

Implementasi Konsep *Reward* dan *Punishment* oleh Kepala Sekolah dalam Manajemen Sumber Daya Guru

Oleh:

Samsul Bahri¹

Universitas Islam 45 Bekasi

Ahmad Jazri²

Universitas Islam 45 Bekasi

Irnie Victorynie³

Universitas Islam 45 Bekasi

Korespondensi Penulis: ¹samsullbahrii214@gmail.com, ²ahmadjazri268@gmail.com,
³victorynie@gmail.com

Abstract. Teacher human resource management is a strategic aspect of improving educational quality, as teachers serve as the primary actors in the implementation of learning and the formation of school culture. Principals, as educational leaders, hold managerial responsibility for systematically managing teacher performance, one of which is through the application of the concepts of reward and punishment. This study aims to analyze the implementation of reward and punishment by principals in teacher human resource management and its implications for the formation of teachers' professional work behavior. This study employs a qualitative approach with a descriptive research design based on a literature review. Data sources were obtained from textbooks, journal articles, and scholarly works relevant to the themes of principal leadership, teacher human resource management, and the concepts of reward and punishment within the educational context. The data were analyzed through concept categorization, meaning interpretation, and the construction of analytical descriptions to obtain a comprehensive conceptual overview. The findings indicate that reward functions as a positive reinforcement instrument capable of enhancing teachers' motivation, loyalty, and work ethic through verbal, non-material, and material forms of appreciation. Meanwhile, punishment is understood as an educationally oriented corrective mechanism to maintain discipline,

responsibility, and compliance with school regulations. The synergy between reward and punishment is a key factor in the effectiveness of teacher performance management, as it creates clarity of work consequences, a sense of organizational justice, and a professional culture within the school environment. Proportional, consistent, and transparent implementation requires strong managerial competence on the part of principals so that the policies applied are not repressive in nature but instead support the sustainable professional development of teachers.

Keywords: *reward, punishment, principal, teacher human resource management.*

Abstrak. Manajemen sumber daya guru merupakan aspek strategis dalam peningkatan mutu pendidikan karena guru berperan sebagai aktor utama dalam pelaksanaan pembelajaran dan pembentukan budaya sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab manajerial dalam mengelola kinerja guru secara sistematis, salah satunya melalui penerapan konsep *reward* dan *punishment*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi konsep *reward* dan *punishment* oleh kepala sekolah dalam manajemen sumber daya guru serta implikasinya terhadap pembentukan perilaku kerja profesional guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif berbasis kajian literatur. Sumber data diperoleh dari buku teks, artikel jurnal, dan karya ilmiah yang relevan dengan tema kepemimpinan kepala sekolah, manajemen sumber daya guru, serta konsep *reward* dan *punishment* dalam konteks pendidikan. Data dianalisis melalui pengelompokan konsep, penafsiran makna, dan penyusunan deskripsi analitis untuk memperoleh gambaran konseptual yang komprehensif. Hasil kajian menunjukkan bahwa *reward* berfungsi sebagai instrumen penguatan positif yang mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan etos kerja guru melalui penghargaan verbal, non-materi, dan materi. Sementara itu, *punishment* dipahami sebagai mekanisme korektif yang bersifat edukatif untuk menjaga disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan sekolah. Sinergi antara *reward* dan *punishment* menjadi kunci efektivitas pengelolaan kinerja guru karena menciptakan kejelasan konsekuensi kerja, rasa keadilan organisasi, serta budaya profesional di lingkungan sekolah. Implementasi yang proporsional, konsisten, dan transparan menuntut kompetensi manajerial kepala sekolah agar kebijakan yang diterapkan tidak bersifat represif, melainkan mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *reward, punishment*, kepala sekolah, manajemen sumber daya guru.

LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan hak dasar setiap warga negara yang dijamin secara konstitusional melalui Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 yang menegaskan kewajiban negara dalam menyelenggarakan sistem pendidikan nasional yang bermutu dan berkeadilan. Implementasi amanat konstitusi tersebut tidak dapat dilepaskan dari kualitas pengelolaan sumber daya manusia pendidikan, khususnya guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran. Guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana kurikulum, tetapi juga sebagai penggerak nilai, budaya kerja, dan kualitas lulusan yang dihasilkan oleh satuan pendidikan, sehingga manajemen sumber daya guru menjadi elemen strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional (Ratnagung et al., 2025).

