

EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR PENILIK

Abubakar Umar

Dosen Fakultas Agama Islam (FAI) Unsika

Email: *abakar_umar@yahoo.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi kebijakan pembinaan karir penilik sebagai pengendali mutu dan evaluasi dampak program PAUDNI, menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitik dan model evaluasi *CIPP* (*context, input, process, dan product*), dilaksanakan di Jakarta Utara Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2014/2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Rumusan kebijakan nasional, sebagian besar telah sesuai dengan kebutuhan dan pengembangan karir penilik; 2) Permenpan RB, sebagian besar ketentuannya telah terimplementasikan cukup efektif; 3) Sebagian besar ketentuan Permenpan RB, terimplementasi secara efektif karena selaras dengan kebijakan Pemerintah setempat; dan 4) Permenpan RB memberi dampak positif terhadap pengembangan karir penilik, namun belum efektif dalam meningkatkan mutu layanan program PAUDNI. Implikasi hasil penelitian ini adalah merumuskan pedoman dan petunjuk teknis sebagai turunan dari Permenpan RB. Hasil penelitian ini menjadi bahan kajian dan perbaikan terhadap ketentuan yang belum sesuai.

Kata Kunci: *Pembinaan karir, pengendalian mutu, dan evaluasi dampak*

PENDAHULUAN

Penilik adalah pejabat fungsional di bidang pendidikan nonformal yang perkembangan karirnya sangat ditentukan oleh hasil capaian kinerja yang bersangkutan. Pembinaan karir penilik didasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 14 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya. Dalam Permenpan RB tersebut dinyatakan bahwa penilik adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan kegiatan melaksanakan pengendalian mutu dan evaluasi dampak program PAUDNI. Dengan tugas tersebut, penilik dituntut untuk meningkatkan kompetensi baik secara teknis program maupun administratif fungsional yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan peningkatan kariernya. Dalam Permenpan RB tersebut juga ditetapkan jenjang jabatan penilik terdiri atas jabatan keahlian yang dikelompokkan menjadi empat, yakni: jenjang jabatan: penilik pertama, penilik muda, penilik madya dan penilik utama. Sebagai pejabat fungsional yang berjenjang, perlu dilakukan pembinaan karier dengan pola yang jelas, sehingga

dapat mendukung peningkatan karier penilik yang dapat meningkatkan motivasi kerja secara optimal.

Kebijakan dalam pembinaan karir penilik yang terarah dan implementasinya yang efektif di lapangan akan mendukung penjaminan mutu layanan PAUD, nonformal, dan informal. Agar penelitian ini dapat mengungkap, menggali, dan menganalisis tentang kebijakan pembinaan karir penilik secara akurat dan mendalam, maka kajian dalam penelitian ini difokuskan pada evaluasi implementasi kebijakan pengembangan karir jabatan fungsional penilik yang tertuang dalam Permenpan RB Nomor 14 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya. Berdasarkan atas latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka masalah penelitian evaluatif ini dirumuskan sebagai berikut. Apakah rumusan kebijakan pembinaan karir jabatan fungsional penilik sesuai dengan kebutuhan pengendalian mutu program PAUDNI? Apakah rekrutmen penilik sesuai dengan regulasi yang telah ditetapkan? Apakah peningkatan kompetensi dan pembinaan profesionalitas penilik terlaksana sesuai regulasi? Apakah peningkatan kesejahteraan telah sejalan dengan peningkatan kompetensi dan profesionalitas penilik?

Teori kebijakan dari Dye sebagaimana dikutip Riant Nugroho (2004), mendefinisikan kebijakan publik sebagai apa yang dilakukan pemerintah, bagaimana mengerjakannya, mengapa perlu dikerjakan, dan perbedaan apa yang dibuat. Suatu kebijakan dapat diartikan sebagai suatu perilaku yang tetap berulang dimana di dalamnya terkandung usaha yang dilakukan oleh pemerintah dalam memecahkan permasalahan kepentingan umum (Said Zainal Abidin, 2006). Berkaitan dengan masalah publik, Jones sebagaimana dikutip Dunn (2003: 107) mengemukakan bahwa masalah kebijakan (*policy problem*) adalah nilai, kebutuhan atau kesempatan yang belum terpenuhi, yang dapat diidentifikasi, untuk kemudian diperbaiki atau dicapai melalui kebijakan publik. Secara empiris, kebijakan dituangkan dalam bentuk undang-undang, peraturan, pedoman, petunjuk, panduan, atau sejenisnya, sebagaimana dikemukakan oleh Tangkilisan bahwa dari sebuah perspektif empiris, kebijakan mewujudkan dirinya dalam undang-undang, petunjuk dan program sebagaimana juga di dalam rutinitas dan praktik organisasi publik (Hessel Nogi S., 2003). Berdasarkan hasil analisisnya, Jones sebagaimana dikutip Hasbullah (2014) mengemukakan bahwa kebijakan terdiri atas komponen-komponen sebagai berikut: 1) *goal*, atau tujuan yang diinginkan; 2) *plan* atau proposal, yaitu pengertian yang spesifik untuk mencapai tujuan; 3) *program*, upaya yang berwenang untuk mencapai tujuan; 4) *decision*, yaitu tindakan-tindakan untuk menentukan tujuan, membuat rencana, melaksanakan, dan menilai rencana; dan 5) *Effect*, yaitu akibat-akibat dari rencana.

Dalam kaitan dengan efektivitas implementasi kebijakan, Dunn mengemukakan bahwa suatu kebijakan dapat dikatakan efektif bila tujuan tersebut dapat dicapai, dan keefektifan dapat ditinjau dari segi produk dan segi proses yang terjadi dalam pelaksanaan kebijakan tersebut (William N. Dunn, 2003). Menurut

Edward III, ada empat variabel atau faktor kritis (*critical factors*) yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu: komunikasi (*communication*), sumberdaya (*resources*), watak atau sikap (*disposition or attitude*), dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*).

