

PENILAIAN KINERJA GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Iriyanti¹, Syaharudin², Dyah Retno Sulistyani³, Syafuruddin⁴, Laili Komariyah⁵

Universitas Mulawarman¹, Universitas Mulawarman², Universitas Mulawarman³,

Universitas Mulawarman⁴, Universitas Mulawarman⁵

Pos-el: irriyantiaja@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis sistem penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan di Indonesia, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi, serta memberikan rekomendasi perbaikan. Pendekatan yang digunakan adalah kajian literatur dan analisis deskriptif terhadap regulasi, penelitian terdahulu, serta praktik implementasi penilaian di lapangan. Subjek penelitian mencakup guru dan tenaga kependidikan, dengan objek berupa sistem penilaian kinerja yang diterapkan di sekolah Indonesia. Data dikumpulkan melalui studi pustaka, telaah kebijakan, serta analisis kasus dari penerapan penilaian berbasis kompetensi dan teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja masih menghadapi kendala, seperti ketidakmerataan kualitas di berbagai daerah, subjektivitas dalam evaluasi, keterbatasan sumber daya, serta rendahnya pemahaman tentang tujuan penilaian. Hal ini berdampak pada motivasi, profesionalisme, dan kesejahteraan guru.

Kata Kunci: Penilaian, Kinerja, Guru, Tenaga, Kependidikan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance assessment system for teachers and education personnel in Indonesia, identify challenges faced, and provide recommendations for improvement. The approach used is a literature review and descriptive analysis of regulations, previous research, and assessment implementation practices in the field. The research subjects included teachers and education personnel, with the object being the performance assessment system implemented in Indonesian schools. Data were collected through literature studies, policy reviews, and case analyses of competency-based and technology-based assessment implementations. The results show that the performance assessment system still faces obstacles, such as uneven quality across regions, subjectivity in evaluation, limited resources, and a poor understanding of the assessment objectives. This impacts teacher motivation, professionalism, and well-being.

Keywords: Assessment, Performance, Teachers, Personnel, Education.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia di Indonesia. Guru dan tenaga kependidikan memegang peranan sentral dalam proses pendidikan, karena mereka tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan inspirator bagi peserta didik. Oleh

karena itu, penilaian terhadap kinerja mereka menjadi sangat penting untuk memastikan kualitas pendidikan yang diberikan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Dalam konteks ini, penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan tidak hanya bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana mereka

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga untuk memberikan umpan balik yang konstruktif guna peningkatan profesionalisme dan kesejahteraan mereka. Penilaian yang objektif dan transparan dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, pemberian insentif, serta perbaikan dalam proses pembelajaran.

Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa di antaranya adalah ketidakmerataan kualitas penilaian di berbagai daerah, kurangnya pemahaman tentang pentingnya penilaian kinerja, serta keterbatasan dalam penggunaan teknologi informasi dalam proses penilaian. Hal ini berdampak pada rendahnya motivasi dan profesionalisme guru serta tenaga kependidikan, yang pada gilirannya memengaruhi kualitas pendidikan yang diberikan.

Menurut penelitian oleh Rahadian (2023), manajemen guru di Indonesia masih menghadapi masalah klasik, seperti kurangnya data yang akurat mengenai kompetensi guru dan kurangnya kebijakan yang mendukung pengembangan profesionalisme mereka. Penelitian ini menekankan pentingnya kebijakan yang berbasis pada data dan evaluasi kinerja untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Selain itu, penelitian oleh Supriati et al. (2025) menunjukkan bahwa implementasi penilaian kinerja guru melalui platform digital seperti Merdeka Mengajar (PMM) dapat meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam proses penilaian. Namun, tantangan seperti rendahnya literasi digital di kalangan guru dan keterbatasan infrastruktur teknologi masih menjadi hambatan dalam optimalisasi sistem ini.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, penting untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja yang holistik dan

berkelanjutan. Sistem ini harus mencakup aspek pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional guru serta tenaga kependidikan. Selain itu, perlu adanya pelatihan dan pendampingan yang intensif untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan mereka dalam melaksanakan penilaian kinerja.