Manajemen sumber daya guru dalam dunia pendidikan formal menuntut adanya tata kelola yang sistematis, terarah, dan berbasis regulasi. Pengelolaan tersebut harus berlandaskan pada kerangka hukum pendidikan yang menjamin profesionalisme, akuntabilitas, serta keadilan dalam setiap kebijakan yang diambil oleh pimpinan satuan pendidikan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menempatkan guru sebagai tenaga profesional yang memiliki hak dan kewajiban yang harus dikelola secara proporsional oleh kepala sekolah sebagai pemimpin manajerial di tingkat institusi pendidikan (Muspawi, 2021).

Dalam praktiknya, peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan formal tidak dapat dilepaskan dari peran strategis guru sebagai pelaku utama dalam proses pembelajaran di sekolah. Guru tidak hanya bertugas mentransfer pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter, menumbuhkan nilai, serta menciptakan iklim belajar yang efektif dan berkelanjutan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional (Elitasari, 2022). Kualitas kinerja guru menjadi indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan karena berpengaruh langsung terhadap capaian belajar peserta didik dan efektivitas proses pembelajaran yang berlangsung di kelas. Kinerja guru yang optimal tercermin dari tanggung jawab profesional, konsistensi pelaksanaan tugas, serta kemampuan mengelola pembelajaran secara sistematis dan terukur (Muspawi, 2021).

Kinerja guru pada dasarnya merupakan perwujudan dari kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang terintegrasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di sekolah. Penilaian kinerja guru dapat diamati melalui tiga dimensi utama, yaitu perencanaan pembelajaran yang terstruktur, pelaksanaan pembelajaran yang efektif, serta penilaian hasil belajar yang sesuai dengan tujuan dan karakteristik peserta didik. Ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru tidak bersifat statis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi dalam organisasi sekolah (Agung, 2022).

Secara teoretis, kinerja individu dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor kondisi kerja yang membentuk perilaku profesional seseorang dalam organisasi. Faktor individu berkaitan dengan tujuan personal, kebutuhan, serta dorongan intrinsik untuk berprestasi, sedangkan faktor kondisi merupakan hasil interaksi antara motivasi kerja dengan kompetensi dasar yang dimiliki individu (Herayati, 2021). Ketidakseimbangan antara motivasi dan kompetensi akan berdampak langsung pada rendahnya kinerja, baik ketika motivasi tinggi tetapi kompetensi rendah, maupun ketika kompetensi tinggi tetapi motivasi kerja lemah. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru membutuhkan strategi manajerial yang mampu mengintegrasikan aspek motivasi, penghargaan, serta pengendalian perilaku kerja secara proporsional (Faozan, 2022).

Dalam manajemen sumber daya guru, kepala sekolah memegang peran sentral sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dalam mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan potensi guru secara berkelanjutan. Salah satu strategi yang banyak diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan adalah penerapan konsep *reward* dan *punishment* sebagai instrumen motivasi dan pengendalian kinerja (Fauziyah & Renaldi, 2021). Penerapan kedua konsep tersebut bertujuan untuk mendorong perilaku kerja positif, meningkatkan kedisiplinan, serta membentuk budaya kerja profesional yang selaras dengan visi dan misi sekolah.

Secara konseptual, *reward* dipahami sebagai bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada individu atau kelompok atas pencapaian prestasi dan kinerja yang sesuai dengan target organisasi. *Reward* dapat berbentuk material maupun non-material, seperti insentif finansial, sertifikat penghargaan, fasilitas pendukung kerja, pengakuan jabatan, serta kepercayaan dalam pengembangan karier profesional guru. Dalam

perspektif kepemimpinan pendidikan, pemberian *reward* oleh kepala sekolah mencerminkan prinsip keadilan dan apresiasi terhadap kontribusi guru, yang berdampak pada peningkatan semangat kerja dan loyalitas terhadap institusi (Enas, 2020).

