

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA GURU

Oleh:
Drs. H. Masnun, M.Pd.

ABSTRAK

Setiap professional ingin menunjukkan bahwa kinerjanya dapat dipertanggungjawabkan. Guru sebagai seorang professional mempertaruhkan profesi pada kualitas kerjanya. Kinerja yang berkualitas menggambarkan kualitas profesionalnya, dan sebaliknya kinerja yang dibawah standar kerja menggambarkan ketidakberhasilannya menghormati profesinya sendiri.

Semua pihak menyadari bahwa kinerja guru berbanding lurus dengan peningkatan mutu pendidikan. Sayangnya, tidak sedikit para guru bekerja di bawah standar kerja yang telah ditetapkan, bukan karena tidak mampu tetapi karena belum terbangun budaya kerja yang baik. Kondisi seperti itu disebabkan oleh rendahnya gairah kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Apabila diamati gairah kerja berbentuk seperti grafik sinus yang suatu saat akan menemui titik jenuh jika tidak ada upaya preventif dan kuratif baik dari dirinya sendiri maupun bimbingan dari atasannya. Oleh karena itu, penanganan yang paling tepat ialah melalui peningkatan motivasi kinerja. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu : (1) penetapan standar kinerja; (2) audit kinerja; (3) pemberian umpan balik secara langsung; dan (4) motivasi kinerja.

Mengingat pentingnya keterlibatan guru, profesi perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional sesuai jabatan fungsionalnya. Maka dari itu, salah satu upaya yang ditempuh ialah memberlakukan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) untuk menjamin proses pembelajaran yang berkualitas pada semua jenjang pendidikan. Penilaian kinerja guru perlu dilakukan agar fungsi dan tugas yang ada pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan dan kode etik yang berlaku.

Kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal sama-sama membawa dampak terhadap kinerja guru. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan dan latar belakang keluarga.

Faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar, guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah (1) gaji; (2) sarana dan prasarana, (3) lingkungan kerja fisik; (4) kepemimpinan.

Kata Kunci : Kinerja, Profesi, Penilaian

A. Pengertian Kinerja Guru

Kata *kinerja* merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2002 : 570), kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja. Dalam materi diklat “Penilaian Kinerja Guru” yang diterbitkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan (2008 :20), kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi.

Pendapat para ahli mengenai kinerja cukup beragam. Menurut Sudarwan Damin (2009 : 5), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/ organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Tjutju dan Suwatno (2009:161), kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Secara lebih terukur.

Risnawatiririn (2012) mengutip beberapa pendapat ahli tentang kinerja berikut ini. Gomes mengatakan bahwa kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Fattah berpendapat bahwa kinerja atau prestasi kerja (*performance*) merupakan ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Samsudin menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah

ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Tingkat keberhasilan dalam bekerja harus sesuai dengan hukum, moral, dan etika. Standar kinerja merupakan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap segala hal yang telah dikerjakan. Menurut Ivancevich (dalam Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008:20), patokan tersebut meliputi (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi, (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya, (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Sementara itu, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa. Profesionalitas guru ditandai dengan keahliannya di bidang pendidikan. Menurut Undang-undang No. 14 Tahun 2005 pasal 20, tugas atau kewajiban guru, antara lain :

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dari status social ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;

B. Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru bertujuan untuk memperoleh informasi tentang kinerja guru di masa lalu dan memprediksi kinerja guru di masa depan. Menurut Syafarudin Alwi dalam Risnawatiririn (2012) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan antara lain (1) hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi; (2) hasil

penilaian digunakan sebagai *staffing decision*; (3) hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sementara yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan : (1) prestasi riil yang dicapai individu; (2) kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja; (3) prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Depdiknas dalam Asrori Ardiansyah (2011) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah membantu dalam hal-hal dibawah ini :

1. Pengembangan profesi dan karier guru
2. Pengambilan kebijaksanaan per sekolah
3. Cara meningkatkan kinerja guru
4. Penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru
5. Mengidentifikasi potensi guru untuk program *in-service training*
6. Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap kinerja guru yang mempunyai masalah kinerja
7. Penyempurnaan manajemen sekolah
8. Penyediaan informasi untuk sekolah serta penugasan-penugasan

C. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Secara umum, penilaian kinerja dapat memberikan manfaat untuk kepentingan pengembangan, penghargaan, motivasi, dan perencanaan sumber daya manusia. Dalam hal pengembangan (*development*), hasil penilaian kinerja dapat menjadi informasi untuk menentukan jenis pelatihan yang diperlukan dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Dalam hal penghargaan (*reward*), hasil penilaian kinerja dapat menjadi dasar dalam menentukan kompensasi maupun kenaikan jabatan pegawai. Dalam hal motivasi (*motivation*), hasil penilaian kinerja dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan disiplin kerja yang lebih baik. Selain itu, hasil penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber data untuk memetakan perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Hasil penilaian kinerja guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung

tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insane yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi (Ditjen PMTK, 2010 : 3). Hasil penelaian kinerja guru bermanfaat sebagai *input* dalam penyusunan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan. Selain itu, hasil penilaian kinerja guru juga bermanfaat dalam penetapan perolehan angka kredit guru dalam pengembangan karier guru. Depdiknas dalam Asrori Ardiansyah (2011) menyebutkan beberapa manfaat dari adanya penilaian kinerja guru sebagai berikut :

1. Pengembangan staf melalui *in-service training*
2. Pengembangan karier melalui *in-service training*
3. Hubungan yang semakin baik antara staf dan pemimpin
4. Pengetahuan lebih mendalam tentang sekolah dan pribadi
5. Hubungan produktif antara penilaian dengan perencanaan dengan pengembangan sekolah
6. Kesempatan belajar yang lebih baik bagi siswa
7. Peningkatan moral dan efisiensi sekolah.

Disamping itu, Rinawatiririn (2012) memiliki pendapat yang senada bahwa penilaian kinerja guru bermanfaat bagi sekolah yaitu dalam hal berikut :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi personel sekolah
2. Perbaikan kinerja personel sekolah
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan personel sekolah
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan personel baru
5. Penelitian personel sekolah.
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain personel sekolah.

Bagi guru penilaian kinerja guru merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan sarana untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan individu dalam memperbaiki kualitas kinerjanya (Ditjen PMTK, 2010 : 3).

D. Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Rendahnya kinerja guru tentu akan membuat kepala sekolah gundah. Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi di suatu sekolah. Sekolah yang seperti itu, tidak akan mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan memiliki daya saing di kancah global seperti sekarang ini. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus menerus.

Menurut Uhar, upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Hal ini disebabkan pengembangan dan peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan jika terjadi kesenjangan antara kinerja actual dengan kinerja yang diharapkan, tetapi juga pengembangan dan peningkatan tersebut harus tetap dilakukan meskipun tidak terjadi kesenjangan. Sebab, perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada organisasi.

Ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu pelatihan dan motivasi kinerja. Pelatihan digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan guru, sedangkan motivasi kinerja digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah kerja. Intensitas penggunaan kedua strategi tersebut tergantung dari kondisi guru itu sendiri. Bahkan, jika memang diperlukan, keduanya dapat digunakan secara simultan.

1. Pelatihan

Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya, jenis pelatihan yang diprogramkan harus sesuai dengan jenis kemampuan apa yang masih rendah. Pelatihan diberikan kepada guru untuk mempermudah guru dalam melakukan pembelajaran terkait dengan tugas pekerjaannya. Menurut Randal S.Schuler, Susan E. dalam Sinambela (2012:213), sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai

pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif ialah program pelatihan yang menyentuh tiga domain, yaitu kognitif, efektif, dan psikomotorik. Selain itu hasil pelatihan harus diterapkan dalam kegiatan guru, baik di dalam maupun di luar sekolah.

Program pelatihan harus dapat meningkatkan kinerja guru. Tidak sedikit pelatihan-pelatihan yang hanya membuang uang saja sehingga merugikan anggaran sekolah. Guru memang berangkat untuk mengikuti pelatihan, tetapi begitu ia sampai di sekolah, kembali lagi pada kebiasaan lama pada saat sebelum pelatihan. Menurut Sinambela (2012:214), hal ini terjadi karena pelatihan yang dirancang kurang baik, tidak berkaitan dengan kinerja, atau karena hasil-hasil pelatihan tidak dievaluasi karena sekolah menganggap bahwa pelatihan sekedar kebutuhan sekolah untuk menyalurkan anggaran dalam program meningkatkan kinerja.

