

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Nilai Organisasi

1. Pengertian Nilai Organisasi

Nilai merupakan konsep gagasan yang tidak berwujud, tidak dapat dirasakan maupun diraba, namun nilai tidak memiliki batasan dalam ruang lingkungannya. Eksistensi sebuah nilai sangat berkaitan dengan aktifitas manusia, sehingga sulit untuk menentukan batasannya. Hal tersebut menimbulkan banyak pengertian untuk memahami sebuah nilai. Menurut Kamus Bahasa Indonesia, yang dimaksud dengan nilai adalah:

Sifat-sifat(hal-hal) yang penting dan berguna bagi kemanusiaan. Atau sesuatu yang menyempurnakan manusia sesuai dengan hakikatnya. Misalnya nilai etik, yakni nilai untuk menguasai sebagai pribadi yang utuh, seperti kejujuran, yang berkaitan dengan akhlak, benar salah yang dianut sekelompok manusia.²⁴

Kemudian Hakam dan Nurdin mengungkapkan bahwa nilai adalah konsep yang dipandang penting oleh seseorang dalam hidupnya. Makna nilai merupakan gagasan atau konsep, kondisi psikologis, atau tindakan yang berharga(nilai subyek), serta berharganya sebuah gagasan atau konsep, kondisi psikologis, serta tindakan(nilai objek) berdasarkan standar agama, filsafat(etika dan estetika), serta norma-norma masyarakat(rujukan nilai) yang diyakini oleh individu sehingga menjadi dasar untuk menimbang, bersikap dan berperilaku dalam kehidupan pribadi maupun masyarakat.²⁵

Chintiya dalam kutipan Munifah menjelaskan bahwa nilai adalah sumber kekuatan, karena nilai memberi orang-orang kekuatan untuk bertindak.²⁶ Harahap Juga menyatakan bahwa Nilai adalah suatu yang

²⁴ Tim Penulis Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kamus Besar Bahasa Indonesia(Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional: Gramedia Pustaka Utama, 2012), 963.

²⁵ Kama Abdul Hakam and Encep Syarief Nurdin, *Metode Internalisasi Nilai-Nilai Untuk Memodifikasi Perilaku Berkarakter* (Bandung: Maulana Media Grafika, 2016), 17.

²⁶ Munifah, "Membangka Holistic Education Dan Nilai-Nilai Institusi Bagi Terwujudnya Revolusi Mental: Kajian Kontribusi Pemimpin Pendidikan Melalui Pemberdayaan Nilai-Nilai," *Didaktika Religia* 3, no. 2 (2015), 14.

diinginkan baik secara eksplisit maupun implisit oleh individu atau kelompok dan mempengaruhi cara, makna dan tujuan-tujuan suatu tindakan. Nilai dapat dimiliki secara sadar maupun tidak. Hal tersebut dikarenakan nilai bersifat relatif yang akan mencerminkan kepercayaan-kepercayaan umum yang didefinisikan sebagai apa yang benar dan salah atau menetapkan preferensi umum.²⁷

Menurut Fraenkel dalam kutipan Kama dan Encep mengungkapkan bahwa “nilai adalah gagasan tentang sesuatu yang berharga, nilai adalah konsep, abstraksi. Nampaknya, nilai juga dapat didefinisikan, dapat dibandingkan, dapat dipertentangkan, dapat dianalisis, dapat digeneralisir, dan dapat diperdebatkan”.²⁸

Kemudian menurut Luis D. Kattsof yang dikutip Syamsul Maarif mengartikan sebuah nilai dalam tiga arti:

- (1) Nilai merupakan kualitas empiris yang tidak dapat didefinisikan, tetapi kita dapat mengalami dan memahami cara langsung kualitas yang terdapat dalam objek itu.
- (2) Nilai sebagai objek dari suatu kepentingan, yakni suatu objek yang beres dalam kenyataan maupun pikiran.
- (3) Nilai sebagai hasil dari pemberian nilai, nilai itu diciptakan oleh situasi kehidupan.²⁹

Berdasarkan gagasan pendapat tokoh diatas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai adalah gagasan yang tidak dapat dirasakan, diraba atau berbentuk fisik, namun memiliki keuntungan dalam menentukan perilaku atau tindakan pada setiap individu atau kelompok serta bersifat berharga bagi pengagas guna mencapai tujuan terbentuknya asumsi tersebut.

Kemudian makna terhadap konsep organisasi juga memiliki banyak perbedaan pengertian antara tokoh. Stephen Robbin menggagas bahwa definisi organisasi adalah:

Unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relative lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja

²⁷ Pahlawansjah Harahap, *Budaya Organisasi* (Semarang: Semarang University Press, 2011), 5.

²⁸ Kama Abdul Hakam and Encep Syarief Nurdin, *Metode Internalisasi Nilai-Nilai*, 2nd ed. (Bandung: Maulana Media Grafika, 2016), 10.

²⁹ Syamsul Maarif, *Revitalisasi Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), 114.

bersama-sama dan berkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama, atau satu setujuan yang telah ditentukan sebelumnya.³⁰

Kemudian, David Cherington dalam kutipan Harahap mengungkapkan bahwa organisasi adalah:

Suatu sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu.³¹

Maka dapat dinyatakan bahwa nilai organisasi adalah gagasan tentang sesuatu yang diprioritaskan dalam organisasi untuk menciptakan karakter sesuatu tujuan dalam gagasan tersebut.

2. Bentuk-Bentuk Nilai

Menurut Noeng Muhadjir dikutip oleh muhaimin bahwa hirarkies nilai dapat dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

a) Nilai *ilahiyyah*

Nilai ilahiyyah merupakan nilai yang bersumber dan berhubungan dengan ketuhanan atau *hablumminallah* yaitu keagamaan. Dalam kegiatan menanamkan nilai keagamaan menjadi inti dari pendidikannya. Nilai-nilai yang mendasar dalam nilai ilahiyyah adalah:

- 2) Iman, yaitu perilaku batin yang penuh kepercayaan kepada kekuasaan Allah;
- 3) Islam, yaitu nilai kelanjutan dari iman, dimana sikap bertawakal dengan meyakini bahwa segala sesuatu yang datang dari Allah SWT mengandung hikmah kebaikan dan nikmat Allah SWT.
- 4) Ihsan, yaitu kesadaran yang sedalam-dalamnya bahwa Allah senantiasa hadir atau berada bersama kita dimanapun kita berada.
- 5) Taqwa, yaitu sikap menjalankan perintah dan menjauhi larangan Allah SWT.

³⁰ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, ed. Ratna Saraswati and Febriella Sirait, Enam Belas (Jakarta: Salemba Empat, 2017).

³¹ Pahlawansyah Harahap, *Budaya Organisasi* (Semarang: Semarang University Press, 2011), 10..

