

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Definisi Konseptual

1. Ekspektasi Guru

a. Hakikat Ekspektasi

1) Pengertian Ekspektasi

Ekspektasi merupakan kata serapan yang berasal dari bahasa Inggris yaitu "*Expectation*" yang memiliki arti "harapan". Ekspektasi merupakan suatu keadaan berpikir atau berharap tentang sesuatu, khususnya sesuatu yang menyenangkan, akan terjadi atau menjadi suatu peristiwa. Ekspektasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) berarti dugaan atau harapan, yaitu harapan besar yang dibebankan pada sesuatu yang dianggap akan membawa dampak yang baik atau lebih baik.¹ Ekspektasi dianggap sebagai perkiraan individu baik kepada individu lain maupun kelompok dan sebagainya akan melakukan sesuatu yang memberikan dampak positif terhadap individu tersebut.

¹KBBI, *Arti Ekspektasi*, (<http://www.kbbionline.com/arti/ekspektasi>), hlm. 1. Diakses tanggal 20 Mei 2018 pukul 10:25

Definisi lain mengenai ekspektasi disampaikan oleh Wund dalam Walgito. Ekspektasi diartikan sebagai sesuatu yang belum nyata dan masih dalam pengharapan.² Ekspektasi dianggap sebagai perkiraan terhadap sesuatu atau peristiwa yang belum terjadi dan nantinya akan terjadi.

Ekspektasi juga diartikan sebagai harapan yang berpacu pada satu tujuan. Synder mengartikan harapan sebagai berikut, *“the process of thinking about one’s goals, along with the motivation to move toward those goals (agency), and the ways to achieve those goals (pathway)”*.³ (proses berpikir tentang satu tujuan dengan motivasi untuk mendapatkan tujuan-tujuan tersebut (*agency*), dan cara-cara untuk meraih tujuan-tujuan tersebut (*pathways*)). Synder menekankan konsep harapan pada ketiga komponen tersebut yaitu motivasi (*agency*), strategi (*pathways*), dan tujuan (*goals*). Jika seseorang tidak memenuhi ketiga komponen tersebut maka tidak dapat disebut sebagai harapan.

Ekspektasi dalam penelitian ini diadopsi dari teori harapan atau Expectancy Theory milik Vroom. Vroom dalam George mendefinisikan ekspektasi sebagai kadar kuatnya

² Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2010), hlm.43

³ C. R. Snyder, *Hope and Academic Success in College*, *Journal of Education Psychology*, Vol. 94 No.4, (Kansas: The American Psychological Association, 2002), hlm.820

keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas.⁴ Dalam pengertian tersebut, ekspektasi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan dan tindakan tersebut akan membuahkan hasil yaitu penyelesaian suatu tugas yang berhubungan dengan pencapaian keinginan atau harapan tersebut.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan di atas, dapat diartikan bahwa ekspektasi atau harapan merupakan proses berpikir seseorang yang dibebankan pada sesuatu sehingga memunculkan upaya kerja yang akan menyelesaikan suatu tugas untuk mencapai tujuan. Harapan menjadikan seseorang memiliki motivasi untuk dapat melakukan suatu usaha yang mendukung agar apa yang diharapkannya dapat terwujud. Misalnya ketika seorang mahasiswa diberitahukan bahwa akan diadakan kuis oleh Dosen A, mahasiswa berharap dapat mengerjakan kuis tersebut dengan mendapatkan nilai terbaik. Mahasiswa mengetahui bahwa Dosen A memiliki kebiasaan memberikan pertanyaan dari soal-soal yang ada di

⁴ Jenniver M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New Jersey: 2013), hlm.192

buku, maka mahasiswa akan belajar dari soal-soal yang ada dibuku tersebut agar dapat mengerjakan kuis.

2) Teori Harapan

Setiap manusia selalu menginginkan hasil yang baik dalam setiap hal yang dilakukan. Keinginan tersebut merupakan salah satu faktor yang mendorong terbentuknya harapan pada setiap individu. Vroom mengemukakan Teori Harapan yang disebut dengan *Expectancy Theory*. George dalam bukunya menyimpulkan bahwa *Expectancy Theory is a theory about work motivation that focuses on how employees make choices among alternative behaviors and levels of effort.*⁵ (Teori harapan adalah sebuah teori tentang motivasi kerja yang berfokus pada bagaimana karyawan membuat pilihan di antara perilaku yang dipilih dan level usaha yang nantinya akan dilakukan). Jadi, kariawan akan menentukan apa yang harus ia lakukan atau seberapa besar ia akan berusaha didalam pekerjaannya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

Harapan menjadi pendorong seseorang untuk melakukan usaha agar apa yang diinginkan dari yang dilakukannya tersebut dapat tercapai. Vroom dalam Hasibuan menyatakan

⁵*Ibid.*, hlm.189.

bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung pada hubungan timbal-balik antara apa yang diinginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan tersebut.⁶ Selain dorongan untuk melakukan usaha, harapan juga memberikan dorongan untuk menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukan atau seberapa giat orang akan bekerja sehingga hasilnya diperkirakan akan seimbang dengan yang dilakukan.

Berkaitan dengan pendapat George, Moesley et.al. menyatakan bahwa:

*Expectancy theory states that most work behavior can be explained by the fact that employees determine in advance what their behavior may accomplish and the value they place on alternative possible accomplishments or outcomes.*⁷

(Teori harapan menyatakan bahwa sebagian besar perilaku kerja dapat dijelaskan oleh fakta bahwa karyawan menentukan terlebih dahulu apa yang dapat dicapai oleh perilaku mereka dan nilai yang mereka tempatkan pada pencapaian atau hasil alternative yang memungkinkan). Misalnya, seorang guru yang aktif melakukan penelitian, sudah memperkirakan bahwa ia

⁶Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm. 234.

⁷Donald Mosley Jr., Donald Mosley Sr., and Paul Pietri, *Supervisory Management: The Art of Inspiring, Empowering, and Developing People*, (Canada: Nelson Education, 2011), hlm.205.

nantinya akan mendapatkan kenaikan gaji, atau paling tidak mendapatkan apresiasi atau tunjangan dari kepala sekolah.

