

OPTIMALISASI IMBALAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA GURU

Wagiran
Fakultas Teknik, Universitas Negeri Yogyakarta
wagiran@uny.ac.id

Disampaikan dalam Seminar Nasional SMK Membangun Bangsa UPI Bandung & APTEKINDO, 18 - 20 Juni 2012. Hlm: 77-87

Abstrak: Berbagai studi menunjukkan peran penting imbalan dalam meningkatkan kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Dimensi imbalan secara komprehensif paling tidak merupakan aktualisasi dari dua indikator utama yaitu imbalan ekstrinsik (berupa uang dan bukan uang) serta imbalan intrinsik (kepuasan penyelesaian tugas, dan penghargaan). Keduanya terbukti memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja guru. Namun demikian perhatian utama dalam meningkatkan kinerja guru saat ini tampak lebih dominan memprioritaskan imbalan ekstrinsik berupa uang, belum secara komprehensif mengoptimalkan imbalan ekstrinsik bukan uang dan imbalan intrinsik. Oleh karenanya upaya peningkatan kinerja guru perlu secara komprehensif dan berimbang mengoptimalkan peran imbalan baik secara ekstrinsik maupun intrinsik.

Kata Kunci: kinerja guru, imbalan, uang

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran strategis dalam upaya meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Salah satu faktor mendasar yang menentukan ketercapaian tujuan pendidikan adalah guru. Guru memiliki peran signifikan bagi setiap keberhasilan proses pembelajaran (Jones, Jenkin & Lord, 2006:1). Dari begitu banyak variabel yang menentukan pendidikan, muncul bukti-bukti bahwa kemampuan guru merupakan variabel terpenting atas kualitas hasil pembelajaran (Zamroni, 2008: 40). Ungkapan menyatakan “kalau ingin melihat prestasi siswa lihatlah kualitas gurunya” (Zamroni, 2009: 4). Guru dituntut mampu memfasilitasi proses pembelajaran aktif yang mampu membangkitkan minat dan kemauan siswa dalam mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Studi di negara-negara berkembang yang dikutip Indra Djati Sidi (2000) menunjukkan bahwa faktor guru memberikan sumbangan dalam prestasi belajar siswa sebesar 36%, diikuti dengan faktor manajemen sebesar 23%, faktor waktu belajar sebesar 22%, dan faktor sarana fisik sebesar 19%.

Guru merupakan masukan instrumental yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan mutu pendidikan yang berkualitas. Upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak akan banyak berarti tanpa dukungan guru yang profesional dan berkualitas. Glatthorn, Jones & Bullock (2006:3) menegaskan bahwa guru yang berkualitas tinggi merupakan kunci keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Studi yang dilakukan Stronge, Gareis, & Little (2006:2) menyimpulkan bahwa diantara berbagai faktor yang mempengaruhi efektifitas sekolah, faktor guru merupakan faktor yang memiliki pengaruh paling besar.

Gambaran kinerja guru dapat dicermati dari berbagai kajian hasil maupun dampak sertifikasi guru. Hasil kajian yang dilakukan Ditjen PMPTK menunjukkan bahwa guru yang telah mengikuti (lolos) sertifikasi ternyata tidak serta merta menunjukkan peningkatan kinerja. Kajian juga menemukan bahwa motivasi guru untuk segera mengikuti sertifikasi bukanlah semata-mata untuk mengetahui tingkat kompetensi atau ingin menambah kompetensi, melainkan yang lebih menonjol adalah motivasi finansial berupa tunjangan profesi. Temuan lain hasil survei yang dilakukan Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) mengenai dampak sertifikasi profesi guru terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa kinerja guru yang sudah lolos sertifikasi masih belum memuaskan. Motivasi kerja yang tinggi justru ditunjukkan oleh guru-guru di berbagai jenjang pendidikan yang belum lolos sertifikasi, dengan harapan segera mendapat sertifikasi berikut uang tunjangan profesi.