- 6) Ikhlas, yaitu sikap murni dalam tingkah laku dan perbuatan tanpa pamrih, semata-mata mengharapkan ridho dari Allah SWT.
- 7) Tawakal, yaitu sikap yang senantiasa bersandar kepada Allah dengan penuh harapan kepada Allah.
- 8) Syukur, yaitu sikap dengan penuh rasa terimakasih dan penfhargaan atas nikmat dan karunia yang telah diberikan oleh Allah SWT.
- 9) Sabar, yaitu sikap batin yang tumbuh karena kesadaran terhadap tujuan awal hidup hanya untuk Allah SWT.

b) Nilai *etika insani(Insaniyah)*

Nilai etika insani atau yang disebut dengan nilai *insaniyah* adalah nilai yang bersumber dan berhubungan dengan sesama manusia atau *hablumminannas* yang berisikan tentang budi pekerti. Nilai *insanniyah* juga yang terdiri dari nilai rasional, nilai sosial, nilai individu, nilai biofisik, nilai ekonomis, nilai politis, dan nilai estetika.³² Selain itu, terdapat dua belas apek nilai yang terkandung dalam nilai insyaniyah yaitu *silaturrahim*(pertalian rasa cinta kasih antara sesama manusia), *al-ukhuwah*(semangat persaudaraan), *al-musawah*(pandangan terhadap harkat dan martabat sesama manusia), *al-adalah*(wawasan keseimbangan), *husnu dzan*(nilai baik sangka kepada sesama manusia), *tawadhu'*(sikap rendah hati), *al-wafa'*(nilai menepi janji), *insyirah*(sikap lapang dada), *amanah*(sikap dapat dipercaya), *iffah*(*ta'afuf* atau sikap penuh harga diri, tetap rendah hati), *qawamiyah*(sikap tidak boros), dan *al-munfikun*(sikap kaum beriman yang memiliki kesediaan yang besar menolong sesama manusia).³³

³² Muhammad Mahmud, "Internalisasi Nilai-Nilai Karakter Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru Di SMPIT Al-Hidayah Sumenep" (Tesis Magister, UIN Malang, Malang, 2017), 44.

³³ Muhaimin, Abdul Mujid, and Jusuf Mudakkir, *Studi Islam Dalam Ragam Dimensi Dan Pendekatan*, ed. Marno (Jakarta: Kencana Pradana Media Group, 2005), 34-37.

Milton Rokeach dalam kutipan Robins dan Timothy membedakan oranisasional nilai kedalam dua kategori yaitu:

1. Nilai terminal

Nilai terminal adalah nilai yang dibentuk untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan atau dicapai seseorang dalam kehidupannya.

2. Nilai instrumental

Nilai instrumental adalah nilai yang diciptakan untuk membentuk perilaku yang lebih disukai atau merupakan alat untuk mencapai nilai terminal seseorang.

Dalam nilai terminal dan nilai instrumental terdapat masing-masing terdiri 18 butir untuk nilai terminal dan 17 butir untuk nilai instrumental yang menggambarkan masing-masing karakter pada nilai tersebut. Dibawah ini tabel pengelompokan 18 butir nilai yang menggambarkan masing-masing nilai sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Indikasi Perilaku Nilai Terminal dan Nilai Instrumental

No.	Nilai Terminal	Nilai Instrumental ³⁴
1	Kehidupan yang yaman(kehidupan yang makmur);	Ambisius(pekerja keras, penuh harapan);
2	Kehidupan yang menarik(kehidupan yang memotivasi dan aktif);	Berpandangan luas(berpikiran terbuka);
3	Rasa pencapaian(kontribusi permanen);	Berkemampuan(kompeten, efektif);
4	Dunia dalam perdamaian(bebas dari peperangan dan konflik);	Cerat(ringan hati;suka cita);
5	Dunia keindahan(keindahan alam dan seni);	Bersih(rapi, tertaat);
6	Kesetaraan(persaudaraan, peluang yang sama untuk semua);	Penuh keberanian(membela keyakinan-keyakinan anda);
7	Keamanan keluarga(merawat mereka yang dicintai);	Pemaaf(bersedia memberi maaf demi kebaikan orang lain);
8	Kebebasan(kemerdekaan, pilihan bebas)	Jujur(tulus, terbuka);
9	Kebahagiaan(kepuasan);	Imajinatif(penyayang, kreatif);

³⁴ Bernard Tewal and Adolfina, *Perilaku Organisasi*, ed. merinda Ch. H. Pandowo and Hendra N. Tawas (Bandung: Patra Media Grafindo, 2017), 75-76.

10	Harmoni internal(kebebasan dari konflik internal);	Independen(mengandalkan diri sendiri, kepuasan diri);
11	cinta yang matang(keintiman seksual dan spiritual);	intelektual(cerdas, reflektif);
12	keamanan nasional(perlindungan dari serangan);	logis(konsisten, rasional);
13	kesenangan(kehidupan yang dapat dinikmati dan menyenangkan);	pecinta(penyayang, lembut);
14	keberkahan (kehidupan yang elamat dan abadi);	patuh(setia, penuh hormat);
15	pengakuan sosial(kehormatan, kekagumana);	sopan(beradab, berperilaku baik);
16	kehormatan diri(harga diri);	tanggungjawab(tempat bergantung, dapat diandalkan);
17	persahabatan sejati(pertemanan dekat);	pengendalian diri(terkendali disiplin).
18	kebijaksanaan(pemahaman matang tentang kehidupan).	-

Kemudian Robert E. Quinn dan Kim S Cameron dalam kutipan mendefinisikan bahwa tipologi nilai dalam organisasi dibagi menjadi 4 kuadran lingkup kebudayaan yang diantaranya:

a. Kebudayaan Klan(*Clan Culture*)

Tipologi ini mirip dengan nilai-nilai kekeluargaan yang berusaha untuk mencapai mufakat dan komitmen melalui keterlibatan dan komunikasi antar anggota serta menghargai kerjasama, partisipasi dan konsensus sehingga dalam organisasi memiliki rasa kebersamaan.

b. Kebudayaan Adhokrasi(*Adhocracy Culture*)

Budaya organisasi ini didasarkan pada energy dan kreativitas. Kebudayaan ini mendorong organisasi atau perusahaan untuk berkembang dengan menciptakan produk-produk dan layanan inovatif dan cepat menanggapi perubahan pasar.

c. Kebudayaan pasar (*Market Culture*)

Kebudayaan ini dibangun atas dasar dinamika persaingan pencapaian hasil yang nyata. Sehingga berfokus pada tujuan atau hasil. Dalam

kebudayaan ini lebih mendahulungan kepentingan pelanggan di bandingkan dengan kepuasan karyawan maupun sumber daya manusia.

d. Kebudayaan hirarki (*Hierarchy Culture*)

Budaya organisasi jenis ini dilandasi oleh struktur dan kendali. Nilai dari kebudayaan hirarki adalah konsistensi dan keseragaman. Definisi sukses dalam konteks organisasi yang mengadopsi kebudayaan hirarki adalah perencanaan yang handal, kualitas produk dan layanan yang tinggi, pengiriman yang tepat waktu dan biaya operasional yang rendah. Manajemen harus memastikan kepastian pekerjaan dan prediktabilitas.³⁵

Maka berdasarkan pernyataan diatas, dalam menggagas nilai organisasi yang akan diterapkan di lembaga pendidikan, kepala sekolah dan anggotanya dapat merujuk pada nilai *ilahiyyah* dan nilai *insyaniyyah*. Selain itu, Indonesia sendiri memiliki rujukan nilai pendidikan karakter bangsa yaitu nilai Pancasila dan Bhinneka Tunggal Ika. Dimana dengan mengamalkan nilai-nilai pancasila dan bersemboyan *bhinneka tunggal Ika* dengan nilai mampu menciptakan perilaku dan karakter yang mencakup keagamaan dan kemanusiaan. Dimana hal tersebut akan dikategorikan masuk dalam nilai terminal atau nilai instrumental.