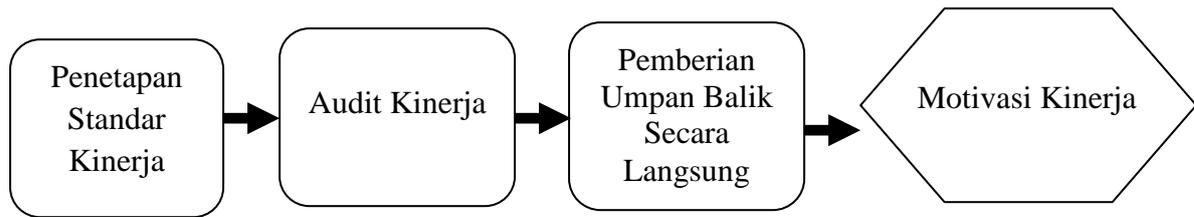
Pelatihan akan berlangsung optimal jika dirancang sesuai dengan kebutuhan, metode dan waktu yang tepat. Pelatihan sangat cocok bagi guru yang memiliki potensi tinggi tetapi masih lemah dalam pengetahuan dan keterampilannya.

2. Motivasi Kerja

Fenomena pegawai berkualitas, tetapi memiliki kinerja rendah sering ditemui di sejumlah organisasi. Tidak sedikit para guru bekerja di bawah standar kinerja yang telah ditetapkan bukan karena tidak mampu, melainkan karena tidak mau. Kondisi seperti itu disebabkan oleh rendahnya gairah kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, penanganan yang paling tepat ialah melalui peningkatan motivasi kinerja.

Motivasi kinerja merupakan upaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar bekerja sesuai standar atau bahkan melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu (1) penerapan standar kinerja; (2) audit kinerja; (3) pemberian umpan balik secara langsung; (4) motivasi kinerja.

Tahap-tahap Program Motivasi Kinerja



Bagan 1. Tahap-tahap Program Motivasi Belajar

- (1) Penetapan Standar Kinerja. Standar kinerja adalah tingkat minimum kinerja yang harus dicapai. Standar kinerja hendaknya menantang, tetapi dapat dicapai. Penentuan standar kinerja didasarkan atas pertimbangan akal yang sehat dan data yang seakurat mungkin. Proses penentuannya harus melibatkan para guru agar muncul rasa tanggung jawab untuk menjalankannya. Apabila guru tidak dilibatkan dalam penentuan standar kinerja, mereka akan bersikap acuh tak acuh terhadap standar tersebut. Untuk memudahkan dalam pengukurannya standar kinerja hendaknya dinyatakan dalam bentuk kuantitatif.
- (2) Audit Kinerja. Audit kinerja dilaksanakan untuk mengetahui seberapa baik suatu pekerjaan telah dilaksanakan. Hasil audit akan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik dan motivasi kinerja kepada guru. Oleh karena itu, audit kinerja harus dilaksanakan se-objektif mungkin bila memungkinkan para guru dilibatkan dalam audit kinerja
- (3) Pemberian Umpan Balik Secara Langsung. Umpan balik dilakukan untuk memberikan data-data pekerjaan guru kepada guru yang bersangkutan untuk memantau pekerjaannya sendiri. Data-data pekerjaan guru tersebut diberikan kepada guru untuk dipelajari sehingga dapat diketahui perkembangan kinerjanya dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, umpan balik hendaknya diberikan secara langsung dan terus menerus agar prosesnya tidak terhenti.

(4) Motivasi Kerja. Tahap yang terakhir ialah tahap motivasi kinerja. Istilah *motivasi* tidak dapat dipisahkan dari istilah *kebutuhan (needs)*, baik yang bersifat fisiologis maupun yang bersifat psikis. Setiap orang yang ingin berhasil dalam memotivasi orang lain harus mengenal dan memahami kebutuhan orang yang akan dimotivasi. Demikian juga jika ingin memotivasi kinerja guru, pimpinan sekolah harus memahami apa yang menjadi kebutuhan guru dalam konteks fisik maupun psikis.

Menurut Uray Iskandar (2011), yang menjadi motif untuk bekerja lebih baik adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*) yang menimbulkan suatu tindakan perbuatan (*behavior*) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (*goals*). Dengan kata lain, kebutuhan merupakan dasar dari tindakan-tindakan yang dilakukan manusia.