Kekuatan harapan akan menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukan oleh seseorang. Robbins dalam Suci et.al. menyatakan bahwa:

The expectancy theory argues that the strength of a tendency to act in a certain way depends on the strength of an expectation that the act will be followed by a given outcome and on the attractiveness of that outcome to the individual.⁸

(Teori harapan berpendapat bahwa kekuatan dari kecenderungan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan akan diikuti hasil yang diberikan dan pada daya tarik dari hasil tersebut kepada individu). Jika seseorang memiliki keyakinan yang besar bahwa apa yang diharapkannya dapat terwujud, maka akan mendorong usaha yang besar pula. Namun sebaliknya, jika keyakinan yang dimiliki oleh seorang individu tersebut adalah rendah maka usaha yang dilakukan akan rendah. Misalnya seorang guru memiliki harapan untuk dapat diangkat menjadi seorang PNS. Syarat untuk menjadi PNS harus memenuhi kualifikasi akademik, kompetensi dan

⁸ Leonina Emilia Suci, et.al., "An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy," *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No.39E, 2013, hlm.183.

sertifikasi, serta mengikuti serangkaian tes. Jika guru sudah memenuhi semua persyaratan tersebut maka akan bekerja giat untuk dapat mengikuti tes seleksi. Namun jika terdapat persyaratan yang belum dipenuhi, maka guru akan malas untuk mengikuti tes seleksi. Teori harapan menggambarkan bahwa seseorang tidak akan termotivasi untuk mendedikasikan dirinya pada sebuah lembaga atau tempat kerjanya kecuali jika orang tersebut percaya bahwa apa yang akan ia lakukan tersebut akan menghasilkan suatu pencapaian pada kerjanya.

Besar kecilnya harapan yang dimiliki seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Suci menuliskan bahwa:

Expectancy can be influenced by several factors such as self-esteem, others esteem regarding one person's abilities, colleagues/superior support, competencies and abilities as a result of work experience, clarity of goals regarding performance, resources availability.⁹

(Harapan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti harga diri, penilaian orang lain mengenai kemampuan suatu orang, dukungan rekan kerja / superior, kompetensi dan kemampuan yang merupakan hasil dari pengalaman kerja, kejelasan sasaran mengenai kinerja, ketersediaan sumber daya). Harga diri dan dukungan rekan kerja yang tinggi mempengaruhi

⁹ *Ibid.*, hlm.185

tingginya harapan seseorang dan begitupun sebaliknya. Sedangkan penilaian seseorang menjadikan pertimbangan dalam menentukan tinggi atau rendahnya harapan akan terbentuk. Kompetensi dan kemampuan yang memadai akan mempermudah usaha yang akan dilakukan sehingga mempertinggi harapan seseorang. Seseorang yang mengetahui kompetensi dan kemampuan dirinya akan mudah mengukur apakah usaha yang dilakukan akan berhasil atau tidak. Begitupun dengan tujuan, jika seseorang tidak memiliki tujuan yang jelas maka seseorang tersebut akan cenderung malas untuk berusaha sehingga kecil pula harapan yang terbentuk.

Selain faktor-faktor di atas, ekspektasi juga dipengaruhi oleh adanya persepsi. “....*perceptual process plays a critical role in maximizing employee motivation, according to expectancy theory....*”.¹⁰ Proses perceptual memainkan peran penting dalam memaksimalkan motivasi karyawan, sesuai dengan teori harapan yaitu: seseorang harus mempersepsikan bahwa dirinya memiliki kesempatan yang baik dalam mencapai tingkat kinerja yang ditargetkan; seseorang harus mempersepsikan bahwa jika dirinya mencapai tingkat kinerja

¹⁰ Donald Mosley Jr., Donald Mosley Sr., and Paul Pietri, *Op.Cit*, hlm.206

yang ditargetkan tersebut, maka akan mendapatkan penghargaan; seseorang harus mempersepsikan bahwa imbalan adalah sesuatu yang berharga.

Dapat diambil kesimpulan bahwa teori harapan mengkaji tentang motivasi kerja seseorang yang mengedepankan harapan sebagai kekuatan utama dalam melakukan usaha atau kinerjanya. Harapan dipengaruhi oleh persepsi seseorang yang meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan meningkatkan kinerja seseorang dan nantinya akan mendapatkan penghargaan yang bernilai. Besar kecilnya harapan seseorang akan mempengaruhi seberapa keras usaha tersebut akan dilakukan.

3) Dasar Teori Harapan

Teori harapan yang dikembangkan oleh Vroom mengemukakan tiga asumsi yang saling berhubungan yang mana menentukan motivasi kerja seseorang. Ketiga asumsi tersebut yaitu: harapan (*expectancy*), instrumentalitas atau

pertautan (*instrumentality*), dan valensi atau nilai (*valence*).¹¹

Asumsi-asumsi tersebut saling berhubungan satu sama lain.

Asumsi yang pertama yaitu harapan (*expectancy*). Harapan merupakan persepsi tentang sejauh mana upaya akan menghasilkan suatu tindakan atau kinerja tertentu. Sama seperti yang ditulis oleh wirawan, disebutkan bahwa harapan yaitu persepsi individu mengenai kemungkinan bahwa suatu upaya akan mengarah kepada pencapaian hasil tugas atau kinerja.¹² Jadi, dapat diambil garis besar bahwa harapan adalah hubungan antara usaha dan kinerja seseorang.

Ekpektansi memiliki nilai yang dapat menyatakan hasil dari usaha yang telah dilakukan. "*The value of expectancy will vary between 0 and 1*".¹³ (Harapan memiliki nilai antara 0 (nol) dan 1 (satu)). Nilai tersebut mencerminkan perubahan yang memperhatikan sejumlah upaya atau usaha yang akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu.

Menelaah dari tulisan yang disusun oleh Parijat dan Bagga, harapan dinilai sama dengan 0 (nol) jika dirasa tidak mungkin mencapai level kinerja yang telah ditetapkan.

¹¹Jennifer M. George, and Gareth R. Jones, *Op.Cit.*, hlm.190

¹²Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 688.

¹³Pranav Parijat, and Shilpi Bagga, "*Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation*". *International Research Journal of Business and Management*. Vol.7 No. 9, Jaipur: Global Wisdom Research Publications, 2014, hlm.2.

Sedangkan harapan bernilai sama dengan 1 (satu) menunjukkan kepastian bahwa seseorang dapat mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Rentang nilai tersebut menunjukkan bahwa tidak semua orang yakin bahwa usaha mereka akan berhasil atau menghasilkan kinerja yang diinginkan. Jadi, seseorang akan termotivasi untuk melakukan usaha yang keras jika orang tersebut berpikir dapat melakukannya.

Asumsi yang kedua yaitu instrumentalitas atau pertautan (*instrumentality*). Instrumentalitas atau pertautan menggambarkan korelasi atau hubungan antara kinerja dengan penghargaan (*reward*). Instrumentalitas merupakan suatu persepsi yang menunjukkan kemungkinan bahwa kinerja akan menghasilkan penghargaan atau imbalan-imbalan seperti gaji, kenaikan jabatan, bonus dan sebagainya. Karena seseorang akan melakukan hal yang diinginkan dan termotivasi untuk bekerja lebih giat apabila dirasa bahwa kinerja dan perilaku tersebut mengarah pada hasil yang positif atau diinginkan.