3. Fungsi Nilai

Kemudian, nilai-nilai dibetuk atas dasar dan kategorisasi yang jelas, tentunya nilai sendiri memiliki fungsi yang baik ketika individu maupun organisasi menanamkan nilai-nilai yang baik pula. Dengan adanya penjabaran fungsi nilai, manusia akan mengetahui bahwa peran nilai dalam diri sangat besar dan dapat merubah konsep pendirian tingkah laku diri.

Nurseno menjelaskan fungsi nilai baik untuk individu maupun kelompok dalam kutipan Muhammad Arif dan kawannya, yaitu diantaranya:

³⁵ Ahmad Royani, "Internalisasi Budaya Pesantren Di Perguruan Tinggi Islam Dalam Melahirkan Akademisi Religius Moderat" (UIN Jember, 2020), 50-54.

- a. Nilai meyumbangkan seperangkat alat yang siap dipakai untuk menetapkan harga sosial dari pribadi maupun kelompok. Ini memungkinkan sistem stratifikasi secara menyeluruh yang ada pada setiap masyarakat
- b. Cara-cara berfikir dan bertingkah laku secara ideal dalam sejumlah masyarakat diarahkan atau dibentuk nilai. Hal ini terjadi karena anggota masyarakat selalu dapat melihat cara bertindak dan bertingkah laku yang terbaik dan ini sangat mempengaruhi dirinya sendiri
- c. Nilai merupakan penentu terakhir bagi manusia dalam memenuhi peranan-peranan sosialnya. Mereka menciptakan minat dan memberi semangat pada manusia untuk mewujudkan sesuatu yang diminta dan diharapkan oleh peranan-peranannya menuju tercapainya sasaran dalam masyarakat
- d. Nilai dapat berfungsi sebagai alat pengawas dengan daya tekan dan daya pengikat tertentu. Mereka mendorong, menuntun, dan kadang-kadang menekan manusia untuk berbuat baik. Nilai menimbulkan perasaan bersalah yang cukup menyiksa bagi orang-orang yang melanggarnya.
- e. Nilai dapat berfungsi sebagai alat solidaritas di kalangan anggota kelompok dan masyarakat.³⁶

Selain menjabarkan tentang kategorisasi nilai atau tentang landasan dasar yang dijadikan dalam pembentukan nilai, perlu diketahui tentang fungsi utama dalam nilai yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai sebagai standar, yang artinya nilai memiliki fungsi-fungsi yaitu membimbing individu dalam mengambil posisi tertentu dalam *sosial issues* tertentu, memengaruhi individu untuk lebih menyukai ideologi politik tertentu disbanding ideology politik yang lain, mengarahkan cara menampilkan diri pada orang lain, dan mengarahkan tampilan

³⁶ Muhammad Arif Ridwan, Hasanudin, and Imas Masturoh, "Internalisasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Islam Dalam Organisasi Santri Pesantren," *Bestari* 17, no. 2 (2020), 210–211.

tingkah laku membujuk dan memengaruhi oranglain, memberi tahu individu akan keyakinan, sikap, nilai, dan tingkah laku individu lain yang berbeda, yang bisa diprotes dan dibantah, bisa dipengaruhi dan diubah.

- b. Sistem nilai sebagai rencana umum dalam memecahkan konflik dan pengambilan keputusan. Situasi tertentu secara tipikal akan mengaktifasi beberapa nilai dalam sistem nilai individu. umumnya, nilai-nilai yang teraktifasi adalah nilai-nilai yang dominan pada individu yang bersangkutan.
- c. Fungsi motivasional, fungsi langsung nilai adalah fungsi mengarahkan tingkah laku individu dalam situasi sehari-hari, sedangkan fungsi tidak langsungnya adalah mengekspresikan kebutuhan dasar sehingga nilai dikatakan memiliki fungsi motivasional. Selain itu nilai juga dapat memotivasi individu untuk melakukan tindakan tertentu, serta memberi arahan dan intensitas emosional tertentu terhadap tingkah laku.³⁷

Adisusilo juga mengungkapkan sejumlah fungsi dari pembentukan nilai adalah:

- a. Nilai memberi tujuan atau arah kemana kehidupan harus menuju, dikembangkan atau diarahkan;
- b. Nilai memberikan aspirasi atau inspirasi kepada seseorang untuk hal yang berguna baik dan positif dalam kehidupan;
- c. Nilai mengarahkan seseorang untuk bertingkah laku atau bersikap sesuai dengan moralitas masyarakat, jadi nilai itu memberikan acuan atau pedoman bagaimana seharusnya seseorang harus bertingkah laku;
- d. Nilai itu menarik, memikat hati seseorang untuk dipikirkan, direnungkan, dimiliki, diperjuangkan dan dihayati;
- e. Nilai itu mengusik perasaan, hati nurani seseorang ketika sedang mengalami berbagai perasaan, atau suasana hati seperti senang, sedih, tertekan, bergembira, bersemangat dan lainnya;

³⁷ Ibid., 76-77.

- f. Nilai terkait dengan keyakinan atau kepercayaan seseorang terkait dengan nilai-nilai tertentu;
- g. Suatu nilai menuntut adanya aktivitas perbuatan atau tingkah laku tertentu sesuai dengan nilai tersebut, jadi nilai tidak berhenti pada pemikiran, tetapi mendorong atau menimbulkan niat untuk melakukan sesuatu dengan nilai tersebut; dan
- h. Nilai biasanya muncul dalam kesadaran, hati nurani atau pikiran seseorang ketika yang bersangkutan dalam situasi kebingungan, mengalami dilemma atau menghadapi berbagai persoalan hidup.³⁸

Dari gagasan diatas menjelaskan bahwa nilai memiliki posisi yang penting dalam kehidupan makhluk hidup, dari menjadi sebuah sasaran hidup, dalam nilai juga mendefinisikan sebagai keyakinan yang akan menjadi karakter pada individu. selain itu nilai juga berfungsi alat solidaritas atau membangun sebuah hubungan dan interaksi antara individu yang masih canggung dalam berkomunikasi dan beradaptasi. Dengan hal ini nilai menjadi bagian faktor yang utama dalam pengaruhnya pada individu hingga kelompok.

B. Internalisasi

1. Pengertian Internalisasi

Internalisasi merupakan proses yang meliputi bentuk penghayatan, pendalaman hingga penguasaan secara mendalam pada suatu hal yang sedang berlangsung. Banyak tokoh yang berpendapat dan berpemikiran yang berbeda maupun sama dalam hal mendefinisikan maksud dari internalisasi.

