

# Pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja guru terhadap motivasi dan kepuasan kerja

Muhammad Abdillah Afifuddin

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
e-mail: afifuddinabdillah9@gmail.com

## Kata Kunci:

Sistem penilaian kinerja, Motivasi kerja, Kepuasan kerja, Transparansi, Adil

## Keywords:

Performance appraisal system, Work motivation, Job satisfaction, Transparency, Fairness.

## ABSTRAK

Penerapan sistem penilaian kinerja guru memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru. Sistem yang transparan, adil, dan berbasis pencapaian dapat meningkatkan motivasi intrinsik guru, mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan terus berkembang dalam pengajaran. Selain itu, penilaian yang memberikan umpan balik konstruktif dan penghargaan yang adil dapat memperkuat kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pengajaran dan produktivitas guru. Namun, penerapan sistem yang tidak jelas atau tidak adil dapat menurunkan motivasi dan

kepuasan kerja, menciptakan perasaan ketidakadilan yang merugikan kinerja guru. Motivasi dan kepuasan kerja sangat erat kaitannya dan saling mempengaruhi. Oleh karena itu, sistem penilaian yang objektif dan berbasis pengembangan diri sangat penting untuk meningkatkan keduanya. Meskipun penerapan sistem penilaian di Indonesia menghadapi tantangan seperti ketidakjelasan standar dan kurangnya umpan balik dari siswa serta rekan sejawat, penelitian ini memberikan rekomendasi untuk menyusun pedoman penilaian yang jelas dan terstandarisasi, meningkatkan keterlibatan siswa dan rekan sejawat, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mengadopsi sistem penilaian berkelanjutan. Dengan mengimplementasikan rekomendasi-rekomendasi ini, sistem penilaian kinerja guru diharapkan dapat lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

## ABSTRACT

The implementation of a teacher performance appraisal system has a significant impact on teacher motivation and job satisfaction. A transparent, fair and achievement-based system can increase teachers' intrinsic motivation, encouraging them to perform better and continuously improve in their teaching. In addition, appraisals that provide constructive feedback and fair rewards can strengthen job satisfaction, which in turn improves teaching quality and teacher productivity. However, the application of unclear or unfair systems can decrease motivation and job satisfaction, creating a feeling of injustice that is detrimental to teacher performance. Motivation and job satisfaction are closely related and influence each other. Therefore, an objective, self-development-based appraisal system is essential to improving both. Although the implementation of appraisal systems in Indonesia faces challenges such as unclear standards and lack of feedback from students and peers, this study provides recommendations to develop clear and standardized appraisal guidelines, increase student and peer engagement, provide constructive feedback, and adopt a continuous appraisal system. By implementing these recommendations, the teacher performance appraisal system is expected to be more effective in increasing motivation and job satisfaction, which in turn contributes to improving the quality of education in Indonesia.



## Pendahuluan

Sistem penilaian kinerja merupakan komponen yang esensial dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk mengevaluasi pencapaian individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Aulinasari et al., 2023). Dalam sektor pendidikan, sistem penilaian kinerja guru menjadi instrumen yang sangat krusial untuk menilai efektivitas pengajaran, kualitas pembelajaran, serta memberikan umpan balik yang konstruktif bagi pengembangan profesi guru (Wulandari et al., 2024). Penilaian kinerja yang diterapkan dengan baik diharapkan dapat memberikan dampak positif, tidak hanya dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan kinerja guru, tetapi juga dalam memotivasi mereka untuk terus berkembang dan merasa puas dengan pekerjaannya. Motivasi kerja yang tinggi pada guru akan mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik dalam proses belajar mengajar, sementara kepuasan kerja yang tercipta melalui sistem penilaian yang adil dan transparan dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap profesi (Sahri et al., 2023).

