berarti kepala SMK telah dapat menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, untuk mencapai tujuan pendidikan SMK. Jika tujuan pendidikan kejuruan dapat dicapai kepala SMK dengan mudah dapat diduga bahwa kinerja adaptif kepala SMK akan meningkat. Dari keterangan di atas dapat diduga bahwa kesadaran moral berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja adaptif kepala SMK melalui kepercayaan.

Kepercayaan yang telah terbentuk di sekolah SMK akan membuat segalanya menjadi lebih mudah. Segalanya dikatakan menjadi mudah karena dengan terbentuknya saling percaya, maka akan terbentuk saling menghormati antara sesama dan adanya dukungan antara sesama rekan kerja maupun antara guru dengan kepala sekolah yang akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja guru, dan tenaga kependidikan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja kepala SMK.

Kepercayaan yang telah terbentuk di SMK akan membuat hubungan sesama atau komunikasi organisasi menjadi teratur, dan melalui kepercayaan membuat hubungan kepala sekolah dan guru secara vertikal, horizontal sesama guru dalam lingkungan organisasi pendidikan menengah kejuruan menjadi lancar. Kepercayaan membuat pendelegasian menjadi berlangsung baik dan kepercayaan juga membuat komunikasi dan implementasi *knowledge sharing* menjadi lancar dan optimal. Pada akhirnya, kepercayaan akan menjadi komponen yang bernilai untuk menciptakan hubungan untuk saling sukses bagi kepala sekolah di organisasi pendidikan menengah kejuruan. Dari uraian di atas dapat diduga bahwa kepercayaan

berpengaruh secara langsung terhadap kinerja adaptif kepala SMK



## Glosarium

Globalisasi	Jaringan global yang secara bersamaan menghubungkan masyarakat yang sebelumnya terisolasi dengan saling ketergantungan dan kesatuan dunia.
Pendidikan	Untuk mempelajari pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan orang yang diwariskan dari generasi ke generasi melalui pengajaran, penelitian dan Pendidikan.
Komputer	Sekelompok perangkat elektronik yang terdiri dari perintah input, perangkat pemrosesan input, dan perangkat output yang memberikan informasi dan beroperasi secara otomatis.
Adaptif	Antusiasme dan kemampuan untuk berinovasi, kreativitas dan pendekatan proaktif untuk berubah.
Kinerja	Hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Persuasi	Ajakan kepada seseorang dengan memberikan alasan yang baik dan perspektif yang meyakinkan dia atau persuasi yang halus.
Moral	Doktrin baik dan jahat yang diterima secara umum dalam kaitannya dengan tindakan, sikap, tugas, dll.
Kesadaran Moral	Melakukan pekerjaan tanpa keluhan karena adanya rasa wajib yang tidak dapat ditawar, kewajiban itu berlaku obyektif, bukan subyektif berasal dari diri sendiri, kewajiban itu logis, atau masuk akal.
Komunikasi	Proses dimana dua orang atau lebih membuat atau berbagi informasi satu sama lain, menghasilkan pemahaman yang mendalam.
Kepercayaan	Mengakui kejujuran dan kemampuannya untuk benar-benar memenuhi harapan

## *Daftar Pustaka*

- Aaron E. Back, Edward L. Deci. (2000). The Effects of Instructors Autonomy Support and Students Autonomous Motivation on Learning Organic Chemistry: A Self Determination Theory Perspective. *Science Education*, vol 84. Issu 6, November 2000. p 740-756
- Alimuddin Mahmud. (2005). Penerapan Konseling Kelompok Berwawasan Gender untuk Meningkatkan Rasa Keberhasilan dalam Karir (Cerrer Self Efficacy) Siswa. Studi Praeksperimental di SMU Negeri 9 Makassar. Malang:Program Pascasarjana UM
- André, Elisabeth; Bevacqua, Elisabetta; Heylen, Dirk; Niewiadomski, Radoslaw; Pelachaud, Catherine; Peters, Christopher; Poggi, Isabella; Rehm, Matthias. (2011). Non-verbal Persuasion and Communication. *Emotion-Oriented Systems: The Humaine Handbook*. (pp. 585-608). Springer. (Cognitive Technologies; No. Part 6, Vol. 2011). DOI: 10.1007/978-3-642-15184-2\_30
- Antonio González and Paola Verónica Paoloni. (2014). Self-Determination, Behavioral Engagement, Disaffection, and Academic Performance: a Mediational Analysis. *The Spanish Journal of Psychology*, Volume 17, January 2014, E82
- Arfan Ikhsan, Indra Maipita. 2002. *Perilaku organisasi*. Medan: Madenatera.
- Baehr, M.E., & Renck, R. (1958). The definition and measurement of employee morale. *Journal Administrative Science Quarterly*, 3(2). PsyInfo.