Reber dalam kutipan Mulyana mengatakan bahwa internalisasi adalah proses yang menyatukan antara nilai dalam diri seseorang. Kemudian hal ini diperjelas dalam bahasa psikologi yakni penyesuaian keyakinan, nilai, sikap, praktik dan aturan baku pada diri seseorang.³⁹

³⁸ Sutarjo Adisusilo, *Pembelajaran Nilai Karakter* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), 58.

³⁹ Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai* (Bandung: Alfabeta, 2004), 21.

Kalidjernih menjelaskan bahwa internalisasi adalah proses dimana setiap individu harus belajar dan harus diterima menjadi bagian didalamnya, serta individu harus mengikat dirinya kedalam nilai – nilai dan norma – norma sosial yang berasal dari perilaku suatu masyarakat.⁴⁰

Kemudian, Johnson mengemukakan bahwa internalisasi adalah proses dengan mana orientasi nilai budaya dan harapan peran benar – benar disatukan dengan sistem kepribadian. Hal tersebut didukung oleh tafsir yang berpendapat bahwa internalisasi adalah bentuk upaya dalam memasukkan pengetahuan(*Knowledge*) dan keterampilan melaksanakan(*doing*) ke dalam pribadi individu.⁴¹

Ahmad Tafsir dalam kutipan Nurdin mengartikan internalisasi nilai adalah “upaya memasukkan pengetahuan(*knowing*) dan keterampilan melaksanakan(*doing*) itu kedalam pribadi seseorang(*being*).”⁴² Gagasan ini didukung oleh Puspita Sari dalam Sariffudin yang menerangkan bahwa internalisasi adalah proses penanaman sikap seseorang kedalam diri sendiri melalui sebuah pembinaan, bimbingan dan sebagainya.⁴³ Sehingga Internalisasi nilai juga dipandang sebagai pengakuan adanya nilai-nilai eksternal yang dipandang perlu untuk menjadi milik seseorang. Pentingnya ada internalisasi nilai merupakan adanya keyakinan nilai eksternal yang luhur, agung, penting(disepakati) untuk menjadi nilai seseorang atau lembaga.

Maka berdasarkan pendapat tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian dari internalisasi adalah proses melekatnya nilai – nilai dalam diri setiap individu dengan meniru tindakan seseorang yang akan menjadi pola ataupun norma dalam mengatur tindakannya sehingga akan menjadi salah satu pendorong adanya perubahan sosial dalam lingkungannya.

⁴⁰ Freddy Kirana Kalidjernih, *Kamus Studi Kewarganegaraan: Perspektif Sosiologikal Dan Politikal* (Bandung: Widya Aksara, 2010), 71.

⁴¹ Ahmad Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 229.

⁴² Muhammad Nurdin, *Pendidikan Anti Korupsi: Strategi Internalisasi Nilai-Nilai Islami Dalam Menumbuhkan Kesadaran Anti Korupsi Di Sekolah* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2014), 125.

⁴³ Sariffudin, “Internalisasi Budaya Pesantren Melalui Program Pesantren Bagi Siswa Di SMK Komputama Jeruklegi Kabupaten Cilacap” (IAIN Purwokerto, 2018), 75-77.

2. Tujuan Internalisasi

Tujuan merupakan gagasan yang menjadi tolak ukur seseorang dalam melakukan tindakan. Menurut Puspita sari, tujuan adanya internalisasi adalah menghayati dan menguasai secara mendalam nilai-nilai sehingga tercermin dalam sikap dan tindakan dengan standar yang diharapkan.⁴⁴

Selain itu, Ahmad Tafsir juga mengemukakan tujuan Internalisasi memiliki tiga indikator, yang dimaksud tiga indikator tersebut adalah:

a. Mampu mengetahui yang diberikan(*knowing*)

Tujuan pertama yaitu mengetahui dimana pimpinan akan menyupayakan supaya pendidik mengetahui suatu konsep yang sedang diberikan. Kepala sekolah akan memberikan bentuk nilai-nilai yang diinternalisasikan dan memberikan contoh perilaku-perilaku yang ditimbulkan dalam nilai-nilai yang diajarkan.

b. Mampu melaksanakan atau mengerjakan yang dia ketahui(*doing*)

Tujuan yang kedua adalah pendidik mampu melaksanakan atau mengerjakan yang dia ketahui. Kepala sekolah akan mendemonstrasikan nilai-nilai organisasi yang telah diberikan. Untuk melihat tingkat keberhasilan, kepala sekolah akan mengadakan laporan kinerja dan pemantauan perilaku pendidik.

c. Menjadi seperti yang dia ketahui(*being*)

Tujuan yang ketiga adalah pendidik menjadi seperti yang dia ketahui. Dalam konsep tujuan ini pendidik tidak sekedar menjadi miliknya tau pengetahuan namun menjadi satu dengan kepribadiannya. Pendidik akan senantiasa melaksanakan nilai-nilai yang telah dipelajari dalam lingkungan organisasi. pendidik akan melakukan dengan kondisi nyaman dan tidak dalam keadaan terpaksa.⁴⁵

Berdasarkan gagasan diatas, tujuan internalisasi yang dirumuskan yaitu meliputi tiga indikator. Indikator-indikator tersebut adalah Mampu Mengetahui(*knowing*), Mampu melaksanakan(*doing*) dan mampu

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islam*.

menjadikan kepribadiannya(*being*) berdasarkan nilai yang diinternalisasikan. Tujuan internalisasi mencerminkan sebuah keberhasilan dari pembentukan nilai hingga tahapan internalisasi dilaksanakan.

3. Tahapan Internalisasi

Proses internalisasi adalah proses yang berkaitan dengan penanaman nilai – nilai untuk pembinaan suatu tujuan yang disepakati. Dalam proses penginternalisasian nilai diawali dengan menyampaikan informasi yakni memperkenalkan seseorang pada nilai yang diinternalisasikan. Namun hal ini menjadikan pertanyaan bahwa dalam menginternalisasikan nilai hanya menyampaikan informasi saja, tentunya melalui beberapa pelatihan sehingga menjadikan nilai tersebut menjadi karakter atau kepribadian pada jati diri seseorang. Maka, dalam internalisasi tergantung pada kualitas dan kuantitas pelatihan internalisasi nilai tersebut. Marwani Rais menyatakan bahwa:

Dalam proses internalisasi lazim lebih cepat terwujud melalui keterlibatan peran model. Individu mendapatkan seseorang yang dapat dihormati dan dijadikan panutan. Sehingga dia dapat menerima serangkaian norma yang ditampilkan melalui keteladanan. Proses ini lazim dinamai sebagai identifikasi(*identification*), baik dalam psikologi maupun sosiologi. Sikap dan perilaku ini terwujud melalui pembelajaran atau asimilasi yang subsadar(*subconscious*) dan non-sadar(*unconscious*).

