

Vol ... Hal 1-	Jurnal Pendidikan Untuk Semua	Tahun 2019
---------------------------------	--------------------------------------	---------------

PERAN PENGELOLA SKB SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA TUTOR DI SANGGAR KEGIATAN BELAJAR

Syuainun Munadifah
Dr. Gunarti Dwi Lestari, M.Si., M.Pd

Universitas Negeri Surabaya
E-mail: syuainunmunadifah@mhs.unesa.ac.id

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima bln/thn
Disetujui bln/thn
Dipublikasikan bln/thn

Keywords:

Pengelola SKB, peran
pengelola SKB, kinerja
tutor

Abstrak

Program SKB Mojokerto yakni kursus dan pelatihan, kesetaraan, keaksaraan, KB dan TK. SKB Mojokerto dikelola oleh kepala lembaga, pamong dan satu orang tutor. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana peran pengelola SKB dalam meningkatkan kinerja tutor di UPT SKB Mojokerto. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian di SKB Mojokerto. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Data dianalisis dengan koleksi data, reduksi data, display, verifikasi dan simpulan. Data diuji dengan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan (1) pengelola SKB terdiri dari Kepala, PB dan satu tutor (2) kinerja tutor belum meningkat diukur dari kualitas : disiplin dan tanggung jawab kurang, ketepatan waktu : tutor terlambat membagikan raport, efektivitas : materi dari beberapa sumber, kemandirian : kinerja baik, komitmen kerja : tanggung jawab tugas dengan kepala (3) peran pengelola SKB yaitu penggerak, mengatur dan merencanakan program pada SKB.

Abstract

Programs in SKB Mojokerto is course and training program, equality program, literacy program, playgroups and kindergarten. SKB Mojokerto managed by head of the institution, tutor learning and one tutor. This research have a purpose for describe and analyze about how is the role of the SKB managers in improving performance of tutors at SKB Mojokerto. The research approach used is descriptive qualitative at SKB Mojokerto. Data collected with interview, observation, and documentation. Data will analyzed with collecting data, reduction, display, verification and take the conclusion. Then data will validity with use source triangulation. The results is (1) the manager of SKB Mojokerto is the leader, TL and one tutor (2) performances not increased, quality: not discipline, accuracy time : not ontime, effectiveness : use many source, independence : nice performances, work commitment : tutor have responsibility task with leader (3) Role of manager SKB as driving, organizing, and planning programs in SKB.

Alamat Penyunting dan Tata Usaha:

Laboratorium Pendidikan Luar Sekolah
Fakultas Ilmu Pendidikan
Gedung O-1 Lantai 2 Jalan Lidah Wetan Sby Kode Pos 60213
Telp. 031-7532160 Fax. 031-7532112
E-mail: jpus@unesa.ac.id

E- ISSN 2580-8060



Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa kedudukan sistem pendidikan sendiri terdiri atas pendidikan formal, pendidikan nonformal, dan pendidikan informal yang dapat melengkapi dan memperkaya sistem pendidikan. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah dan/ pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Pendidikan nonformal sebagai subsistem pendidikan nasional, mencakup pula bentuk-bentuk pendidikan lainnya sepanjang pendidikan tersebut diselenggarakan diluar jalur (subsistem) pendidikan formal. Pendidikan nonformal pada umumnya dilaksanakan seumur hidup atau tidak mengenal usia. Dimulai sejak individu / manusia itu lahir, besar hingga mereka menuju keliang lahat. Hal-hal tersebut yang berhubungan dengan pengalaman yang diperoleh individu dan yang berkaitan dengan upaya pemenuhan kebutuhan belajar masyarakat yang tidak dapat diperoleh dalam jalur pendidikan formal.

Philips H. Coombs (Dalam Saleh Marzuki:102-103) mendefinisikan pendidikan luar sekolah atau *out of school education* sebagai “...any systematic, organized instructional process designed to achieve specific learning objectives by particular group of learners” (Coombs,1973:65). Program tersebut disajikan dalam jadwal yang teratur, dilaksanakan oleh orang-orang yang berkompeten, di kelolah dengan orang yang jelas pembagian kerjanya dalam suatu organisasi atau lembaga yang rapi. Coombs juga mengatakan bahwa Pendidikan Luar Sekolah adalah setiap kegiatan pendidikan yang terorganisir yang diselenggarakan diluar sistem formal, baik tersendiri maupun merupakan bagian dari suatu kegiatan yang luas, yang dimaksudkan untuk memberikan layanan kepada sasaran didik tertentu dalam rangka mencapai tujuan-tujuan belajar. Pendidikan Luar Sekolah merupakan pengganti, pelengkap dan penambah dalam pelaksanaan pendidikan di negara Indonesia. Dalam pendidikan nonformal, perubahan ranah psikomotorik atau keterampilan lebih diutamakan disamping perubahan di ranah kognitif dan afektif. Subsistem pendidikan nonformal terdiri atas input (masuk lingkungan, sarana, peserta didik, dan masukan lain, proses, tujuan yang mencakup tujuan antara yaitu keluaran (output) dan tujuan akhir (outcome). Program tersebut dinaungi oleh lembaga pendidikan nonformal seperti PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) dan SKB (Sanggar Kegiatan Belajar).

Sanggar Kegiatan Belajar yang kemudian disingkat dengan SKB merupakan bentuk layanan pendidikan yang diberikan kepada warga maupun masyarakat di luar sistem persekolahan formal. SKB mempunyai tugas fungsi untuk mengembangkan program-program pendidikan luar sekolah (pendidikan nonformal), merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan, mengevaluasi, membina, mengendalikan mutu, dan penyelenggara percontohan dan layanan program PNFI yang inovatif. SKB berada di setiap kabupaten/kota seluruh Indonesia. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 0206/O/1978 tanggal 23 Juni 1978 dengan nama Pusat Latihan Pendidikan Masyarakat yang berlokasi di kabupaten dengan tugas pokok melaksanakan kursus-kursus dan pelatihan pendidikan kejuruan bagi masyarakat. SKB sebagai institusi membutuhkan pemberdayaan kapasitasnya agar mampu menampilkan kinerja yang unggul, untuk itu diperlukan beberapa intervensi secara struktural, kultural dan interaksional.

