

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Kepala Sekolah

1. Pengertian strategi kepala sekolah

Strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berarti penguasaan usaha untuk mencapai kemenangan dalam konteks pertempuran. Strategi biasanya terkait dengan taktik, yaitu segala cara dan upaya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam keadaan tertentu, dengan tujuan mencapai hasil yang diharapkan secara maksimal. Saat ini, istilah strategi sering digunakan dalam berbagai konteks yang berkaitan dengan pencapaian kesuksesan atau keberhasilan.¹¹ Dapat disimpulkan strategi yaitu Upaya atau rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan secara maksimal. Hal ini terkait dengan taktik, yaitu Langkah-langkah konkret yang diambil dalam situasi tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut J. R. David (2011) dalam dunia pendidikan strategi diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieve a particular educational goal*, yaitu suatu perencanaan, metode, atau rangkaian kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹² Dengan demikian, strategi pembelajaran dapat dipahami sebagai perencanaan yang memuat serangkaian aktivitas untuk mencapai sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Selain itu, strategi juga dapat dimaknai sebagai garis besar tindakan yang digunakan organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

¹¹ Mukhammad Bakhruddin, dkk *Strategi Belajar Mengajar* (CV. AGRAPANA MEDIA 2021).

¹² David, Fred R. *Strategic Management*, 13th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

Sementara itu, manajemen strategi merupakan suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, yang disertai dengan penetapan langkah-langkah pelaksanaannya. Proses tersebut dirancang oleh pimpinan dan dilaksanakan oleh seluruh unsur dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian, manajemen strategi dapat dipahami sebagai tindakan yang mencakup proses perumusan (formulasi) serta pelaksanaan (implementasi) rencana untuk mencapai sasaran organisasi.¹³

Menurut Sondang P. Siagian (2016), strategi merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang dirumuskan secara sadar oleh manajemen puncak, kemudian diimplementasikan pada seluruh tingkatan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴

Menurut Stephanie K. Marrus yang telah menyatakan bahwa strategi adalah proses penetapan rencana oleh pimpinan senior yang menitikberatkan pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyiapan metode atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut.

Kata strategi dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) memiliki beberapa arti, diantaranya:

- a. Strategi dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki suatu bangsa guna melaksanakan kebijakan tertentu, baik dalam situasi perang maupun damai.
- b. Strategi juga dimaknai sebagai kemampuan dalam mengatur dan memimpin kekuatan militer untuk menghadapi musuh dalam kondisi yang menguntungkan.

¹³ Shobirin, dkk. "Memilih Formulasi Strategi Terbaik. Untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan." *Jurnal Education and Development* 11.2 (2023): 192.

¹⁴ Sandong P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). Hlm. 18

- c. Selain itu, strategi merupakan perencanaan yang disusun secara matang dan sistematis untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Kepala sekolah merupakan seorang guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai pemimpin di sekolah atau madrasah, dengan tanggung jawab untuk mengelola seluruh komponen pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah adalah individu yang menempati posisi tertinggi dalam lembaga pendidikan dan bertanggung jawab atas keberlangsungan serta kelancaran proses pembelajaran di sekolah.¹⁵

Kepala sekolah perlu menerapkan strategi dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, melaksanakan, serta mengevaluasi berbagai keputusan lintas fungsi yang memungkinkan lembaga pendidikan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengarahkan, tetapi juga mencakup proses pengelolaan berbagai unsur yang ada di dalam organisasi.

Kepemimpinan juga mencakup proses penetapan tujuan organisasi, penyusunan kebijakan, serta perencanaan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, pemimpin bertanggung jawab dalam mengalokasikan berbagai sumber daya yang dimiliki lembaga guna mendukung pelaksanaan kebijakan dan rencana yang telah dirancang.

Taylor dan User (1982), dalam karya E. Mulyasa (2007), menyampaikan beberapa strategi umum yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin di kalangan para guru. Berikut adalah poin-poin yang mereka sampaikan:

¹⁵ Angga, Angga, and Sopyan Iskandar. "Kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan merdeka belajar di sekolah dasar." *Jurnal Basicedu* 6.3 (2022) hlm, 5298.

- a. Konsep diri merupakan sebuah strategi yang menekankan bahwa pemahaman individu tentang dirinya sendiri berpengaruh besar terhadap setiap perilaku yang ditunjukkan. Untuk mengembangkan konsep diri dalam kepemimpinan, disarankan agar pemimpin bersikap empatik, menerima, hangat, dan terbuka. Dengan begitu, para pegawai akan merasa lebih nyaman untuk mengekspresikan pikiran dan perasaan mereka saat menghadapi masalah, sehingga mereka dapat berkolaborasi dalam mencari solusi yang efektif.
- b. Keahlian berkomunikasi merupakan kompetensi yang sangat penting bagi kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memahami kondisi dan perasaan guru, serta merupakan komunikasi yang tepat sehingga dapat menumbuhkan kepatuhan dalam diri mereka.
- c. Konsekuensi logis dan alami dari perilaku yang tidak umumnya muncul akibat pemahaman dari pendidik yang keliru terhadap diri mereka sendiri. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengkomunikasikan secara jelas tujuan penetapan perilaku yang dianggap tidak tepat. Hal ini dapat membantu pendidik dalam mengatasi perilaku tersebut.
- d. Klarifikasi nilai merupakan strategi yang bertujuan untuk membantu pegawai dalam merespons pertanyaan mereka sendiri mengenai nilai-nilai yang ada, serta membangun sistem nilai yang mereka miliki.
- e. Latihan efektivitas bertujuan untuk menghapus metode yang bersifat represif serta penguasa, seperti hukuman dan ancaman, dengan menerapkan model komunikasi yang tepat.

- f. Terapi realitas mengharuskan pemimpin untuk bersikap positif dan bertanggung jawab¹⁶

2. Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada sorang kepala sekolah. Segala Tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah meras adirinya diamanahi kepemimpinan dan harus bertanggung jawab. Hal ini memberikan kontribusi keyakinan dan keimanan akan kemampuan, dan menciptakan wibawa dalam diri bawahanya.¹⁷ Kepala sekolah diharapkan mampu memberdayakan seluruh komponen organisasi sekolah serta melaksanakan evaluasi secara berkelanjutan guna memastikan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Strategi kepala sekolah juga dapat dipahami sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi tenaga pendidik serta tenaga kependidikan. Kedudukan tersebut diperoleh melalui proses penetapan atau pengangkatan secara resmi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.¹⁸

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran

¹⁶ Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Al, "AHSANA MEDIA, (2022)," hlm 70-71.