Sama halnya dengan ekspektansi, instrumentalitas juga memiliki nilai. Namun Vroom dalam Hasibuan mengemukakan bahwa pertautan atau instrumentalitas dapat mempunyai nilai

yang berkisar dari -1 (minus satu) dan +1 (plus satu).¹⁴ Instrumentalitas bernilai -1 jika kinerja yang telah dilakukan mendapatkan imbalan (reward). Instrumentalitas bernilai +1 jika kinerja yang telah dilakukan tidak mendapatkan imbalan (reward).

Asumsi yang ketiga yaitu valensi atau nilai (*valence*). Setiap hasil mempunyai nilai atau daya tarik bagi orang tertentu. Nilai tersebut yang dimaksud dengan valensi. Valensi merupakan nilai yang diberikan kepada suatu hasil yang diharapkan oleh seseorang. Secara khusus, valensi merupakan nilai subjektif (berbeda-beda, tergantung pada sudut pandang masing-masing orang) terhadap imbalan atau hadiah atau penghargaan atau sesuatu yang diharapkan oleh orang tersebut.¹⁵ Nilai tersebut menggambarkan ukuran seberapa besar hasil tersebut sesuai dengan keinginan, atau bahkan mungkin tidak sesuai dengan yang diinginkan.

Valensi memiliki rentang nilai dari -1 hingga +1. Valensi bernilai -1 jika hasil yang didapatkan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Valensi bernilai +1 jika hasil yang didapatkan

¹⁴Jenniver M. George, and Gareth R. Jones, *Op.Cit.*, hlm.191.

¹⁵Wirawan, *Op.Cit.*, hlm.689

sangat sesuai dengan yang diharapkan oleh individu yang bersangkutan.

Vroom kemudian mengemukakan formula yang menyatakan bahwa motivasi (M), ekspektancy (E), instrumentality (I), dan valence (V) berhubungan satu sama lain dalam formula sebagai berikut¹⁶:

$$M = f (E \times I \times V)$$

Formula tersebut menyatakan bahwa motivasi kerja (M) merupakan fungsi dari harapan (E), instrumentalitas (I), dan valensi (V). Jika dioperasionlakan prosesnya seperti terlihat pada **Gambar 2.1**.



Gambar 2.1 Skema Teori Harapan

¹⁶ Wirawan, *Loc.Cit.*

Setelah dikembangkan oleh Vroom, teori harapan dikembangkan lebih lanjut antarlain oleh Porter & Lawler. Model teori harapan yang dikemukakan oleh Lawler mengajukan empat asumsi, yaitu: keluaran alternatif (Outcomes = O) memiliki nilai (valence = V), usaha akan mengarah pada unjuk kerja atau kinerja (performance = P), hasil keluaran (Outcomes = O) akan diperoleh setelah unjuk-kerja (P), serta tindakan dan upaya seseorang ditentukan oleh harapan dan pilihan yang dimiliki (E-P, dan P-O).¹⁷

Asumsi yang pertama yaitu setiap hasil-keluaran alternatif mempunyai nilai (valence = V), yang mengacu pada ketertarikannya bagi seseorang. Hasil keluaran alternatif, juga disebut tujuan-tujuan pribadi (personal goals), yang dapat disadari atau tidak disadari oleh yang bersangkutan. Jika disadari, maknanya serupa dengan penetapan tujuan-tujuan. Jika tidak disadari, motivasi kerjanya lebih bercorak reaktif.

Asumsi kedua menyatakan orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa upaya (effort = E) akan

¹⁷Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: UI Press, 2011), hlm. 338

mengarah ke perilaku unjuk-kerja (performance = P) yang dituju. Hal ini diungkapkan sebagai harapan E-P.

Asumsi ketiga yaitu seseorang memiliki harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa hasil-hasil keluaran (outcomes = O) tertentu akan diperoleh setelah adanya unjuk-kerja (P). Hal ini diungkapkan dalam rumusan harapan P-O.

Adapun asumsi yang keempat adalah anggapan bahwa dalam setiap situasi, tindakan-tindakan dan upaya yang berkaitan dengan tindakan-tindakan yang dipilih oleh seseorang untuk dilaksanakan, ditentukan oleh harapan-harapan (E-P, dan P-O) dan pilihan-pilihan yang dimiliki seseorang pada saat itu.

Lawler menyatakan bahwa besar kecilnya motivasi seseorang dalam bekerja dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:¹⁸

$$\text{Indeks motivasi} = \text{jml} \{ (E-P) \times \text{jml} [(P-O)(V)] \}$$

Faktor-faktor yang menentukan E-P ialah harga diri atau kepercayaan diri, pengalaman lampau dalam situasi serupa, situasi sekarang yang aktual, komunikasi (informasi dan

¹⁸ Ashar Sunyoto Munandar, *Loc.Cit.*

persepsi) dari orang lain. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya harapan P-O yaitu: pengalaman masa lalu dalam situasi yang serupa, ketertarikan dari hasil / keluaran, harapan-harapan E-P, situasi aktual dan komunikasi dari orang lain.

Komponen ketiga yaitu valence, sama halnya dengan milik vroom. Valence memiliki rentang nilai -1 hingga +1. Bernilai negatif jika hasil yang didapatkan tidak sesuai harapan, dan bernilai netral jika tidak memperdulikan bagaimana hasilnya, sedangkan bernilai positif jika seseorang mengharapkan hasil yang didapatkan tersebut.

b. Hakikat Ekspektasi Guru

Ekspektasi atau harapan merupakan pemikiran seseorang yang menganggap sesuatu seharusnya terjadi sesuai dengan apa yang dipikirkannya yang didasarkan pada persepsi setiap individu. Ekspektasi menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu usaha untuk mencapai sesuatu atau harapan yang diinginkannya. Sedangkan guru ialah tenaga pendidik atau suatu profesi yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mendidik, mengajar,

mengasuh, memfasilitasi dan membimbing anak didik atau peserta didik.

Guru merupakan tenaga ahli dan bisa disebut dengan tenaga professional dengan segala tugas dan tanggung jawab. Seperti dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen BAB I pasal 1 ayat 1, dijelaskan bahwa

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.¹⁹

Jadi, guru merupakan suatu profesi yang memiliki tugas untuk membangun dan mengembangkan anak melalui pendidikan.

Dapat diartikan bahwa ekspektasi guru merupakan proses berpikir guru yang ingin dicapai dari fungsi suatu tugas berdasarkan aspek ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi.. Proses berpikir yang ingin dicapai dapat berupa harapan untuk pribadi atau individu, maupun harapan untuk kepentingan pendidikan secara umum. Baik untuk kepentingan guru secara pribadi maupun kepentingan guru untuk menyokong berjalannya proses pembelajaran atau pendidikan.