Sanggar Kegiatan Belajar secara struktural menekankan pada pemberdayaan untuk menghasilkan perubahan/perbaikan. Secara kultural menekankan pada upaya-upaya perubahan melalui unsur-unsur yang ada dalam SKB. Salah satu konsep strategi yang dikembangkan adalah model perubahan *cultural* birokrasi meliputi: a. Merubah kebiasaan kerja untuk mendapatkan pengalaman baru; b. Menumbuhkan komitmen emosional; c. Mengubah pikiran (Osborne & Plastrik, 1997). Dan intervensi dinamika

interaksional yang menekankan pada interaksi sosial pada SKB yang memiliki dimensi ganda. Pengelola pada Sanggar Kegiatan Belajar juga tidak terkecuali. Pengelola Sanggar Kegiatan Belajar yang terdiri dari Kepala SKB, Pamong Belajar, Tutor dan staff administrasi. Interaksi yang dimaksudkan meliputi interaksi akademik (antara tutor dan warga belajar), interaksi manajerial (antara kepala dan stafnya), dan interaksi sosial yaitu interaksi antara kepala dan karyawan, karyawan dengan karyawan, kepala dengan warga belajar dan interaksi sesama tutor maupun sesama warga belajar.

Pengelola Sanggar Kegiatan Belajar merupakan komponen utama dalam melaksanakan tugas dan fungsi SKB agar tujuan pendidikan yang diharapkan dapat tercapai. Kepala SKB adalah orang yang memiliki kekuasaan tertinggi dan memiliki wewenang untuk melaksanakan kegiatan pada SKB. Pamong belajar adalah PNS yang diangkat dalam jabatan fungsional tertentu. Kemudian Tutor adalah tenaga pendidik dalam satuan pendidikan nonformal yang posisinya sama dengan guru pada sekolah formal. Selanjutnya, dalam melaksanakan tugas dan fungsi SKB juga dibantu dengan tenaga non kependidikan dan administrasi.

Peran pengelola Sanggar Kegiatan Belajar dalam menjalankan fungsi-fungsinya sebagai lembaga pendidikan luar sekolah adalah menjembatani adanya layanan pendidikan yang diberikan oleh pemerintah. Layanan yang diberikan oleh pemerintah tersebut tidak hanya berupa pendidikan formal di sekolah saja namun juga pada jalur pendidikan non formal. Sanggar Kegiatan Belajar memiliki peran penting untuk mengatasi persoalan-persoalan pada masyarakat yang tidak mampu mengenyam pendidikan formal melalui program yang ada di SKB. Sanggar Kegiatan Belajar memberikan banyak pilihan program pendidikan maupun pelatihan. Fungsi Sanggar Kegiatan Belajar sebagai Satuan Pendidikan Sejenis yang telah disampaikan adalah; (1) melaksanakan program pendidikan anak usia dini serta pendidikan masyarakat, (2) melakukan pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan satuan pendidikan nonformal yang lainnya, (3) melakukan pendampingan bagi satuan pendidikan lain yang menyelenggarakan program anak usia dini dan pendidikan masyarakat, (4) membuat percontohan pendidikan anak usia dini dan pendidikan masyarakat, (5) mengembangkan kurikulum dan bahan ajar muatan lokal, (6) sebagai pusat penyelenggaraan penilaian program, dan (7) melaksanakan pengabdian terhadap masyarakat. Fungsi SKB tersebut dapat menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan dalam menjalankan program-program dan pengelolaannya.

Pamong belajar maupun Tutor harus mampu mengoptimalkan kemampuan mereka dalam bekerja. Hal tersebut dapat memicu meningkatnya eksistensi UPT SKB Mojokerto, dengan pelayanan yang memuaskan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan tupoksinya maka tujuan-tujuan dalam pengelolaan program di UPT SKB Mojokerto tersebut telah tercapai. UPT SKB Mojokerto memiliki 3 program yang masih berjalan hingga saat ini. Program tersebut adalah kesetaraan, PAUD dan TK. Berdasarkan fakta yang terdapat di lapangan, kinerja tenaga pendidik di lembaga tersebut dirasa kurang maksimal. Selain karena peserta didiknya yang jumlahnya hanya beberapa anak saja, kurangnya koordinasi dan kerjasama tim yang baik juga membuat pelaksanaan program-program di lembaga tersebut kurang maksimal.

Tutor di UPT SKB Mojokerto juga kurang termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai fasilitator layanan pendidikan nonformal. Dengan latar belakang yang berbeda dan visi misi yang berbeda pula menyebabkan sebagian tutor terlalu mengabaikan pekerjaan mereka di SKB. Meskipun program yang diberikan juga sudah disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat atau peserta didiknya. Namun disisi lain, tenaga pendidik atau sumber belajar profesional masih kurang. Penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dan pengelolaan program pendidikan nonformal sampai saat ini sebagian besar dilakukan oleh tenaga-tenaga yang latar belakangnya tidak datang dari

lingkup pendidikan nonformal. Keterlibatan mereka dalam program pendidikan didorong oleh rasa pengabdian pada masyarakat atau tugas yang diperoleh dari lembaga tempat mereka bekerja, dan mereka pada umumnya berlatar belakang pendidikan formal.

Sanggar Kegiatan Belajar tersebut memiliki data yang menunjukkan pendidikan yang ditempuh oleh Kepala SKB, Pamong Belajar dan Tutor yang ada di Sanggar Kegiatan Belajar tersebut, Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pamong dan tutor di UPT SKB Mojokerto memiliki kualifikasi dan kompetensi pendidikan yang berbeda dengan apa yang mereka ajarkan pada warga belajar / peserta didik. Pada data tersebut, terdapat seorang Tutor yang mempunyai gelar sarjana ekonomi, namun dalam kegiatan pembelajaran di SKB malah mengajar pendidikan agama. Kemudian, ada pula Tutor yang bergelar sarjana pendidikan luar sekolah namun memberikan pembelajaran seni musik kepada warga belajar di UPT SKB Mojokerto. Kenyataan ini sering mempengaruhi cara penampilan mereka dalam proses pembelajaran antara lain dengan menerapkan pendekatan mengajar pada pendidikan dasarnya tidak sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran dalam pendidikan nonformal. Pengelolaan pendidikan nonformal memerlukan pendekatan dan keterampilan yang relatif berbeda dengan pengelolaan program pendidikan formal. Untuk mengatasi permasalahan ini perlu adanya upaya meningkatkan kemampuan tenaga pendidik / tutor yang ada dan pengadaan tenaga profesional pendidik nonformal.

Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di UPT SKB Mojokerto memiliki banyak hambatan. Selain kualifikasi tutor, pada UPT Sanggar Kegiatan Belajar Mojokerto proses kegiatan belajar mengajar juga cenderung bersifat formal, terstruktur dan terjadwal seperti sekolah pada pendidikan formal. Metode pembelajaran yang diberikan adalah metode ceramah dan bersifat satu arah. Ini membuat peserta didik / warga belajar merasa bahwa pendidikan luar sekolah tidak ada bedanya dengan pendidikan formal / sekolah. Tutor di UPT Sanggar Kegiatan Belajar Mojokerto juga jarang mengadakan dan mengikuti pelatihan / diklat, padahal kompetensi dan kinerja seorang tutor akan berjalan dengan baik apabila mereka sering mengikuti pelatihan mengajar / diklat. Kinerja seorang tutor yang mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan dengan mereka yang tidak mengikuti pelatihan akan kontras dan berbanding terbalik. Hal semacam ini terlihat sederhana dan tidak terlalu penting namun pada hakikatnya justru hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja yang diberikan oleh seorang tutor.

Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Dalam bekerja, seorang tutor / tenaga pendidik memiliki wewenang untuk menerima hak dan melaksanakan kewajibannya. Hal tersebut dilakukan karena pada dasarnya dalam mendapatkan suatu kinerja yang baik, maka harus tercapai tujuan, visi dan misi suatu lembaga. Perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Irawan (2000 :17) menyatakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*. Pengertian kinerja atau *performance* sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Prawirosentono (1999:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika

Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja menurut Armstrong dan

Baron dalam Wibowo (2008:2) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sedangkan menurut Robbins dalam Sinembela (2012:5) menjelaskan kinerja individu didefinisikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Tidak jauh berbeda pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2011: 67) yakni hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam mencapai kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dalam bekerja dan lamanya masa kerja seseorang dalam organisasi tersebut. Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun oleh suatu lembaga atau organisasi. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Kinerja lembaga juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik yang untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

Atas dasar penilaian tersebut, dilakukan *review* bersama antara atasan dan bawahan untuk mengetahui apakah terdapat kesalahan dalam proses kinerja. Berdasarkan hasil *review*, diberikan umpan balik untuk melakukan koreksi terhadap perencanaan kinerja maupun implementasi kinerja. Di sisi lain, untuk meningkatkan kinerja, dilakukan pembinaan sumber daya manusia melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counseling*. Kemampuan sumber daya manusia selalu ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Dari pernyataan yang telah dijelaskan, dapat diketahui bahwa untuk mengetahui optimal atau tidaknya suatu kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator yang timbul dan yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang. Maka peneliti memilih pengukuran kinerja guru menggunakan pendapat dari Robbins (2006:260) karena dalam mengukur kinerja terdapat beberapa indikator yang memberikan keterkaitan dengan pencapaian lembaga yakni :

- Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan guru.
- Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah inti, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
- Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya
- Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya
- Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.

Menurut Timple dalam Mangkunegara (2005: 15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan

dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti, perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pemimpin, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja selanjutnya menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2000:67) adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor Motivasi (*Motivation*). Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge+skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan erampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka lebih akan lebih mudah mencapai tujuan kinerja yang maksimal. yang mempengaruhi kinerja seorang tutor salah satunya adalah rekan kerja, lingkungan tempat mereka bekerja dan motivasi kerja, lembaga yang menaungi dan lingkungan kerja tempat tutor tersebut bekerja. Dimana Lingkungan Kerja adalah kondisi – kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Maka dari itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik (tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu), serta lingkungan non fisik (suasana kerja tutor, kesejahteraan tutor, hubungan antar sesama tutor, hubungan antar tutor dengan pimpinan, serta tempat ibadah). Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh tutor guna menciptakan tujuan lembaga, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan Sanggar Kegiatan Belajar tersebut.

Lembaga juga perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi bekerja seorang tutor, dalam hal ini diperlukan adanya peran pengelola Sanggar Kegiatan Belajar dalam meningkatkan kinerja tutor dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing – masing melalui berbagai macam kegiatan yang berupa pelatihan, workshop atau diklat.

Faktor diatas dapat mempengaruhi penilaian kerja dalam suatu lembaga. Penilaian kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari seorang penilai dalam melakukan penilaian yang sesungguhnya, dan seorang penilai yang menilai kinerja para pegawainya yang terlalu tinggi atau terlalu rendah berarti melakukan perbuatan yang merugikan pegawai, organisasi, dan dirinya sendiri. Oleh karena itu penilai harus terbiasa dengan teknik dasar penilaian, memahami dan menghindari masalah-masalah yang dapat mengacaukan penilaian dan tahu bagaimana melaksanakan penilaian dengan adil. Yang menjadi penilai kinerja seorang guru adalah dari diri sendiri 10%, dari rekan 20% dan supervisor 70% dalam penilaiannya menggunakan angket (PAST). Menurut Robbins (2002:46) pihak-pihak yang dapat menilai kinerja yaitu:

a. Atasan Langsung

Penilaian kinerja mayoritas dilaksanakan oleh atasan langsung karena memang merekalah yang bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya. Walaupun begitu, sejumlah organisasi mengakui mengalami kemunduran dalam hal ini, karena banyak pemimpin yang tidak memenuhi persyaratan untuk mengevaluasi. Sementara pemimpin yang lain merasa enggan saat diminta untuk menilai kinerja para pekerja mereka.

b. Rekan Kerja

Evaluasi dari rekan kerja adalah salah satu yang dapat dijadikan sumber data penilaian yang paling dapat dipercaya. Pertama, evaluasi dari rekan kerja sangat erat hubungannya dengan kegiatan. Interaksi sehari-hari memberi

mereka sebuah sudut pandang pemahaman yang menyeluruh terhadap kinerja seorang karyawan. Kedua, evaluasi dari rekan kerja sebagai penghitung hasil akan menghasilkan beberapa penilaian yang mandiri.