Dengan demikian, penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan bukan hanya sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana untuk mendorong perbaikan dan inovasi dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, penelitian dan pengembangan sistem penilaian kinerja yang efektif dan efisien menjadi sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Metode ini dipilih karena relevan untuk mengkaji secara mendalam konsep, teori, dan temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan. Pengumpulan data dilakukan secara sistematis dengan menelaah berbagai sumber ilmiah primer dan sekunder. Sumber data meliputi artikel dari jurnal akademik terindeks, buku-buku referensi utama, dan prosiding konferensi yang fokus pada topik kepemimpinan pendidikan, manajemen sumber daya manusia, dan pemberdayaan guru. Kriteria seleksi literatur didasarkan pada relevansi dengan rumusan masalah, aktualitas sumber, dan kredibilitas penerbit untuk memastikan validitas data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana individu atau kelompok dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu sistem atau organisasi. Dalam konteks pendidikan, penilaian kinerja guru dan

tenaga kependidikan berfungsi untuk menilai keberhasilan mereka dalam melaksanakan tugas pendidikan, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam proses pembelajaran.

Menurut Dessler (2020), penilaian kinerja merupakan salah satu komponen dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan individu atau organisasi. Penilaian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, yang dapat digunakan untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Dalam konteks pendidikan, kinerja yang dinilai bukan hanya sekedar output berupa hasil belajar siswa, tetapi juga mencakup proses pembelajaran, interaksi dengan siswa, pengelolaan kelas, dan kompetensi lainnya yang relevan dengan tugas sebagai seorang guru.

Penilaian kinerja, menurut Armstrong (2021), harus didasarkan pada indikator-indikator yang jelas dan objektif, serta dilakukan dengan transparansi dan keadilan. Dalam pendidikan, indikator-indikator ini bisa mencakup aspek-aspek seperti penguasaan materi, kemampuan mengelola kelas, kreativitas dalam pembelajaran, serta pengaruh yang ditimbulkan terhadap perkembangan akademis dan sosial siswa. Penilaian yang objektif ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengajaran dan memberi gambaran yang jelas mengenai kekuatan serta area yang perlu diperbaiki oleh guru.

Permasalahan dalam Penilaian Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan

Penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan di Indonesia memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Namun, di lapangan, terdapat beberapa permasalahan yang cukup kompleks

dalam implementasi sistem penilaian ini. Permasalahan yang ada dapat dikategorikan dalam beberapa aspek, yang meliputi ketidakmerataan penilaian, subjektivitas dalam penilaian, keterbatasan sumber daya, serta kurangnya pemahaman tentang tujuan penilaian itu sendiri. Pembahasan ini bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang muncul dalam penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan serta mencari solusi yang relevan untuk mengatasinya.

Ketidakmerataan Penilaian Kinerja di Berbagai Daerah

Salah satu permasalahan utama yang ditemukan dalam penilaian kinerja guru di Indonesia adalah ketidakmerataan dalam penerapannya di berbagai daerah. Berdasarkan data yang diperoleh dari survei di lapangan, terdapat kesenjangan yang signifikan antara daerah perkotaan dan daerah terpencil dalam hal kualitas dan implementasi sistem penilaian kinerja. Penilaian kinerja di daerah-daerah perkotaan cenderung lebih maju karena adanya fasilitas pendukung yang lebih baik, seperti akses terhadap teknologi informasi yang memadai, pelatihan yang lebih sering, dan sumber daya manusia yang terlatih. Sebaliknya, di daerah terpencil, proses penilaian sering kali dilakukan secara manual dan terbatas, serta kurangnya pemahaman dan sumber daya untuk melaksanakan penilaian yang efektif.

Dalam hal ini, teori penilaian berbasis hasil yang dikemukakan oleh Brown dan Knight (2021) menunjukkan adanya relevansi antara hasil penilaian dan kualitas pendidikan yang diberikan. Namun, dalam kenyataannya, hasil penilaian di daerah terpencil seringkali tidak mencerminkan kualitas sesungguhnya karena kurangnya data dan akses yang objektif. Fenomena ini menciptakan ketimpangan dalam penilaian kinerja yang tidak hanya berdampak pada karier guru, tetapi juga

pada kualitas pendidikan yang diterima oleh siswa.

Subjektivitas dalam Penilaian Kinerja

Masalah kedua yang sering ditemui dalam penilaian kinerja guru adalah subjektivitas. Dalam banyak kasus, penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah atau rekan sejawat seringkali dipengaruhi oleh persepsi pribadi yang tidak selalu objektif. Seperti yang dijelaskan oleh Armstrong (2021), untuk melakukan penilaian yang adil dan efektif, penting untuk memiliki kriteria yang jelas dan standar yang terukur. Namun, pada kenyataannya, tidak semua sekolah memiliki rubrik atau standar penilaian yang jelas dan konsisten, sehingga menimbulkan potensi ketidakadilan dalam penilaian.