Sementara itu, *punishment* dipahami sebagai konsekuensi atau sanksi yang diberikan atas pelanggaran aturan atau ketidaksesuaian perilaku kerja dengan standar yang telah ditetapkan. *Punishment* tidak selalu bermakna hukuman yang merugikan, tetapi dapat berupa teguran, peringatan, atau pembinaan yang bersifat korektif dan edukatif untuk mengembalikan kualitas kinerja guru. Konsep *punishment* dalam manajemen pendidikan menekankan pada upaya pengendalian perilaku dan pembentukan disiplin kerja secara proporsional agar tidak menimbulkan dampak psikologis negatif bagi guru (Andayani, 2023).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi *reward* dan *punishment* oleh kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Penelitian (Ihya et al., 2024) menunjukkan bahwa pemberian *punishment* secara bertahap mampu meningkatkan keaktifan dan tanggung jawab guru dalam kegiatan sekolah. Penelitian (Hutagaol et al., 2022) juga membuktikan bahwa kombinasi *reward* finansial dan nonfinansial serta *punishment* yang proporsional mampu menurunkan tingkat ketidakefektifan kinerja guru secara signifikan. Temuan serupa diperoleh dari penelitian (Manik & Siahaan, 2021) yang menegaskan bahwa keterampilan kepala sekolah dalam menerapkan *reward* dan *punishment* berdampak pada meningkatnya motivasi, etos kerja, dan kinerja guru.

Meskipun kajian mengenai *reward* dan *punishment* dalam manajemen kinerja guru telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih menggunakan pendekatan empiris lapangan dengan institusi tertentu. Penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi konsep *reward* dan *punishment* oleh kepala sekolah melalui pendekatan *systematic literature review* masih relatif terbatas, sehingga diperlukan kajian komprehensif untuk mengintegrasikan temuan-temuan penelitian sebelumnya secara sistematis dan objektif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi konsep *reward* dan *punishment* oleh kepala sekolah dalam manajemen sumber daya guru. Penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi pola,

strategi, serta implikasi penerapan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja guru, sekaligus memberikan landasan konseptual dan rekomendasi bagi pengembangan manajemen pendidikan yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan konsep implementasi *reward* dan *punishment* oleh kepala sekolah. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan karena berfokus pada penguraian makna, prinsip, dan pola penerapan *reward* dan *punishment* sebagaimana dikemukakan dalam kajian keilmuan manajemen pendidikan dan kepemimpinan sekolah (Sugiyono, 2022). Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk melakukan pengujian hubungan variabel atau generalisasi temuan, melainkan menyajikan deskripsi konseptual secara sistematis mengenai peran kepala sekolah dalam mengelola kinerja guru melalui mekanisme penghargaan dan sanksi yang bersifat edukatif. Pendekatan deskriptif memungkinkan peneliti menguraikan fenomena secara runtut dan terstruktur berdasarkan kerangka berpikir ilmiah yang relevan dengan fokus penelitian (Creswell, 2024).

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari literatur ilmiah yang meliputi buku teks, artikel jurnal, dan karya ilmiah yang membahas konsep *reward*, *punishment*, kepemimpinan kepala sekolah, serta manajemen sumber daya guru. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan pengkajian sumber-sumber tertulis yang relevan untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai konsep dan implementasi *reward* dan *punishment* dalam lingkup pendidikan (Sinaga, 2023). Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif melalui proses pengelompokan konsep, penafsiran makna, dan penyusunan deskripsi analitis untuk menggambarkan keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen kinerja guru. Hasil analisis disajikan dalam bentuk uraian naratif yang sistematis guna memberikan gambaran konseptual yang utuh mengenai implementasi *reward* dan *punishment* sebagai strategi manajemen sumber daya guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi *Reward* dalam Manajemen Guru

Hasil analisis konseptual menunjukkan bahwa penerapan *reward* oleh kepala sekolah dalam manajemen sumber daya guru berfungsi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan motivasi kerja, loyalitas profesional, dan kualitas kinerja guru. *Reward* diposisikan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian, kedisiplinan, dan kontribusi guru dalam menjalankan tugas pendidikan sesuai dengan standar yang ditetapkan lembaga. Konsep *reward* dalam manajemen pendidikan tidak terbatas pada pemberian imbalan materi, melainkan mencakup penguatan psikologis dan simbolik yang berdampak pada pembentukan perilaku kerja positif secara berkelanjutan sebagaimana ditegaskan dalam kajian pendidikan dan kepemimpinan sekolah (Arisman et al., 2021).

