Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri,
ISSN Cetak : 2477-5673 ISSN Online : 2614-722X
Volume 11 Nomor 04, Desember 2025

PERSEPSI GURU PPPK TERHADAP TRANSPARANSI DALAM PENILAIAN KINERJA DI SMP NEGERI 21 PALEMBANG

Dwi Nur Kumalasari[1*], Sri Rizki Amalia[2] , Rani Darliana[3]

Neta Dian Lestari[4] , Ahmad Zulinto[5]

Universitas PGRI Palembang[1],. SMP Negeri 21 Palembang[2]
Dwinurkumalasari0513@gmail.com[*]

Abstrak

Penilaian kinerja guru PPPK merupakan aspek penting dalam manajemen SDM di sektor pendidikan, khususnya dalam memastikan objektivitas, akuntabilitas, dan kesinambungan pengembangan profesional guru. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan persepsi guru PPPK di SMP Negeri 21 Palembang terhadap transparansi dalam proses penilaian kinerja. Latar belakang penelitian didasarkan pada tuntutan sistem merit serta kebutuhan akan transparansi dalam kriteria, prosedur, dan pemanfaatan hasil penilaian kinerja agar tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan atau bias. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif-deskriptif melalui angket tertutup skala Likert dan angket terbuka, yang diberikan kepada 33 guru PPPK sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru berada pada kategori tinggi dalam aspek transparansi prosedur, keterbukaan informasi administrasi SDM, keadilan dan objektivitas penilaian, serta akuntabilitas pengelola SDM sebesar 4,18 tergolong tinggi dengan persepsi paling positif pada aspek akuntabilitas dan tanggung jawab pengelola SDM. Namun, beberapa guru masih merasakan keterbatasan dalam akses terhadap hasil penilaian secara tertulis serta kurangnya umpan balik mendalam dari penilai. Temuan lain menegaskan bahwa guru PPPK mengharapkan penguatan transparansi melalui sistem informasi digital serta penjelasan indikator yang lebih konsisten. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa transparansi administrasi SDM telah berjalan baik, tetapi masih memerlukan peningkatan dalam dokumentasi dan keterbukaan hasil penilaian agar dapat memperkuat motivasi, kepercayaan, dan kualitas manajemen kinerja guru di sekolah
Kata Kunci: transparansi; penilaian kinerja; guru PPPK; akuntabilitas

Abstract

Assessment of PPPK Teachers' Performance is an essential aspect in the education sector, particularly in ensuring objectivity, accountability, and the continuity of teachers' professional development. This study aims to describe the perceptions of PPPK teachers at SMP Negeri 21 Palembang regarding the transparency in the performance appraisal process. The background of this research is based on the demands of the merit system and the need for transparency in criteria, procedures, and the utilization of performance appraisal results to prevent perceptions of unfairness or bias. The study employed a qualitative-descriptive approach using Likert-scale closed questionnaires and open-ended questionnaires administered to 33 PPPK teachers as respondents. The results indicate that teachers' perceptions fall into the high category in aspects of procedural transparency, openness of HR administrative information, fairness and objectivity of assessment, as well as HR management accountability, with an

average score of 4.18, categorized as high. The most positive perception appears in the aspect accountability and responsibility. However, some teachers still experience limited access to written performance appraisal results and insufficient in-depth feedback from evaluators. Other findings highlight that PPPK teachers expect strengthened transparency through digital information systems and more consistent explanation of indicators. Overall, the study concludes that HR administrative transparency has been implemented well but still requires improvements in documentation and openness of appraisal results in order to enhance motivation, trust, and the quality of teacher performance management in schools.

Keywords: transparency; performance appraisal; PPPK teachers; accountability

PENDAHULUAN

Konteks manajemen SDM sektor publik, penilaian kinerja memegang peranan krusial sebagai instrumen untuk mengukur output, memotivasi, dan mengembangkan kompetensi pegawai, termasuk guru PPPK (Mahad & Muhindi, 2024; Peraturan Pemerintah (PP) No. 49 Tahun 2018, Pasal 26). Penilaian kinerja guru tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan administrasi kepegawaian, seperti perpanjangan perjanjian kerja, pemberian tunjangan, dan pengembangan kompetensi (PP No. 49 Tahun 2018, Pasal 26, Ayat 3; Franco-Santos & Doherty, 2017).