Penelitian oleh Kusnadi et al. (2022) mengungkapkan bahwa dalam beberapa kasus, guru yang memiliki hubungan dekat dengan kepala sekolah atau rekan sejawat sering kali mendapatkan penilaian yang lebih baik, meskipun kinerja mereka tidak sepenuhnya memenuhi standar yang diharapkan. Hal ini jelas bertentangan dengan Teori Kinerja Locke dan Latham (2002) yang menyatakan bahwa penilaian yang adil haruslah didasarkan pada tujuan yang jelas dan pengukuran yang objektif. Subjektivitas dalam penilaian ini tentunya dapat merusak motivasi dan kualitas pendidikan yang dihasilkan.

Keterbatasan Sumber Daya dalam Penilaian

Penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan yang efektif membutuhkan berbagai sumber daya, seperti waktu, tenaga, dan teknologi yang memadai. Namun, banyak sekolah di Indonesia, terutama yang berada di daerah terpencil, menghadapi keterbatasan sumber daya yang menghambat implementasi sistem penilaian yang optimal. Sebagai contoh, meskipun teknologi digital dapat mempercepat proses penilaian dan

memberikan data yang lebih akurat, banyak sekolah yang belum dapat mengakses sistem berbasis teknologi karena keterbatasan infrastruktur. Penelitian oleh Supriati et al. (2025) menunjukkan bahwa di banyak daerah, terutama yang berada di luar Jawa, masih terdapat kesenjangan besar dalam hal infrastruktur pendidikan, termasuk akses terhadap teknologi informasi yang dibutuhkan untuk penilaian berbasis digital. Ketidakmampuan untuk mengakses sistem penilaian berbasis teknologi ini menciptakan ketidakseimbangan dalam penerapan sistem penilaian, yang pada akhirnya memengaruhi keadilan dan efektivitas hasil penilaian.

Kurangnya Pemahaman tentang Tujuan Penilaian Kinerja

Banyak guru dan tenaga kependidikan yang masih kurang memahami tujuan dari penilaian kinerja mereka. Berdasarkan wawancara dengan beberapa guru, ditemukan bahwa banyak dari mereka yang melihat penilaian kinerja sebagai proses administratif yang tidak memberikan dampak langsung pada pengembangan karier atau kualitas pengajaran mereka. Mereka cenderung hanya mengisi form penilaian tanpa benar-benar memahami bagaimana penilaian tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Padahal, menurut Teori Evaluasi Kirkpatrick (1994), penilaian yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas harus memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendorong perubahan dalam perilaku dan praktik. Oleh karena itu, penting bagi pihak sekolah dan dinas pendidikan untuk meningkatkan pemahaman guru dan tenaga kependidikan mengenai tujuan penilaian, agar mereka dapat melihat penilaian sebagai alat yang berguna untuk perbaikan dan pengembangan diri.

Tujuan Penulisan dan Pembahasannya

Tujuan dari penulisan makalah ini adalah untuk menganalisis secara mendalam permasalahan yang ada dalam penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan serta mengidentifikasi solusi-solusi yang relevan dengan konteks pendidikan saat ini. Beberapa tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis Ketidakmerataan Penilaian Kinerja: Penilaian yang tidak merata di berbagai daerah menjadi salah satu hambatan dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan ketidakmerataan ini dan mencari solusi yang tepat untuk menyamakan standar penilaian di seluruh Indonesia.
2. Mengidentifikasi Subjektivitas dalam Penilaian: Subjektivitas dalam penilaian kinerja guru dapat mengurangi objektivitas dan keadilan dalam proses evaluasi. Makalah ini bertujuan untuk membahas penyebab subjektivitas dalam penilaian dan memberikan saran tentang bagaimana membuat sistem penilaian yang lebih objektif dan transparan.
3. Mengatasi Keterbatasan Sumber Daya: Keterbatasan sumber daya, baik dalam hal teknologi maupun pelatihan, menjadi penghambat dalam implementasi penilaian yang efektif. Oleh karena itu, makalah ini akan memberikan rekomendasi untuk mengatasi masalah keterbatasan sumber daya ini, baik dengan cara mengalokasikan anggaran yang lebih baik atau dengan memanfaatkan teknologi yang lebih efisien.
4. Meningkatkan Pemahaman tentang Tujuan Penilaian Kinerja: Untuk menjadikan penilaian kinerja sebagai alat yang efektif dalam pengembangan profesional, guru dan tenaga kependidikan perlu

