

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian dari disiplin manajemen yang memusatkan perhatiannya pada pengaturan peran serta sumber daya manusia dalam aktivitas suatu organisasi.²⁰ Tujuan dari manajemen SDM adalah meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah lembaga. Dalam konteks lembaga pendidikan, karyawan yang terlibat meliputi tenaga pengajar dan tenaga kependidikan. Mulyasa, dalam karyanya, menyatakan bahwa tujuan manajemen SDM adalah untuk menggunakan tenaga pengajar (guru dan staf) secara optimal, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal juga, tetapi tetap memperhatikan suasana kerja yang menyenangkan.²¹

Menurut Sofyan dalam Elbadiansyah manajemen sumber daya manusia dapat juga dianggap sebagai suatu strategi untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) dalam mengawasi setiap tindakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang lebih efektif dan efisien.²²

Menurut Sihombing mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi.²³

Manajemen sumber daya manusia secara umum dapat di definisikan yaitu dengan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian. Dari beragam nilai yang menjadi faktor keberhasilan manusia dalam mencapai tujuan, manajemen sumber daya manusia juga bisa dijelaskan sebagai upaya memanfaatkan tenaga kerja manusia secara bijaksana, sehingga semua potensi fisik dan mentalnya dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.²⁴

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus disebut manajemen sumber daya manusia mempelajari bagaimana manusia berinteraksi dan berperan dalam organisasi perusahaan. Sumber daya manusia, baik yang bekerja maupun yang berusaha sendiri, dibina, digunakan, dan dilindungi dalam manajemen sumber daya manusia.

Dalam menilai kelayakan sumber daya manusia, hal yang paling penting adalah memiliki lingkungan kerja yang nyaman. Karena keunggulan kompetensi karyawan dan kompensasi yang diberikan, namun jika kenyamanan kerja tidak memadai, hal itu juga dapat dianggap sebagai tidak saling mendukung. Dalam konteks ini Seorang pemimpin harus mengembangkan sejumlah harapan yang dimiliki oleh individu terkait dengan kontribusinya untuk organisasi dan imbalan yang akan diberikan oleh organisasi sebagai penghargaan.²⁵

²⁰ Tjuju Yuniarsih and Suwatni, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Implikasi, Dan Isu Penelitian)* (Bandung: Alfabeta, 2013), 1.

²¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 45.

²² Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya* (Malang: CV IRDH, 2019), 2.

²³ Danton Sihombing, *Tipografi Dalam Desain Grafis* (Jakarta: Gramedia, 2015), 5.

²⁴ Aisyah Dana Luwihta, Nur Fadilah, and Stai Hasan Jufri Bawean, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Journal of Education Management Research* 1, no. 1 (2023): 28, <https://journal.cahyaedu.com/index.php/jemr>.

²⁵ Anika Amelia, Khoirul Ardani Manurung, and Daffa Baihaqi Purnomo, "Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi," *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam* 21, no. 2 (2022): 131.

Dari penjelasan diatas bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada bagaimana peran sumber daya manusia diatur dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah strategi untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yang mencakup penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hasil yang diharapkan dari manajemen sumber daya manusia adalah peningkatan kinerja karyawan organisasi.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini akan dicapai dengan cara yang lebih praktis dengan meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi absensi karyawan, dan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi.

Menurut Jaja Jahari & M. Sobry Sutikno manajemen sumber daya manusia adalah untuk mencapainya, yang merupakan bagian penting dari eksistensi organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, berbagai macam tugas dilakukan, yang tentu saja berbeda-beda, dan semuanya harus dilakukan secara efektif dan efisien. Supaya bisa efektif dan efisien, Tugas-tugas harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan beban tugas yang harus dilakukan, dan para pelaksana harus sangat termotivasi untuk melakukannya agar efektif dan efisien. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, harus sesuai dengan kompensasi yang

diterima, dan tidak ada hambatan yang signifikan dalam pelaksanaan tugas, antara lain, dan hal-hal lainnya.²⁶

Dari penjelasan diatas bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan, meningkatkan produktifitas karyawan, mengurangi absensi, dan meningkatkan loyalitas karyawan. Tujuan ini harus dicapai dengan cara yang efektif dan efisien.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dan peranan manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua karyawan ada dalam jumlah yang memadai dan diatur sebaik mungkin, sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan efektif. Kebijakan dan tindakan manajemen sumber daya manusia harus berkaitan dengan pencapaian tujuan yang sebelumnya sudah direncanakan. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Aditya Wardana, yaitu:

- a. Perencanaan SDM (*human resource planning*) merupakan fungsi manajemen SDM digunakan untuk menghitung seberapa banyak kompetensi SDM yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya di masa depan. Perencanaan SDM harus memfokuskan 3 hal yaitu : permintaan (*demand*), penggunaan (*utilization*), penawaran (*supply*) SDM.
- b. Rekrutmen SDM (*recruitment*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia melibatkan proses pencarian dan penarikan calon kandidat, baik dari internal organisasi (*sumber daya internal*) maupun dari luar organisasi (*sumber daya eksternal*), yang memiliki kualifikasi yang sesuai untuk mengisi posisi-posisi yang tersedia.

²⁶ Jaja Jahari and M. Sobri Sutikno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Prospect, 2018), 7.

- c. Seleksi SDM (*selection*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk memilih calon yang memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengisi posisi yang tersedia.
- d. Orientasi/induksi (*orientation/induction*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan yang baru mengenai gambaran umum organisasi, kebijakan internal, fasilitas yang tersedia, struktur hierarkis kerja, nilai-nilai budaya organisasi, serta tugas-tugas yang harus dilakukan (*job description*).
- e. Penempatan (*placement*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menempatkan karyawan pada posisi tertentu dalam struktur organisasi agar dapat menjalankan tugas-tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang terkait dengan posisi tersebut (*job description*).
- f. Pelatihan dan pengembangan (*training & development*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki ketrampilan karyawan dalam melakukan tugas mereka sehingga mereka dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Ini mencakup peningkatan pemahaman tentang pekerjaan mereka, peningkatan pengetahuan melalui informasi baru, dorongan motivasi dalam pekerjaan, dan pembentukan sikap positif terhadap pekerjaan.
- g. Penilaian kinerja (*performance appraisal/performance management*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia melibatkan proses penilaian kinerja karyawan secara berkala, dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan umpan balik kepada manajemen organisasi agar dapat membuat

keputusan terkait dengan penggajian, mutasi, promosi, pelatihan, penerapan sanksi atau hukuman, pemutusan hubungan kerja, dan aspek lainnya.