- Bandi Delphie, Astaty, dan Pudji Asri. (2008). *Kinerja Tugas Adaptif*. Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia
- Benge, Eugene and Hickey, John. (1976). *Morale and Motivation : How to Measure Morale & Increased Productivity*. New York: Franklin Watts.
- Colquitt, J.A., Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson. (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*, NY: McGraw-Hill.
- Colquitt, Jason A, Brent, A. Scott dan Jeffery Le. (2007). *Meta-Analytic test of Their unice Relationships With Risk Taking and Job Performance*. *Jornal of Applied Psychology*, Vol 92 No 4 909-927
- Colquitt JA Le Pine dan RA Noe. (2000). *Toward an Integrative The Theory of Training Motivation: A Meta Analytic Path Analysis of 20 Years Of research*, *Journal of Allpied Psychology*, vol 85(5), 2000, p678-707
- Christopher P. Ceresoli; Michael T. Ford. (2013). *Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (5), 915-922, 09 Dec 2013
- Curtis R. Finch & Robert McGough. 1982. *Administering and Suoervising Occupational Education*. Englewood: Hall, Inc. P 14
- Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan nasional. (2009). *Bahan Belajar mandiri. Kelompok kerja kepala Sekolah*.
- Deny Hotman, ( 2004). *Pengaruh orientasi belajar dan komitmen organisasi terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja penjualan*, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume III, No.1

- Davis, Keith. (1989). *Human Relation at Work*. Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- Dewi Sartika. (2007). *Peran Moral Kerja dalam meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Bandung: Universitas Pajajaran, h. 20
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self determination in Human Behavior*. New York, NY Plenum. P3
- Drafke, Michael W & Kossen, Stan. 1998. *The Human Side of Organizations*. United States: Addison Longman, Inc.
- Elizabeth Gammie; Bob Gammie. (2009). *The moral awareness of future accounting and business professionals: The implications of a gender divide*. *Pacific Accounting Review*, Vol. 21 Iss: 1, pp.48 – 73.
- Fukuyama, F. (2011). "Kepercayaan: The Social Virtues and The Creation of Prosperity" diakses dari <http://www.amazon.com/Kepercayaan-Francis>, pada tanggal 26 November 2011 pukul 11.45.
- Franz Magnis Suseno. (2010). *Pustaka Filsafat. 12 Tokoh Etika Abad 20*. Bandung: Karsius.
- Kerlinger. Fred N. (1973). *Foundation of Behavioral Research* (New York University: Rinehart and Winston
- Ferda Edem, Janset Ozen dan Nuray Atsan. (2006). *The relationship between and team performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management. Work Study*. Vol 52 Iss: 7, pp 337-340
- Frank Bucaro. (2016). *Moral Awareness is a non-negotiable in Creating an Environment of Trust*. <https://www.linkedin.com/moral-awareness-non-negotiable-creating-environmen-trust-bucaro>. diakses pada tanggal 10 September 2016 pukul 11.00WIB