c. Pengevaluasian diri sendiri

Karyawan yang mengevaluasi kinerjanya sendiri (*self evaluation*) cenderung mengurangi sifat membela diri yang dilakukan karyawan saat proses penilaian, dan mereka membuat wahana yang baik untuk merangsang diskusi kinerja antara karyawan dengan atasan mereka.

d. Bawahan Langsung

Penilaian kinerja dilakukan oleh bawahan langsung seorang karyawan. Evaluasi ini dapat memberikan informasi yang akurat dan rinci tentang perilaku seorang manajer karena si penilai secara khusus memiliki hubungan baik dengan manajer. Masalah yang muncul dengan bentuk penilaian ini adalah kekhawatiran akan tindakan balasan dari pimpinan yang dinilai tidak baik. Oleh karena itu kerahasiaan responden sangatlah penting jika evaluasi ini ingin dilaksanakan dengan akurat. Tujuan dari penilaian itu sendiri untuk mengevaluasi hasil kinerja seseorang yang dijadikan sebagai patokan dalam penempatannya atau kenaikan pangkat di suatu organisasi. Atasan memberikan penilaian tersendiri dalam pencapaian hasil kinerja tentang pengembangan kompetensi seseorang atau pencapaian tujuan organisasi yang telah dicapai. Dari tujuan penilaian tersebut maka sangat cocok dijadikan sebuah aspek dalam mengukur kinerja seseorang.

Proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap yakni mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja seseorang dari bawahan dengan standar yang telah ditetapkan, ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat. Selanjutnya penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik. Di sini, atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apapun yang dibutuhkan. Menurut Robbins (2002: 45), penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam organisasi, yaitu:

- Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum, misalnya dalam hal promosi, transfer ataupun pemberhentian.
- Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
- Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan
- Memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
- Sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Menurut Atmosoeparto (2001: 58), kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini. Sedangkan menurut menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 223), penilaian kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka

untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama.

Sedangkan Higgins yang diikuti oleh Umar (2005: 64) mengidentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Menurut Bernardin and Russel (1993: 382) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja tenaga pendidik, yaitu:

1. *QualitY* yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity* yaitu Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness* yaitu Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness* yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision* yaitu tingkatan dimana seorang tenaga pendidik dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya
6. *Interpersonal impact* yaitu tingkatan di mana seorang tenaga pendidik merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000: 514-516) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu:

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Pendapat Bernardin and Russel di atas hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Dessler dalam Stephen P. Robbins (2006:260). Dimana ketiganya menitikberatkan pada kualitas, kuantitas kerja yang dihasilkan anggota organisasi. Selain itu juga pada pengawasan, karakter personal pegawai, dan kehadiran. Seorang pegawai yang mempunyai ciri-ciri faktor yang baik seperti yang

dikemukakan di atas, maka dapat dipastikan kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

Menurut Rivai (Analisa, 2011:18), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, organisasi dan motivasi. Pada awalnya, motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan yang muncul karena merasakan perlunya memenuhi kebutuhan. Motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan baru. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi.

Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Terdapat banyak pengertian tentang motivasi, diantaranya Kreitner dan Kinicki (Sardiyanto Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal directed behavior*. Sedangkan Robbins (2003: 156) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus menerus individu dalam pencapaian tujuan. Sementara itu, Greenberg dan Baron (2003:190) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Menurut Hasibuan (2005: 143) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya nya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sebuah dorongan yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam mencapai sebuah tujuan. Motivasi yang mempengaruhi seseorang bisa berasal dari diri seseorang itu sendiri atau dari luar dirinya. Motivasi itu sendiri sangat penting peranannya dalam meningkatkan kinerja seseorang untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dengan adanya tujuan yang jelas.

Teori motivasi bekerja dengan asumsi bahwa dengan memberikan kesempatan dan perangsang yang tepat orang akan bekerja baik dan positif. Manajer perlu berhati-hati dalam menentukan apa yang menjadi perangsang atau kekuatan motivasional. Terdapat teori dua faktor yang dikenal sebagai teori motivasi Hersberg atau teori *hygiene-motivator*, teori ini dikembangkan oleh Herzberg (1923-2000) seorang psikolog asal Amerika Serikat. Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi.

Herzberg dalam Wibowo (2013: 380) menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain. Faktor-faktor tertentu di tempat kerja tersebut oleh Frederick Herzberg diidentifikasi sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas). Dua faktor ini dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Indikator yang digunakan sebagai dasar mengukur motivasi kerja seorang Guru adalah teori Herzberg karena berkaitan dengan motivasi kepuasan kerja dan ketidakpuasan organisasi sehingga cocok digunakan dalam meningkatkan kinerja guru yang mempengaruhi seseorang dalam ketercapaian kinerjanya antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Motivator Prestasi (*achievement*) : Keberhasilan seorang guru dapat dilihat dari prestasi yang dicapainya. Agar seorang guru dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus

mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pimpinan harus menyatakan keberhasilan itu. Dengan suasana kerja yang kompetitif di dalam suatu organisasi kerja akan meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, begitupun sebaliknya jika kompetisi dikembangkan secara tidak sehat justru akan menimbulkan penurunan motivasi dan melemahkan kinerja.

2. Pengakuan (*Recognition*) : Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu: a) Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain, b) Surat penghargaan, c) Memberi hadiah berupa uang tunai) Memberikan mendali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai, e) Memberikan kenaikan gaji promosi

3. Pertumbuhan (*Growth*) : Agar tanggungjawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

4. Kemajuan (*Advancement*) : Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggungjawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

5. Pekerjaan itu Sendiri (*The work it self*) : membuat usaha-usaha nyata dan menyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari dari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja. Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, seringkali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen kinerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Sebab menurut Bacal (2005: 78), yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan atau berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyalia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian, yang keseluruhannya harus diikutsertakan, jika mengharapakan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan lembaga yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Mathis dan Jackson (2006:378), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja Guru akan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada suatu lembaga yang antara lain termasuk : (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas

keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang pada saat melakukan dan melaksanakan pekerjaan mereka / berupa hasil kerja dalam upaya mencapai tujuan dan misi suatu organisasi / lembaga, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan aturan dan hukum yang ada. Kinerja seseorang akan dapat di nilai melalui banyaknya output maupun outcome yang diberikan dan dipersembahkan oleh seorang pekerja / karyawan kepada atasan dan anggota mereka pada saat bekerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana peran pengelola Sanggar Kegiatan Belajar Dalam Meningkatkan Kinerja Tutor di UPT SKB Mojokerto. Metode yang digunakan dalam skripsi ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Dalam (Riyanto, 2007:109) Metode kualitatif deskriptif adalah metode yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Metode ini digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pelaksanaan program di UPT SKB Mojokerto, bagaimana peran pengelola SKB dan bagaimana kinerja tutor di UPT SKB Mojokerto selama ini.

