

---

---

## Peningkatan Kinerja Guru Pesantren Melalui Sistem Reward dan Punishment

**Muhammad Arifin Ritonga**

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Babussalam Kutacane Aceh Tenggara.

*e-mail; arifinritonga.86@gmail.com*

**Muhammad Anggung**

IAIN Lhokseumawe

*e-mail; anggung@iainlhokseumawe.ac.id*

### ABSTRAK:

Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana tipe kepemimpinan, *reward* dan *punishment* menjadi faktor penunjang naiknya *performa* kinerja guru. Guru yang baik dan rajin serta menempatkan dirinya benar-benar menjadi seorang guru hendaknya diberi *reward* sehingga ia terus termotivasi mempertahankan prestasinya tersebut. Sebaliknya, guru yang malas bekerja, mengajar dengan asal-asalan dan tidak menyadari hakikat dirinya sebagai seorang guru mestinya dikenakan sanksi (*punishment*) sehingga dapat memberi pelajaran baginya untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis. Penggunaan metode tersebut untuk menemukan hal-hal mendasar dan esensial fenomena, realitas, dan dampak pemberian reward dan punishment. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini observasi partisipatif aktif, wawancara semi-struktur bersama pimpinan pesantren, pendidik Pesantren Darul Amin Aceh Tenggara. Hasil peningkatan kinerja guru berupa peningkatan loyalitas kepada pimpinan. Peningkatan disiplin waktu pada saat mengajar, maupun rapat rutin, selain itu beberapa guru juga aktif terlibat dalam berbagaimacam kegiatan ekstrakurikuler meski tanpa honorarium. Sebenarnya faktor pendukung yang paling besar terhadap kesuksesan pelaksanaan program karena nilai-nilai kehidupan di pesantren yang sudah mangakar bagi para guru. Nilai tersebut adalah nilai keikhlasan serta rasa patuh terhadap pimpinan sebagai atasan mereka di Pesantren.

Kata Kunci: *Tipe Kepemimpinan, Reward Dan Punishment, Kinerja Guru.*

## **ABSTRACT**

This study aims to determine how the types of leadership, reward, and punishment become supporting factors for the increase in teacher performance. Teachers who are competent and diligent and put themselves become a teacher should be rewarded so that he continues to be motivated to maintain these achievements. Conversely, teachers who are lazy to work, teach carelessly and do not realize the nature of themselves as a teacher should be subject to sanctions (punishment) so that they can provide lessons for him to improve themselves and improve their performance. This research uses a qualitative - phenomenological approach. The use of this method is to find primary and essential phenomena, reality, and the impact of giving rewards and punishment. Data collection techniques used in this study were participatory observation - active, semi-structured interviews with leaders of the pesantren, educators. The results of an increase in teacher performance in the form of increased loyalty to the leadership expanding the discipline of time during teaching, as well as routine meetings, some teachers also actively involved in various kinds of extracurricular activities even without honorariums. Already the most significant supporting factor for the successful implementation of the program is because of the values of life in the pesantren rooted for teachers. This value is the value of sincerity and obedience to the leaders as their superiors in the Pesantren.

Kata Kunci: *Leaderships style, reward dan punishment, teacher performance.*

## **PENDAHULUAN**

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan di Indonesia yang membasiskan serta menerapkan pendidikannya dengan asas pendidikan Islam, di samping madrasah-madrasah bentukan pemerintah maupun swasta sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Soebahar, 2012). Peran pesantren dalam kancah pendidikan sudah tidak diragukan lagi, ratusan bahkan ribuan pesantren telah didirikan dan dikembangkan di seluruh Indoneisa saat ini demi memenuhi minat masyarakat dalam memilih salah satu alternatif pendidikan islam bagi putra-putri mereka.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, pesantren lumrahnya seperti lembaga-lembaga pendidikan pada umumnya yaitu memiliki seorang pemimpin. Jika di sekolah pemimpin pendidikannya kita kenal sebagai kepala sekolah, maka di sebuah pesantren biasanya dipimpin oleh seseorang yang

umumnya di pulau jawa disebut dengan *kyai* atau *ustadz* pada umumnya pesantren di luar pulau jawa (Saefuddin, 2005).