¹⁷ H Enco Mulyasa, Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Bumi Aksara, 2022). hlm 26-27.

¹⁸ Fitri, Anisa Aulia, and Tirta Permatasari. "Kepemimpinan Kepala Sekolah." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 2.1 (2022), hlm 670.

yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (Q.S An-Nisa' 58:4)

Menurut Mulyasa (2002), untuk mewujudkan visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan, kepala sekolah seharusnya menjalankan beberapa peran penting, di antaranya:¹⁹

a. Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)

Dalam perannya ini, kepala sekolah bertanggung jawab untuk memberikan pembinaan mental, moral, dan fisik kepada tenaga kependidikan. Pembinaan mental dapat dilakukan dengan memberikan arahan kepada para pendidik mengenai nilai-nilai baik dan buruk yang berkaitan dengan tindakan, sikap, dan tanggung jawab masing-masing.

Untuk pembinaan moral, kepala sekolah dapat memberikan nasihat kepada seluruh komunitas sekolah, misalnya saat upacara bendera. Sedangkan untuk pembinaan fisik, kepala sekolah dapat merancang program olahraga yang melibatkan tidak hanya siswa, tetapi juga para guru, karena kesehatan fisik memainkan peranan penting dalam mendukung kinerja guru selama proses belajar mengajar.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengorganisasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar mampu memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta memastikan setiap aktivitas berjalan sesuai dengan rencana. Melalui fungsi pengendalian yang efektif, kepala sekolah diharapkan

¹⁹ Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi aksara, (2002), hlm 81.

dapat menjaga konsistensi pelaksanaan program sehingga tujuan yang telah dirumuskan dapat tercapai secara optimal.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin maju, kepala sekolah juga dituntut untuk mampu melakukan inovasi dalam merancang dan mengembangkan program yang berorientasi pada peningkatan mutu sekolah, baik dalam aspek teknologi, penguasaan ilmu pengetahuan, maupun peningkatan daya saing. Setiap program yang dirancang memerlukan dukungan proses administrasi yang komprehensif, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, sehingga inovasi yang dirumuskan dapat direalisasikan dalam bentuk program kerja.

d. Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat penting, mencakup pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik serta memanfaatkan hasilnya secara optimal. Dalam perannya sebagai supervisor, kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan, pembinaan, serta perbaikan terhadap proses pembelajaran yang berlangsung di kelas maupun di lingkungan sekolah secara keseluruhan. Pelaksanaan fungsi supervisi ini bertujuan untuk menjamin mutu pembelajaran agar selaras dengan standar dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

e. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam memberikan arahan dan pengawasan. Ia perlu berupaya untuk meningkatkan motivasi dan semangat para tenaga kependidikan, serta

membuka saluran komunikasi yang efektif untuk mendukung interaksi yang konstruktif. Selain itu, kepala sekolah juga harus dapat mendelegasikan tugas dengan bijaksana.²⁰ Karakter pemimpin yang ideal untuk seorang kepala sekolah mencakup berbagai aspek, seperti kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, serta pemahaman mengenai administrasi dan pengawasan. Kepribadian yang baik bagi seorang kepala sekolah meliputi sifat jujur, percaya diri, bertanggung jawab, dan berani mengambil risiko serta keputusan yang tepat. Kepala sekolah juga harus memiliki jiwa besar, emosional yang stabil, dan menjadi teladan yang baik bagi semua anggotanya.

f. Kepala sekolah sebagai innovator

Seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki strategi yang efektif dalam membangun hubungan harmonis dengan lingkungan sekitar. Selain itu, mereka juga perlu mencari gagasan-gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, serta memberikan teladan yang baik bagi seluruh tenaga pendidik di sekolah. Pengembangan model-model pembelajaran yang inovatif menjadi semakin penting, mengingat pembaruan inovatif sangat diperlukan untuk memastikan bahwa setiap sumber daya dan fasilitas yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal.

g. Kepala sekolah berperan penting sebagai motivator.

Motivasi merupakan hal yang sangat diperlukan oleh tenaga pendidik dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan dapat berfungsi sebagai penggerak yang mendorong serta

²⁰Kamaludin, "Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan Dalam Pemberdayaan Warga Sekolah." *Jurnal Wahana Pendidikan* 10.2 (2023), hlm 252.

mengajak para guru untuk bersama-sama mewujudkan visi dan misi sekolah. Setiap guru memiliki karakteristik unik dalam memberikan respons terhadap motivasi.²¹

Oleh karena itu, peran kepala sekolah sangat penting untuk memahami kepribadian para guru agar dapat menyesuaikan jenis motivasi yang ingin disampaikan dengan tepat. Untuk menumbuhkan motivasi, hal ini dapat dilakukan melalui pengaturan lingkungan fisik, penciptaan suasana kerja yang kondusif, penerapan disiplin, pemberian dorongan, penghargaan yang efektif, serta penyediaan sumber belajar yang memadai.

3. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Menurut Soewadji Lasaruth, kepala sekolah memiliki tiga fungsi utama, yakni sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Dalam kapasitasnya sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu sekolah melalui pengelolaan administrasi yang efektif dan sistematis. Peran ini mencakup upaya pembenahan dan pengembangan sarana serta prasarana sekolah, seperti perbaikan gedung, penyediaan fasilitas pendukung pembelajaran, serta penguatan berbagai komponen yang termasuk dalam lingkup administrasi pendidikan.

Sebagai supervisor pendidikan, kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui pengembangan sumber daya manusia di lingkungan sekolah, termasuk guru, tenaga kependidikan, staf administrasi, dan peserta didik. Upaya tersebut dapat diwujudkan melalui pelaksanaan rapat

²¹ Mulyasa, H. Enco. *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. (Bumi aksara, 2022), hlm. 126

koordinasi, supervisi atau observasi pembelajaran di kelas, optimalisasi fungsi perpustakaan, serta berbagai kegiatan pembinaan profesional lainnya. Adapun fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berkaitan dengan kemampuannya mengarahkan, memengaruhi, dan menggerakkan seluruh warga sekolah agar proses pendidikan berlangsung secara efektif dan berorientasi pada mutu. Kepemimpinan yang diterapkan secara tepat akan mendorong terciptanya iklim kerja yang kondusif, sehingga guru menjadi lebih terbuka terhadap pembaruan, kreatif dalam mengembangkan pembelajaran, serta memiliki motivasi dan komitmen kerja yang tinggi. Dengan demikian, kualitas penyelenggaraan pendidikan sangat dipengaruhi oleh karakter dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan ketiga fungsi tersebut secara terpadu.²²