Berbagai permasalahan guru tersebut diakibatkan oleh belum tertatanya manajemen/pengelolaan guru secara optimal. Pembinaan guru belum secara komprehensif memperhatikan berbagai yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Pembinaan guru akan mencapai hasil maksimal apabila variabel yang secara signifikan mempengaruhi kinerja guru juga ditangani secara serius dan simultan. Salah satu variabel penting yang perlu dikaji sebagai upaya meningkatkan kualitas guru adalah imbalan. Program sertifikasi sebagai upaya meningkatkan kualitas guru yang diikuti dengan tunjangan profesi sebagai kompensasi atau “imbalan” bagi peningkatan kesejahteraan diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja guru. Pembicaraan tentang kompensasi atau imbalan selama ini lebih berpusat kepada imbalan langsung berupa uang, dan belum secara komprehensif mengungkap tentang imbalan lain yang bukan berupa uang namun terbukti mampu meningkatkan kualitas dan kinerja guru secara signifikan. Oleh karenanya optimalisasi imbalan baik ekstrinsik maupun intrinsik perlu dilakukan guna meningkatkan kinerja guru secara optimal.

PENGERTIAN IMBALAN

Imbalan atau kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Demikian halnya dengan guru yang bekerja di sekolah, tentunya berharap akan memperoleh penghasilan yang cukup guna memenuhi kebutuhannya yang paling dasar atau primer yaitu kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup seperti kebutuhan akan sandang, pangan dan perumahan maupun untuk berprestasi, berafiliasi, berkuasa atau aktualisasi diri. Oleh karena itu penghasilan yang dikenal dengan imbalan yang menjadi hak setiap individu menjadi faktor yang sangat penting dalam kehidupan guru.

Imbalan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima pegawai sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Ivancevich & Matteson, 1999: 196-197). Dilihat dari wujudnya, imbalan dapat pula dimaknai sebagai pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi

(Hasibuan, 1997:133). Lebih lanjut dikemukakan bahwa imbalan dapat pula dimaknai sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada pegawai atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Sistem imbalan pada dasarnya didesain dan dikelola untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi (Ivancevich & Matteson, 1999:196). Tujuan utama sistem imbalan adalah: (1) untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, (2) mempertahankan pegawai yang memiliki kualitas baik, dan (3) untuk memotivasi karyawan dalam meraih kinerja yang lebih tinggi. Mengacu pendapat tersebut, maka tujuan pemberian imbalan bagi guru dapat dirumuskan sebagai berikut:

a) Memperoleh guru yang berkualitas

Imbalan perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar sehingga sekolah mempunyai keleluasaan untuk memilih calon guru yang berkualitas.

b) Mempertahankan guru yang sudah ada

Bila tingkat imbalan tidak kompetitif, niscaya banyak guru yang baik akan keluar atau tidak menunjukkan kinerja yang diharapkan. Untuk mencegah perputaran guru, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan organisasi lain.

c) Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat imbalan.

d) Menghargai perilaku yang diinginkan

Imbalan hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana imbalan yang efektif.

e) Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program imbalan yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak.

f) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi imbalan menghadapi batasan-batasan legal. Program imbalan yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi pegawai.

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2003: 135), secara rinci tujuan pemberian imbalan bagi guru dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Sebagai ikatan kerja sama

Dengan pemberian imbalan atau kompensasi dapat tercipta suatu ikatan kerja sama formal antara sekolah/dinas terkait dengan guru. Guru mempunyai kewajiban untuk mengerjakan dengan baik

semua tugas yang dibebankan kepadanya, sedangkan di pihak lain, sekolah/dinas terkait mempunyai kewajiban membayar imbalan sesuai dengan tugas yang dibebankan.

b) Memberikan kepuasan kerja

Dengan pemberian imbalan atau kompensasi diharapkan guru mampu memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial serta kebutuhan lainnya, sehingga guru memperoleh kepuasan kerja.

c) Rekrutmen yang efektif

Apabila kebijaksanaan imbalan yang diterapkan dipandang cukup besar, tentunya pengadaan guru yang berkualitas lebih mudah dilakukan

d) Alat untuk memotivasi

Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhannya, seorang guru membutuhkan uang yang diperolehnya sebagai imbalan dari tempatnya bekerja, dan hal ini mempengaruhi semangatnya dalam bekerja.

e) Stabilitas kinerja guru

Imbalan yang cukup juga berpengaruh terhadap stabilitas kinerja guru. Keluar masuknya guru dapat ditekan apabila imbalan yang diberikan dirasa cukup adil sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

f) Disiplin

Disiplin merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan, karena memiliki pengaruh terhadap kinerja guru.

g) Memenuhi peraturan pemerintah

Kebijakan imbalan yang ditetapkan sekolah/instansi terkait harus berpedoman kepada peraturan perundang-undangan mengenai tarif upah yang telah ditetapkan pemerintah, maupun kebijakan-kebijakan lainnya yang disesuaikan dengan keadaan perekonomian saat itu.