Model proses kebijakan yang dikembangkan Dunn ternyata ada kemiripan dengan model “*Policy Proscess as Linear Stages*” yang dikembangkan oleh James A. Anderson, David W. Brady, dan Charles Bullock III. Model ini sebagaimana dikutip Riant Nugroho, dimulai dengan problem yang memunculkan perhatian serius terhadap pejabat publik. Tahap pertama ini adalah “tahap agenda kebijakan”. Tahap kedua adalah “tahap perumusan kebijakan”, suatu perkembangan yang berhubungan dan pelaksanaan tindakan yang dapat diterima ke arah masalah. Tahap ketiga adalah “adopsi kebijakan”, mengembangkan dukungan bagi kebijakan spesifik yang dapat dilegitimasi atau diautorisasi. Tahap keempat adalah “implementasi kebijakan”, aplikasi kebijakan oleh mekanisme oleh dminitrasi pemerintah untuk menghadapi masalah. Tahap terakhir adalah “evaluasi kebijakan” untuk menentukan apakah kebijakan efektif atau tidak; dan mengapa efektif dan mengapa tidak (Riant Nugroho, 2014).

Menurut Dunn, analisis kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses evaluasi dampak yang meliputi lima komponen informasi kebijakan (*policy-informational componens*) yang ditransformasikan dari satu ke yang lainnya dengan menggunakan lima prosedur analisis kebijakan (*policy-analytic-procedures*), yaitu: a) penyusunan agenda, b) formulasi kebijakan, c) adopsi kebijakan, d) implementasi kebijakan, dan e) penilaian kebijakan. (William N. Dunn, 2003: 112).

Penelitian ini menggunakan model evaluasi CIPP yang berorientasi pada suatu keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*) dengan tujuan membantu administrator seperti kepala sekolah, guru, atau pemangku kebijakan di dalam membuat keputusan (Stufflebeam, 1993 : 118). Konsep tersebut ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan, tetapi untuk memperbaiki. Inilah sebabnya CIPP dijadikan model evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini dengan mempertimbangkan keunggulannya bahwa: (1) CIPP memberikan suatu format evaluasi yang komprehensif pada setiap tahapan evaluasi yaitu tahap konteks, masukan, proses, dan produk; dan (2) CIPP merupakan evaluasi terstruktur yang berorientasi kepada upaya pengambilan keputusan berupa pengehentian, dilanjutkan, dimodifikasi, atau dilakukan program ulang berkaitan dengan kebijakan atau program yang dievaluasi berdasarkan hasil penilaian terhadap konteks (*contexs evaluation*), masukan (*input evaluation*), proses (*process evaluation*), dan produk (*product evaluation*).

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah evaluasi penyelenggaraan program PLS yang dilakukan oleh Djazifah dan Hiryanto (2001). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: a) Banyak kegiatan penilikan program PLS yang dilakukan oleh Penilik terhadap input, proses, output masih kurang memenuhi persyaratan mutu yang sangat diperlukan untuk menjamin kelangsungan program PLS, b) Pola

penilaian program PLS di masyarakat belum sesuai dengan prosedur pelaksanaan penilaian. Penelitian ini juga menemukan bahwa upaya peningkatan kemampuan dan profesionalitas penilik, antara lain dilakukan melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh unit-unit penyelenggara diklat menunjukkan bahwa: a) banyak pelatihan yang diselenggarakan belum didasarkan pada kompetensi dasar para penilik yang akan dilatih, b) belum adanya pengukuran kompetensi para penilik yang akan dilatih sehingga banyak pelatihan yang bersifat mengulang-ulang materi yang sesungguhnya sudah dikuasai oleh penilik, c) materi yang disusun belum sesuai dengan tugas dan atau mendukung tugas di lapangan.

Hasil penelitian relevan lain adalah penelitian kebijakan tentang jabatan fungsional penilik yang dilakukan oleh Direktorat Tenaga Teknis bekerjasama dengan Prodi PEP Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta tahun 2003 yang bertujuan untuk mengungkap berbagai potensi personal dan potensi sosial Penilik dalam kaitannya dengan kemampuan profesional Penilik. Temuan hasil penelitian tersebut diantaranya adalah: a) Kemampuan Penilik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya belum memadai karena belum ada standarisasi kompetensi yang harus dimiliki oleh Penilik sesuai dengan tuntutan SK Menpan tersebut; b) Penilik yang sudah diinpassing lebih tinggi motivasi kerjanya dibandingkan dengan Penilik yang belum diinpassing, karena Penilik yang sudah inpassing telah ada kejelasan statusnya sebagai tenaga fungsional; c) Secara umum Penilik memiliki sikap yang positif dan mendukung terhadap pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai tenaga kepenilikan PLS. Dari hasil penelitian tersebut juga dapat dilihat bahwa sebagian pemerintah daerah belum mengimplementasikan kebijakan tentang fungsionalisasi jabatan penilik. Hal ini tentu akan berdampak terhadap pelaksanaan tugas dan pengembangan karier penilik yang pada akhirnya berpengaruh dalam memberikan layanan kualitas program PLS bagi masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu proses penelitian dan pemahaman berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Bogdan dan Taylor mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Lexy J. Moleong, 2005: 3). Dengan demikian, melalui pendekatan kualitatif diharapkan dapat dihasilkan temuan-temuan yang tidak mungkin dicapai melalui prosedur-prosedur statistika. Namun demikian, jika ada data yang bersifat kuantitatif dianalisis secara deskriptif untuk mendukung temuan dalam penelitian ini.