- h. Kompensasi (*compensation*) merupakan fungsi manajemen SDM yang dilakukan untuk memberikan penghargaan/ balas jasa kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Penghargaan/ balas jasa tersebut dapat berupa : (1) kompensasi finansial seperti upah/gaji, insentif/bonus, dan tunjangan; (2) kompensasi non finansial seperti fasilitas kendaraan/ antar jemput, ruangan berAC, fasilitas telepon & fax, dan fasilitas ibadah.
- i. Karir & pengembangan (*career & development*) Fungsi manajemen sumber daya manusia ini melibatkan penempatan karyawan di berbagai jabatan yang ada dalam organisasi, baik itu dalam struktur organisasi maupun fungsi tertentu, serta memberikan pelatihan dan pengembangan pengetahuan untuk menempati posisi yang baru atau lebih tinggi.
- j. Hubungan karyawan (*employee relations*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengelola interaksi antara perusahaan dan karyawan, serta di antara sesama karyawan. Dengan menjaga hubungan kerja yang harmonis, diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan produktif.²⁷

Dari penjelasan diatas bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses yang bertujuan untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya karyawan untuk memastikan bahwa mereka bekerja dengan efektif dan efisien. Proses ini mencakup berbagai fungsi, termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan,

²⁷ Aditya Wardana, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Karyamanunggal Lithomas, 2014), 10–11.

pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan karyawan, dan karir dan pengembangan. Fungsi-fungsi ini membantu perusahaan memenuhi kebutuhan organisasi untuk sumber daya manusia.

B. Reward

1. Pengertian *Reward*

Secara etimologis, *reward* berarti hadiah, imbalan, atau penghargaan. *Reward* digunakan sebagai alat pendidikan yang diberikan kepada seseorang ketika mereka melakukan sesuatu yang baik, mencapai tingkat perkembangan tertentu, atau mencapai target tertentu. Tujuan dari *reward* adalah untuk meningkatkan motivasi dan meningkatkan perilaku atau kinerja seseorang. *Reward* dalam kamus bahasa Inggris mengacu pada pemberian hadiah atau penghargaan. *Reward is an educational strategy which can be used to make the teacher feel happy in learning a language and also can be used to give motivation to the teacher for learning better* (Hadiah adalah strategi pendidikan yang dapat digunakan untuk membuat guru merasa senang dalam belajar dan juga dapat digunakan untuk memberikan motivasi kepada guru untuk belajar lebih baik).²⁸

²⁸ Irawati and An Fauzia Rozani Syafei, "The Use of Reward and Punishments to Increase Young Learners' Motivation in Learning English as Foreign Language Adapted to Indonesian Context," *Journal of English Language Teaching* 5, no. 1 (2016): 265, <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jelt>.

Reward merupakan bentuk ganjaran, hadiah, atau penghargaan merupakan bentuk pengakuan yang diberikan sebagai respons positif terhadap perilaku yang diinginkan, diberikan setelah seseorang melakukan tindakan yang diharapkan. *Reward* adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada individu atau kelompok sebagai bentuk penghargaan atau penghargaan atas pencapaian yang telah mereka capai. *Reward* dapat diberikan dalam berbagai bentuk dan dapat disesuaikan dengan pencapaian individu atau kelompok berdasarkan alasan tertentu.²⁹

Dalam konteks pendidikan, konsep penguatan tidak hanya berkaitan dengan pemberian hadiah, tetapi memiliki makna yang lebih luas sesuai dengan berbagai jenis dan bentuknya. Dari perspektif *behavioral*, penguatan bukan sekadar hadiah, melainkan segala konsekuensi yang meningkatkan perilaku. Penguatan diterapkan sebagai konsekuensi untuk memperkuat perilaku positif, dengan tujuan agar perilaku tersebut dapat dipertahankan atau diulang di masa depan.³⁰

Teori behavioristik, atau juga dikenal sebagai aliran tingkah laku, mengartikan pembelajaran sebagai hasil dari interaksi antara stimulus dan respons yang mengubah tingkah laku seseorang. Menurut pandangan psikologi behavioristik, pembelajaran merupakan hasil dari pengendalian lingkungan yang mempengaruhi individu. Apakah seseorang belajar atau tidak tergantung pada kondisi-kondisi lingkungan yang diterimanya. Beberapa ilmuwan yang terkait

²⁹ Moh. Zaiful Rosyid dan Ulfatur Rahmah Rofiqi, *Reward Dan Punishment Konsep Dan Aplikasi* (Literasi Nusantara Abadi, 2019), 4–5.

³⁰ Robert Slavin E, *Psikologi Pendidikan Teori Dan Praktik* (Jakarta: PT Indeks, 2011), 184.

dengan pendirian dan penganutan aliran behavioristik terdiri dari Thorndike, Watson, Hull, Gunthrie, dan Skinner.³¹

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah hadiah yang diberikan oleh sekolah atau yayasan kepada guru sebagai hadiah atau penghargaan karena mereka sudah dapat melakukan tugas sesuai peraturan dan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja.

2. Tujuan Reward

Setiap kegiatan harus memiliki tujuan. Tanpa tujuan, kegiatan itu tidak akan berarti apa-apa dan dapat merugikan orang lain dan diri sendiri. Diharapkan bahwa pemberian *reward* akan meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan engagement level mereka.³²

Tujuan dan fungsi *reward* yang paling penting bukanlah hasil yang dicapai seorang guru, tetapi proses perbaikan untuk menjadi lebih baik secara mandiri, rasa memiliki dan bertanggung jawab penuh atas tupoksi madrasah. Bekerja serius bukan hanya untuk dilihat oleh pimpinan tetap serius tanpa pimpinan. *Reward* juga diberikan bukan untuk meningkatkan kesombongan seorang guru atau memberikan kesan superioritas, tetapi untuk memupuk sikap rendah hati dan semangat berbagi, sehingga saling memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja.

³¹ Jumanta Hamdayana, *Metodologi Pengajaran* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 34.