Maslow berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkatan yang hierarkis, yaitu (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti rasa lapar, haus, istirahat, dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

E. Dampak Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya produktivitas kerja, absensi, *turnover*, dan respons-respons ketidakpuasan.

1. Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga

kerja memperasepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (upah), yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang pekerja karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan (Gunawan, 2011).

Ada dukungan yang diperbaharui untuk hubungan kepuasan kerja dengan kinerja original. Pada saat kepuasan dan data produktivitas dikumpulkan untuk organisasi secara keseluruhan, dan bukannya pada level individual, ditemukan bahwa organisasi dengan pegawai yang lebih puas, cenderung akan menjadi lebih efektif daripada organisasi dengan pegawai yang kurang puas. Mungkin terjadi, bahwa alasan kita tidak mendapatkan dukungan yang kuat untuk membuktikan tesis bahwa kepuasan menyebabkan produktivitas adalah bahwa studi-studi telah berfokus pada individu-individu dan bukannya pada organisasi, dan bahwa ukuran level individual dari produktivitas tidak mempertimbangkan semua interaksi dan kerumitan dalam proses kerja. Dengan demikian, walaupun mungkin tidak dapat dikatakan bahwa seorang pekerja yang bahagia itu lebih produktif, mungkin benar bahwa organisasi yang berbahagia adalah lebih produktif (Robbins dalam Sinambela, 2012 : 264).

2. Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Stephen Robbin dalam Sinambela (2012: 264) mengemukakan bahwa dijumpai suatu hubungan yang secara konsisten positif antara kepuasan dan kemangkiran. Tetapi, korelasi itu sedang saja, biasanya koefisien korelasi kurang dari 0.40. Sementara tentu masuk akal bahwa pegawai yang tidak puas lebih besar kemungkinan tidak kerja. Faktor-faktor lain mempunyai dampak pada hubungan itu dan mengurangi koefisien korelasi. Organisasi yang memberikan tunjangan cuti sakit yang longgar mendorong semua pegawai mereka, termasuk yang sangat puas untuk cuti sakit. Misalnya seseorang memiliki sejumlah kepentingan yang berlainan, orang tersebut mendapatkan bahwa kerja itu memuaskan dan masih juga membolos untuk menikmati akhir pekan tiga hari, dan akan berlibur ke pantai menikmati ombak jika hari-hari itu dapat dilewati tanpa denda.

Kesejahteraan guru dimasa sekarang memang cenderung meningkat. Banyak sumber kompetensi yang dapat dijadikan sandaran bagi guru untuk hidup layak, di

antaranya peningkatan gaji, penghargaan, dan perlindungan, tunjangan, dan masalah tambahan. Secara akal, memang seharusnya tingkat kehadiran guru meningkat secara signifikan. Tetapi pada kenyataannya, guru yang sejahtera belum tentu disiplin dalam bekerja. Oleh karena itu, kepuasan materi melalui pemberian kompensasi bukan satu-satunya obat mujarab untuk menekan angka ketidakhadiran guru.

3. Keluar (*Turnover*)

Kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat pergantian pegawai, yaitu proporsi pegawai yang meninggalkan organisasi. Para pegawai yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan majikan (Sinambela, 2012:265). Banyak guru honorer yang berhenti mengajar dengan alasan kompensasi yang diperoleh kurang memuaskan. Sementara itu, guru yang telah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak mau kehilangan pekerjaannya karena merasa terpuaskan dengan segala fasilitas yang diterima. Pekerjaan yang memuaskan mendorong orang untuk tetap bertahan, sedangkan pekerjaan yang tidak memuaskan membuat orang pergi meninggalkan pekerjaan tersebut.

Dalam situasi saat ini, pekerjaan guru telah menjadi sebuah profesi yang membanggakan. Masyarakat mulai menyadari betapa pentingnya sektor pendidikan bagi pembangunan bangsa. Pekerjaan guru dinobatkan menjadi bidang profesi yang tidak bisa dikerjakan oleh sembarang orang. Setiap orang harus memiliki keahlian khusus yang diperoleh melalui proses pendidikan guru jika ingin menjadi guru. Kompensasi guru terus dinaikkan melebihi kompensasi pegawai biasa. Selain itu, anggaran pendidikan ditingkatkan menjadi 20% dari APBN atau APBD. Sementara itu, kapasitas lembaga pendidikan guru semakin diperluas guna memenuhi kebutuhan guru di Tanah Air. Hal tersebut menginspirasi orangtua untuk menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan guru.