Sejalan dengan pendekatan penelitian yang digunakan, penelitian ini mengacu pada karakteristik penelitian kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen serta Lincoln dan Guba, yaitu: 1) menggunakan latar alamiah (*naturalistic*), 2)

manusia sebagai alat (*instrument*), 3) metode kualitatif (wawancara, pengamatan, dan dokumen), 4) bersifat deskriptif, 5) analisis data secara induktif, 6) teori dari dasar (*grounded theory*), 7) deskriptif, 8) lebih mementingkan proses daripada hasil, 9) batasan penelitian ditentukan oleh fokus, 10) adanya kriteria khusus untuk keabsahan data (meredefinisi validitas, reliabilitas, dan objektivitas), 11) desain penelitian bersifat sementara, dan 12) hasil penelitian dirundingkan atau disepakati bersama (Lexy J. Moleong, 2005).

Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dan bersifat penemuan atau eksplorasi. Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen kunci. Oleh karena itu, peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas sehingga dapat bertanya, menganalisis, dan mengkonstruksi obyek yang diteliti menjadi lebih jelas. Penelitian ini lebih menekankan pada makna dan terikat nilai. Penelitian kualitatif digunakan jika masalah belum jelas, untuk mengetahui makna yang tersembunyi, untuk memahami interaksi sosial, untuk mengembangkan teori, untuk memastikan kebenaran data, dan meneliti sejarah perkembangan.

Metode penelitian yang digunakan adalah CIPP (*context/konteks, input/masukan, process/proses, dan product/produk*). Evaluasi konteks meliputi metode sistem analisis, survey, peninjauan (*review*) dokumen, dengar pendapat, wawancara, test diagnostik, dan teknik Delphi. Dalam penelitian evaluasi ini metode yang banyak digunakan adalah peninjauan (*review*) dokumen, dengar pendapat, dan wawancara mendalam. Evaluasi masukan, menginventori dan menganalisis sumberdaya manusia dan material yang ada, rencana program, serta strategi-strategi pemecahan masalah, dan rancangan prosedural yang relevan, dapat dilaksanakan dan ekonomis berkaitan dengan implementasi kebijakan. Evaluasi proses, memantau aktivitas-aktivitas yang potensial mendukung atau menghambat pelaksanaan prosedur dan antisipasi yang dilakukan, menggali informasi spesifik terkait dengan pengambilan keputusan, menganalisis proses-proses aktual dan interaksi yang terjadi secara kontinu, dan mengobservasi aktivitas penilik dan staf pendukung implementasi kebijakan. Evaluasi produk, meliputi mendefinisikan secara operasional dan mengukur kriteria hasil dengan menganalisis penimbangan-penimbangan yang dihasilkan *stakeholders* berdasarkan informasi kualitatif maupun kuantitatif.

Proses penelitian ini dirancang dalam tiga tahap, yaitu: Tahap pra-lapangan, meliputi: a) telaah dokumentasi terkait kebijakan pembinaan karir penilik, b) identifikasi masalah terkait dengan pembinaan karir penilik, c) analisis data awal tentang pembinaan karir penilik. Tahap kegiatan lapangan, dilakukan penjajakan lapangan dan penyempurnaan desain penelitian, pemilihan dan pertemuan awal dengan informan, penyusunan perangkat/pedoman pengumpulan data, dan pengurusan perijinan penelitian. Tahap pasca-lapangan, adalah pengumpulan data lapangan dilakukan secara berulang disertai proses triangulasi sampai semua data dapat dikumpulkan sesuai apa adanya. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam terhadap penilik sebagai informan utama dan pemangku kepentingan terkait dengan jabatan fungsional penilik sebagai informan penunjang, studi dokumentasi, dan observasi terhadap kegiatan penilik dalam pengembangan karirnya. Kemudian dilakukan analisis data, interpretasi hasil analisis data, penarikan kesimpulan, dan penyusunan laporan hasil penelitian. Sumber data dalam

penelitian ini adalah Penilik, sebagai informan utama; dan pemangku kepentingan yang terkait dengan jabatan fungsional penilik, sebagai informan penunjang.

Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui tahapan: a) Orientasi, memilih dan menetapkan informan utama dan penunjang. menjalin komunikasi dengan informan penelitian, mengadakan pra-survey, menelusuri dokumen. b) Eksplorasi, menggali dan mereduksi data sesuai fokus penelitian, analisis data. c) Triangulasi, melakukan wawancara berulang, membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan studi dokumen

Analisis data dalam penelitian dilakukan melalui tahapan: a) Reduksi data, menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. b) Display data, menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, table, matrik dan grafik sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat. c) Verifikasi dan simpulan, yaitu verifikasi terhadap simpulan-simpulan awal dan pada tahap akhir, simpulan-simpulan tersebut harus dicek kembali untuk menarik simpulan yang mantap. Penarikan simpulan diawali dengan simpulan tentatif yang masih perlu disempurnakan. Setelah data masuk terus menerus dianalisis dan diverifikasi tentang kebenarannya, akhirnya didapat simpulan akhir lebih bermakna dan lebih jelas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Berkaitan dengan fokus masalah tentang kebutuhan dan tujuan dibentuknya jabatan fungsional penilik (aspek konteks), penelitian ini menghasilkan temuan bahwa dibentuknya jabatan fungsional penilik dengan tugas pokoknya melakukan pengendalian mutu dan evaluasi dampak program PAUDNI, relevan dengan kebutuhan terkait dengan peningkatan kualitas layanan program program PAUDNI di wilayah Jakarta Utara Provinsi DKI Jakarta. Kehadiran penilik sangat membantu dalam mengawal penyelenggaraan program PAUDNI di lapangan. Untuk itu, kebijakan terkait dengan jabatan fungsional penilik direspons dengan adanya keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan di instansi pembina (Suku Dinas Pendidikan Jakarta Utara) dan penyandang profesi penilik. Hal ini ditunjukkan oleh: 1) ketersediaan berbagai peraturan perundang-undangan terkait dengan pembinaan jabatan fungsional penilik, baik yang berbentuk peraturan presiden, menteri, maupun peraturan menteri dan pejabat setingkat menteri terkait dengan jabatan fungsional penilik pada instansi pembina, dan semua peraturan tersebut juga telah dimiliki oleh pemangku jabatan fungsional penilik; 2) Semua peraturan perundang yang dimaksud telah diketahui dan dipahami baik oleh instansi pembina maupun oleh pemangku jabatan fungsional penilik, sehingga proses pembinaan karir penilik dalam pelaksanaan tugas dalam mengendalikan mutu dan evaluasi dampak program PAUDNI sudah mengacu pada peraturan perundang undangan dimaksud; dan 3) Materi perundang-undangan yang tertuang dalam Permenpan RB Nomor 14 tahun

2010 tentang Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya beserta peraturan turunannya, dipandang sebagian besar telah sesuai dengan kebutuhan penilik maupun pemangku kepentingan dalam pembinaan karir jabatan fungsional penilik. Selain itu, sebagian besan substansi Permenpan RB Nomor 14 tahun 2010 telah sejalan dengan tujuan dibentuknya jabatan fungsional penilik.