¹⁹Undang-Undang Republik No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bab I, Pasal 1, ayat 1

2. Kinerja Penilik PAUD

a. Hakikat Kinerja

Kinerja merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Kinerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan sukses atau tidaknya suatu tujuan dapat tercapai. Seperti menurut Robbins dalam Agung, keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja.²⁰ Karena tidak dapat dipungkiri bahwa untuk mendapatkan sesuatu dibutuhkan usaha, usaha dilakukan dalam bentuk kinerja. Seperti halnya untuk mendapatkan makan misalnya, makanan tidak akan ada dimeja makan tanpa adanya usaha apapun. Meskipun seseorang tidak perlu lagi memasak atau cukup membelinya saja, orang tersebut tentu harus berjalan dulu ke toko baru kemudian membelinya. Via pesan antarpun, seseorang masih harus menelepon terlebih dahulu untuk mendapatkannya.

Kinerja diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu dengan keluaran yang dihasilkan baik kualitas dan

²⁰Iskandar Agung, dan Yufriidawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*, (Jakarta: Bestari Buana, 2013), hlm.155.

kuantitasnya.²¹ Dalam hal ini, kinerja diartikan sebagai prestasi kerja, yaitu ketika seseorang melakukan suatu pekerjaan, kemudian menghasilkan sesuatu yang dapat diukur baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Dalam melakukan pekerjaan tersebut, seseorang melibatkan kecakapan atau keahlian, pengalaman yang telah dilakukan atau didapatkan, dan kesungguhan dalam mengerjakan pekerjaan tugas sehingga tidak terkesan asal-asalan, serta dengan memperhatikan waktu yang telah ditentukan atau diestimasikan sehingga pekerjaan tersebut dapat selesai tepat waktu atau sebaliknya.

Pelaksanaan kinerja melibatkan banyak faktor, salah satunya yaitu kompetensi. Wirawan menyampaikan bahwa kinerja memiliki hubungan kausal dengan kompetensi, atau dapat diartikan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki seseorang.²² Untuk menghasilkan kinerja yang positif, dibutuhkan pekerja yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas yang diberikan. Misalnya, agar guru dapat melakukan tugasnya dengan baik guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Kompetensi-kompetensi tersebut agar

²¹Darsinah, *Disertasi : "Pengembangan Model Instrumen Penilaian Kinerja Guru TK di Kota Surakarta"*, (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2012), hlm.10.

²²Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm.9.

guru dapat kompeten dalam tugas yang diembannya atau disebut dengan profesional.

Berbeda dengan pendapat di atas, Smither & London menyatakan bahwa "*Performance is not the consequence or result of action, it is the action it self.*"²³ Kinerja bukanlah sebuah konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi merupakan tindakan itu sendiri. Smither & London meyakini bahwa kinerja merupakan tindak yang sedang dilakukan atau sedang terjadi atau sedang diupayakan oleh seseorang. Secara singkat, kinerja dikatakan sebagai proses dilaksanakannya suatu pekerjaan. Proses tersebut benar-benar dilakukan dan dapat diamati. Baik atau buruknya kinerja seseorang, tidak memperhatikan hasilnya bagus atau tidak tapi apakah tindakan yang dilakukan seseorang sudah sesuai dan semaksimal mungkin atau belum. Bisa saja seorang karyawan yang sudah bekerja sekeras mungkin, dengan cara yang sesuai dan dengan keahlian yang mumpuni namun karena faktor eksternal yang mempengaruhi hasil yang tidak maksimal bukan berarti kinerja karyawan tersebut adalah buruk. Misalnya seorang petani yang gagal panen, bukan berarti petani tersebut tidak dapat menanam padi atau memiliki kinerja yang buruk. Petani sudah menanam padi dengan bibit yang unggul, memberi pupuk terbaik,

²³Smither London, *Performance Management*, (San Fransisco: Jossey Bass, 2009), hlm.586.

membasmi hama dan gulma, mengairi sawah dengan cukup, namun terjadi banjir bandang yang meleburkan sawahnya sehingga petani gagal panen. Kegagalan tersebut terjadi diluar kendali petani, dan bukan karena kinerja petani yang buruk.

Terlepas dari perbedaan kedua pendapat di atas, Wibowo menyatakan bahwa kinerja atau *performance* bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, serta tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.²⁴ Secara tidak langsung, Wibowo menyebutkan bahwa kinerja merupakan gabungan antara hasil dan proses kerja namun lebih condong. Kinerja yang baik tidak selalu dilihat dari hasil yang baik. Meskipun hasil atau keluaran sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja, namun ketika hasil atau keluaran yang didapatkan tidak sesuai dengan yang diharapkan tidak selalu dikarenakan oleh kinerja yang buruk.

Untuk dapat melihat sejauh mana kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya, dibutuhkan suatu penilaian. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, *valance* atau valensi memiliki peran untuk menilai hasil dari kinerja seseorang yang dilakukan oleh individu itu sendiri. Penilaian yang dilakukan dengan menggunakan tolak ukur harapan yang dimilikinya, sehingga orang

²⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2012), hlm.2.

tersebut dapat memutuskan untuk membangun harapan kembali dan menaikkan kinerjanya atau sebaliknya. Namun pada konteks lain, kinerja juga perlu mendapat penilaian dari orang lain, terlebih jika kinerja yang dilakukan berhubungan dengan pihak lain. Karena keberhasilan kerja individu berpengaruh besar terhadap keberhasilan kerja suatu kelompok/organisasi/ perusahaan.

Penilaian yang dilakukan oleh manajer atau atasan terhadap karyawan dapat memberikan informasi kepada karyawannya sejauh mana sepak terjang karyawan tersebut. Selain itu, penilaian juga dapat menjadi bahan evaluasi untuk dapat meningkatkan kembali kemampuan karyawan sehingga meningkatkan pula kinerja yang dimilikinya. Selain berguna untuk karyawan, penilaian juga berguna untuk perusahaan karena peningkatan atau pengembangan kinerja atau SDM berpengaruh pada perkembangan perusahaan.

Dari penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dan proses seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Hasil yang baik didahului dengan proses yang baik. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh cara-cara yang baik dan dilengkapi dengan kompetensi yang memadai dalam mengerjakan tugas. Kinerja perlu untuk dinilai agar dapat terlihat tingkatan kerja

yang telah dilakukan seseorang sehingga dapat dievaluasi dan dilakukan peningkatan atau pengembangan.

b. Hakikat Penilik PAUD

1) Pengertian Penilik PAUD

Penilik merupakan istilah yang setara dengan pengawas sekolah pada layanan pendidikan non formal. Berdasarkan Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 02/111/PBI/2011, Nomor 7 Tahun 2011 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya, disebutkan bahwa penilik adalah tenaga kependidikan dengan tugas utama melakukan kegiatan pengendalian mutu dan evaluasi dampak program PAUD, pendidikan kesetaraan dan keaksaraan, serta kursus pada jalur PNFI.²⁵ Berdasarkan peraturan tersebut dapat diketahui bahwa fungsi pengawasan yang dimiliki oleh seorang penilik tidak hanya mengawasi atau memantau tetapi juga melakukan pengendalian mutu, yang artinya penilik juga terlibat untuk melakukan berbagai upaya untuk turut

²⁵Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 02/111/PBI/2011, Nomor 7 Tahun 2011, pasal 1

meningkatkan kualitas pendidikan atau pembelajaran baik melalui bidang manajerial maupun akademik.

