

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Konsep kinerja merupakan sesuatu yang cukup menarik apabila dikaji secara teoritis maupun praktis. Pembicaraan kinerja tidak akan kering selama masih ada unit kerja yang berproses dalam mencapai visi dan misinya.

Di lingkungan unit kerja Sanggar Kegiatan Belajar (SKB), kinerja merupakan isu sentral yang setiap saat muncul dan hangat dibicarakan. Bahkan dengan adanya gerakan reformasi peningkatan kinerja SKB, masalah ini mencuat ke permukaan. Reformasi yang ditandai dengan *pertama* jangkauan wilayah kerja SKB yang memusatkan perhatian pada dua kecamatan binaan sebagai pijakan awal untuk mengetahui secara pasti dan konkrit kegiatan yang dilakukan dan dihasilkan; *kedua* tugas dan fungsi SKB yang menyelenggarakan program percontohan dan pengendalian mutu program Pendidikan Luar Sekolah (PLS); *ketiga* pengklasifikasian SKB dalam bentuk tipe A (terbaik), B (baik), C (cukup) dan D (kurang); dan *keempat* pengangkatan kepala SKB yang berasal dari Pamong Belajar (PB) SKB, diproses melalui seleksi dan pembatasan lama jabatan selama empat tahun, semuanya bermuara pada kinerja SKB.

Manakala melihat peran SKB di masa mendatang khususnya dalam menyongsong otonomi daerah (OTDA) SKB dituntut berkinerja lebih tinggi lagi. Seperti disampaikan tim perumus pada pelatihan kepala SKB tingkat nasional bagi seluruh kepala SKB se Indonesia di Jakarta tanggal 8-12

November 1999, menegaskan bahwa peran SKB masa depan menyongsong otonomi daerah adalah dapat menjawab tantangan masyarakat dengan program unggulan; menyelenggarakan program-program dari pusat; menyelenggarakan KPSM (Kelompok Pembelajaran Swadaya Masyarakat); pendataan JPS (Jaring Pengaman Sosial); menyelenggarakan pelatihan yang bermuatan kurikulum inti, regional dan lokal; serta menjalin kemitraan dengan pihak lain dalam penyelenggaraan program. Secara kelembagaan pun setiap tahun diadakan pemilihan PB teladan secara berjenjang dan penilaian kinerja kepala SKB guna menentukan masih layak tidaknya memangku jabatan. Ini semua tidak lepas dari pada peningkatan kinerja SKB.

Selain reformasi peningkatan kinerja SKB di atas, juga sangat penting adalah *kinerja PB SKB*, yang menjadi *soko guru* (penyangga) utama kinerja SKB. Banyak cara yang telah ditempuh SKB untuk meningkatkan kinerja PB. Cara dimaksud antara lain mengikutsertakan PB dalam pelatihan, menata lingkungan kerja, memperbaiki mekanisme kerja sesuai dengan pedoman yang berlaku maupun memberikan imbalan (*reward*) dan hukuman yang sesuai bagi karyawannya. Hal ini sesuai dengan teori faktor-faktor yang mempengaruhi performance (kinerja) karyawan, yang menurut Soekidjo Notoatmojo (1991:33) disingkat **ACHIEVE** yakni *Ability, Capacity, Help, Incentive, Environment, Validity* dan *Evaluation*. Atau yang dikemukakan Agus Dharma (1989:9) yaitu faktor karyawan, faktor pekerjaan, faktor mekanisme kerja dan faktor lingkungan kerja.

Pelatihan sebagai salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan dapat dilihat dari hakekat dan tujuan pelatihan. Seperti dikatakan Anung Haryono (1998:42) bahwa, hakekat dari semua pelatihan yang diadakan pada umumnya adalah untuk meningkatkan mutu kinerja karyawan. Dalam hal ini William B. Werther Jr dan Keith Davis (1994:282) menjelaskan bahwa *"Although training helps employees do their current jobs, the benefits of training may extend throughout a person's career and help develop that person for future responsibilities"*. Artinya pelatihan sangat membantu dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan yang sedang dihadapi serta untuk perkembangan karir dan tanggung jawab seseorang di masa yang akan datang. Sedangkan tujuan pelatihan adalah (1) **untuk mengembangkan keahlian**, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif, (2) **untuk mengembangkan pengetahuan**, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional dan (3) **untuk mengembangkan sikap**, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan) (Moekijat, 1988:42).

Dengan demikian asumsi dasar pelatihan adalah dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja PB. Namun sampai saat ini belum diketahui secara jelas seberapa jauh pengaruh pelatihan terhadap kinerja PB. Bahkan tidak menutup kemungkinan PB yang mengikuti pelatihan lebih banyak apabila dibandingkan dengan PB yang mengikuti pelatihan yang lebih sedikit, kinerjanya sama saja atau bahkan lebih rendah. Dalam hal ini Edi Basuki

(1988:5) mensinyalir bahwa masih ada kebiasaan lama yang susah diubah, yaitu menganggap bahwa dipilih dan dikirim mengikuti pelatihan adalah hanya sekedar *pemerataan lumpsum dan sertifikat*, sedangkan sajian materi hanyalah untuk dicatat kemudian dilupakan ... Sehingga tidak heran kalau sepulang mengikuti pelatihan tidak banyak mewarnai program kerja (Rencana Kerja Tahunan) karena dampak pelatihannya tidak ada, dan itu artinya etos kerja (mutu, kinerja, SDM) Pamong Belajar tidak banyak perbedaannya antara yang sudah dilatih dengan yang belum dilatih. Jadi masih ada masalah pelatihan pengaruhnya terhadap kinerja. Letak masalahnya, apakah mekanisme pelatihan yang keliru, atau banyaknya faktor penghambat yang menjadi kendala di dalam mengimplementasikan hasil pelatihan pada pekerjaan. Tentunya kita tahu ada faktor pendukung dan penghambat peserta dalam mengimplementasikan hasil pelatihan. Faktor motivasi, kesempatan, reward, iklim kerja, hubungan personal adalah contoh konkrit faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi hasil pelatihan.