Berkaitan dengan masalah rekrutmen penilik dan pengelompokan tugasnya, penelitian ini menemukan bahwa ketentuan rekrutmen dan pengelompokan tugas penilik menjadi tiga kelompok penilik, yaitu: 1) Penilik PAUD; 2) Penilik Pendidikan Kesetaraan dan Keaksaraan; dan 3) Penilik Kursus, telah dilaksanakan di Provinsi DKI Jakarta. Semua penilik yang direkrut sesuai persyaratan dan ketentuan yang ditetapkan dalam Permenpan RB Nomor 14 tahun 2010 dan sudah dikelompokkan sesuai tugasnya kedalam tiga kelompok tersebut melalui Surat Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta.

Berkenaan dengan ketentuan yang mengatur tentang formasi penilik sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010, Pasal 27 ayat (1) yang menetapkan bahwa tiap 1 (satu) kecamatan paling kurang 3 orang penilik dan paling banyak 12 orang penilik, menunjukkan bahwa di Jakarta Utara Provinsi DKI Jakarta, ketentuan tersebut belum terimplementasi secara efektif, terbukti jumlah penilik yang bertugas di wilayah Jakarta Utara yang ada saat ini hanya 5 (lima) orang. Kelima penilik tersebut bertugas melakukan penganadalian mutu dan evaluasi dampak program PAUDNI di wilayah Jakarta Utara yang terdiri atas 6 (enam) kecamatan dengan jumlah satuan PAUDNI yang menjadi sasaran sebanyak 1031 satuan PAUDNI yang terdiri atas 626 PAUD, 65 Pendidikan Kesetaraan, 20 Pendidikan Keaksaraan, dan 320 LKP. Perbandingan antara jumlah penilik dengan jumlah satuan PAUD di Jakarta Utara adalah 1 : 206. Keadaan jumlah penilik dibanding dengan kebutuhan di Provinsi DKI Jakarta sebagaimana dalam tabel 1 berikut.

Tabel 1 :
Perbandingan Jumlah Penilik yang Ada dengan Kebutuhan Penilik di Provinsi DKI Jakarta

Wilayah Kota	Jumlah Kecamatan	Jumlah Penilik	Kebutuhan Penilik
Jakarta Pusat	8	4	32
Jakarta Barat	8	9	35
Jakarta Selatan	10	6	55
Jakarta Timur	10	12	60
Jakarta Utara	6	5	40
Kabupaten Kepulauan Seribu	2	1	3
Jumlah	44	37	225

Sumber Data: Bidang PNFI pada Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta 2014.

Bila dibandingkan dengan sasaran binaan satuan PAUDNI, jumlah penilik yang ada sangat jauh dari kebutuhan untuk menjangkau sasaran pengendalian mutu

layanan program PAUDNI di Provinsi DKI Jakarta, sebagaimana dalam tabel 2. Dengan kondisi perbandingan jumlah penilik seperti digambarkan dalam tabel 1 dan 2, sangat tidak seimbang dan menjadi beban para penilik untuk dapat menjalankan tugas secara efektif. Kondisi tersebut akan berpengaruh terhadap mutu penyelenggaraan layanan PAUDNI di wilayah tugasnya masing-masing.

Tabel 2:
**Perbandingan Jumlah Penilik dengan Jumlah Satuan PAUDNI
di Provinsi DKI Jakarta**

Wilayah Kota	Jumlah Kecamatan	Jumlah Penilik	Jumlah Satuan/Program PAUDNI			
			PAUD	Pend. Kesetaraan	Pend. Keaksaraan	LKP
Jakarta Pusat	8	4	230	30	16	162
Jakarta Barat	8	9	835	75	25	219
Jakarta Selatan	10	6	839	65	50	270
Jakarta Timur	10	12	568	79	50	265
Jakarta Utara	6	5	626	65	20	320
Kabupaten Kep. Seribu	2	1	17	-	-	-
Jumlah	44	37	3.115	314	161	1.236

Sumber Data: Bidang PNFI pada Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta 2014.

Penelitian ini juga menemukan bahwa tugas pengendalian mutu program PAUDNI oleh penilik di Jakarta Utara telah dilaksanakan sesuai ketentuan dalam Permenpan RB No. 14 Tahun 2010. Namun demikian, secara kualitas pelaksanaan tugas pengendalian mutu program PAUDNI yang dilakukan penilik masih jauh dari yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh ketidakseimbangan antara jumlah penilik dengan luas wilayah dan banyaknya jumlah sasaran sehingga frekuensi dan intensitas pembimbingan dan pembinaan dalam rangka pengendalian mutu program PAUDNI menjadi sangat jarang dilakukan, sehingga pelaksanaan tugas penilik kurang efektif.

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok penilik, penelitian ini juga menemukan bahwa para penilik di wilayah kerja Suku Dinas Pendidikan Jakarta Utara belum terlaksananya kegiatan evaluasi dampak penyelenggaraan program PAUDNI, karena: 1) Rendahnya kompetensi penilik dalam melaksanakan tugas evaluasi dampak program PAUDNI; dan 2) Sampai saat ini, di DKI Jakarta khususnya Jakarta Utara, belum ada penilik yang menduduki jenjang jabatan Penilik Utama (IV/d) yang berwenang melaksanakan tugas evaluasi dampak program PAUDNI.