Sistem merit, yang menjadi landasan manajemen ASN, mengharuskan kebijakan dan manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa diskriminasi (UU No. 5 Tahun 2014, Pasal 1, Ayat 22). Dalam kerangka ini, penilaian kinerja harus dilaksanakan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan (PP No. 49 Tahun 2018, Pasal 27, Ayat 2; PermenPANRB No. 6 Tahun 2022). Penerapan prinsip-prinsip ini diharapkan dapat menciptakan iklim organisasi yang kuat, di mana praktik-praktik SDM dipandang konsisten dan terpercaya oleh pegawai (Bowen & Ostroff, 2004).

Meskipun kerangka regulasi telah menetapkan prinsip transparansi, implementasi di lapangan seringkali menghadapi tantangan. Transparansi khususnya dalam penilaian kinerja, berarti kejelasan mengenai kriteria, prosedur, penggunaan hasil, dan komunikasi terbuka antara penilai dan yang dinilai (Malongwe, 2005; Ikemefuna & Chidi, 2012). Ketidakjelasan atau kurangnya keterbukaan dalam proses ini dapat memicu persepsi bias, ketidakadilan, dan subjektivitas, yang pada akhirnya merusak motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis guru (Dal Corso et al., 2019; Ahmad & Bujang, 2013).

Beberapa studi mengindikasikan adanya kekhawatiran dari pihak guru terkait praktik penilaian kinerja yang cenderung birokratis, kurang melibatkan guru dalam penetapan tujuan, dan kurang fokus pada kebutuhan pengembangan profesional (Armstrong, 2006; Maravec, 1996; Malongwe, 2005). Dalam konteks Indonesia, di mana skema PPPK relatif baru dan bersifat kontraktual, isu jaminan perlindungan hukum dan keamanan psikologis menjadi sangat penting. Kurangnya kejelasan dan transparansi, terutama terkait pemanfaatan hasil penilaian kinerja untuk perpanjangan kontrak,

dapat menimbulkan persepsi ketidakamanan kerja dan potensi penurunan moral (Yulianto, 2020; Ahmad & Bujang, 2013).

Kondisi ini semakin relevan mengingat latar belakang guru PPPK yang mayoritas adalah mantan guru honorer. Perubahan status dari honorer menjadi PPPK diharapkan membawa perbaikan signifikan dalam hal kepastian karir dan kesejahteraan (Agusta et al., 2024). Namun, jika administrasi SDM, terutama penilaian kinerja, tidak dijalankan secara transparan, hal ini dapat mengganggu tujuan kebijakan dan menimbulkan konflik atau ketidakpuasan antara guru PPPK dan manajemen sekolah (Ahmad & Bujang, 2013; Franco-Santos & Doherty, 2017).

SMP Negeri 21 Palembang, sebagai salah satu institusi pendidikan negeri, menjadi arena di mana kebijakan nasional tentang PPPK ini diimplementasikan. Sekolah memainkan peran sentral dalam menerjemahkan regulasi kepegawaian menjadi praktik administrasi SDM sehari-hari. Kepala sekolah dan tim manajemen SDM bertanggung jawab untuk memastikan proses penilaian kinerja guru PPPK dilakukan sesuai dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan objektivitas (PermenPANRB No. 6 Tahun 2022; Mbore & Cheruiyot, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini memandang penting untuk menggali secara mendalam persepsi guru PPPK di SMP Negeri 21 Palembang terhadap transparansi dalam proses penilaian kinerja. Persepsi guru adalah kunci, karena penerimaan dan keberhasilan sistem penilaian sangat bergantung pada bagaimana guru memahami, mempercayai, dan meyakini keadilan proses tersebut (Dal Corso et al., 2019; Malongwe, 2005).