Pemimpin dalam kaitannya dengan lembaga yang ia pimpin, mengemban dan memainkan peranan yang sangat penting dalam maju - mundurnya lembaga tersebut. Tipe pemimpin, sifat dan *kapasitas* dirinya adalah faktor-faktor umum yang biasanya dijadikan sebagai penunjang keberhasilannya dalam memimpin di samping juga ada faktor-faktor lain yang lebih khusus.

Di samping tipe pemimpin, *reward* dan *punishment* juga dapat menjadi faktor penunjang naiknya *performa* kinerja guru. Guru yang baik dan rajin serta menempatkan dirinya benar-benar menjadi seorang guru hendaknya diberi *reward* sehingga ia terus termotivasi mempertahankan prestasinya tersebut. Sebaliknya, guru yang malas bekerja, mengajar dengan asal-asalan dan tidak menyadari hakikat dirinya sebagai seorang guru mestinya dikenakan sanksi (*punishment*) sehingga dapat memberi pelajaran baginya untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kinerjanya (Zarkasyi, 2011).

Sudah banyak peneliti yang melakukan penelitian yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment*, diantaranya Umi Masruroh, dengan hasil penelitian pertama, pada garis pemberian *reward* dan *punishment* tersebut. Jika Umi Masruroh pada garis antara guru terhadap siswa, maka peneliti menarik garis tersebut antara pemimpin terhadap guru dengan ditambah satu variabel independent yaitu tipe pemimpin. Kedua, ia hanya mengadakan penelitian di satu lokasi saja, sedangkan penulis akan meneliti di dua lokasi yang berbeda yang hasil keduanya akan penulis bandingkan dengan cara mendeskripsikannya secara rinci.

Sedangkan Sumarso dalam penelitiannya berjudul Upaya Meningkatkan Disiplin Guru dalam Kehadiran Mengajar di Kelas Melalui Penerapan *Reward* dan *Punishment* di SMP Negeri 3 Mandalawangi Kabupaten Pandeglang Tahun 2010 menghasilkan temuan setelah penerapan *reward* dan *punishment* mampu mendorong tingkat kedisiplinan kehadiran guru dalam mengajar di kelas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja guru di Pesantren Modern Darul Amin Kabupaten Aceh Tenggara.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif - fenomenologis (Sugiyono, 2016). Penggunaan metode tersebut untuk menemukan hal-hal mendasar dan esensial fenomena, realitas, dan dampak pemberian *reward* dan *punishment* (Moleong, 2014). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini observasi partisipatif - aktif, wawancara semi-struktur bersama

pimpinan pondok pesantren, pendidik (ustadz dan ustadzah), para santri pondok pesantren Darul Amin Aceh Tenggara. Sebagai bahan sekunder adalah studi dokumentasi yaitu dokumen administrasi, pedoman pesantren, AD dan ART, jadwal kegiatan dan dokumen lainnya yang berkaitan baik secara langsung dan tidak langsung dengan pemberian reward dan punishment.

Analisis data yang digunakan yaitu; unitisasi, kategorisasi dan menafsirkan data (Miles and Huberman, 1994). Uji keabsahan data dilakukan dengan perpanjangan keikutsertaan dilapangan bersama sivitas akademik pesantren, ketekunan\_pengamatan dengan mengikuti berbagai kegiatan pelatihan, triangulasi hasil dokumentasi, wawancara dan observasi keadaan di pesantren. (Buckley and Irawan, 2015).

## **LANDASAN TEORETIS**

Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi pendidikan, tidak akan dapat mengatur hal-hal yang berkaitan dengan semua permasalahan organisasi pendidikan tersebut, jika ia tidak memiliki kecakapan dan keterampilan dalam manajemen. Ia harus mengetahui tugas dan tanggungjawabnya sebagai seorang pemimpin. Di samping itu ia juga harus memiliki sifat dan metode dalam kepemimpinannya, sehingga seluruh target dan tujuan yang ingin dicapai bersama dapat terwujud walaupun terdapat halangan dan rintangan dalam kepemimpinannya baik itu yang *intern* maupun *ekstern* (Goleman, 2000).

Kemajuan dan ketercapaian tujuan dari sebuah lembaga pendidikan juga dipengaruhi oleh kinerja dari para bawahan pimpinan itu sendiri, yang dalam hal ini tidak lain adalah para guru. Sebagus apapun tipe pemimpin yang memimpin lembaga pendidikan tersebut serta sebaik dan sebesar apapun *kapasitas* yang dimilikinya jika tidak ditunjang dengan kinerja guru yang baik pula, maka dapat dipastikan akan terjadinya kendala-kendala yang serius yang harus ditangani karena ketimpangan dua hal besar tersebut di atas.