Secara operasional, implementasi *reward* oleh kepala sekolah dapat dipahami melalui beberapa bentuk utama sebagai berikut:

1. *Reward* verbal berupa pujian, pengakuan formal, dan doa yang disampaikan secara terbuka maupun personal sebagai penguatan motivasi intrinsik guru.
2. *Reward* non-materi seperti pemberian sertifikat, piagam penghargaan, penugasan strategis, serta kepercayaan dalam pengembangan karier profesional guru.
3. *Reward* materi berupa insentif, tunjangan tambahan, atau fasilitas pendukung kerja yang disesuaikan dengan kebijakan lembaga dan kemampuan organisasi pendidikan.

Ketiga bentuk *reward* tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki ruang manajerial yang luas dalam mengelola motivasi dan kinerja guru melalui pendekatan yang humanis dan terukur. Penerapan *reward* dalam manajemen sumber daya guru memiliki implikasi langsung terhadap peningkatan etos kerja dan tanggung jawab profesional. Guru yang memperoleh penghargaan atas kinerjanya cenderung menunjukkan konsistensi dalam perencanaan pembelajaran, ketepatan pelaksanaan tugas, serta komitmen terhadap visi sekolah. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa *reward* mampu mengasosiasikan perilaku kerja dengan perasaan positif, sehingga mendorong pengulangan perilaku yang diharapkan oleh organisasi pendidikan (Lismayana et al., 2024).

Selain berdampak pada individu guru, *reward* juga berperan dalam membangun iklim organisasi yang kompetitif namun tetap sehat. Kepala sekolah

melalui kebijakan *reward* yang transparan dan adil dapat menciptakan budaya kerja yang saling mendukung antar guru. Dalam hal ini, *reward* tidak hanya menjadi alat motivasi personal, tetapi juga mekanisme penguatan nilai kolektif yang mendorong kolaborasi dan profesionalisme di lingkungan sekolah.

Namun, hasil kajian juga menunjukkan adanya potensi tantangan dalam penerapan *reward* jika tidak dikelola secara proporsional. Beberapa hambatan yang dapat muncul antara lain:

- a) kecemburuan sosial antar guru akibat persepsi ketidakadilan dalam pemberian *reward*,
- b) orientasi kerja yang terlalu berfokus pada imbalan sehingga menggeser nilai pengabdian profesional,
- c) keterbatasan sumber daya lembaga dalam menyediakan *reward* materi secara berkelanjutan.

Kondisi tersebut menuntut kepala sekolah untuk merancang sistem *reward* yang berbasis kinerja objektif dan nilai-nilai etika pendidikan agar tetap relevan dengan tujuan manajemen sumber daya guru (Maulida et al., 2023). Dengan implementasi *reward* oleh kepala sekolah dalam manajemen sumber daya guru tidak hanya menekankan aspek penghargaan, tetapi memerlukan keseimbangan antara motivasi, keadilan organisasi, dan penguatan budaya kerja profesional agar selaras dengan tujuan pendidikan sekolah.

B. Penerapan *Punishment* secara Edukatif

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa *punishment* dalam manajemen sumber daya guru dipahami sebagai mekanisme pengendalian perilaku kerja yang bersifat korektif dan edukatif. *Punishment* tidak dimaknai sebagai hukuman represif, melainkan sebagai instrumen pembinaan untuk menjaga disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi sekolah. Dalam perspektif manajemen pendidikan, *punishment* diberikan ketika terjadi penyimpangan perilaku kerja berpotensi mengganggu efektivitas kinerja guru dan iklim profesional sekolah (Muhammad Daud, 2024).

Secara konseptual, *punishment* memiliki tujuan utama untuk memperbaiki perilaku, mencegah pengulangan kesalahan, serta melindungi tatanan nilai dan norma yang berlaku di lingkungan pendidikan. Bentuk *punishment* yang diterapkan kepala sekolah harus mempertimbangkan aspek psikologis, etis, dan profesional agar tidak menurunkan martabat guru sebagai tenaga pendidik. Dalam praktik manajerial, *punishment* dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk sebagai berikut:

1. Teguran lisan atau tertulis sebagai peringatan awal terhadap pelanggaran disiplin,
2. Pembinaan administratif melalui evaluasi kinerja dan pendampingan profesional,
3. Penyesuaian tugas atau tanggung jawab kerja sesuai dengan tingkat pelanggaran.