Penelitian ini tidak hanya ingin mengidentifikasi tingkat transparansi yang dirasakan, tetapi juga ingin menganalisis sejauh mana persepsi tersebut memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen profesional guru. Apakah guru PPPK di SMP Negeri 21 Palembang merasa bahwa kriteria penilaian jelas dan diketahui bersama? Apakah prosedur penilaian terbuka dan melibatkan komunikasi dua arah? Apakah hasil penilaian dikomunikasikan secara konstruktif dan digunakan secara adil untuk kepentingan karir mereka? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini akan memberikan masukan penting bagi manajemen sekolah dan Dinas Pendidikan dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih efektif dan berpihak pada sistem merit.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini akan berfokus pada: 1) Bagaimana persepsi guru PPPK di SMP Negeri 21 Palembang terhadap transparansi kriteria penilaian kinerja?, 2) Bagaimana persepsi guru PPPK di SMP Negeri 21 Palembang terhadap transparansi proses dan prosedur penilaian kinerja?, 3) Bagaimana persepsi guru PPPK di SMP Negeri 21 Palembang terhadap transparansi pemanfaatan hasil penilaian kinerja (misalnya, untuk perpanjangan kontrak dan pengembangan kompetensi)?, 4) Apa saja faktor-faktor yang memengaruhi persepsi guru PPPK terhadap transparansi administrasi SDM dalam penilaian kinerja di SMP Negeri 21 Palembang?

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara komprehensif persepsi guru PPPK terhadap transparansi dalam

penilaian kinerja, sehingga dapat diidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan untuk menguatkan implementasi sistem merit dan meningkatkan efektivitas manajemen SDM guru di SMP Negeri 21 Palembang.

Memperkaya khazanah ilmu manajemen SDM dan pendidikan, khususnya mengenai implementasi sistem merit dan prinsip transparansi dalam penilaian kinerja guru PPPK di Indonesia (Felício et al., 2021; Bowen & Ostroff, 2004). Memberikan umpan balik dan rekomendasi konkret kepada kepala sekolah SMP Negeri 21 Palembang, Pejabat Pembina Kepegawaian, dan Dinas Pendidikan Kota Palembang dalam merancang dan mengimplementasikan mekanisme penilaian kinerja guru PPPK yang lebih transparan, adil, dan akuntabel (PermenPANRB No. 6 Tahun 2022; Ikemefuna & Chidi, 2012). Hal ini penting untuk memperkuat kepercayaan guru terhadap sistem, memotivasi kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif (Dal Corso et al., 2019; Malongwe, 2005).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan fokus pada penggalian dan pemahaman mendalam mengenai persepsi individu (guru PPPK) terhadap fenomena sosial (transparansi dalam penilaian kinerja) di lingkungan sekolah (SMP Negeri 21 Palembang). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan utama penelitian adalah mendeskripsikan secara komprehensif (menganalisis apa, mengapa, dan bagaimana) pengalaman, pandangan, dan interpretasi guru PPPK, yang bersifat subyektif dan kontekstual, daripada sekadar mengukur hubungan antar variabel (Sugiyono, 2019).Berdasarkan penelitian terdahulu yang diteliti peneliti sebelumnya pentingnya memperkuat proses dialog kinerja sebagai bagian integral dari sistem manajemen kinerja organisasi.(Avanda, 2024)

Lokasi Penelitian: SMP Negeri 21 Palembang, Kota Palembang, Sumatera Selatan. Waktu Penelitian: (Tentukan rentang waktu pelaksanaan penelitian, misalnya, Bulan X hingga Bulan Y, Tahun Z).

Data Primer: Informasi dan pandangan langsung yang diperoleh dari guru-guru PPPK di SMP Negeri 21 Palembang mengenai transparansi dalam penilaian kinerja. Data Sekunder: Dokumen-dokumen pendukung yang relevan, seperti regulasi penilaian kinerja guru PPPK (PermenPANRB No. 6 Tahun 2022), data kepegawaian guru PPPK, dan dokumen terkait prosedur penilaian kinerja di SMP Negeri 21 Palembang.