R. Iyeng Wiraputra menegaskan bahwa esensi kepemimpinan tidak terletak pada penguasaan keterampilan teknis, prosedur kerja, maupun rincian operasional semata, melainkan pada kemampuan individu dalam menjalankan peran kepemimpinan itu sendiri. Dengan kata lain, substansi seorang pemimpin tercermin dari bagaimana ia mengemban tanggung jawab dan memengaruhi orang lain dalam organisasi. Peran sebagai pemimpin bukanlah amanah yang sederhana, karena memimpin suatu organisasi memerlukan keyakinan terhadap potensi manusia serta kemampuan membangun kepercayaan dan kerja sama. Sejalan dengan pandangan tersebut,

Tabrani Rusyan (2000) menguraikan bahwa tugas kepemimpinan pendidikan meliputi beberapa dimensi penting, antara lain: membantu sekolah dalam merumuskan dan merealisasikan tujuan pendidikan, meningkatkan

²² Abdul Gafur, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Strategi Meningkatkan Etos Kerja Guru Pendidikan Agama Islam* (Nizamia Learning Center, 2021). Hlm, 13

efektivitas proses pembelajaran, mengembangkan kegiatan organisasi yang produktif, menciptakan suasana yang kondusif bagi pertumbuhan serta kaderisasi kepemimpinan, dan menyediakan berbagai sumber daya yang memadai guna menunjang pembelajaran yang optimal.²³

Lebih lanjut, tugas-tugas kepemimpinan pendidikan tersebut dapat dijadikan indikator untuk menilai tingkat efektivitas seorang pemimpin. Warga sekolah dan masyarakat memperoleh arahan yang jelas dalam menetapkan tujuan bersama. Kedua, kegiatan belajar mengajar berlangsung secara lebih efisien, produktif, dan terarah. Ketiga, tumbuhnya kesadaran kolektif mengenai peran dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja. Keempat, terciptanya lingkungan kerja yang suportif terhadap pengembangan potensi individu. Kelima, tersedianya sumber daya yang lebih memadai sehingga kualitas proses pembelajaran dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

4. Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), upaya diartikan sebagai suatu bentuk usaha atau aktivitas yang mengarahkan tenaga dan pikiran guna mencapai tujuan tertentu. Upaya juga dimaknai sebagai ikhtiar atau strategi untuk mewujudkan maksud, menyelesaikan masalah, serta menemukan solusi.²⁴ Poerwadarminta mendefinisikan upaya sebagai usaha untuk menyampaikan maksud dengan menggunakan akal dan pertimbangan. Berdasarkan berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa upaya merupakan suatu aktivitas

²³ A. Tabrani Rusyan dkk., (2000). Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru. Cianjur: CV. Dinamika Karya Cipta.

²⁴ Dwi Ananda, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Guru di SMP Negeri 5 Percut. 2021 hlm. 14

yang dilakukan secara terencana dengan mengerahkan tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks penelitian ini, upaya difokuskan pada strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru.

Sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, kepala sekolah dituntut untuk berperan aktif dalam membina para guru sebagai bawahannya. Kepala sekolah perlu mengoptimalkan seluruh potensi yang tersedia, baik sumber daya manusia, sarana dan prasarana, maupun aspek keuangan, agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif. kepala sekolah juga mengharapkan para guru di bawah kepemimpinannya mampu melaksanakan tugas secara optimal, memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi, serta menunjukkan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Setelah tahap perumusan strategi selesai, langkah berikutnya adalah mengimplementasikan rencana tersebut. Pelaksanaan memiliki peran yang sangat penting, karena perencanaan yang baik tidak akan memberikan hasil apabila tidak diikuti dengan implementasi yang efektif, sehingga tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Dalam proses ini, pemanfaatan sumber daya manusia menjadi faktor utama, karena tanpa pengelolaan yang baik terhadap sumber daya tersebut, organisasi tidak akan mampu berjalan secara optimal.

Secara teoretis, peningkatan efisiensi guru dapat dilakukan melalui implementasi strategi yang diwujudkan dalam langkah-langkah operasional. Implementasi strategi merupakan proses pengaturan dan pengalokasian berbagai sumber daya secara optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Akdon yang menyatakan bahwa implementasi strategi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian,

penerapan strategi yang telah diformulasikan bertujuan untuk menentukan kinerja, keselarasan, serta prioritas dalam penggunaan sumber daya.²⁵

menurut Syaiful Sagala dalam karyanya tentang manajemen strategis untuk peningkatan mutu pendidikan, tahap implementasi merupakan bagian yang paling kompleks dalam pengelolaan strategi. Implementasi mencakup penerapan strategi dalam manajemen sekolah melalui fungsi administrasi umum serta berbagai kondisi pendukung, seperti motivasi, sistem penghargaan (reward), dan tindak lanjut. Agar pelaksanaan program dapat berjalan sesuai dengan harapan, diperlukan sistem pengendalian yang tepat dan efektif.

Implementasi reward dan punishment merupakan salah satu strategi yang signifikan dalam upaya meningkatkan kedisiplinan guru. Reward diberikan kepada guru yang menunjukkan tingkat kedisiplinan dan kinerja yang baik, baik dalam bentuk apresiasi verbal maupun nonverbal. di sisi lain, punishment diterapkan secara bertahap dan proporsional, dimulai dari teguran lisan, peringatan tertulis, hingga pemberian sanksi.²⁶

Pendekatan ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah tidak semata-mata berorientasi pada pemberian hukuman, melainkan lebih menekankan aspek pembinaan serta perbaikan perilaku. Secara teoretis, penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang adil serta konsisten terbukti efektif dalam membentuk perilaku kerja yang disiplin. Melalui proses penilaian, seorang kepala atau pemimpin dapat mengidentifikasi berbagai hambatan yang muncul selama pelaksanaan strategi.

²⁵ Kurniawan, dkk, (2022) Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di SDTQ Salsabilah Rejang Lebong. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 8(2), hlm, 52

²⁶ Alparezi, dkk (2026). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 21 Muaro Jambi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), Hlm. 1483

Apabila proses evaluasi ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena penilaian strategi mampu meminimalkan kesalahan maupun berbagai permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan.