³² Sari Rahayu et al., "Hakikat Kepemimpinan Dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan," *Eduprof: Islamic Education Journal* 4, no. 2 (2022): 48, <https://iaibbc.e-journal.id/xx/article/view/141>.

Menurut Moh. Zaiful Rosyid dan Aminol Rosid Abdullah, tujuan pemberian reward tidak hanya dinilai berdasarkan tujuan akhir kegiatan tersebut, tetapi juga dievaluasi berdasarkan proses yang terjadi selama pemberiannya. Ada beberapa tujuan dalam memberikan *reward*, di antaranya:

a. Menarik

Dengan memberikan *reward*, seseorang dapat ditarik untuk menjadi anggota organisasi yang baik.

b. Mempertahankan

Reward juga berusaha untuk menjaga perilaku baik seseorang dalam semua strateginya.

c. Memberikan Motivasi

Bahkan seseorang akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam aktivitas dengan sistem reward yang baik.

d. Pembiasaan

Memberikan pembiasaan kepada seseorang untuk terus berbuat baik.³³

Seperti yang disebutkan oleh Mulyasa, *reward* memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan mengurangi aktivitas yang kurang produktif. Dengan memberikan penghargaan, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dengan cara yang positif dan produktif. Jika penghargaan tersebut secara jelas terkait dengan kinerja dan pencapaian karyawan, maka akan bernilai dan memungkinkan setiap karyawan untuk menerimanya. Untuk menghindari dampak negatif, penting

³³ Moh. Zaiful and Rosid Abdullah, *Reward Dan Punishment Dalam Pendidikan* (Malang: Literasi Nusantara, 2018), 44–45.

untuk menggunakan penghargaan ini dengan benar, secara efektif, dan efisien.³⁴

Dari penjelasan diatas bahwa setiap kegiatan memiliki tujuan. Tanpa tujuan, kegiatan tertentu tidak akan mencapai apa pun dan tidak akan dapat membawa kebahagiaan bagi orang lain atau diri sendiri. Tujuan *reward* adalah untuk meningkatkan motivasi dan kesetiaan karyawan, yang diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka

3. Macam-Macam Reward

Reward, atau yang juga dikenal sebagai ganjaran, merupakan evaluasi yang memberikan apresiasi positif terhadap kinerja seorang guru. Menurut Ag Soejono, dalam bukunya yang berjudul *Kompri*, reward yang diberikan kepada guru memiliki berbagai macam bentuk. Secara umum, reward dapat dibagi menjadi empat jenis, yaitu:

a. Pujian

Pujian adalah satu bentuk *reward* (ganjaran) yang paling mudah dilakukan adalah pujian dapat berupa kata-kata seperti: baik, bagus, bagus sekali dan sebagainya, mereka juga dapat berupa kata-kata yang bersifat saran.

b. Penghormatan

Reward (ganjaran) yang berupa penghormatan datang dalam dua bentuk yaitu penghormatan dalam bentuk penobatan dan penghormatan yang memberi otoritas untuk melakukan sesuatu.

c. Hadiah

³⁴ E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi Dan Implementasi* (Remaja Rosda Karya, 2009), 125.

Di sini, yang dimaksud dengan hadiah adalah *reward* (ganjaran) yang berupa pemberian barang. *Reward* (ganjaran) yang berupa pemberian barang ini juga dikenal sebagai *reward* (ganjaran) materil.

d. Tanda Penghargaan

Tanda penghargaan adalah kebalikannya jika hadiah adalah ganjaran atau hadiah yang berupa barang. Tidak seperti hadiah, tanda penghargaan tidak dinilai berdasarkan harga atau kegunaan barang. Namun, tanda penghargaan dinilai berdasarkan "kesan" atau "nilai kenang"nya. Oleh karena itu, tanda penghargaan atau *reward* ini juga disebut sebagai *reward* (ganjaran) simbolis. Ganjaran simbolis ini dapat berupa surat-surat tanda jasa, sertifikat, dan lainnya.³⁵

Dari macam-macam *reward* tersebut di atas, pemimpin dalam menerapkan dapat memilih berbagai jenis penghargaan yang sesuai dengan guru dan disesuaikan dengan keadaan, seperti keadaan guru atau keadaan keuangan, jika berkaitan dengan keuangan. Selain itu, diharapkan bahwa penghargaan akan membangun hubungan yang positif antara kepala sekolah dan guru. Oleh karena itu, tujuan dari penghargaan bukanlah hasil seorang guru, tetapi hasil guru. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, penghargaan juga dapat berfungsi sebagai pendorong atau inspirasi bagi guru untuk menjadi lebih baik lagi.

Adapun bentuk-bentuk menurut Moh. Zaiful Rosyid, Ulfatur Rahmah, dan Rofiqi menyebutkan *reward* dibagi menjadi menjadi dua jenis yaitu:

a. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic Rewards*)

³⁵ Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru Dan Siswa* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 291.

Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic Rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

1) Penghargaan finansial

Salah satu jenis penghargaan ekstrinsik yang paling banyak digunakan adalah dengan beberapa cara, seperti:

a) Gaji/Upah

Upah adalah salah satu hadiah yang diberikan oleh sekolah, yang berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya diberikan kepada pegawai secara jam, hari, atau per setengah hari. Di sisi lain, gaji adalah uang yang diberikan kepada pegawai secara bulanan untuk pelayanan mereka.

b) Tunjangan

Tunjangan pegawai seperti dana pensiun, rumah sakit, dan liburan.

c) Bonus dan insentif

Insentif dapat diartikan sebagai pembayaran yang berkaitan dengan kinerja dan bagi hasil (*gain sharing*), yang diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai karena peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Dengan demikian, insentif dapat juga diartikan sebagai penghargaan dalam bentuk materi atau uang yang diberikan oleh perusahaan atau sekolah kepada karyawan dengan tujuan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan semangat mereka.

2) Penghargaan non finansial

a) Penghargaan Interpersonal

Penghargaan interpersonal juga disebut sebagai penghargaan antar pribadi diberikan kepada manajer atasan yang memiliki kekuasaan kepada pegawai, termasuk memberikan pengakuan dan status.

b) Promosi

Penghargaan promosi diberikan oleh manajer untuk membantu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Promosi adalah ketika seorang karyawan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi diikuti dengan lebih banyak tugas, tanggung jawab, dan wewenang daripada jabatan sebelumnya. Biasanya, promosi diikuti dengan peningkatan pendapatan dan manfaat tambahan.