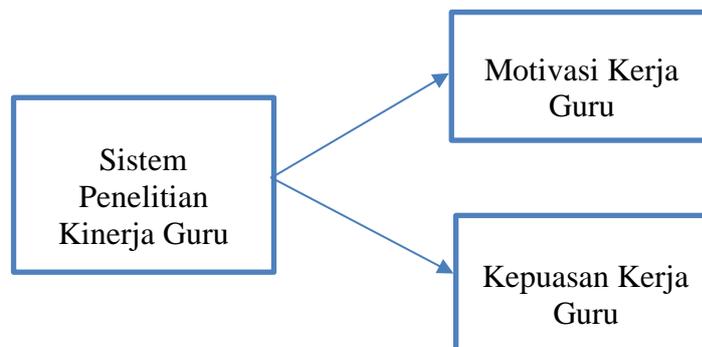
Namun, meskipun sistem penilaian kinerja telah diakui sebagai salah satu alat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan, tantangan dalam penerapannya masih sangat signifikan. Salah satu masalah utama adalah ketidakjelasan dan ketidakadilan dalam sistem penilaian yang dapat menyebabkan perasaan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja guru. Penelitian oleh (Manurung et al., 2024) menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang tidak jelas dan subjektif justru dapat merugikan motivasi pekerja, karena mereka merasa evaluasi tersebut tidak memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja mereka. Selain itu, (Pangaila et al., 2024) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja, sangat penting bagi sistem penilaian untuk mengakui dan menghargai pencapaian secara adil. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem penilaian kinerja memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, implementasi yang tidak tepat justru dapat menimbulkan masalah baru, seperti rasa ketidakadilan dan penurunan semangat kerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, ada kesenjangan penelitian yang perlu diperhatikan. Sebagian besar penelitian yang ada lebih banyak menyoroti penerapan sistem penilaian kinerja dalam konteks organisasi bisnis, sedangkan sedikit yang membahas penerapan sistem penilaian kinerja dalam sektor pendidikan, khususnya di Indonesia. Bahkan, dalam penelitian yang ada, kebanyakan hanya mengkaji salah satu variabel, seperti motivasi atau kepuasan kerja, tanpa mengintegrasikan keduanya dalam satu kajian. Hal ini menciptakan gap penelitian yang signifikan, yaitu kurangnya kajian yang menghubungkan secara langsung pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kedua aspek tersebut—motivasi dan kepuasan kerja—secara bersamaan dalam konteks pendidikan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan mengkaji pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja guru terhadap motivasi dan kepuasan kerja mereka. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan kebijakan pendidikan dan manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan. Lebih jauh, penelitian ini juga bertujuan untuk memperkaya literatur yang ada mengenai penerapan sistem penilaian kinerja dalam

konteks pendidikan di Indonesia, sekaligus memberikan wawasan tentang bagaimana penerapan sistem penilaian kinerja yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru. Sebagai hasilnya, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi pihak sekolah dan pemerintah untuk merancang sistem penilaian kinerja yang lebih efektif dan adil, yang tidak hanya mendorong peningkatan kualitas pengajaran tetapi juga memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para guru.

Berikut adalah kerangka berpikir penelitian yang akan mengarahkan analisis terhadap hubungan antara penerapan sistem penilaian kinerja dan motivasi serta kepuasan kerja guru.



## Pembahasan

Penerapan sistem penilaian kinerja guru memiliki dampak yang signifikan terhadap dua aspek penting dalam dunia pendidikan, yaitu motivasi dan kepuasan kerja guru. Dalam konteks ini, penting untuk mengkaji secara kritis bagaimana kedua faktor ini saling berinteraksi dan bagaimana sistem penilaian kinerja dapat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

### Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Guru

Motivasi merupakan faktor penting yang mendorong guru untuk bekerja dengan lebih baik dan mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Rahman, 2024). Sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik dapat menjadi pemicu motivasi intrinsik yang lebih tinggi, di mana guru merasa dihargai dan diakui atas usaha dan kontribusinya dalam proses pengajaran. (Ekayanti & Astawa, 2022) dalam teori Self-Determination Theory menjelaskan bahwa motivasi intrinsik muncul ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai dan memberi dampak positif pada orang lain. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja yang transparan, berbasis pencapaian, dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat mendorong guru untuk terus mengembangkan kemampuan mereka.

