

# **MANAJEMEN STRATEGI PENILAIAN KINERJA PARTISIPATIF DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI DAN KARIER PENILIK**

Oleh : **KIKI BUDIANA, M.Si.**

Penilik Madya – UPT Dindik Kec. Kaduhejo - Kabupaten Pandeglang

## **A. Pengantar**

Dikutip dalam CNN Indonesia Pada bulan Juli 2016 “ *Menteri PAN-RB, Yuddy Chrisnandi menilai, kinerja PNS semakin memburuk meskipun anggarannya setiap tahun terus mengalami kenaikan. Ia mengaku banyak menerima keluhan masyarakat terkait perilaku PNS yang malas, berkinerja rendah, dan tidak disiplin*”. Kutipan ini menunjukkan Aparatur Negara (PNS) belum memberikan pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat, sehingga masih sangat diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja melalui penilaian kinerja.

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil secara sistemik penekanannya pada pengukuran tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai atau tingkat capaian hasil kerja (output) yang telah direncanakan dan kemudian diimplementasikan sesuai dengan tugas dan fungsinya, sehingga secara langsung dapat dinilai sebagai kontrak prestasi kerja Aparatur Sipil Negara yang didasari kompetensi yang dimilikinya.

Penilaian kinerja secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif dan kompetensi yang baik serta disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan sekedar hanya penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja dan kompetensi yang dimiliki yang dievaluasi memang relevan dan signifikan berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya dalam jenjang jabatan setiap individu Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Dalam hasil penelusuran diperoleh data hampir 70 % penilik mengalami kesulitan dalam kariernya, belum dapat naik pangkat dan jabatan dalam

kepenilikannya. Sebagian besar penilik lebih dari 5 tahun tidak dapat naik pangkat. Keterlambatan ini memberikan indikasi negatif pada kinerja penilik. Padahal tugas fungsi penilik sangat signifikan dalam pengendalian mutu program Pendidikan non formal.

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 14 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya, serta diperjelas dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 38 Tahun 2013 kinerja penilik terlihat dalam kegiatan pengendali mutu program kegiatan Pendidikan non formal dan informal.

Lebih lanjut disebutkan Penilik adalah tenaga kependidikan dengan tugas utama melaksanakan kegiatan pengendalian mutu dan evaluasi dampak program PAUD, Pendidikan kesetaraan dan keaksaraan, serta kursus pada jalur Pendidikan Nonformal dan Informal. Berdasarkan tugas pokok tersebut maka penilik merupakan suatu profesi, dan harus memiliki standar kemampuan yang baik dalam pelaksanaan tugasnya.

Penilik dalam pelaksanaan tugasnya pengendalian mutu program PAUDNI meliputi:

1. perencanaan program pengendalian mutu PAUDNI;
2. pelaksanaan pemantauan program PAUDNI;
3. pelaksanaan penilaian program PAUDNI;
4. pelaksanaan pembimbingan dan pembinaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan pada satuan PAUDNI; dan
5. penyusunan laporan hasil pengendalian mutu PAUDNI.

Dalam tugas evaluasi dampak program PAUDNI meliputi penyusunan rancangan, penyusunan instrumen, pelaksanaan dan presentasi hasil evaluasi dampak.

Untuk mencapai objektivitas pencapaian kerja penilik yang merepresentasikan tugas pokoknya sebagai pengendali dan pengevaluasi dampak program PAUDNI, diperlukan parameter yang tepat dalam penilaian kinerja yang merupakan ukuran dan standar penilaian hasil kerja yang nyata dan terukur dari tingkat capaian Sasaran Kerja Penilik. Sehingga penilai kinerja ini tidak sebatas

menilai atau menghakimi akan tetapi memberikan solusi dalam pembinaan kompetensi dan karier Penilik.