- Galford, R. (2011). *The Trusted Leader*. A management Forum Series Presentation. ([www.ececutiveforum.com](http://www.ececutiveforum.com)) 26 November 2011 pukul 1.30.
- Gibson, Ivancevich, donnelly, Konospaske. (2010). *Organizations Behavior*.
- Greguras GJ, JM Diefendorff. (2009) Different First satisfy defferent needs: linking person-environment fit to employee comitment and performance using self determination theory. *Journal of Applied Psychology*.
- Gorge E Valiant. (1977). *Adaptation to Life*. America: Litle. Brown and Company Boston Toronto.
- Green, C.H. (2011). "Four principles of Organizational trust: How to make Your Company trustworthy" diakases dari <http://trustedadvisor.com/green/>. Pada tanggal 26 November 2011
- Guba, E.G. (1958). *Morale and satisfaction: a study in past-future time perspective*. *Administrative Science Quarterly*, 3(2), 195-209. PsyInfo <http://edukasi.kompas.com/read/2012/07/23/19053818/Kinerja.Kepala.Sekolah.Rendah>
- Harris, O Jeff, Jr. (1984). *Managing People At Work*. Canada: John Willey & Sons, Inc. h. 238
- Hoogervorst, N, de Cremer, D, & van Dijke, M.H. (2010). *Regulating Ethical Failures: Insights from Psychology*. *Journal of Business Ethics*, 95(Issue suppl. 1), 1-6. doi:10.1007/s10551-011-0789-x
- Ivancevich, J, M, Konospaske, R, Matteson, M, T. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*.
- Joko Yulianto. (2002). "Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Perbaikan Kinerja Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume I, No.1

- J.R. Rest.(1989). *Moral Development; Advances in Research and theory*. New york: Praeger.
- Justine Horgan, Peter Muhlu. (2005).”Human Resources Management and Performance: A Comparative Study of Ireland and the Neterlands. “*Management Revue*.16(2),.242-257
- Kreitner Robert & Kinicki Angelo.(2007).*Orgnizational Behavior*. Mc Graw-Hill International.
- Kevin Hogan & James Spekman. (2011).*Taktik Psikologis*, Jakarta: Gramedia.
- Kaelan. (2003). *Filsafat Pancasila* . Yogyakarta: Paradigma
- Kusnendy.( 2005). *Analisis Jalur; Konsep dan Aplikasi denga3n Program SPSS & Lisrel 8* (1819 Bandung: UPI)
- Luhman, N. (1979). *Kepercayaan and Power*. John Willey & Son.
- Lewis, D.J. , A. Weigert. (1985). *Trust as a Sosial Reality*. Sosial Forces.
- Lindsay, W. M., Manning, G. E., & Petrick, J. A. (1992). *Work morale in the 1990s*. SAM Advanced Management Journal. 57(3), 43-48. ABI Inform database.
- Martyn Standage. (2012). *Motivation: Self-Determination Theory and Performance in Sport* The Oxford Handbook of Sport and Performance Psychology . Online Publication Date: Nov 2012.
- Masri Singarimbun. (1989). *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: LP3ES).
- Muhammad Idrus. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial, 1Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Edisi kedua . Jakarta: Erlangga.
- Masriah. H. (2008). *Pengaruh Self efficacy, Pola Hubungan, Pengimplementasian manajemen strategis, dan kinerja Tim terhadap Kinerja Koperasi karyawan Kota*

- Banjarmasin Kalimantan Selatan. Desertasi. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Maria Assumpta Rumanti OSF. (2002). *Dasar-dasar Public Relations. Teori dan Praktik*. Jakarta: Grasindo, h 192
- Meyer .R.C., J.H. Davis, and F.D. Schoorman, an Integratif Model of Organizational Kepercayaan. *Academy of management review*.
- Namawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajahmada University Pers.
- Naning Kristiyana. 2014, Kontribusi Self Efficacy terhadap Kinerja Pengawai Bank XY di Ponorogo. *Journal Fenomena Universitas Muhammadiyah Ponorogo*.
- Owens, Robert.G. (1987). *Organization Behavior in Education*. New jersey: Englewood Clift.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (1997). *Personality theory and research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Paningkat Siburian. (2009). *Pengaruh Komuniasi Interpersonal, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Guru (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri medan)*.
- Pasaribu, (2011). "Kepercayaan" dan pengaruhnya pada "Knowledge Sharing", diakses dari <http://www.waspada.co.id>, pada tanggal 28 November 2011 pukul 14.30.
- Pedhaur. Elazar J. (1982) *Multiple Regression in Behavioral Research. Explanation and Prediction* CBS College Publishing.
- Putri, R. (2010). "Menciptakan Trust dalam Kepemimpinan" diakses dari <http://www.managementfile.com/journal>, pada tanggal 22 November 2011 pukul 13.15
- Prasetio Harry, P. (2011). *Langkah Sukses Karir*. Jakarta ; Gramedia