Terdapat berbagai pendapat tentang bentuk-bentuk imbalan. Siagian (2004: 211-219) mengemukakan bahwa bentuk imbalan tidak selalu berbentuk finansial/keuangan, namun dapat pula berupa imbalan non finansial. Berdasarkan pendapat tersebut maka secara rinci imbalan guru dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kompensasi yang Bersifat Keuangan

1) Kompensasi langsung

(a) bayaran pokok yang didalamnya termasuk gaji, upah

(b) bayaran prestasi (merit pay) yaitu bayaran berdasarkan kinerja dijadikan prosedur standar untuk mencoba menghubungkan kenaikan-kenaikan gaji guru. Merit pay adalah kenaikan tahunan yang terkait dengan kinerja guru selama satu tahun sebelumnya

(c) bayaran insentif yang terdiri dari bonus, komisi, pembagian hasil usaha, dan sebagainya

(d) bayaran tertanggung misalnya program tabungan

2) Kompensasi Tidak langsung

- (a) program-program perlindungan termasuk di dalamnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja
 - (b) bayaran di luar jam kerja misalnya liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil, dan sebagainya
 - (c) fasilitas-fasilitas terdiri dari kendaraan, ruang kantor, tempat parkir dan sarana lainnya
- b. Imbalan Non Keuangan
- 1) Kompensasi berhubungan dengan pekerjaan, seperti: pemberian tugas-tugas yang menarik, tantangan baru dalam pekerjaan, tanggungjawab yang menarik, pengakuan, rasa pencapaian dan sebagainya
 - 2) Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan, terdiri dari: kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman dan sebagainya

Klasifikasi lain dikemukakan oleh Davis (1987:535); Robbin (2006: 274-288) dan Gibson, et. al (1994:227) yang mengklasifikasikan bentuk imbalan dalam dua kategori umum yaitu imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Stronge, Gareis, & Little (2006:3-5) menyatakan bahwa dalam konteks teori motivasi, imbalan memiliki makna penting dalam menentukan tindakan dan hasil tindakan (kinerja) seorang guru. Imbalan ekstrinsik seperti gaji dan penghargaan serta imbalan intrinsik seperti kepuasan terhadap kinerja siswa, serta kolegalitas dengan guru lainnya, merupakan salahsatu bagian dari intrinsic motivation yang akan menentukan derajat kinerja guru.

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang diterima di luar pekerjaan itu sendiri. Bentuk utama imbalan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal atas usaha atau pekerjaan yang telah dilakukan berupa pembayaran yang memberikan penambahan atau penghasilan bagi individu yang bekerja. Menurut Robbins (2006: 274-276) imbalan ekstrinsik meliputi imbalan langsung, imbalan tidak langsung, dan imbalan bukan uang. Sedangkan menurut Gibson, et al (1994:227) dan Ivancevich & Matteson (1999: 198-199), bentuk imbalan ekstrinsik antara lain: (1) imbalan finansial berupa gaji dan upah, (2) imbalan keuangan berupa berbagai tunjangan, (3) pengakuan personal, dan (4) promosi.

Imbalan intrinsik merupakan penghargaan yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri atau melekat pada esensi pekerjaan tersebut. Tanggungjawab, tantangan dan umpan balik pekerjaan merupakan imbalan intrinsik. Mengacu pendapat Gibson, et.al (1994: 227-228) dan Ivancevich & Matteson (1999: 199-200), imbalan intrinsik berupa kepuasan dan penghargaan yang diperoleh guru dari pekerjaannya antara lain: penyelesaian tugas, pencapaian keberhasilan prestasi, otonomi dan pengembangan pribadi.

Bentuk imbalan dapat pula diklasifikasikan menjadi imbalan langsung dan imbalan tidak langsung. Bernardin & Russel (1993: 156) mengemukakan bahwa imbalan dapat diberikan secara langsung, seperti gaji, upah serta pembayaran lain yang didasarkan pada prestasi kerja, dan secara tidak langsung mencakup benefit bagi karyawan, yang diberikan dalam bentuk asuransi kesehatan,

pembayaran gaji selama tidak bekerja, dan bentuk-bentuk lain dari benefit. Imbalan dapat diterima karyawan secara langsung dalam bentuk tunai seperti gaji, merit increases, insentif dan penambahan biaya hidup, dan imbalan tidak langsung dalam bentuk pensiun, asuransi kesehatan dan pembayaran pada waktu tidak kerja.