## **B. Masalah**

Kondisi di lapangan masih ditemukan beberapa penilik yang belum memahami dalam pelaksanaan tugas pokok sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan sesuai ketentuan yang berlaku. Guna menjamin kualitas kinerja diperlukan suatu sistem yang dapat mengukur capaian kinerja, agar pelaksanaan tugas pokok dapat dipertanggungjawabkan secara profesional, akan tetapi dalam pelaksanaannya terjadi beberapa permasalahan dalam pelaksanaan penilaian kinerja penilik, yang dapat diidentifikasi antara lain sebagai berikut ini:

- 1) Penilaian kinerja penilik belum didasarkan pada target goal (kinerja standart/target);
- 2) Penilaian kinerja yang digunakan untuk menilai kinerja penilik cenderung bias dan bersifat subjektif;
- 3) Dalam memberikan penilaian memungkinkan (terlalu pelit/murah/longgar dengan jalan tengah menggunakan rata-rata baik (*Central tendency*), kemudian untuk kepentingan promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung untuk menilai sedang atau kurang; dan
- 4) Hasil penilain kinerja hanya kegiatan tahunan atau rutinitas. Sehingga partisipasi penilik yang dinilai rendah data hasil penilaian kinerja tidak digunakan sebagai dasar pembinaan komptensi dan karier penilik.

Berdasarkan uraian di atas dapat rumuskan masalah yang mendasar adalah sebagai berikut.

Bagaimana manajemen strategi penilaian kinerja yang dapat mendorong pembinaan kompetensi dan karier Penilik ?

### **C.Pembahasan dan Solusi**

Untuk dapat menjawab masalah penulis membahas beberapa hal sebagai solusi alternatif agar terwujud penilaian kinerja Penilik yang partisipatif dan dapat meningkatkan kompetensi dan karier Penilik.

#### **1.Konsep Dasar Penilaian Kinerja Penilik dan Manajemen Penilaian Kinerja Penilik**

Beberapa para ahli mendefinisikan pengertian penilaian kinerja secara umum antara lain. Pakar Sumber daya manusia Mondy (2008:257) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas karyawan, baik individu maupun berkelompok (tim). Sehingga beberapa menganggap penilaian kinerja hanya sebagai tindakan rutinitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Sedangkan pada dasarnya penilaian kinerja kegiatan penting dan dapat memberikan banyak hal yang bermanfaat bagi perusahaan atau institusi. Kemudian Dessler (2008: 322) berpendapat bahwa penilaian kinerja bermakna mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Hal ini sejalan dengan pendapat Richard L. Daft (2011: 124) bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) sehingga dapat diartikan sebagai proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian, dan pemberian umpan balik pada pegawai, dengan demikian penilaian kinerja perlu dilakukan karena :

- 1) Penilaian kinerja berperan penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja. Dengan demikian Penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan (bawahan) menyusun sebuah rencana kerja sebagai bahan koreksi pelbagai kekurangan yang ditemukan dan memberikan penegasan terhadap hal-hal yang telah dilakukan secara benar oleh pegawai.

- 2) Penilaian kinerja secara signifikan mendorong perencanaan karir pegawainya dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.
- 3) Penilaian dapat menjadi bahan pertimbangan penting untuk dasar pengambilan keputusan promosi atau karier pegawai.

Kemudian Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil kerja. Kinerja adalah perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan sesuai ketentuan yang berlaku. Penilik sebagai tenaga kependidikan, dengan tugas utamanya melakukan kegiatan pengendalian mutu dan evaluasi dampak program pendidikan anak usia dini, pendidikan kesetaraan dan keasaraan serta kursus. Penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian yang dilakukan tim penilai secara berkala terhadap proses kerja seorang penilik. Kegiatan penilaian dilakukan dengan cara melihat dan membandingkan proses kerja dengan standar tugas yang diemban penilik sesuai jabatannya.