Adapun asas-asas promosi jabatan itu antara lain adalah:

- (1) Asas kepercayaan, asas promosi ini mempertimbangkan berbagai hal, seperti kemampuan karyawannya untuk menyelesaikan tugas dan menunjukkan kejujuran kemampuan mereka, serta kemampuan mereka untuk memanggul posisi.
- (2) Asas keadilan yaitu asas keadilan promosi berdasarkan keadilan terhadap penilaian dan objektif pada karyawan ideal, tanpa preferensi. Ini digunakan untuk mengukur kesediaan dan kejujuran seorang karyawan terhadap perusahaan mereka.
- (3) Asas formasi yaitu Asas formasi harus Dengan mempertimbangkan instruksi yang ada saat ini, asas ini harus

mempertimbangkan ketersediaan instruksi untuk setiap karyawan karena promosi karyawan hanya dapat dilakukan jika ada kekurangan instruksi.

Menurut Hasibuan, pedoman yang dapat dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai adalah :

- (1) Pengalaman
- (2) Kecakapan
- (3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan
- (4) Lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan

b. Penghargaan intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

Penghargaan intrinsik merupakan bentuk penghargaan yang berasal dari dalam diri sendiri. Jenis penghargaan ini sangat terkait dengan karakter dan integritas individu karyawan. Penghargaan semacam ini muncul ketika seorang karyawan telah berkomitmen untuk melakukan tugasnya dengan baik dan merasa bahwa perusahaan atau sekolah yang ia layani merupakan bagian penting dari dirinya.

Berikut adalah beberapa macam penghargaan intrinsik yang pada umumnya ada dalam perusahaan/sekolah:

- 1) Penyelesaian (*completion*) sebagian orang menganggap kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaan atau proyek sangat penting.
- 2) Pencapaian (*achievement*) pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri ketika seseorang mencapai tujuan yang sulit.

3) Otonomi (*autonomy*) sebagian orang ingin bekerja di tempat yang memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa pengawasan yang ketat.³⁶

Dari penjelasan diatas bahwa *reward* (ganjaran) dalam konteks kinerja guru adalah bahwa *reward* adalah suatu penilaian positif atas kinerja guru yang bertujuan untuk membangun hubungan yang lebih baik antara kepala sekolah dan guru dan mendorong guru untuk meningkatkan kinerja mereka.

4. Kriteria Reward

Reward atau penghargaan dimana kepala sekolah harus mempertimbangkan kinerja guru sebelum memberikan penghargaan kepada guru. Beberapa kriteria yang harus dipertimbangkan dalam memberikan penghargaan kepada guru adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan penghargaan pedagogis, kepala sekolah harus mengenal guru dan memahami cara memberikan penghargaan yang tepat.
- b. *Reward* diberikan untuk mengajar atau mendisiplinkan guru.
- c. Jangan membuat guru lain cemburu atau iri hati karena pekerjaannya lebih baik tetapi tidak menerima *reward*.
- d. *Reward* lebih baik diberikan setelah guru menunjukkan prestasi kerjanya.
- e. *Reward* yang lebih baik diberikan setelah instruktur menunjukkan hasil pekerjaannya.³⁷

³⁶ Rofiqi, *Reward Dan Punishment Konsep Dan Aplikasi*, 66–78.

³⁷ M. Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 183.

Saat memberikan penghargaan kepada guru, kepala sekolah harus mempertimbangkan beberapa kriteria. Pemberian *reward* tanpa pertimbangan yang matang dapat menyebabkan masalah baru dalam kinerja.

C. Punishment

1. Pengertian *Punishment*

Hukuman adalah hasil langsung yang diberikan kepada perilaku tertentu dalam suatu situasi, maka peristiwa tersebut dapat mengurangi perilaku individu tersebut dalam situasi yang serupa. Jika suatu peristiwa dipilih sekali untuk berfungsi sebagai hukuman terhadap perilaku tertentu dalam suatu situasi, maka peristiwa tersebut dapat mengurangi perilaku individu tersebut dalam situasi yang serupa. Prinsip hukuman terkait dengan ide bahwa ketika seseorang mengalami hukuman langsung setelah melakukan suatu tindakan dalam situasi tertentu, kecenderungan perilaku tersebut untuk diulangi akan berkurang ketika dihadapkan pada situasi serupa di masa depan.

Beberapa defenisi tentang punishment menurut para ahli antara lain :³⁸

- a. Menurut Mangkunegara maksud dari *Punishment* merupakan tindakan mengancam yang bertujuan untuk memperbaiki perilaku pegawai yang melanggar, menjaga ketaatan terhadap aturan yang ada, serta memberikan pembelajaran kepada pelanggar.
- b. Menurut Mursal pengertian *punishment* adalah tindakan yang dilakukan secara sengaja untuk memperbaiki atau melindungi diri sendiri atau orang lain dari kelemahan fisik atau mental, sehingga dapat menghindari pelanggaran.

³⁸ Ayu Lestari Ahmad, "Pengaruh Pemberian Punishment Terhadap Prestasi Kinerja Guru," *Duke Law Journal*, 2019, 8.

1. Tujuan Punishment

Tujuan *punishment* yang dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto dalam Moh. Zaiful Rosyid, Ulfatul Rahmah dan Rofiqi, sebagai berikut:³⁹

a. Teori Pembalasan

Hukuman digunakan sebagai pembalasan atas kesalahan atau kelalaian seseorang (pegawai).

b. Teori Perbaikan

Hukuman dimaksudkan untuk menghentikan kejahatan dan mendorong pelaku untuk tidak melakukannya lagi.

c. Teori Perlindungan

Hukuman dimaksudkan untuk mencegah perbuatan yang tidak wajar, sehingga melindungi masyarakat dari tindakan yang telah dilakukan oleh individu yang melanggarnya.

d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diberikan untuk membayar kerugian yang disebabkan oleh kejahatan atau pelanggaran tersebut.

e. Teori Menakut-nakuti

Hukuman dimaksudkan untuk membuat orang yang melanggar takut akan konsekuensi dari tindakannya, sehingga mereka takut untuk melakukannya lagi dan akhirnya berhenti.