PERAN IMBALAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Penghargaan terhadap hasil kerja guru secara eksternal umumnya berupa imbalan finansial yang diterima rutin berupa gaji atau upah bukanlah motivator utama bagi guru kecuali guru tersebut melihat hubungan langsung antara kinerja dengan gaji/upah yang diterimanya. Selain gaji atau upah, ada pula imbalan ekstrinsik bersifat imbalan keuangan seperti pemberian beberapa jenis tunjangan seperti tunjangan biaya kesehatan, tunjangan hari tua (pensiun), tunjangan hari raya, dan tunjangan keluarga. Imbalan lain dapat berupa pengakuan atau penghargaan yang diberikan oleh pimpinan kepada guru misalnya: pujian di depan publik, publikasi dalam artikel atau buletin, ungkapan yang menyatakan pekerjaan telah dilakukan dengan baik (tertulis atau lisan), dan perhatian khusus atau pemberian bonus tertentu

Kinerja yang dinilai secara tepat dan obyektif akan memberikan kesempatan dalam alokasi penghargaan melalui promosi. Promosi dapat berupa pengangkatan pada jabatan tertentu atau berupa peningkatan golongan/gaji. Semua hal tersebut merupakan penghargaan organisasi yang bersifat eksternal.

Menurut Robbins (1991: 279), sebagian besar imbalan intrinsik merupakan kepuasan pekerja itu atas pekerjaannya. Teknik-teknik peningkatan kinerja guru seperti pemerayaan pekerjaan dan upaya merancang ulang pekerjaan dapat meningkatkan harga diri guru sehingga dapat membuat kerja itu lebih secara intrinsik memberikan imbalan. Guru yang mampu menyelesaikan pekerjaan yang penting akan memberikan kepuasan tersendiri bagi yang bersangkutan. Keberhasilan penyelesaian tugas merupakan bentuk penghargaan bagi diri sendiri. Adanya kesempatan menyelesaikan tugas-tugas yang penting dapat berdampak pada peningkatan motivasi kerja guru.

Perbedaan individual akan nampak dalam usaha pencapaian prestasi kerja. Ada guru yang mencari tujuan yang menantang dan ada guru yang mencari tujuan atau sasaran yang mudah dicapai saja. Dalam program penetapan sasaran, sasaran yang lebih sulit dan kompleks akan menghasilkan prestasi seseorang sampai pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan pencapaian sasaran yang biasa saja. Keberhasilan pencapaian prestasi dapat memberi penghargaan terhadap kemampuan diri sendiri khususnya bila prestasi tersebut mendapat pengakuan atau pujian dari pimpinan.

Kebebasan melakukan tugas atau pekerjaan tanpa adanya pengawasan yang berlebihan, akan memberikan perasaan otonomi bagi guru. Perasaan memiliki otonomi dapat menghasilkan suatu keleluasaan dalam melaksanakan apa yang dianggap terbaik oleh guru dalam situasi tertentu. Guru yang merasa dipercaya dan mempunyai otonomi dalam pekerjaan akan memberikan kepuasan dan penghargaan intrinsik dalam dirinya. Pengembangan pribadi tiap guru bersifat individual. Ada guru

yang ingin memperluas kemampuannya dengan memaksimalkan potensi ketrampilannya, ada pula guru yang hanya mampu melakukan tugas rutin tanpa adanya dorongan mengembangkan diri. Kesempatan mengembangkan diri dapat memberikan penghargaan bagi guru.

Aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pemberian imbalan terhadap guru adalah keadilan serta kelayakan dan kewajaran. Asas adil merujuk kepada besarnya kompensasi yang dibayar kepada guru harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konstitusi, sehingga tidak berarti setiap guru menerima kompensasi yang sama. Asas layak dan wajar berarti bahwa imbalan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan guru pada tingkat normatif yang ideal (Hasibuan, 2003: 138-139). Seiring dengan hal tersebut dewasa ini terjadi pergeseran dalam sistem imbalan guru. Sistem penggajian tunggal (single salary) yang lebih menekankan penggajian menurut golongan dan masa kerja dirasa kurang memberikan rasa keadilan bagi guru-guru muda yang bekerja ekstra keras. Goorian (2000:1-3) menawarkan empat alternatif sistem imbalan sebagai koreksi atas sistem single salary yang meliputi: (1) pay for performance, (2) system based on knowledge and skill, (3) system based on school performance, dan (4) compensation based on certification. Senada dengan usulan tersebut, Snowden (2007: 11-15) juga menawarkan empat alternatif sistem imbalan yang terdiri dari kombinasi aspek-aspek berikut: (1) input: pay for skills and knowledge, (2) extra work: pay for responsibility, (3) market pay: pay for teacher, dan (4) outputs: pay for performance. Sedangkan Stronge, Gareis, & Little (2006:3-5) menawarkan dua alternatif yang terdiri dari: (1) school based performance awards, dan (2) knowledge and skills based pay. Semua alternatif tersebut pada dasarnya memiliki prinsip yang sama yaitu: imbalan yang diberikan guru akan sangat terkait dengan kinerjanya dalam hal ini adalah kinerja siswa (student performance). Makin tinggi kinerja guru yang berujud tingginya pencapaian prestasi siswa makin tinggi pula imbalan yang diterima. Hal ini diharapkan akan semakin memberikan dampak bagi pengembangan guru, peningkatan perhatian dan profesionalisme guru.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan bahwa setiap usaha yang dilakukan guru akan mendapat imbalan sebagai penghargaan terhadap hasil kerja mereka. Penghargaan yang diberikan bersifat individual karena tergantung pada kemampuan, ketrampilan dan penentuan target sasaran mereka, tetapi dengan sistem imbalan ini perlu memperhatikan perlakuan yang menyeluruh, keadilan dan kesesuaian. Penghargaan tersebut dapat berasal dari luar yaitu sebagai umpan balik eksternal atas hasil kerja guru berupa imbalan finansial (gaji atau upah), tunjangan, pengakuan personal, dan kesempatan promosi. Penghargaan dapat pula bersumber dari pekerjaan atau tugas itu sendiri yang dirasa secara internal dalam diri guru itu sendiri. Penghargaan intrinsik biasanya diperoleh karena keberhasilan penyelesaian tugas atau pekerjaan tertentu yang penting, kepercayaan, dan rasa otonomi dalam bekerja, serta adanya kesempatan untuk mengembangkan diri.

Imbalan ekstrinsik (non finansial) diperoleh dari pimpinan yang mewakili suatu organisasi kerja. Sedangkan imbalan intrinsik diperoleh dari interaksi guru itu sendiri dengan tugas/pekerjaan yang dilakukan. Ada interaksi antara imbalan ekstrinsik (finansial) dan intrinsik (non finansial),

keduanya memiliki pengaruh independen dan dapat berperan sebagai pendorong motivasi kerja, dan kinerja guru.

Dimensi imbalan secara komprehensif paling tidak merupakan aktualisasi dari dua indikator utama yaitu imbalan ekstrinsik berupa uang, imbalan ekstrinsik bukan uang, imbalan intrinsik kepuasan penyelesaian tugas, dan imbalan intrinsik penghargaan. Dengan demikian gambaran kualitas imbalan dapat dicermati dari empat indikator tersebut. Indikator imbalan ekstrinsik berupa uang mengungkap kecukupan penghasilan guru berupa gaji atau upah berujud uang serta berbagai macam tunjangan yang diterima sebagai kompensasi kinerja yang ditunjukkan. Indikator imbalan ekstrinsik bukan uang terkait dengan kecukupan berbagai tunjangan yang diterima guru seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan keluarga dan lainnya. Indikator imbalan intrinsik kepuasan penyelesaian tugas mengungkap kepuasan yang dirasakan guru dalam penyelesaian tugas sesuai beban kerja dalam upaya mencapai tujuan sekolah. Indikator penghargaan mengungkap seberapa baik penghargaan yang diterima guru dari pimpinan maupun organisasi dalam hal ini sekolah.

Imbalan yang baik akan menyangkut kecukupan penghasilan yang diperoleh guru, kepuasan penyelesaian tugas maupun penghargaan yang diterima dari atasan maupun sekolah. Dengan imbalan yang baik, guru memiliki kesempatan yang lebih luas untuk meningkatkan profesionalisme. Imbalan tersebut akan menumbuhkan dorongan yang kuat bagi guru untuk melaksanakan tugas. Kondisi ini akan menumbuhkan keyakinan guru terhadap nilai-nilai yang tumbuh di sekolah, menumbuhkan semangat untuk melakukan yang terbaik demi kemajuan sekolah, serta meningkatkan loyalitas terhadap sekolah dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja yang ditunjukkan. Hal ini selaras dengan temuan Aritonang (2005: 8-14); Davis (2004:1-8); Glewwe, Ilias, & Kremer (2003: 32-35); Figlio & Kenny (2003: 18-19); McKinney (2000: 21-33); Greene & Forster (2008:3); Hanushek (2006: 6-7); McEwan & Santibanez (2005: 21-22) yang menunjukkan pengaruh signifikan imbalan terhadap kinerja guru dengan berbagai ragam determinasi.