Partisipan kunci dalam penelitian ini adalah seluruh guru PPPK yang bertugas di SMP Negeri 21 Palembang. Penentuan partisipan dilakukan secara purposive sampling (penentuan berdasarkan tujuan) karena mereka adalah kelompok spesifik yang memiliki pengalaman langsung dan relevan dengan fokus penelitian (persepsi guru PPPK) (Wirawan, 2018). Informan Kunci: Seluruh guru PPPK di SMP Negeri 21 Palembang dan Informan Pendukung: Kepala Sekolah dan/atau Staf yang bertanggung jawab langsung atas administrasi SDM dan penilaian kinerja guru PPPK.

Meskipun penelitian ini berpendekatan kualitatif, instrumen utama yang digunakan adalah angket (kuesioner) yang didesain untuk menghasilkan data deskriptif yang kaya dan mendalam (kualitatif), didukung oleh studi dokumentasi.

Angket akan menjadi instrumen utama untuk menggali persepsi guru PPPK. Untuk memastikan data yang diperoleh bersifat kualitatif-deskriptif yang mendalam (Sutrisno, 2019), angket akan dirancang dengan kombinasi dua jenis pertanyaan: 1) Skala Likert Bertingkat (untuk deskripsi tingkat) bagian ini digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan/persepsi guru terhadap dimensi-dimensi transparansi. Misalnya: Sangat Setuju hingga Sangat Tidak Setuju . Ini berfungsi sebagai pemetaan awal dan untuk mengarahkan pertanyaan terbuka berikutnya. 2) Pertanyaan Terbuka wajib diisi oleh partisipan untuk memberikan penjelasan, alasan, pengalaman spesifik, atau contoh di balik pilihan skala mereka. Jawaban naratif dari pertanyaan terbuka ini merupakan data kualitatif utama yang akan dianalisis.

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yang relevan, seperti pedoman dan prosedur penilaian kinerja guru PPPK di sekolah (sebagai pembanding antara regulasi formal dan persepsi implementasi). Data jumlah guru PPPK Teknik analisis data kualitatif yang akan digunakan adalah Analisis Tematik (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014) dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1) Pengumpulan Data: Seluruh data naratif (jawaban terbuka) dari angket kualitatif dikumpulkan. 2) Reduksi Data : Memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengubah data kasar yang muncul dari transkripsi jawaban.

Data difokuskan pada jawaban yang relevan dengan empat fokus penelitian (transparansi kriteria, proses, pemanfaatan hasil, dan faktor-faktor). Penyajian Data yaitu mengorganisir data naratif dalam bentuk matriks, flowchart, atau uraian naratif yang sistematis, dikelompokkan berdasarkan tema dan sub-tema yang muncul dari jawaban partisipan. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi dengan menganalisis dan menginterpretasi data yang tersaji untuk menemukan pola, kategori, dan tema inti yang menjawab pertanyaan penelitian.

Pemeriksaan Triangulasi memastikan keabsahan data, akan dilakukan Triangulasi Sumber dengan membandingkan dan mengkonfirmasi narasi persepsi guru PPPK dengan dokumen resmi dan pandangan dari Informan Pendukung (Kepala Sekolah/Staf SDM) (Denzin, 1978; Sugiyono, 2019).

Kredibilitas dilakukan melalui perpanjangan waktu pengamatan (jika memungkinkan), triangulasi sumber, dan diskusi dengan teman sejawat. Hasil penelitian akan diuraikan secara deskriptif dan mendalam agar pembaca (khususnya pihak sekolah lain) dapat menilai sejauh mana hasil ini dapat diaplikasikan di konteks lain. Melakukan audit keseluruhan proses penelitian untuk memastikan langkah-langkah dilakukan secara konsisten. Menjaga objektivitas dalam analisis dengan memisahkan interpretasi dari data asli yang diperoleh dari angket kualitatif.