David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003) menegaskan bahwa meskipun penilaian merupakan tahap akhir dalam manajemen strategi, proses ini mampu mengungkap secara menyeluruh berbagai kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya serta mendorong dimulainya kembali proses secara holistik. Agar penilaian dapat berjalan secara efektif, seorang manajer perlu memperoleh umpan balik yang jelas, akurat, dan objektif dari para anggota organisasi.²⁷ Sementara itu, menurut Akdon, fokus utama dalam penilaian strategi terletak pada pengukuran kinerja serta pengembangan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja menjadi aspek penting untuk menilai dan mengevaluasi capaian atau hasil kerja organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁸

Melalui kegiatan evaluasi, seorang kepala sekolah dapat mengenali berbagai kendala yang muncul selama proses pelaksanaan strategi. Apabila evaluasi tersebut dilakukan secara berkesinambungan, maka implementasi strategi akan lebih selaras dengan tujuan yang telah direncanakan. Hal ini dikarenakan evaluasi strategi berperan dalam mengurangi kesalahan serta berbagai permasalahan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan strategi yang telah disusun

B. Kedisiplinan Guru

1. Pengertian Kedisiplinan Guru

²⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 18–20.

²⁸ *Ibid.*, h. 58.

Pendidik merupakan salah satu komponen manusiawi yang memiliki peranan besar dalam membentuk sumber daya manusia, karena berperan sebagai pengajar, pendidik, dan pembimbing yang mengarahkan sekaligus menuntun peserta didik dalam belajar.²⁹ Guru memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung perkembangan peserta didik guna mencapai tujuan hidup secara optimal. Hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki keterbatasan dan dalam proses perkembangannya selalu membutuhkan bantuan orang lain, sejak lahir hingga akhir kehidupannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa setiap individu memerlukan dukungan dari pihak lain agar dapat berkembang secara maksimal, termasuk dalam proses pembelajaran di sekolah.³⁰ Tenaga pendidik merupakan komponen yang sangat penting dan tidak terpisahkan dalam proses pendidikan, karena berperan sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan peserta didik. Guru yang memiliki tingkat profesionalisme yang tinggi akan lebih mudah dalam mencapai tujuan serta meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan dituntut untuk mampu menyiapkan tenaga pendidik yang profesional dengan kompetensi dan keahlian yang sesuai dengan bidang serta profesinya.³¹ Istilah disiplin berasal dari bahasa Latin *disciplina* yang berarti latihan atau pendidikan yang berkaitan dengan kesopanan dan pembinaan spiritual. Menurut Siswanto, disiplin merupakan sikap menghargai,

²⁹ Faruqi, Dwi, dkk. "Guru dalam perspektif Islam." *Tarbiyatul Misbah (Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan)* 16.1 (2023), hlm 73.

³⁰ Kafi, Luaiyinnandiful, dkk. "Keterampilan dasar guru dalam pembelajaran pendidikan agama islam." *Risalah Jurnal Pendidikan dan Studi Islam* 9.2 (2023), hlm 573.

³¹ Jelita, Dkk, "Upaya guru meningkatkan kepercayaan diri siswa." *SEMNASFIP* (2024). Hlm 64

menghormati, serta menaati peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, disertai kesediaan untuk melaksanakan ketentuan tersebut dan menerima sanksi apabila terjadi pelanggaran terhadap tugas dan wewenang yang diberikan.³²

Konsep disiplin dapat dimaknai secara beragam bergantung pada perspektif yang digunakan. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, disiplin diartikan sebagai sikap mental yang tercermin dalam perilaku seseorang, yang bersumber dari kesadaran dan kemauan untuk melaksanakan tugas serta kewajiban sesuai dengan aturan dan ketentuan hukum yang berlaku.³³ Sementara itu, Disiplin merupakan suatu sikap yang dapat dibentuk dan dikembangkan melalui proses latihan.

Melalui latihan diharapkan individu mampu meningkatkan pengendalian diri, membentuk kepribadian yang baik, menjaga ketertiban, serta meningkatkan efisiensi. Disiplin berkaitan erat dengan kemampuan seseorang dalam mengatur dirinya sendiri, membedakan perilaku yang positif dan negatif, serta menumbuhkan tanggung jawab dalam jangka panjang. Berdasarkan berbagai pengertian yang ada, disiplin dapat disimpulkan sebagai kesadaran individu untuk menaati dan mematuhi peraturan yang telah disepakati tanpa adanya paksaan, disertai komitmen untuk tidak melanggarnya.³⁴ Sikap patuh dan taat tersebut diharapkan menjadi karakter yang konsisten ditunjukkan dalam berbagai lingkungan,

³² Sri Indra Wahyuni dan Ema Fitri Lubis, "Analisis Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Kharisma Dayung Utara Pekanbaru," h. 57.

³³ Wilfridus Josephus Sabarija Poerwadarminta, "Kamus Umum Bahasa Indonesia," (Jakarta: Balai Pustaka 1997), hlm 53.

³⁴ Ulum, Khoirul, Dkk. "*Disiplin pendidikan dalam belajar dan pembelajaran.*" (2023), hlm 78

baik di keluarga, sekolah, maupun masyarakat. Dalam upaya membentuk karakter disiplin, suatu organisasi umumnya menetapkan aturan serta memberlakukan sanksi, dengan penerapan yang disesuaikan berdasarkan jenis disiplin yang telah ditentukan.

Gouzali Saydam (2005) menjelaskan beberapa indikator yang mempengaruhi kedisiplinan sebagai berikut:³⁵

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam organisasi.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- d. Keberanian pemimpin dalam mengambil Keputusan.
- e. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
- f. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Guru memiliki peran yang sangat penting dalam proses pembelajaran, karena berperan sebagai pelaksana sekaligus pengarah kegiatan belajar mengajar guna mewujudkan mutu pendidikan yang optimal. Oleh karena itu, penguatan kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya menjadi suatu kebutuhan yang mendasar. Upaya peningkatan disiplin tersebut seyogianya dimulai dari lingkungan sekolah sebagai ruang utama berlangsungnya aktivitas pendidikan. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer organisasi pendidikan memegang peranan yang sangat menentukan.

³⁵ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro* (Jakarta: Djambatan, 2005), hlm. 202.