Secara umum tipe-tipe pemimpin jika dilihat dari model kepemimpinannya dapat dibagi menjadi 3 (tiga) macam; otokratis, *laissez faire* dan demokratis (Yukl, 2007). Tiap tipe dari pemimpin tersebut memimpin dengan cara dan model kepemimpinan yang berbeda-beda. Tipe otokratis dengan gaya yang keras dan kejam serta kurang berkompromi, sedangkan *laissez faire* dengan modelnya yang tidak begitu acuh terhadap bawahan dan demokratis dengan tipenya yang menengah, acuh kepada bawahan serta selalu menganggap bawahan adalah partner yang juga memainkan peranan penting dalam organisasi pendidikan tersebut.

Tiap tipe yang dibawakan seorang pemimpin bisa jadi akan berdampak kepada tingkat kinerja guru. Para guru di suatu lembaga pendidikan mungkin

akan lebih giat bekerja jika dipimpin oleh seorang pemimpin yang bertipe *laissez faire* dan malas bekerja jika dipimpin oleh seseorang yang demokratis ataupun sebaliknya. Namun boleh jadi para guru di suatu lembaga pendidikan lain lebih suka kepada pemimpin yang demokratis daripada otokratis ataupun sebaliknya.

### **Pemimpin Pendidikan**

Sebelum mengemukakan arti dari pemimpin baik secara bahasa maupun istilah, perlu kiranya penulis perjelas bahwa pemimpin, memimpin dan kepemimpinan merupakan tiga hal yang berbeda namun saling memiliki keterkaitan bahkan ketiga hal tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh. Pemimpin merupakan subjek atau pelaku, memimpin merupakan pekerjaannya sedangkan kepemimpinan adalah gaya dan metode bagaimana ia (si pemimpin) itu memimpin (Wahyudi, 2009).

#### **a. Pengertian Pemimpin**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, *pemimpin* berasal dari kata *pimpin*. Jika kata tersebut ditambahi dengan awalan *me-*, maka menjadi *memimpin*; yang dalam hal ini berarti mengetuai atau mengepalai rapat atau perkumpulan dan lain sebagainya dan *pemimpin* adalah orang yang mengambil tugas dan tanggungjawab tersebut. Terlepas dari pengertian pemimpin secara bahasa diatas, pemimpin secara istilah dapat diartikan sebagai seseorang yang memiliki kecakapan dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mengikuti apa yang diinstruksikannya. Pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Kartono, 2009).

### **Tipe Pemimpin**

Pada pemaparan sebelumnya, penulis telah mengemukakan bahwa pemimpin, memimpin dan kepemimpinan merupakan satu kesatuan yang saling terkait antara satu dengan yang lainnya. Berikut ini adalah tipe pemimpin ditinjau dari segi gaya dan metode kepemimpinannya.

#### *Otokratis*

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat hanyalah berarti untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat di antara anggota-anggota kelompoknya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkannya.

Dalam perspektif islam, pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan dan difirmankan Allah dalam al-Qur'an, yaitu sebagaimana yang terdapat dalam surah As-Syura ayat 31 :

... وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ... (الشورى : 38)

Artinya : ...sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka... (QS: 42:38)

#### *Laissez faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini, sebenarnya pemimpin tidak memerikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya (Mulyadi, 2015).

#### *Demokratis*

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan bahwa kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, pemimpin dibagi kedalam 5 (lima) jenis sesuai dengan gaya kepemimpinannya, yaitu otokratis; militeristis; paternalistis; karismatis; dan demokratis (Mulyadi, 2015).

### **Sifat Pemimpin**

Dalam memimpin, seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang ideal yang dapat dijadikan contoh bagi anggota-anggota kelompoknya, sehingga apa yang diperintahkannya dapat dilaksanakan dengan ikhlas oleh anggotanya tanpa mereka merasa hal itu sebuah beban. Di antara sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, khususnya pemimpin dalam organisasi pendidikan adalah sebagaimana yang pernah diungkapkan oleh Ki Hajar Dewantara, yaitu *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, ing tut wuri handayani*.