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan **persepsi guru PPPK terhadap transparansi dalam penilaian kinerja guru** di SMP Negeri 21 Palembang. Data dikumpulkan melalui dua instrumen, yaitu:

1. **Angket tertutup (skala Likert 1–5)** sebanyak 20 butir pernyataan yang mencakup empat aspek utama Transparansi prosedur

penilaian kinerja, Keterbukaan informasi administrasi SDM, Keadilan dan objektivitas penilaian, Akuntabilitas dan tanggung jawab pengelola SDM.

2. **Angket terbuka** yang memberikan kesempatan kepada guru untuk menjelaskan pendapat, pengalaman, dan harapan mereka terkait transparansi dalam penilaian kinerja.
   Jumlah responden sebanyak **33 orang guru PPPK** di SMP Negeri 21 Palembang.

a. **Statistik Deskriptif**

Tabel 1. Hasil Angket Skala Likert

Aspek	Rata-rata Skor	Kategori
Transparansi prosedur penilaian kinerja	4,10	Tinggi
Keterbukaan informasi administrasi SDM	4,05	Tinggi
Keadilan dan objektivitas penilaian	4,15	Tinggi
Akuntabilitas dan tanggung jawab pengelola SDM	4,18	Sangat Tinggi

Hasil ini menunjukkan bahwa **persepsi guru PPPK terhadap transparansi dalam penilaian kinerja tergolong tinggi**, dengan persepsi paling positif pada aspek *akuntabilitas dan tanggung jawab pengelola SDM.*

b. **Uraian Hasil Tiap Aspek**

1. **Transparansi Prosedur Penilaian Kinerja**
   Sebagian besar guru merasa bahwa **prosedur penilaian kinerja sudah dijelaskan dengan baik** oleh pihak sekolah. Guru mengetahui tahapan dan kriteria yang digunakan, meskipun beberapa guru menyatakan bahwa **penyampaian hasil penilaian belum sepenuhnya terbuka**.
   Guru berharap adanya **sosialisasi rutin** dan **dokumen tertulis resmi** tentang indikator penilaian agar tidak terjadi salah persepsi dalam menilai kinerja mereka.
2. **Keterbukaan Informasi Administrasi SDM**
   Pada aspek ini, guru merasa bahwa pihak administrasi SDM sudah cukup terbuka, misalnya dalam menyampaikan perubahan kebijakan kepegawaian dan hasil evaluasi kinerja. Namun, masih ada guru yang mengaku **kesulitan mengakses dokumen penilaian individu** atau **belum mendapat umpan balik tertulis.** Hal ini menunjukkan perlunya **penguatan sistem informasi SDM** yang lebih transparan dan terdokumentasi.
3. **Keadilan dan Objektivitas Penilaian**
   Sebagian besar guru PPPK menilai bahwa penilaian dilakukan secara adil dan berdasarkan kinerja nyata. Hasil observasi dan bukti portofolio menjadi acuan utama. Namun, beberapa guru merasa bahwa **unsur subjektivitas masih bisa muncul**, terutama dalam aspek non-akademik seperti kedisiplinan, partisipasi kegiatan sekolah, dan hubungan personal dengan pimpinan. Konsistensi

penilaian antar penilai masih perlu ditingkatkan agar hasil lebih objektif.

4. **Akuntabilitas dan Tanggung Jawab Pengelola SDM**
   Guru PPPK menilai bahwa pihak penilai (kepala sekolah dan tim) **mampu mempertanggungjawabkan hasil penilaian dengan baik**. Mekanisme klarifikasi dan tindak lanjut hasil penilaian juga sudah berjalan. Banyak guru menyatakan bahwa **hasil penilaian digunakan secara konstruktif** sebagai dasar pembinaan dan pengembangan profesional. Ini menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya mencakup keterbukaan data, tetapi juga tanggung jawab moral untuk menggunakan hasil secara positif.