Berdasarkan pernyataan tersebut maka yang dimaksud dengan penilaian kinerja penilik adalah suatu sistem penilaian yg dilakukan penilai terhadap realisasi kerja penilik yang terkait dengan tugas pokoknya sebagai pengendali mutu dan evaluasi dampak berdasarkan uraian kegiatan sesuai jenjang jabatan penilik. Dengan memahami konsep ini maka kegiatan penilaian kinerja merupakan hal yang penting dan harus dilakukan secara tepat untuk meningkatkan kompetensi dan karier pegawainya, oleh karena itu agar penilaian kinerja dapat dilakukan dengan baik maka penilaian kinerja harus berdasarkan prinsip. Penilaian kinerja Penilik didasarkan atas prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Objektif.

adalah penilaian yang dilakukan terhadap pencapaian kinerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai dan atau pihak lain yang menilai.

2) Terukur.

adalah parametrik penilaian kinerja penilik dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

3) Akuntabel.

adalah seluruh hasil penilaian kinerja penilik harus dapat dipertanggungjawabkan, baik proses dan hasilnya kepada pejabat yang berwenang dan atau pihak lain yang berkepentingan.

4) Partisipatif.

adalah terjadapat kerjasama yang baik dalam pelaksanaan penilaian secara aktif antara penilai dengan pegawai atau penilik yang dinilai.

5) Transparan.

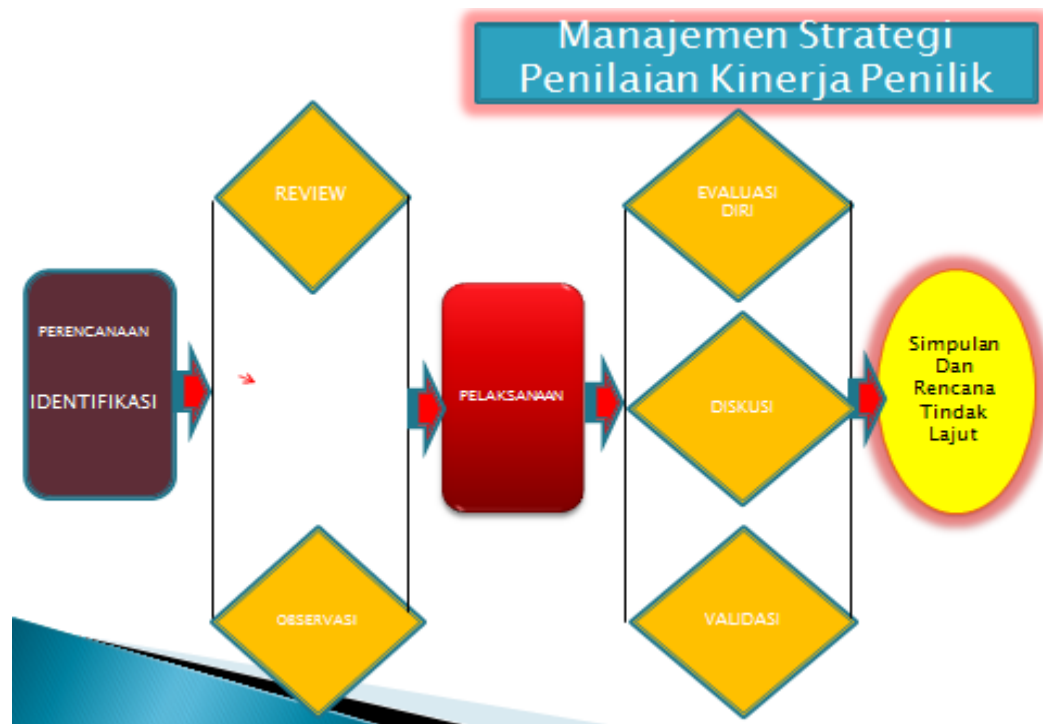
adalah seluruh proses dan hasil penilaian kinerja bersifat terbuka atau penilik mudah untuk mengaksesnya.

## **2. Model Manajemen strategi penilaian kinerja partisipatif yang dapat meningkatkan kompetensi dan karier Penilik**

Secara khusus penilaian kinerja penilik bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan penilik yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja Penilik dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku Penilik.

Dalam kesempatan ini penulis memberikan solusi alternatif model manajemen strategi penilaian kinerja penilik yang partisipatif dan dapat meningkatkan kompetensi sehingga dapat mendorong juga karier Penilik.