Secara lebih terperinci, sifat-sifat pemimpin yang dibutuhkan dalam organisasi pendidikan adalah sebagaimana yang diungkapkan oleh M. Ngalim Purwanto sebagaimana berikut ini: (a) rendah hati dan sederhana; (b) bersifat suka menolong; (c) sabar dan memiliki kestabilan emosi; (d) percaya kepada diri

sendiri; (e) jujur, adil dan dapat dipercaya; (f) keahlian dalam jabatan (Siagian, 1997).

### Konsepsi Reward (ganjaran)

Metode *reward* dan *punishment* merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori Behavioristik. Menurut teori Behavioristik belajar adalah perubahantingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon (Timpe, 2002). Dengan kata lain, belajar merupakan bentuk perubahan yang dialami siswa dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil interaksi antara stimulus dan respon. Asri mengungkapkan *reward* (ganjaran) ialah alat untuk mendidik anak-anak supaya anak dapat merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan (Asri Budiningsih, 2005).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan karena mendapat hasil baik. Namun demikian *reward* bukan hanya dalam garis guru kepada siswa, hal ini juga dapat diterapkan dalam garis pimpinan kepada bawahan yang dalam hal ini adalah guru agar dapat selalu meningkatkan atau mempertahankan kinerjanya yang telah baik.

Peranan *reward* dalam proses pendidikan cukup penting, terutama sebagai faktor eksternal dalam mempengaruhi dan mengarahkan perilaku guru dalam mendidik. Hal ini berdasarkan atas berbagai pertimbangan logis, diantaranya *reward* biasanya dapat menimbulkan motivasi kerja guru, dan *reward* juga memiliki pengaruh positif dalam kehidupan guru. Selain itu, dengan adanya sistem *reward* secara tidak langsung menjadikan loyalitas guru terhadap pimpinan semakin meningkat (Siregar, 2017).

### Macam-macam Reward (ganjaran)

Reward adalah penilaian yang bersifat positif terhadap belajarnya murid. Reward yang diberikan kepada siswa bentuknya bermacam-macam, secara garis besar reward dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu:

1. Pujian, adalah satu bentuk reward yang paling mudah dilakukan. Pujian dapat berupa kata-kata seperti: "baik, bagus, bagus sekali" dan sebagainya. Akan tetapi dapat juga berupa kata-kata yang bersifat sugesti, misalnya: "Nah, lain kali akan lebih baik lagi jika Bapak/Ibu seperti ini dan ini..." dan lain sebagainya.
2. Penghormatan, *reward* yang berupa penghormatan ini dapat berbentuk dua macam. Pertama, berbentuk penobatan. Guru yang mendapat penghormatan diumumkan dan ditampilkan dihadapan guru-guru

lainnya. Misalnya saja ketika rapat mingguan atau bulanan setelah selesai diadakan evaluasi dan lain sebagainya. Kedua, penghormatan yang berbentuk pemberian kekuasaan untuk melakukan sesuatu. Penghormatan juga dapat berbentuk kepercayaan, seperti guru diberi bantuan beasiswa untuk studi lanjut sekaligus sebagai bentuk pengembangan profesi guru. (Rahmah, 2017).

3. Hadiah, yang dimaksud dengan hadiah di sini ialah reward yang berbentuk pemberian yang berupa barang. Reward yang berupa pemberian barang ini disebut juga *reward* materiil, yaitu hadiah yang berupa barang. Barang ini dapat terdiri dari alat-alat keperluan dalam mengajar dan lain sebagainya yang memungkinkan bermanfaat dan dapat dipergunakan oleh guru tersebut.
4. Tanda penghargaan, jika hadiah adalah *reward* yang berupa barang, maka tanda penghargaan adalah kebalikannya. Tanda penghargaan tidak dinilai dari segi harga dan kegunaan barang-barang tersebut seperti halnya pada hadiah, melainkan tanda penghargaan dinilai dari segi kesan atau nilai kenangannya. Oleh karena itu *reward* atau tanda penghargaan ini disebut juga *reward* simbolis. *Reward* simbolis ini dapat berupa surat-surat tanda jasa, sertifikat-sertifikat, dan surat berharga lain dalam konteks akademik (Simamora, 2012).

Dari keempat macam *reward* tersebut di atas, dalam penerapannya seorang pimpinan dapat memilih bentuk macam-macam *reward* yang cocok dengan guru dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi, baik situasi dan kondisi guru atau situasi dan kondisi keuangan, bila hal itu menyangkut masalah keuangan.