Pada sisi lain manakala melihat lapangan, khususnya di Jawa Timur, ada indikasi, bahwa walaupun pelatihan terhadap PB relatif sama, dan pedoman mekanisme kerja yang digunakan SKB sama yakni Keputusan Mendikbud Nomor 023/0/1997, Keputusan Mendikbud Nomor 254/0/1997 dan Keputusan Menpan Nomor 127/MENPAN/1989, namun akreditasi (penilaian) SKB memperlihatkan hasil yang tidak sama. Terbukti tahun anggaran 1999/2000 saja, di Jawa Timur dari 20 SKB yang diakreditasi ada variasi tipe SKB. Tipe A = 1 SKB; tipe B – 7 SKB; tipe C – 8 SKB; dan tipe

D = 4 SKB (termasuk 2 SKB baru). Tahun anggaran 2000 ada pergeseran tipe SKB. Secara umum meningkat, termasuk SKB Magetan dari tipe C menjadi tipe B, namun ada yang tetap bahkan menurun. Data lengkapnya tipe A = 4 SKB, tipe B = 13 SKB, tipe C = 3 SKB dan tipe D (SKB baru) 2 SKB. Kinerja PB juga bervariasi, terlihat pada pemilihan dan penetapan calon seleksi Kepala SKB tahun 1998, dari 210 PB SKB se Jawa Timur terpilih 16 orang PB SKB. Dan pemilihan PB teladan tahun 1999 yang akhirnya menentukan lima PB SKB teladan sebagai juara 1, 2, 3, dan harapan 1 dan 2 (Sumber: BPKB Jawa Timur). Dalam lingkungan SKB ditemukan kinerja yang berbeda pula diantara PB SKB. Terlepas dari unsur senioritas, pendidikan dan pelatihan yang diikuti, terbukti ada peringkat PB yang nampak jelas pada pemilihan Koordinator PB maupun penanggung jawab program, sehingga beban tugas yang diberikan pimpinan kepada PB pun bervariasi.

Di lingkungan SKB Magetan sebagai lokasi penelitian, kinerja PB yang satu dengan yang lain tidak sama. Apabila digunakan standar kerja tugas yang diberikan pimpinan kepada PB, yakni mengikuti pendidikan, mengelola satuan PLS, penyuluhan, proses belajar mengajar, pengembangan profesi dan penunjang penyuluhan dan proses belajar mengajar, maka kinerja PB SKB Magetan ternyata bervariasi pula. Dibuktikan hasil penilaian, dimana dari 11 PB SKB Magetan yang dinilai kinerjanya, hasilnya dikategorikan baik, walaupun tebaran nilainya berbeda.

Tebaran nilai dimaksud terinci sebagai berikut : nilai 76 = 3 PB; nilai 78 = 1 PB; nilai 80 = 1 PB; nilai 81 = 2 PB; nilai 82 = 2 PB; dan nilai 83 = 2 PB (Sumber : Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil unsur prestasi kerja tahun 1998). Sedangkan hasil penilaian tahun 1999 ada peningkatan, yakni nilai 79 = 4 PB; nilai 82 = 2 PB; nilai 83 = 4 PB dan nilai 85 = 1 PB.

Dari tebaran nilai di atas manakala dilihat dari PB sebagai sasaran penilaian, ada kecenderungan bahwa PB yang masa kerjanya banyak dan jabatannya tinggi, kinerjanya relatif lebih baik dari pada PB yang masa kerjanya sedikit dan jabatannya relatif lebih rendah. Mengapa demikian, barangkali penilaian kinerja PB SKB, menggunakan *asumsi dasar* bahwa PB yang masa kerjanya banyak dengan jabatannya tinggi logikanya memiliki pengalaman yang memadai dan relatif lebih banyak mengikuti pelatihan *sehingga* kemampuan kerjanya tinggi. Atau karena dominasi faktor *senioritas*, dan dimungkinkan pula karena sistem penilaian kinerja yang digunakannya kurang baik. Dengan demikian bagaimana dengan PB yang bermasa kerja relatif sedikit, namun mempunyai potensi dan cara kerja yang relatif baik ? Pada hal kriteria penilaian PB SKB selaku pegawai negeri sipil cukup jelas. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS, kurun waktu penilaian PB SKB selaku pegawai negeri adalah 1 (satu) tahun. Sedangkan kriteria penilaian pada intinya meliputi kecakapan dan penguasaan bidang tugas; ketrampilan melaksanakan tugas; pengalaman di bidang pekerjaan;

kesungguhan melaksanakan tugas; kesegaran jasmani dan rohani dalam melaksanakan tugas; tingkat keberdayagunaan tugas yang dilaksanakan; serta mutu dan jumlah hasil kerja (1980:44). Manakala menggunakan teori manajemen, maka penilaian kinerja PB SKB dapat dilihat pada *sejauh mana PB SKB dapat melaksanakan fungsi manajemen pada tugas pokok atau pekerjaannya*. Baik pada fungsi **perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan** termasuk evaluasi. Jadi sebenarnya tidak ada faktor senioritas, maupun faktor tinggi rendahnya jabatan PB. Justru yang perlu dicermati adalah penjabaran kriteria penilaian menjadi pekerjaan operasional serta cara penilaian yang mengedepankan faktor obyektifitas.