Penilaian kinerja penilik dilaksanakan dalam beberapa tahap, yaitu: (1) perencanaan, (2) pelaksanaan penilaian Kinerja dan (3) penarikan kesimpulan dan rekomendasi.



Gambar.1 Rangkaian Kegiatan Penilaian Kinerja Penilik

Berdasarkan gambar di atas rangkaian kegiatan dapat dikelompok menjadi tiga kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penarikan kesimpulan dan rekomendasi.

### **1. Perencanaan Penilaian Kinerja Partisipatif**

#### **a. Langkah Mengidentifikasi**

Langkah mengidentifikasi pada penilaian kinerja partisipatif merupakan kegiatan Perencanaan, yang merupakan salah satu hal pokok yang pertama harus dijalankan. Karena pada tahap awal dalam melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan adalah dengan membuat perencanaan. Sehingga langkah mengidentifikasi sebagai perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data dan keterangan kongkret. Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi–asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kemudian pada dasarnya perencanaan dalam langkah

mengidentifikasi hal yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan, prosedur, program dan alternatif yang ada.

Berdasarkan uraian di atas sebenarnya perencanaan dalam langkah mengidentifikasi berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya dan bilamana akan dilakukan. Kegiatan nyata adalah :

- 1) Review kriteria penilaian kinerja Penilik. Kegiatan ini merupakan kegiatan melihat kembali instrumen yang telah digunakan. Hal ini berdasar pada *goals and performance standar*. Review ini dapat juga memuat deskripsi pekerjaan dan tugas-tugas pokok penilik yang telah dilaksanakan sepanjang tahun bersangkutan.
- 2) Menentukan dan mempelajari profil penilik yang akan dinilai. Dengan melihat portofolio atau identitas lengkap penilik maka akan tergambar secara sepintas profil penilik yang akan dinilai.
- 3) Menjadwalkan pertemuan. Informasikan pada penilik mengenai Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) yang akan datang dan menetapkan waktu dan tanggal yang paling tepat untuk diadakan penilaian.

## **2. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Penilik**

### **a) Langkah Evaluasi diri**

Pada tahap ini penilai memberikan instrumen penilaian dan mengajak penilik yang akan dinilai agar mereka menilai kinerja mereka sendiri terhadap tiap tujuan atau tugas kerja yang telah dilakukan.

### **b) Langkah Validasi**

Kegiatan validasi merupakan langkah utama penilaian kinerja penilik. Terdapat dua kegiatan yang dapat dilakukan dalam langkah ini yaitu observasi dan diskusi. Pelaksanaan observasi berkenaan dengan proses Tugas Pokok dan Fungsi penilik, penilai dapat melihat secara langsung proses dan hasil kerja yang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Melalui observasi akan di ketahui kesesuaian dan produktivitas penilik. Dalam



diskusi menekankan pada pencapaian dan potensi, sehingga penilai perlu memperhatikan hal berikut ini.

- 1) Sambutlah penilik yang akan dinilai dengan suasana yang santai dan diawali dengan obrolan.
- 2) Kemukakan tujuan dan proses dari pertemuan ini.
- 3) Review tujuan dan tugas pokok penilik selama tahun tersebut.
- 4) Berikan apresiasi atau penghargaan yang tulus.
- 5) Jelaskan kelemahan yang ditemukan dan mengajak untuk memperbaikinya.
- 6) Minta dan kemudian dengarkan dengan terbuka, alasan-alasan dan penyebab mengapa kelemahan/masalah tersebut terjadi.

### **3.Simpulan dan Rencana Tidak Lanjut**

Dalam tahapan simpulan dan rencana tidak lanjut dilakukan dengan menyimpulkan beberapa kelemahan yang terdapat dalam proses dan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh penilik. Kemudian juga memberikan solusi sebagai bentuk untuk perbaikan serta dibahas juga rencana tindak lanjutnya. Hal yang perlu diperhatikan dalam tahapan ini antara lain :

- 1) Review yang sudah disepakati.
- 2) Mengajak bekerjasama untuk menentukan kemungkinan solusi terhadap masalah.
- 3) Mengajak penilik untuk memilih solusi yang terbaik.
- 4) Merumuskan rencana untuk menerapkan solusinya dan Pengawasannya.
- 5) Berikan komentar tertulis tentang apa saja yang belum dapat diselesaikan.
- 6) Memberikan apresiasi positif pada penilik atas kinerja yang telah ditunjukkan.