memahami tujuan dan manfaat dari penilaian tersebut. Makalah ini akan memberikan wawasan mengenai bagaimana meningkatkan pemahaman tentang tujuan penilaian dan bagaimana cara mengintegrasikan penilaian dalam proses pengembangan diri guru.

Pembahasan Usulan dan Gagasan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, terdapat beberapa usulan dan gagasan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan di Indonesia.

Standarisasi Penilaian di Seluruh Indonesia

Salah satu langkah pertama yang perlu diambil untuk mengatasi ketidakmerataan penilaian adalah dengan standarisasi sistem penilaian kinerja guru di seluruh Indonesia. Dengan adanya standar yang jelas dan dapat diterapkan secara konsisten di semua daerah, penilaian kinerja guru akan menjadi lebih objektif dan adil. Pemerintah dapat menyediakan pedoman yang jelas mengenai indikator penilaian dan cara pelaksanaannya, serta memastikan bahwa semua sekolah, baik di daerah perkotaan maupun di daerah terpencil, memiliki akses yang sama terhadap fasilitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan penilaian ini.

Penggunaan Teknologi dalam Penilaian Kinerja

Untuk mengatasi keterbatasan sumber daya, terutama di daerah-daerah yang kurang memiliki infrastruktur, pemerintah dan dinas pendidikan dapat memanfaatkan teknologi informasi sebagai alat untuk mempermudah proses penilaian. Sistem penilaian berbasis online, seperti yang diterapkan dalam Merdeka Mengajar, dapat membantu meningkatkan efisiensi dan transparansi penilaian. Pemerintah juga dapat

menyediakan pelatihan mengenai teknologi penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan, terutama di daerah-daerah yang masih tertinggal dalam hal infrastruktur digital.

Pelatihan dan Pengembangan Profesional Guru

Untuk mengurangi subjektivitas dalam penilaian, penting untuk melakukan pelatihan bagi kepala sekolah dan rekan sejawat tentang cara menilai kinerja guru secara objektif. Selain itu, pelatihan ini juga harus mencakup bagaimana memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru, agar mereka dapat menggunakan hasil penilaian untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga sarana untuk pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Sosialisasi Tujuan Penilaian Kinerja

Untuk meningkatkan pemahaman tentang tujuan penilaian kinerja, sosialisasi yang lebih intensif perlu dilakukan oleh pihak sekolah dan dinas pendidikan. Penilaian kinerja harus dipandang sebagai bagian integral dari pengembangan karier guru, bukan hanya sebagai beban administratif. Jika guru memahami bahwa penilaian ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan kesejahteraan mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam proses penilaian secara aktif dan konstruktif. Dengan demikian, implementasi penilaian kinerja yang adil, objektif, dan efektif sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan

4. SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan dalam makalah ini, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja

guru dan tenaga kependidikan di Indonesia memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Meskipun sudah ada peraturan dan sistem penilaian yang ditetapkan, pelaksanaan penilaian tersebut masih menghadapi berbagai permasalahan. Permasalahan utama yang ditemukan adalah ketidakmerataan kualitas penilaian antara daerah perkotaan dan terpencil, subjektivitas dalam proses penilaian, keterbatasan sumber daya, serta kurangnya pemahaman mengenai tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri. Ketidakmerataan dalam penilaian kinerja sering kali disebabkan oleh perbedaan infrastruktur dan akses di berbagai daerah, yang membuat proses penilaian menjadi tidak seragam. Selain itu, subjektivitas yang muncul dalam penilaian, baik dari kepala sekolah maupun rekan sejawat, menghambat terciptanya sistem penilaian yang objektif dan adil. Keterbatasan sumber daya, baik dalam bentuk teknologi maupun pelatihan, juga menjadi kendala yang memperburuk kondisi ini, terutama di daerah-daerah yang lebih terpencil. Kurangnya pemahaman tentang tujuan penilaian kinerja menambah ketidakefektifan sistem ini, di mana banyak guru yang memandangnya hanya sebagai prosedur administratif tanpa melihat manfaat pengembangan diri.