Sebagai bandingan penelitian Safuri (1997) yang mengupas produktivitas PB SKB di Jawa Barat dengan kriteria penilaian yang lebih terukur, memperlihatkan hasil bahwa “produktivitas kerja pamong belajar pada unsur penyuluhan dan pembelajaran secara kuantitatif menunjukkan tingkat produktivitas kerja secara memadai, tetapi tidak produktif pada unsur pengembangan profesi. Sedangkan secara kualitatif produktivitas pada ketiga unsur yang diteliti tersebut menunjukkan kecenderungan yang relatif belum memadai atau masih rendah. Bandingan *kedua*, hasil bimbingan teknis yang dilakukan oleh Direktorat Pendidikan Tenaga Teknis, pada tahun 1999 menunjukkan ada masalah yang urgen yakni masih rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh UPT Ditjen Diklusepora. Berbagai indikasi dapat kita temui tentang sulitnya ketenagaan yang ada untuk mengoptimalisasikan program Diklusepora. Mulai sulitnya pamong belajar mengidentifikasi

program, pelaksanaan kegiatan sampai dengan evaluasi program yang ada (Muktiono Waspodo, 1999 : 9). Dampaknya apabila masalah kinerja PB SKB ini tidak segera diatasi, maka SKB sebagai unit kerja yakni Unit Pelaksana Teknis (UPT) nya Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah Pemuda dan Olah Raga yang mempunyai fungsi dan tugas mulya yakni *menyuluh* dan *mendidik* warga masyarakat, akan di jauhi dan bahkan ditinggalkan oleh masyarakat. Sebaliknya apabila SKB dapat melayani masyarakat dengan baik serta dapat membantu dan memenuhi harapan khalayak, maka tidak menutup kemungkinan SKB *akan dibutuhkan* dan *bahkan dicari* oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan obsesi Direktur Pendidikan Tenaga Teknis Ditjen Diklusepora yakni SKB hendaknya mengadopsi *paradigma Puskesmas* artinya dalam menyelenggarakan program-programnya, bagaimana agar SKB selalu diminati warga masyarakat yang membutuhkan untuk belajar maupun mencari informasi PLS dengan mendatangi SKB.

Berpijak dari uraian di atas, masalah kinerja dan pelatihan PB SKB merupakan sesuatu yang menarik untuk dikaji. Untuk mengetahui lebih lanjut, *bagaimana* kinerja PB SKB dan apa keterkaitannya dengan pelatihan, maka dalam penelitian ini diangkat judul "***Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pamong Belajar. (Studi Kasus Terhadap Kinerja Pamong Belajar Sanggar Kegiatan Belajar Magetan Propinsi Jawa Timur)***".

B. Pembatasan Masalah

Memperhatikan latar belakang masalah di atas, diperlihatkan adanya kecenderungan bahwa produktivitas kerja PB SKB masih rendah. Indikasinya ditemukan sulitnya ketenagaan yang ada untuk mengoptimalisasikan program SKB. Mulai sulitnya pamong belajar mengidentifikasi program, melaksanakan kegiatan sampai dengan mengadakan evaluasi program.

PB SKB dalam melaksanakan tugas mengacu pada program kerja SKB dan penugasan dari pimpinan. Dengan demikian tugas yang diberikannya, idealnya dikerjakan sendiri oleh PB SKB, dengan menggunakan prosedur (cara kerja) yang benar dan dibuktikan dengan bukti fisik yang memuat komponen yang disyaratkan oleh pekerjaan.

Namun dalam studi pendahuluan ditemukan kinerja aktual PB SKB Magetan dalam melaksanakan tugas belum semuanya sesuai dengan apa yang diharapkan. Walaupun mereka telah diberi tanggung jawab sesuai dengan program kerja serta diberi tugas oleh pimpinan, masih ada PB SKB yang mengerjakan pekerjaannya tidak sesuai dengan pedoman di atas dan bahkan ada yang tidak mengerjakan tugas yang diberikan. Indikasinya antara lain adalah tugas dikerjakan dengan prosedur yang kurang benar, bukti fisik kurang lengkap, bukti fisik tidak teratur dan bukti fisik kurang memenuhi komponen yang disyaratkan pekerjaan.

Dengan demikian kinerja PB SKB yang diharapkan ternyata di lapangan masih ada kesenjangan yang perlu dipecahkan. Dalam hal ini pelatihan sesuai dengan hakekat, tujuan dan manfaatnya, merupakan satu cara

untuk mengatasi kinerja PB SKB, agar menjadi lebih baik sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dari alasan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini permasalahan dibatasi pada aspek :

1. Kinerja PB SKB dengan fokus kinerja pada kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam melaksanakan program satuan PLS.
2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja PB SKB dengan fokus pengalaman belajar selama proses pelatihan dan implementasi hasil pelatihan di lapangan.
3. Faktor pendukung dan penghambat implementasi hasil pelatihan pada kinerja PB SKB, yang meliputi faktor motivasi dan situasi SKB.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berpijak pada latar belakang masalah dan pembatasan masalah maka dalam penelitian ini masalah dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kinerja PB SKB ?
2. Bagaimakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja PB SKB ?
3. Faktor-faktor apakah yang mendukung dan menghambat implementasi hasil pelatihan pada kinerja PB SKB ?