Namun, penerapan sistem penilaian yang tidak transparan atau tidak objektif justru dapat menurunkan motivasi guru. Herzberg (1966) dalam teori Two-Factor Theory menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti penghargaan yang adil dan pengakuan terhadap kinerja adalah motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi (Sutoro, 2024). Sebaliknya, ketidakjelasan dalam sistem penilaian kinerja atau

penilaian yang dianggap tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang berdampak negatif pada motivasi kerja guru (Dwipayana et al., 2020). Oleh karena itu, penerapan sistem penilaian yang transparan, adil, dan berbasis hasil yang objektif sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Penelitian oleh (Manurung et al., 2024) menunjukkan bahwa penilaian yang berbasis pada pencapaian yang jelas dan diukur dengan kriteria yang adil meningkatkan motivasi intrinsik individu, termasuk guru. Sebaliknya, sistem yang tidak memberi ruang untuk pengembangan dan umpan balik yang jelas, hanya akan menurunkan semangat kerja guru, karena mereka merasa usaha mereka tidak dihargai.

### **Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Menurut (Paparang et al., 2021) Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang timbul dari pemenuhan kebutuhan dan harapan yang terkait dengan pekerjaan. Kepuasan kerja guru sangat dipengaruhi oleh bagaimana sistem penilaian kinerja diterapkan. Jika sistem penilaian kinerja dirancang untuk mengakui prestasi dan kontribusi guru dengan adil, maka kepuasan kerja akan meningkat. Penilaian yang transparan dan adil akan memberikan perasaan dihargai dan memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan yang lebih baik. (Dwipayana et al., 2015)

Namun, ketidakadilan dalam penilaian kinerja dapat menyebabkan rasa ketidakpuasan yang signifikan. Dalam teori Expectancy Theory mengemukakan bahwa individu akan merasa puas dengan pekerjaannya jika mereka merasa bahwa usaha yang mereka lakukan akan dihargai dengan imbalan yang sesuai dengan harapan mereka (Handayani et al., 2024). Jika sistem penilaian dianggap tidak adil atau tidak sesuai dengan harapan guru, maka hal ini akan menurunkan tingkat kepuasan kerja dan dapat menyebabkan penurunan produktivitas, bahkan meningkatkan turnover karyawan. Penelitian oleh menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh bagaimana individu merasakan keadilan dalam penilaian yang diberikan oleh organisasi. Jika guru merasa bahwa sistem penilaian kinerja mereka tidak memberikan penghargaan yang layak, atau jika penilaian tersebut dilakukan secara tidak objektif, maka mereka akan merasa kecewa dan tidak puas dengan pekerjaan mereka. (M. Arif Pratama Manurung et al., 2024) Oleh karena itu, sistem penilaian yang berfokus pada transparansi, umpan balik konstruktif, dan penghargaan yang adil sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

### **Keterkaitan antara Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru**

Motivasi dan kepuasan kerja sangat erat kaitannya, dan keduanya saling mempengaruhi. Menurut (Zhafira Aulinasari et al., 2023) motivasi yang tinggi sering kali berujung pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja, sementara sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Sistem penilaian kinerja yang efektif dapat berfungsi sebagai penghubung antara kedua variabel tersebut, di mana penilaian yang adil dan objektif akan meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja guru secara bersamaan (Simangunsong, n.d.)

Namun, penerapan sistem penilaian yang tidak tepat dapat menyebabkan disonansi antara keduanya. Misalnya, jika seorang guru merasa bahwa kinerjanya tidak

dihargai meskipun ia bekerja keras, maka motivasi kerjanya akan menurun, yang pada gilirannya juga akan menurunkan kepuasan kerjanya (Kurdi et al., 2025). Oleh karena itu, penting untuk menciptakan sistem penilaian yang tidak hanya mengukur kinerja secara objektif tetapi juga memberikan umpan balik yang positif dan memotivasi guru untuk terus berkembang.