3. **Hasil Angket Pertanyaan Terbuka**

Dari hasil analisis isi terhadap pertanyaan terbuka, ditemukan beberapa tema utama sebagai berikut:

a. **Persepsi Umum terhadap Transparansi**
   Sebagian besar guru PPPK menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja di sekolah **sudah cukup transparan dan profesional**. Mereka merasa dilibatkan dan mengetahui dasar-dasar penilaian.
   Contoh kutipan responden:
   "Kami diberi penjelasan tentang indikator penilaian sebelum proses dimulai, jadi kami tahu apa yang diharapkan."
   Namun, beberapa responden menyebutkan:
   "Penjelasan hasilnya masih terlalu umum, belum dijelaskan secara rinci bagian mana yang perlu diperbaiki."

b. **Hambatan Transparansi**
   Guru mengidentifikasi beberapa hambatan utama, seperti:
   1. Informasi hasil penilaian kadang disampaikan **tanpa dokumen tertulis**.
   2. Penilai tidak selalu memberi **umpan balik langsung**.
   3. Belum ada **platform digital** untuk mengakses hasil penilaian secara mandiri.

c. **Harapan Guru**
   Guru PPPK mengharapkan:
   1. Adanya **transparansi digital** melalui sistem daring (misalnya e-kinerja atau SIMPEG sekolah).
   2. Penjelasan terbuka tentang **indikator penilaian dan bobot nilai** tiap komponen.
   3. Pemberian **umpan balik personal** agar guru dapat memperbaiki kinerjanya secara terarah.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa **guru PPPK memiliki persepsi yang positif terhadap transparansi administrasi SDM dalam penilaian kinerja guru.** Transparansi dinilai sudah baik dalam empat aspek utama, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan.

a. **Transparansi sebagai Wujud Akuntabilitas Publik**
   Temuan ini sejalan dengan teori administrasi publik (Dwiyanto, 2018) yang menyatakan bahwa transparansi merupakan bentuk akuntabilitas organisasi publik terhadap para pemangku kepentingan. Dalam konteks sekolah, transparansi penilaian kinerja menjadi sarana untuk membangun kepercayaan guru terhadap sistem manajemen kinerja.

b. **Transparansi Mendorong Keadilan dan Motivasi**

Persepsi positif guru PPPK menunjukkan bahwa keterbukaan dalam penilaian mampu meningkatkan **motivasi kerja dan rasa keadilan.** Guru merasa penilaiannya adil karena berbasis data dan bukti kinerja. Namun, bila transparansi belum menyeluruh (misalnya hasil tidak dijelaskan detail), guru bisa merasa tidak puas atau curiga terhadap proses.



c. **Keterbukaan Informasi SDM sebagai Faktor Pendukung**
Keterbukaan dalam administrasi SDM berperan penting dalam membangun sistem kinerja yang kredibel. Guru PPPK memerlukan akses terhadap data pribadi, hasil penilaian, dan catatan kinerja agar mereka dapat melakukan evaluasi diri. Peningkatan transparansi digital melalui sistem informasi sekolah akan memperkuat kepercayaan dan efisiensi birokrasi.



d. **Implikasi terhadap Kebijakan Sekolah**
Transparansi yang tinggi bukan hanya soal membuka informasi, tetapi juga **melibatkan guru dalam proses penilaian.** Sekolah perlu menjadikan penilaian kinerja sebagai dialog dua arah, bukan hanya evaluasi satu arah dari atasan. Dengan demikian, hasil penilaian menjadi lebih bermakna dan berdampak pada peningkatan mutu profesional guru.



SIMPULAN

Berdasarkan hasil angket Likert dan tanggapan terbuka, dapat disimpulkan bahwa:

1. **Persepsi guru PPPK terhadap transparansi administrasi SDM dalam penilaian kinerja tergolong tinggi.**

2. Guru menilai bahwa aspek prosedur, keterbukaan informasi, keadilan, dan akuntabilitas telah berjalan baik, meskipun masih perlu peningkatan dalam keterbukaan hasil dan sosialisasi indikator penilaian.
3. Hasil wawancara terbuka menunjukkan bahwa guru PPPK menginginkan sistem penilaian yang lebih terbuka, terdokumentasi, dan berbasis digital.

Transparansi yang baik terbukti meningkatkan **kepercayaan, motivasi, dan rasa keadilan guru PPPK**, sekaligus memperkuat akuntabilitas manajemen sekolah dalam mengelola sumber daya manusia.