Berkaitan dengan masalah peningkatan kompetensi dan profesionalitas penilik, penelitian ini menghasilkan temuan bahwa implementasi Permenpan RB Nomor 14 tahun 2010 di wilayah Suku Dinas Pendidikan Jakarta Utara, Provinsi DKI Jakarta memberi dampak positif terhadap pengembangan karier penilik. Penilik memiliki kesempatan terbuka untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas

melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat) teknis dan *workshop* yang didanai selain dari anggaran pusat tetapi juga melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Provinsi DKI Jakarta. Kenaikan jenjang jabatan fungsional penilik ditetapkan melalui penilaian kinerja berdasarkan perolehan angka kreditnya, sehingga mendorong penilik untuk senantiasa mengembangkan kompetensi dan profesionalitasnya.

Dalam kaitannya dengan peningkatan Kesejahteraan Penilik Hasil penelitian ini menemukan bahwa diberlakukannya Peraturan Gubernur (Pergub) Provinsi DKI Jakarta Nomor 207 tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Daerah yang mengatur tentang pemberian tunjangan kinerja daerah (TKD) bagi PNS dan calon PNS di Provinsi DKI Jakarta, secara langsung memberi dukungan terhadap efektivitas implementasi Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010. Pemberian TKD dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu TKD Statis yang ditetapkan berdasarkan kehadiran dan TKD Dinamis. TKD yang ditentukan berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja atau kinerja yang ditunjukkan oleh PNS atau calon PNS yang bersangkutan.

2. Pembahasan

Temuan di atas menggambarkan bahwa efektivitas proses adopsi kebijakan yang tertuang dalam Permenpan RB Nomor 14 tahun 2010 telah berjalan dengan baik. Upaya untuk memiliki dan memahami isi semua peraturan perundang-undangan merupakan bukti terjadinya proses adopsi kebijakan yang efektif. Hal ini sesuai dengan teori analisis kebijakan menurut Dunn (2003), bahwa proses analisis kebijakan adalah serangkaian aktivitas dalam proses kegiatan yang bersifat politis. Aktivitas politis tersebut diartikan sebagai proses pembuatan kebijakan dan divisualisasikan sebagai serangkaian tahap yang saling tergantung, yaitu (a) penyusunan agenda, (b) formulasi kebijakan, (c) adopsi kebijakan, (d) implementasi kebijakan, dan (e) penilaian kebijakan. Tahap implementasi kebijakan Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010 yang sedang terjadi saat ini, efektivitasnya sangat bergantung pada proses adopsi kebijakan yang dilakukan oleh semua pemangku kepentingan terkait dengan jabatan fungsional penilik. Dengan demikian temuan ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan karier penilik telah berjalan efektif di DKI Jakarta khususnya di Jakarta Utara..

Hal ini juga didukung oleh teori Les Bell and Howard Stevenson (2006) yang mengemukakan bahwa memahami konteks dimana kebijakan pembangunan berlangsung berkaitan dengan bagaimana kebijakan muncul, membentuk dan terbentuk, dan terpelihara melalui tindakan keterlibatan orang-orang dalam proses pengembangan kebijakan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa instansi pembina dan pemangku jabatan fungsional penilik telah berupaya memiliki dan memahami ketentuan yang tertuang dalam Permenpan RB Nomor 14 tahun 2010 serta dijadikan acuan dalam pembinaan dalam meningkatkan kompetensi untuk menunjang mutu pelaksanaan tugas dan pengembangan karier penilik di Jakarta Utara.

Ditinjau dari aspek konteks, penelitian ini dapat mengidentifikasi 5 (lima) masalah terkait dengan implementasi kebijakan pembinaan karier penilik yang tertuang dalam Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010, yaitu: 1) Formasi jumlah penilik yang bertugas di wilayah Jakarta Utara saat ini masih jauh dari formasi ideal, yaitu tiap 1 (satu) kecamatan paling kurang 3 orang penilik dan paling banyak 12 orang penilik, 2) Penilik kursus masih belum bisa menjalankan tugasnya sesuai ketentuan yang ditetapkan karena masih belum memiliki kompetensi yang memadai untuk melakukan pembimbingan dan pembinaan kepada PTK kursus; 3) Ketentuan yang mewajibkan penilik lulus uji kompetensi sebagai salah satu persyaratan mengajukan kenaikan jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam Pasal 8 Ayat (2) menjadi kendala penilik dalam mengusulkan kenaikan jabatan fungsionalnya karena sejak diberlakukannya Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010 belum pernah dilakukan uji kompetensi; 4) Secara umum, para penilik tidak dapat memenuhi angka kredit sebagaimana diatur dalam Pasal 28 yang mengatur tentang pemberhentian sementara bagi penilik yang tidak dapat mengumpulkan angka kredit sampai batas waktu yang ditentukan, sehingga pemberlakuan pasal tersebut akan berdampak pada berkurangnya jumlah penilik bahkan kemungkinan terjadinya kekosongan jabatan fungsional penilik; 5) Sampai saat ini belum ada penilik yang mampu mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk dapat menduduki jengjang jabatan Penilik Utama Golongan/Ruang IVd, sehingga evaluasi dampak program PAUDNI sebagai salah satu tugas Penilik Utama tidak bisa terlaksana.