Namun agar penelitian dapat lebih terarah, maka permasalahan penelitian secara terinci difokuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Kinerja PB SKB
 - a. Bagaimanakah kinerja PB SKB dalam kegiatan perencanaan ?
 - b. Bagaimanakah kinerja PB SKB dalam kegiatan pengorganisasian ?
 - c. Bagaimanakah kinerja PB SKB dalam kegiatan pelaksanaan ?
 - d. Bagaimanakah kinerja PB SKB dalam kegiatan pengawasan ?
2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja
 - a. Bagaimanakah pengalaman belajar PB SKB selama mengikuti proses pelatihan ?
 - b. Bagaimanakah implementasi hasil pelatihan pada pekerjaan di lapangan atau SKB ?
3. Faktor pendukung dan penghambat implementasi hasil pelatihan pada kinerja
 - a. Faktor-faktor apakah yang mendukung implementasi hasil pelatihan pada kinerja ?
 - b. Faktor-faktor apakah yang menghambat implementasi hasil pelatihan pada kinerja ?

D. Definisi Operasional Istilah

1. Pengaruh

Pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang (Lukman Ali, dkk, 1994 : 747). Disini sesuatu yang membentuk watak, kepercayaan dan perbuatan adalah pelatihan yang pernah diikuti Pamong Belajar SKB, sedangkan daya atau hasil adalah implementasi hasil pelatihan pada pelaksanaan tugas Pamong Belajar sehingga terukur kinerja PB SKB.

2. Pelatihan

Edwin B. Flippo dalam Malayu S.P. Hasibuan (1990 : 76-77) menjelaskan "*Training is the act increasing the knowledge and skill of an employer for doing a particular job* (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu)". Menurut Michael J. Jucius menjelaskan istilah latihan untuk menunjukkan setiap proses mengembangkan bakat, keterampilan, dan kemampuan pegawai guna menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu (Moekijat, 1991 : 2).

Jadi pelatihan adalah usaha mengembangkan bakat, pengetahuan dan pengalaman agar mampu menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang diembannya. Tugas-tugas pekerjaan dimaksud adalah tugas Pamong Belajar pada kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan tugas pada kegiatan pengawasan.

3. Kinerja

Melayu S.P. Hasibuan (1990 : 84) menjelaskan kinerja dengan rumus : $P = f (M \times A)$ yakni *performance* merupakan berfungsinya *motivation* dan *ability*. Badan Pendidikan Latihan Penyuluhan Pertanian (BPLPP) mengartikan kinerja atau performasi adalah “perilaku yang diperlihatkan dalam melakukan tugas yang diberikan(1988 : 3)”. Sedangkan Agus Dharma (1989 : 9) mengartikan kinerja karyawan adalah “kadar hasil yang dapat ditunjukkan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaannya”.

Jadi kinerja adalah perilaku dan atau kadar keberhasilan seseorang dalam hal ini Pamong Belajar SKB Magetan didalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

4. Penilaian Kinerja

Gary Dessler mendefinisikan penilaian kinerja sebagai apa saja yang meliputi (1) penetapan standar kinerja ; (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar kerja ; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan motivasi (1998 : 1). Sedangkan Soekidjo Notoatmojo (1992 : 33) menjelaskan elemen pokok penilaian kinerja yakni mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran kriteria tersebut, dan pemberian umpan balik kepada karyawan.

Jadi penilaian kinerja, pada prinsipnya ada tiga hal penting yakni menentukan standar kinerja, menilai kinerja karyawan dan memberi umpan balik dari hasil penilaian kepada karyawan. Penentuan standar kinerja atas dasar kesepakatan bersama dengan pihak PB SKB sebagai subyek penelitian. Menilai kinerja, membandingkan standar kerja dengan hasil pekerjaan. Dan umpan balik penilaian kinerja diserahkan pada pimpinan SKB.

5. Pamong Belajar SKB

Pamong Belajar dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil dalam lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk menyuluh dan mendidik warga belajar melalui pendidikan luar sekolah. Sedangkan SKB adalah merupakan unit pelaksana teknis kegiatan belajar pendidikan luar sekolah, pemuda dan olah raga, berada di bawah Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah, Pemuda dan Olah raga Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Sumber : Keputusan Menpan No. 127/MENPAN/1989 dan Keputusan Mendikbud No. 023/0/1997).

Jadi PB SKB adalah tenaga teknis atau fungsional yang mempunyai tugas menyuluh dan mendidik masyarakat dengan status pegawai negeri sipil pada Sanggar Kegiatan Belajar.

Dengan demikian secara operasional istilah pengertian judul ini adalah kegiatan pelatihan yang diikuti tenaga teknis PB SKB, sebagai suatu kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensi (kemampuan akademik / profesional, kemampuan sosial dan kemampuan pribadi) PB SKB serta dapat mengimplementasikannya, sehingga berpengaruh pada hasil kerja tugas yang dipercayakannya.