Dari penjelasan di atas, *punishment* dimaksudkan untuk memberikan motivasi yang bersifat hukuman dengan tujuan menakut-nakuti individu yang

³⁹ Moh. Zaiful Rosyid, Ulfatur Rahmah, and Rofiqi, *Reward Dan Punishment Konsep Dan Aplikasi* (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019), 15–16.

melanggar agar mereka tidak melakukan kesalahan yang sama lagi dan dapat meningkatkan kinerja mereka.

2. Macam-macam Punishment

Punishment memiliki berbagai variasi yang bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Ada beberapa jenis *punishment* yang dapat dijelaskan, dan secara umum dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a. Hukuman *preventif*, hukuman yang dimaksudkan untuk mencegah pelanggaran. Mereka dilakukan untuk mencegah pelanggaran terjadi sehingga mereka dilakukan sebelum pelanggaran itu terjadi.
- b. Hukuman *represif* yaitu hukuman yang diberlakukan setelah pelanggaran atau kesalahan terjadi karena adanya pelanggaran sebelumnya.⁴⁰

Menurut Arisman, Hotmaulina Sihotang, dan Dameria Sinaga berpendapat bahwa *punishment* dibagi dalam beberapa bentuk, diantaranya:⁴¹

- a. Mendapatkan Teguran Secara Lisan kepada Guru yang Bersangkutan

Mendapatkan teguran secara lisan kepada guru yang bersangkutan dan meminta mereka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi di masa yang akan datang.

- b. Mendapatkan Teguran Tertulis kepada Guru yang Bersangkutan

Mendapatkan teguran tertulis kepada guru jika tidak ada perubahan setelah teguran lisan, teguran tertulis diberikan kepada guru yang bersangkutan.

⁴⁰ Zarkoni Mukhtar Latif, Samsu, *Manajemen Strategik Dalam Pendidikan Islam* (Jambi: Salim Media Indonesia, 2020), 482–481.

⁴¹ Arisman, Hotmaulina Sihotang, and Dameria Sinaga, "Analisis Pemberian Reward Dan Punishment Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Melaksanakan Tugas Tambahan Sebagai Wali Kelas Di SMK Kristen Tagari Rantepao," *Pendidikan Tambusai* 5, no. Nomor 1 (2021): 1254.

c. Ditunda Kenaikan Pangkat atau Berkalanya

Bahkan dalam situasi tertentu, penundaan kenaikan pangkat atau berkalanya dapat dianggap sebagai non-job sebagai tenaga pendidik misalnya, guru yang tidak melakukan tugas dengan baik juga dapat dihukum dengan penundaan kenaikan pangkat atau berkalanya.

Adapun jenis-jenis punishment menurut Moh. Zaiful Rosyid, Ulfatur Rahmah dan Rofiqi yang dapat diberlakukan antara lain:

a. Hukuman ringan dengan jenis:

- 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
- 2) Teguran tertulis.
- 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

b. Hukuman sedang, dengan jenis:

- 1) Penundaan kenaikan gaji.
- 2) Penurunan gaji.
- 3) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

c. Hukuman berat, dengan jenis:

- 1) Penurunan pangkat atau promosi.
- 2) Pembebasan dari jabatan.
- 3) Pemberhentian kerja.
- 4) Pemutusan hubungan kerja.⁴²

Berdasarkan pendapat di atas, *punishment* (hukuman) dimaksudkan untuk memperbaiki guru agar tidak melakukan kesalahan yang sama lagi. Dengan demikian, *punishment* (hukuman) dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja guru

⁴² Rofiqi, *Reward Dan Punishment Konsep Dan Aplikasi*, 84.

yang melanggar, menjaga peraturan yang berlaku, mengajarkan pelanggar, dan menjadikan guru itu baik sesuai dengan tujuan.

3. Kriteria Punishment

Kriteria dalam memberikan hukuman adalah tidak setiap kesalahan perlu dipertimbangkan untuk dihukum karena ada beberapa kesalahan yang dapat diperbaiki melalui teguran secara verbal, kriteria tersebut antara lain:

- a. *Punishment* atau hukuman itu untuk memperbaiki.
- b. *Punishment* atau Hukuman tidak sebagai ancaman atau pembalasan. Dengan demikian, tindakan hukuman tidak menciptakan hubungan yang baik antara kepala sekolah dan guru.
- c. Kepala sekolah harus memberikan hukuman yang adil tanpa membedakan status guru.
- d. *Punishment* dapat mendorong guru untuk bekerja lebih keras atau meningkatkan kinerja mereka.
- e. Jangan menghukum ketika keadaan marah karena hal itu akan mengakibatkan hukuman yang tidak adil atau terlalu berat.
- f. Hukuman harus diberikan dengan hati-hati dan telah dipikirkan atau dipikirkan sebelumnya.⁴³
- g. Mempelajari jenis hukuman yang diberikan oleh institusi pendidikan.
- h. Beri penjelasan atau penjelasan tentang alasan hukuman diberlakukan.
- i. Beri *punishment* sesuai dengan pelanggaran.⁴⁴

⁴³ Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis*, 192.

⁴⁴ Joko Suyono et al., "Anteseden Kinerja Karyawan: Reward, Punishment Dan Pengawasan," *Greenomika* 4, no. 1 (2022): 18.

Dari penjelasan diatas bahwa kriteria dalam menerapkan *punishment* atau hukuman kepada guru yang melakukan kesalahan, kriteria ini harus dipertimbangkan. Kriteria ini menjamin bahwa *punishment* tidak bertujuan untuk menyakiti, tetapi untuk mendorong perilaku agar lebih termotivasi untuk tidak melakukan kesalahan atau pelanggaran lagi. .

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan tugas keprofesionalan guru dalam UU RI nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) tentang guru dan dosen, untuk mengetahui kinerja guru diperlukan standar kerja untuk dijadikan acuan dalam pengadaan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan.⁴⁵

Menurut Anderson, Kinerja guru adalah jumlah dan kualitas jasa yang diberikan guru dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja ini sangat tergantung pada kemampuan guru, lingkungan tempat mereka bekerja, dan kemampuan mereka untuk menerapkan kemampuan mereka.⁴⁶

Menurut Supardi kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru untuk menyelesaikan tugasnya di sekolah dan juga menggambarkan tindakan yang dilakukan oleh guru selama aktivitas pembelajaran.⁴⁷

⁴⁵ UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, n.d.

⁴⁶ Jumrah Jamil, *Etika Profesi Guru* (Sumatra: CV. Azka Pstaka, 2022), 8.