Kelima permasalahan tersebut sangat berdampak terhadap pelaksanaan tugas penilik yang bermuara pada kurang efektifnya upaya pengendalian mutu program dan evaluasi dampak program PAUDNI di Jakarta Utara. Dari aspek konteks, penelitian ini menyimpulkan bahwa semua kebijakan yang dituangkan dalam Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010 telah difahami dan dijadikan dasar acuan baik oleh instansi pembina di tingkat Provinsi DKI Jakarta dan Suku Dinas Pendidikan Jakarta Utara maupun oleh pemangku jabatan fungsional penilik dalam pembinaan karier penilik sebagai pengendali mutu program dan evaluasi dampak program PAUDNI di Jakarta Utara Provinsi DKI Jakarta. Namun demikian, tidak semua ketentuan yang ditetapkan dalam Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010 dipandang sesuai dengan kebutuhan penilik dalam pengembangan karirnya. Ketentuan pada Pasal 8 tentang uji kompetensi bagi penilik dan Pasal 28 tentang pemberhentian sementara bagi penilik yang tidak mencapai angka kredit yang ditetapkan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun, justru berpotensi menimbulkan permasalahan terhadap pengembangan karir penilik, jika diterapkan dapat menjadi kendala bagi penilik dalam kenaikan jabatan fungsionalnya dan menimbulkan kemungkinan terjadinya kekosongan jabatan fungsional penilik.

Pengelompokan penilik kedalam tiga kelompok sesuai sasaran tugas penilik, bertujuan agar para penilik dalam menjalankan tugasnya dapat lebih fokus sehingga tujuan peningkatan mutu layanan program PAUDNI melalui pembimbingan dan pembinaan oleh penilik bisa dicapai secara efektif. Tugas pengendalian mutu program

PAUDNI oleh penilik di Jakarta Utara belum efektif disebabkan oleh ketidakseimbangan antara jumlah penilik dengan luas wilayah dan banyaknya jumlah sasaran. Tugas evaluasi dampak program PAUDNI ini belum bisa dilaksanakan oleh penilik karena: 1) Rendahnya kompetensi penilik dalam melaksanakan tugas evaluasi dampak program PAUDNI; dan 2) belum ada penilik yang mencapai jenjang jabatan Penilik Utama (IV/d) yang memiliki tugas melakukan evaluasi dampak program PAUDNI disebabkan mandeknya kenaikan jabatan pada jabatan Penilik Madya IV/c sebagai dampak ketentuan harus lulus uji kompetensi.

Berkenaan dengan program pengembangan karir, ada lima hal yang dikaji dalam teori tersebut, yaitu: 1) *job posting system*, 2) *monitoring activity*, 3) *career resource centre*, 4) *manager as counselor career*, dan 5) *workshop*, Antariksa (2008). Berkenaan dengan rekrutmen penilik baru untuk menambah kekurangan penilik di Jakarta Utara, dapat dilakukan melalui *job posting system*, yaitu proses rekrutmen terorganisasi yang memungkinkan karyawan internal di lingkungan Dinas Pendidikan Jakarta Utara yang memenuhi syarat dapat ditugaskan untuk mengisi posisi kosong sebagai penilik dalam organisasi. *Job posting system* merupakan sistem rekrutmen yang efektif dan efisien yang dapat dilakukan Dinas Pendidikan Jakarta Utara untuk mengisi formasi penilik di Jakarta sehingga mencapai jumlah yang ideal.

Berkenaan peningkatan kompetensi, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tiap tahun telah mengalokasikan anggaran untuk kegiatan peningkatan kompetensi penilik melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat) dan *workshop*. Artinya, ditinjau dari aspek peningkatan kompetensi penilik di provinsi DKI Jakarta Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010 telah terimplementasi dengan baik.

Pembinaan karir penilik juga dikaitkan dengan kenaikan jenjang jabatan fungsional penilik melalui prestasi kerja yang dilihat dari perolehan angka kredit yang memberi konsekuensi pada peningkatan kesejahteraan bagi penilik sebagai penghargaan dari pemerintah berupa tunjangan jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2013 tentang Tunjangan Fungsional Pamong Belajar dan Penilik yang ditindaklanjuti dengan pemberian tunjangan jabatan fungsional penilik sudah diimplementasikan sesuai ketentuan yang ditetapkan, termasuk tambahan kesejahteraan dalam bentuk Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) yang diatur dalam bentuk Pergub.. Namun demikian, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa pemberian tunjangan jabatan fungsional penilik belum efektif dapat memacu penilik untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, ketentuan yang mengatur tentang pemberhentian sementara bagi penilik yang tidak dapat memenuhi angka kredit yang ditentukan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun, juga belum dapat diimplementasikan secara efektif.

Berkenaan dengan adanya kebijakan Provinsi DKI Jakarta dalam upaya peningkatan prestasi kerja atau kinerja PNS dan calon PNS di lingkungan Provinsi DKI Jakarta melalui penerbitan dan pemberlakuan Pergub Provinsi DKI Jakarta Nomor 207 tahun 2014 ditengarai akan memberikan dampak positif terhadap efektivitas implementasi Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010 di wilayah DKI Jakarta. Namun karena Pergub tersebut baru diterbitkan dan diberlakukan pada tahun 2015, sehingga belum dapat dikaji secara empiris dampaknya terhadap peningkatan prestasi kerja atau kinerja karyawan di lingkungan Provinsi DKI Jakarta. Oleh karena

itu, penelitian ini merekomendasikan perlunya dilakukan evaluasi efektivitas implementasi Pergub Provinsi DKI Jakarta Nomor 207 tahun 2014 dan dampaknya terhadap efektivitas implementasi Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010 setelah 2 atau 3 tahun Pergub tersebut diimplementasikan.

Penilaian kinerja penilik di Provinsi DKI Jakarta telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010. Provinsi DKI Jakarta telah menetapkan Tim Penilai Angka Kredit (TPAK) untuk melakukan penilaian angka kredit bagi penilik dilaksanakan sesuai mekanisme yang diatur dalam pedomanan tentang jabatan Fungsional penilik dan Angka Kreditnya. Hal ini menunjukkan bahwa Provinsi DKI Jakarta telah memberikan dukungan yang cukup baik terhadap implementasi Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010.