E. Tujuan Penelitian

1. Mengungkap dan mendiskripsikan kinerja PB SKB, meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan PB SKB pada bidang tugas atau pekerjaannya.
2. Mengungkap dan mendiskripsikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja PB SKB, meliputi pengalaman belajar selama proses pelatihan dan implementasi hasil pelatihan pada bidang tugas atau pekerjaan di lapangan (SKB).
3. Mengungkap dan mendiskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi hasil pelatihan pada kinerja PB SKB, meliputi faktor motivasi, kesempatan, reward/imbalan, iklim kerja, sumber daya/fasilitas, lingkungan fisik, dan hubungan personal PB SKB.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran sebagai asumsi dasar yang akan dikemukakan adalah hakekat dan penilaian kinerja PB SKB; sinergisme antara

pelatihan, lembaga pelatihan, lembaga tempat kerja dengan kinerja PB SKB: dan paradigma pengaruh pelatihan terhadap kinerja PB SKB.

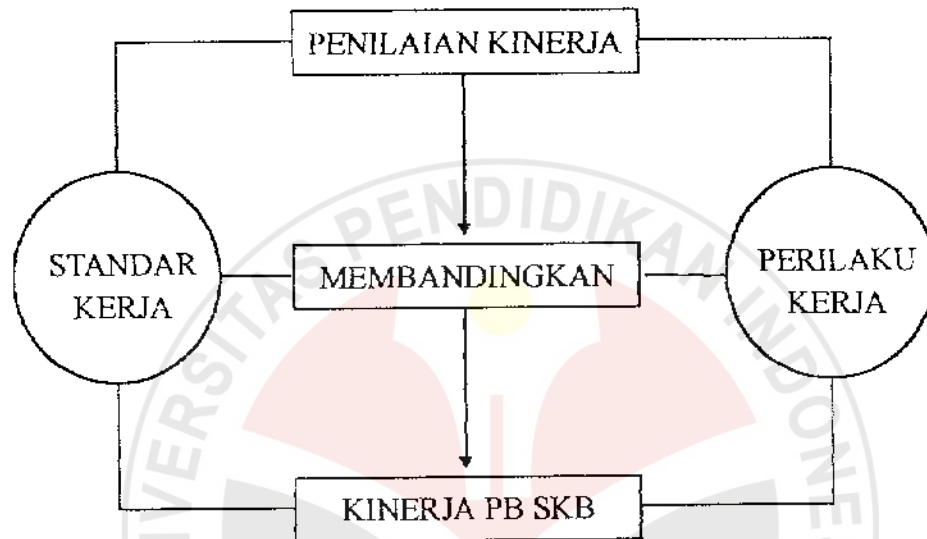
1. Hakekat dan Penilaian Kinerja PB SKB

Hakekat kinerja adalah perilaku yang diperlihatkan dalam melakukan tugas yang diberikan pimpinan. Jadi merupakan perbandingan antara hasil kerja nyata dengan standar yang telah ditetapkan baik kualitas maupun kuantitasnya. Standar kerja (kinerja) dalam hal ini digunakan acuan fungsi manajemen yakni aspek perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan PB SKB pada bidang tugasnya. Bidang tugas ini sesuai dengan (1) Keputusan Mendikbud RI No. 023/0/1997 pasal 2 dan 3 (tugas dan fungsi SKB); (2) Keputusan Mendikbud Nomor : 254/0/1997 tentang rincian tugas SKB, khusus pasal 2 rincian tugas kelompok jabatan fungsional; Keputusan Menpan Nomor 127/MENPAN/1989 pasal 2 dan 3 (bidang kegiatan dan tugas pokok PB); Keputusan Ditjen Diklosepore Nomor: KEP - 94 / E / OT / 1999 tentang pedoman penyusunan dan penyelenggaraan kegiatan operasional SKB khususnya pada lampiran ruang lingkup dan rincian kegiatan SKB; program kerja SKB; serta tugas yang diberikan pimpinan kepada PB SKB. Sedangkan penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur hasil kerja berdasarkan standar kerja. Hasil penilaian kinerja adalah tingkatan kinerja yang bermanfaat untuk memberikan umpan balik, kepada PB SKB.



Adapun tentang penilaian kinerja PB SKB dapat dilihat pada bagan berikut ini.