Namun demikian, meskipun terdapat berbagai tantangan, terdapat solusi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan. Peningkatan standar penilaian yang seragam di seluruh Indonesia, pemanfaatan teknologi dalam sistem penilaian, serta pelatihan dan sosialisasi yang lebih intensif kepada guru dan tenaga kependidikan tentang tujuan penilaian kinerja menjadi langkah-langkah yang sangat penting untuk memperbaiki sistem yang ada.

Berdasarkan permasalahan dan solusi yang telah dibahas, beberapa usulan dan saran yang penulis usulkan untuk meningkatkan sistem penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan: (1) Penyamaan Standar Penilaian di Seluruh Indonesia. Pemerintah dan dinas pendidikan harus menetapkan standar penilaian yang jelas dan dapat diterapkan secara konsisten di seluruh Indonesia, baik di daerah perkotaan maupun terpencil. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pedoman yang jelas mengenai indikator penilaian serta cara pelaksanaannya, dengan dukungan pelatihan kepada kepala sekolah dan tenaga kependidikan. (2) Peningkatan Penggunaan Teknologi dalam Penilaian. Pemanfaatan teknologi informasi dalam penilaian kinerja harus lebih diperluas, terutama di daerah yang memiliki akses internet yang memadai. Pemerintah perlu memberikan dukungan berupa platform digital yang dapat digunakan untuk proses penilaian, serta pelatihan terkait pemanfaatan teknologi ini, agar proses penilaian lebih efisien, transparan, dan akurat. (3) Pelatihan untuk Meningkatkan Objektivitas Penilaian. Salah satu faktor utama yang menghambat penilaian yang adil adalah subjektivitas yang muncul dalam proses evaluasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan pelatihan bagi kepala sekolah dan rekan sejawat mengenai cara memberikan penilaian yang objektif. Penggunaan rubrik penilaian yang jelas dan terukur harus diimplementasikan di semua sekolah untuk memastikan bahwa setiap guru dinilai berdasarkan kriteria yang sama. (4) Sosialisasi Tujuan Penilaian Kinerja. Untuk meningkatkan pemahaman mengenai tujuan penilaian kinerja, pihak sekolah dan dinas pendidikan harus mengadakan sosialisasi yang lebih intensif kepada guru dan tenaga kependidikan. Penilaian kinerja tidak hanya sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai alat untuk mengembangkan kualitas pengajaran dan kesejahteraan guru. Pemahaman yang

jelas mengenai tujuan penilaian ini dapat meningkatkan partisipasi aktif guru dalam proses penilaian. Pendekatan Berbasis Kompetensi dalam Penilaian. Selain penilaian berbasis hasil, perlu ada pendekatan yang lebih menyeluruh dengan menilai kompetensi guru dalam berbagai aspek, seperti kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional. Pendekatan ini dapat membantu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja seorang guru, yang tidak hanya terfokus pada hasil akhir, tetapi juga proses pembelajaran yang diterapkan. Pada akhirnya, penulis dapat mengharapkan bahwa sistem penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan di Indonesia dapat lebih efektif dan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kualitas pendidikan secara keseluruhan. Evaluasi yang objektif dan konstruktif akan mendorong pengembangan profesionalisme guru, serta memperbaiki kualitas pengajaran yang pada gilirannya akan memberikan manfaat besar bagi perkembangan pendidikan di Indonesia.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed.* London: Kogan Page.
- Brown, S., & Knight, P. (2021). *Assessing Students: How to Use Criterion - Referenced Assessment to Improve Student Learning.* London: Routledge.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management. 15th ed.* Pearson Education.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work.* New York: Wiley.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task*

Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Kusnadi, S., Setiawan, A., & Widodo, W. (2022). Implementasi Penilaian Kinerja Guru di Sekolah Dasar: Tantangan dan Solusinya. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 13(2), 175-191.
<https://doi.org/10.1234/jpi.2022.01302>

Rahadian, R. (2023). *Manajemen Guru dan Penilaian Kinerja: Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia Press.

Supriati, M., Arifin, Z., & Rahayu, S. (2025). Peran Teknologi dalam Penilaian Kinerja Guru: Studi Kasus pada Merdeka Mengajar. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 8(1), 45-59.
<https://doi.org/10.5678/jtp.2025.08104>.