Muhaimin menjelaskan tahapan internalisasi dapat dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut:

a. Tahapan transformasi nilai

Tahapan ini merupakan tahapan pertama dalam menginternalisasikan sebuah nilai. Tahapan transformasi nilai adalah proses yang dilakukan oleh pemimpin dalam menginformasikan nilai-nilai yang baik dan yang kurang baik. Dalam tahapan ini, Kepala sekolah akan menginformasikan nilai organisasi yang membangun dan nilai yang berdampak negatif kepada pendidik. Bentuk tahapan ini hanya melalui komunikasi menggunakan bahasa *verbal*. Transformasi nilai bersifat

hanya pemindahan pengetahuan dari kepala sekolah kepada pendidik. Nilai yang disampaikan hanya sebatas menyentuh ranah kognitif pendidik yang sangat mungkin mudah hilang bila ingatan pendidik tidak kuat.

b. Tahapan transaksi nilai

Setelah tahapan transformasi nilai telah dilakukan, tahapan selanjutnya adalah tahapan transaksi nilai. Transaksi nilai merupakan proses penginternalisasian nilai melalui komunikasi dua arah yaitu interaksi kepala sekolah kepada pendidik yang bersifat *feedback*. Dengan adanya transaksi nilai ini pelatih dapat mempengaruhi nilai pendidik melalui contoh nilai yang dijalankannya (*modelling*) sedangkan pendidik dapat menerima nilai baru disesuaikan dengan nilai dirinya. Pada komunikasi ini, masih berfokus pada komunikasi tubuh belum kepada komunikasi batin antara kepala sekolah dan pendidik.

c. Tahapan trans-internalisasi nilai

Tahapan yang terakhir adalah tahapan trans-internalisasi nilai. Trans-internalisasi nilai adalah proses penginternalisasian nilai melalui proses yang bukan hanya komunikasi verbal tetapi juga disertai komunikasi kepribadian, melalui pengkondisian serta melalui proses pembiasaan untuk berperilaku sesuai dengan nilai yang diharapkan. Sehingga pendidik diajak untuk memahami nilai, dilatih untuk mengaktualisasikan nilai, mendapat contoh konkrit bagaimana implementasi nilai dalam keseharian, dan memiliki kesempatan dan pembiasaan untuk mengaktualisasikan nilai. Dengan trans-internalisasi ini diharapkan internalisasi nilai terjadi dalam ranah kognitif, afektif dan psikomotor pendidik. Dalam tahapan dapat dilakukan juga dengan kepala sekolah berkomunikasi langsung dengan pendidik, bukan hanya melalui fisik maupun juga dalam sikap mental dan keseluruhan kepribadian. Kegiatan ini menjadikan pendidik akan merespon yang

dikehendaki menggunakan seluruh aspek kepribadian yang dimilikinya.⁴⁶

Dalam tahapan internalisasi nilai menurut HM. Chabib Thoha terdapat empat langkah, yaitu

- 1) Menyimak, yakni keadaan pendidik yang siap menerima stimulus yang berupa nilai-nilai baru yang dikembangkan dalam sifat efektifnya;
- 2) Menanggapi, yakni keadaan pendidik untuk merespon nilai-nilai yang dia terima dan sampai pada tahap memiliki kekuatan untuk merespon nilai tersebut, kemudian Memberi nilai, yakni dengan kelanjutan dari aktivitas merespon menjadi siswa yang mampu memberikan makna terhadap nilai-nilai yang muncul dengan kriteria nilai-nilai yang diyakini kebenarannya;
- 3) Mengorganisasikan nilai, yakni aktivitas siswa untuk mengatur berlakunya sistem nilai yang dia yakini sebagai kebenaran dalam laku kepribadiannya sendiri sehingga dia memiliki nilai yang berbeda dengan orang lain;
- 4) Karakteristik nilai, yakni dengan membiasakan nilai-nilai yang benar dan diyakini, dan yang telah terorganisir dalam laku pribadinya sehingga nilai tersebut menjadi watak(kepribadinnya), yang tidak dapat dipisahkan lagi dari kehidupannya.⁴⁷

Kemudian dalam Tafsir mengemukakan bahwa Rasulullah Nabi Muhammad SAW mencontohkan praktek pembinaan akhlak manusia melalui empat langkah, yaitu:

- a. Sosialisasi, artinya menyampaikan nilai moral pada publik, baik melalui pengajaran, ceramah, khotbah, slogan, simbolisasi, berita, yang sifatnya selalu mengingatkan individu agar berbuat kebajikan
- b. Pembiasaan, perilaku yang baik perlu dibiasakan. Bukan merupakan pilihan namun menjadi sebuah keharusan. Pembiasaan perbuatan baik

⁴⁶ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Islam Di Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012).

⁴⁷ Ibid., 169-179.

harus terus menerus bukan terjadi ketika situasional sehingga akan terjadi konsistensi perbuatan moral yang beretika.

- c. Keteladanan, artinya pada tahap awal siapapun harus belajar moral dan karakter melalui percontohan, dan dalam mencontoh diperlukan *figure* yang patut dicontoh.
- d. Membangun motivasi moral yaitu menghadapkan individu atau kelompok pada sejumlah pilihan (baik perilaku maupun pertimbangan) yang sifatnya dilematis^{48, 49}.

Berdasarkan gagasan diatas menjelaskan bahwa dalam menginternalisasikan nilai organisasi dapat menggunakan tiga tahapan yakni transformasi, transaksi dan trans-internalisasi nilai dengan memperhatikan nilai pembentukan yang didasarkan pada pengetahuan moral, perasaan moral dan tindakan moral. Dalam setiap tahapan internalisasi dapat diterapkan berbagai strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang diinternalisasikan sebuah nilai. Hal ini yang mendasari bahwa dalam tahapan internalisasi nilai akan membantu menciptakan karakter yang berkualitas dengan memperhatikan nilai moral yang selaraskan dengan moral masyarakat yang ada.

4. Evaluasi Internalisasi

Dalam sebuah program, termasuk dalam internalisasi atau penanaman nilai tentu terdapat evaluasi yang merupakan kegiatan untuk mengukur sejauh mana program tersebut dijalankan dan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.

Tague Sutcliffe dalam kutipan Afiffudin menjelaskan bahwa sebuah evaluasi bukan hanya sekedar menilai maupun aktivitas secara spontan dan insidental dalam menilai, namun merupakan kegiatan untuk menilai

⁴⁸ Dilema Moral Bertujuan Untuk Mengokohkan Prinsip Moral Yang Telah Ada Pada Diri Individu, Sehingga Pada Situasi Apapun Orang Akan Tetap Konsisten Berlaku Bijak, Tanpa Memperhatikan Situasi Dan Kondisi Serta Resiko Yang Diterimanya. Pribadi Yang Berprinsip.

⁴⁹ Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islam.*, 30..

sesuatu secara terencana, sistematis dan terarah berdasarkan turunan yang jelas.⁵⁰

Kemudian Arikunto dan Cepi juga menjelaskan bahwa evaluasi adalah:

Kegiatan mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Karena fungsi utama dari evaluasi adalah menyediakan informasi yang berguna bagi pihak pembuat keputusan untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan.⁵¹

Maka dapat dinyatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan menilai suatu kebijakan atau program yang dilakukan secara terarah, sistematis agar dapat menyediakan informasi yang efektif kepada pelaku evaluasi.