Bagan I
Penilaian Kinerja PB SKB



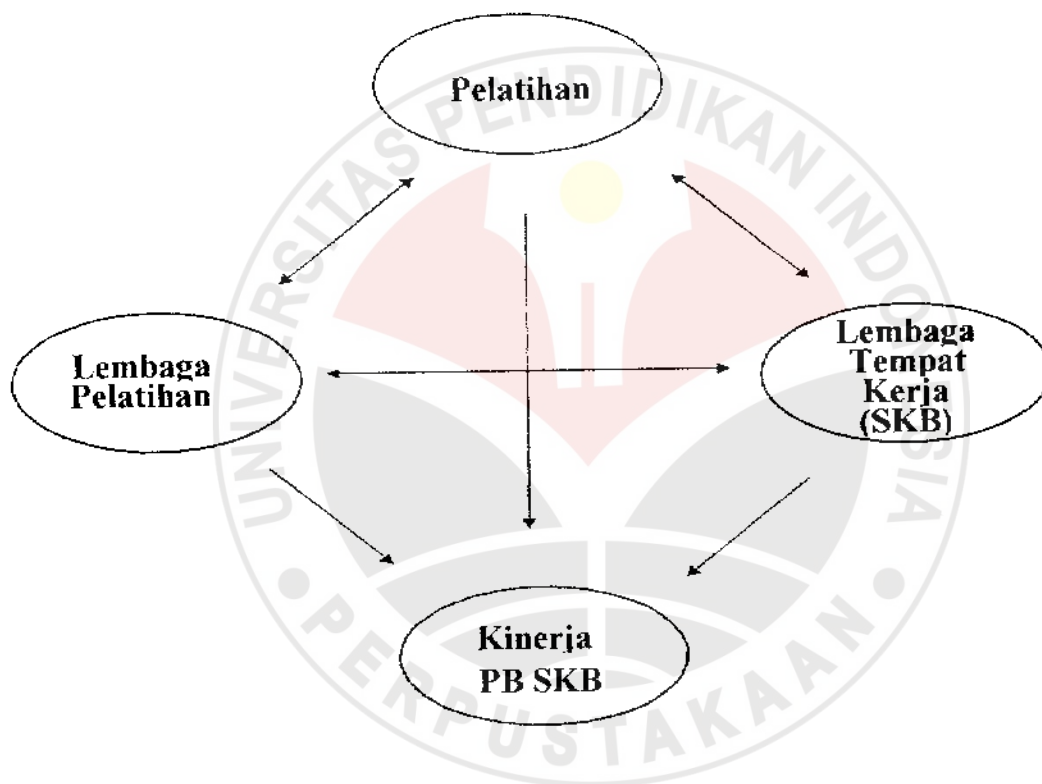
2. Sinergisme antara Pelatihan, Lembaga Pelatihan, Lembaga Tempat Kerja dengan Kinerja PB SKB.

Penguasaan kemampuan (pengetahuan, ketrampilan dan sikap) PB SKB sebagai “*out put*” atau hasil pelatihan, tentunya kurang berarti dan bahkan *tidak berarti* pada kinerja PB, manakala tanpa dukungan yang saling melengkapi dan menguatkan dari lembaga pelatihan maupun lembaga tempat kerja (SKB). Agar kinerja PB SKB dapat meningkat antara komponen pelatihan, lembaga pelatihan, dari SKB sebagai lembaga tempat kerja peserta pelatihan, harus *bersinergi* yakni hubungan yang

saling menguatkan dari masing-masing fungsi komponen tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut ini.

Bagan 2

Sinergisme antara Pelatihan, Lembaga Pelatihan, Lembaga Tempat Kerja dengan Kinerja PB SKB



Bagan di atas menunjukkan betapa kuatnya hubungan timbal balik antara komponen pelatihan, lembaga pelatihan dan lembaga tempat kerja. Kuatnya hubungan ini secara bersama-sama akan mempengaruhi kinerja

karyawan (PB SKB). Kegiatan pelatihan tanpa didukung oleh lembaga pelatihan maupun lembaga tempat kerja, mustahil dapat bermanfaat secara maksimal dalam meningkatkan kinerja. Dukungan ini dapat berupa mekanisme pelatihan yang benar baik pada fase perencanaan, pelaksanaan maupun fase pasca pelatihan. Lembaga pelatihan akan berfungsi optimal manakala mendapat dukungan tempat kerja sebagai pemasok dan penerima kembali peserta pelatihan. Begitu pula lembaga tempat kerja akan mencapai visi dari misinya manakala karyawannya secara terus menerus ditingkatkan kemampuannya melalui kegiatan pelatihan oleh lembaga pelatihan.

3. Paradigma Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja PB SKB

Pelatihan dan kinerja karyawan, merupakan dua faktor yang saling berhubungan, hubungan lebih bersifat searah, yakni pelatihan terhadap kinerja. Pelatihan berpengaruh pada kinerja PB SKB, manakala mekanisme pelatihan berjalan benar dan penyebab kinerja adalah faktor kemampuan (pengetahuan, ketrampilan dan sikap). Mekanisme pelatihan yang benar apabila fase perencanaan, fase pelaksanaan dan fase pasca pelatihan sesuai dengan ketentuan pelatihan.