### **Kritik terhadap Penerapan Sistem Penilaian Kinerja di Indonesia**

Di Indonesia, penerapan sistem penilaian kinerja guru masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satunya adalah ketidakpastian dan ketidakjelasan dalam standar penilaian, yang dapat menyebabkan ketidakadilan dan ketidakpuasan di kalangan guru (Ansori, 2020). Selain itu, sistem penilaian yang masih bersifat administratif dan tidak melibatkan umpan balik yang memadai dari siswa atau rekan sejawat juga menjadi masalah utama. Penilaian yang lebih berfokus pada aspek administratif, seperti kehadiran dan penyelesaian tugas, sering kali mengabaikan kualitas pengajaran dan dampaknya terhadap perkembangan siswa. (Icha Natasya Aulia, 2024)

Untuk itu, penerapan sistem penilaian yang lebih komprehensif, yang mencakup umpan balik dari berbagai pihak (seperti siswa, rekan sejawat, dan kepala sekolah) serta mempertimbangkan aspek pengembangan profesional, sangat dibutuhkan untuk menciptakan sistem yang adil, transparan, dan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru.

### **Rekomendasi untuk Peningkatan Sistem Penilaian Kinerja Guru**

Untuk mengoptimalkan pengaruh penerapan sistem penilaian kinerja terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru, beberapa rekomendasi dapat diambil:

1. **Penyusunan Pedoman Penilaian yang Jelas dan Terstandarisasi**  
Standar penilaian yang jelas dan transparan harus disusun agar dapat diterapkan secara adil di seluruh sekolah. Hal ini akan mengurangi ketidakadilan dalam penilaian yang dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja guru (Aulia et al., 2024).
2. **Meningkatkan Keterlibatan Siswa dan Rekan Sejawat dalam Proses Penilaian**  
Umpan balik dari siswa dan rekan sejawat sangat penting untuk memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai kinerja guru. Oleh karena itu, melibatkan berbagai pihak dalam penilaian akan meningkatkan objektivitas dan transparansi sistem.
3. **Memberikan Umpan Balik yang Konstruktif dan Mendukung Pengembangan Profesional**  
Penilaian kinerja harus diikuti dengan umpan balik yang memberikan arahan konkret untuk perbaikan. Selain itu, guru harus diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau program pengembangan profesional guna meningkatkan kualitas pengajaran mereka.
4. **Mengadopsi Sistem Penilaian Berkelanjutan**  
Penilaian kinerja harus dilakukan secara berkala dan tidak hanya sekali dalam setahun. Umpan balik yang diberikan harus memungkinkan guru untuk memperbaiki kinerja mereka secara berkelanjutan.

## Kesimpulan dan Saran

Penerapan sistem penilaian kinerja guru yang transparan, adil, dan berbasis pencapaian dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya memperbaiki kualitas pengajaran dan produktivitas. Namun, sistem yang tidak jelas atau tidak adil dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja, menciptakan perasaan ketidakadilan yang merugikan kinerja mereka. Motivasi dan kepuasan kerja saling mempengaruhi, di mana keduanya dapat saling memperkuat. Oleh karena itu, sistem penilaian yang objektif, konstruktif, dan berbasis pengembangan diri sangat penting untuk meningkatkan kedua aspek ini.

Namun, penerapan sistem penilaian di Indonesia menghadapi tantangan seperti ketidakjelasan standar dan kurangnya umpan balik dari siswa dan rekan sejawat. Untuk itu, rekomendasi yang dapat diterapkan adalah: pertama, menyusun pedoman penilaian yang jelas dan terstandarisasi untuk mengurangi ketidakadilan. Kedua, meningkatkan keterlibatan siswa dan rekan sejawat dalam proses penilaian untuk meningkatkan objektivitas dan transparansi. Ketiga, memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung pengembangan profesional untuk memperbaiki kelemahan dan memperkuat kekuatan guru. Keempat, mengadopsi sistem penilaian berkelanjutan untuk memungkinkan perbaikan kinerja secara terus-menerus. Terakhir, memastikan penghargaan yang adil untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas guru. Dengan mengimplementasikan rekomendasi-rekomendasi ini, sistem penilaian kinerja guru diharapkan dapat lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