*Tujuan Reward (ganjaran)*

Tujuan yang harus dicapai dalam pemberian *reward* adalah untuk lebih mengembangkan motivasi yang bersifat intrinsik dari motivasi ekstrinsik, dalam artian guru melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran guru itu sendiri. Dan dengan *reward* itu, juga diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara pimpinan organisasi pendidikan dan guru, karena *reward* itu adalah bagian dari pada penjelmaan dari rasa cinta kasih sayang seorang pimpinan kepada gurunya.

Jadi, maksud dari *reward* itu yang terpenting bukanlah hasil yang dicapai seorang guru, akan tetapi dengan hasil yang dicapai guru tersebut pimpinan bertujuan membentuk kata hati dan kemauan yang lebih baik dan lebih keras lagi kepada guru. Seperti halnya telah disinggung di atas, bahwa *reward* disamping merupakan alat pendidikan represif yang menyenangkan, *reward* juga dapat menjadi pendorong atau motivasi bagi guru untuk bekerja lebih baik lagi.

### **Konsepsi *Punishment* (hukuman)**

Menurut Rivai *punishment* (hukuman) adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sebagainya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (Rivai, 2015). Sedangkan menurut Mangkuprawira *punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan, di mana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi kejasmanian maupun dari segi kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena itu maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya (Mangkuprawira, 2004).

#### *Macam-macam Punishment (hukuman)*

Secara umum *punishment* (hukuman) dibagi menjadi 2 (dua) macam, yaitu:

1. *Punishment* preventif; yaitu *punishment* (hukuman) yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* (hukuman) ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan.
2. *Punishment* refresif; yaitu *punishment* (hukuman) yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* (hukuman) ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

Pendapat lain tentang macam-macam *punishment* adalah pendapat Wiliam Stern membedakan tiga macam yang disesuaikan dengan tingkat yang menerima *punishment*. *Punishment* terdiri dari 3 macam, yaitu: *punishment* asosiatif; *punishment* logis; dan *punishment* normatif.

#### *Tujuan Punishment (hukuman)*

Dalam memberikan *punishment* (hukuman), setiap orang memiliki tujuan yang berbeda-beda. Hal ini telah lama diteorikan oleh para pakar pendidikan yang secara umum dibagi ke dalam lima kategori teori tujuan pemberian *punishment* (hukuman), yaitu teori pembalasan, teori perbaikan, teori perlindungan, teori ganti - rugi dan teori menakut-nakuti (Bleotu & Maria, 2014). Setelah mengetahui tujuan dari *punishment* dalam pendidikan di atas, maka kita harus mengetahui *punishment* yang cocok untuk diterapkan dalam dunia pendidikan. Tidak semua dari teori tersebut cocok dan pantas diterapkan dalam dunia pendidikan.

Tokoh-tokoh teori behavioristik dalam menanggapi *punishment* mereka tidak menganjurkan digunakannya *punishment* dalam kegiatan belajar, berikut alasan Skinner mengapa tidak setuju dengan metode *punishment*.

- a. Pengaruh *punishment* terhadap perubahan tingkah laku sangat bersifat sementara.
- b. Dampak psikologis yang buruk mungkin akan terkondisi (menjadi bagian dari jiwa si terhukum) bila *punishment* berlangsung lama.
- c. Punishment mendorong si terhukum mencari cara lain (meskipun salah dan buruk) agar ia terbebas dari hukuman. Dengan kata lain, hukuman dapat mendorong si terhukum melakukan hal-hal lain yang kadangkala lebih buruk dari pada kesalahan yang diperbuatnya (Milkovich & Boudreau, 1997).

### **Konsepsi Kinerja**

Whitmore secara sederhana mengemukakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, atau suatu perbuatan, suatu prestasi, atau yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan nyata (Whitmore, 2010). Menurut Amstrong yang dikutip Wibowo, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2013).

Kinerja adalah tingkat ketercapaian hasil oleh pegawai secara efisien dan efektif (Simamora, 2012). Menurut Dessler kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Dessler, 2013). Adapun tujuan dari kinerja organisasi menurut Basri, yaitu: (1) sebagai bentuk perbaikan hasil kinerja pegawai, secara kualitas dan kuantitas; (2) memberikan pengetahuan baru yang akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks melalui serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur dan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi; (3) memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi (Rivai & Basri, 2011).