- Rest. J.R. (1986). *Moral Development; Advances in Research and theory*. New york: Praeger.
- Rani Geetha & Venkatapathy. (2005). *Performance and HRD : A Studi Among Various Type of Banks.*” *South Asian Journal of Management*
- Reeve,J., Bolt,E & Ryan,R.M. 2004. *Self Determination Theory: A dialectical framework for understanding sosio-cultural influences on student motivation*. In D.M. Mcnemey & S. Van Etten (Eds). *Big Theory revisited* (pp. 31-60).
- Rest. J.R. (1986). *Moral Development. Advances in Resarch and Theory*. New york: Praeger,
- Reynolds S.J.2006.*Moral Awareness and Ethical Predispositions: Investigating the Role of Individual Differences in the Recognition of Moral Issues* *Journal of Applied Psychology* Vol. 91, No. 1, 233-243 by the American Psychological Association 0021-9010/06/\$12.00 DOI: 10.1037/0021-9010.91.1.233
- Ryan, Richard M., Deci, Edward L . (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *Journal American Psychologist*, Vol 55(1), 68-78. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Riduwan. (2008). *Belajar Mudah Penelitian Untuk Pegawai-Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta.
- Richard M. Ryan and Edward L. Deci. (2000).*Self determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Developmen, and Weel-Being*. January 2000. *American psychologist association*, vol 55, No 1, p 68-78
- Robbins, Stepen.P., dan Mary Coulter. (2009). *Manajemen . New Jersey: Pearson education..*

- Scott J. Reynolds. (2006). Moral Awareness and Ethical Predispositions: Investigating the Role. *Journal of Applied Psychology* Vol. 91, No. 1, 233-243. by the American Psychological Association
- Sonny Keraf, A dan Mikhael. (2002). *Ilmu Pengetahuan. Sebuah Tinjauan Filosofis*. Jakarta.
- Slocum, J.W. dan Hellrigel.D. (2009). *Fundamental of Organizational Behavior*. Australia: Thomson South Western.
- Siburian. 2012. Pengaruh Budaya organisasi, Perilaku Inovatif, Kepuasan kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja kepala Sekolah. Medan: Pascasarjana unimed. p. 16-17.
- Sri Milfayetty. (2012). Karakter totaliter, Konfrontasi VS Karakter transendensi (tantangan membangun karakter citizenship pada The Character buiding University) Medan: Majalah Unimed. Vol 3 h 19.
- Skinner, Steven J. (2000). Peak Performance in the Salesforce. *Journal of Personal Selling & Swales management*, Vol XX, No 1
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26, 207-231.
- Simon, T. (2001). Behavioral Integrity, The Perceived Alignment Between Managers Words And Deeds as a Research Focus. *Organization Science*,
- Schermerhorn, Jhon R; Hunt, James. G & Osborn Richard .N. (2003). *Organizational Behavior*. America: John Wiley & Sons Inc
- Suprpto. 2004. *Analisis Multivariat & Interpretasi*, Jakarta: Rineka Cipta,
- Sudjana. (2012). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.

- Trevano, L. K;G.W.Reaver and S.J.Renolt. (2006). Behavior Ethiccs in Organization; A Review Journal Of manajement 32
- Thomas, K.W. (2000). Intrinsic Motivation at Work: building Energy and Commitment. San fransisco, CA: Berret-Koeher Publishers.
- Wahjosumidjo. (2008) Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Rajawali Pers.
- Warwick, Donal P. Lininger, C. A. (1975). The Simple Survey: Theory and Praktice, New York: Mc. Graw-Hill
- Wayne H. Decker, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 5; March 2012, h. 1-7
- Winarno. (2000). Dasar dan Konsep Pendidikan Moral. Surakarta: Laboratorium PPKn FKIP UNS
- Weitz, BA, Sujan H, dan Sujan M, (1986), Knowledge, Motivation, Adaptive Behaviour: A Framework for Improving Selling Effectiveness. Journal of Marketing, Vol. 50 (Oktober),
- Woolfolk, A. E. (2004). Educatoinal psychology. New Jersey: Allyn & Bacon.
- Yongjiao Yang, Iain Bennan, dan Mick Wilkinson. (2014) Public trust and performance measurement in charitable organizations, International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 63 Iss: 6, pp.779 - 79