Berkenaan dengan pengembangan karir, Penilik memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya melalui diklat dan *workshop* yang diselenggarakan oleh Provinsi DKI Jakarta dan kenaikan jenjang jabatan fungsional yang ditentukan melalui penilaian kinerja berdasarkan perolehan angka kreditnya. Bila dilihat dari temuan ini seyogyanya karir penilik berjalan secara teratur yang ditunjukkan oleh kenaikan jabatan fungsional penilik sesuai rentang waktu yang ditentukan. Namun kenyataannya hampir semua penilik kenaikan jabatan fungsionalnya pada tiap jenjang jabatan terjadi lebih dari lima tahun, bahkan mengalami stagnasi pada jabatan fungsional Penilik Madya Golongan/Ruang IV/a. Hal ini mengindikasikan bahwa diklat dan *workshop* yang dilaksanakan baik oleh pemerintah pusat maupun Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta masih belum dapat mendorong penilik dalam mengambil tanggung jawab pengembangan karirnya.

Kehadiran penilik sangat dibutuhkan oleh PTK PAUDNI dalam rangka: 1) pembimbingan dan pembinaan kepada pengelola satuan PAUDNI dalam meningkatkan kualitas pengelolaan dan membantu mencari solusi atas berbagai masalah yang dihadapi dalam pengelolaan satuan PAUDNI; dan 2) pembimbingan dan pembinaan kepada pendidik pada satuan PAUDNI dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan kegiatan pembelajaran pada tiap satuan PAUDNI. Namun demikian, para praktisi program PAUDNI merasakan kurangnya intensitas pembimbingan dan pembinaan dari penilik karena kurang tidak seimbang jumlah penilik dibandingkan jumlah satuan PAUDNI.

Kebijakan nasional tentang pembinaan karir penilik sebagaimana tertuang dalam Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010, belum sepenuhnya terimplementasikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian, bahwa terdapat ketentuan yang belum dilaksanakan, yaitu: ketentuan lulus kompetensi setiap penilik yang akan naik jabatan setingkat lebih tinggi, Penilik harus (Pasal 8), diberhentikan sementara jika tidak dapat mengumpulkan angka kredit sampai batas waktu yang ditentukan (Pasal 28), formasi penilik belum terpenuhi sesuai dengan ketentuan dimana setiap kecamatan minimal tiga penilik. Belum terimplementasikannya kebijakan pembinaan karir penilik secara efektif, masih kurangnya pemahaman pejabat pembina jabatan penilik tentang ketentuan yang tertuang dalam Permenpan RB dan kurangnya komunikasi dan koordinasi yang sempurna antara instansi pembina jabatan penilik di pusat dan di daerah (William N. Dunn, 2003, Hogwood

dan Gunn). Komunikasi dan koordinasi yang baik antara instansi pembina jabatan penilik di pusat dan di daerah sangat diperlukan mengingat level kebijakan mengacu pada sistem pemerintahan di Indonesia secara hirarkhis mulai dari tingkat pusat, provinsi, sampai kabupaten/kota, sebagaimana dikemukakan Bromley, 1989 bahwa *...there are three levels pertinent to this process: a policy level, an organizational, and an operational level*. Dengan demikian potensial terjadi perbedaan persepsi dalam mengimplementasikan kebijakan nasional termasuk kebijakan pembinaan karier penilik terutama pada level provinsi dan kabupaten/kota.

Penelitian ini mengambil sampel informan yang terbatas dilihat dari jumlah, keragaman, maupun lokusnya, sehingga kesimpulan yang dihasilkan memiliki keterbatasan. Penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk wilayah lain di luar DKI Jakarta, karena karakteristik PAUDNI yang menjadi garapan penilik dan aturan kepegawaian di Provinsi DKI Jakarta sangat berbeda dengan provinsi lainnya. Untuk itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam dan luas sehingga temuan-temuan berkaitan dengan efektivitas implementasi Permenpan RB Nomor 14 tahun dalam pengembangan karir penilik dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengembangan kebijakan lebih lanjut.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Rumusan kebijakan nasional tentang pembinaan karir penilik yang tertuang dalam Permenpan RB Nomor 14 tahun 2010, sebagian besar ketentuannya telah sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pengembangan karir penilik dalam rangka pengendalian mutu program PAUDNI. Beberapa ketentuan yang belum sesuai sehingga perlu dilakukan kajian ulang dan revisi adalah: a) Pasal 8 yang mengatur bahwa setiap kenaikan jenjang jabatan, Penilik harus lulus uji kompetensi; dan b) Pasal 28 yang mengatur tentang pemberhentian sementara bagi penilik yang tidak dapat mengumpulkan angka kredit sampai batas waktu yang ditentukan. Kedua pasal tersebut dapat berakibat kenaikan jabatan fungsional penilik menjadi terhambat yang pada akhirnya akan bermara pada makin berkurangnya jumlah penilik.
- b. Rekrutmen penilik belum berjalan sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 14 tahun 2010 dan formasi jabatan fungsional penilik di Provinsi DKI Jakarta belum dapat terpenuhi. Idealnya jumlah penilik di Provinsi DKI Jakarta setiap kecamatan minimal 3 (tiga) orang, terdiri dari Penilik PAUD, Penilik Kesetaraan dan Keaksaraan serta Penilik Kursus. Jumlah kecamatan di Provinsi DKI Jakarta sebanyak 44 kecamatan, berarti kebutuhannya sebanyak 255 orang. Sementara jumlah penilik yang ada saat ini baru ada 37 orang. Akibatnya, pengendalian mutu program PAUDNI tidak dapat terlaksana secara efektif disebabkan oleh ketidak seimbangan antara jumlah penilik yang ada dengan luas dan banyaknya jumlah satuan PAUDNI yang menjadi sasaran penilikan.