Pendekatan ini menegaskan bahwa *punishment* berfungsi sebagai sarana pembelajaran organisasi, bukan sebagai alat penekanan personal (Kanz & Mubarak, 2024). Dalam kajian pendidikan Islam, *punishment* dipandang sebagai upaya menjaga fitrah, moral, dan akhlak individu agar tetap selaras dengan nilai-nilai etika dan norma sosial. Prinsip ini relevan dalam perspektif guru sebagai figur teladan di sekolah, sehingga setiap bentuk *punishment* harus diarahkan pada perbaikan sikap dan peningkatan kualitas profesional, bukan pada penciptaan rasa takut atau tekanan psikologis. Kaidah pemberian *punishment* menekankan pentingnya keadilan, proporsionalitas, serta kesesuaian dengan tingkat kesalahan yang dilakukan (Anwar, 2020).

Analisis juga menunjukkan bahwa efektivitas *punishment* dalam manajemen sumber daya guru dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung meliputi kejelasan aturan sekolah, konsistensi kebijakan kepala sekolah, serta dukungan budaya organisasi yang menjunjung disiplin dan tanggung jawab. Sementara itu, faktor penghambat dapat berupa perbedaan persepsi mengenai *punishment*, keterbatasan kompetensi manajerial kepala sekolah, serta resistensi individu terhadap kebijakan disiplin yang diterapkan (Azizah & Tiadilona, 2023).

Selain itu, klasifikasi *punishment* seperti *punishment* asosiatif, logis, dan normatif memberikan kerangka konseptual bagi kepala sekolah dalam menentukan jenis sanksi yang sesuai dengan pelanggaran. *Punishment* asosiatif berfungsi menimbulkan kesadaran akibat pelanggaran, *punishment* logis menekankan hubungan sebab-akibat, sedangkan *punishment* normatif diarahkan pada pembentukan moral dan etika kerja guru.

Kerangka ini membantu kepala sekolah dalam menerapkan *punishment* secara terukur dan edukatif tanpa mengabaikan nilai kemanusiaan dan profesionalisme guru. Penerapan *punishment* oleh kepala sekolah dalam manajemen sumber daya guru menuntut kehati-hatian, konsistensi, dan orientasi pembinaan agar kebijakan disiplin mampu memperkuat kinerja dan integritas guru sekaligus menjaga iklim pendidikan yang kondusif dan bermartabat.

C. Sinergi *Reward* dan *Punishment* dalam Pengelolaan Kinerja Guru

Hasil kajian menunjukkan bahwa efektivitas manajemen sumber daya guru oleh kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh penerapan *reward* atau *punishment* secara terpisah, melainkan oleh sinergi keduanya dalam satu kerangka kebijakan yang terintegrasi. *Reward* dan *punishment* diposisikan sebagai dua instrumen pengendalian yang saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja guru yang profesional, disiplin, dan bertanggung jawab (Mukhadasin & Kuswandi, 2020). Dalam hal ini, kepala sekolah berperan sebagai manajer yang mengatur keseimbangan antara penguatan positif dan koreksi perilaku agar kinerja guru bergerak sesuai dengan standar institusi pendidikan.

Sinergi *reward* dan *punishment* dapat dipahami melalui beberapa aspek utama sebagai berikut:

1. Aspek regulatif, yaitu keterkaitan kebijakan penghargaan dan sanksi dengan aturan sekolah yang jelas dan konsisten,
2. Aspek psikologis, yaitu pengaruh kebijakan tersebut terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru,
3. Aspek organisatoris, yaitu dampaknya terhadap iklim kerja dan budaya profesional di lingkungan sekolah.