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

# Indeks

- A**
- Adaptif, vii, 3, 4, 5, 6, 8, 9,  
10, 19, 20, 21, 22, 23, 25,  
26, 28, 29, 31, 32, 33, 35,  
36, 38, 49, 54, 55, 56, 57,  
67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,  
99, 105, 106, 111, 113,  
114
- B**
- Belajar, 14, 16, 17, 21, 25,  
26, 34, 61, 62, 90, 100,  
102, 103, 104, 106, 118
- Budaya, 13, 14, 18, 19, 20,  
23, 26, 28, 34, 35, 37, 38,  
50, 54, 56, 61, 64, 67, 68,  
79, 84, 99, 101, 103, 104,  
111, 113
- Buku, ii
- D**
- Dimensi, v, 13, 14, 15, 16,  
17, 18, 58, 61, 62, 63
- G**
- Gaya, 2, 19, 23, 31, 33, 37
- I**
- Implementasi, 10
- K**
- Kebijakan, 5, 10, 24, 64, 69,  
71, 87, 88, 93
- Kepemimpinan, vii, 3, 19,  
23, 26, 31, 32, 37, 45, 52,  
53, 55, 58, 59, 60, 61, 64,  
66
- Kinerja, vii, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9,  
10, 19, 20, 21, 22, 23, 25,  
26, 29, 31, 32, 33, 35, 36,  
37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,  
44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,  
54, 55, 56, 57, 67, 68, 69,  
70, 71, 72, 73, 77, 86, 88,  
89, 90, 97, 98, 105, 106,  
113, 114, 118, 121
- Kinerja, iv

Kompetensi, v, 11, 13, 14,  
15, 16, 17, 18, 22, 61, 62,  
63

Komunikasi, 3, 6, 8, 10, 20,  
24, 29, 31, 39, 50, 52, 53,  
59, 69, 71, 97, 113

Konflik, 3, 31, 72, 82

### **M**

Mutu, 2, 8, 20, 31, 32, 59,  
60, 67, 71, 73

### **P**

Pendidikan, 1, 10, 22, 23,  
58, 60, 65, 70, 115, 118,  
125

persuasi, 116

Persuasi, 116

Produktif, 1, 31

Profesional, 9, 11, 17, 61

### **S**

Staf, 14, 25, 27, 53, 55, 59,  
61, 64, 65

UNIVERSITAS NEGERI  
UNIMED  
THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

## *Tentang Penulis*



**Dr. Rosnelli, MPd.** lahir 20 Oktober 1962, merupakan dosen Pendidikan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Negeri Medan sejak tahun 1989 sampai saat ini. Penulis meraih gelar Sarjana Pendidikan di IKIP Negeri Medan pada tahun 1988, Magister Pendidikan Teknologi Pendidikan di Universitas Negeri Medan pada tahun 2009, dan menyelesaikan jenjang doktoralnya di bidang Manajemen Pendidikan pada tahun 2016 di Universitas Negeri Medan.

Sampai saat ini penulis mengajar di Program Studi Pendidikan Teknik Elektro dan Pendidikan Teknologi Informatika dan Komputer di Fakultas Teknik Universitas Negeri Medan untuk jenjang S1; sebagai dosen di Program Studi Administrasi Pendidikan untuk jenjang S2 Pascasarjana Universitas Negeri Medan, dan sebagai dosen di Program Studi Manajemen Pendidikan untuk jenjang S3 pada Pascasarjana Universitas Negeri Medan. Selain bertugas sebagai dosen, saat ini bertugas sebagai Ketua Tim Penjaminan Mutu di Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Medan.