Penilik merupakan supervisor pendidikan. Alarcao dalam Iskandar menyatakan bahwa,

*The supervisor is the person who creates the conditions for teachers to reflect and act in a collaborative manner, in a questioning and critical manner and with an investigative spirit, which is absolutely necessary nowadays. They do not to researchers in a truly academic sense, but must have an investigate spirit and must be able to carry out small scale research studies, since this is the only way towards attaining innovation and transformation.*²⁶

(Pemikiran tersebut diartikan bahwa supervisor adalah orang yang menciptakan kondisi bagi guru untuk berpikir dan bertindak secara kolaboratif, dengan cara bertanya dan kritis dengan semangat investigasi, yang benar-benar diperlukan saat ini.) Penilik tidak harus menjadi peneliti dalam bidang akademis yang sebenarnya, tetapi harus memiliki semangat investigasi dan harus mampu melaksanakan studi penelitian dalam skala kecil, karena hal tersebut merupakan satu-satunya jalan menuju pencapaian inovasi dan transformasi (perubahan).

²⁶Dedi Iskandar dan Udik Budi Wibowo, "Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan: Peran Pengawas Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan SMP di Kabupaten Bima", Vol.9 No.2, Bima 2016, hlm.182.

2) Kualifikasi Akademik Penilik PAUD

Salah satu syarat untuk menjadi tenaga kependidikan yang professional, harus memiliki kualifikasi akademik yang selaras dengan bidang tugas yang diemban. Kualifikasi akademik penilik secara umum diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2014 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Penilik, pasal 1 ayat 2 yang berbunyi

Kualifikasi akademik penilik minimum Sarjana (S-1) atau Diploma IV (D-4) bidang kependidikan yang relevan dan dikeluarkan oleh perguruan tinggi terakreditasi sebagai penyelenggara program pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan.²⁷

Dari peraturan tersebut, disebutkan bahwa minimum pendidikan yang ditempuh oleh penilik yaitu S-1 atau D-4 pada bidang kependidikan yang relevan. Yang dimaksud bidang kependidikan yang ditentukan adalah lulusan dari perguruan tinggi Terakreditasi oleh Badan Akreditasi Perguruan Tinggi (BAN-PT) yang menyelenggarakan program pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan/lembaga pendidikan tenaga kependidikan , yaitu : pendidikan anak usia dini, psikologi

²⁷Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2014 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Penilik, pasal 1 ayat 2

pendidikan, pendidikan luar sekolah, manajemen pendidikan, pendidikan ekonomi, pendidikan seni dan bahasa, pendidikan sosiologi, pendidikan sejarah, pendidikan matematika, pendidikan kimia, pendidikan biologi, pendidikan geografi, evaluasi pendidikan, kurikulum dan teknologi pendidikan, dan program studi kependidikan lainnya yang relevan. Sedangkan bidang kependidikan yang relevan yang dimaksud yaitu bidang kependidikan yang disesuaikan dengan bidang atau satuan tugas yang menjadi tanggung jawab penilik. Jadi, dapat dikatakan bahwa kualifikasi akademik penilik PAUD yaitu minimum S-1 dari jurusan PAUD ataupun jurusan lain yang relevan seperti psikologi.

Seserang dikatakan layak untuk menjadi penilik salah satunya jika sudah memenuhi kualifikasi akademik sesuai standr di atas. Seperti yang dituliskan dalam Permendikbud Nomor 98 Tahun 2014. Pada pasal 1 ayat satu disebutkan bahwa standar akademik penilik digunakan sebagai persyaratan dalam menentukan kelayakan penugasan penilik.²⁸

Sehingga, jika terdapat penilik yang belum memenuhi kualifikasi

²⁸*Ibid.*, pasal 1 ayat 1

akademik seperti yang di sebutkan di atas, maka belum layak untuk melaksanakan tugas-tugas penilik.

Selain memenuhi standar minimal pendidikan yang harus ditempuh, penilik juga harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan penilik untuk dapat dikatakan sebagai penilik yang layak tugas. Jadi, meskipun sudah memenuhi standar minimum pendidikan, namun bila tidak mengikuti atau tidak lulus pendidikan dan pelatihan penilik maka penilik tersebut tidak atau belum layak tugas.

3) Kompetensi Penilik PAUD

Sama halnya dengan pengawas, penilik memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam peningkatan kualitas pendidikan pada lembaga PAUD. Penilik bertanggung jawab pada seluruh aspek, termasuk diantaranya manajemen sekolah maupun pada bidang akademik. Penilik bekerjasama dengan kepala sekolah dalam menata manajemen lembaga seperti pengembangan kurikulum, ketersediaan sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, dan sebagainya. Serta bekerjasama dengan guru dalam mengembangkan pendidikan dan pembelajaran, seperti berdiskusi mengenai model

pembelajaran, mengadakan pelatihan, membantu menyelesaikan masalah pembelajaran, dan sebagainya. Maka dari itu, Penilik harus memiliki kemampuan dalam berbagai bidang untuk dapat menjalankan usaha tersebut. Seperti menurut Oliva dan Pawlas dalam Wanzare O, *a supervisor must have a wide repertoire of knowledge, skills, and techniques to fulfill the various supervisory tasks to which they are called.*²⁹ (Seorang supervisor harus memiliki beragam pengetahuan, keterampilan, dan teknik untuk memenuhi berbagai tugas pengawasan tersebut). Seorang penilik lembaga PAUD harus memiliki pengetahuan dalam pendidikan anak usia dini, penilik juga harus memiliki keterampilan dalam mengajar atau mendidik anak usia dini untuk diajarkan atau ditularkan kepada guru. Maka dari itu, penilik harus benar-benar kompeten, karena penilik sendiri direkrut dari tenaga yang professional atau memenuhi standar kualifikasi serta standar kompetensi yang telah diatur dalam peraturan pemerintah.