Melalui perencanaan dan pengelolaan yang terstruktur, efektif, dan efisien, kepala sekolah dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap tingkat kedisiplinan guru. Hal ini berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan, memberikan motivasi, mengembangkan potensi sumber daya manusia, serta menegakkan aturan yang berlaku, yang keseluruhannya merupakan bagian integral dari fungsi manajerial dalam kepemimpinan pendidikan.³⁶

2. Bentuk-bentuk Kedisiplinan

Menurut Mangkunegara (2013), terdapat dua jenis disiplin yang penting untuk diketahui

- a. Disiplin preventif, yang merupakan upaya untuk mendorong pegawai agar mengikuti dan mematuhi pedoman kerja serta aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh Perusahaan
- b. Disiplin korektif, yang bertujuan untuk memastikan agar pegawai tetap mematuhi peraturan yang berlaku. Dalam hal ini, jika ada pegawai yang melanggar disiplin, mereka perlu diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan yang ada. Tindakan ini biasanya berupa hukuman tertentu yang biasa disebut tindakan disipliner antara lain berupa peringatan dan skors.³⁷

3. Tujuan Kedisiplinan

³⁶ Alfiandrizal, Alfiandrizal, Dkk. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Di MTS Negeri 2 Agam." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3.2 (2023): hlm 14389.

³⁷ AY Putro, "Analisis Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan," Studi Kasus Pada: CV. Putra Luhur Di Blitar. Retrieved Januari, 2021. Hlm.53-54

Tujuan disiplin mencakup beberapa aspek penting yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan keteraturan dalam organisasi. Tujuan-tujuan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Untuk memastikan perilaku seluruh anggota sekolah tetap konsisten dengan peraturan yang ada, aturan-aturan tersebut disusun dengan tujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih baik di lingkungan sekolah. Setiap pelanggaran terhadap peraturan dapat mengurangi efektivitas sekolah, dengan tingkat pengurangan tersebut bergantung pada sejauh mana pelanggaran itu terjadi.
- b. Untuk menumbuhkan dan mempertahankan rasa hormat serta saling percaya antara pimpinan dan bawahannya, penerapan tindakan disiplin yang tepat sangatlah penting. Selain memperbaiki perilaku bawahan, pendekatan yang benar ini juga dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya pelanggaran di masa depan. Hal ini tercapai melalui terciptanya hubungan yang positif antara pimpinan dan bawahan.
- c. Tindakan disipliner dapat berfungsi untuk meningkatkan produktivitas anggota sekolah, yang pada gilirannya akan memberikan keuntungan bagi mereka dalam jangka panjang.
- d. Tindakan disipliner yang efektif dapat memotivasi anggota sekolah untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya akan membawa kepada pencapaian yang signifikan bagi individu tersebut.³⁸

4. Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan

³⁸ Ananda, Fathia Rizqi. "Literature Review Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Karyawan Cv. Tidar Jaya." *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi* 4.2 (2023): hlm 78.

Agar seseorang dapat melaksanakan disiplin maka pemimpin harus memperhatikan beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin Seperti:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang ditetapkan serta kemampuan yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan dalam bekerja. Tujuan yang ingin dicapai harus dirumuskan secara jelas, realistis, dan cukup menantang sesuai dengan kapasitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tugas yang diberikan perlu disesuaikan dengan kemampuan masing-masing individu agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan penuh disiplin.³⁹ Apabila pekerjaan yang diberikan berada di luar kemampuan atau justru terlalu rendah dari kapasitas yang dimiliki, maka tingkat kesungguhan dan kedisiplinan karyawan cenderung menurun.

b. Teladan Kepemimpinan

Teladan kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kedisiplinan guru, karena dijadikan sebagai panutan oleh bawahannya. Kepala sekolah dituntut untuk menunjukkan sikap yang baik, jujur, adil, serta konsisten antara perkataan dan tindakan. Apabila teladan yang diberikan positif, maka kedisiplinan guru juga akan meningkat.

c. Balas Jasa

Pemberian kompensasi turut memengaruhi tingkat kedisiplinan guru. Balas jasa yang memadai dapat menumbuhkan rasa puas dan kecintaan terhadap pekerjaan maupun lembaga. Semakin tinggi rasa

³⁹ Hasan, Mauridha, Sabitah Sabitah, and Rila Maufira. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Dan Upah Pegawai." *Iuris Studia: Jurnal Kajian Hukum* 4.3 (2023), hlm 183.

memiliki guru terhadap pekerjaannya, maka kedisiplinannya juga akan semakin baik.

d. Pengawasan Melekat (Waskat)

Pengawasan melekat merupakan salah satu langkah nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan guru di lingkungan sekolah. Melalui waskat, kepala sekolah dituntut untuk aktif dan terlibat langsung dalam mengawasi perilaku, sikap, semangat kerja, serta kinerja guru. Kehadiran kepala sekolah di lingkungan kerja memungkinkan adanya pengawasan yang optimal sekaligus pemberian arahan apabila guru mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya.

e. Sanksi

Penerapan sanksi atau hukuman memiliki peran penting dalam menjaga kedisiplinan guru. Pemberian sanksi yang tegas dan proporsional dapat menekan terjadinya pelanggaran terhadap aturan sekolah. Tingkat berat atau ringannya sanksi yang diberikan akan memengaruhi tinggi rendahnya kedisiplinan, sehingga perlu diterapkan secara tepat agar mampu mengurangi perilaku indisipliner guru.⁴⁰

f. Ketegasan

Ketegasan menjadi faktor penting dalam mendorong kedisiplinan guru, karena setiap individu mengharapkan perlakuan yang adil. Kebijakan yang didasarkan pada prinsip keadilan, baik dalam pemberian reward maupun

⁴⁰ Wellem, Imanuel, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Dan Litbang Kabupaten Sikka." *Jurnal Projemen UNIPA* 10.1 (2023) hlm. 09.

punishment, dapat meningkatkan kedisiplinan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu bersikap objektif dan adil terhadap seluruh guru.

g. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Hubungan kemanusiaan yang harmonis antarpegawai berperan dalam membentuk kedisiplinan yang baik. Hubungan tersebut mencakup interaksi secara vertikal maupun horizontal, baik antara atasan dengan bawahan maupun antar sesama rekan kerja. Oleh karena itu, pimpinan perlu berupaya membangun suasana hubungan yang selaras dan saling mendukung di antara seluruh anggota organisasi. Dengan terciptanya hubungan yang harmonis, lingkungan dan suasana kerja yang kondusif akan lebih mudah terwujud.