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

## Tentang Editor



**Prof. Dr. Ir. Darwin, S.T, M.Pd., IPM., ASEAN.Eng.** adalah dosen fakultas teknik bidang teknik sipil, pendidikan vokasi dengan kajian dominan pada manajemen pendidikan di Universitas Negeri Medan. Selain mengajar program sarjana, magister, profesi, dan doktor, juga telah berpengalaman menjalankan tugas tambahan untuk mendukung kinerja akademik. **Pengalaman profesional pada proyek konstruksi**, antara lain (1) *Consultant services for Civil Work Specialist and Building Administration System* kerjasama JICA (Japan International Cooperation Agency) dengan Dinas Cipta Karya Sumatera Utara (2012-2013); (2) Direktur PT. Surya Laksana pada pembangunan Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Sampit Kalimantan, Re-run PKS dan Fatty Acid di Tanjungmorawa dan Kuala Tanjung (2010-2012); (3) *Team Leader and Education Planning and Management Specialist* pada Consultant Services for School and District Capacity Building - Decentralized Basic Education Project (DBEP) for *Civil Work & Education Quality Improvement*, kerjasama PT MLD & Associates DHV Consultant (Netherland) dengan ADB, dan Kemendikbud Indonesia (2006-2010); (4) *Regional Independent Monitor (RIM)* (Region V Maluku dan Papua) Central Independent Monitoring Unit (CIMU) - British Council – pada Project Monitoring and Evaluating School Improvement Grant Program II (SIGP-II) (2003-2004); (5) *Team leader* pada Program SIWU pemberdayaan perempuan, pada proyek fisik pengaspalan jalan, jembatan, dan drainase di Kab. Deli

Serdang, Kerjasama PSW UNIMED dengan Dinas Cipta Karya Sumatera Utara (2000); (6) Konsultan Pengawas pada Proyek Konstruksi Pencetakan Sawah Baru 511 ha di Kabupaten Agam (Sumbar), kerjasama PT. Umitat Dlanor dengan Dinas Pertanian Sumatera Barat (1991); (7) Surveyor Sipil pada Proyek pemetaan dan pengembangan fisik Kampus Universitas Negeri Padang d/h IKIP Padang (1989-1990).

**Pengalaman profesional pada proyek non-konstruksi**, antara lain (1) Konsultan Ahli Pendidikan untuk peningkatan mutu tata kelola pendidikan dan pendampingan mutu TK, SD, SMP, dan SMA Yayasan Pendidikan Pusaka Abadi, Teluk Gong Jakarta Utara (2004-2005); (2) Tim Monev Wilayah Pengungsian di Indonesia, Kerjasama International Organization for Migration (IOM) dengan Kemenkumham RI (2004); (3) Konsultan Pendidikan pada Yayasan Budha Tzu Chi Internasional pada pendirian dan pembinaan KB/TK, SD, SMP, SMK, PKBM Paket A, B, C di Jakarta (2002-2007); (4) *Master Trainer* pada School Improvement Grant Program II (SIGP-II) di 60 Kabupaten/Kota Indonesia, Kerjasama Direktorat SMP Kemdiknas RI dengan World Bank (2002-2003).

**Pengalaman profesional bidang manajerial**, antara lain (1) Wakil Direktur II Bidang Keuangan, Aset, Ketenagaan dan Umum pada Pascasarjana Universitas Negeri Medan (2018-2026); (2) Sekretaris Komisi 3 Bidang Keuangan, Aset dan Ketenagaan Senat Universitas Negeri Medan (2018-2026); (3) Ketua Pusat Penjaminan Mutu (PPM) Universitas Negeri Medan (2017-2018); (4) Ketua Program Studi S2 Administrasi Pendidikan & S2 Kepengawasan - Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan. (2014-2018).