Internalisasi merupakan kegiatan program penanaman nilai yang juga membutuhkan sebuah evaluasi. Dalam internalisasi, evaluasi yang digunakan dapat menggunakan model evaluasi program.

Banyak model evaluasi yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi pada sebuah program. Kaufman dan Thomas dalam Suharsimi membedakan model evaluasi program pendidikan menjadi delapan, yaitu:

- a. Model berorientasi pada tujuan yang dikemukakan oleh Tyler. Objek pengamatan model ini adalah tujuan dari program. Evaluasi dilaksanakan berkesinambungan, terus-menerus untuk mengetahui ketercapaian pelaksanaan program
- b. Model lepas tujuan yang digagas oleh Scriven. Dalam melaksanakan evaluasi ini tidak memperhatikan tujuan khusus program, melainkan bagaimana terlaksananya program dan mencatat hal-hal yang positif maupun negative.
- c. Model formatif-sumatif yang juga digagas oleh Scriven. Model evaluasi ini dilaksanakan ketika program masih berjalan yang

⁵⁰ Afifuddin, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2015), 251.

⁵¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 2.

- dinamakan formatif, kemudian untuk sumatif dilakukan ketika program sudah selesai
- d. Model deskripsi pertimbangan yang dikemukakan oleh Stake. Model ini yaitu evaluator mempertimbangkan program kemudian membandingkan kondisi hasil evaluasi program dengan yang terjadi pada program lain dengan objek sasaran yang sama dan membandingkan kondisi hasil pelaksanaan program dengan standar yang ditentukan oleh program
 - e. Model CIPP yang digagas oleh Stufflebeam. Model ini melingkupi empat komponen yaitu:
 - 1) Evaluasi konteks, yaitu evaluasi terhadap kebutuhan, tujuannya untuk pemenuhan dan karakteristik individu yang menangani. Seorang evaluator harus sanggup menentukan prioritas kebutuhan dan memilih tujuan yang paling menunjang kesuksesan program
 - 2) Evaluasi masukan, yaitu evaluator mempertimbangkan kemampuan awal atau kondisi awal yang dimiliki oleh institusi untuk melaksanakan sebuah program
 - 3) Evaluasi proses, yaitu diarahkan pada sejauh mana program dilakukan dan sudah terlaksana sesuai dengan rencana
 - 4) Evaluasi hasil, yaitu tahapan akhir evaluasi pada sejauh mana program dilakukan dan sudah terlaksana sesuai dengan rencana.
 - f. Model kesenjangan yang dikemukakan oleh Malcom Provus. Model ini digunakan untuk mengetahui kesenjangan yang terjadi pada setiap komponen program. Evaluasi kesenjangan dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara standar yang sudah ditentukan dalam program
 - g. Model CSE, CSE-UCLA dikembangkan oleh Alkin-Fernandes. Model CSE memiliki lima komponen/tahapan yang dilakukan yaitu perencanaan, pengembangan, implementasi, hasil dan dampak. Berbeda dengan model evaluasi program lainnya yang sebagian besar hanya menganalisis beberapa bagian dari program saja, sedangkan

model ini menganalisis lebih lengkap mengenai seluruh komponen dari program. Model ini lebih mirip dengan model CIPP tapi model CSE-UCLA memiliki kelebihan yaitu pada proses penilaian hingga ke dampak evaluasi program.⁵²

Kemudian Ambiyar dan Mahardika menjelaskan terdapat lima langkah yang dapat membantu dalam meringankan evaluator untuk melaksanakan evaluasi program pendidikan, diantaranya:

a) Mendefinisikan Program.

Program didefinisikan sebagai usaha-usaha yang maksimal yang dilakukan berdasarkan seperangkat sumber daya dengan melakukan serangkaian kegiatan yang ditentukan.

b) Mendapatkan data dari tim yang akurat

Dalam melakukan evaluasi dan mencari data tentang program yang telah dilaksanakan, maka membutuhkan tim yang hanya terdiri dari orang-orang yang tepat. Mengumpulkan tim data sekolah atau organisasi yang bertanggungjawab untuk mengelola pengumpulan dan analisis data.

c) Melakukan pembatasan sumber daya yang digunakan dan sub sistem yang akan dievaluasi

Langkah ini akan mengidentifikasi program yang kurang terkoordinasi dan menghilangkan program yang terlalu banyak menyedot sumber daya, atau yang tidak selaras dengan tujuan evaluasi

d) Mengevaluasi semua rencana yang ada pada daftar

Rencana evaluasi sekolah yang komprehensif harus mencakup setiap usaha pada daftar yang telah dikemukakan. Melakukan identifikasi tujuan dari setiap usaha dan memilih metode jangka pendek dan jangka panjang dari pengukuran dan penilaian dampak.

⁵² Suharsimi Arikunto and Cepi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 40.

e) Melengkapi rencana evaluasi

Setelah perencanaan evaluasi dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan persiapan perencanaan lembar kerja untuk menyempurnakan rencana evaluasi.⁵³ Dalam melengkapi rencana evaluasi, hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Menjadwalkan evaluasi dan menetapkan waktu yang tepat untuk evaluasi
- 2) Melakukan pre-test pengukuran dan post-test pada jarak waktu tertentu
- 3) Melakukan pengumpulan data secara berkelanjutan dengan dibantu pihak-pihak yang terkait
- 4) Melakukan pengukuran diberbagai tingkat, seperti individu, kelompok kecil dan kelompok besar hingga populasi organisasi
- 5) Gunakan beberapa informan
- 6) Gunakan beberapa alat pengumpulan data formal dan informal
- 7) Melacak baik jangka panjang dan jangka pendek indikator hasil
- 8) Mengumpulkan secara subjektif, hasil kualitatif dari data dengan menggunakan instrument yang handal dan valid.⁵⁴

Berdasarkan gagasan diatas dapat dinyatakan bahwa dalam mengimplementasikan model evaluasi untuk mengetahui tahapan internalisasi berhasil atau tidak dapat menggunakan beberapa model evaluasi diatas. Dan kemudian dalam langkahnya dapat berpedoman dengan langkah-langkah diatas yang terdiri dari lima langkah, yaitu mendefinisikan program, mencari data yang akurat, membentuk tim yang kuat, melakukan filtrasi sumber daya dan melengkapi beberapa rencana evaluasi.

⁵³ Ambiyar and Mahardika, *Metodologi Penelitian Evaluasi Program* (Bandung: Alfabeta, 2019), 32-35.

⁵⁴ Ibid.

C. Kinerja Guru(Pendidik)

1. Pengertian Kinerja Guru(Pendidik)

Menurut Mangkunegara, Kinerja berasal dari terjemahan kata “*performace*”. Kinerja bukanlah sebuah kemampuan atau minat, namun kinerja adalah hasil perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri.