Dalam praktik manajemen, *reward* berfungsi sebagai penguat perilaku positif yang telah ditunjukkan guru, sementara *punishment* berperan sebagai pengendali terhadap penyimpangan perilaku kerja. Ketika keduanya diterapkan secara proporsional, guru memperoleh kejelasan mengenai konsekuensi dari setiap tindakan profesional yang dilakukan. Kejelasan ini membantu membentuk pola kerja yang terarah karena guru memahami bahwa kinerja yang baik memperoleh apresiasi, sedangkan pelanggaran terhadap aturan memperoleh tindak lanjut yang terukur dalam kerangka pembinaan (Ihya & Fauzi, 2024).

Sinergi tersebut juga berkontribusi dalam menciptakan rasa keadilan organisasi. Kepala sekolah yang mampu menerapkan *reward* dan *punishment* secara konsisten akan dipersepsikan sebagai pemimpin yang adil dan objektif. Persepsi ini berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan guru terhadap kebijakan manajemen sekolah. Kepercayaan menjadi modal sosial penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena mempengaruhi kesediaan guru untuk mematuhi aturan dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan sekolah (Daheri et al., 2023).

Integrasi *reward* dan *punishment* mendukung terbentuknya budaya kerja profesional yang berorientasi pada kinerja. Budaya ini ditandai oleh kesadaran guru terhadap tanggung jawab profesional, komitmen terhadap mutu pembelajaran, serta kesiapan menerima evaluasi sebagai bagian dari pengembangan diri. Dalam budaya kerja seperti ini, *reward* tidak dipersepsikan sebagai tujuan utama, melainkan sebagai pengakuan atas profesionalisme, sementara *punishment* dipahami sebagai koreksi terhadap perilaku yang menyimpang dari nilai-nilai organisasi.

Kondisi ini menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan reflektif dalam menilai situasi dan karakteristik guru agar kebijakan yang diterapkan tetap kontekstual. Sinergi *reward* dan *punishment* dalam manajemen sumber daya guru merupakan strategi pengelolaan kinerja yang menekankan keseimbangan antara apresiasi dan koreksi perilaku, sehingga membentuk sistem kerja yang terarah dan berlandaskan nilai profesionalisme guru.

D. Implikasi Manajerial bagi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pembahasan mengenai *reward* dan *punishment* dalam manajemen sumber daya guru memiliki implikasi langsung terhadap praktik kepemimpinan kepala

sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang bertanggung jawab terhadap pengembangan kualitas guru. Implikasi manajerial ini berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah merancang kebijakan, mengomunikasikan aturan, serta menindaklanjuti kinerja guru dalam kerangka pengelolaan yang sistematis (Forbeshu & Edalmen, 2023).

Salah satu implikasi penting adalah kebutuhan kepala sekolah untuk memiliki kompetensi manajerial yang memadai dalam mengelola *reward* dan *punishment*. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan menyusun indikator kinerja guru yang jelas, memahami karakteristik individu guru, serta menilai kinerja secara objektif. Tanpa kompetensi ini, kebijakan *reward* dan *punishment* berisiko menjadi subjektif dan kurang efektif dalam mendorong peningkatan kinerja guru (Kusuma & Nasrulloh, 2022).

Implikasi berikutnya berkaitan dengan komunikasi kebijakan. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa seluruh guru memahami tujuan, mekanisme, dan konsekuensi dari penerapan *reward* dan *punishment*. Transparansi dalam komunikasi membantu mengurangi kesalahpahaman dan resistensi terhadap kebijakan manajemen. Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan terjadinya dialog antara kepala sekolah dan guru mengenai kendala kerja serta upaya perbaikan kinerja yang realistis.

Dalam pengembangan profesional, *reward* dan *punishment* dapat diarahkan sebagai instrumen pembinaan berkelanjutan melalui beberapa pendekatan berikut:

- a) *reward* sebagai penguatan terhadap praktik pembelajaran inovatif dan kolaboratif,
- b) *punishment* sebagai pemicu refleksi profesional melalui evaluasi kinerja,
- c) pendampingan sebagai tindak lanjut dari kebijakan disiplin untuk meningkatkan kompetensi guru.

Pendekatan ini menempatkan kepala sekolah sebagai fasilitator pengembangan sumber daya manusia, bukan sekadar pengawas administratif. Implikasi manajerial lainnya adalah terbentuknya sistem evaluasi kinerja guru yang berkelanjutan dan terintegrasi dengan visi sekolah. Evaluasi tidak hanya berfungsi untuk menentukan pemberian *reward* atau *punishment*, tetapi juga sebagai dasar perencanaan pengembangan guru. Dengan sistem evaluasi yang terstruktur, kepala sekolah dapat memetakan kebutuhan peningkatan kompetensi guru secara lebih akurat sesuai dengan arah kebijakan pendidikan sekolah (Laumakiling, 2022).