Tidak jauh berbeda, Prasetyo berpendapat kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi (Prasetyo, 2016). Kinerja diukur melalui kriteria atau standar tolak ukur yang ditetapkan organisasi. Oleh sebab itu penilaian kinerja sangat dibutuhkan guna memberikan tolak ukur keberhasilan suatu organisasi.

Sedangkan menurut Mulyadi, kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Rivai & Mulyadi, 2011).

### Implikasi Sistem Reward dan Punishment

Peningkatan kinerja guru dalam perpektif stakeholder dapat diukur secara zahir melalui perubahan cara berpakaian dan berkomunikasi. Para wali murid merasakan perubahan peningkatan kompetensi anaknya karena guru lebih intens dalam proses pembinaan. Penilaian atas kualitas output santri memberi nilai lebih terhadap pengukuran reward yang diberikan. Dalam sudut pandang keuangan mayoritas guru bekerja lebih giat karena adanya aturan tertulis terkait tugas pokok dan fungsi mereka. Realisasi penggunaan anggaran meningkatkan kepercayaan guru. Selain itu penerapan sistem hukuman juga mantik motivasi mereka untuk meningkatkan loyalitas dan meminimalisir pelanggaran disiplin. Dalam aspek pelaksanaan proses internal adanya reward berupa pelatihan dan pendidikan memacu guru untuk terus berprestasi dalam mengajar. Hasil peningkatan kinerja guru dapat diamati melalui beberapa aspek berikut:

Tabel: Pengukuran Kinerja Guru

Perspektif Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru lebih rapi dalam penampilan baik ketika mengajar maupun dalam pelayanan administrasi;</li> <li>• Guru lebih intensi</li> <li>• Penilaian atas kualitas output santri memberi nilai lebih terhadap pengukuran reward yang diberikan</li> </ul>
Perspektif proses internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru lebih intensif dalam membina santri terlihat dari kualitas teknis terkait dengan standar internal</li> <li>• Ketepatan waktu proses</li> <li>• Kepedulian, keadilan administrasi</li> <li>• Guru lebih takut melanggar disiplin karena ada sistem punishment absensi kehadiran</li> </ul>
Perspektif inovasi dan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan dan peningkatan keahlian guru meningkatkan kepercayaan guru dalam mengajar;</li> <li>• Guru berlomba-lomba memanfaatkan peningkatan akses yang diberikan;</li> </ul>
Perspektif keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisasi penggunaan anggaran meningkatkan kepercayaan guru sehingga giat dalam bekerja</li> <li>• Guru memiliki kepuasan lebih karena mendapatkan hasil sesuai tugas dan fungsi yang telah dipaparkan</li> </ul>

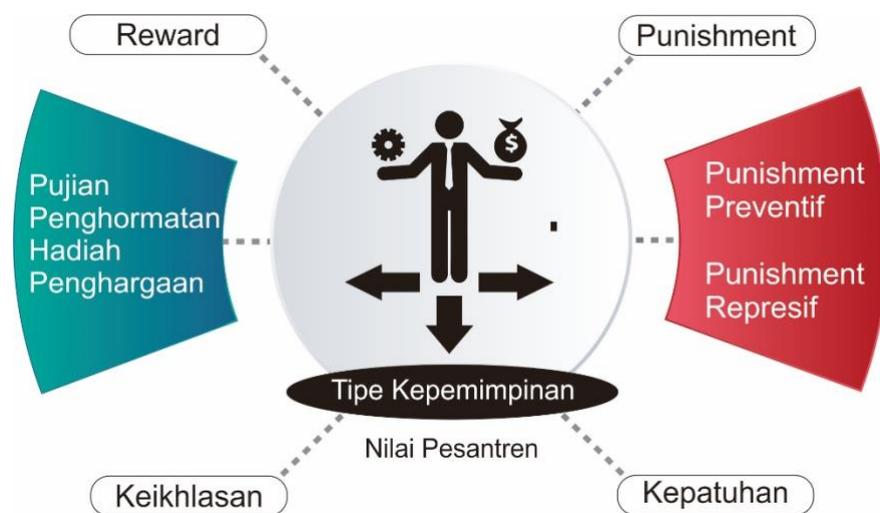
Sumber: Hasil penelitian

Hasil peningkatan kinerja guru berupa peningkatan loyalitas kepada pimpinan. Peningkatan disiplin waktu pada saat mengajar, maupun rapat rutin, selain itu beberapa guru juga aktif terlibat dalam berbagaimacam kegiatan

ekstrakurikuler meski tanpa honorarium. Sebenarnya faktor pendukung yang paling besar terhadap kesuksesan pelaksanaan program karena nilai-nilai kehidupan di pesantren yang sudah mangakar bagi para guru. Nilai tersebut adalah nilai keikhlasan serta rasa patuh terhadap pimpinan sebagai atasan mereka di Pesantren.