Menurut Smith dalam kutipan Madjid menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Kemudian hal ini juga didukung oleh pernyataan Russel yang mendefinisikan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil yang didapatkan dari melaksanakan tupoksi pekerjaan tertentu dalam kurun waktu tertentu yang telah ditentukan.

Mathis dan Jackson juga berkesempatan menjelaskan kinerja adalah kegiatan yang dilakukan dan tidak dilakukan seseorang. Sehingga yang dimaksud dengan kinerja karyawan atau kinerja anggota adalah suatu hal yang mempengaruhi kontribusi mereka dalam sebuah organisasi yang meliputi kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran dan kehadiran di tempat kerja dan mampu bersikap *kooperatif*.⁵⁵

Madjid juga menjelaskan kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat diperoleh seorang guru dalam suatu organisasi(sekolah), sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan sekolah dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan sekolah bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.⁵⁶

Nurgiyantoro menyatakan bahwa kinerja pendidik merupakan kemampuan seorang pendidik dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggungjawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar mengajar peserta didik.⁵⁷

Berangkat dari pemikiran para tokoh diatas, maka kinerja guru(pendidik) adalah kemampuan pendidik dalam melaksanakan tugas kerja yang diberikan kepadanya dan mencapai hasil kerja yang maksimal

⁵⁵ Abdul Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru.*, 10.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Gunawan, Ibrahim, and Almurrahmah, *Kompetensi Kinerja Guru Menurut Kurikulum Karakter(K-13)* (Jakarta: Sefa Bumi Persada, 2018), 33.

sesuai pencapaian yang harus didapatkan dalam sebuah organisasi yaitu sekolah.

Dapat dikatakan bahwa guru yang punya kinerja tinggi maka mampu menghasilkan kualitas mengajar dengan optimal. Richey dalam kutipan Kompri menyatakan bahwa terdapat lima hal yang menjadi tolak ukur terhadap kualitas mengajar yang tinggi, meliputi: bekerja dengan siswa secara individu; perencanaan dan persiapan mengajar; menggunakan alat bantu mengajar; mengikutsertakan siswa dalam berbagai pengalaman belajar dan; Kepemimpinan guru.⁵⁸

Hal tersebut membuktikan bahwa dalam kinerjanya, pendidik harus mampu mengembangkan kompetensinya. Hal ini tentu akan memberikan dampak yang baik bagi prestasi, kemampuan dan lingkungan kerjanya. Pendidik harus selalu memiliki *planning* pada setiap kinerjanya untuk mengontrol perkembangan kinerjanya. Selain hal ini dibantu oleh organisasi dalam perkembangannya. Pendidik yang mempunyai kinerja yang baik dan professional dalam menjalankan tugasnya mampu menyelesaikan dan memberikan inovasi pada silabus pembelajarannya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pendidik

Kinerja pendidik yang merupakan kunci utama dalam penyelenggaraan pendidikan di lembaga sekolah, tentunya tidak berjalan dengan lancar dalam pelaksanaannya. Tanpa adanya kinerja yang baik, tentu sekolah tidak mampu menciptakan citra dan kualitas mutu pendidikan yang bermutu. Dalam kinerja pendidik memiliki hambatan-hambatan yang mampu menjadi kendala besar kinerja pendidik menjadi tidak maksimal. Timpe dalam Suprpto menjelaskan bahwa kinerja memiliki akumulasi dari tiga faktor yang saling berkaitan, yaitu sebagai berikut:

⁵⁸ Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (yogyakarta: Pustaa pelajar, 2015).

a. Keterampilan

Keterampilan ini yang dibawa individu ke tempat pekerjaannya. Aspek keterampilan meliputi pengetahuan, kemampuan, kecakapan individu dan kecakapan secara teknis. Aspek pengetahuan menjadikan pendidik mampu menguasai materi-materi pembelajaran dalam transfer ilmu kepada peserta didik. Aspek kemampuan merupakan energy yang dimiliki pendidik untuk mampu menguasai keahlian lain selain menjadi pengajar. Kemudian aspek kecakapan individu merupakan keahlian yang dimiliki pendidik mampu menguasai *public speaking* baik dalam hal pengajaran maupun keorganisasian dan aspek kecakapan teknis merupakan keterampilan yang dimiliki pendidik dalam menguasai teknis kecakapan untuk menunjang kecakapan individu.

b. Upaya

Upaya merupakan dorongan yang diperlihatkan seseorang dalam menuntaskan pekerjaannya secara efektif. Aspek ini mengantungkan diri pada pribadi pendidik yang mampu mendorong dirinya mampu menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien. Dalam aspek ini dipengaruhi oleh faktor motivasi diri, semangat diri dan kedisiplinan diri agar menciptakan kinerja yang baik.

c. Sifat – sifat eksternal

Sifat eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja individu adalah berupa fasilitas dan lingkungan kerja yang dapat mendorong produktivitas kinerjanya. Fasilitas dapat diciptakan melalui ketersediaan sarana dan prasarana sekolah dan lingkungan kerja dapat diciptakan melalui adanya budaya organisasi.⁵⁹

Kemudian Kopelman juga menjelaskan bahwa hal-hal yang mempengaruhi kinerja dalam organisasi adalah:

a. Lingkungan

Lingkungan merupakan unsur faktor eksternal, dimana lingkungan memiliki peran dalam menentukan kinerja individu. suasana dan

⁵⁹ Ibid.

kondisi nyaman akan menimbulkan hasil kinerja dan prestasi yang baik, namun sebaliknya lingkungan yang tidak kondusif akan menghasilkan atau menyebabkan kinerja menurun.

b. Karakter individu

Karakter individu yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai atau pendidik meliputi pengetahuan yang dimiliki, keterampilan yang dimiliki, kemampuannya, motivasi diri, kepercayaan dan nilai-nilai yang dianutnya serta sikap individu.

c. Karakteristik organisasi

Beberapa karakteristik individu yang dapat menjadi faktor pengaruh pada kinerja meliputi imbalan/finansial, penetapan tujuan organisasi, seleksi, latihan dan pengembangan, kepemimpinan yang diterapkan dan struktur organisasi yang disusun.

d. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan bentuk tanggungjawab yang harus dijalankan. Karakteristik pekerjaan akan menentukan kinerja individu sesuai pencapaiannya. Indikator dalam karakteristik pekerjaan meliputi penilaian pekerjaan, umpan balik prestasi, desain pekerjaan dan jadwal kerja yang didapatkan.⁶⁰

Dibawah ini skema alur faktor-fakor yang memengaruhi kinerja organisasi menurut Kopelman adalah sebagai berikut:

⁶⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, Ed.3(Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), 52



Gambar 2. 1 faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi menurut Kopelman

Selain faktor hambatan diatas, dalam buku yang digagas Encep dan kama menuliskan bahwa faktor penghambat kinerja pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Sosialisasi kebijakan atau peraturan sekolah