Selain itu, penerapan *reward* dan *punishment* juga berdampak pada penguatan budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah yang konsisten dalam

menerapkan kebijakan manajerial akan membentuk lingkungan kerja yang menjunjung kedisiplinan, tanggung jawab, dan etika profesi. Budaya ini berpengaruh terhadap cara guru memaknai pekerjaannya sebagai profesi yang menuntut komitmen moral dan akademik, bukan sekadar rutinitas administratif.

Implikasi terakhir berkaitan dengan keberlanjutan kepemimpinan kepala sekolah. Kebijakan *reward* dan *punishment* yang dirancang secara sistematis akan menjadi bagian dari tata kelola sekolah yang dapat diteruskan meskipun terjadi pergantian kepemimpinan. Sistem manajemen sumber daya guru tidak bergantung pada figur tertentu, melainkan pada kerangka kebijakan yang telah terinstitusionalisasi dalam organisasi sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan konseptual yang telah diuraikan, implementasi konsep *reward* dan *punishment* oleh kepala sekolah dalam manajemen sumber daya guru merupakan strategi manajerial yang memiliki peran signifikan dalam membentuk perilaku kerja profesional guru. *Reward* berfungsi sebagai instrumen penguatan positif yang mendorong motivasi, loyalitas, dan komitmen guru terhadap pelaksanaan tugas pendidikan, baik melalui penghargaan verbal, non-materi, maupun materi yang disesuaikan dengan kebijakan lembaga. Sementara itu, *punishment* dipahami sebagai mekanisme korektif yang bersifat edukatif untuk menjaga disiplin dan tanggung jawab profesional guru dalam kerangka etika dan nilai pendidikan. Kedua instrumen tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dalam menciptakan kejelasan konsekuensi kerja serta membangun budaya profesional yang terarah di lingkungan sekolah.

Sinergi antara *reward* dan *punishment* menempatkan kepala sekolah sebagai aktor sentral dalam pengelolaan kinerja guru melalui pendekatan yang seimbang antara apresiasi dan pengendalian perilaku. Penerapan kebijakan yang adil, konsisten, dan transparan berkontribusi pada terbentuknya iklim kerja yang kondusif, meningkatkan kepercayaan guru terhadap kepemimpinan sekolah, serta memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada mutu pembelajaran. Implikasi manajerial dari penerapan konsep ini menuntut kepala sekolah untuk memiliki kompetensi kepemimpinan yang reflektif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru sehingga kebijakan

manajemen sumber daya guru tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mendukung peningkatan kualitas pendidikan secara institusional.

Saran untuk penelitian selanjutnya diarahkan pada pengembangan kajian empiris yang mengintegrasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif guna memperkaya pemahaman mengenai efektivitas implementasi *reward* dan *punishment* dalam berbagai satuan pendidikan.

DAFTAR REFERENSI

- Agung, A. D. (2022). Systematic Literature Review: Pengembangan Pembelajaran Berbasis ICT (Information Communication Technology) sebagai Upaya Realisasi Kemerdekaan Belajar Peserta Didik. *Jurnal Pendidikan MIPA*, 12(2), 270–281. <https://doi.org/10.37630/jpm.v12i2.606>
- Andayani, V. A. (2023). *Penerapan Reward dan Punishment untuk Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Tematik Kelas IV di MI Thoriqul Huda Kota Batu*.
- Anwar, A. S. (2020). Pengembangan Sikap Profesionalisme Guru Melalui Kinerja Guru pada Satuan Pendidikan MTs Negeri 1 Serang. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 147–173. <https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i1.79>
- Arisman, A., Sihotang, H., & Sinaga, D. (2021). Analisis Pemberian Reward dan Punishment untuk Meningkatkan Kinerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Tambahan sebagai Wali Kelas di SMK Kristen Tagari Rantepao. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(1), 1248–1256.
- Azizah, L. A., & Tiadilona, W. (2023). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *JMMP: Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 2(1), 75–84. <https://doi.org/10.51276/edu.v2i1.81>
- Creswell, J. W. (2024). My 35 years in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 18(3), 203–215.