5. Bentuk Prilaku Kedisiplinan Guru

Disiplin kerja dalam lembaga pendidikan merupakan sikap dan perilaku yang tercermin dalam tindakan seluruh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang terlibat di dalamnya. Hal tersebut ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap berbagai peraturan dan norma yang ditetapkan oleh institusi sekolah, baik yang bersifat tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Mangkunegara (2013), ada dua bentuk disiplin, yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan upaya yang dilakukan untuk mendorong pegawai agar mematuhi dan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah menumbuhkan kesadaran dan kedisiplinan

diri yang tinggi pada pegawai, sehingga peran kepala sekolah dalam melakukan pengawasan maupun penegakan aturan tidak menjadi terlalu berat.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah tindakan yang diterapkan setelah terjadinya pelanggaran terhadap peraturan. Langkah ini bertujuan untuk mencegah terulangnya pelanggaran serupa di masa mendatang. Bentuk tindakan yang diberikan umumnya berupa sanksi disipliner, seperti teguran atau skors.⁴¹

C. Reward

1. Pengertian *Reward*

Menurut Sastrohadiwiryo (2009), reward merupakan penghargaan atas prestasi yang dicapai perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja mengeluarkan tenaga dan pikiran untuk kemajuan Perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian menurut ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa reward merupakan penghargaan atas prestasi kerja karyawan yang membantu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Umumnya perusahaan memberikan reward atau imbalan berbentuk uang.⁴²

Teori Behavioristik merupakan salah satu aliran psikologi yang memandang individu hanya dari sisi fenomena jasmaniah, dan mengabaikan aspek-aspek mental. Dengan kata lain, behaviorisme tidak mengakui adanya kecerdasan, bakat, minat dan perasaan individu dalam suatu belajar. Peristiwa belajar semata-mata melatih refleks-refleks sedemikian rupa sehingga menjadi kebiasaan yang dikuasai individu. Peristiwa belajar semata-mata melatih refleks-refleks sedemikian rupa

⁴¹ Suhada, Dkk "Pengaruh Penerapan Disiplin Preventif Dan Disiplin Korektif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan." *Eks-Accuracy: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan* 3.1 (2024) hlm 6.

⁴² Lestari, Nur Fadilah, and Asep Muslihat. "Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus Karyawan di Cikarang)." *Jurnal Perspektif* 21.2 (2023) hlm 140.

sehingga menjadi kebiasaan yang dikuasai individu Thorndike, Watson, Hull, Gunthrie, dan Skinner. Seseorang dianggap belajar jika ia dapat menunjukkan perubahan tingkah laku.

Menurut teori tersebut, yang sangat penting dalam belajar adalah input berupa stimulus dan output berupa respon. Stimulus adalah sesuatu yang diberikan oleh guru kepada siswa, sedangkan respon adalah reaksi atau respon siswa terhadap stimulus yang diberikan oleh guru. Proses terjadinya stimulus dan respon penting untuk diperhatikan karena tidak dapat diamati dan tidak dapat diukur. Apa yang diamati adalah stimulus dan respon, oleh karena itu apa yang diberikan oleh guru (stimulus) dan apa yang diterima oleh siswa (respon) harus dapat diamati dan diukur.⁴³

Berdasarkan uraian tersebut, *reward* dapat dimaknai sebagai bentuk penghargaan yang diberikan oleh sekolah atau yayasan kepada guru atas pelaksanaan tugas yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Pemberian penghargaan ini tidak sekadar simbol apresiasi, tetapi juga menjadi strategi untuk mendorong peningkatan kinerja dan kedisiplinan guru di lingkungan kerja.

2. Tujuan *Reward*

Reward atau penghargaan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi guru dalam kerangka manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan. *Reward* merupakan bentuk pengakuan yang bersifat nyata dan terukur, seperti pemberian bonus finansial, insentif, hadiah, promosi jabatan, peluang pengembangan karier, serta pengakuan formal melalui sertifikat atau

⁴³ Lao, Margeritha, Dkk "Teori belajar behavioristik." *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner* 2.02 (2025). Hlm 1270

bentuk apresiasi lainnya. Oleh karena itu, terdapat beberapa peran reward dalam upaya meningkatkan motivasi guru.

Reward memberikan rasa pencapaian atau keberhasilan bagi guru. Ketika guru memperoleh penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun pengakuan atas prestasi yang diraih, mereka akan merasakan kebanggaan dan kepuasan atas hasil kerja kerasnya. Perasaan tersebut mampu meningkatkan motivasi guru untuk terus berprestasi dan memberikan kontribusi positif dalam dunia pendidikan. Selain itu, reward juga berfungsi sebagai insentif untuk mendorong peningkatan kinerja yang lebih baik.⁴⁴

Menurut Taylor, pemberian *reward* memiliki beberapa tujuan yaitu

- a. untuk menarik atau merangsang individu agar bersedia bergabung dengan suatu organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada agar tetap loyal dan terus bekerja di dalam organisasi tersebut.
- c. Memberikan dorongan tambahan sehingga karyawan terdorong mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi kerjanya.

Tujuan *reward* untuk memotivasi individu tersebut agar lebih semangat dalam melakukan tugas-tugasnya. Penghargaan ini berfungsi sebagai bentuk apresiasi dan menjadi acuan bagi seseorang untuk bekerja sesuai dengan pencapaian yang diinginkan.⁴⁵

Tujuan pemberian reward adalah untuk mengembangkan motivasi internal yang berawal dari dorongan eksternal, sehingga guru melaksanakan suatu kegiatan atas

⁴⁴ Sholeh, Muh Ibnu. "Pengakuan dan reward dalam manajemen sdm untuk meningkatkan motivasi guru." *COMPETITIVE: Journal of Education* 2.4 (2023) hlm 219

⁴⁵ Dwiyanti, Nurul Fadila, Dkk, "Analisis penerapan punishment dan reward terhadap kinerja karyawan Japri Corp Tasikamalaya." *Jurnal Ekonomak* 10.2 (2024), hlm 2.

kesadaran dan kemauan diri sendiri. Selain itu, keberadaan reward juga diharapkan mampu membangun hubungan yang positif antara pemimpin dan guru dalam organisasi pendidikan, karena penghargaan tersebut mencerminkan bentuk perhatian dan apresiasi pemimpin terhadap para tenaga pendidik.⁴⁶

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. Hal ini sesuai dengan teori behavioristik dari B.F. Skinner (2019) yang menyatakan penguatan perilaku melalui stimulus dan konsekuensi. Reward digunakan sebagai penguatan agar perilaku disiplin meningkat, sedangkan punishment digunakan untuk mengurangi perilaku yang menyimpang atau tidak disiplin.⁴⁷

3. Pelaksanaan pemberian *Reward*

Menurut B.F Skinner (2019) bahwa perilaku individu dapat dikendalikan melalui proses *operant conditioning*, yaitu suatu mekanisme di mana perilaku organisme dapat dipengaruhi melalui penerapan penguatan (*reinforcement*) secara sistematis dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini ia mendefinisikan perilaku kerja individu. Perubahan perilaku kerja dipahami sebagai hasil dari konsekuensi yang diberikan terhadap tindakan tertentu.⁴⁸ Dengan demikian, dalam kerangka

⁴⁶ Novita, dkk "Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pemberian Reward di SMP Ma'arif NU 03 Tarbiyatut Tholibin Bumijawa-Tegal." *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10.2 (2024), hlm 152.