⁴⁷ Adul Aziz, *Konsep Kinerja Guru Dan Sumber Belajar Dalam Merai Prestasi* (Pekanbaru: Geupedia, 2020), 14.

Menurut Mangkunegara dalam Barnawi dan Mohammad Arifin, Kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja terkait erat dengan sistem penghargaan yang digunakan oleh organisasi atau lembaga tempat mereka bekerja.⁴⁸

Ukuran kinerja menurut T. R Mitchell dalam Cindy Greace Seran dapat dilihat dari lima aspek, yaitu:⁴⁹

- a. Kualitas hasil kerja (*Quality of work*)
 - 1) Kepuasan siswa
 - 2) Pemahaman siswa
 - 3) Prestasi siswa
- b. Ketepatan waktu (*Promptness*)
 - 1) Waktu kedatangan
 - 2) Waktu pulang
- c. Inisiatif (*Initiative*)
 - 1) Berpikir positif
 - 2) Mewujudkan kreativitas
- d. Kemampuan (*Capability*)
 - 1) Penguasaan materi
 - 2) Penguasaan metode pembelajaran
- e. Komunikasi (*Communication*)
 - 1) Penyampaian materi

⁴⁸ Barnawi and Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional* (Sleman: Ar-Ruzz Media, 2014), 11.

⁴⁹ Cindy Greace Seran, Alden Laloma, and Very Y. Londa, "Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Masa Pandemi Covid -19 Studi Di SD Inpres Tateli Kecamatan Mandolang Kabupaten Minahasa," *Jurnal Administrasi Publik* 7, no. 99 (2021): 5.

2) Penguasaan keadaan kelas

Menurut beberapa para ahli di atas, kinerja guru adalah hasil dari upaya guru dalam melaksanakan tugasnya dengan kualitas dan kuantitas sesuai dengan kemampuan mereka dalam memenuhi kewajiban mereka untuk mendidik, mengajar, mengarahkan, dan membimbing siswa.

2. Kompetensi Kinerja Guru

a. Kompetensi Pedagogik

Secara etimologis kata pedagogi berasal dari kata bahasa Yunani, *paedos* dan *agagos* (*paedos*=anak dan *agage* =mengantar atau membimbing) karena itu Pedagogi berarti membimbing anak. Ini berarti memberikan moral, pengetahuan, dan keterampilan kepada siswa. Kompetensi pedagogis ini berfungsi sebagai bekal bagi guru untuk memasuki dunia pendidikan, di mana mereka berhubungan erat dengan siswa dan berinteraksi dengan mereka.⁵⁰

Kompetensi pedagogik adalah keterampilan yang sangat terkait dengan kinerja seorang guru. Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan erat antara kompetensi pedagogik dan kinerja mengajar guru, sebesar 46,7%. Ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi pedagogik seorang guru, semakin baik pula kinerjanya dalam mengajar.

Kompetensi pedagogik merupakan kompetensi yang harus dimiliki guru saat melakukan pekerjaannya. Kompetensi ini membedakan guru dari

⁵⁰ Aulia Akbar, "Pentingnya Kompetensi Pedagogik Guru," *JPG: Jurnal Pendidikan Guru* 2, no. 1 (2021): 27.

orang lain di bidang ini. Jadi, seorang guru benar-benar menguasai kemampuan pedagogik.⁵¹

Permendiknas No.16 Tahun 2007 tentang Standar pendidik dan Kependidikan memaparkan bahwa, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran siswa yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan (kemampuan mengelola pembelajaran).
- 2) Pemahaman terhadap peserta didik.
- 3) Perancangan pembelajaran.
- 4) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
- 5) Pemanfaatan teknologi pembelajaran.
- 6) Evaluasi hasil belajar.
- 7) Pengembangan peserta didik untuk memaksimalkan berbagai potensi yang dimilikinya.⁵²

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sebagai teladan bagi murid-muridnya, guru harus memiliki sikap dan kepribadian yang utuh yang dapat dijadikan idola dalam setiap aspek kehidupannya. Oleh karena itu, guru harus selalu berusaha

⁵¹ Ibid., 28.

⁵² Jamil Suprihatiningkrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja Kualifikasi & Kompetensi Guru* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), 101–103.

memilih dan melakukan hal-hal yang baik untuk meningkatkan reputasi dan kewibawaannya, terutama di depan murid-muridnya.⁵³

Standar kompetensi ini mencakup lima kompetensi utama, menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007, antara lain:

- 1) Melakukan tindakan yang sejalan dengan nilai-nilai agama, hukum, sosial, dan budaya Indonesia.
- 2) Memperlihatkan diri sebagai individu yang jujur, berakhlak baik, dan menjadi contoh bagi siswa dan masyarakat.
- 3) Berperilaku sebagai individu yang teguh, stabil, matang, bijaksana, dan memiliki otoritas.
- 4) Menunjukkan dedikasi kerja yang tinggi, bertanggung jawab, serta memiliki kebanggaan dan keyakinan sebagai seorang guru.
- 5) Menghormati dan mematuhi kode etik profesi guru.⁵⁴

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkenaan dengan Kemampuan pendidik untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali, dan masyarakat sekitar yang dikenal sebagai kompetensi sosial.⁵⁵ Selanjutnya pengertian lain, terdapat kriteria lain kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Dalam konteks ini seorang guru harus mampu:

⁵³ Dedi Syahputra Napitupulu, "Kopetensi Guru PAI Dalam Mengembangkan Ranah Efektif Siswa Di MAN 2 Model Medan" V, no. 2 (2016): 1.

⁵⁴ *Permendiknas No 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Dan Kompetensi Guru*, n.d.

⁵⁵ Muhammad Anggung Muhammad Arifin Ritonga, "Peningkatan Kinerja Guru Pesantren Melalui Sistem Reward Dan Punishment," *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)* 3, no. 1 (2019): 37–51.