Penelitian ini memiliki beberapa subjek penelitian. subjek penelitian memiliki peran yang sangat penting karena subjek penelitian merupakan sumber data tentang variabel penelitian yang diamati. Pada penelitian di SKB Mojokerto ini subyek penelitian yang digunakan adalah Kepala SKB, Pamong Belajar, Warga Belajar dan satu orang Tutor yang diberikan kepercayaan oleh Kepala SKB untuk membantu melaksanakan program SKB Mojokerto. Lokasi penelitian terletak di UPT SKB Mojokerto.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti meliputi :

1. Wawancara Mendalam

Peneliti menggunakan wawancara mendalam untuk memperoleh data yang akan diteliti. Adapun data yang didapatkan yaitu :

- Tugas dan Fungsi Pengelola Sanggar Kegiatan Belajar pada UPT SKB Mojokerto
- Kinerja tutor di UPT SKB Mojokerto

Penetapan wawancara mendalam untuk memperoleh data yang diteliti dimaksudkan agar data yang diperoleh secara langsung, tepat, dan memberi kemudahan dalam mengumpulkan data dan informasi untuk mengolah data yang didapatkan dari UPT SKB Mojokerto

2. Observasi Partisipan

Peneliti menggunakan observasi partisipan dengan melakukan pengamatan langsung. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi dengan cara memperhatikan pedoman observasi yaitu subjek yang diamati. Subyek yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Pengelola Sanggar Kegiatan Belajar dan Tutor di UPT SKB Mojokerto. Data yang akan diperoleh adalah evaluasi kinerja tutor di UPT SKB Mojokerto selama 1 tahun terakhir.

3. Dokumentasi

Dalam hal ini dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data bagi peneliti. Adapun dokumentasi yang diambil dalam penelitian ini meliputi :

- Data lembaga UPT SKB Mojokerto meliputi profil dan kepengurusan.
- Foto pelaksanaan kegiatan pembelajaran oleh tutor.
- Media yang digunakan pada saat melaksanakan pembelajaran.
- Data nama pegawai dan non pegawai di UPT SKB Mojokerto.
- Evaluasi kinerja Tenaga Pendidik dan non kependidikan di UPT SKB Mojokerto

Penggunaan dokumentasi pada pengumpulan data dimaksudkan agar peneliti lebih leluasa mengambil data, baik itu berupa catatan atau arsip lainnya, sehingga ada bukti otentik bahwa penelitian itu benar dilakukan serta dokumentasi dapat membantu peneliti untuk melakukan analisis data. Data yang dikumpulkan merupakan data mentah yang didapat pada saat melakukan wawancara dan observasi pada subjek penelitian di UPT SKB Mojokerto yang selanjutnya akan diolah dan ditransfer ke dalam laporan hasil wawancara. Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan menggunakan metode koleksi data, reduksi data, display data, verifikasi dan membuat kesimpulan (Sugiono,2013:338) :

1. Koleksi Data

Koleksi data dilakukan pada saat peneliti sudah melakukan wawancara dan mendapatkan informasi dari Kepala SKB, Pamong Belajar, dan warga belajar di UPT SKB Mojokerto. Hasil koleksi data ini kemudian diolah oleh peneliti untuk kemudian dituangkan dalam bentuk tulisan. Dalam penelitian ini data yang akan dikoleksi meliputi: data tentang profil UPT SKB Mojokerto, Pelaksanaan program SKB, Tugas dan Fungsi Pengelola SKB, kinerja tutor di UPT SKB Mojokerto, dan data tentang daftar nama pegawai dan non pegawai serta jenjang pendidikan yang ditempuh oleh tutor di UPT SKB Mojokerto.

2. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan data transformasi “kasar” yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Peneliti mencatat hasil wawancara dengan informan di UPT SKB Mojokerto yakni Kepala SKB, Pamong Belajar, satu orang Tutor dan Warga Belajar.

3. Display Data

Data yang diperoleh pada saat melakukan wawancara dan observasi di UPT SKB Mojokerto kemudian dideskripsikan dalam bentuk kalimat dengan disertai penjelasan. Apabila perlu bisa dikelompokkan dengan menggunakan tabel / grafik.

4. Verifikasi dan Simpulan

Simpulan yang dibuat dalam penelitian nantinya relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasan. Dalam penelitian ini verifikasi data adalah kesimpulan secara utuh, menyeluruh dan ukuran tentang peran Sanggar Kegiatan Belajar dalam meningkatkan kinerja tutor di UPT SKB Mojokerto. Apakah kinerja tutor di UPT SKB Mojokerto dapat meningkat dalam beberapa waktu atau tetap stagnan dan tidak mengalami perubahan sama sekali.

Kriteria keabsahan data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan Triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara menggali sumber data atau informan lain, membandingkan dan mengecek ulang derajat kepercayaan data yang diperoleh dengan menggunakan sumber lain atau informan yang berbeda (Riyanto, 2007:13). Dengan demikian, peneliti akan melakukan wawancara dengan Kepala SKB di UPT SKB Mojokerto untuk kemudian dibandingkan dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Pamong Belajar dan Tutor di UPT SKB Mojokerto.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendidikan berperan penting bagi kehidupan dalam membentuk perubahan dan pembangunan di wilayahnya. Pendidikan di Indonesia dibagi menjadi Pendidikan formal, nonformal dan informal. Guna membantu kurangnya dan minimnya akses Pendidikan bagi masyarakat, maka dirasa perlu adanya Pendidikan nonformal dan informal sebagai pengganti, penambah dan pelengkap bagi masyarakat yang belum mendapatkan pelayanan Pendidikan secara layak.