**Tim Adhoc Pengembangan Universitas**, antara lain (1) Sekretaris Tim Persiapan Unimed menuju Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) (2022-skrng); (2) Ketua Pelaksana Akreditasi Institusi (AIPT)

Unimed (2 SK Rektor) (2013 & 2016); (3) Panitia Nasional Program Sarjana Mendidik di Daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (SM-3T) di Kemendikbud – Pintu 1 Senayan Jakarta (2016-2018); (4) Fasilitator Penjaminan Mutu PT (SPMI) dan Fasilitator Audit Mutu Internal (AMI) PT disertifikasi oleh Direktur Penjamu – Kemenristekdikti (2019-Skrng); (5) Koordinator Tim Penyusun Draft Statuta Unimed (output Permenristekdikti No. 96 /2016); (6) Koordinator Tim Penyusun Naskah Akademik OTK (Organisasi dan Tata Kerja) Unimed (output Permendikbud No. 148/2014) dan Revisi OTK Unimed tahun 2023/2024; (7) Koordinator Bidang Organisasi dan Ketatalaksanaan pada Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) dan Narasumber Zona Integritas (ZI) Unimed (2017-2022); (8) Wakil Ketua Tim Teknis Persiapan Pengajuan Status PK-BLU Unimed ke Kemenkeu (2018); (9) Koordinator Tim Pengembangan Tatakelola Unimed (2018-2019); (10) Ketua Tim Penyusun Proposal Perluasan Area Kampus Unimed (161,24 ha); (11) Tim EKA PTS, TA dan Narasumber tetap bidang tatakelola, statuta, renstra, SPMI dan AMI di lingkungan LLDikti Wilayah I Sumatera Utara (2017-skrng); (12) Panitia dan juri lelang terbuka jabatan eleson II, III, IV di lingkungan Unimed (2018-skrng); (13) Juri tingkat nasional dan provinsi Sumatera Utara pada seleksi lomba guru, kepala sekolah, pengawas sekolah berprestasi, berdedikasi, apresiasi GTK inspiratif (2012-2023); (14) Koordinator Tim Pengembangan Mata Kuliah “Kepemimpinan Masa Depan” sebagai penciri institusi Unimed (2016-skrng); (15) Asesor pada Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN - PT) Tahun 2023.

**Pengalaman organisasi**, antara lain (1) Sekretaris Umum Forum Penjaminan Mutu (FPM) BKS PTN-Wilayah Barat (SK Ketua BKS PTN Wil Barat) (2018-2020); (2) Ketua Umum Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan

Indonesia (ISMAPI) DPD Sumatera Utara (2019-2023); (3) Anggota Organisasi Profesi “Persatuan Insinyur Indonesia (PII). (4) Anggota Majelis Adat Aceh (MAA) Perwakilan Sumatera Utara (2022-2027); (5) Ketua Ikatan Alumni Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta Wilayah Sumatera Utara (2020-2024); (6) Anggota Perkumpulan Profesi Manajer dan Administrator Pendidikan (2023). **Penghargaan** Satyalancana Karya Satya, Kepres RI No. 103/TK/Thn 2021, atas kesetiaan dan tanggungjawab kepada negara selama 30 tahun menjadi PNS, Nomor Sertifikat: 496/4/2021, Tanggal: 22 Sept 2021.





# KINERJA ADAPTIF KEPALA SMK Berkesadaran Moral

Buku ini dapat dijadikan panduan dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan terutama pendidikan menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan kapasitas kepala sekolah yang mampu beradaptasi bahkan mewarnai perkembangan perubahan pendidikan vokasi di masa depan. Sehingga pelaku pendidikan yang ingin meningkatkan kapasitas dan kinerja kepala sekolah, dapat membaca dan menerapkan isi dari buku ini.

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan manusia Indonesia dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Manusia yang mempunyai takwa dan iman kepada Tuhan Yang Maha Esa dan mempunyai budi pekerti yang luhur, mandiri, kepribadian yang mantap, kesehatan rohani, dan jasmani, keterampilan dan pengetahuan, dan terakhir mempunyai rasa tanggung jawab untuk berbangsa dan bermasyarakat. Dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional tersebut, sekolah termasuk SMK harus fokus melalui peran utama kepala sekolah membuat strategi yang relevan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

## REFERENSI

ISBN 978-623-408-493-1



9 786234 084931

ISBN 978-623-408-487-0 (PDF)



9 786234 084870

Harga P. Jawa Rp. 70.000,00



Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3  
Medan, Sumatera Utara  
Website: <http://umsupress.umsu.ac.id/>  
Email: [umsupress@umsu.ac.id](mailto:umsupress@umsu.ac.id)