4. Respons-respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan guru terhadap pekerjaannya akan menimbulkan stress. Stress adalah suatu kondisi dinamis saat seseorang individu dihadapkan pada hal-hal yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan

penting. Secara umum, sumber stress dapat dibagi menjadi tiga faktor yaitu lingkungan, organisasi, dan pribadi. Pertama, faktor lingkungan, ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi tingkat stress para guru dan organisasi sekolah. Perubahan tuntutan masyarakat dalam pendidikan akan memunculkan ketidakpastian dalam pengelolaan pendidikan. Misalnya, minat masyarakat terhadap jurusan tata boga di sekolah kejuruan terus menurun. Hal ini memaksa pengelola sekolah berpikir tentang bagaimana meningkatkan jumlah siswa atau menutup jurusan tersebut.

Kedua, faktor organisasi tidak sedikit faktor organisasi yang dapat menyebabkan stress. Faktor organisasi berkaitan dengan tuntutan tugas, peran, dan hubungan antar-rekan. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang meliputi desain pekerjaan, kondisi kerja, dan tata letak pekerjaan. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai peran yang dimainkan dalam organisasi. Tuntutan tugas yang harus dikerjakan dengan segera, beban kerja yang terlalu berat, dan rekan kerja yang tidak menyenangkan dapat menimbulkan stress. Contohnya ialah *stakeholder* menghendaki supaya dibuka jurusan baru di suatu sekolah, waka kurikulum merasa dipusingkan akan hal tersebut karena beban kerjanya akan meningkat, sedangkan kompensasinya tetap.

Ketiga, faktor pribadi, faktor pribadi berkaitan dengan masalah ekonomi, keluarga, dan sifat-sifat yang melekat pada diri seseorang. Permasalahan yang biasanya terjadi diantaranya ialah retaknya hubungan perkawinan dan kesulitan dalam menangani disiplin anak. Dalam hal masalah ekonomi, biasanya terjadi karena adanya pola hidup yang terlalu besar pengeluarannya dibandingkan dengan pemasukan. Selain itu, kepribadian yang buruk pada diri guru juga ikut menimbulkan stress dalam bekerja. Misalnya, guru selalu *grusa-grusa* dalam menghadapi tekanan sehingga mudah melakukan kecerobohan.

Ketidakpuasan guru dapat diungkapkan dengan berbagai respons. Menurut Robbin dalam Sinambela (2012: 269), respons didefinisikan sebagai berikut

1. *Exit*, perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti
2. *Suara (voice)*: Dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran dan perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

3. Kesetiaan (*loyaty*): pasif tetapi optimismen menunggu membaiknya kondisi. Mencakup membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”
4. Pengabaian (*neglect*): secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

PENUTUP

Dalam upaya mewujudkan kinerja yang baik diperlukan proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja guru diartikan sebagai penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam kerangka pembinaan karier, kepangkatan, dan jabatannya.

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dalam pekerjaannya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Penilaian kinerja guru pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara kinerja actual dengan kinerja ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam periode tertentu. Informasi tentang hasil penilaian kinerja guru akan sangat membantu dalam upaya mengelola guru dan mengembangkannya dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan pemberian imbalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, Asrori. 2011. *Langkah Strategis Meningkatkan Kinerja*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Damin, Sudarwan dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasional Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*. Jakarta: Balai Pustaka
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2008. *Administrasi dan Pengelolaan Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen PMPTK, Depdiknas.
- Ditjen PMPTK, 2010. *Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru Buku 2: Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta : Direktorat Jenderal PMPTK, Kemdiknas.
- Ditjen PMPTK. 2008. *Pedoman Penghitungan Beban Kerja Guru*, Jakarta : Ditjen PMPTK, Depdiknas
- Gunawan, Imam. 2011. *Kepuasan Kerja*. Solo : Pilar Daya Ratna.
- Iskandar, Uray. 2011. *Langkah Strategis Meningkatkan Kinerja*. Yogyakarta : BPFE-UGM
- Risnawatiririn. 2009. *Konsep Kinerja Guru*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Tjutju dan Suwatno. 2011. *Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta : Rineka Cipta