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa baik imbalan ekstrinsik maupun imbalan intrinsik semuanya menunjukkan peran signifikan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya. Oleh karenanya perhatian yang berimbang.

PENUTUP

Dimensi imbalan secara komprehensif merupakan aktualisasi dari dua indikator utama yaitu imbalan ekstrinsik (imbalan berupa uang, dan imbalan bukan uang), dan imbalan intrinsik (kepuasan penyelesaian tugas dan penghargaan). Oleh karenanya dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui imbalan perlu secara seimbang mempertimbangkan dua aspek tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang, T. (2005). *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR*. Jakarta: BPK Penabur.
- Bernardin, H.J., & Russel, J.E.A. (1993). *Human resource management*. New York: McGraw Hill.
- Davis (April 2004). Examining teacher performance incentives. Texas: House Research Organization. *Focus Report*, 78,17.
- Davis, K & Newstorm, J. (1996). *Organizational behavior*. USA: McGraw-Hil Inc.
- Davis, K. (1987) *Human behavior at work: Organizational behavior*. USA: McGraw-Hill.
- Figlio, D. N., & Kenny, L. W. (2007). *Individual teacher incentives and student performance*. Florida: NCALDER.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. (1997). *Organizations behavior, structure, processes*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Glatthorn, A. A., Jones, B. K., & Bullock, A. A.(2006). *Developing highly qualified teachers*. California: Corwin Press.
- Glewwe, P., Ilias, N., & Kremer. (April 2003). *Teacher incentives*. Poverty Action Lab. Paper No. 11. April 2003.
- Goorian, B (2000) *Alternative Teacher Compensation*. ERIC Digest 142.
- Greene, J.P. & Foster, G. (2008). *Teacher incentives and merit pay*. Lincoln: Centre on Innovation and Improvement.
- Hanushek, E. A. (2006). *Performance Incentives for Teachers and Administrators*. *Texas: Texas State Senate*. Diambil pada tanggal 2 Januari 2009 dari <http://www.senate.state.tx.us/75r/Senate/commit/c525/handouts06/02272006.c525.hanush ek.pdf>.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2007). *Organisasi dan motivasi*. Dasar peningkatan produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indra Djati Sidhi. (2000). *Pendidikan dan Peran Guru Dalam Era Globalisasi*, Majalah Komunika No. 25 /tahun VIII/2000.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1999). *Organizational behavior and management* (fifth Ed). Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Jones, J., Jenkin, M., & Lord, S. (2006). *Developing effective teacher performance*. London: Paul Chapman Publishing.
- McEwan, P. J., Santibanez, L. (2005). *Teacher incentives and student achievement: Evidence from a Mexican reform*.
- http://emlab.berkeley.edu/users/webfac/chay/e251_s05/mcewan.pdf.
- McKinney, P. A. (2000). *A study to assess the relationships among student achievement, teacher motivation, and incentive pay*. Disertasi tidak diterbitkan, Virginia Polytechnic Institute, Virginia.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Indonesia (Terjemahan oleh Benyamin Molan). Jakarta: PT. Prenhallindo. (Edisi asli diterbitkan tahun 2003 oleh Pearson Education Inc. New Jersey Upper Saddle River).
- Siagian, S. (2004). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara.
- Snowden, J. B. (November 2007). *The future of teacher compensation*. Makalah disampaikan untuk the Centre for American Progress, November 2007.

Stronge, J. H., Gareis, C. R., & Little, C. A. (2006). *Teacher pay & teacher quality*. California: Corwin Press.

Zamroni. (2008). *Pendidikan guru di masa depan*. Makalah. Disajikan dalam Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia VI di Universitas Pendidikan Ganesha, 17-19 Nopember 2008

_____. (2009). *Kebijakan peningkatan mutu sekolah di Indonesia*. Makalah. Disajikan dalam Seminar Nasional dalam Rangka Dies Natalis Ke-45 Universitas Negeri Yogyakarta di Auditorium Universitas Negeri Yogyakarta 25 April 2009