## Daftar Pustaka

- Dwipayana, A. D., Supartha, W. G., & Sintaasih, D. K. (2015). *PENERAPAN SISTEM PENILAIAN KINERJA: DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN DAN STRES KERJA KARYAWAN*.
- Didik Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Hindu*. 5, 377–387.
- Handayani, A. S., Mentari, B., & Djati, L. A. (2024). *Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan melalui Pemberian Kompensasi Berbasis Kinerja pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Klinik Bisnis Ponsera Bojongsari Depok*. 3, 13158–13166.
- Icha Natasya Aulia, T. D. (2024). *Strategi Manajemen Kinerja Untuk Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14292236>
- Kurdi, S., Fauzi, M., & Hani, U. (2025). *Pengaruh Motivasi, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru TPQ dan Madin Futuhiyah Candiroti Kendal Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2230 Tahun 2022 dalam bab II dalam menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar*. *Lembag*. 1.
- Manurung, M. A. P., Aswaruddin, A., Livianti, L., Hidma, C. A., Maysarah, N. S., & Wahyuni, I. (2024). *Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja*. *JISPENDIORA Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan Dan Humaniora*, 3(1), 77–84. <https://doi.org/10.56910/jispendiora.v3i1.1235>

- M. Arif Pratama Manurung, Aswaruddin Aswaruddin, Laudy Livianti, Cendani Alfanizha Hidma, Nur Siti Maysarah, & Indah Wahyuni. (2024). Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja. *JISPENDIORA Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan Dan Humaniora*, 3(1), 77–84. <https://doi.org/10.56910/jispendiora.v3i1.1235>
- Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., Palandeng, I. D., Kerja, P. H., Karir, P., Keadilan, D. A. N., Manajemen, J., Ekonomi, F., Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., & Palandeng, I. D. (2024). ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KANTOR OTORITAS BANDAR UDARA WILAYAH VIII MANADO THE INFLUENCE OF WORK RELATIONSHIPS , CAREER DEVELOPMENT , AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AT THE AIRPORT AUTHORITY OFFICE REGION VIII MANADO J. *Jurnal EMBA*, 12(01), 828–838.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/33793>
- Rahman, S. (2024). Pentingnya Motivasi Belajar Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa. *ALFIHRIS : Jurnal Inspirasi Pendidikan*, 2(3), 61–68. <https://doi.org/10.59246/alfihris.v2i3.843>
- Sahri, A., Noor, M., & Muhfahroyin, M. (2023). Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (Smk) Muhammadiyah Sekabupaten Lampung Timur. *POACE: Jurnal Program Studi Adminitrasi Pendidikan*, 3(1), 50–57. <https://doi.org/10.24127/poace.v3i1.3261>
- Sutoro. (2024). Peran Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen. *Dinamika Kreatif ...*, 7(4), 1424–1435. <https://journalpedia.com/1/index.php/dkms/article/view/1851%0Ahttps://journalpedia.com/1/index.php/dkms/article/download/1851/1883>
- Wulandarl, D., Lesmana, A. S., Saefullah, A., Rifia, T. N. I., Fatmasari, I., Safitri, E. D., Azzahra, L. P., & M.Tafsiruddin. (2024). Penerapan Sistem Evaluasi Kinerja Bagi Guru Di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Al Hayah. *Student Scientific Creativity Journal*, 2(2), 01–12. <https://doi.org/10.55606/sscj-amik.v2i2.2945>
- Simangunsong, A. S. (n.d.). *Pengaruh Motivasi dalam Pengembangan Organisasi*.
- Zhafira Aulinasari, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan CV. Awing Citra Abadi Teknik. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 31–39. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.431>