Adapun kompetensi penilik PAUD di Indonesia diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

²⁹ Zachariah, Wanzare O., "Skills and attributes of instructional supervisors: Experience from Kenya," Educational Research and Reviews. Vol. 8 No. 24 (Maseno, Kenya: Academic Journals, 2013), hlm.2271

Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2014 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Penilik, pasal 2 ayat 2 meliputi : kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi pengembangan profesi, serta kompetensi sosial.³⁰ Standar kompetensi tersebut digunakan sebagai pedoman penilaian kemampuan penilik dalam melakukan pengendalian mutu dan evaluasi dampak program Pendidikan Anak Usia Dini Nonformal Informal. Kompetensi tersebut harus dimiliki oleh semua penilik termasuk juga diantaranya penilik PAUD. Namun pada kompetensi evaluasi pendidikan, penilik PAUD cukup memahami pelaksanaan evaluasi pendidikan pada bagian penilik PAUD.

c. Hakikat Kinerja Penilik PAUD

1) Pengertian Kinerja Penilik PAUD

Kinerja Penilik PAUD dapat diartikan sebagai hasil dan proses keterlibatan, peran, perlakuan, dan tindakan penilik dalam melaksanakan tugas pengendalian mutu dan evaluasi

³⁰Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2014 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Penilik, pasal 2 ayat 1

dampak program PAUD. Kinerja penilik dapat dilihat dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh penilik dalam rangka pengendalian mutu dan evaluasi program PAUD baik di dalam maupun luar lembaga PAUD, seperti pada saat proses pemantauan, penilaian, bimbingan, diskusi, dan pelaporan. Sedangkan hasil dari kinerja penilik dapat dinikmati baik secara langsung maupun tidak langsung oleh seluruh komponen pendidikan di lembaga PAUD.

Penilik harus memaksimalkan 6 kompetensi yang harus senantiasa dijadikan pegangan oleh penilik dalam memenuhi tugas pokok sebagai penilik yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi pengembangan profesi, serta kompetensi sosial. Seperti yang tertuang pada PERMENPAN RB Nomor 14 Tahun 2010 pasal 6, penilik akan dibina oleh Kementerian Pendidikan Nasional dalam melaksanakan tugasnya.³¹ Kementerian Pendidikan Nasional akan membimbing, memfasilitasi, memonitor, dan mengevaluasi kinerja penilik dalam pelaksanaan tugas.

³¹PERMENPAN RB Nomor 14 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya, pasal 6

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Penilik PAUD dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Pelaksanaan tugas penilik dalam pengendalian mutu dampak program PAUD, khususnya dalam peningkatan pembelajaran akan berlangsung dengan baik dan terarah apabila seorang penilik menguasai kompetensi yang melatarbelakangi tugas / pekerjaan guru, dan mengintegrasikan ke dalam pola kerja.³² Maka dari itu, penilik dituntut untuk dapat memiliki kompetensi supervisi akademik. Untuk dapat men-supervisi guru ataupun tugas akademik, penilik harus memiliki kompetensi akademik pula. Karena pelaksanaan tugas penilik terkait langsung dengan pelaksanaan tugas guru dalam bidang akademik.

Penilik memiliki tanggung jawab yang besar dalam pelaksanaan tugas yang telah dibebankan dan menjadi kewajibannya seperti yang telah disebutkan di atas. Namun, dalam pelaksanaan dilapangan tentu akan terjadi kendala dan berbagai masalah. Tetapi, semua kendala tentu memiliki solusi masing-masing tergantung seberapa kreatif penilik dalam

³²Iskandar Agung dan Yufriawati, *Op.Cit.*, hlm. 136.

mencari jalan keluar dari kendala atau permasalahan tersebut. Maka dari itu dibutuhkan penilik yang memiliki seluruh kompetensi yang distandarkan dalam Permendikbud Nomor 98 Tahun 2014.

Kompetensi utama yang menjadi faktor penentu berjalan atau tidaknya tugas-tugas penilik dalam pengendalian mutu pembelajaran yakni kompetensi kepribadian. Penilik harus mampu menjalin hubungan yang baik antara dirinya dengan pihak yang disupervisi. Karena seperti yang diungkapkan oleh Lazar & Mosek dalam Winaryati, bahwa hubungan antara supervisor (penilik) dan supervisee sangat berperan dalam keberhasilan pembelajaran.³³ Jika terjadi permasalahan antara penilik dengan guru misalnya, maka akan dapat menimbulkan penurunan kualitas guru dalam pembelajaran. Bahkan Moore et.al. menyampaikan dalam penelitiannya bahwa pembelajaran tidak akan terjadi dengan baik, jika terdapat hal yang menghambat dalam hubungan kepengawasan.³⁴ Hubungan dikatakan memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kerja dibandingkan dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan

³³ Eny Winaryati, *Evaluasi Supervisi Pembelajaran*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), hlm.31.

³⁴ *Ibid.*, hlm.29

kata lain, kompetensi kepribadian yang dimiliki oleh penilik berperan lebih penting dibanding dengan kompetensi lainnya.

Sehebat apapun penilik dalam melaksanakan tugas, jika tidak diimbangi dengan kepribadian yang baik pula maka tidak akan berjalan seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, pelaksanaan tugas seorang penilik hendaknya dilandasi oleh prinsip berikut: tanggung jawab, kreatif, memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, dan memiliki motivasi.³⁵ Prinsip-prinsip tersebut akan berperan penting pada kinerja penilik dalam melaksanakan tugasnya.

Prinsip yang pertama yaitu tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas. Seorang pengawas haruslah memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya. Karena kewajibannya sudah tertulis dengan jelas pada PERMENPAN RB Nomor 14 Tahun 2010 sesuai dengan tingkat jabatan yang dimiliki penilik. Ketika penilik sudah siap untuk terjun ke lapangan, tentu penilik seharusnya sudah memahami resiko maupun tantangan yang harus dijalaninya. Siap tidak siap, penilik harus bertanggung jawab pada tugas yang dibebankannya dengan menjalankan kewajibannya yaitu

³⁵Iskandar Agung dan Yufriawati, *Op.Cit.*, hlm. 135.

memikirkan dan menyusun perencanaan kerja yang baik dan terarah, konsisten, selalu mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja untuk menindaklanjutinya, baik untuk memperbaiki kesalahan atau masalah yang dihadapi sendiri maupun pihak yang dilayani.

Prinsip yang kedua yaitu kreatif dalam bekerja. Seorang pengawas hendaknya memiliki sikap kreatif dalam menjalankan tugas pokoknya melalui sikap aktif atau cepat tanggap, antisipatif, responsif, adaptif maupun dinamis terhadap permasalahan yang dihadapi baik oleh penilik sendiri, lembaga, guru, kepala sekolah maupun pihak lain terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Sikap kreatif juga dibutuhkan agar pola kerja penilik tidak monoton dan tidak sekedar menggugurkan kewajiban dalam menjalankan tugas / pekerjaan.