- Daheri, M., Pattiasina, P. J., Saputra, N., Nurdiansyah, N. M., & Uzlifah, L. (2023). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Profesionalisme Guru. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(4), 388–397. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i4.304>
- Elitasari, H. T. (2022). Kontribusi Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Abad 21. *Jurnal Basicedu*, 6(6), 9508–9516. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i6.4120>
- Enas, E. (2020). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal of Management Review*, 2(3), 252. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i3.1803>
- Faozan, A. (2022). *Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam melalui Supervisi Akademik, Diklat dan Partisipasi dalam Kelompok Kerja Guru*. A-Empat.
- Fauziyah, F., & Renaldi, R. (2021). Analisis Sistem Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi, Dan Kewirausahaan*, 12(3), 106–113. <https://doi.org/10.36418/covalue.v12i3.1236>
- Forbeshu, C., & Edalmen, E. (2023). Pengaruh Reward, Punishment dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Emas. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(1), 231–240. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.22671>
- Herayati, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menetapkan Reward dan Punishment terhadap Kinerja Guru di Sekolah SMPIT Islam. *Akrab Juara: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(4), 233–241.
- Hutagaol, A. L., Wardah, S. R. R., & Neliwati, N. (2022). Upaya Meningkatkan Kinerja Guru melalui Reward dan Punishment di Madrasah. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 1281–1288. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.2159>
- Ihya, S., & Fauzi, A. (2024). Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Berbasis Al-Qur'an dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 29–54.
- Ihya, S., Firdaos, R., & Bachtiar, M. (2024). Systematic Literature Review: Penerapan Sistem Pemberian Reward dan Punishment Kepala Madrasah dalam Meningkatkan

- Kinerja Guru. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(001), 145–164. <https://doi.org/10.30868/im.v7i001.7613>
- Kanz, H. H. N., & Mubarak, M. G. A. (2024). Implikasi Reward dan Punishment (Al-Tsawab wa Al-Iqab) dalam Pendidikan Islam. *Al-Authar: Jurnal Pendidikan Dan Hukum Islam*, 3(1), 21–38.
- Kusuma, D. P. P., & Nasrulloh, A. (2022). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 142–157. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v4i2.286>
- Laumakiling, S. dg. (2022). Upaya Meningkatkan Disiplin Guru SMKN Bukapiting dalam Kehadiran Mengajar di Kelas melalui Penerapan Reward and Punishment Tahun Pelajaran 2022/2023. *Pahlawan Jurnal Pendidikan-Sosial-Budaya*, 18(2), 29–37. <https://doi.org/10.57216/pah.v18i2.484>
- Lismayana, Syamsul, H., & Nurhikmah. (2024). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Efektivitas Administrasi dan Supervisi Pendidikan di Sekolah. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(5), 252–257. <https://doi.org/10.62504/jimr468>
- Manik, J., & Siahaan, M. (2021). Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pemberian Reward terhadap Kinerja Guru: Peran Motivasi Guru sebagai Variabel Mediasi. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 145–163. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v9i2.2267>
- Maulida, S. A., Sihotang, A. A., & Kahairani, L. (2023). Hakikat Reward dalam Perspektif Nilai-Nilai Pendidikan Islam. *Tarbawi: Journal on Islamic Education*, 1(2), 114–128.
- Muhammad Daud. (2024). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SMP Negeri 9 Padang Sumatera Barat. *Unisan Jurnal*, 3(6), 199–208.
- Mukhadasin, M., & Kuswandi, A. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru: Kasus di SDIT Cahaya Sunnah Cileungsi Bogor. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 4(1), 73–88. <https://doi.org/10.32533/04105.2020>

- Muspawi, M. (2021). Strategi Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(1), 101. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1265>
- Ratnagung, C. G., Suryani, L., & Ratnasih, P. (2025). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berlandaskan Hukum Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(5), 257–265. <https://doi.org/10.61722/jemba.v2i5.1343>
- Sinaga, D. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian (Penelitian Kualitatif)*. UKI Press.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D: Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. CV Alfabeta.