Sanggar Kegiatan Belajar melaksanakan tugas pokok yang berfungsi melaksanakan semua program pendidikan nonformal. Dalam pendidikan nonformal, materi pembelajaran yang diberikan kepada peserta didiknya menyeluruh mulai dari pelajaran umum, pelatihan

keterampilan teknis dengan ini maka SKB akan menghasilkan masyarakat yang terampil, berpengetahuan dan berprestasi.

1. **Peran Pengelola SKB di SKB Mojokerto**

Pengelola SKB Mojokerto terdiri dari Kepala SKB, Pamong Belajar dan satu orang Tutor yang diberi kepercayaan lebih oleh Kepala SKB yang bekerja di SKB Mojokerto. Berikut adalah penjelasannya, :

a. Kepala SKB

Kepala SKB adalah pamong belajar SKB yang diberi tugas tambahan sebagai kepala. Kepala SKB bertanggung jawab kepada kepala dinas pendidikan kabupaten/kota. Dalam melaksanakan kegiatan, kepala SKB dikoordinasi oleh kepala bidang yang membidangi PAUD dan Dikmas di dinas pendidikan kabupaten/kota. Kepala SKB mempunyai tugas memimpin, merencanakan, mengatur, melaksanakan, dan mengendalikan penyelenggaraan pendidikan nonformal di lingkungan SKB.

Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi menunjukkan bahwa Kepala SKB memiliki peran sebagai penggerak anggotanya dalam melaksanakan program-program yang ada di SKB Mojokerto. Menurut kepala SKB, pelaksanaan program di SKB Mojokerto mengalami beberapa kali perubahan.

Data hasil wawancara dengan tutor dan pamong belajar di SKB Mojokerto dapat disimpulkan bahwa program yang ada di SKB Mojokerto pada tahun 2017 adalah program KB, TK, kesetaraan, kursus menjahit, dan kursus komputer. Sedangkan seiring berjalannya waktu, pada tahun 2018 jumlah warga belajar pada program KB dari 25 anak turun menjadi hanya 15 anak saja. Program kursus menjahit juga sudah tidak di jalankan kembali dikarenakan pada tahun 2018 tutor ahli yang mengajar kursus telah pensiun, karena belum ada yang menggantikan, jadi program kursus menjahit pun dihentikan.

Kepala SKB Mojokerto dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SKB masih belum maksimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu Tutor dapat disimpulkan bahwa kepala SKB di SKB Mojokerto menjadi pengambil keputusan finish dalam menjalankan atau memberhentikan program / kegiatan.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala SKB belum bekerja secara maksimal dalam mengendalikan program-program SKB sedangkan tugas kepala skb adalah memimpin, merencanakan, mengatur, melaksanakan, dan mengendalikan penyelenggaraan pendidikan nonformal di lingkungan SKB. Namun kepala SKB sudah berusaha dengan melakukan pembagian tugas agar perencanaan program yang sudah dibuat dapat berjalan maksimal dan sesuai dengan apa yang sudah diharapkan.

Kepala SKB juga kurang inovatif dalam menjalankan suatu lembaga. Kepala SKB cenderung mengikuti alur yang sudah ada di SKB Mojokerto sejak pemimpin-pemimpin yang sebelumnya. Hal tersebut menjadi salah satu faktor kenapa program yang ada di lembaga SKB Mojokerto banyak yang tidak berjalan dan terbengkalai.

b. Pamong Belajar

Pamong belajar yang ada di SKB Mojokerto berjumlah total ada 14 orang. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, ada beberapa pamong belajar di SKB Mojokerto yang merangkap tugasnya menjadi waka bidang kesetaraan, waka bidang pembinaan, waka bidang pengabdian masyarakat. Ada pula yang mengajar lebih dari satu mata pelajaran. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan tutor dan warga belajar di SKB Mojokerto dapat disimpulkan bahwa ada beberapa pamong belajar yang masih mengesampingkan tugasnya. Dalam melaksanakan pembelajaran, beberapa tutor dengan sengaja tidak masuk dan memberikan materi dengan alasan tidak dijemput warga belajarnya dan jumlah warga belajarnya sedikit sehingga cukup dengan memberikan tugas saja.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dari sisi Ketepatan waktu dan kedisiplinan, setiap pamong belajar

sudah mematuhi kehadiran kerja sebagai Pegawai Negeri Sipil, yaitu dari hari senin – jum'at. Tetapi untuk jam kerja dipertanyakan keakuratannya apakah benar datang dan pulang sesuai dengan yang ditetapkan yaitu dari jam 07.30 – 16.00, karena meskipun absen yang digunakan sudah berupa *fingerprint*, namun faktanya masih banyak yang hadir dan pulang lalu kembali lagi pada saat akan jam pulang kerja saja. *Fingerprint* juga baru diterapkan pada akhir tahun 2018 kemarin sehingga banyak pamong belajar yang belum terbiasa.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa untuk jam datang, rata-rata pamong belajar cukup *on-time* terutama bagi mereka yang memiliki jadwal mengajar pagi hari. Namun tidak jarang juga masih ada yang suka terlambat. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pamong belajar, diketahui bahwa pamong belajar di SKB Mojokerto itu sama saja dengan tutor / sukwan PB. Hanya saja perbedaannya terletak pada statusnya saja, jika seorang Pamong belajar sudah bisa dipastikan statusnya adalah Pegawai Negeri Sipil, namun apabila tutor / sukwan PB statusnya masih honorer atau belum menjadi Pegawai Negeri Sipil. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan bahwa Pamong belajar adalah pendidik berstatus PNS yang ada di jalur pendidikan nonformal.

c. Tutor

Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 2010 pasal 171 ayat 2 menyatakan “tutor sebagai pendidik profesional memberikan bantuan belajar kepada peserta didik dalam proses pembelajaran jarak jauh atau pembelajaran tatap muka pada satuan pendidikan jalur formal atau nonformal”.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti pada saat melaksanakan wawancara dan observasi menunjukkan bahwa tutor di SKB Mojokerto masih sering membiarkan warga belajarnya berada di kelas tanpa memberikan materi pembelajaran. Kinerja tutor di SKB Mojokerto dirasa kurang karena beberapa tutor ada yang masih banyak yang lalai akan tugasnya. Apabila pada saat jam pelajaran warga belajar tidak ada yang menjemput ke ruangan, maka tutor tidak akan berangkat ke ruang kelas untuk mengajar. Berdasarkan data yang diperoleh pada saat wawancara dapat disimpulkan bahwa pekerjaan tutor di SKB Mojokerto adalah mengajar warga belajar program kesetaraan kejar paket B dan C, dalam melaksanakan pembelajaran tutor sering terlambat dikarenakan jumlah warga belajar yang sedikit dan tidak disiplin dengan berangkat tidak sesuai jam belajar. Dan dalam waktu satu minggu tutor tidak setiap hari berada di SKB untuk melaksanakan pembelajaran, hanya maksimal 3x dalam satu minggu.