Tipe kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain, dalam konteks penelitian adalah situasional gabungan antara karismatik dan transformasional. Pemimpin pesantren yang ideal tidak hanya mampu tampil memimpin beragama bagi kehidupan bagi masyarakat pesantren tetapi juga mampu memelihara dan mempertahankan kehidupan beragama umat.

Pemimpin memiliki gaya demokratis sehingga dalam pemberlakuan hukuman lewat beberapa proses pertimbangan. Hal itu merupakan wujud daripada langkah preventif agar guru tidak melakukan pelanggaran yang lebih besar. Sementara itu, bentuk dari punisimen represif adalah pimpinan dalam memberlakukan hukuman cenderung bertingkat, dalam arti sanksi diberikan setelah adanya upaya preventif, metode yang dilakukan seperti pemanggilan secara personal, teguran dan sindirian ketika rapat.



Gambar: Novelty Penelitian

Nilai-nilai sebagai akar dari pesantren memiliki ketahanan yang lebih tinggi dalam mematri kesadaran guru. Hal ini berbeda dengan sistem, regulasi, kebijakan, program, standar, atau prosedur yang seringkali rentan terhadap perubahan yang terjadi akibat perubahan faktor eksternal dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Nilai memiliki ketahanan dan kelenturan dalam menyesuaikan diri. Nilai bertanggung jawab, jujur, peduli sesama, disiplin, dan lain-lain akan sangat cocok untuk diimplementasikan pada

berbagai sistem, regulasi, atau berbagai standar. Sehingga perubahan sistem, sandar, atau prosedur yang dilakukan oleh pesantren seperti pemberlakuan sistem reward dan punishment berjalan optimal.

Rekomendasi yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini dalam perencanaan aturan program disiplin yang mencakup pemberian ganjaran atau hukuman. Sistem reward dan punishment harus memiliki catatan khusus dalam setiap ganjaran dan hukuman. Catatan tersebut antara lain seperti buku sanksi, catatan gaji, pendoman pelaksanaan sistem ganjaran dan hukuman serta kegiatan perencanaan yang lebih terstruktur dan terarah. Dalam pengorganisasian, diharapkan kepada pimpinan agar saling berkoordinasi antar bidang agar tidak ada kesalahpahaman antara satu dengan yang lainnya. Dalam hal ini berkaitan dengan bidang program pembelajaran dan bagian administrasi.

Dalam pelaksanaan sistem pimpinan Pesantren Darul Amin agar didukung oleh seluruh komponen baik itu guru senior maupun junior sehingga tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Sedangkank bagi para guru agar diberikan waktu adaptasi terhadap peraturan sehingga mampu mengantisipasi diri terhadap pelanggaran yang mengakibatkan hukuman.

Pemahaman yang salah akan kebijakan juga mengakibatkan konflik bagi guru pesantren, untuk itu pimpinan pesantren senantiasa mensosialisasikan perubahan kebijakan pada setiap kesempatan formal maupun non formal. Sadar upaya perubahan dengan pelaksanaan sistem reward dan punishment, lambat laun masyarakat organisasi akan terbiasa. Secara global peneliti menilai guru guru lebih banyak mendapatkan reward dibanding punishmen, salah satu faktornya karena mereka bekerja dengan keterpanggilan hati sehingga masalah yang berkaitan penghargaan -materil- menjadi prioritas sekunder.