Penghargaan

Ditulis dengan font Times New Roman 11 poin, spasi *single*. Ucapan terima kasih ditujukan kepada pihak-pihak pemberi dana/sponsor dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Agusta, R., Yulianti, A. R., & Rahmadi, I. (2024). Policy analysis on the appointment of honorary teachers as ASN PPPK: Implications for educational human resource stability and quality. Jurnal ESTEEM.

2. Ahmad, F. M., & Bujang, S. (2013). Performance appraisal: Issues of fairness, accuracy and subjectivity. International Journal of Business and Social Science, 4(10), 241–246.

3. Armstrong, M. (2006). Performance management: Key strategies and practical guidelines. Kogan Page.

4. Avanda, Novareza, Dkk (2024). Optimasi Kinerja Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Melalui Dialog Kinerja Atasan dan Bawahan. Jurnal JIAP.

5. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203–221.

6. Dal Corso, L., De Carlo, N., De Sario, M., & Carluccio, F. (2019). Performance appraisal justice and teachers’ well-being. International Journal of Educational Management, 33(2), 350–360.

7. Darmawan, D. (2023). Tantangan penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan administrasi guru PPPK di sekolah dasar. Jurnal Administrasi Negara, 8(1).

8. Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.

9. Felício, J. A., Samagaio, A., & Belo, M. (2021). The influence of performance management systems on public sector performance. Public Performance & Management Review, 44(2), 316–340.

10. Franco-Santos, M., & Doherty, T. (2017). Performance management and wellbeing in UK higher education institutions. The International Journal of Human Resource Management, 28(15), 2119–2147.

11. Ikemefuna, C. O., & Chidi, O. O. (2012). Teacher’s perception of

performance appraisal in secondary schools in Awka Education Zone of Anambra State. Journal of Education and Practice, 3(10), 1–8.

12. Mahad, N., & Muhindi, S. (2024). The role of performance evaluation in enhancing employee satisfaction and motivation. Quarterly Review of Administration, Accounting and Social Science Research.

13. Malongwe, C. (2005). Teachers' perceptions of the effectiveness of performance appraisal in public secondary schools in Taita Taveta District (Unpublished master's thesis). Kenyatta University.

14. Mangkunegara, A. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.

15. Maravec, D. (1996). Shifting gears: Performance management in secondary schools. Prentice Hall.

16. Mbore, S. K., & Cheruiyot, J. K. (2017). Effects of performance management systems on employee performance in public sector institutions in Kenya. International Journal of Business and Social Science, 8(11), 22–30.

17. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

18. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020).

19. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

20. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

21. Riyanto, B. (2021). Transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola pendidikan. Pustaka Pelajar.

22. Sari, N., & Dewi, P. (2023). Pengaruh transparansi administrasi SDM terhadap kinerja guru sekolah menengah. Jurnal Administrasi Pendidikan, 14(2).

23. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). Strategic human resource management (2nd ed.). Blackwell Publishing.

24. Simamora, H. (2017). Manajemen sumber daya manusia (Edisi ke-3). STIE YKPN.

25. Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

26. Susanto, S. (2022). Implikasi sistem merit dalam tata kelola guru dan tenaga kependidikan. Jurnal Pendidikan Nasional, 7(3).

27. Sutrisno, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Kencana Prenada Media Group.

28. Thoha, M. (2017). Perilaku organisasi: Konsep dasar dan

aplikasinya. PT Raja Grafindo Persada.

29. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

30. Widodo, E. (2020). Manajemen kinerja guru dalam era digital. PT Raja Grafindo Persada.

31. Wirawan. (2018). Evaluasi kinerja sumber daya manusia. Salemba Empat.

32. Yulianto, B. (2020). The urgency of legal protection for contract-based government employees (PPPK) in Indonesia. Jurnal Hukum dan Pembangunan, 50(2), 345–360.

33. Zulkifli, H. (2019). Implementasi kebijakan pengangkatan guru honorer menjadi PPPK dan dampaknya terhadap kesejahteraan. Jurnal Kebijakan Publik, 10(1), 50–65.