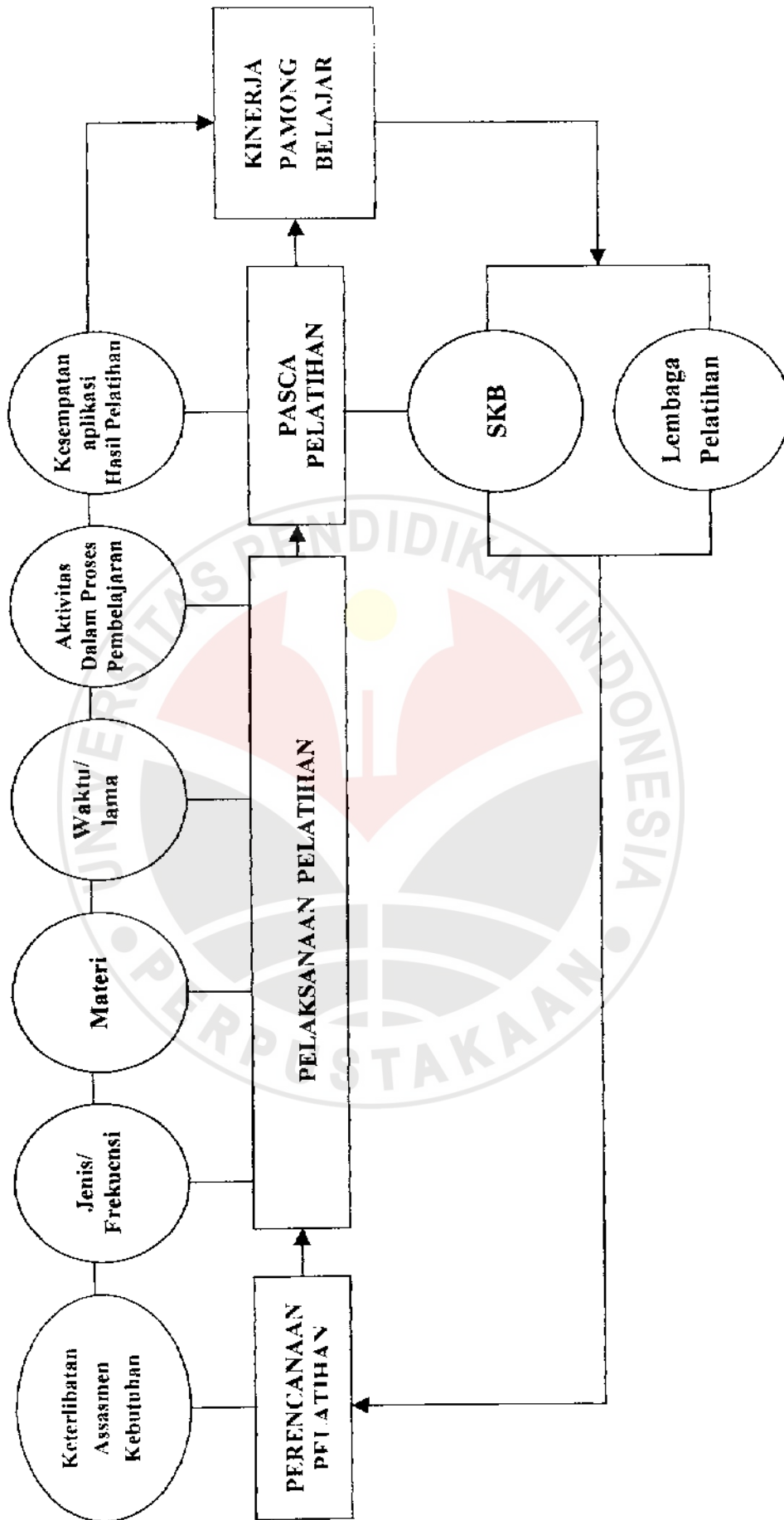
Pengaruh pelatihan terhadap kinerja lebih berkaitan dengan fase *pelaksanaan* dan *fase pasca pelatihan*. Fase pelaksanaan dapat dilihat dari *pengalaman belajar selama proses pelatihan* yang dapat memberikan kemampuan akademik/profesional, kemampuan sosial maupun kemampuan pribadi bagi pamong belajar. Sedangkan fase pasca pelatihan

dapat dilihat pada *implementasi hasil pelatihan* pada pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab PB sebagai peserta pelatihan. Hasil implementasi ini apabila diadakan penilaian akan menghasilkan kinerja pamong belajar.

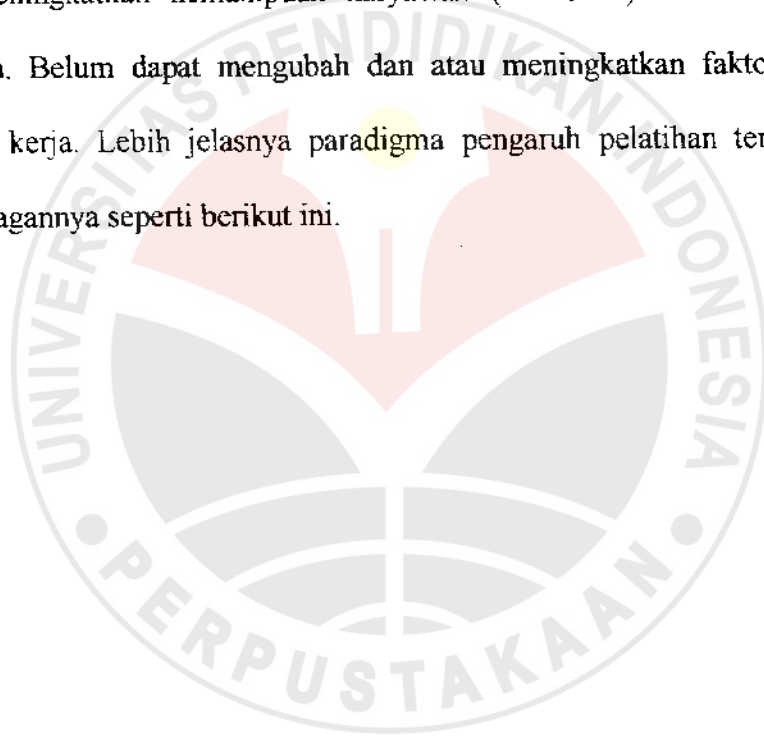
Perihal mekanisme pelatihan yang diasumsikan berpengaruh pada kinerja PB SKB dapat dilihat pada bagan berikut ini.