Prinsip ketiga adalah memiliki rasa ingin tahu yang tinggi. Penilik hendaknya memiliki rasa ingin tahu yang tinggi mengenai hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggungjawabnya. Selain menunjang tugas pokok, keingin tahuan yang tinggi juga dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensi penilik. Peningkatan

kompetensi penilik akan memberikan pengaruh positif terhadap tugas yang diemban maupun terhadap karir penilik sendiri.

Prinsip keempat yaitu mampu memotivasi kerja diri dan pihak yang dilayani. Yang dimaksud dengan pihak yang dilayani yaitu lembaga, kepala sekolah, guru, maupun pihak lain terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Motivasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja, karena dibalik motivasi terdapat harapan yang ingin dicapai. Hendaknya penilik dapat memotivasi dirinya maupun pihak yang dilayani bahwa tugas yang diembanya bernilai ibadah dan semua yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan baik didunia maupun akhirat, dan ketika dapat menjalankan tugas dengan baik maka akan mendapatkan balasan atau penghargaan yang baik pula baik dari atasan, teman sejawat, pihak yang dilayani, maupun masyarakat secara umum.

3) Peran dan tugas Penilik PAUD dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Keberhasilan pengawasan dapat dirasakan dengan jelas melalui proses pembelajaran. Guru akan menjadikan penilik

sebagai salah satu sumber informasi dan konsultan dalam menghadapi kesulitan atau permasalahan dalam seluruh proses pembelajaran. Menurut Hoyle et. al. dalam Yavuz,

*The major duty of the supervisor in modern education is to conduct an efficient observation and provide the teacher with necessary conditions in teaching and training activities in order for teaching and training activities in the school to be more effective, ensure cooperation in decision making, and act as a facilitator and guide.*³⁶

(Pernyataan di atas mengungkapkan bahwa tugas utama pengawas dalam pendidikan modern adalah melakukan pengamatan yang efisien dan memberikan kondisi yang diperlukan oleh guru dalam kegiatan pengajaran dan pelatihan agar kegiatan pengajaran dan pelatihan di sekolah menjadi lebih efektif, memastikan kerjasama dalam pengambilan keputusan, dan tindakan, serta sebagai fasilitator dan pembimbing). Penilik memiliki peran besar untuk bekerja sama dengan guru. Maka dari itu, memberikan motivasi kepada guru juga perlu dilakukan oleh penilik untuk menumbuhkan semangat kerja yang positif serta menjalin kedekatan di antara keduanya.

³⁶Mustafa Yavuz, "Effectiveness of Supervisions Conducted by Primary Education Supervisors According to School Principals' Evaluation," The Journal of Educational Research. Vol.103 No.10, (Selcuk University, Turkey: Taylor & Francis Group, 2010), hlm.372

Pengaruh yang diberikan penilik terhadap guru dapat menimbulkan terjalinnya hubungan yang baik antara penilik dan guru. Seperti menurut Yavuz, *“If the partnership between supervisors and teachers works, teachers learn to identify and resolve their problems, and supervisors get a better idea about what is happening in different classrooms”*.³⁷ (Jika kemitraan antara pengawas atau penilik dan guru bekerja, guru belajar untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah mereka, dan pengawas atau penilik mendapatkan gagasan yang lebih baik tentang apa yang terjadi di kelas yang berbeda). Maka dari itu, penilik memiliki lebih banyak kesempatan untuk memikirkan tindakan dan emosi mereka serta sekaligus membuat perencanaan untuk memperbaiki situasi belajar.

Tugas pokok penilik PAUD terdapat dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Penilik Dan Angka Kreditnya pasal 4 yang berbunyi “Tugas pokok Penilik adalah melaksanakan kegiatan pengendalian mutu dan evaluasi dampak program PNFI.”³⁸

³⁷ *Ibid.*, hlm.372

³⁸ PERMEN PAN RB Nomor 14 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Penilik dan Angka Kreditnya, pasal 4

PNFI merupakan singkatan dari Pendidikan Non Formal dan Informal yang menjadi cakupan kerja penilik. Sedangkan yang dimaksud dengan program pengendalian mutu tersebut tentunya mencakup program pengendalian mutu pada kegiatan pembelajaran.

Adapun sub unsur dari kegiatan pengendalian mutu program PFNI seperti yang dimaksudkan diatas, meliputi: perencanaan program pengendalian mutu PNFI; pelaksanaan pemantauan program PNFI; pelaksanaan penilaian program PNFI; pelaksanaan pembimbingan dan pembinaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan pada satuan PNFI; dan penyusunan laporan hasil pengendalian mutu PNFI.

4) Pengukuran Kinerja Penilik PAUD dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Setiap kinerja perlu diukur agar dapat terlihat sejauh mana tingkatan kerja yang dimiliki seseorang serta untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan. Pengukuran kinerja penilik dilakukan berdasarkan standar kompetensi yang tertuang pada Permendikbud Nomor 98

Tahun 2014. Pada pasal 2 ayat 1 dijelaskan bahwa standar kompetensi penilik digunakan sebagai pedoman penilaian kemampuan penilik dalam melakukan pengendalian mutu dan evaluasi dampak program Pendidikan Anak Usia Dini Nonformal Imformal.³⁹ Standar kompetensi tersebut dijadikan pedoman penilaian oleh instansi pembinaan yaitu menteri pendidikan nasional.