⁴⁷ Skinner, B. F. "Perilaku organisme: *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. Appleton-Century. (2019).

⁴⁸ Anwar, Alfin Maulana. "Pemberian Penguatan (*Reinforcement*) Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Peserta Didik." *Journal of Islamic Education Policy* Vol. 7 No. (2022): 52–67

operant conditioning, peningkatan kinerja dan kedisiplinan guru terjadi sebagai akibat dari pemberian penguatan terhadap perilaku positif yang ditunjukkan.

Reward, yang juga dikenal sebagai ganjaran, merupakan bentuk evaluasi yang memberikan apresiasi positif terhadap kinerja guru. Adapun prinsip pelaksanaan pemberian *reward*.⁴⁹

- a. Penilaian difokuskan pada perilaku yang ditunjukkan, bukan pada individu sebagai pelaku
- b. Pemberian *reward* atau penghargaan perlu dibatasi agar tetap proposional dan tidak berlebihan
- c. Penetapan pemberian *reward* sebaiknya dilakukan melalui musyawarah untuk mencapai kesepakatan Bersama
- d. Penilaian lebih ditekankan pada proses yang dilalui dibandingkan hanya berfokus pada hasil akhir

Menurut Ngalim Purwanto (2014) macam-macam *reward* dapat berupa:

a. Pujian

Pujian merupakan bentuk *reward* yang paling sederhana dan mudah diberikan. Pujian dapat berupa ungkapan verbal seperti “baik”, “bagus”, atau “sangat baik”, serta dapat pula berbentuk saran yang bersifat membangun.

b. Penghormatan

Reward dalam bentuk penghormatan terbagi menjadi dua, yaitu penghormatan melalui penobatan atau pengakuan, serta penghormatan yang disertai pemberian wewenang tertentu.

⁴⁹ Susanti, Ria, et al. "Implementasi Reward Pada Praktek Pembelajaran Pai Di Tpa Nurul Yaqin Desa Banyu Hiranng Kecamatan Amuntai Selatan." *FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Kemasyarakatan* 5.1 (2022), hlm 78.

c. Hadiah

Hadiah merupakan *reward* yang berbentuk pemberian barang atau materi, sehingga sering disebut sebagai penghargaan material.

d. Tanda Penghargaan

Tanda penghargaan tidak diukur dari nilai atau kegunaan benda, melainkan dari kesan dan nilai simbolis yang terkandung di dalamnya. Bentuknya dapat berupa sertifikat, piagam, atau tanda jasa lainnya. Oleh karena itu, jenis reward ini sering disebut sebagai penghargaan simbolis.⁵⁰

Dari macam-macam *reward* tersebut di atas, kepala sekolah dapat memilih jenis *reward* yang sesuai dengan kondisi guru maupun kemampuan lembaga, khususnya yang berkaitan dengan aspek finansial. Pemberian *reward* juga diharapkan mampu membangun hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru, serta berfungsi sebagai motivasi agar guru dapat meningkatkan kinerjanya.

Adapun bentuk-bentuk menurut Moh. Zaiful Rosyid, Ulfatur Rahmah, dan Rofiqi (2019) menyebutkan reward dibagi menjadi menjadi dua jenis yaitu:⁵¹

a. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic Rewards*)

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

1) Penghargaan Finansial

Penghargaan ini diberikan dalam bentuk materi, antara lain:

⁵⁰ Hasibuan, Sari Mahwati. "Strategi Pemberian Reward dan Punishment pada Pembelajaran Tematik SDII Luqman Al Hakim 01 Lingga Kelas III." *TA'DIBAN: Journal of Islamic Education* 3.1 (2022) hlm 68.

⁵¹ Moh. Zaiful Rosyid, Ulfatur Rahmah, dan Rofiqi, *Reward dan Punishment dalam Pendidikan* (Malang: Literasi Nusantara, 2019), hlm. 12–13.

a) Gaji/Upah

yaitu imbalan berupa uang yang diberikan atas jasa kerja, baik secara harian, mingguan, maupun bulanan.

b) Tunjangan

Tunjangan pegawai seperti dana pensiun, rumah sakit, dan liburan

c) Bonus dan insentif

yaitu tambahan imbalan yang dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas kerja, yang bertujuan untuk meningkatkan semangat dan motivasi kerja.

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.⁵²

Adapun asas-asas promosi jabatan itu antara lain adalah:

- (1) Asas kepercayaan, asas ini menekankan bahwa promosi jabatan didasarkan pada tingkat kepercayaan terhadap karyawan, yang mencakup kemampuan dalam

⁵² *Ibid.*, hlm 13

menyelesaikan tugas, kejujuran dalam bekerja, serta kesiapan dalam mengemban tanggung jawab pada posisi yang lebih tinggi.

- (2) Asas keadilan dalam promosi mengacu pada penilaian yang objektif dan tidak memihak terhadap karyawan, tanpa adanya perlakuan khusus. Penilaian ini digunakan untuk mengukur loyalitas, kejujuran, serta kelayakan karyawan dalam organisasi.
- (3) Asas formasi yaitu berkaitan dengan ketersediaan jabatan dalam struktur organisasi. Promosi hanya dapat dilakukan apabila terdapat posisi yang kosong, dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi serta kesesuaian jumlah dan penempatan karyawan.⁵³

b. Penghargaan intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

Penghargaan intrinsik adalah bentuk apresiasi yang bersumber dari dalam diri individu. Jenis penghargaan ini berkaitan erat dengan karakter serta integritas personal karyawan. Penghargaan tersebut muncul ketika seseorang memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, serta memandang organisasi atau lembaga tempatnya bekerja sebagai bagian penting dari dirinya. Berikut adalah beberapa macam penghargaan intrinsik yang pada umumnya ada dalam perusahaan/sekolah:

- 1) Penyelesaian (*completion*) yaitu kepuasan dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan.
- 2) Pencapaian (*achievement*) yaitu rasa bangga yang muncul ketika berhasil mencapai tujuan yang menantang.

⁵³ Harefa, Dkk "Analisis Fungsi Manajemen Talenta Dalam Promosi Jabatan Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara." *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)* 5.1 (2025), hlm 8-9.