- 1) Menunjukkan sikap inklusif, bertindak secara objektif, dan tidak melakukan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang, keluarga, atau status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi dengan efektif, empatik, dan sopan kepada rekan pendidik, staf kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi dengan lingkungan kerja di berbagai daerah di seluruh wilayah Republik Indonesia.
- 4) Berinteraksi dengan komunitas profesi sendiri maupun profesi lain baik secara lisan, tertulis, maupun dalam bentuk lainnya.⁵⁶

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan yang berkaitan dengan penguasaan materi pembelajaran dalam bidang studi secara komprehensif, termasuk pemahaman mendalam tentang isi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan domain ilmu yang melingkupi materi kurikulum tersebut, serta pengembangan wawasan keilmuan tambahan sebagai seorang guru.⁵⁷

Kompetensi guru profesional menurut pakar pendidikan seperti Soediarto, sebagai seorang guru untuk menganalisis, mengidentifikasi, dan memproyeksikan kondisi pendidikan. Guru yang berkualitas harus memahami hal-hal berikut: disiplin ilmu sebagai sumber bahan pelajaran dan bahan ajar yang diajarkan; karakteristik siswa; filosofi dan tujuan pendidikan; penguasaan metode dan model mengajar; dan kemampuan untuk

⁵⁶ Dinni Yasiko, Guslinda, and Syarifuddin, "Analisis Kompetensi Sosial Guru Sekolah Dasar Gugus IV Kecamatan Sukajadi Kota Pekanbaru," *Indonesian Research Journal on Education* 1, no. 3 (2021): 114–120.

⁵⁷ Suprihatiningkrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja Kualifikasi & Kompetensi Guru*, 113.

merencanakan, memimpin, dan memastikan proses pendidikan berjalan lancar.⁵⁸

Sedangkan menurut Mulyasa, Karakteristik guru untuk mengembangkan tanggung jawab dengan baik, melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik, bekerja untuk mewujudkan tujuan pendidikan sekolah, dan melaksanakan peran dan fungsinya dalam pembelajaran di kelas adalah ciri-ciri guru yang dinilai secara profesional.⁵⁹

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik yang berkaitan dengan tenaga pengajar maupun lingkungan sekolah. Kinerja terdiri dari banyak faktor yang mempengaruhinya, karena itu merupakan multidemensi. Anuar Pasaribu menyebutkan kemampuan dan motivasi.

Faktor internal, termasuk guru yang bersangkutan, dan faktor eksternal, seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah, dan kondisi lingkungan lainnya, memengaruhi kualitas kinerja guru. Kualitas kinerja guru ini kemudian akan memengaruhi kualitas dan pencapaian siswa.⁶⁰

Selain itu, sebagai pemimpin organisasi, kepala sekolah secara penuh bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kualitas seluruh bagian sekolah. Kepala sekolah juga memiliki peran penting yang dapat mempengaruhi organisasi sekolah, salah satunya adalah menjalankan fungsi sebagai penggerak, di mana

⁵⁸ Hasyin Gani, "Upaya Meningkatkan Budaya Kerja Tenaga Pendidikan Dan Tenaga Pendidikan Melalui Penerapan Reward and Punishment Di Smp Negeri 8 Gorontalo," *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Budaya* 6, no. 2 (2019): 221–236.

⁵⁹ E Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif Dan Menyenangkan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 20.

⁶⁰ Shilphy A. Octavia, *Sikap Dan Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2019), 12.

mereka bertanggung jawab penuh pada peningkatan kinerja guru dan kualitas mereka. Selain itu, sebagai pemimpin organisasi, kepala sekolah juga bertanggung jawab secara lebih luas terhadap penyelenggaraan pendidikan yang efektif. Karena tanggung jawab yang besar, seorang kepala sekolah harus memiliki kepribadian dan sifat-sifat kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin dan memberikan perhatian juga pada sumber daya sekolah yang berkontribusi pada sekolah, salah satunya yang terpenting yaitu guru untuk menjaga kinerja mereka tetap stabil dan bahkan meningkat.⁶¹

Menurut Sedarmayanti dalam Tria Amelia Simamora, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain:⁶²

a. Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan yang memacu seseorang untuk bertindak. Di tempat kerja, sumber motivasi bisa bersumber dari eksternal, seperti lingkungan kerja, atau internal, yakni dorongan dari dalam diri individu yang bekerja.

b. Disiplin Kerja

Disiplin kerja berarti mematuhi dan mematuhi aturan secara sadar tanpa dorongan atau paksaan dari pihak lain atau dalam keadaan di mana tidak ada pelanggaran langsung atau tidak langsung. Disiplin kerja karyawan lebih banyak berasal dari dalam diri mereka sendiri, yang ditunjukkan dengan mematuhi peraturan yang berlaku selama melakukan tugas mereka.

⁶¹ Evalin Ndoen and Alberth Supriyanto Manurung, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Balaraja," *Jurnal Inovasi Penelitian* 2, no. 3 (2021): 1025, <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/810>.

⁶² Tria Amelia Simamora, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Di SMA Negeri 5 Padangsidipuan Jurnal Misi Institut Pendidikan Tapanuli Selatan (IPTS)" 4, no. 3 (2021): 122–137.

c. Pendidikan

Pendidikan adalah upaya manusia untuk meningkatkan kepribadiannya melalui pengembangan potensi rohani dan fisiknya. Sementara rohani mencakup pikir, karsa, rasa, cipta, dan budi nurani, jasmani mencakup panca indera dan keterampilan. Pendidikan secara umum dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan penerapan strategi tertentu untuk memungkinkan individu memperoleh pengetahuan, pemahaman, dan cara bertindak sesuai dengan kebutuhan. Maksud dari pendidikan dalam penelitian ini adalah tingkat pendidikan. Kualifikasi akademik selalu terkait dengan tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan formal yang telah dicapai oleh guru terdiri dari pendidikan gelar (S1, S2, S3) atau non-gelar (D4 atau *Post Graduate Diploma*), baik di dalam maupun di luar negeri. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang telah dilalui, semakin baik kemampuan guru.

d. Iklim Kerja

Iklim kerja disebut sebagai iklim organisasi, di mana organisasi sendiri merupakan sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Suharsaputra, organisasi adalah struktur yang digunakan oleh seluruh sistem manajemen untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, iklim kerja sekolah dapat didefinisikan sebagai budaya atau suasana organisasi yang terbentuk di lingkungan sekolah.

Selanjutnya faktor eksternal kinerja guru, menurut M. Arifin dalam Muhaimin mengidentifikasikan ke dalam beberapa hal, diantaranya:⁶³

⁶³ Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, Dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 2nd ed. (Depok: Prenadamedia Group, 2018), 73.