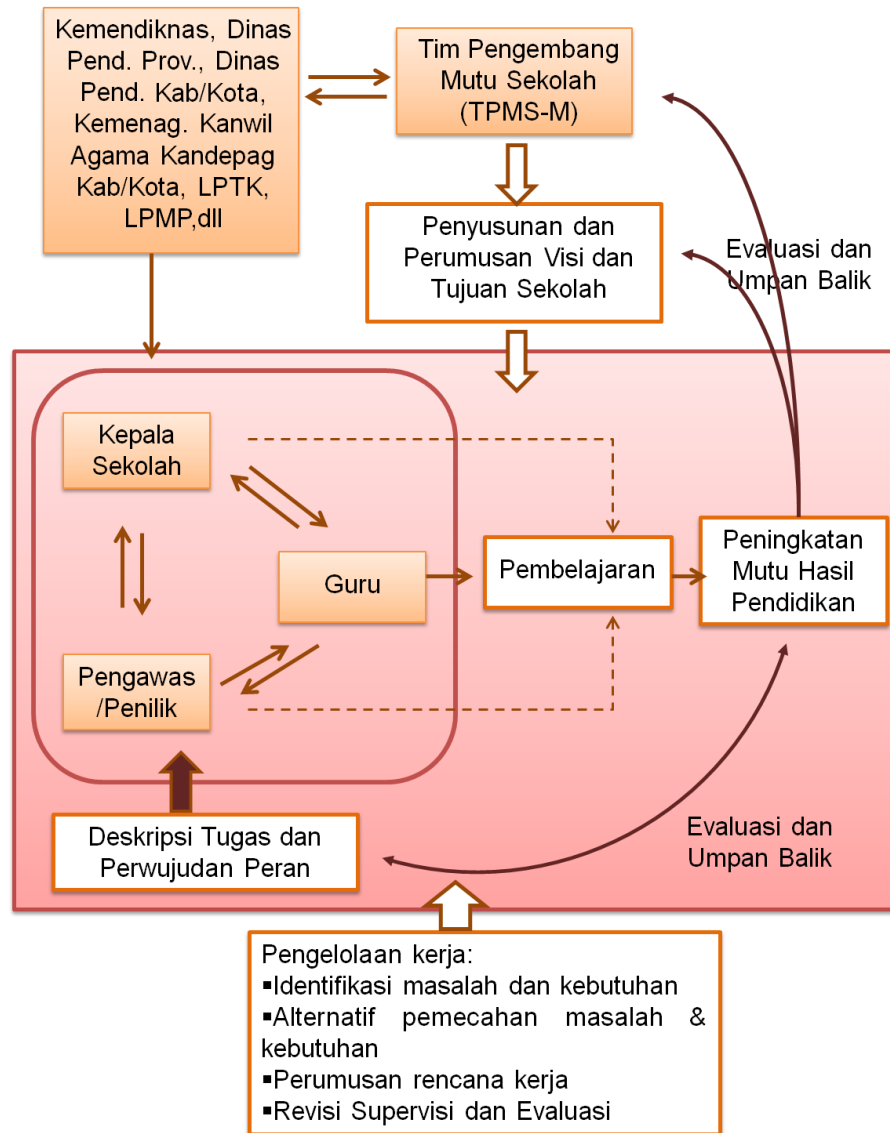
Selain dilakukan oleh instansi Pembina, pengukuran atau penilaian kerja penilik juga dapat dilakukan oleh guru. Guru sebagai objek yang berhubungan langsung dengan penilik memiliki hak untuk memberikan penilaian atau evaluasi terhadap kinerja penilik. Mengingat, guru yang merasakan dampak secara langsung dari dilaksanakannya tugas penilik. Sehingga terjadi hubungan timbal balik atau dua arah antara penilik dan guru maupun komponen lain yang menjadi tanggung jawab penilik.

³⁹Permendikbud Nomor 98 Tahun 2014 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Penilik, Pasal 2 ayat 1

5) Mekanisme Kerja Penilik PAUD dalam Menjalankan Peran Kepengawasan

Penilik PAUD hendaknya mampu melaksanakan tugas dengan pola kerja yang harmonis dan strategis antara kepala sekolah dan pendidik atau guru. Penilik PAUD melakukan pembinaan terhadap kepala sekolah mengenai supervisi manajerial atau berhubungan dengan manajemen sekolah yang meliputi kurikulum, SDM, dan sarana prasarana. Kemudian penilik PAUD juga melakukan pembinaan langsung terhadap pendidik atau guru mengenai permasalahan akademik seperti metode pembelajaran, media, rencana pembelajaran, permasalahan, dan sebagainya. Mekanisme kerja penilik antara kepala sekolah dan pendidik dapat dilihat pada **Gambar 2.2.**⁴⁰

⁴⁰Iskandar Agung dan Yufriawati, *Op.Cit.*, hlm.133



Gambar 2.2 Bagan Mekanisme Kerja Penilik

Bagan tersebut menunjukkan bahwa peran umum penilik adalah meningkatkan mutu hasil pendidikan, yang salah satunya termasuk meningkatkan mutu atau kualitas

pembelajaran melalui kerja sama antara guru dan kepala sekolah.

3. Ekspektasi Guru tentang Kinerja Penilik PAUD dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Ekspektasi Guru tentang kinerja Penilik PAUD dalam peningkatan kualitas pembelajaran dapat diartikan sebagai adalah proses berpikir guru yang ingin dicapai dari fungsi penilik meliputi pemantauan, penilaian, serta pelaksanaan pembimbingan dan pembinaan kepada pendidik dalam program peningkatan kualitas pembelajaran, dengan aspek ekspekktansi, instrumentalitas, dan valensi. Berdasarkan pada teori harapan milik Vroom, besar dan kecilnya harapan yang dimiliki oleh guru akan mempengaruhi usaha guru dalam mewujudkan harapan tersebut. Jika guru memiliki harapan yang tinggi tentang kinerja penilik, maka usaha yang dilakukan akan lebih besar pula agar dapat mempengaruhi kinerja penilik dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Sedangkan jika harapan guru tentang kinerja penilik adalah rendah, maka usaha guru akan lemah atau rendah dalam mendorong tercapainya kinerja penilik dalam peningkatan kualitas pembelajaran.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh **Nugroho** pada tahun 2015 dalam skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja Penilik PAUD Di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten**” (penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif). Skripsi ini menyimpulkan bahwa kinerja Penilik PAUD di Dinas Kabupaten Klaten secara umum masih banyak kekurangan, baik dari pelaksanaan tugas, pelaksanaan program kerja, maupun pelaksanaan evaluasi. Kurang maksimalnya kinerja penilik menyebabkan lembaga PAUD sulit untuk berkembang, bahkan masih banyak lembaga PAUD yang kurang mendapat perhatian dari penilik.

Hasil penelitian yang relevan lainnya yaitu **Sumiar** pada tahun 2014 dalam Jurnal “**Evaluasi Kinerja Penilik PAUDNI Provinsi Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta**” (penelitian dengan pendekatan kuantitatif metode survey). Jurnal ini menyimpulkan bahwa kualifikasi kinerja penilik PAUDNI menuntut kompetensi kepribadian termasuk dalam kategori sangat baik. Kinerja yang menuntut kompetensi sosial, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan termasuk pada kategori baik. Sedangkan kinerja pada kompetensi penelitian dan pengembangan termasuk kategori tidak baik. Keenam aspek kompetensi penilik PAUDNI dianalisis dari unsur jabatan dan pangkat tidak menunjukkan adanya korelasi yang

signifikan pada taraf kepercayaan 95%. Jabatan penilik PAUDNI bukan kematangan profesi dari jabatan yang bidangnya sama.

Penelitian yang telah dilakukan yang telah dilakukan oleh **Kotride dan Yunos** pada tahun 2014 dalam Journal yang berjudul “***The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria***” (Proses Supervisi pada Sistem Pendidikan Menengah di Nigeria). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu dianalisis secara deskriptif. Skripsi ini menyimpulkan bahwa Pengawasan di setiap daerah, tingkat nasional dan internasional harus menjalankan tanggung jawab secara serius dengan melakukan kegiatan pendidikan yang dapat meningkatkan keterampilan pengawas atau penilik.