Tutor di SKB Mojokerto direkrut berdasarkan kebutuhan SKB. Kepala SKB menjelaskan dalam wawancara dengan peneliti bahwa penerimaan tutor disesuaikan dengan kebutuhan SKB, kualifikasi tutor juga disesuaikan dengan *basic* yang tutor miliki. Namun faktanya masih ada tutor yang mengajar lebih dari satu mata pelajaran dan pelajaran satunya biasanya bukan ranah tutor tersebut. Seperti hasil wawancara dengan seorang tutor mata pelajaran IPA yang peneliti simpulkan bahwa dalam waktu satu minggu tutor mengajar pelajaran IPA selama 3 hari, pada hari-hari tertentu, tutor menggantikan tutor / pamong belajar yang sedang berhalangan dan diberikan tugas tambahan untuk mengajar mata pelajaran kewirausahaan. Dari pernyataan tersebut, kesimpulannya tutor bekerja tidak sesuai dengan *basic* yang dia miliki dan hal tersebut menyebabkan tutor merasa tidak nyaman.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kamil (2007:13) yang menyatakan bahwa “tutor dalam pendidikan adalah pihak yang memberikan bimbingan kepada sejumlah siswa”. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa tutor adalah sumber pengetahuan baik secara lisan maupun tulisan yang memiliki tujuan untuk membimbing warga belajar, mengarahkan dan memberikan masukan agar warga belajar

memiliki sikap perilaku yang baik dan terampil dalam mencari pekerjaan. Namun pada SKB Mojokerto, tutor masih kurang memperhatikan intensitas dalam pembelajaran dan ketepatan waktu tutor juga masih kurang sehingga banyak warga belajar yang mengeluh bosan karena tidak mendapatkan pelajaran dari gurunya.

2. Kinerja Tutor di SKB Mojokerto

Armstrong dan Baron (1998 : 15) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”. Peneliti menggunakan pengukuran kinerja tutor dari Robbins (2006:260) karena dalam mengukur kinerja terdapat beberapa indikator yang memberikan keterkaitan dengan pencapaian lembaga yakni :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Efektivitas
- d. Komitmen kerja
- e. Kemandirian
- f. Ketepatan waktu

Data yang diperoleh peneliti pada saat melaksanakan penelitian di SKB Mojokerto menunjukkan bahwa dari keenam indikator dalam mengukur kinerja tersebut, hanya ada beberapa indikator yang sudah sesuai dengan fakta lapangan di SKB Mojokerto. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Hasil wawancara dengan tutor menunjukkan bahwa tutor sudah maksimal dalam membuat materi pembelajaran, RPP, Silabus dan Modul. Tutor membuat dan menyusun materi pembelajaran sesuai dengan waktu yang ditentukan pada jadwal kerja atau SKP yang dibuat oleh tutor / pamong belajar sebelumnya.

Indikator ketepatan waktu, menurut Robbins, ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Data hasil wawancara menunjukkan bahwa ketepatan waktu seorang tutor di SKB Mojokerto masih sangat kurang. Disamping masih adanya tutor yang telat dalam berangkat ke SKB, tutor juga masih telat masuk ke dalam kelas untuk memberikan pembelajaran kepada warga belajar. Hal tersebut didukung dengan pernyataan beberapa informan dari tutor dan warga belajar.

Hasil wawancara dengan salah satu warga belajar juga menyatakan bahwa tutor dalam memberikan pelajaran pada warga belajar ada yang menggunakan buku panduan belajar dari sekolah formal yang ada di lemari dalam kelas. Jadi untuk kurikulum sendiri masih menggunakan KTSP 2006. Buku yang digunakan juga sudah lama. Begitupun dalam memberikan evaluasi kepada warga belajar, dalam memberikan evaluasi kepada warga belajar, tutor memberikan ujian berupa soal-soal latihan yang diberikan beberapa kali. Pada saat ulangan harian dan ujian akhir semester.

Data hasil wawancara dengan warga belajar program kesetaraan kejar paket C juga menunjukkan bahwa tutor jarang memberikan soal ulangan harian kepada warga belajar. Ulangan harian hanya diadakan kurang lebih 2x saja dalam setiap semesternya, padahal seharusnya ulangan harian harus dilakukan setiap selesai memberikan materi dalam satu bab. Dari pernyataan warga belajar tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan pembelajaran, tutor di SKB Mojokerto tidak menjadikan ulangan harian sebagai salah satu syarat untuk seorang warga belajar dapat lulus mata pelajaran tersebut.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil analisis dan pembahasan disimpulkan meliputi :