- 3) Otonomi (*autonomy*) yaitu kebebasan dalam mengambil keputusan dan melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan yang berlebihan.⁵⁴

Dengan demikian, *reward* dalam konteks kinerja guru dapat dipahami sebagai bentuk apresiasi positif yang bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga mempererat hubungan antara kepala sekolah dan guru serta mendorong motivasi kerja secara berkelanjutan.

D. Punishment

1. Pengertian *Punishment*

Hukuman diartikan sebagai sanksi atau penderitaan yang diberikan kepada individu yang melanggar peraturan atau ketentuan yang berlaku. Dalam bahasa Inggris, istilah ini dikenal sebagai *punishment*. Secara terminologis, hukuman merupakan langkah terakhir yang digunakan untuk mengarahkan perilaku peserta didik agar sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku di lingkungan tempatnya berada.⁵⁵ Menurut Mangkunegara (2023) *punishment* merupakan bentuk ancaman sanksi yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang melakukan pelanggaran, menjaga ketertiban terhadap aturan yang berlaku, serta memberikan efek pembelajaran bagi pelanggar. Faris dan rohman (2025) berpendapat, *punishment* diartikan sebagai pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar ketentuan, dengan tujuan menegakkan aturan, mendorong

⁵⁴ Al Rasyid, Dkk "Pengaruh Reward Intrinsik dan Ekstrinsik Serta Punishment Terhadap Motivasi Belajar Siswa SD." *Harmoni Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan* 2.2 (2025) hlm, 115

⁵⁵ Romli, Musta'in, dan Husnul Khotimah. "Pemberian Hukuman Di Dunia Pendidikan Perspektif Islam (Didikan Vis-A-Vis Hak Asasi Manusia)." *Journal of Islamic Education* 3.2 (2023), hlm 76

perubahan perilaku ke arah yang lebih baik, serta sebagai langkah preventif untuk menghindari terjadinya pelanggaran di masa mendatang.⁵⁶

Menurut Suwarno (1992), hukuman merupakan tindakan yang dilakukan secara sengaja dengan memberikan penderitaan atau ketidaknyamanan kepada individu, dengan tujuan agar pengalaman tersebut dapat dirasakan secara sadar sebagai upaya untuk mendorong perbaikan perilaku ke arah yang lebih baik.⁵⁷

Menurut paereng dan agnes (2025) *Punishment* adalah pemberian sanksi kepada pegawai setelah terjadinya pelanggaran atau kesalahan. Sanksi dapat dipandang sebagai bentuk penguatan negatif, namun apabila diterapkan secara tepat dan bijaksana, dapat berfungsi sebagai alat untuk memotivasi. Pemberian sanksi tidak boleh dimaknai sebagai bentuk pembalasan, melainkan sebagai upaya pembinaan bagi pegawai agar mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.⁵⁸

Dapat disimpulkan bahwa Punishment merupakan bentuk ganjaran yang diberikan secara sengaja setelah terjadinya pelanggaran, kesalahan, atau tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Pemberian sanksi ini dilakukan karena individu telah melanggar ketentuan yang berlaku, dengan tujuan agar tidak mengulangi kesalahan yang sama di kemudian hari, serta sebagai bagian dari proses pembinaan diri.

⁵⁶ Faris, Rochman, dkk "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. BCS Prima Indonesia." *Journal Business Inovation, Accounting and Management* 1.3 (2025) hlm 23.

⁵⁷ Suwarno, *pengantar ilmu Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), hlm. 115

⁵⁸ Paereng, Agnes. "Menakar Pentingnya Pemberian Reward dan Punishment Untuk Memotivasi Kinerja Pegawai di Kabupaten Jayapura." *Journal of Social, Educational and Religious Studies* 1.1 (2025), hlm 58.

2. Bentuk-bentuk *Punishment*

Secara umum, *punishment* dibagi menjadi dua, yaitu:

a. *Punishment* Preventif

Punishment preventif merupakan bentuk *punishment* yang diberikan dengan upaya pencegahan sebelum terjadinya pelanggaran. Hukuman ini bertujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan dengan cara mengarahkan individu agar tetap mematuhi aturan yang berlaku.

b. *Punishment* Represif

Punishment represif adalah sanksi yang diberikan setelah terjadinya pelanggaran atau kesalahan. Jenis hukuman ini bertujuan sebagai konsekuensi atas Tindakan yang telah dilakukan serta sebagai Upaya untuk mencegah terulangnya pelanggaran di masa yang akan datang.⁵⁹

Bentuk-bentuk *punishment* merupakan alternatif yang dapat dipertimbangkan dalam pemberian sanksi dengan memperhatikan situasi dan kondisi serta Tingkat kesalahan yang dilakukan. *Punishment* yang diberikan diharapkan dapat menjadi Solusi efektif sebagai Langkah terakhir dalam memperbaiki perilaku yang kurang baik.

3. Kriteria *Punishment*

Kriteria dalam pemberian hukuman menunjukkan bahwa tidak semua kesalahan harus langsung dikenai sanksi, karena beberapa pelanggaran masih dapat diperbaiki melalui teguran verbal. Adapun kriteria tersebut meliputi:

a. *Punishment* diberikan dengan tujuan utama untuk memperbaiki perilaku.

⁵⁹ Hidayat. "Penerapan Reward dan Punishment Bagi Siswa Sekolah Dasar Di Sdn 4 & 5 Kandangmas" *Jurnal Pendidikan Islam* 4.1. (2024)

- b. Hukuman tidak dimaksudkan sebagai bentuk ancaman atau pembalasan, sehingga tidak merusak hubungan antara kepala sekolah dan guru.
- c. Kepala sekolah harus menerapkan hukuman secara adil tanpa membedakan status atau kedudukan guru.
- d. Pemberian *punishment* diharapkan dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja dan bekerja lebih optimal.
- e. Hukuman tidak sebaiknya diberikan dalam kondisi emosional atau marah, karena dapat berpotensi menimbulkan ketidakadilan atau sanksi yang berlebihan.
- f. Pemberian hukuman harus dilakukan secara hati-hati serta melalui pertimbangan yang matang sebelumnya.
- g. Memahami dan mengkaji jenis-jenis hukuman yang diterapkan dalam lembaga pendidikan.
- h. Memberikan penjelasan yang jelas mengenai alasan atau dasar diberlakukannya hukuman.
- i. Menjatuhkan *punishment* secara proporsional sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan.⁶⁰

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

⁶⁰ Joko Suyono et al., "Anteseden Kinerja Karyawan: Reward, Punishmenet Dan Pengawasan," *Greenomika* 4, no. 1 (2022): 18