- c. Peningkatan kompetensi dan profesionalitas penilik untuk mendukung pelaksanaan tugas penilik telah dilaksanakan secara terprogram. Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta selaku Pembina jabatan fungsional penilik setiap tahun telah melaksanakan program peningkatan kompetensi dan profesionalitas penilik melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) teknis yang melibatkan semua penilik di wilayah DKI Jakarta. Upaya ini memiliki dampak positif terhadap pengembangan karir penilik yang dapat mendukung peningkatan kualitas pelaksanaan tugas dalam rangka pengendalian mutu layanan program PAUDNI.
- d. Peningkatan kesejahteraan penilik di wilayah Provinsi DKI Jakarta telah terimplementasi sesuai ketentuan yang tertuang dalam Permenpan RB Nomor 14 tahun 2010 karena didukung dengan kebijakan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, diantaranya: a) diterbitkannya Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 207 tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Daerah, b) Pengangkatan TPAK bagi penilik dan mekanisme penilaian angka kredit bagi penilik dilaksanakan sesuai mekanisme yang diatur dalam pedoman tentang jabatan fungsional penilik dan Angka Kreditnya, dan c) pengangkatan penilik berdasarkan Surat Keputusan Gubernur yang sudah dikelompokkan menjadi Penilik PAUD, Penilik Pendidikan Keaksaraan dan Kesetaraan, dan Penilik Kursus dan Pelatihan. Hal ini memberi dampak positif terhadap pengembangan karir penilik dan pengendalian mutu layanan program PAUDNI.

2. Saran

- a. Pemerintah perlu segera membuat pedoman formasi penilik sebagai salah satu aturan turunan dari Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010, untuk dijadikan acuan bagi instansi pembina di tingkat provinsi dan kabupaten/kota dalam merencanakan dan merealisasikan formasi jabatan penilik yang ideal.
- b. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta secara bertahap perlu berupaya memenuhi formasi dengan mengangkat penilik baru sesuai dengan ketentuan dalam Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2010 dan pedoman formasi penilik sehingga formasi jabatan fungsional penilik di DKI Jakarta dapat mencapai formasi yang ideal, yaitu untuk tiap kecamatan minimal 3 dan maksimal 12 orang.
- c. Pemerintah dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta perlu bersinergi untuk merancang program pembinaan untuk meningkatkan kompetensi dan profesional penilik melalui program diklat teknis dan *workshop* secara terprogram dan berjenjang. Hal ini dimaksudkan agar terjadi program pembinaan karir penilik yang saling komplementer antara Pemerintah dengan Pemerintah Provinsi DKI.
- d. Perlu dilakukan kajian kembali yang dirumuskan dalam bentuk naskah akademik berkaitan dengan ketentuan Pasal 28 tentang pemberhentian sementara bagi penilik yang tidak mencapai angka kredit yang ditetapkan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun, karena apabila ketentuan tersebut tetap diberlakukan dan pengangkatan penilik baru tidak sesuai dengan ketentuan ideal, maka akan terjadi ketimpangan yang akhirnya akan berdampak pada optimalisasi pengendalian mutu layanan program PAUDNI.

- e. Perlu dilakukan kajian kembali berkaitan dengan ketentuan pada Pasal 8 tentang uji kompetensi bagi penilik yang mengusulkan kenaikan jabatan fungsional, karena sampai saat ini pemerintah belum menerbitkan pedoman pelaksanaan uji kompetensi bagi penilik, apalagi melaksanakan uji kompetensi. Apabila tidak segera direvisi atau dikeluarkan pedomannya, maka ketentuan tersebut dapat menghambat pengembangan karir penilik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal. *Kebijakan Publik* (Jakarta: Suara Bebas, 2006).
- Amstrong, Michael. *A Hand Book of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006.
- Antariksa, Yodhia, *Carrer Strategy for Your Future Life*, [www: strategymanagement-net](http://www.strategymanagement-net).
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Jakarta: KIK Press, 2003.
- Dessler, Garry. *Human Resource Management*, 8th ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, 2000.
- Edward III, George C. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly, Inc. 1980.
- Hogwood, Brian W., dan Lewis A. Gunn, *Policy Analysis for the Real World*. Oxpond: Oxpond University Press, 1983.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Evaluasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Balairung, 2003.
- Hasbullah, H. M. *Kebijakan Pendidikan: Dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: P. T. Raja Grafindo Persada, 2014
- Les Bell and Howard Stevenson. *Education Policy; Process, Themes and Impact*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2006.
- Mustopadidjaja, *at al*. Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia. (SANKRI) Jakarta: Lembaga Adminsitrasi Negara Republik Indonesia, 2003.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Gabungan: Kuantitatif, Kualitatif, dan Analisis Data*. Jakarta: Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, 2004.
- Nur Djazifah ER dan Hiryanto. “Model Pengembangan Profesionalisme Penilik Pendidikan Luar Sekolah”, *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, Volume 04, Nomor 1, Maret 2001.
- Pearson, Wayne. *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan* . Penerjemah: ri Wibowo Budi Santoso. Jakarta: Perbit Kencana Prenadamedia Group, 2014.
- Rawls, John. *A Theory of Justice*. London: Oxford University Press, 1973.
- Riant Nugroho. *Public Policy*. Jakarta: PT Gramedia, 2009.

- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Murai Kencana, 2003.
- Said Zainal Abidin. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Suara Bebas, 2006.
- Stufflebeam, D.L., G. F. Madaus, & T. Kellaghan. *Evaluation Models*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- Stufflebeam, D.L. H McKee dan B McKee. 2003. *The CIPP Model for Evaluation*. Paper presented at the 2003 Annual Conference of the Oregon Program Evaluation Network (OPEN). Portland, Oregon.
- William N. Dunn. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Terjemahan Samodra Wibawa, dkk. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.
- Wibawa, Samudra, *et al.*, *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Perkasa, 1994.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-undang Dasar Republik Indonesia 1945 dan amandemennya
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 2010 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 02/III/PB/2011 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 38 Tahun 2013 Tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya.
- _____. Nomenklatur & Persebaran Pendidik dan Tenaga Kependidikan Nonformal, 2004, Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda, Direktorat Tenaga Teknis, Jakarta