1. Pengelola SKB pada UPT SKB Mojokerto terdiri dari Kepala SKB, Pamong Belajar, dan Tutor. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pengelola SKB dibagi kembali menjadi beberapa tim yang kemudian dipimpin oleh salah seorang yang berperan sebagai koordinator bidang. Koordinasi dan pembagian tugas yang ada pada SKB Mojokerto sudah berjalan namun masih belum maksimal karena masih ada tutor dan pamong belajar yang melanggar aturan.
2. Kinerja tutor pada UPT SKB Mojokerto berdasarkan :
 - a) **Kualitas**, diukur dari persepsi warga belajar terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan seorang tutor, di SKB Mojokerto belum memiliki kualitas yang bagus karena masih banyak tutor dan pamong belajar yang kedisiplinan dan tanggung jawabnya kurang dengan datang terlambat dan tidak melaksanakan pembelajaran sesuai jadwal yang sudah ditentukan.
 - b) **Kuantitas**, merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah inti, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. di SKB Mojokerto kuantitas seorang tutor dinilai berdasarkan tingkat partisipasi tutor pada saat memberikan materi belajar terhadap warga belajar. Jumlah warga belajar yang mengikuti pembelajaran menunjukkan bahwa tutor tersebut baik dalam menyampaikan materi dan melaksanakan pembelajaran.
 - c) **Ketepatan waktu**, merupakan penyelesaian suatu tugas dan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan. Di SKB Mojokerto, ada beberapa tutor yang datang terlambat dan tidak menyelesaikan penilaian sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan sehingga pembagian rapor warga belajar biasanya molor dari jadwal yang sudah di sesuaikan sebelumnya.
 - d) **Efektivitas**, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Tutor di SKB Mojokerto memanfaatkan bahan materi yang sudah ada dengan sedikit memodifikasi materi pembelajaran tersebut. Beberapa tutor menggunakan variasi tambahan dari buku panduan yang di padukan dengan sekolah formal, kemudian dalam pembelajaran juga terkadang sudah menggunakan alat komunikasi seperti handphone dan menggunakan komputer.
 - e) **Kemandirian**, merupakan tingkat seorang tutor yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Untuk kemandirian tutor di SKB Mojokerto dapat dilihat dari performa tutor pada saat memberikan pembelajaran kepada warga belajar, karena beberapa tutor ada yang juga mengajar di sekolah formal hal ini membuat tutor memiliki tingkat kemandirian yang baik dalam mengajar.
 - f) **Komitmen kerja**, merupakan suatu tingkat dimana tutor mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap lembaga. Komitmen kerja antara kepala SKB, pamong dan tutor dibuat dengan menggunakan SKP yang kemudian nantinya akan dipertanggungjawabkan pada saat melaksanakan rapat akhir dan evaluasi.
3. Peran pengelola SKB Mojokerto dalam meningkatkan kinerja tutor di UPT SKB Mojokerto adalah sebagai penggerak, perencana dan pelaksana program. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dasarnya tutor membutuhkan bantuan dan dukungan dari Kepala SKB dan Pamong Belajar seperti pengadaan diklat dan *workshop* dengan harapan kinerja tutor akan meningkat karena sudah dilatih dan sudah pernah mengikuti *workshop* supaya pengetahuan dan pengalaman tutor bertambah dan berkembang,

Saran

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam deskripsi hasil penelitian, dilakukan analisis data dan pembahasan serta

ditarik kesimpulan, meskipun secara menyeluruh peran pengelola SKB dalam meningkatkan kinerja tutor di UPT SKB Mojokerto sudah berjalan cukup baik sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, namun masih perlu diadakannya perbaikan-perbaikan terhadap :

1. Kepala Sanggar Kegiatan Belajar sebaiknya mengadakan *workshop* atau diklat untuk menunjang kinerja tutor dan pamong belajar di SKB Mojokerto. Kepala SKB sebagai pengendali penyelenggara SPNF di lingkungan SKB sebaiknya juga menambah frekuensi pertemuan dengan tutor dan pamong belajar.
2. Sebaiknya untuk mengatasi persoalan internal, kepala SKB hendaknya melakukan negosiasi dan koordinasi dengan Dinas Pendidikan Kota Mojokerto untuk memenuhi kebutuhan anggaran terkait program kerja. Dengan demikian diharapkan Kepala SKB dapat mengembalikan program SKB yang sudah tidak berjalan untuk menunjang dana tambahan / pemasukan SKB.

DAFTAR PUSTAKA

- Analisa, L. W. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang*.
- Chen, Yi-Gean.(2017). *Exploring Differences from Principals' Leaderships and Teachers' Teaching Performances in Public and Private Schools. The Journal of International Management Studies*,12(2),67-68.
- Coombs, P. H., & Ahmed, M. (1974). *Attacking Rural Poverty: How Nonformal Education Can Help. A Research Report for the World Bank Prepared by the International Council for Educational Development*.
- Fraenkel, J.R dan Wellen, N.E. 2008. *How to Design and Evaluate research in Education*. New York: McGraw-Hill.
- Hapsari, M. I. (2008). Pengembangan dan Peningkatan Kinerja Pamong Belajar Sanggar Kegiatan Belajar. *Jurnal Ilmiah Visi*, 3(2), 177-183.
- Ismail, M. I. (2010). Kinerja dan kompetensi guru dalam pembelajaran. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, 13(1), 44-63.
- Kamil, M. (2007). Kompetensi tenaga pendidik pendidikan non formal dalam membangun kemandirian warga belajar. *Jurnal Ilmiah Visi*, 2(2), 11-20.
- Lok, Peter and John Crawford. 2004. *The Effect Of Organisational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organisational Commitment: Cross-National Comparison*
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Marzuki, Saleh. 2012. *Pendidikan Non Formal Dimensi dalam Keaksaraan Fungsional, Pelatihan, dan Andragogi*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Moeheriono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2008. *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi: Peningkatan Kinerja*. Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. 2008. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Sardiyanto, A. F. (2017). Hubungan Antara Kinerja Tutor dengan Motivasi Belajar Peserta Didik Paket C di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Budi Utama Kecamatan Jambangan Kota Surabaya. *J+ PLUS UNESA*, 6(1).
- Sudjana. 2004. *Pendidikan Non Formal Wawasan, Sejarah Perkembangan, Filsafat & Teori Pendukung, serta Asas*. Bandung: Falah Production.

- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo.2011.*Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*.Jakarta.Rajawali Pers
- Waspodo, M. (2009). Peran Tutor dalam Pembelajaran dengan Pendekatan Andragogi. *Jurnal Ilmiah VISI*, 4(1), 63-70.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Pers
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, W. (2015). Pengelolaan sanggar kegiatan belajar (SKB) pada era otonomi daerah. *JPPM (Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat)*, 2(1), 94-106
- Wumi , Gunleye Akinyemi.(2015). *Strategies For Improving Teachers Performance In Secondary Schools Of Ondo State (A Case Study Of Ode – Irele Local Government Area)*. *Afro Asian Journal of Social Sciences*,6(4),2-3.