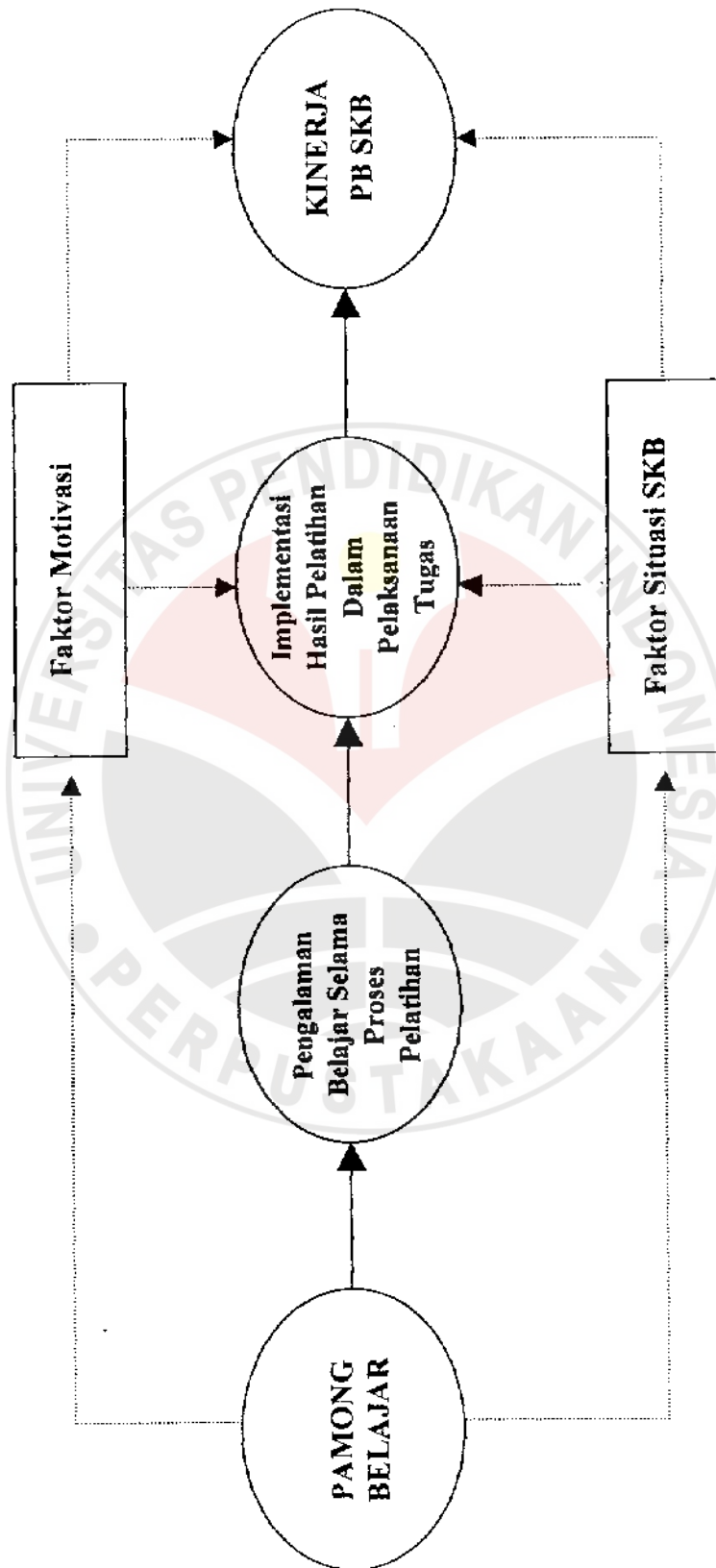
Bagan 3
Mekanisme Pelatihan Pamong Belajar Yang Dilaksanakan



Mekanisme pelatihan yang berpengaruh pada kinerja, ditandai dengan keterlibatan dalam perencanaan, jenis pelatihan dan materi relevan dengan pekerjaan, waktu memadai, aktivitas peserta baik dan ada kesempatan mengaplikasikan hasil pelatihan. Ini pun belum menjamin secara optimal peningkatan kinerja PB SKB. Karena dalam mengimplementasikan hasil pelatihan, keberhasilannya masih banyak faktor yang menentukan. Kita harus sadar betul bahwa pelatihan hanya dapat meningkatkan kemampuan karyawan (PB SKB) dalam bidang pekerjaan. Belum dapat mengubah dan atau meningkatkan faktor lain ditempat kerja. Lebih jelasnya paradigma pengaruh pelatihan terhadap kinerja bagannya seperti berikut ini.



Bagan 4
Paradigma Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja PB SKB



Pada bagan di atas, nampak jelas bahwa kinerja PB SKB dipengaruhi oleh implementasi hasil pelatihan yang didapat dari pengalaman belajar selama mengikuti proses pelatihan. Namun dalam mengimplementasikan hasil pelatihan, faktor motivasi dan faktor situasi SKB (misalnya kesempatan, reward, iklim kerja) juga ikut mempengaruhinya. Dalam hal ini dapat sebagai faktor pendukung maupun penghambat implementasi hasil pelatihan yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja PB SKB.

G. Kegunaan Penelitian

1. Dilihat dari pengembangan teori penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya kajian tentang pelatihan, khususnya pelatihan untuk PB SKB dan kajian tentang pembinaan ketenagaan pendidikan luar sekolah, khususnya kinerja PB.
2. Dilihat dari kepentingan praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan dalam rangka peningkatan kinerja Pamong Belajar SKB Magetan khususnya, dan pembina yang terkait umumnya, baik Kepala SKB Magetan, Kantor Depdiknas Kabupaten Magetan, BPKB Jawa Timur, Kantor Wilayah Depdiknas Propinsi Jawa Timur maupun Direktorat Pendidikan Tenaga Teknis Ditjen Diklusepora.