Kegiatan sosialisasi kebijakan atau peraturan sekolah merupakan faktor penting yang harus dilakukan untuk memperjelas peran dan tanggungjawab seorang guru atau pegawai. Dengan menggunakan kegiatan ini dapat mensosialisasikan penanaman nilai, norma, aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Sehingga apabila kurangnya sosialisasi peraturan dan kebijakan sekolah kepada pendidik mampu mengakibatkan hal negative terhadap produktivitas organisasi.

b. Sistem koordinasi dan komunikasi

Sistem koordinasi antara personil dapat mensinergikan kegiatan antara apa yang diharapkan oleh sekolah dengan kegiatan yang dilaksanakan guru. hal ini tentunya menjadi salah satu bentuk komunikasi yang digunakan untuk menyelaraskannya. Sehingga apabila kurang adanya komunikasi dapat menimbulkan sikap acuh yang dapat mengancam sitem organisasi yang sudah berjalan.

c. Disiplin guru

Disiplin merupakan kunci keberhasilan dari suatu kegiatan, budaya disiplin yang kuat dan tertanam dalam diri setiap individu merupakan aset yang tidak ternilai harganya. Dalam kedisiplinan personil merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja individu agar mencapai tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana diharapkan.

d. Keterlibatan komite dalam mengambil keputusan

Komite sekolah dibentuk secara demokratis oleh satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai sumber yang bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas dan hasil pendidikan. Secara umum, komite sekolah berperan sebagai pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan sekolah, pendukung baik yang berwujud finansial, pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran satuan pendidikan dan mediator antara pemerintah dengan masyarakat di satuan pendidikan. Sehingga keterlibatan komite dalam pengambilan keputusan sangat menentukan keberhasilan tujuan sekolah.⁶¹

Maka pendapat di atas menjelaskan bahwa faktor penghambat dalam kinerja pendidik tidak hanya berasal dari kemampuan dan keterampilan serta motivasi yang ada dalam diri individu, namun juga berasal dari faktor eksternal seperti faktor koordinasi, komunikasi dan lainnya. Namun hal tersebut dapat terselesaikan apabila terdapat pola koordinasi dan komunikasi yang baik serta didukung oleh etos kerja yang baik.

3. Indikator Kinerja Pendidik

kinerja memiliki indikator yang harus terpenuhi yaitu ukuran kuantitatif dan kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Adapun, terdapat lima indikator dalam kinerja, yaitu sebagai berikut:

⁶¹ Jurman, "Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMAN 1 Simuelue Timur," *Didaktika* 17, no. 2 (2014), 286-290.

- a. Indikator kinerja *input*(masukan) merupakan indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berhasil
- b. Indikator kinerja *ouput*(keluaran) adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan.
- c. Indikator kinerja *outcome*(hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan fungsinya keluaran pada jangka menengah.
- d. Indikator kinerja *benefit*(manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dalam pelaksanaan kegiatan.
- e. Indikator kinerja *impact*(dampak) adalah pengaruh yang timbul baik secara positif maupun *negative* pada setiap indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.⁶²

Berdasarkan pernyataan pendapat diatas menjelaskan bahwa dalam indikator kinerja harus memperhatikan dari lima aspek yakni indikator masukan, indikator keluaran, indikator hasil, indikator manfaat dan indikator dampak. Jika lima aspek indikator tidak tercapai dalam kinerja, maka kinerja yang dihasilkan akan berpengaruh. Hal ini juga menjadi catatan bahwa dalam melakukan *performance* harus didasari oleh perencanaan yang baik sehingga akan mendapatkan hasil, manfaat hingga dampak yang diharapkan.

Pendidik merupakan salah satu tenaga professional. Dimana menjadi seorang pendidik membutuhkan beberapa aspek yang harus dimiliki hingga harus dikuasai profesionalitas yang dimiliki tetap terjaga dan mampu bersaing dengan pendidik lainnya. Dalam undang-undang No. 14 Tahun 2005 pasal 8 yang berbunyi:

“Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.

Yang bermakna bahwa guru memiliki beberapa syarat yang harus dipenuhi agar dapat menjalankan identitasnya sebagai seorang pendidik. Hal tersebut dikarenakan pendidik merupakan media yang digunakan

⁶² Rohiat, *Manajemen Sekolah:Teori Dasar Dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 216.

untuk mencetak generasi bangsa yang berkualitas dan mampu bersaing di kanca Internasional.

Menurut pandangan dari Nurgiyantoro bahwa dengan adanya kompetensi pendidik, maka terdapat empat macam yang harus dikuasai pendidik, yaitu menguasai bahan ajar, dapat mendiagnosis tingkah laku siswa, dapat menjalankan proses pembelajaran dan dapat menilai hasil belajar siswa.⁶³

Berdasarkan peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru menjelaskan bahwa pendidik harus memiliki empat model kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi pedagogik, berkaitan dengan perihal guru melakukan proses belajar mengajar di kelas. Melalui perencanaan, membuat metode, media alat sampai evaluasi bagi peserta didiknya. Kompetensi ini harus menjadi dasar keahlian seseorang dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik.
2. Kompetensi kepribadian, menekankan pada kemampuan seseorang dalam mewujudkan kepribadian berwibawa, dewasa dan berakhlak serta mampu menjadi *modelling* bagi peserta didik. Kompetensi ini akan mendukung pendidik untuk menciptakan situasi yang kondusif dalam lingkungan kerjanya. Selain menguntungkan dalam interaksi dengan peserta didik, kemampuan ini mendukung pendidik untuk menciptakan budaya organisasi yang baik.
3. Kompetensi sosial, berfokus pada kemampuan seseorang dalam berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, selain itu juga bersama sesama pendidik, tenaga pendidikan, wali murid dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini dibutuhkan pendidik untuk memudahkan pendidik dalam berinteraksi.

⁶³ Gunawan, Ibrahim, and Almurrahmah, *Kompetensi Kinerja Guru Menurut Kurikulum Karakter(K-13)* (Jakarta: Sefa Bumi Persada, 2018), 8.

4. Kompetensi professional, menekankan pada kemampuan seseorang yang berhubungan dengan pendalaman materi pembelajaran. Sehingga pendidik mampu mengarahkan peserta didik guna menuntaskan standar kompetensi inti maupun dasar dalam pencapaian standar Nasional Pendidikan dan mampu mencapai kriteria ketuntasan maksimal.⁶⁴

Kemudian Kementerian Agama Republik Indonesia pada Tahun 2014 telah mencetuskan Nilai-nilai Budaya Kerja lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang terdiri dari lima komponen yaitu:

- 1) Integritas, yakni nilai yang menunjukkan individu keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar.
- 2) Professional, yakni nilai yang menunjukkan individu bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik.
- 3) Inovasi, yaitu nilai yang menunjukkan individu menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik.
- 4) Bertanggungjawab yaitu nilai yang menunjukkan individu bekerja secara tuntas dan konsekuen
- 5) Keteladanan yaitu nilai yang menunjukkan individu harus menjadaii contoh yang baik bagi orang lain.⁶⁵

⁶⁴ Ibid, 16 - 17.

⁶⁵ Menteri Agama RI, *Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI* (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2014), 6-15.