## **D.Kesimpulan dan Harapan Penulis**

### **1.Simpulan**

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut ini.

- 1) Penilaian kinerja penilik merupakan suatu sistem penilaian yang dilakukan oleh penilai secara berkala terhadap proses kerja seorang penilik. Kegiatan penilaian dilakukan dengan cara membandingkan proses kerja dengan standar tugas yang diemban penilik sesuai jabatannya.
- 2) Agar penilaian kinerja dapat dilakukan dengan baik maka penilaian kinerja harus berdasarkan prinsip. Penilaian kinerja Penilik didasarkan atas prinsip Objektif;Terukur;Akuntabel;Partisipatif; dan Transparan.
- 3) Strategi penilaian kinerja partisipatif dapat mendorong kompetensi dan meningkatkan karier penilik.strategi ini dapat dilakukan dengan langkah kerja tiga kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penarikan kesimpulan dan rencana tindak lanjut.

### **2. Harapan Penulis**

Beberapa hal yang menjadi bahan pertimbangan juga merupakan harapan dari penulis agar penilaian kinerja dapat mendorong kompetensi dan karier penilik yaitu sebagai berikut.

- 1) Penilaian Kinerja Penilik sebaiknya tidak sekedar kegiatan reguler yang berkaitan dengan administratif. Namun sebaiknya penilaian kinerja dapat mendorong meningkatkan kompetensi dan karier Penilik.
- 2) Dalam menilai kinerja penilik sebaiknya lebih berfokus pada proses bukan sekedar hasil yang bersifat administratif saja.
- 3) Sebaiknya instrumen kinerja penilik bukan hanya secara kualitatif atau skor semata. Akan tetapi sebaiknya, setelah diperoleh angka atau skor perlu juga memberikan penjelasan atau komentar deskriptif terhadap kinerja yang diperoleh penilik.

4) Strategi penilai kinerja partisipatif dapat mendorong peningkatan kompetensi dan karier penilik. Sehingga sebaiknya penilai kinerja menggunakan pendekatan penilaian kinerja yang partisipatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L.2011. *Era Baru Manajemen*. Terjemahan Tita Maria Kanita. Jakarta: Salemba.
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya*;Kementerian Pendidikan Nasional , 2011
- Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 02/III/PB/2011 dan Nomor 7 Tahun 2011 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya*; Kementerian Pendidikan Nasional , 2011
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2013 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya*. Kementerian Pendidikan Nasional , 2011
- Undang-undang NO 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.



PEMERINTAH KABUPATEN PANDEGLANG  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UPT DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
KECAMATAN KADUHEJO

Jln Raya Labuan Km. 7 Rokoy – Kaduhejo ( 0253 ) 206332

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama : Kiki Budiana  
NIP : 1972072719950810001  
Jabatan : Penilik Madya  
Judul Makalah : MANAJEMEN STRATEGI PENILAIAN  
KINERJA PARTISIPATIF DALAM  
MENINGKATKAN KOMPETENSI DAN  
KARIER PENILIK

Menyatakan adalah benar :

1. Makalah dibuat dan diselesaikan oleh saya sendiri.
2. Makalah bukan merupakan duplikasi dari makalah yang pernah dibuat oleh orang lain atau jiplakan karya orang lain dan bukan terjemahan karya tulis orang lain.

Demikian Pernyataan ini kami buat dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya.

Pandeglang , 18 November 2016  
Yang Membuat Pernyataan,

Mengetahui  
Kepala UPT Dinas Pendidikan  
Kecamatan Kaduhejo



**Aryanto, S.S**  
NIP 196210171983051004

**Kiki Budiana, M.Si**  
NIP.1972072719950810001