Dalam pengawasan harus memiliki indikator-indikator ketercapaian dan standar penilaian *reward punishment* yang matang, tidak hanya bersifat lisan atau dengan cara pengungkapan secara langsung saja agar dapat diketahui ketercapaian hasil pelaksanaan yang sudah dilampaui oleh para guru sehingga dapat dijadikan *feed back* bagi pimpinan dan koordinator masing-masing dalam rangka meningkatkan kinerja guru yang berkualitas.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren Darul Amin mengalami kemajuan dan perkembangan saat ini merupakan hasil dari kinerja guru-guru di dalamnya yang memiliki nilai juang yang tinggi. Faktor penyebab kinerja guru-guru yang baik tersebut ternyata didominasi oleh rasa suka mereka terhadap tipe pemimpin yang memimpin mereka, sehingga mereka merasa nyaman dalam bekerja. Di samping itu, *performa* kinerja guru yang baik tersebut juga

dipengaruhi oleh adanya *reward* dan *punishment* dari atasan ke bawahan dengan *continue* dan konsisten, sehingga guru yang benar-benar kreatif dan baik merasa dihargai dan guru yang kinerjanya kurang bagus merasa terus terawasi. Kemudian, pada pesantren-pesantren yang tidak atau belum mengalami kemajuan serta perkembangannya yang *stagnan* umumnya disebabkan oleh kinerja korps guru yang kurang baik. Kinerja guru-guru yang kurang baik tersebut berpautan erat dengan tipe pemimpin yang memimpin mereka. Adanya rasa tidak suka dan ketidaknyamanan untuk bekerja dan berbuat lebih. Kurangnya perhatian dari pemimpin yang boleh jadi tipe pemimpin tersebut adalah *laissez faire* sehingga berbuntut pada kurang adanya penghargaan (*reward*) bagi guru yang berprestasi dan tidak adanya *punishment* bagi mereka yang melanggar dan tidak mengerjakan tugas dengan baik.

Hasil peningkatan kinerja guru berupa peningkatan loyalitas kepada pimpinan. Peningkatan disiplin waktu pada saat mengajar, maupun rapat rutin, selain itu beberapa guru juga aktif terlibat dalam berbagai macam kegiatan ekstrakurikuler meski tanpa honorarium. Sebenarnya faktor pendukung yang paling besar terhadap kesuksesan pelaksanaan program karena nilai-nilai kehidupan di pesantren yang sudah mangakar bagi para guru. Nilai tersebut adalah nilai keikhlasan serta rasa patuh terhadap pimpinan sebagai atasan mereka di Pesantren.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Asri Budiningsih, C. (2005). *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bleotu, V., & Maria, T. D. (2014). Strategic Priorities for Education Funding. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2231–2234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.549>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (Thirteenth). London: Pearson Education Inc.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that Gets Results*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Kartono, K. (2009). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkuprawira, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (4th ed.). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Milkovich, & Boudreau, J. W. (1997). *Human Resource Management* (6th Editio). San Francisco: A Times Mirror Higher Education Group Inc.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan, Konsep dan Aplikasi Administrasi, Manajemen, dan Organisasi Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Prasetyo, M. A. M. (2016). The Relationship between Kyai Managerial Competence, the Management Based Islamic Boarding School (MBIBS), and the Educator's Performance in Islamic Islamic Boarding School: Approach Concept. In *The First*

*International Conference on Law, Economics and Education Muhammadiyah University of Metro, Indonesia ISBN.*

- Rahmah, S. (2017). Pendidik dan Pengembangan Profesi. *IDARAH: Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*, 1(1), 31–47.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Basri. (2011). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan & Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (8th ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saefuddin, A. F. (2005). *Antropologi Kontemporer, Suatu Pengantar Kritis Mengenai Pesantren*. Jakarta: Prenada Media.
- Siagian, S. P. (1997). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siregar, F. A. (2017). Membangun Loyalitas Tenaga Pendidik. *IDARAH: Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*, 1(1), 117–128.
- Soebahar, A. H. (2012). *Kebijakan pendidikan Islam dari Ordonansi Guru Sampai UU Sisdiknas*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Timpe, A. D. (2002). Seri Manajemen Sumber Daya Manusia - 6 - Kinerja. In 6 (5th ed.). Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dalam Organisasi Pembelajaran, Learning Organization*. Bandung: Alfabeta.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance; Seni Mengarahkan untuk mendongkrak Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja* (Edisi Ketu). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (2007). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (5th ed.). Jakarta: Indeks Gramedia.
- Zarkasyi, A. S. (2011). *Bekal Untuk Pemimpin, Pengalaman Memimpin Gontor* (1st ed.). Ponorogo: Trimurti Press.