- a. Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang.
- b. Suasana kerja yang menyenangkan atau lingkungan kerja yang didukung oleh komunikasi yang adil dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan.
- c. Pemimpin memiliki sikap yang jujur dan dapat dipercaya.
- d. Penghargaan terhadap *need achievement* (semangat dan keinginan untuk maju) atau penghargaan untuk yang berprestasi.
- e. Sarana yang mendukung kesehatan fisik dan mental, seperti hiburan, tempat olahraga, dan masjid.

Menurut Anwar Prabu faktor Internal yang dapat mempengaruhi kinerja guru antara lain:⁶⁴

- a. Kecerdasan, keberhasilan dalam melakukan tugas membutuhkan kecerdasan. Semakin rumit dan produktif tugas, semakin banyak kecerdasan yang diperlukan. Tugas yang sederhana dan monoton dapat membuat orang cerdas jenuh dan kurang berhasil.
- b. Karena perbedaan dalam pengalaman dan latihan, setiap orang memiliki keterampilan dan kecakapan yang berbeda.
- c. Bakat, Penyesuaian antara pelatihan pekerjaan dan bakat dapat membuat seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.
- d. Kemampuan dan minat, Tugas dan posisi yang sesuai dengan kemampuan seseorang adalah syarat untuk ketenangan kerja.
- e. Motif, motif dapat membantu seseorang menjadi lebih baik di tempat kerja.

⁶⁴ Didi Pianda, *Kinerja Guru* (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), 22.

- f. Kesehatan, kesehatan seseorang dapat membantu mereka menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kesehatan mereka terganggu, pekerjaan mereka akan terganggu juga.
- g. Kepribadian, seseorang yang memiliki kepribadian yang kuat dan bertanggung jawab biasanya tidak akan mengalami banyak kesulitan saat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan berinteraksi dengan rekan kerja, yang akan membantu mereka meningkatkan pekerjaan mereka.
- h. Cita-cita dan tujuan dalam bekerja, apabila pekerjaan seseorang sesuai dengan cita-cita, tujuan yang ingin dicapai dapat dicapai karena orang tersebut bekerja dengan rajin dan sepenuh hati.

Menurut Ondi dan Aris, ada delapan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, yaitu:

a. Kepribadian dan dedikasi

Dalam membina dan membimbing anak didik, kepribadian seorang guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya. Semakin baik kepribadian seorang guru, semakin berdedikasi untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, yang menunjukkan bahwa guru tersebut sangat berdedikasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik.

b. Pengembangan profesi

Pengembangan profesi yaitu profesi guru semakin mendapat sorotan karena perubahan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, yang menekankan pentingnya kesiapan agar tidak terbelakang. Seperti jabatan atau pekerjaan lain, profesi adalah pekerjaan.

c. Kemampuan mengajar

Kemampuan mengajar diaman guru harus dapat merencanakan pelajaran, menulis tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, mengajukan pertanyaan kepada siswa, mengajarkan ide, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas, dan mengevaluasi hasil belajar adalah semua keterampilan yang harus dimiliki guru. Untuk mencapai hasil yang diinginkan, termasuk prestasi akademik, sikap, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja, kemampuan mengajar guru harus sesuai dengan tuntutan standar tugas.

d. Komunikasi

Komunikasi yaitu dalam menjalankan tugasnya, guru harus berhati-hati dalam berkomunikasi dengan kepala sekolah, guru lain, peserta didik, dan orangtua siswa. Komunikasi yang efektif antara semua pihak sekolah akan menghasilkan peningkatan kinerja guru.

e. Hubungan dengan masyarakat

Hubungan dengan masyarakat yaitu sekolah dan masyarakat tidak dapat dipisahkan karena keduanya memiliki kepentingan bersama. Sekolah adalah lembaga formal yang ditugaskan untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi muda untuk peran mereka di masa depan. Di sisi lain, masyarakat adalah pengguna jasa pendidikan. roses komunikasi yang terjadi antara sekolah dan masyarakat dikenal sebagai "hubungan sekolah dengan masyarakat". Tujuan dari hubungan ini adalah untuk meningkatkan pemahaman masyarakat tentang kebutuhan dan kegiatan pendidikan serta untuk mendorong minat dan kerja sama masyarakat dalam meningkatkan dan mengembangkan sekolah.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu keadaan di mana anggota organisasi dengan senang hati mengikuti aturan yang ada. Kedisiplinan sangat penting dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai guru, pendidik, dan pembimbing siswa. Kinerja profesional dapat ditingkatkan melalui pemahaman guru tentang aturan dan langkah strategis dalam proses belajar mengajar.

g. Kesejahteraan

Kesejahteraan, Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru dalam meningkatkan kualitasnya, karena seseorang memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Pemerintah mengambil tindakan strategis seperti memberikan kesejahteraan yang layak sesuai dengan volume kerja guru dan insentif pendukung untuk menjamin pemenuhan kebutuhan hidup guru dan keluarganya untuk meningkatkan kinerja guru. Adanya jaminan kehidupan yang layak dapat memotivasi orang untuk bekerja lebih keras dan menjadi lebih kreatif sehingga kinerja mereka terus meningkat.

h. Iklim kerja

Iklim kerja sekolah adalah sistem yang terdiri dari banyak komponen yang saling berhubungan. Didalam sekolah terdiri dari berbagai macam sistem sosial yang berasal dari sekelompok orang yang saling berinteraksi dengan pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Hubungan antara individu dan lingkungan mereka membentuk perilaku mereka. Untuk meningkatkan kinerja, menciptakan

lingkungan kerja yang nyaman dapat membantu guru berkonsentrasi pada tugas mereka dan berpikir dengan tenang.⁶⁵

Dari beberapa pengertian dan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, kinerja pegawai harus dikelola untuk mencapai produktivitas dan efektivitas. Oleh karena itu, manajemen kinerja adalah suatu pendekatan untuk melalui kerja mencapai visi, misi, tujuan, dan target. Tim yang berkinerja baik akan mencapai standar kualitas target, memahami perbedaan, saling menghormati, berimbang dalam peran berorientasi pada tujuan, mengevaluasi kinerja, dan bekerja sama.

⁶⁵ Warih Anggi Pratiwi, Iis Prasetyo, and Monita Nur Shabrina, "Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru Taman Kanak-Kanak," *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 5, no. 2 (2021): 1744–1745.